

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

2015/3–4. szám

VII. évfolyam 3–4. szám No. 20–21.

**SZEGED**  
**2015**

**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. PhD. 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. PhD. Lazányi Kornélia – Óbudai Egyetem

Dr. habil. Móré Mariann – Debreceni Egyetem

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

**Felelős kiadó:**

Egyesület Közép-Európa Kutatására

6727 Szeged Löwy Sándor utca 37.

Elnök: Prof. Dr. Gulyás László

e-mail: gulyas1@t-online.hu

**Technikai szerkesztő:**

Kádas Gabriella

**Nyomda:**

Innovariant Kft.

ISSN 2064-4361

Szeged, 2015

# TARTALOM

## KÉPZÉS: FELSŐOKTATÁS, SZAK- ÉS FELNŐTTKÉPZÉS

<i>Erdei Norbert:</i> Sajátos nevelési igényű (SNI) tanulók oktatásának szervezése.....	1
<i>Fehér-Polgár Pál:</i> Felsőoktatásban tanuló hallgatók biztonságtudatossága.....	15
<i>Kiss Zsuzsanna:</i> A felsőfokú végzettségűek foglalkoztathatósága, különös tekintettel a szakterületek közötti hasonlóságok és különbségek elemzésére.....	22
<i>Kun András István:</i> Egy felmérés tapasztalatai a gazdálkodó szervezetek emberierőforrás-ellátási és -fejlesztési gyakorlatára vonatkozóan Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben .....	31
<i>Balázs László:</i> Érzelmi intelligencia mintázatok vizsgálata a közoktatási intézmények vezetőinél .....	39
<i>Takács Zsuzsanna Mária:</i> Tanítóképzés Baranyában a 20. század első felében.....	47

## PÉNZÜGYEK ROVAT

<i>Kriskó Andrea–Tatay Tibor:</i> Az alpesi országok klíringházai, az elszámolás-forgalom fejlődése .....	57
<i>Falus Orsolya:</i> Egy erkölcsös adónem – „a zakat” .....	64
<i>Varga József–Ary Tamás:</i> Az iszlám bank eredményének elemzése .....	71
<i>Katona Ferenc:</i> Controlling eszközök alkalmazásának hatása a magyar kkv-k versenyképességére .....	79

## REGIONÁLIS FEJLŐDÉS ROVAT

<i>Tatárné Varga Ivett:</i> A regionális stratégiai tervezés belső környezetének elemzése az önkormányzati és vállalati szektorban, a versenyképesség fenntarthatóságának lehetőségei .....	89
<i>Tatárné Varga Ivett:</i> Városi és regionális képviseletek Brüsszelben – az uniós városstratégiai tervek externális környezete .....	101
<i>Kissomlyói-Zsigmond Csilla:</i> A városrehabilitáció alakulása Budapesten.....	108
<i>Kiss Marianna–Csonka Arnold–Berke Szilárd:</i> A hálózatépítésről alkotott vélemények és a Network Marketing tényezőinek vizsgálata .....	116
<i>Gáspár Tamás:</i> Hálózatelmélet a regionális versenyképesség szolgálatában.....	124

## LOGISZTIKA ROVAT

<i>Bencze Zsolt:</i> A téli útüzem fejlesztési lehetőségei, különös tekintettel a régiók téli közlekedési viszonyaira.....	135
<i>Kiss Alida:</i> A természeti katasztrófákat követő helyreállítások, újjáépítések vizsgálata nemzetközi szakirodalmak alapján .....	142

## KOCKÁZATMENEDZSMENT ROVAT

<i>Mozsár Livia Alice:</i> Kockázatmenedzsment és informatikai alkalmazások menedzsmentjének kapcsolata.....	155
--	-----

## HUMÁNERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT

<i>Berde Csaba:</i> Regionalitás a menedzsmentben: környezeti hatások és a vezetés.....	165
<i>Pierog Anita:</i> Konfliktus vizsgálatok civil szervezetekben .....	172

<b>Balázs-Földi Emese:</b> Gazdasági növekedés és esélyegyenlőség az Európai Unióban .....	178
<b>Dajnoki Krisztina–Kiss Ágnes Anna:</b> Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban.....	187
<b>Gergely Éva:</b> „Gátló tényezők” feltárása a szervezetek teljesítménymenedzsment folyamatában .....	198
<b>Bencsik Andrea–Juhász Tímea:</b> A mentori gyakorlat hazai nagyvállalatoknál.....	207
<b>Juhász Csilla:</b> Az elégedettség és a motiválás gyakorlati összefüggései.....	215
<b>Szabados Krisztián–Pierog Anita–Berde Csaba:</b> A struktúra és a funkció összefüggései önkormányzati szervezeteknél.....	222
<b>Kertai-Kiss Ildikó:</b> A biztonsági kultúra szervezeti keretei.....	230
<b>Palatinus Brigitta:</b> A Debreceni Repülőtéren végzett elégedettségmérés bemutatása .....	238
<b>Szikora Péter:</b> Párosítási elméleti problémák megoldásának lehetőségei, és a döntések racionalitásának vizsgálata .....	246
<b>Lazányi Kornélia:</b> A családi vállalkozások és a tudásmenedzsment .....	254
<b>Keszthelyi András:</b> Jelszavakról – iparági legrosszabb gyakorlatok.....	261
<b>Vántus András–Hagymássy Zoltán:</b> A termék-előállítás emberi és tárgyi tényezőinek vizsgálata .....	269
<b>Ujhelyi Mária:</b> A humán erőforrás motivációjának vizsgálata Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben egy empirikus vizsgálat alapján.....	278
<b>Bácsné Bába Éva:</b> Szervezeti változások sikeres sportvállalkozások esetében – a német példa .....	286
<b>Marosi Ildikó:</b> Családi vállalkozás háttérrel rendelkező pályakezdők karrierterveinek és motivációinak összefüggései .....	295
 <b>AGRÁRGAZDASÁG ROVAT</b>	
<b>Csonka Arnold–Kiss Marianna:</b> Az élelmiszergazdaság szerkezetének és termelékenységének területi különbségei az EU-ban .....	305
<b>Kiss Virág Ágnes:</b> A fenntarthatóbb fogyasztói magatartás és megnyilvánulási formái.....	313
<b>Mile Csilla:</b> Versenyképes biogazdálkodás Magyarországon a termelő szemszögéből.....	324

**FELSŐOKTATÁS, SZAK- ÉS FELNŐTTKÉPZÉS ROVAT**



# SAJÁTOS NEVELÉSI IGÉNYŰ (SNI) TANULÓK OKTATÁSÁNAK SZERVEZÉSE

## ORGANISING OF THE TUTORIAL PROCESSES OF STUDENTS WITH SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS (SEN)

**ERDEI NORBERT II. évf. PhD-hallgató**

Debreceni Egyetem Ihrig Károly

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

### **Abstract**

The European Community has launched a comprehensive economic, organizational procedure, which took aim at people with different disabilities so as to integrate them into the society in the late eighties. The aim of this study is to observe the management of tutorial processes of students with special educational needs (SEN) in Europe and in Hungary. This procedure is called inclusive integration, but, differences can be experienced in managing methods among primary schools, as a result the integration into the society of SEN students can be different. Secondary data were collected from the database of the European Agency for Special Needs and Inclusive Education homepage. Sixteen European countries supplied data, which were carried out by means of the software SPSS 22. In my analysis I tried to find out connection between the number of the SEN students and the GDP input on the tutorial processes. I also wanted to examine the effect of the GDP input and the rate of the fully inclusive and segregative schools. The different European countries have different GDP input on the tutorial processes, that is why I created 3 groups.: Group 1: GDP 4–5%; group 2.: 5–6%, group 3.: 6,76–8,75%. On examination in the group 1. and 2. the more GDP input is performed on the tutorial processes the less fully inclusive and segregative schools. Due to the low number of the elements in group 4. results are not explainable. Hungarian jurisdiction and educational politics tend to follow the European pedagogical and economical processes toward students with SEN, but more GDP input would be needed so as to integrate these students into the society.

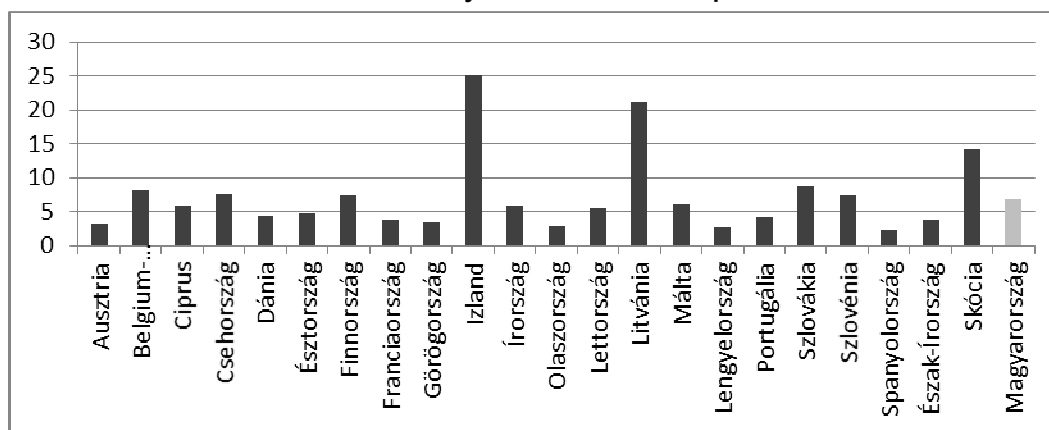
### **1. Bevezetés**

#### ***1.1. Európai törvénykezési háttér***

Az Európai Közösségek a nyolcvanas évek végén kezdte el azt az átfogó oktatáspolitikai folyamatot, amelynek elsődleges célkitűzése a fogyatékkal élő emberek társadalmi integrálása. Az ENSZ 1982 közgyűlésén fogalmazódott meg a javaslat a fogyatékkal élő emberek megsegítésére.<sup>1</sup> Ennek értelmében függetlenül a sérülés eredetétől, természetétől és mértékétől, a sérült embereknek alapvető emberi joguk ép társaikhoz hasonlóan, hogy lehetőségeikhez mérten teljes életet tudjanak élni és a társadalmi folyamatokban részt tudjanak venni. 'Okatást mindenkinek' címmel 1990-ben Thaiföldön Jomtien-ben rendezett konferencián a résztvevő országok küldöttei abban állapodtak meg, hogy 2000. évre országaikban az írástudatlanságot felszámolják és az alapfokú oktatást minden gyermek

számára elérhetővé teszik. Sajnálatos módon, azonban a kitűzött céljukat a 2000. évre nem sikerült elérniük.<sup>2</sup> Szintén az UNESCO kezdeményezésre 1994-ben rögzítették a szalamankai ajánlást és cselekvési tervet, mely szerint a sajátos nevelési igényű tanulók oktatása nem fejlődhet tovább elkülönített-szegregált formában. Egy átfogó oktatási stratégiára, és egy új társadalmi és közgazdasági politikára van szükség. Ez pedig fontos reformokat igényel az iskola szervezésben és az oktatáspolitikában. Ez a dokumentum egy világméretű konszenzus eredményét mutatja be a sajátos nevelési igényű tanulók oktatásának jövőjéről.<sup>3</sup> 'Oktatást mindenkinek' az új évezred legjelentősebb oktatási konferenciájaként vonult be a történelembe Dakarbán 2000 áprilisában. Az UNESCO, az ENSZ Nevelésügyi, Kulturális és Tudományos Szervezete kezdeményezte a konferenciát, melynek célja hogy minden gyermek, fiatal és felnőtt emberi joga legyen az ingyenes, kötelező alapfokú oktatás lakóhelyéhez közel, függetlenül etnikai hovatartozásától, képességeitől helyzetétől, esetleges sérülésétől.<sup>4</sup> Ez volt az első igazi lépés az inkluzív oktatás felé. Az inkluzív integráció (befogadás) az együttnevelésnek az a legmagasabb szintű formája, amely teljes befogadást, elfogadást s ezzel együtt az adaptív oktatást valósítja meg, maga a szemlélet pedig beépül a helyi tantervbe. Jellemző rá továbbá az átgondolt, az egyéni képességekhez, igényekhez igazodó, differenciált oktatást alkalmazó, egységes tantestületi szemlélet.<sup>5</sup> „Az inklúzió nem egy állapot, hanem egy folyamat. Az igazság beteljesülése az oktatásban” állapítja meg Monika Tannenbergerová.<sup>6</sup>

**1. táblázat. SNI tanulók aránya százalékosan Európában 2011. évben**



Forrás: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org)

### **1.2. Magyar törvénykezési háttér**

Az európai oktatási politikával összhangban a magyar iskoláknak is befogadóvá kell válniuk a különböző sérülésekkel rendelkező tanulókkal szemben, ez jelenti az inklúziót. A sajátos nevelési szükségletű gyermekek oktatásának jogi kereteit a Köznevelési Törvényben (1993/VXXIX. törvény), illetve annak végrehajtási rendeletében (11/1994. MKM rendelet) található. 2/2005. (III. 1.) OM rendelet pedig a sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelési irányelveinek és a sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelveit tartalmazza. 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről 4. § 13. és 4. § 25. szerint sajátos nevelési igényű tanulók:



- kiemelt figyelmet igénylő gyermek,
- különleges bánásmódot igénylő gyermek,
- sajátos nevelési igényű gyermek,
- beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek,
- kiemelten tehetséges gyermek,
- a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló törvény szerint hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermek.

A pedagógiai szakszolgálati intézmények működését az 15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet szabályozza. Ennek alapján és az EGYMI (Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény) segítségével az SNI tanulókat az általános iskolákban utazó gyógypedagógusok fejlesztik. A foglalkozás a már feltárt képességzavarok fejlesztésére irányul és a szűrt tanulók fejlesztésének oktatási tartama hetente kétszer-, illetve háromszor 45 perc. A gyógypedagógusok terápiás fejlesztő tevékenységet végeznek a tanulóval való közvetlen foglalkozásokon – egyéni fejlesztési terv alapján. Ez határozza meg, hogy milyen fejlesztési területre és időtartamra terjed ki a foglalkozás. Tehát a magyar törvénykezés teljesen elfogadja és követi azt az utat, amelyet az Európai közösség országai alapoztak meg a múlt század végén.

**2. táblázat. SNI tanulók Magyarországon 2011. évben**

	Összes általános iskolás tanuló (fő)	SNI tanuló (fő)	SNI %
2011/2012	748 000	52 000	6,9

*Forrás: KSH oktatási adatok 2012/2013*

### **1.3. Európai gyakorlat**

A törvénykezések és a megfelelő finanszírozás ellenére az Európai Unió egyes országaiban különböző pedagógiai és szervezési problémák gátolják a teljes inklúzió kibontakozását. Az oktatás szervezésének feladatai még a mai napig problémákat okoznak az egyes európai országokban. Állami szinten jellemző a lassú átalakítási folyamat, mely során a többségi iskolákat befogadónak kívánják tenni.<sup>7</sup> Az oktatási folyamatban az a helyzet áll elő, hogy pozitív diszkriminációt alkalmaznak a tanulási nehézségekkel küzdő tanulókkal szemben, pontosan abból a célból, hogy így tegyék őket egyenlővé a többiekkel.<sup>8</sup> Ezért a sajátos nevelési igényű gyerekekkel külön fejlesztő pedagógusok foglalkoznak, a többiektől elkülönítve, tankönyveiket ingyen kapják és az étkezés is térítésmentes számukra. Az állam tehát mind finanszírozással, mind a megfelelő infrastrukturális háttérrel és humán erőforrás-szükséglettel támogatja ezeket a gyerekeket. Ennek ellenére számos probléma adódik, ami megnehezíti a sikeres fejlesztésüket. A megfelelő oktató-nevelő munka alapvető fizikai feltétele maga az osztályterem, ahol a foglalkozás zajlik. A külön foglalkozások alatt az utazó gyógypedagógusok az SNI tanulókat társaiktól elkülönítve fejlesztik. Ez a tény már önmagában is sok esetben kellemetlenérzessel tölti el a tanulókat és megbélyegezettnek is érzik magukat, mint azt korábban megállapították.<sup>9</sup>

Az oktatási tevékenységek szervezési feladatai legalább olyan fontosak, mint maga az oktató-nevelői munka. Egy Törökországban végzett vizsgálat során megállapították,<sup>10</sup> hogy a tradicionális módszerekkel történő oktatás önmagában nem elegendő, ezért a tanárképző intézetekben külön kurzusokat indítottak az oktatás szervezésével kapcsolatosan. Az óvodában és az általános iskola első évében szűrik a gyerekeket. Romániában 2012-ben még mindig nem megfelelő a gyerekek korai szűrésének a rendszere. A cikk írója szerint<sup>11</sup> fontos lenne a sérült gyerekekkel

dolgozó pedagógusok fizetésemelése, hiszen nagy felelősséggel járó többletmunkát végeznek. Szerinte nem a sérült gyerekekkel van a baj, hanem az iskola szervezeti működésével. Az integráció sikerét elsősorban nem a politikai és gazdasági döntések, hanem a tanárok hozzáállása, az általuk alkalmazott programok határozzák meg a tanítványok fejlődését.<sup>12</sup> A többségi iskolában tanító tanárok nem kedvelik az SNI tanulókat, mert felkészületleneknek érzik magukat az oktatásukhoz. Ezért lenne fontos a folyamatos továbbképzésük.<sup>13</sup> Egy másik kutatás szerint az általános iskolák tanárai nem kaptak megfelelő képzést és felkészületlenek az SNI-tanulókkal történő oktatásra, továbbá nem megfelelő a kommunikáció az utazó gyógypedagógus és a szaktanárok között, ami fontos lenne, hogy az inklúziót sikerre vigyék.<sup>14</sup> A cseh oktatási rendszer a mai napig inkább kirekesztő, a tanárok jellemzően negatívan állnak az SNI tanulókhöz. Számtalan pedagógiai problémát okoznak, nincsen idő és elegendő pénz a fejlesztésekre állításuk szerint.<sup>15</sup> A többségi iskolákban a többségi diákokhoz szokott tanárok az SNI tanulókkal nem megfelelően, illetve nem személyre szabottan foglalkoznak. Véleményük szerint csökkent értelmi képességűek, akik nem képesek fejlődésre, állítják romániai mérések alapján.<sup>16</sup>

Végző soron szervezeti és pedagógiai problémák sora figyelhető meg az európai országokban, amely nehezebbé teszi az egyébként is tanulási nehézségekkel küzdő gyerekek fejlődését.

## 2. Anyag és módszer

Vizsgálatom során elsődleges adatforrásként a European Agency for Special Needs and Inclusive Education honlapját használtam.<sup>17</sup> Európa 45 országa közül SNI-tanulókra vonatkozó adatot szolgáltatott 28 ország, ezek közül egymással összehasonlítható adatot 16 ország szolgáltatott, amely szerint újabb probléma figyelhető meg az érintett csoport oktatás szervezésében. Elemzésemben arra kerestem a választ, hogy van-e összefüggés a 16 ország SNI-tanulóinak százalékos aránya és az oktatásra szánt GDP százalékos megoszlása között, valamint a teljes inklúzió és a speciális iskolák százalékos megoszlása között ugyanilyen vizsgálati feltételek mellett. Az eltérő gazdasági fejlettség és az ebből fakadó eltérő oktatásra szánt zárt kasszák mértéke (GDP %) összességében nem követi a normális eloszlást. A csoportba rendezés logikája az azonos gazdasági fejlettség lett volna, de mivel a rendelkezésre álló adatok között az egy főre jutó GDP abszolút számban volt megadva és minden más adatunk relatív szám (százalék volt) ezért nem hasonlítható össze. Helyette az oktatásra fordított GDP százalékot hasonlítottam össze az adott országban az SNI tanulók százalékos arányával. Arra kerestem választ, hogy van-e összefüggés a változók között. Ahhoz hogy ezt megállapítsam először tisztáznom kellett, hogy a változók követik-e a normális eloszlást vagy sem. Ilyen kis elemszámnál bármilyen kiugró érték erősen befolyásolja a változó normális eloszlását.

Az alábbi változókat különítettem el:

SNI % = az adott ország sajátos nevelési igényű, általános iskolás korú (7–15 év) tanulóinak százalékos aránya az oktatási rendszerben;

Speciális iskola % = az adott ország sajátos nevelési igényű, általános iskolás korú (7–15 év) tanulóinak százalékos aránya, akik speciális – azaz elkülönített oktatásban részesülnek;

SNI % többségi iskola = az adott ország sajátos nevelési igényű, általános iskolás korú (7–15 év) tanulóinak százalékos aránya, akik többségi hagyományos iskolában tanulnak, többségi tanulókkal együtt, de megkülönböztetett oktatásban nem részesülnek;

Teljes inklúzió % = az adott ország sajátos nevelési igényű, általános iskolás korú (7–15 év) tanulóinak százalékos aránya, akik többségi hagyományos iskolában tanulnak, többségi tanulókkal együtt, de fejlesztő pedagógus külön foglalkozik velük, egyénre sza-

bott fejlesztési tervvel. A többségi tanárok pedig a képességeik figyelembevételével oktatják őket;

Oktatási GDP % 2011 = az adott ország oktatásra fordított GDP-je 2011. évben.

Az egyes országok oktatásra fordított GDP százaléka eltért egymástól és ennek következtében a , ezért három csoportba rendeztem az egyes országokat:

1. csoport: GDP 4–5%;
2. csoport GDP 5–6%
3. csoport GDP 6,76–8,75%
4. csoport a normalitástól eltérő SNI % országait tartalmazza (Izland, Litvánia, Skócia).

**3. táblázat. Az 1. csoport országainak SNI, oktatási GDP adatai 2011. évben Európában**

Ország	SNI %	Speciális iskola %	SNI % többségi iskola	Teljes inklúzió %	Oktatási GDP % 2011
<i>Szlovákia</i>	8,74	3,4	2,14	3,2	4,06
<i>Csehország</i>	7,32	2,4	0,58	4,34	4,51
<i>Magyarország</i>	6,95	2,86	0	4,09	4,71
<i>Spanyolország</i>	2,64	0,24	0,04	2,36	4,82
<i>Lengyelország</i>	2,73	1,2	0,04	1,5	4,94

*Forrás: www.european-agency.org*

**4. táblázat. A 2. csoport országainak SNI, oktatási GDP adatai 2011. évben Európában**

Ország	SNI %	Spec. iskola %	SNI % többségi isk.	Teljes inkl. %	Okt. GDP % 2011
<i>Észtország</i>	4,7	2,38	0,79	1,53	5,16
<i>Portugália</i>	4,34	0	0,15	4,19	5,27
<i>Franciaország</i>	3,32	0,3	1,66	1,36	5,68
<i>Ausztria</i>	2,85	0,84	0,33	1,68	5,8

*Forrás: www.european-agency.org*

**5. táblázat. A 3. csoport országainak SNI, oktatási GDP adatai 2011. évben Európában**

Ország	SNI %	Spec. iskola %	SNI % többségi isk.	Teljes inkl. %	Okt. GDP % 2011
<i>Finnország</i>	7,49	1	2,7	3,8	6,76
<i>Ciprus</i>	6,38	0,58	0,8	5,01	7,87
<i>Málta</i>	7,24	0,1	0,01	7,13	8,04
<i>Dánia</i>	4,82	1,62	2,96	0,25	8,75

*Forrás: www.european-agency.org*

**6. táblázat. A 4. csoport országainak SNI, oktatási GDP adatai 2011. évben Európában**

Ország	SNI %	Spec. iskola %	SNI % többségi isk.	Teljes inkl. %	Okt. GDP % 2011
<i>Litvánia</i>	21,36	0,94	0,26	20,16	5,17
<i>Skócia</i>	14,54	0,72	0,58	13,24	5,88
<i>Izland</i>	25,04	0,25	1,15	23,64	7,36

*Forrás: www.european-agency.org*

### 3. Eredmények

#### 3.1. Normalitás vizsgálat

Vizsgálatom során az SPSS szoftvert használtam. Először a normalitás vizsgálatot végeztem el minden változóra, amely meghatározza az alkalmazható vizsgálatokat. (Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk) A változók követték a normális eloszlást, kivéve a 2. csoportban az SNI % többségi iskola változót (sig.: 0,02).

Az 1. csoportnál az SNI % többségi iskola változó a Shapiro-Wilk teszttel nem, (sig.: 0,015) viszont a Kolmogorov-Smirnov próbával (sig. 0,117) normalitást mutatott.

7. táblázat. Normalitás vizsgálat Shapiro-Wilk teszttel

Csoportok	SNI %	Speciális iskola %	SNI % többségi iskola	Teljes inklúzió %	Oktatási GDP % 2011
1	0,173	725	0,015*(0,117)	0,687	0,5
2	0,363	0,481	0,02*	0,4	0,591
3	0,982	0,347	0,875	0,765	0,415
4	0,606	0,693	0,64	0,618	0,673

Forrás: saját szerkesztés

#### 3.2. Korrelációs és regressziós vizsgálat

8. táblázat. Változók kapcsolatának elemzése

		SNI %		Speciális iskola %		Teljes inklúzió %	
		Pearson féle korreláció	Lineáris regresszió	Pearson féle korreláció	Lineáris regresszió	Pearson féle korreláció	Lineáris regresszió
1. csoport	Oktatási GDP % 2011	r=-0,859	r=0,859 r <sup>2</sup> =0,739 SEE=1,659	r=-0,767	r=0,767 r <sup>2</sup> = 0,588 SEE=0,952	r=-0,466	r=0,466 r <sup>2</sup> = 0,218 SEE=1,212
2. csoport	Oktatási GDP % 2011	r=0,435	r=0,435 r <sup>2</sup> =0,189 SEE=1,168	r=-0,186	r=0,186 r <sup>2</sup> = 0,035 SEE=0,812	r=-0,997	r=0,997 r <sup>2</sup> = 0,995 SEE=0,027
3. csoport	Oktatási GDP % 2011	r=-0,715	r=0,715 r <sup>2</sup> =0,512 SEE=0,552	r=-0,437	r=0,437 r <sup>2</sup> = 0,191 SEE=1,587	r=-0,823	r=0,823 r <sup>2</sup> = 0,678 SEE=0,573
4. csoport	Oktatási GDP % 2011	r=-0,530	r=0,530 r <sup>2</sup> =0,281 SEE=0,423	r=0,491	r=0,491 r <sup>2</sup> = 0,241 SEE=0,555	r=0,525	r=0,525 r <sup>2</sup> = 0,276 SEE=1,345

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. csoportban az oktatásra fordított GDP erős, negatív kapcsolatot mutat az SNI-tanulók százalékos arányával és a speciális iskolák számával, közepes negatív kapcsolatot mutat a teljes inklúzióval. Tehát ha az 1. csoportban az oktatásra fordított GDP százaléka nő, az csökkenti a SNI-tanulók számát, melyből következik, hogy csökken a speciális iskolák és a teljes inklúziót alkalmazó iskolák száma.

A 2. csoportban az oktatásra fordított GDP százaléka és a teljes inklúzió kapcsolatát tudtam értelmezni. Az előző csoporthoz hasonló ok-okozati összefüggés lelhető fel.

A 3. csoportban az oktatásra fordított GDP százaléka erős, negatív kapcsolatot mutat az SNI-tanulók százalékos arányával, a speciális iskolák számával közepes negatív, a teljes inklúzióval erős negatív kapcsolatot mutat. Tehát ha az 3. csoportban az oktatásra fordított GDP százaléka nő, az csökkenti a SNI-tanulók számát, melyből következik, hogy csökken a speciális iskolák és a teljes inklúziót alkalmazó iskolák száma.

A 4. csoport kis elemszáma miatt az adatok nem értelmezhetőek egyértelműen. Vizsgálat során az derült ki, hogy minél több az oktatásra szánt GDP, annál kevesebb az SNI-tanulók száma, viszont több speciális és teljes inklúziót alkalmazó iskolát tartanak fent.

#### 4. Összefoglalás

Az esélyegyenlőség érvényesítése, amely minden fogyatékkal élő emberre vonatkozik, hangsúlyos Magyarországon, melynek érdekében az állam garanciákat vállal ennek megvalósítására. Ezért igényként fogalmazódik meg, hogy a fejlesztéshez szükséges infrastrukturális és humán erőforrás-szükségletet, illetve ezek finanszírozásának forrásait az állam biztosítsa.<sup>18</sup> Alapelve, hogy a társadalomnak küzdenie kell a rasszizmus, szociális szegregáció, faji, nemi megkülönböztetés, hátrányos helyzetűek, vagy bármilyen mássággal élő emberek megkülönböztetése ellen. A magyar oktatáspolitikai teljesen követi azt a vonalat, amelyet a múlt század végén kezdtek el építeni a hátrányos helyzetű emberek megsegítésére. Hasonlóan más európai országokhoz a törvénykezés hangsúlyt fektet arra is, hogy a sajátos nevelési igényű tanulók szükségleteit minden oktatási szinten figyelembe vegyék. Öröndetes, hogy 2011. év óta Magyarországon nincsen integráló általános iskola, helyette sikerült megvalósítani a teljes inklúzió oktatást. Azonban kívánatos lenne, hogy az oktatásra általában, különös tekintettel az SNI-tanulók oktatására több pénzt fordítsanak, hogy nagyobb sikerrel váljanak ezek a gyerekek a társadalom hasznos tagjaivá.

#### Jegyzetek

1. <http://www.un.org/documents/ga/res/37/a37r052.htm>
2. <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/the-efa-movement/jomtien-1990/>
3. Salamanca Statement on Principles, Policy and Practice in Special Needs Education UNESCO 1994, 3.
4. <http://www.unesco.hu/archivum-2009-vegeig/nevelesugy/oktatast-mindenkinek-091208>
5. Réthy E (2002): A speciális szükségletű gyermekek nevelése, oktatása Európában. Magyar pedagógia 102. évf. 3. szám 281–300.o.
6. Monika Tannenbergerová (2013): Equality in educational system as a challenge for future teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 93 (2013) 549–554. p.
7. Alois Chergut (2011): National policies on education and strategies for inclusion; case study-Romania. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 29 (2011) 1693–1700. p.
8. Luciana Castelli (2012): Equity in education: a general overview. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 69 (2012) 2243–2250. p.
9. Hannes Karin (2012): Don't pull me out!?! Preliminary findings of a systematic review of qualitative evidence on experiences of pupils with special educational needs in inclusive education. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 69 (2012) 1709–1713. p.
10. Ayten Saban (2009): Management of teaching and class control. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1 (2009) 2111–2116. p.
11. Alois Chergut (2012): Inclusive education versus special education on the Romanian education system. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 46 (2012) 199–203. p.
12. Ecaterina Maria (2012): Teachers' perception, knowledge and behaviour in inclusive education *Procedia Social and Behavioral Sciences* 84 (2013) 1237–1241. p.
13. Leite Sónia (2012): From exclusion to inclusion going through segregation and integration: the role of the school and of the sociopedagogical mediator. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 69 (2012) 47–53. p.

14. Tabatabaie Minou (2011): New trends in education of children with disabilities. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 1955–1959. p.
15. Monika Tannenbergerová (2013): Equality in educational system as a challenge for future teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 93 (2013) 549–554. p.
16. Alois Chergut (2012): Inclusive education versus special education on the Romanian education system. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 46 (2012) 199–203. p.
17. [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org)
18. Csépe Valéria (2007): Az SNI Sajátos helyzete Magyarországon referátum az oktatási és gyermek esély kerekasztal számára, <http://oktatas.mholnap.digitalnatives.hu>

### **Felhasznált irodalom**

- Alois Chergut (2011): National policies on education and strategies for inclusion; case study-Romania. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 29 (2011) 1693–1700. p.
- Alois Chergut (2012): Inclusive education versus special education on the Romanian education system. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 46 (2012) 199–203. p.
- Ayten Saban (2009): Management of teaching and class control. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1 (2009) 2111–2116. p.
- Csépe Valéria (2007): Az SNI Sajátos helyzete Magyarországon referátum az oktatási és gyermek esély kerekasztal számára, <http://oktatas.mholnap.digitalnatives.hu>
- Ecaterina Maria (2012): Teachers' perception, knowledge and behaviour in inclusive education *Procedia Social and Behavioral Sciences* 84 (2013) 1237–1241. p.
- European agency for Special Needs and Inclusive Education (2013): Country information, [Http://www.european-agency.org/country-information](http://www.european-agency.org/country-information)
- Hannes Karin (2012): Don't pull me out!? Preliminary findings of a systematic review of qualitative evidence on experiences of pupils with special educational needs in inclusive education. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 69 (2012) 1709–1713. p.
- KSH oktatási adatok 2012/2013, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1213.pdf>
- Leite Sónia (2012): From exclusion to inclusion going through segregation and integration: the role of the school and of the sociopedagogical mediator. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 69 (2012) 47–53. p.
- Luciana Castelli (2012): Equity in education: a general overview. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 69 (2012) 2243–2250. p.
- Monika Tannenbergerová (2013): Equality in educational system as a challenge for future teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 93 (2013) 549–554. p.
- Tabatabaie Minou (2011): New trends in education of children with disabilities. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 1955–1959. p.
- Réthy E (2002): A speciális szükségletű gyermekek nevelése, oktatása Európában. *Magyar pedagógia* 102. évf. 3. szám 281–300. o.
- Salamanca Statement on Principles, Policy and Practice in Special Needs Education UNESCO 1994, 3.  
<http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/the-efa-movement/jomtien-1990/>  
<http://www.unesco.hu/archivum-2009-vegeig/nevelesugy/oktatast-mindenkinek-091208>  
<http://www.un.org/documents/ga/res/37/a37r052.htm>

# FELSŐOKTATÁSBAN TANULÓ HALLGATÓK BIZTONSÁGTUDATOSSÁGA

## *SAFETY CONSCIOUSNESS OF THE STUDENTS IN HIGHER EDUCATION*

**FEHÉR-POLGÁR PÁL**

Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola

### **Abstract**

In the last few years the field of electronic devices had seen and dynamic spread of smart devices. Firstly smartphones and then tablets and nowadays smartwatches and other “smart” wearable devices. In security there is a common saying that the weakest link is the human part. This can be observed in the field of smartphones too. In order to measure the safety features of the human side, safety consciousness and its levels were introduced into the field of organisational safety; the improvement of which can only be achieved with education, the increase of the people’s knowledge. In present article the relation of the students from Kodolányi University of Applied Sciences and the Óbuda University with their mobile phones is explored. The students’ safety consciousness, perception of threats and conscious deeds against them is investigated. Research questions were: Is there a significant difference between the engineering manager students of the Óbuda University and the business management students of the Kodolányi University of Applied Sciences? Are those students more safety conscious who store important data on their mobile phones? Is there a relevant common feature about those in the research that has significant correlation with the students perception of safety or their behaviour in connection with it?

### **1. Bevezetés**

A mobilinformatikai eszközök (okostelefonok és tabletek) mára olyan széleskörűen elterjedtek, ami alapján kijelenthetjük: a mindennapjaink nélkülözhetetlen(nek hitt) részeivé váltak. Ezeken az eszközökön olvasunk, tanulunk, szórakozunk és dolgozunk, tartjuk a kapcsolatot az ismerősökkel és intézzük a hivatalos ügyeket. Ily módon mind a magán, mind a munkahelyi életünknek szerves részei, s ma már teljesen természetesnek vesszük használatukat. Felmerülnek azonban kétségek: Ennek a természetességnek, kényelemnek része-e a biztonság tudatos használat? Törődünk-e ezen eszközök, és az azokon elérhető, tárolható – akár magán, akár munkával összefüggő, munkahelyi – adatok, információk biztonságával? Jelen cikk egy, a felsőoktatási hallgatók körében végzett primer kutatással igyekszik az előző kérdésekre választ adni. E fiatal korosztály tagjai vagy már aktív munkavállalók vagy a közeljövőben válnak aktív munkavállalókká, tehát egyáltalán nem mellékes, hogy mennyire tudatosan kezelik az eszközeiket, amely magatartással – negatív vagy pozitív – hatással vannak a magán és munkahelyük biztonságára is.

## 2. Biztonságtudatosság

Mint tudjuk, 100%-os biztonság nem létezik, a biztonsági szint növelésére költött költség pedig exponenciálisan nő,<sup>1</sup> ezért meg kell határozni egy olyan biztonsági szintet, ami a megítélésünk szerint megfelelő biztonságot nyújt a megfelelő költségszinten.

A biztonsági szint eléréséhez szükség van szabályokra, mind a személyes biztonság, mind a vállalati biztonság esetén is. Azonban nem lehet mindent szabályozni. Szükség van egyfajta tudatosságra, mely Szabó Attila a T-Systems Magyarország szenior információvédelmi menedzsere szerint,<sup>2</sup> sokkal fontosabb, mint bármilyen szabályozás, bármilyen információvédelmi alapelv. Mint tudjuk, a technológiák önmagukban nem védenek meg bennünket. Közhelyszerű, de igaz, hogy minden biztonsági rendszer leggyöngébb láncszeme az ember.<sup>3</sup> Az embert pedig, mint biztonsági kockázatot pedig csak oktatással, a biztonságtudatosság növelésével lehet javítani, s elérni a biztonságtudatosság egy magasabb, érettebb szintjét.<sup>4</sup>

Schoop és Vasvári a következőképpen határozta meg a biztonságtudatosság érettségi modelljét:<sup>5</sup>

**1. ábra. A biztonságtudatosság érettségi modellje**  
**Figure 1. The model of safety assurance mature**



*Forrás:* Saját szerkesztés Schoop Attila, Vasvári György (2012) Tudatos biztonság, alapján

0 (Nem létező): Teljesen hiányzik a jó gyakorlat.

1 (Kezdő): Ad hoc formában van néhány bizonyíték, hogy a szervezet felismerte a biztonságtudatosság fontosságát.

2 (Ismételhető, de intuitive): A felismerés növekvő, van törekvés e kérdés kezelésére, bár ezek az erőfeszítések nem megalapozottak, és nem dokumentáltak.

3 (Meghatározott folyamat): Egy mérsékelt szintű jó gyakorlat és folyamatok vannak jelen, és a munkatársak tudatában vannak a felelősségüknek.

4 (Menedzselt és mérhető): A jó gyakorlat egy szintje és a folyamatok jelen és dokumentálva vannak, valamint a munkatársak tudatában vannak felelősségüknek.

5 (Optimalizált): A folyamatok fejlettek, megfelelnek a követelményeknek, folyamatosan karban vannak tartva, egy önértékeléssel.

Összegzésként elmondható, hogy a biztonságtudat kialakítása mind a személyes biztonság, mind vállalati biztonság szférájában elengedhetetlenül szükséges. Ahhoz azonban, hogy ez a biztonságtudat megfelelő legyen folyamatos képzésre és/vagy önképzésre van szükség.



### 3. Az okostelefonok biztonsága

Az elmúlt években a mobilinformatikai eszközök robbanásszerű terjedését figyelhettük meg.

Az eNET 2012-ben végzett egy 1000 fős reprezentatív mintán felmérést, ami azt mutatta ki, hogy a válaszadók 29%-ka rendelkezik okostelefonnal.<sup>6</sup>

A Thinking insights with Google oldal felmérése alapján, ugyan ez a részarány 2012-ben 22%-os, míg 2013-ban 34,4%-os.<sup>7</sup>

Az NRC 2013-as nem reprezentatív piackutatásán a válaszadók 45%-a nyilatkozott úgy, hogy okostelefonnal rendelkezik, míg 51%-uk mondta azt, hogy okostelefonnal és/vagy tablettel rendelkezik.<sup>8</sup>

Ezek alapján megállapítható, hogy bár még az okostelefonok elterjedése ezekben az években nem érte el a 40%-ot, és elmaradt az 5 legnagyobb európai mobiltelefon piaccal rendelkező országtól utolsó helyezettjétől is. De akár csak azokban az országokban, Magyarországon is egy erőteljes növekedést figyelhettünk meg az okostelefonok piaci részesedésében.

Az okostelefonokkal kapcsolatos biztonsági aggályok kérdése nem új. Gareth James már 2004-ben a Network Security című szakfolyóiratban megjelent cikkében foglalkozott e témával. Az ő akkori felmérése azt mutatta, hogy ebben az időben nem léteztek még ártó szándékú szoftverek, melyek az okostelefonokat támadták volna. Azonban talált olyan sebezhetőségeket, amelyek lehetővé tették volna, hogy ilyen szoftverek kárt okozzanak. E cikk úgy jellemezte az akkori állapotokat, hogy bár az okostelefonok elterjedése alacsony, jellemzően olyan magas beosztású emberek rendelkeznek ilyen telefonokkal a politikai és üzleti élet területeiről, akik tevékenységük körükből fakadóan célpontjai lehetnének támadásoknak.<sup>9</sup>

Ezzel szemben, ahogy láthattuk ma már az okostelefonok elterjedési köre igen széles. Ma már nem csak magas beosztású emberek privilégiuma egy okostelefon, hanem szinte bárki megengedheti magának, hogy okostelefonja legyen. Azonban sajnos a biztonsági helyzet nem lett jobb, mint 2004-ben.

Szinte nem múlik el úgy hét, hogy ne olvashatnánk egy-egy felfedezett támadásról, vagy befoltozott eddig kihasználhatónak tekinthető biztonsági résről. Például a Kaspersky lab 2014 első negyedévében több mint 2500 ártó szándékú egyedi programot tartott nyilván, melyek a mobilbankolási folyamatot támadták Android platformon, s ezek közül több mint 1000 ebben a negyedévben került felfedezésre.<sup>10</sup>

Az apple iOS-e körül a nyáron nagy visszhangot keltett Jonathan Zdziarski publikációja, melyben az iOS-ben lévő backdoor-okat és támadási pontokat vizsgálta, s talán ennek hatására is szeptember 17-én az Apple 7 frissítésben 55 CVE-t (Common Vulnerabilities and Exposures) zárt le.<sup>11</sup>

Ez csak két példa, de jól mutatják, hogy mai mobiltelefonjaink platformjainak biztonsági kockázata igen magas.

Azonban a szoftveres oldal mellett kiemelten kell kezelni a mobiltelefonokkal kapcsolatban a rajtuk tárolt adatok adatbiztonságát is.

2012-ben az ENISA, az Európai Unió Információs és Hálózatbiztonsági Ügynöksége felmérte, hogy mik a legnagyobb kockázatok, amelyek az okostelefonokat fenyegetik. A három legfontosabb ezek közül:

1. Adatok kiszivárgása az eszközök elvesztése, vagy ellopása miatt.
2. Az adatok akaratlanul történő közzététele.
3. Azon eszközök támadása, melyek a használt telefonpiacra kerülnek vállalati használat után.<sup>12</sup>

Ez utóbbi kockázatokhoz kapcsolódik az ESET biztonsági cég londoni felmérése, melyben 300 taxisofőrt kérdeztek meg, arról, hogy mit hagytak az utasok a hátsó ülésen. A felmérés azt mutatta ki, hogy egy átlagos londoni taxisofőr évente 8 db mobiltelefont talál. S ha ezt az eredményt kivetítjük arra a 24 000 taxisra, akik Londonban dolgoznak, akkor az évi 190 000 db elhagyott mobiltelefont jelent.<sup>13</sup>

Mark James, az ESET egy biztonsági szakértője azt is kiemelte e felmérés kapcsán, hogy „mind annak ellenére, hogy mekkora publicitást kap a kiberbűnözés manapság, a felhasználók még mindig nem tekintik magukat valós célpontnak. E gyakorlat naiv és rossz. A bűnözők nagyon jól tudják, hogy a mobiltelefonjaink kapcsolódási pontok lehetnek a vállalati hálózatokhoz és akár érzékeny tartalmakat is tárolhatnak.” S ennek ellenére az okostelefon tulajdonosok nem védik kellően a telefonjaikat és az azokon tárolt adatokat.<sup>14</sup>

Ezek alapján kijelenthető, hogy manapság a mobiltelefonjainkat több irányból is fenyegetik biztonsági kockázatok, amikre nem mindenki van felkészülve. Sokaknak nincs meg a kellő biztonságtudata, aminek hatására a mobiltelefonjaikat és a rajtuk tárolt adatokat kevesebb biztonsági kockázat fenyegetné.

#### **4. Felsőoktatási hallgatókon végzett felmérés elemzése a biztonságtudatosság szempontjából**

Kutatásomat a Kodolányi János Főiskola és az Óbudai Egyetem hallgatóinak körében végeztem. Azért választottam ezt a felmérésem számára ezt a mintát, mert a megkérdezett hallgatók vagy már dolgoznak vagy a közeljövőben fognak elhelyezkedni, így a biztonságtudatosságuk erőteljesen befolyásolja (illetve befolyásolni fogja) az adott szervezet informatikai biztonságát. Ezt azon keresztül vizsgáltam, hogy milyen a biztonságtudatosságuk az okostelefonjaikkal kapcsolatban. Ez megfelelő vizsgálati alapnak tekinthető, mert a mintát adó magasan iskolázott fiatal felnőttek alkotják azt a demográfiai csoportot, akik a leginkább használnak okostelefonokat.<sup>15</sup>

Kutatásmódszertan: A kvantitatív felmérés strukturált online kérdőív segítségével készült, az adatok feldolgozásához és értékeléséhez az alap leíró statisztikákon túlmenően az összefüggések feltárására T-próbát, továbbá Pearson-féle korrelációelemzést alkalmaztam IBM SPSS.22 program segítségével.

##### ***4.1. A minta jellemzése***

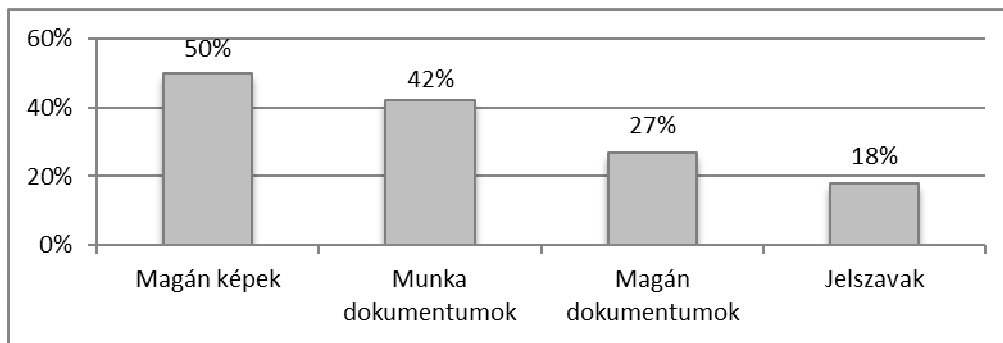
A mintában részt vevő hallgatók átlagéletkora 22,7 év. A férfiak aránya 60%, míg a nőké 40% a mintában. 89%-uk rendelkezik okostelefonnal. Ez a részarány közel kétszerese az NRC által a 2013 év első negyedévére mért teljes piacra vonatkozó piackutatása által mért 45%-os részaránynak.<sup>16</sup>

A foglalkoztatottság szempontjából a minta inhomogén; 43%-uk nem dolgozik jelenleg, míg 17%-uk munkaviszony mellett tanul, 24%-uk pedig diákmunkában dolgozik. Családi vállalkozásban dolgozik 6%-uk és 2%-uknak saját vállalkozásuk van.

Az ENISA által azonosított három fő biztonsági kockázati tényezőre tekintettel megkérdeztem a hallgatókat, hogy tárolnak-e adatokat a telefonjaikon, és ha igen, akkor milyen jellegű adatokat tárolnak.<sup>17</sup>

A válaszadók 64%-a tárol számára fontos adatokat a telefonján.

**2. ábra. A telefonon tárolt legjellemzőbb adatok a kérdőív válaszai alapján**  
**Figure 2. The nature of the stored information on smartphones according to the questioner**



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

#### 4.2. A felmérés kutatási kérdései

##### 1. A műszaki menedzser hallgatók különböznek-e a közgazdász hallgatóktól?

A vizsgálatot független mintás T próbával végeztem. A próba szignifikáns eltérést mutatott a telefonok használatának mértékében. A műszaki menedzser hallgatók kimutathatóan többet használják a telefonjaikat, mint a közgazdász hallgatók (F-érték 7,832, Szignifikanciaszint: 0,06).

Összefüggést lehet kimutatni a szak és a foglalkoztatás, a hírolvasási szokások, illetve a banki adatok telefonon történő tárolásában.

	Foglalkozás	Hírolvasási szokások	Banki adatok tárolása
Pearson-féle korreláció:	0,282	0,221	-0,309
Szignifikancia szint:	0,001	0,012	0,001

Vagyis a foglalkoztatás szempontjából inkább foglalkoztatottak a műszaki menedzserek. Ők azok, akik banki adatokat is inkább tárolnak a telefonjukon. Míg a közgazdász hallgatók tájékozódnak inkább a telefonjukon keresztül a hírekről.

##### 2. Azok a hallgatók, akik fontos adatokat tárolnak a telefonjaikon különböznek-e a biztonsági kérdésekben társaiktól?

A tárolás kérdését tekintve nem volt kimutatható korreláció semelyik biztonsági kérdéssel, így megállapítható, hogy a mintában nincs kimutatható összefüggés a között, hogy valaki tárol-e a telefonján számára fontos adatot azzal, hogy hogyan viszonyul a telefonja biztonságához.

Azt viszont statisztikailag igazoltam, hogy aki többet használja a telefonját, az nagyobb valószínűséggel tárol is a telefonján biztonságilag fontos tartalmakat; dokumentumokat tárol (Pearson-féle korreláció: 0,226, Szignifikanciaszint: 0,011), határidőket tárol (Pearson-féle korreláció: 0,298, Szignifikancia szint: 0,001), jelszavakat tárol (Pearson-féle korreláció: 0,241, Szignifikancia szint: 0,006).

##### 3. Azok a hallgatók, akik okos telefont használnak...

Feltártam, hogy azok akik okos telefont használnak, a telefonjukon valószínűbben tárolnak dokumentumokat, jelszavakat, személyes információkat; (Pearson-féle korreláció:

0,213, Szignifikancia szint: 0,016), (Pearson-féle korreláció: 0,283, Szignifikanciaszint: 0,001), (Pearson-féle korreláció: 0,213, Szignifikancia szint: 0,016).

Igazoltam, hogy azok, akiknek nincs okostelefonjuk, azok inkább tárolnak fontos információkat a telefonjaikon (Pearson-féle korreláció: 0,258, Szignifikancia szint: 0,003). Ez utóbbi biztonsági szempontból pozitívnak tekinthető, mert egy „buta telefon” távoli elérésének kockázata kisebb, mint egy okostelefoné.

## 5. Következtetések

Az elvégzett vizsgálatok alapján, a következő következtetéseket vonhatjuk le.

Egyfelől, nem mutatkozott lényeges különbség a biztonságtudatosság tekintetében a műszaki menedzser és a közgazdász hallgatók között, így kijelenthető, hogy a vizsgált mintában nem meghatározó a biztonságtudatosságban, hogy milyen szakra jár az adott hallgató.

Másodrészen, a minta alapján az is megállapítható, hogy azok, akik valamilyen fontos dokumentumot (magánjellegű képet, tanulmányokhoz vagy munkához kapcsolódó fájlokat, banki adatokat, jelszavakat stb.) tárolnak a telefonjaikon, nem mutatnak nagyobb biztonságtudatosságot, mint azok, akik nem. Pedig elvárt lehetne, hogy ha valamilyen számkra fontos tartalmat tárolunk valahol, akkor annak a tárolónak a biztonságát kiemelten kezeljük.

Harmadrészt megállapítható volt a válaszok alapján, hogy azok, akik okostelefont használnak, biztonságtudatosabban gondolkodnak a telefonjukról és az azon tárolt adatokról.

## Jegyzetek

1. Keszthelyi András (2013): Netháborúk kora, A SJE Nemzetközi Tudományos Konferenciája „Új kihívások a tudományban és az oktatásban” Komárom, 2013. szeptember 17–18.
2. Szabó Attila (2014): A biztonság szemüvegén keresztül. In: Jövőkép 2014/2, [http://www.t-systems.hu/jovokep/201401/a\\_biztonsag\\_szemuvegen\\_keresztul](http://www.t-systems.hu/jovokep/201401/a_biztonsag_szemuvegen_keresztul), 2014. október 11.
3. Keszthelyi András (2014): Paradigmaváltás – Biztonság – Emberi Tényező, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, in press.
4. Kristóf Csaba (2013): A britek a biztonságtudatosság növelésére költenek, 2013. 6. 25. <http://bitport.hu/biztonsag/a-britek-koeltenek-biztonsagtudatossag-novelesere> 2014. 10. 11.
5. Schopp Attila, Vasvári György (2012): Tudatos biztonság. 2012. 02. 25. [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss\\_3/Tudatos\\_biztonsag.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss_3/Tudatos_biztonsag.html)
6. eNET – Telekom, Már okostelefon-felhasználó a magyar lakosság több mint ¼-e <http://www.enet.hu/hirek/mar-okostelefon-felhasznalo-a-magyar-lakossag-tobb-mint-%C2%BC-e/?lang=hu> 2013, letöltve: 2014. 04. 30.
7. Think insights with Google <http://think.withgoogle.com/> 2013 letöltve: 2014. 05. 29.
8. Molnár Judit (2013): Kütyükörkép 2013Q1: Lassan már több az okos, mint a nem okos [http://nrc.hu/hirek/2013/05/15/Kutyukorkep\\_2013Q1](http://nrc.hu/hirek/2013/05/15/Kutyukorkep_2013Q1), 2013, 2014. 05. 15.
9. Gareth James (2004) Malicious threats to Smartphones in Network Security Volume 2004, Issue 8, August 2004, 5–7. p.
10. Kaspersky Lab (2014): IT threat evolution Q1 2014 <https://securelist.com/files/2014/07/q1-it-threats-en.pdf> 2014. 10. 11.
11. Debra Littlejohn Shinder (2014): iOS 8 fixes 53 security flaws in iPhone and iPad, <http://www.gfi.com/blog/ios-8-fixes-53-security-flaws-in-iphone-and-ipad/> 2014. 10. 11.

12. ENISA – European Union Agency for Network and Information Security Top Ten Smartphone Risks <https://www.enisa.europa.eu/activities/Resilience-and-CIIP/critical-applications/smartphone-security-1/top-ten-risks> 2014. 04. 30.
13. Dan Raywood (2014) 8 phones left in each London taxi each year, leads to security concerns <http://itsecurityguru.org/8-phones-left-london-taxi-year-leads-security-concerns> 2014. 10. 11.
14. Uo.
15. Hammill, Greg (2005), Mixing and Managing Four Generations of Employees. In: EduMagazine Online, Winter/Spring 2005.
16. Molnár Judit (2013): i. m.
17. Lásd 12. jegyzetet.

### **Felhasznált irodalom**

- Keszthelyi András (2013): Netháborúk kora, A SJE Nemzetközi Tudományos Konferenciája „Új kihívások a tudományban és az oktatásban” Komárom, 2013. szeptember 17–18.
- Szabó Attila (2014): A biztonság szemüvegén keresztül. In: Jövőkép 2014/2, [http://www.t-systems.hu/jovokep/201401/a\\_biztonsag\\_szemuvegen\\_keresztul](http://www.t-systems.hu/jovokep/201401/a_biztonsag_szemuvegen_keresztul), 2014. október 11.
- Keszthelyi András (2014): Paradigmaváltás – Biztonság – Emberi Tényező, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, in press.
- Kristóf Csaba (2013): A britek a bizsagságtudatosság növelésére költenek, 2013. 6. 25. <http://bitport.hu/biztonsag/a-britek-koeltenek-bizsagsagtudatosság-noevesesere> 2014. 10. 11.
- Schopp Attila, Vasvári György (2012): Tudatos bizsagság. 2012. 02. 25. [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss\\_3/Tudatos\\_bizsagsag.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/rss_3/Tudatos_bizsagsag.html)
- eNET – Telekom, Már okostelefon-felhasználó a magyar lakosság több mint ¼-e <http://www.enet.hu/hirek/mar-okostelefon-felhasznalo-a-magyar-lakosság-tobb-mint-%C2%BC-e/?lang=hu> 2013, letöltve: 2014. 04. 30.
- Think insights with Google <http://think.withgoogle.com/> 2013 letöltve: 2014. 05. 29.
- Molnár Judit (2013): Kütyükörkép 2013Q1: Lassan már több az okos, mint a nem okos [http://nrc.hu/hirek/2013/05/15/Kutyukorkep\\_2013Q1](http://nrc.hu/hirek/2013/05/15/Kutyukorkep_2013Q1), 2013, 2014. 05. 15.
- Gareth James (2004) Malicious threats to Smartphones in Network Security Volume 2004, Issue 8, August 2004, 5–7. p.
- Kaspersky Lab (2014): IT threat evolution Q1 2014 <https://securelist.com/files/2014/07/q1-it-threats-en.pdf> 2014. 10. 11.
- Debra Littlejohn Shinder (2014): iOS 8 fixes 53 security flaws in iPhone and iPad, <http://www.gfi.com/blog/ios-8-fixes-53-security-flaws-in-iphone-and-ipad/> 2014. 10. 11.
- ENISA – European Union Agency for Network and Information Security Top Ten Smartphone Risks <https://www.enisa.europa.eu/activities/Resilience-and-CIIP/critical-applications/smartphone-security-1/top-ten-risks> 2014. 04. 30.
- Dan Raywood (2014) 8 phones left in each London taxi each year, leads to security concerns <http://itsecurityguru.org/8-phones-left-london-taxi-year-leads-security-concerns> 2014. 10. 11.
- Hammill, Greg (2005), Mixing and Managing Four Generations of Employees. In: EduMagazine Online, Winter/Spring 2005.

A FELSŐFOKÚ VÉGZETTSÉGŰEK FOGLALKOZTATHATÓSÁGA,  
KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZAKTERÜLETEK KÖZÖTTI  
HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBSÉGEK ELEMZÉSÉRE

*EMPLOYABILITY OF GRADUATES IN HIGHER EDUCATION,  
PARTICULARLY WITH REGARD TO THE ANALYSIS OF THE SIMILARITIES  
AND DIFFERENCES BETWEEN DISCIPLINES*

**Kiss Zsuzsanna doktorjelölt**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

**Abstract**

This paper aims to present the factors that influence the employability of young Hungarian graduates. The employability indicators due to the diversity and technical features of professions may vary by disciplines. This section of employability was analyzed and the results summarized in this article. To the test I checked on the DPR Recent Graduates 2012 database. The results highlight the particularities of professional groups. In dimensions of substitutability and convertibility the professional fields can be overlaps and differences which are presented below.

**1. Bevezetés**

Az 1989-ben bekövetkezett rendszerváltás jelentős gazdasági-társadalmi változásokat eredményezett hazánkban is. A foglalkoztatottak arányának csökkenése magas munkanélküliséggel párosult. Ezzel egy időben, és részben ezzel összefüggésben elindult a felsőoktatás expanziója. A felsőoktatás tömegesedésének hatására a munkaerőpiac is átalakult. Ilyen átalakulás után fontos és érdekes kutatási terület a felsőfokú végzettséggel rendelkezők munkaerő-piaci integrációjának sikerességét elemezni. Csath (2004) szerint a felsőoktatás a magyar gazdaság versenyképességének növeléséhez is hozzájárul hosszú távon. A felsőoktatási szektor képes hozzájárulni a nemzetgazdasági mutatók, az általános jólét javításához. Ezt támasztja alá Máté (2013) elemzése is, aki rámutat arra, hogy a magas képzettségi szintet igénylő ágazatokban igen jelentős gazdasági növekedés következett be. Ezen a témakörön belül különböző tanulmányokban, esszéikben találkozhatunk a foglalkoztathatóság kifejezéssel, esetenként a diplomások körére szűkített értelmezési keretben, vagy ennél tágabb kontextusban. A szakirodalomban számos megközelítése létezik a foglalkoztathatóságnak, a téma kutatói különböző nézőpontokból vizsgálják a fiatal diplomások elhelyezkedésének körülményeit.<sup>1</sup>

**2. A foglalkoztathatóság értelmezése**

Megfogalmazódott bennem a kérdés, hogy lehetséges-e ezeknek a definícióknak egyfajta szintézise, egy tágabb értelmezési keret, ami a foglalkoztathatóság különböző megközelítéseinek esszenciáját képes magába sűríteni, és amelynek kapcsán az egymásnak esetenként ellentmondó elképzelések segítik a téma iránt érdeklődőket a háttérben zajló

összefüggések, folyamatok megértésében. A többek által a munkaerő-piaci sikeresség szinonimájának is tekintett<sup>2</sup> foglalkoztathatóság témaköre már hosszú ideje foglalkoztatja a társadalomtudósokat, köztük a közgazdászokat is. Az idők során hol a keresleti, hol a kínálati oldali megközelítések kerekedtek felül.<sup>3</sup> Mint a hivatkozott források évszámai is jelzik, napjainkban inkább kínálati oldalról közelítik meg a kérdést. A keresleti és kínálati oldali elkülönítés mellett számos más megközelítés is létezik, melyek csak bizonyos korlátok között értelmezhetők, mégis mindegyik hozzájárul valamivel a koncepció értelmezéséhez. Oktatáspolitikai megközelítésben a kulcskérdés az, hogy mit kellene tanulniuk a felsőoktatásban részt vevő hallgatóknak, hogy a munkaerőpiacon sikeresek lehessenek. Foglalkoztatáspolitikai megközelítésben a különböző foglalkoztatást ösztönző kormányzati intézkedések sikerességét értik alatta. A munka világába való átmenetet hangsúlyozó kutatók a transzformációs időszakra fókuszálnak. A foglalkoztathatóság konceptualizálása során úgy is lehet fogalmazni, hogy bár a szakirodalomban a téma kutatói különböző aspektusokból közelítik meg a kérdést, a foglalkoztathatóság-definíciók közös eleme, a munkaerő-piaci sikeresség szinonimájaként az egyén munkavállalásának esélyét, valószínűségét tekintik foglalkoztathatóságnak, melyet számos tényező befolyásol. Ennek kapcsán felmerült bennem a kérdés, hogy melyek ezek a tényezők, és hogyan hatnak a foglalkoztathatóságra, különös tekintettel a napjainkra egyre nagyobb számban munkaerőpiacra kilépő diplomásokéra?

Az embereket néhány empirikus felmérés szerint általában boldoggá, elégedetté teszi a munka, legalábbis az állástalanok kevésbé elégedettek életükkel, és sok esetben boldogtalanabbnak vallják magukat dolgozó társaiknál. Ennek természetesen a jövedelemhez is köze van, hiszen a magasabb jövedelmű emberek elégedettebbek egy adott országon belül.<sup>4</sup> Ez alapján arra következtethetünk, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők elégedettebbek, hiszen magasabb a jövedelmi szintjük. A szakirodalom azonban számos szerző rámutat, hogy ez nincs mindig így. A felsőfokú végzettség tömeges kibocsátásával párhuzamosan növekszik az inkongruens foglalkoztatás, hisz a gazdaság nem képes ennyi felsőfokú végzettségű munkavállalót a szakmájának és végzettségének megfelelő munkakörben foglalkoztatni.<sup>5</sup> Azok a diplomások, akik alacsonyabb végzettséget igénylő munkakörben tudnak elhelyezkedni, elégedetlenebbek, csalódottak lesznek, hiszen nem teljesül diplomás életpálya elképzelésük. Ez abban az esetben is igaz, ha a bérük a diplomájukhoz igazodva magasabb, mint ha középfokú végzettséggel töltenék be ugyanazt a munkakört.<sup>6</sup> Eszerint azt mondhatjuk, hogy a diplomát nem igénylő munkakörben dolgozó diplomások nem pusztán az alacsonyabb bér miatt elégedetlenek, csalódottságukhoz jelentősen hozzájárul többek között az is, hogy nem érzik magukat kellően megbecsültnek, nem tartják kihívásnak munkájukat, esetleg csak ideiglenesen dolgoznak ilyen munkakörben, mintegy ugródeszkaként tekintenek rá, nem kellően motiváltak. Inkongruens foglalkoztatás alatt azonban nem csupán a képzettségi szintnek való megfelelést értjük. Galasi és szerzőtársai<sup>7</sup> szerint vertikális és horizontális illeszkedést különböztethetünk meg.

A felsőoktatás és a munkaerőpiac közötti kapcsolatot többek között a jól képzett munkaerő jelenti. E kapcsolat elsődleges érintettjei a felsőoktatásból kikerülő frissdiplomások, akik el szeretnék helyezkedni, elképzeléseiknek megfelelő állást szeretnék találni. De mi lehet az elképzelésük? Egyik ilyen elvárás lehet a szakmájukban történő elhelyezkedés. Csehné Papp Imola (2010) felmérésében arra világít rá, hogy a felsőoktatásban részt vevő hallgatók általában optimisták későbbi elhelyezkedési esélyeikkel kapcsolatban. A megkérdezettek többsége úgy gondolja tanulmányai alatt, hogy a végzést követően azonnal vagy rövid időn belül el tud majd helyezkedni, különböző felsőoktatási intézmények hallgatóinak elképzelése azonban nem minden esetben cseng egybe.

### 3. Szakmai illeszkedés

A munkaerő-piaci sikeresség egyik fontos mutatója a képzettség és a foglalkozás illeszkedése, mely elkülöníthető vertikális és horizontális dimenziók mentén. Vertikális értelemben a szakirodalom a túlképzés és alulképzés fogalmát használja. Ha a foglalkozás gyakorlásához a szükségesnél magasabb szintű képzettsége van a munkavállalónak, akkor túlképzett, ha annál alacsonyabb, akkor alulképzett. Horizontális illeszkedésről akkor beszélhetünk, ha a munkavállaló a szakképzettségének megfelelő munkát végez.<sup>8</sup> Az illeszkedés vizsgálatára két módon kerülhet sor, vagy a képzettség és a munka szubjektív megfelelése alapján, amikor a megkérdezett valamilyen skálán osztályozza a képzettség és a munka közötti kapcsolat szorosságát, vagy pedig a betöltött munkakör alapján a kutató minősíti az illeszkedés mértékét.<sup>9</sup> Az illeszkedés mérésére, elsősorban a vertikális illeszkedés tekintetében Hartog (2000) a következő mérési módszereket említi:

- munkaelemzés során szakértők megbecsülik a munkakör iskolázottsági követelményeit,
- önértékelés során maga a munkavállaló mondja meg az elvárt iskolázottsági szintet, ez is kétféleképpen lehetséges: vagy a munkakörhöz szükséges végzettségi szintet mondja meg, vagy a saját végzettségéhez viszonyítja a munkakörtől elvárt képzettségi szintet, hogy ugyanolyan, alacsonyabb vagy magasabb végzettség szükséges-e a betöltéséhez, mint amivel ő maga rendelkezik,
- statisztikai módszerrel, melynek során vagy az átlagos, vagy a leggyakoribb iskolázottsági szinttel jellemezzük egy adott munkakört.

A szakértői módszer előnye, hogy objektív módon határozza meg az elvárt képzettségi szintet, hátránya viszont, hogy magas az idő- és költségigénye, valamint a képzések közti különbségeket nem veszi figyelembe, nem számol a munkakörök tartalmának időbeli változásával és azzal sem, hogy egy adott foglalkozáson belül is eltérhet a munkakörök tartalma. Az önértékelés előnye, hogy egy adott munkához mérten adja meg a szükséges végzettségi szintet. Hátránya, hogy a munkavállalók gyakran túlbecsülik a munka által megkövetelt iskolázottsági szintet. Ennek magyarázata, hogy a munkaerőpiacon folyamatosan nő a végzettségi szint, a munkaadók alkalmazkodnak a munkaerő kínálatban bekövetkező változásokhoz, így magasabb végzettséget várnak el akkor is, ha a munka tartalma azt valójában nem indokolja, ezt a képzettség inflációjának tekinthetjük. A statisztikai alapú mérés pedig elsősorban az allokációt tükrözi, a túlképzés és alulképzés szimmetrikus mérését eredményezi. Mindhárom módszernek megvannak az előnyei és hátrányai. A módszer kiválasztását nagymértékben befolyásolja az elérhető adatok köre.<sup>10</sup>

Vámos Dóra (1989) felhívja a figyelmet a felsőoktatásban elsajátított tananyag sokfélesége miatti nehézségekre. Ha túl konkrét, specializált tananyagot sajátítanak el a felsőoktatásban részt vevő hallgatók, az egyes esetekben megkönnyíti az elhelyezkedést, bizonyos esetekben, amikor nem a szakmai főiránynak megfelelő munkakörrel van szó, a munkába állás esélyeit leszűkíti, megnehezítheti. A túl általános képzés pedig jelentősen megnehezíti a piacra lépést. A munkapiaci alkalmazkodóképesség egyik fejlesztési lehetősége, ha a képzésben figyelembe veszik és felhasználják a foglalkozások természetes konvertibilitásból származó különbségeket, illetve az egyes szakmacsoportokhoz tartozó munkakörök eltérő helyettesíthetőségét. Kutatási eredmények igazolták, hogy az egyes diplomás foglalkozások, foglalkozási csoportok eme két tulajdonságukat illetően legalább négy csoportba sorolhatók:<sup>11</sup>

- Könnyen helyettesíthető és jól konvertálható foglalkozások (például közigazgatási, gazdasági, pedagógiai).



- Könnyen helyettesíthető, de kevésbé konvertálható foglalkozások (például könyvtáros, népművelő, újságíró).
- Nehezen helyettesíthető, de jól konvertálható foglalkozások (például jogi, műszaki, mezőgazdasági).
- Nehezen helyettesíthető és kevésbé konvertálható foglalkozások (például orvos, művész).

Vámos Dórának ezt a klasszifikációját megszületése óta gyakran hivatkozzák, de az elmúlt 25 évben megérett az idő ennek felülvizsgálatára. A primer vizsgálat eredményeire építve kisebb kiegészítéseket, módosítási javaslatokat megfogalmaz az írás, a teljes újracsoportosításhoz azonban további elemzésekre van szükség.

#### **4. A szakmai illeszkedés és az álláskeresési idő közötti összefüggés**

A fiatal diplomások álláskeresési ideje és a szakmai illeszkedés között szignifikáns összefüggést sikerült kimutatnom. Azok a fiatal diplomások, akik hamarabb helyezkedtek el, nagyobb valószínűséggel dolgoznak olyan munkakörben, ami a végzettségükhöz illeszkedik. Az illeszkedést két oldalról is lehetőségem volt megvizsgálni. A munkakör által megkövetelhető szakmai illeszkedést a helyettesíthetőség mércéjének tekinttem, az iskolában megszerzett ismeretek munka során történő hasznosíthatóságát pedig a konvertálhatóság mutatójának. Mindkét illeszkedési változó szignifikáns összefüggésben van a az álláskeresési idővel.<sup>12</sup> A szakterületek közti különbségek feltárása céljából a frissdiplomások első álláskeresési idejére vonatkozó elemzéseket végzem 11 tudományterületen, a hasonlóságok és különbségek elemzése révén igyekeztem rávilágítani a különböző szakterületeken megfigyelhető jellemzőkre. Az elemzés során a DPR 2012-es országos adatbázisát használtam.

Vámos Dóra (1989) klasszifikációjából kiindulva a saját illeszkedés és a csak saját szakma változóit (lásd *1. és 2. táblázat*) a szakmák helyettesíthetőségének mérőszámainak tekintem, hiszen azt fejezik ki, hogy csak a saját vagy a saját és ahhoz kapcsolódó szakterületen szerzett diploma-e az állás betöltésének feltétele. A képzés során elsajátított tudás és képességek hasznosulása pedig a jó konvertálhatóságot példázza. A következő két táblázatban a szürkített sorokban kiemeltem a szakmai illeszkedés e két oldalának változóit, a konvertálhatóság változóját dőlt betűvel jeleztem, így módon elkülönítve a helyettesíthetőség két változójától.

Az eredmények alapján nehezen helyettesíthetőnek besorolt szakmák esetében (jogi, műszaki, informatikai, orvosi)<sup>13</sup> azt látjuk, hogy a szakmai illeszkedés változói közül kiemelkedik a saját illeszkedés, ami arra vonatkozó kétértékű mutató, hogy az adott munkakör betöltéséhez milyen szakterületű diploma szükséges, a saját és kapcsolódó szakirányú végzettség, vagy más illetve bármilyen szakterület felelne meg az állás igényeinek. A tudományterületek szerint képzett almintákon elvégzett elemzés eredménye szerint négy nehezen helyettesíthető szakma, az informatikai,<sup>14</sup> műszaki, jogi, orvos- és egészségügyi területek esetében szignifikáns tényező a szakmai illeszkedés. Az is figyelemre méltó, hogy ezen szakterületek esetében az illeszkedés szerepe lényegesen nagyobb az elhelyezkedési idő alakulásában, hiszen az illeszkedők az informatikai és jogi területeken több mint két hónappal, a műszaki és orvosi területen pedig másfél hónappal hamarabb helyezkednek el, mint a pályaelhagyók. Az illeszkedés másik két változóját tekintve azt látjuk, hogy a megszerzett tudás és képességek jobb hasznosíthatósága (konvertálhatóság) nem jelentős befolyásoló tényező, a csak saját szakjának diplomáját igénylő munka pedig csak a jogi szakterület esetében jelentős.

Az elemzésem során a helyettesíthetőség változóinak szignifikanciája (pontosabban annak hiánya) alapján könnyen helyettesíthetőnek kategorizáltam a következő szakterületeket: agrár, bölcsész, gazdasági, pedagógus, társadalomtudományi, természettudományi. Vámos (1989) klasszifikációjában könnyen helyettesíthető szakmák a gazdasági, bölcsész és pedagógus voltak. Három, általam könnyen helyettesíthető csoportba sorolt tudományterület végzettjei esetén a rövidebb álláskereső idő nem eredményez szorosabb illeszkedést. Érdekes, hogy az agrár végzettségük esetében sincs szignifikáns összefüggés egyik illeszkedés indikátornak sem az álláskereső idővel, annak ellenére, hogy az agrár szakma Vámos (1989) csoportosítása szerint nem a könnyen helyettesíthető szakmák közül való.

**1. táblázat. A nehezen helyettesíthető szakterületek álláskereső ideje regressziós becslésének eredményei**

Változók	Tudományterületek				
	mind	informatika	jogi	műszaki	orvosi
Konstans	272,409	258,803	166,182	423,825	204,253
Nem	-0,365**	-0,711	-0,631	-0,300	-0,543*
Melyik évben született Ön?	-0,132**	-0,122**	-0,075	-0,207**	-0,100**
Hasonló végzettségű családtag	-0,583**	-0,150	-0,153	-0,507*	-0,352
Egyedülálló-e?	0,337**	0,061	0,874**	0,655**	0,045
Költségtérítéssel képzés	0,543**	-1,266*	0,179	-0,053	0,344
Az intézményben végzettek átlagához képest jobb tanulmányi eredmény	-0,210**	-0,103	-0,0381*	-0,104	-0,176
Az abszolutórium után közvetlenül a diplomáját is megszerezte?	-1,079**	-1,527	-2,374	-0,908	0,413
Végzettsége megszerzése előtt végzett-e tanulmányaihoz kapcsolódó (szakmai) munkát?	-0,547**	-0,912**	-0,586	-0,463	-0,557**
Végzettsége megszerzése előtt dolgozott-e külföldön?	-0,446**	0,406	-0,594	-0,334	0,259
Nyelvtudás szintje	-0,236**	0,266	-0,299	-0,066	0,064
<i>A tanulmányok során elsajátított tudás, megszerzett készségek hasznosíthatósága</i>	<i>-0,226**</i>	<i>-0,287</i>	<i>-0,207</i>	<i>-0,139</i>	<i>0,163</i>
Csak saját szakma	-0,445**	0,184	-0,929**	-0,208	-0,380
Saját illeszkedés	-0,321**	-2,697**	-2,132**	-1,469**	-1,526**
Megyei foglalkoztatási ráta a végzés évében	-0,060*	-0,119**	-0,149**	-0,098**	0,057
Túlképzett-e	0,254*	-0,284	0,667	0,784**	-0,800*
Cégméret	0,000**	0,000	0,000	0,000	0,000
Az intézményi elhelyezkedési idő átlaga 2011-ben	-0,263**	-0,750	0,020	-0,455*	-1,320*
N	5883	350	399	899	435
Modell szign.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
adj. R <sup>2</sup>	0,086	0,176	0,221	0,091	0,067

*Forrás: szerkesztett ábra a DPR (2012), DPR (2011), KSH (2013)*

Megjegyzés: függő változó az álláskereső idő (hónap), \*\*\* 1%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns, \* 10%-on szignifikáns, a vízszintes vonalak változócsoportokat különítenek el.

A természettudományi és társadalomtudományi szakterületeket Vámos Dóra (1989) klasszifikációja nem tartalmazta, azokat az eredmények alapján tekintem könnyen helyettesíthetőnek.

A konvertálhatóság dimenzióját tekintve azt tapasztaljuk, hogy a bölcsész és a gazdaságtudományi képzési területeken a megszerzett tudás és képességek jobb hasznosulása rövidebb álláskereső időt eredményez. A természettudományi, társadalomtudományi, pedagógus és agrár képzések esetén az illeszkedés három változója közül egyik sem szignifikáns hatású az álláskereső időre.

**2. táblázat. A könnyen helyettesíthető szakterületek álláskeresői ideje regressziós becslésének eredményei**

Változó	Tudományterületek					
	agrár	bölcész	gazdasági	pedagógus	társadalomtud.	természet-tud.
Konstans	975,485	134,033	43,801	184,493	451,043	635,412
Nem	-0,372	-0,428	0,153	0,630	-1,577***	-0,327
Melyik évben született Ön?	-0,494***	-0,063*	-0,017	-0,088**	-0,223***	-0,311***
Hasonló végzettségű családtag	-0,618	-0,282	-0,269	-0,929**	-1,200	-1,793**
Egyedülálló-e?	0,919	0,001	0,257	0,072	0,442	0,491
Költségtérítéses képzés	1,854*	0,472	1,204***	-,130	0,628	0,069
Az intézményben végzettek átlagához képest jobb tanulmányi eredmény	-0,842**	0,073	-0,436***	,200	-0,296	0,143
Az abszolutórium után közvetlenül a diplomáját is megszerezte?	-0,562	-0,722**	-0,784**	-2,206***	-0,448	-2,441***
Végzettsége megszerzése előtt végzett-e tanulmányaihoz kapcsolódó (szakmai) munkát?	-1,258**	-0,445	-0,097	-0,767*	-1,256***	-0,167
Végzettsége megszerzése előtt dolgozott-e külföldön?	-0,766	-0,790**	-0,409	-0,358	-0,480	-1,190
Nyelvtudás szintje	-0,334	-0,620***	-0,489***	0,090	0,342	-0,183
<i>A tanulmányok során elsajátított tudás, megszerzett készségek hasznosíthatósága</i>	<i>-0,024</i>	<i>-0,348**</i>	<i>-0,307**</i>	<i>-0,104</i>	<i>-0,186</i>	<i>-0,061</i>
Saját illeszkedés	0,974	0,147	-0,478	0,136	0,451	-0,327
Csak saját szakma	0,457	-0,121	-0,245	-0,340	-0,578	0,055
Megyei foglalkoztatási ráta a végzés évében	0,167**	-0,053	-0,056**	-0,057	-0,114**	-0,0118*
Túlképzett-e	0,148	0,100	-0,049	0,104	-0,201	0,880
Cégméret	-0,001	0,000	0,000	0,000	-0,001**	-0,001**
Az intézményi elhelyezkedési idő átlaga 2011-ben	0,852	0,114	-0,071	-0,588	0,957	-1,020
N	265	930	1112	457	487	347
Modell szign.	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
adj. R <sup>2</sup>	0,129	0,053	0,092	0,049	0,096	0,103

*Forrás: szerkesztett ábra a DPR (2012), DPR (2011), KSH (2013)*

Megjegyzés: függő változó az álláskeresői idő (hónap), \*\*\* 1%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns, \* 10%-on szignifikáns, a vízszintes vonalak változócsoportokat különítenek el.

Ebben az értelmezési keretben azt a következtetést lehet levonni, hogy a nehezen helyettesíthető szakterületek (informatikai, jogi, műszaki, orvos- és egészség tudományi) esetében a szakterület szerepe erősen befolyásolja az elhelyezkedési időt, ilyen értelemben az elhelyezkedési esélyeket jelentősen beszűkítheti egy telített piac esetén. A szakma helyettesíthetőségének kimutathatóan nagy szerepe van, míg a konvertálhatóság hatása ezeken a területeken nem mutatható ki szignifikánsan. A többi szakterületről azt mondhatjuk, hogy a legjobban konvertálható szakmákat a bölcész és a gazdasági tudományterületen végzettek körében találjuk, rövidebb álláskeresői idő esetükben a megszerzett tudás és képességek jobb hasznosulásával jár, miközben a helyettesíthetőséget illusztráló mutatók szerepe nem szignifikáns.

Természetesen a Vámos Dóra (1989) tanulmánya óta eltelt 25 évben a foglalkozások jellege megváltozhatott. Ennek újracsoportosítására nem vállalkozom, de később érdekes kutatási irány lehet. A regresszió elemzés alapján az alábbi táblázat szerint helyezhetők el a helyettesíthetőség és konvertálhatóság dimenziói szerint a szakterületek, ami természetesen nem helyettesítheti a konvertálhatóság és helyettesíthetőség teljes körű vizsgálatát.

### 3. táblázat. A szakterületek csoportosítása a konvertálhatóság és helyettesíthetőség szerint

Szakterületek		Helyettesíthetőség	
		Könnyű	Nehéz
Konvertálhatóság	Könnyű	gazdasági, pedagógus bölcész	agrár, jogi, műszaki (+ informatikai) ↓
	Nehéz	bölcész ↑	orvos-és egészségtudományi, művész, jogi, műszaki (+ informatikai)

Úgy tűnik, hogy Vámos (1989) csoportosításához képest a jogi és műszaki területek a nehezen helyettesíthető és egyúttal kevésbé konvertálható szakmák irányába mozdultak el, a bölcész terület pedig a könnyen helyettesíthető és jól konvertálható csoport irányába mozdult el. Ezt a gondolatmenetet követve a klasszifikációba a másik négy területet is beemelve azt feltételezhetjük, hogy a nehezen konvertálható könnyen helyettesíthető csoportba esnek, ennek alátámasztására azonban további vizsgálatok szükségesek.

## 5. Konklúzió

Összességében azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a munkakör által megkövetelt szakmai végzettség változói a szakmák helyettesíthetőségének mérőszámai is egyúttal, hiszen azt fejezik ki, a saját és ahhoz kapcsolódó szakterületen szerzett diploma feltétele-e az állás betöltésének. A képzés során elsajátított tudás és képességek hasznosulása pedig a jó konvertálhatóságot példázza. A nehezen helyettesíthető szakmák (informatikai, műszaki, jogi, orvos- és egészségtudományi) esetében az álláskeresési időt befolyásoló tényezők között szignifikáns a szakmai illeszkedés (saját vagy ahhoz kapcsolódó végzettséggel betölthető munkakör). Ezen szakterületek esetében a szakmai illeszkedés helyettesíthetőségi oldala nagyobb magyarázó erővel bír más szakterületekhez képest. A nehezen helyettesíthető szakterületek esetében (informatikai, jogi, műszaki, orvos- és egészségtudományi) esetében a szakterületi illeszkedés jelentősen befolyásolja az elhelyezkedési időt. A szakma helyettesíthetőségének kimutathatóan nagy szerepe van ezeken a területeken, míg a konvertálhatóság hatása nem mutatható ki szignifikánsan. A jól konvertálható szakterületek közé sorolható a bölcész és gazdaságtudományi képzési terület, esetükben a rövidebb álláskeresési idő a megszerzett tudás és képességek átlagos, a konkrét munkahelytől független jobb hasznosulását (konvertálhatóságát) eredményezi.

A tudományterületek közötti különbségek feltérképezése a Vámos (1989) által felvázolt konvertálhatóság és helyettesíthetőség dimenziói mentén. A szakmai illeszkedés indikátoraiként felhasználva a konvertálhatóság és helyettesíthetőség mutatóit a szakmák közötti jelentős különbségekre sikerült rávilágítani. A nehezen konvertálható és nehezen helyettesíthető szakmák esetén illeszkedő elhelyezkedés nagyobb mértékben befolyásolja az elhelyezkedési időt, mint más területeken. Ily módon rávilágított az írás, hogy ezen szakterületek végzettjei esetében a pályaelhagyásra kényszerülők nagyobb hátrányt szenvednek a munkaerő-piaci integráció során, mint más szakterületek végzettjei.

## Jegyzetek

1. A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

2. Lásd például: Teichler, U. (2002): „Graduate employment and work in Europe: diverse situations and common perceptions”, *Tertiary Education and Management*, 8 3, 199–216.; Schomburg, H. (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége. *Felsőoktatási Műhely* 2010/1.; Veroszta Zs. (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói friss diplomások körében. In: Garai O.–Horváth T.–Kiss L.–Szép L.–Veroszta Zs. (szerk.), *Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010*, Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, 2010.; Varga Júlia (2010): A képzési terület és a felsőoktatási intézmény hatása a fiatal diplomások munkaerő-piaci sikerességére a 2000-es évek végén. In: Garai O.–Horváth T.–Kiss L.–Szép L.–Veroszta Zs. (szerk.): *Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály.; Vincze Szilvia (2013): A felsőoktatás és a munkaerőpiac inkongruenciája. *ELTE Eötvös Kiadó*, Budapest.
3. Erről bővebben lásd például: Gazier, B. (1998): *Employability: definitions and trends*. In: Gazier, B. (ed.): *Employability: Concepts and Policies*. European Employment Observatory, Berlin.; McQuaid, R. W.–Lindsay, C. (2004): *The Concept of Employability*. *Urban Studies*, 42 2, 197–219.
4. Frey B. S.–Stutzer A. (2002): What can economists learn from Happiness Research? *Journal of Economic Literature*, 15 June, 402–435.
5. Polónyi István (2007): Piac helyett adminisztráció? *Educatio* 16 2, 271–284.
6. Polónyi István (2010): Foglalkoztathatóság, túlképzés, Bologna. *Educatio*, 19 3, 384–401.; Kotsis Ágnes (2011): A diplomás képzés növekedésének munkapiaci következményei. PhD-értekezés, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Debrecen.
7. (2001): 80–84.
8. Galasi Péter–Timár János–Varga Júlia (2001): Pályakezdő diplomások a munkaerőpiacon. In: Semjén András (szerk.) *Oktatás és munkaerő-piaci érvényesülés*. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest, 73–89.
9. Rumberger, R. W. (1987): The Impact of Surplus Schooling on Productivity and Earnings. *The Journal of Human Resources*, 22. 1, 24–50.; Galasi et al (2001): i. m.
10. Green, F.–McIntosh, S.–Vignoles, A. (1999): *Overeducation and Skills – Clarifying Concepts*. CEPDP 435. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Sciences, London, UK.
11. Vámos Dóra (1989): *A képzettség vására: közgazdasági szempontok az oktatásszervezésben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
12. Kiss, Zs. (2014): Job search time: the indicator of employability. *Quest Journals, Journal of Research in Business and Management*, 2 4, 1–9.
13. A helyettesíthetőség dimenziójában Vámos (1989) csoportosítása ezeken a szakterületeken túl az agrár területet is idesorolta.
14. Az informatikai szakterület Vámos (1989) csoportosításában nem szerepel, de a műszaki szakterülethez való hasonlósága miatt ebbe a csoportba soroltam.

### **Felhasznált irodalom**

- Csath Magdolna (2004): *A nemzetek és hazánk versenyképessége*. Valóság, 47. 9.
- Csehné Papp Imola (2010): *Munkaerő-piaci elképzelések Gödöllőn és Kecskeméten* In: Juhász Erika (szerk.): *Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus*. Center for Higher Education Research and Development Hungary, Debrecen, 317–322.
- Frey B. S.–Stutzer A. (2002): What can economists learn from Happiness Research? *Journal of Economic Literature*, 15 June, 402–435.
- Galasi Péter–Timár János–Varga Júlia (2001): *Pályakezdő diplomások a munkaerőpiacon*. In: Semjén András (szerk.) *Oktatás és munkaerő-piaci érvényesülés*. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest, 73–89.
- Gazier, B. (1998): *Employability: definitions and trends*. In: Gazier, B. (ed.): *Employability: Concepts and Policies*. European Employment Observatory, Berlin.

- Hartog, J. (1980): Earnings and Capability Requirements. *The Review of Economics and Statistics*, 62. 2, 230–240.
- Green, F.–McIntosh, S.–Vignoles, A. (1999): Overeducation and Skills – Clarifying Concepts. CEPDP 435. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Sciences, London, UK.
- Kiss, Zs. (2014): Job search time: the indicator of employability. *Quest Journals, Journal of Research in Business and Management*, 2 4, 1–9.
- Kotsis Ágnes (2011): A diplomás képzés növekedésének munkapiaci következményei. PhD-értekezés, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Debrecen.
- Máté Domicián (2013): A képzettség szerepe a gazdasági növekedésben ágazati megközelítésben. *Educatio*, 22 3, 424–432.
- McQuaid, R. W.–Lindsay, C. (2004): The Concept of Employability. *Urban Studies*, 42 2, 197–219.
- Polónyi István (2007): Piac helyett adminisztráció? *Educatio* 16 2, 271–284.
- Polónyi István (2010): Foglalkoztathatóság, túlképzés, Bologna. *Educatio*, 19 3, 384–401.
- Rumberger, R. W. (1987): The Impact of Surplus Schooling on Productivity and Earnings. *The Journal of Human Resources*, 22. 1, 24–50.
- Schomburg, H. (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége. *Felsőoktatási Műhely* 2010/1.
- Teichler, U. (2002): „Graduate employment and work in Europe: diverse situations and common perceptions”, *Tertiary Education and Management*, 8 3, 199–216.
- Varga Júlia (2010): A képzési terület és a felsőoktatási intézmény hatása a fiatal diplomások munkaerő-piaci sikerességére a 2000-es évek végén. In: Garai O.–Horváth T.–Kiss L.–Szép L.–Veroszta Zs. (szerk.): *Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010*, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály.
- Vámos Dóra (1989): A képzettség vására: közgazdasági szempontok az oktatásszervezésben. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Veroszta Zs. (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói friss diplomások körében. In: Garai O.–Horváth T.–Kiss L.–Szép L.–Veroszta Zs. (szerk.), *Diplomás pályakövetés IV. – Frissdiplomások 2010*, Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, 2010.
- Vincze Szilvia (2013): A felsőoktatás és a munkaerőpiac inkongruenciája. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.

Adatbázisok:

Diplomás Pályakövető Rendszer (2012) adatbázisa

EGY FELMÉRÉS TAPASZTALATAI A GAZDÁLKODÓ SZERVEZETEK  
EMBERIERŐFORRÁS-ELLÁTÁSI ÉS -FEJLESZTÉSI GYAKORLATÁRA  
VONATKOZÓAN HAJDÚ-BIHAR ÉS SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG  
MEGYÉKBEN

*EVIDENCES FROM A SURVEY ON THE STAFFING  
AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PRACTICES OF  
ORGANIZATIONS IN HAJDÚ-BIHAR AND SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG  
COUNTIES OF HUNGARY*

**KUN ANDRÁS ISTVÁN egyetemi docens**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

**Abstract**

The current study analyzes selected data from a survey conducted in Hajdú-Bihar and Szabolcs-Szatmár-Bereg counties of Hungary in 2012. First it describes the frequency of recruitment activity of the organizations by county and also by the three main economic sectors (agriculture, industry and services). According to the results, recruitment activity was more frequent in Hajdú-Bihar than in Szabolcs-Szatmár-Bereg, but there was no significant difference between the agricultural and services sectors (industry could not be involved into the statistical analyses due to the low number of such organizations in the sample). The study analyzes the frequency of use and the estimated efficiency of 25 employee selection methods (using both raw and standardized scores), too, and compares these two dimensions. The study also examines the differences between the two counties and among the three main economic sectors. In all the comparisons some significant differences have been identified. Findings support the earlier result of Dakin and Armstrong (1989) that in some cases the opinion of practicing HR professionals tends to significantly differ from the findings of the empirical research studies. Based on the data about HR development a greater importance of practical level vocational trainings and of the support of self development has been identified compared to the development for promotions and advanced professional trainings; the existence of both regional and sectoral differences in HR development should be rejected.

**1. Bevezetés**

Jelen elemzés az aradi Vasile Goldiș Nyugati Egyetem és a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Karának közös, „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határ menti övezetben” elnevezésű HURO/0901/264/2.2.2 projektjének keretében készített, kérdőíves felmérésre épül. A teljes kutatás leíró bemutatása, illetve egyes kérdések részletesebb vizsgálata is megtekinthető a projekt zárókötetében,<sup>1</sup> így ezekre jelen írás nem tér ki. Az emberierőforrás-ellátásra és -fejlesztésre vonatkozó kérdésblokkokat viszont részletesebben, új szempontok alapján elemzi.

Emberierőforrás-ellátási folyamat alatt a tanulmány a toborzás–kiválasztás–beillesztés folyamatát érti, mely a szakirodalomban általában elfogadott.<sup>2</sup> Mivel azonban az eredeti felmérés csak ezt teszi lehetővé, az empirikus elemzés csak a toborzási és a kiválasztási tevékenység egyes elemeire koncentrálna, a beillesztéstől kénytelen eltekinteni. Az emberierőforrás-fejlesztési tevékenységen belül pedig az alkalmazottak eredményességének növelését célzó megoldásokat vizsgálja (szintén az adatbázis lehetőségei szabta kereken közt). Kitér a tanulmány a megyék, illetve a nemzetgazdasági ágak közti eltérésekre is. Ilyen eltérésekre találhatunk utalást a korábbi vizsgálatok közt nem csak az ellátás és a fejlesztés, de a motivációs mintázatok esetében is,<sup>3</sup> sőt, általában véve a teljes emberierőforrás-menedzsment hatékonyságra vonatkozóan is.<sup>4</sup>

A cikk szerkezete a következő sorrendet követi: a minta bemutatása, a toborzási, a kiválasztási és a humán erőforrás-fejlesztési tevékenységre vonatkozó információk elemzése, végezetül pedig a konklúziók levonása.

## 2. Minta

A jelen tanulmány szempontjából lényeges kérdéseket 111 szervezet válaszolta meg részben vagy egészben. Az elemzéseknél általában a lehető legtöbb kérdőívet vontuk be a vizsgálatba (tehát nem csak a teljesen kitöltötteket). A minta két megye cégeit tartalmazza: Hajdú-Biharból 50, Szabolcs-Szatmár-Beregből 60 kérdőívet, egy esetben pedig nem beazonosítható a megyéhez tartozás. Mintavételi kvótákkal törekedtünk a gazdasági ágazatok szerinti arányok érvényesítésére, azonban a kialakult minta nem tekinthető reprezentatívnak (bár közelít ahhoz). Az adatfelvétel és a minta részletesebb bemutatását lásd Kapitány és szerzőtársai (2012) munkájában. A kutatáshoz használt teljes kérdőív letölthető a projekt honlapjáról (<http://www.joreseco.eu>), amelynek magyar változatából a 27-30. kérdések kerülnek most fókuszba. Az adatfelvételre 2012. májustól 2012. júliusig került sor, és kérdezőbiztosok segítségével történt.

## 3. Toborzási tevékenység folyamatossága

A vizsgált vállalatok toborzási tevékenységének folyamatosságát az „Átlagosan milyen gyakran történik toborzás/felvétel az ön szervezeténél?” kérdéssel mérte a kérdőív, amire a teljes mintában a következő válaszok születtek: 11 vállalat folyamatos toborzást jelentett, 2 havi, 7 negyedéves rendszerességet, 8 féléveset, 28 éveset és 45 ettől is ritkábbat. 10 esetben hiányzott az értelmezhető válasz. A szervezetek fő tevékenysége alapján a nemzetgazdasági ágak (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások) és a megyék szerinti megoszlást az 1. táblázat mutatja be.

**1. táblázat. A toborzás átlagos gyakorisága nemzetgazdasági ágak és megyék szerint (db)**

**Table 1. Average frequency of recruitment by sector and by counties (pcs)**

Gyakoriság	Főtevékenység nemzetgazdasági ága						Összesen
	Mezőgazdaság		Ipar		Szolgáltatás		
	HB	SzSzB	HB	SzSzB	HB	SzSzB	
Ritkábban, mint évente	10	11	2	0	12	9	44
Évente	2	16	3	1	3	3	28
Gyakrabban, mint évente	4	5	6	2	5	3	26
Összesen	16	32	11	3	20	15	98

*Megjegyzés:* HB = Hajdú-Bihar megye, SzSzB = Szabolcs-Szatmár-Bereg megye



Az alacsony elemszám miatt az eltérések szignifikanciáját csak a mezőgazdasági és a szolgáltató szektorban működő szervezetek közt lehetett ellenőrizni, az esetben az eltérés nem volt jelentős ( $X^2 = 4,38$ ,  $p = 0,11$ ;  $\Phi = 0,23$ ,  $p = 0,11$ ). Jelentős volt ugyanakkor az eltérés a két megye viszonylatában ( $X^2 = 6,59$ ,  $p = 0,04$ ;  $\Phi = 0,26$ ,  $p = 0,04$ ), arányaiban a Hajdú-Biharban működő cégek nagyobb gyakoriságú toborzási tevékenységet folytattak. A cég méretének vizsgálatára a tanulmány nem tér ki, azt lásd Kapitány et al (2012) munkájában.

A toborzás során a vállalatok közül mindössze 5 élt a nem munkaviszony keretében történő foglalkoztatás lehetőségei közül a munkaerő kölcsönzéssel, 9 pedig az egyéb szerződés keretében történő foglalkoztatással. A kis elemszám miatt ezek további elemzésére a tanulmány nem tér ki.

#### 4. Kiválasztási szempontok és technikák használata

A kérdőív összesen 25 kiválasztási technikát, illetve a kiválasztás során figyelembe vehető ismérvet (továbbiakban együttesen: módszerek) sorolt fel, majd kérdezett rá ezek használatának gyakoriságára („Milyen gyakran használja a szervezet az alábbi kiválasztási módszereket...”), illetve ezek becsült hatékonyságára („...és mennyire tartja azokat hatékonyknak a jelentkezők későbbi teljesítményének előrejelzésében?”) is. A válaszadók mindkét esetben 5-ös skálán adhattak választ, ahol az 1 jelentette a „soha”/”semennyire” opciót, az 5 pedig a „mindig”/”teljes mértékben” helyett állt. A 2. táblázat mindkét kérdés esetében tartalmazza egyes elemekre adott átlagos pontszámokat, ezek szórását, valamint a 3. táblázat bemutatja ugyanezen mutatók standardizált értékekre kiszámolt változatait is.

##### 2. táblázat. A kiválasztási módszerek értékelése használat és becsült hatékonyság szerint

Table 2. Evaluation of recruitment methods according to the frequency of use and the estimated efficiency

Módszer	Használat				Hatékonyság			
	Ssz.	N	Átlag	Szórás	Ssz.	N	Átlag	Szórás
Hagyományos állásinterjú	1	110	4,12	1,18	2	110	3,94	1,17
Fizikai alkalmasság, teljesítőképesség	2	110	3,96	4,11	1	110	4,08	5,10
Erkölcsei bizonyítvány, feddhetetlenség	3	110	3,92	4,51	6	110	3,50	1,51
Munkatapasztalat iránya	4	110	3,91	1,02	4	110	3,82	1,06
Munkatapasztalat ideje	5	111	3,90	1,08	3	109	3,83	1,04
Próbaidő	6	111	3,80	1,31	5	110	3,66	1,20
Életrajzi adatok	7	111	3,66	2,11	7	109	3,39	1,07
Képzettség és végzettség	8	110	3,48	1,11	8	108	3,38	1,13
Iskolai minősítések	9	111	3,14	1,20	11	109	3,24	1,19
Munkapróba, munkateszt	10	110	2,99	1,33	10	110	3,25	1,53
Szakmai teszt, interjú	11	110	2,97	1,52	13	110	3,03	1,36
Referencia-ellenőrzés	12	111	2,95	1,30	14	109	3,01	1,19
Életkor	13	111	2,85	1,27	9	109	3,26	1,35
Nem	14	110	2,80	2,27	16	109	2,61	1,24
Érdeklődési kör	15	111	2,67	1,48	12	109	3,04	3,12
Nyelvtudás felmérése	16	111	2,18	1,38	15	110	2,85	1,86
Motivációs tesztek, interjúk	17	110	2,12	1,36	17	109	2,54	1,42
Strukturált állásinterjú	18	110	1,86	1,22	19	110	2,48	1,33
Kognitív képességtesztek	19	111	1,82	1,15	18	108	2,50	1,44
Értékelő központ	20	110	1,80	1,43	20	109	2,39	1,41
Személyiségtesztek	21	110	1,71	0,99	21	109	2,20	1,33
Szituációs interjú	22	111	1,63	1,00	23	110	2,00	1,42
Grafológia	23	110	1,62	1,11	24	109	1,90	1,25
Nemzetiség, etnikum	24	111	1,60	1,28	25	109	1,76	1,20
Stresszinterjú	25	110	1,38	0,78	22	109	2,15	1,37

Megjegyzés: N = elemszám

Már a 2. táblázatból is látszik, hogy több módszer esetében is eltérnek a használat és a hatékonyság átlagos értékei, és ennek következtében a módszerhez tartozó rangszámok is. Ez pedig arra utalhat, hogy a szervezetek valamilyen kényszer hatására (költségek, megvalósíthatóság stb.) túl sokszor használnak általuk is kevésbé jónak ítélt technikákat, illetve túl gyakran a kevésbé jónak tartottakat. Sajnos e kényszereket nem tárhatta fel a kérdőív. Ám már az is hasznos lehet, ha azonosítjuk azokat a módszereket, melyek esetében a használati és a hasznossági skálán legalább 3 helyezéssnyi eltérés van. Ezek: „erkölcsi bizonyítvány és feddhetetlenség-vizsgálat”, „életkor”, „érdeklődési kör”, „stresszinterjú”. Hasonló vizsgálatokban Dakin és Armstrong (1989) Új-Zélandi szakértők véleményére alapuló vizsgálatokban a „munkapróba”, a „életrajzi adatok leltára”, a „képzettség és tapasztalat értékelés”, a „munkához kapcsolódó érdeklődési terület” és az „életkor” esetében találtak legalább 2 helyezéssnyi eltérést (ők összesen 11 módszert vizsgáltak). Érdekes, hogy míg a jelen vizsgálat szerint a szakértők/vállalati szakemberek az „életkort” és az „érdeklődési kört” is validabb/hatékonyabb eszköznek tartják relatív használati gyakorisághoz képest, addig az idézett szerzők munkájában ez fordítva szerepel; és a szakirodalom is általában ezek alacsony validitását alátámasztó adatokat közöl.<sup>5</sup> Vagyis amennyiben a méréseken alapuló szakirodalmi eredményeket fogadjuk el biztosabbnak, és nem a menedzserek szubjektív ítéleteit, akkor a gyakorló szakma Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben nemcsak, hogy túlzott gyakorisággal használja ezeket a módszereket, de még úgy is véli, hogy nem használja azokat eléggé gyakran (hiszen hatékonyabbnak, illetve érvényesebbnek véli őket).

**3. táblázat. A kiválasztási módszerek használatának és becsült hatékonyságának összehasonlítása leíró statisztikákkal és t-tesztekkel (standardizált értékek)**

**Table 3. Comparison of the frequencies and the estimated efficiency of selection methods via descriptives and t-tests (standardised values)**

Módszer	Használat (N = 108)			Hatékonyság (N = 106)			t
	Ssz.	Átlag	Szórás	Ssz.	Átlag	Szórás	
Hagyományos állásinterjú	1	0,92	0,73	1	0,75	0,77	2,08*
Fizikai alkalmasság, teljesítőképeség	5	0,65	1,10	4	0,57	1,16	1,07
Erkölcsei bizonyítvány, feddhetetlenség	7	0,53	1,08	6	0,45	1,01	0,63
Munkatapasztalat iránya	3	0,79	0,71	2	0,68	0,83	1,55
Munkatapasztalat ideje	2	0,80	0,68	2	0,68	0,72	1,48
Próbaidó	4	0,69	0,90	5	0,50	0,84	2,48*
Életrajzi adatok	6	0,56	0,76	7	0,36	0,68	2,77*
Képzettség és végzettség	8	0,50	0,63	7	0,36	0,71	3,02*
Iskolai minősítések	9	0,30	0,75	9	0,26	0,70	1,00
Munkapróba, munkateszt	10	0,20	0,89	9	0,26	0,96	-1,38
Szakmai teszt, interjú	11	0,15	0,88	13	0,04	0,82	1,59
Referencia-ellenőrzés	11	0,15	0,77	12	0,05	0,77	1,56
Életkor	13	0,09	0,82	11	0,21	0,84	-1,61
Nem	14	-0,02	0,98	16	-0,23	0,93	2,89*
Érdeklődési kör	15	-0,08	0,77	14	-0,05	0,93	-0,33
Nyelvtudás felmérése	16	-0,35	0,85	15	-0,14	1,04	-2,49*
Motivációs tesztek, interjúk	17	-0,37	0,81	17	-0,25	0,83	-2,00*
Strukturált állásinterjú	18	-0,56	0,69	19	-0,35	0,77	-3,59*
Kognitív képességtesztek	19	-0,57	0,74	18	-0,32	0,90	-3,10*
Értékelő központ	20	-0,62	0,80	20	-0,38	0,84	-2,67*
Személyiségtesztek	21	-0,67	0,63	22	-0,60	0,84	-1,59
Szituációs interjú	22	-0,71	0,60	24	-0,85	1,56	0,06
Grafológia	23	-0,75	0,79	23	-0,80	0,85	1,51
Nemzetiség, etnikum	24	-0,77	0,84	25	-0,96	1,09	2,28*
Stresszinterjú	25	-0,87	0,53	21	-0,56	0,75	-3,78*

Megjegyzés: N = elemszám, t = a páros t-próba statisztikája, a t-próbák esetében az elemszám mindig 105, \* p < 0,05

A 3. táblázat készítésénél a standardizálás a válaszadók kérdőív-kitöltési sajátosságaiból adódó torzítást hivatott csökkenteni, és azt jelenti, hogy adott kérdőív esetében az egyes kiválasztási módszerekre adott pontszámból kivonásra került az összes módszerekre adott pontok átlaga, majd a kapott érték elosztásra került ugyanezek szórásával. A standardizált értékeket tehát ebben az esetben úgy interpretálhatjuk, mint a 25 lehetséges módszer közt képzett egyfajta rangszámot. A 3. táblázatban szereplő, standardizált átlagok alapján képzett rangsorokban már csak a „stresszinterjú” mutat 4 helyezéssnyi eltérést (a vélt hatékonyság javára), a többi esetben helyezések eltérései nem érik el a 3-at. Ugyanakkor a standardizált adatokon már lehetségessé válik a statisztikai összehasonlítás a pontszámok átlagai közt (páros t-tesztekkel, melyek statisztikáit a táblázat utolsó oszlopa tartalmazza). Ennek konklúziója szerint jelentős a különbség az átlagostól való eltérésben a használat gyakorisága és a vélt hatékonyság között a következő módszerek esetében: „hagyományos állásinterjú”, „próbaidő”, „életrajzi adatok”, „képzettség és végzettség”, „nem”, „nemzetiség és etnikum” (ezek esetében a használat relatív gyakorisága volt szignifikánsan magasabb a hatékonyság relatív értékétől, vagyis túl gyakran vannak használva relatív hatékonyságukhoz képest), „nyelvtudás felmérése”, „motivációs tesztek, interjúk”, „strukturált állásinterjú”, „kognitív képességtesztek”, „értékelő központ”, „stresszinterjú” (itt pedig fordítva, vagyis ezeket potenciáljukhoz képest kevéssé használták). Ez már pozitívabb képet festene, hiszen a kutatók által jónak ítélt technikák közül több is a relatíve kihasználatlanak ítélt kategóriába esett (kognitív képességtesztek, értékelő-központ, strukturált állásinterjú), míg az alacsony hatékonyságúnak bizonyultak közül több a relatíve túlzottan használtak közé került (hagyományos állásinterjú, nem, etnikum). Ez azonban csak kevéssé tudja elfedni azt a tényt, hogy az említett példák az átlagosnak ítélt módszer „rossz oldalán” helyezkednek el.

A két megye összehasonlítását elvégezve azt találtuk, hogy a módszerek közül 5 tér el jelentősen a használat (munkatapasztalat iránya, ideje, próbaidő, erkölcsi bizonyítvány és feddhetetlenség-vizsgálat, grafológia), és 4 a becsült hatékonyság esetében (munkatapasztalat iránya, próbaidő, életrajzi adatok vizsgálata, grafológia) a standardizált pontszámok alapján. A 4. táblázat a két vizsgált megye standardizált pontszámainak átlagait hasonlítja össze. A táblázat helyhiány miatt nem tartalmazza a helyezéseket, de ha az olvasó elvégzi ezek összehasonlítását, azt találja, hogy a használat esetében a két megye közt a következő módszerek esetében voltak legalább három helyezéssnyi különbségek (zárójelben a Hajdú-Bihari és a Szabolcs-Szatmár-Beregi sorszámozások): erkölcsi bizonyítvány és feddhetetlenség-vizsgálat (9-2), szakmai tesztek és interjúk (14-9), fizikai alkalmasság és teljesítőképesség (7-2), grafológia (24-20), munkatapasztalat iránya (2-5). A becsült hatékonyság esetében pedig: nem (14-20), munkapróba és munkateszt (11-6), szakmai teszt és interjú (9-12), nyelvtudás (16-13), stresszinterjú (24-21), grafológia (20-23). A két megye közt vannak tehát kisebb különbségek, azonban ezek száma nem nagy az értékelt módszerek számával (25) összevetve.

A 3 nemzetgazdasági ág közti különbségek vizsgálatához ANOVA módszert használ a dolgozat. Itt csak azokat a módszereket közöljük, melyekben jelentősnek mutatkozott az ezek közti eltérés. A használat esetében jelenős eltérést mutató módszerek (zárójelben az F-statisztika értéke és a szignifikancia-szint): életkor ( $F = 4,09$ ,  $p = 0,02$ ), fizikai alkalmasság, teljesítőképesség vizsgálata ( $F = 3,29$ ,  $p = 0,04$ ), képzettség és végzettség értékelése ( $F = 11,29$ ,  $p = 0,00$ ), nyelvtudás felmérése ( $F = 15,73$ ,  $p = 0,00$ ), szakmai teszt, szakmai interjú ( $F = 5,21$ ,  $p = 0,01$ ). A becsült hatékonyság esetében pedig: erkölcsi bizonyítvány, feddhetetlenség-vizsgálat ( $F = 5,58$ ,  $p = 0,00$ ), fizikai alkalmasság, teljesítőképesség vizsgálata ( $F = 3,38$ ,  $p = 0,04$ ), képzettség és végzettség értékelése ( $F = 7,17$ ,  $p = 0,00$ ). Az ágazatok közt csak egy változó esetében volt különbség a használat és a becsült hatékonyság standardizált értékei közt: stresszinterjú ( $F = 3,91$ ,  $p = 0,02$ ).

**4. táblázat. A kiválasztási módszerek standardizált pontszámainak megyék közti összehasonlítása leíró statisztikákkal és t-tesztekkel**

**Table 4. Descriptives and t-statistics for the comparison of the two counties with standardised values**

Módszer	Hajdú-Bihar				Szabolcs-Szatmár-Bereg				t <sub>1</sub>	t <sub>2</sub>
	Használat (N = 49)		Hatékonyság (N = 48)		Használat (N = 58)		Hatékonyság (N = 57)			
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás		
Hagyom. állásinterjú	1,07	0,61	0,69	0,79	0,80	0,80	0,81	0,77	1,95	0,81
Munkatap. iránya	1,00	0,54	0,85	0,71	0,61	0,79	0,52	0,90	3,04*	2,06*
Munkatap. ideje	0,98	0,56	0,75	0,67	0,64	0,74	0,61	0,77	2,68*	1,01
Próbaidő	0,91	0,83	0,71	0,88	0,49	0,92	0,30	0,76	2,51*	2,55*
Életrajzi adatok	0,65	0,66	0,50	0,66	0,46	0,81	0,23	0,67	1,29	2,03*
Képzettség, végz.	0,59	0,61	0,49	0,62	0,42	0,63	0,25	0,76	1,41	1,77
Fizikai alkalmasság	0,55	1,05	0,51	1,11	0,72	1,14	0,59	1,20	0,80	0,33
Iskolai minősítések	0,31	0,75	0,27	0,72	0,28	0,75	0,23	0,68	0,24	0,33
Feddhetlenség	0,28	0,94	0,23	1,19	0,72	1,16	0,61	0,79	2,13*	1,87
Referencia	0,25	0,79	0,17	0,81	0,08	0,74	-0,03	0,73	1,12	1,29
Munkapróba	0,18	0,95	0,15	1,05	0,23	0,84	0,36	0,87	0,32	1,10
Életkor	0,15	0,86	0,32	0,84	0,04	0,79	0,12	0,85	0,67	1,22
Nem	0,06	1,00	-0,05	0,97	-0,08	0,98	-0,38	0,87	0,71	1,87
Szakmai teszt, int.	0,02	0,91	0,03	0,88	0,28	0,84	0,07	0,77	1,51	0,22
Érdeklődési kör	-0,06	0,78	-0,03	0,70	-0,09	0,77	-0,06	1,09	0,15	0,16
Motivációs vizsgálat	-0,41	0,79	-0,34	0,80	-0,33	0,85	-0,16	0,85	0,49	1,15
Nyelvtudás	-0,45	0,77	-0,26	0,91	-0,26	0,92	-0,02	1,14	1,18	1,16
Kognitív tesztek	-0,61	0,66	-0,46	0,92	-0,53	0,82	-0,20	0,88	0,57	1,47
Értékelő központ	-0,65	0,70	-0,44	0,81	-0,60	0,88	-0,33	0,87	0,30	0,67
Strukturált interjú	-0,66	0,67	-0,45	0,87	-0,47	0,71	-0,26	0,67	1,43	1,22
Személyiség tesztek	-0,72	0,60	-0,60	0,78	-0,63	0,66	-0,59	0,90	0,75	0,07
Nemzetiség/etnikum	-0,85	0,63	-0,84	0,84	-0,70	0,98	-1,07	1,27	0,93	1,05
Stresszinterjú	-0,86	0,54	-0,56	0,74	-0,87	0,53	-0,56	0,76	0,10	0,01
Grafológia	-0,94	0,51	-1,00	0,59	-0,59	0,95	-0,63	1,00	2,39*	2,38*

*Megjegyzés:* \*  $p < 0,05$ ; t<sub>1</sub> = a független kétmintás t-statisztika abszolút értéke a két megye standardizált „Használat” pontszámaira; t<sub>2</sub> = a független kétmintás t-statisztika abszolút értéke a két megye standardizált „Hatékonyság” pontszámaira.

## 5. Alkalmazott fejlesztési módszerek

Egy rövid kérdés vonatkozott arra is a felmérésben, hogy „Melyek azok az erőforrások, amelyek az alkalmazottak folyamatos fejlődését, a munka eredményességének növelését hivatottak elősegíteni?”. A válaszadók előre megadott állítások közül jelölhettek meg egyet vagy többet. Ezek és a megyénként adott jelölések száma (HB = Hajdú-Bihar, SzSzB = Szabolcs-Szatmár-Bereg) az 5. táblázatban található. E táblázat tanulsága szerint a két megye közt egyik esetben sincs szignifikáns eltérés a felsorolt fejlesztési eszközök használatában. Minkét megye esetében a legelterjedtebb módszerek a tananyagok biztosítása, a szakmai továbbképzések és az önképzés támogatása voltak (ebben a sorrendben).

**5. táblázat. Fejlesztési módszerek használata megyénként**  
**Table 5. The use of employee development methods by counties**

Fejlesztés, képzés fajtája	Megye		Mutató	
	HB	SzSzB	X <sup>2</sup>	Φ
dokumentációt, illetve ismeretek felfrissítését segítő anyagok	26	36	1,04	0,10
szakmai gyakorlatok, továbbképzések, tréningek	21	31	1,02	0,10
magas szintű továbbképzések, szakosodási lehetőségek	8	11	0,10	0,03
az előléptetéshez kötelező képzések	5	6	0,01	0,01
a szakmai informálódáshoz való hozzáférés biztosítása, berendezések és eszközök	23	17	1,93	-0,14

*Megjegyzés:* X<sup>2</sup> = Pearson khí négyzet mutató, Φ = phi mutató értéke.

A nemzetgazdasági ágak szerinti válaszokat a 6. táblázat tartalmazza. Két állítás esetében az asszociációs mutatókat nem lehetett kiszámítani az alacsony elemszámok miatt, a többi esetben pedig nem volt kimutatható szignifikáns különbség. Úgy tűnik tehát, hogy ezen felmérés alapján nem tudunk beazonosítani sem megyénkénti, sem nemzetgazdasági áganként különböző emberierőforrás-fejlesztési magtartást (bár megjegyzendő, hogy ez a kérdés koránt sem volt alkalmas ezek alapos feltárására).

**6. táblázat. Fejlesztési módszerek használata nemzetgazdasági áganként**  
**Table 6. The use of employee development methods by sectors**

Fejlesztés, képzés fajtája	Megye			Mutató	
	Mg.	Ipar	Szolg.	X <sup>2</sup>	Φ
dokumentációt, illetve ismeretek felfrissítését segítő anyagok	31	8	23	0,49	0,07
szakmai gyakorlatok, továbbképzések, tréningek	30	5	17	4,04	0,19
magas szintű továbbképzések, szakosodási lehetőségek	6	4	8	–	–
az előléptetéshez kötelező képzések	3	2	5	–	–
a szakmai informálódáshoz való hozzáférés biztosítása, berendezések és eszközök	24	5	10	2,98	0,17

Megjegyzés: X<sup>2</sup> = Pearson khi négyzet mutató, Φ = phi mutató értéke.

## 6. Konklúzió

A tanulmány eredményei alapján alátámasztható – a 111 megkérdezett szervezet mintájára vonatkozóan –, hogy a mezőgazdasági és a szolgáltató szektor esetében az átlagos toborzási gyakoriságok nem térnek el statisztikailag jelentősen (az ipar esetében az alacsony elemszám miatt nem volt lehetőség az ilyen szintű összevetésre), ugyanakkor a két vizsgált megyére nézve igen (Hajdú-Biharban folyamatosabb a cégek ilyen tevékenysége). Megerősítést nyert Dakin és Armstrong (1989) azon tapasztalata, miszerint egyes kiválasztási technikák hatékonyságára vonatkozóan a gyakorló szakemberek szubjektív és a kutatók objektívebb megállapításai közt jelentős az eltérés (vagyis a szakma tévesen ítéli meg bizonyos kiválasztási eszközök alkalmazhatóságát), noha a konkrét technikák esetében jelen kutatás eredménye eltértek az Új-Zélandi adatokkal dolgozó szerzőpáros eredményeitől. Jelentős volt továbbá a tapasztalt különbség az átlagostól való eltérésben a használat gyakorisága és a vélt hatékonyság között több módszer esetében is. Megyék közti szignifikáns eltérések a használat és a becsült hatékonyság esetében is csak kevés (4-5) módszer esetében jelentkeztek. A három nemzetgazdasági ág közt szintén sikerült több módszer esetében is statisztikailag jelentős eltéréseket azonosítani. A fejlesztési módszerek elemzésére sajnos az adatok csak igen korlátozottan voltak alkalmasak. Általában megállapítható azonban, hogy a vizsgált szervezetek közül relatíve igen kevesen éltek a magas szintű továbbképzések, illetve az előléptetéshez szükséges képzések használatával, a szakmai gyakorlatok, illetve az önképzés támogatását jóval többen jelezték. Ebben sem a nemzetgazdasági ágak, sem a megyék nem különböztek statisztikailag jelentősen.

A tanulmány eredményeinek általánosíthatósága erősen korlátozott, hiszen csupán a két megye ágazat szerinti megoszlása esetében közelíti a reprezentativitást, vállalat méret, tulajdonosi szerkezet és más lényeges szempontokra nézve nem. Ugyanakkor a korábbi kutatási eredményekhez való illeszkedése miatt<sup>6</sup> feltételezhető a főbb megállapítások helyessége. A reprezentatívabb vagy éppen egy adott vállalati szegmensre fókuszáló későbbi felmérésekkel tesztelhetik és kiterjeszthetik a most közölt eredményeket, így ezek lehetséges jövőbeli kutatási irányt jelentenek.

## Jegyzetek

1. Neagu, Olimpia–Polónyi, István (szerk.) (2012): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice si sociale in zona de frontiera / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca.
2. Lásd például: Phillips, Jean M.–Gully, Stanley M. (2012): Strategic Staffing. International edition. 2nd edition. Pearson, London.
3. Lásd például: Juhász Csilla–Vántus András (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. Közép-Európai Közlemények, 5. évf., 3–4. sz., 225–240. old.
4. Laursen, Keld (2002): The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance. International Journal of the Economics of Business. Vol. 9., No. 1., pp. 139–156.; Berde, Csaba (2009): Az emberi erőforrás sajátosságai a mezőgazdaságban. Magyar Mezőgazdaság, 64. évf., 30. sz., 32–33. old.; Gergely, Éva (2009): Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok profitorientált és közszférában működő szervezeteknél. Agrártudományi közlemények, 34. sz., 79–86. old.
5. Például: Schmidt, Frank L.–Hunter, John L. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, Vol. 124., No. 2., pp. 262–274.
6. Dakin, Stephen–Armstrong, J. Scott (1989): Predicting job performance: A comparison of expert opinion and research findings. International Journal of Forecasting, Vol. 5., No. 2., pp. 187–194.

## Felhasznált irodalom

- Berde, Csaba (2009): Az emberi erőforrás sajátosságai a mezőgazdaságban. Magyar Mezőgazdaság, 64. évf., 30. sz., 32–33. old.
- Belfield, Clive–Brown, Celia–Thomas, Hywel (2002): Workplaces in the Education Sector in the United Kingdom: How do they Differ from those in Other Industries? Education Economics, Vol. 10., No. 1., pp. 49–69.
- Dakin, Stephen–Armstrong, J. Scott (1989): Predicting job performance: A comparison of expert opinion and research findings. International Journal of Forecasting, Vol. 5., No. 2., pp. 187–194.
- Gergely, Éva (2009): Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok profitorientált és közszférában működő szervezeteknél. Agrártudományi közlemények, 34. sz., 79–86. old.
- Juhász Csilla–Vántus András (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. Közép-Európai Közlemények, 5. évf., 3–4. sz., 225–240. old.
- Kapitány Anna–Kun András István–Kotsis Ágnes–Ujhelyi Mária (2012): A Magyarországon elvégzett terepi kutatás eredményeinek elemzése. In: Neagu, Olimpia–Polónyi, István (szerk.): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice si sociale in zona de frontiera / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca, 368–401.
- Laursen, Keld (2002): The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance. International Journal of the Economics of Business. Vol. 9., No. 1., pp. 139–156.
- Neagu, Olimpia–Polónyi, István (szerk.) (2012): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice si sociale in zona de frontiera / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca.
- Phillips, Jean M.–Gully, Stanley M. (2012): Strategic Staffing. International edition. 2nd edition. Pearson, London.
- Schmidt, Frank L.–Hunter, John L. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, Vol. 124., No. 2., pp. 262–274.

# ÉRZELMI INTELLIGENCIA MINTÁZATOK VIZSGÁLATA A KÖZOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK VEZETŐINÉL

## STUDY OF EMOTIONAL INTELLIGENCE PATTERNS WITH HEADS OF PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS

**BALÁZS LÁSZLÓ tanszékvezető főiskolai docens**  
Dunaújvárosi Főiskola Társadalomtudományi Intézet

### Abstract

Studies analysing leadership study issues include models where leaders are categorised according to their emotional intelligence patterns (e. g., Goleman or Yoder). In my study, I am going to present different approaches to this concept shortly, and to summarise its role in leadership study approaches. I also present patterns characterising heads of public education institutions, based on the results of an emotional intelligence study covering 26 public education institutions. Besides determining the pattern of the leaders, a questionnaire examining the perception of organisational culture also allows for exploring further relationships. Finally, I am trying to find relationships between EI patterns of leaders and the organisational culture.

### 1. Bevezetés

Az érzelmi intelligencia (ÉI) fogalmának körvonalazása bár rövid múltra tekint vissza, mégis az elmúlt két évtizedben számos területen, kontextusban vizsgálták a szerepét. A vezetéstudományi kérdéseket elemző munkák között is találkozhatunk olyan modellekkel, mely a vezetőket érzelmi intelligencia mintázatuk alapján kategorizálja.<sup>1,2</sup> Tanulmányomban röviden áttekintem a fogalom eltérő megközelítéseit, összegzem szerepét a vezetéstudományi megközelítésekben, valamint ismertetem – egy 26 közoktatási intézményre kiterjedt érzelmi intelligencia<sup>3</sup> vizsgálat eredményei alapján – azon mintázatokat, melyekkel a közoktatási intézmények vezetői jellemezhetők. A vezetők mintázatának meghatározása mellett egy szervezeti kultúra észlelését vizsgáló kérdőív alkalmazásával<sup>4,5</sup> további összefüggések feltárására is alkalom nyílt a kutatás során. Tanulmányom zárásaként kísérletet teszek a vezetők ÉI mintázata és a szervezeti kultúra közötti összefüggések azonosítására.

### 2. Érzelmi intelligencia

Peter Salovey és John Mayer vezette be az *érzelmi intelligencia* kifejezést 1990-ben. Az érzelmi intelligencia első meghatározása szerint egy olyan képességről van szó, melynek birtokában valaki meg tudja figyelni a saját és mások érzéseit, különbséget tud tenni köztük, valamint használni tudja ezt az információt arra, hogy irányítsa a gondolkodásmódját és cselekedeteit.<sup>6</sup> Az érzelmi intelligencia eszméjének lényegében az a feltevés kölcsönöz értelmet, hogy maguk az érzelmek is feldolgozandó információt hordoznak – viszonyokról adnak jelzéseket. Az érzelem mint információ értelmezése és vizsgálata a pszichológiában évtizedek óta kutatott téma. E kutatások eredményei szerint minden egyes

érzelem a személy viszonyát definiálja önmaga és más emberek között. Az érzelmek által szolgáltatott információ az, ami az érzelmi intelligenciában feldolgozásra kerül.<sup>7</sup>

A fogalom első publikálása óta több, sokszor egymástól jelentősen eltérő érzelmi-intelligencia-definíció és -modell született. Pérez, Petrides és Furnham (2005) munkájukban összegzik az addig publikálásra került definíciókat és azok tartalmát, valamint bemutatják a konstruktumok mérésére kidolgozott eszközök jellemzőit. A modellek alapvető különbsége abban nyilvánul meg, hogy mit sorolnak az érzelmi intelligencia tartományához. A „szűkebb” értelmezések kizárólag mentális képességeket (Mayer, Salovey), a szélesebb tartományú modellek (Bar-On, Goleman) különböző érzelmi, személyes és társas kompetenciákat ölelnek fel. A különbség a fogalom operacionalizálásában is megnyilvánul. A „tágabb” megközelítés követői önjellemző kérdőíveket, míg a „szűkebb” értelmezés követői objektív tesztek alkalmaznak. A következőkben az általam is alkalmazott tágabb értelmezés egy modelljét ismertetem.<sup>8</sup>

### ***2.1. Érzelmi intelligencia mint szociális és társas kompetencia***

Bar-On érzelmi intelligencia elméletében a jólétre és a viselkedésre helyezte a hangsúlyt. Úgy határozta meg az érzelmi intelligenciát, mint az olyan tudás és képességek sorozatát, amelyek hatással vannak arra, hogy valaki meg tudja birkózni a környezeti hatásokkal. Ezeket öt területre osztotta fel: inter- és intraperszonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia. Az öt főtényező számos, szorosan kapcsolódó kompetenciát, készséget és moderátort tartalmaz, ezek a következők.<sup>9</sup>

- *Intrapersonális készségek* (öntudat és önkifejezés): önbecsülés (tudatában lenni annak, hogy megértjük és elfogadjuk magunkat); érzelmi öntudat (érzelmeink megértése); magabiztosság (érzéseink és önmagunk határozott kifejezése); függetlenség (önálló és másoktól független, szabad érzelmek kialakítása); önmegvalósítás (a potenciális célok meghatározása és megvalósítása, aktualizálása).
- *Interperszonális készségek* (társadalmi tudatosság és az interakció): empátia (annak tudatos kezelése és megértése, hogy mások hogyan érzik magukat); társadalmi felelősségvállalás (érzelmi és szociális azonosulás más társadalmi csoportokkal); interperszonális kapcsolat (kölcsonösen kielégítő kapcsolatok).
- *A stressz kezelése*: stresszkezelés (érzelmeink hatékony és építő jellegű irányítása); az ösztönös késztetések irányítása (érzelmeink hatékony és építő jellegű kontrollálása).
- *Alkalmazkodóképesség*: valóságérzékelés (érzelmeink tesztelése és a valós gondolkodással való párhuzamba állítása); rugalmasság (a változásokkal való megküzdés, alkalmazkodás a mindennapi életben); problémamegoldás (a problémák hatékony megoldása intraperszonális és interperszonális helyzetekben).
- *Általános hangulat* (önmotiváció): optimizmus (pozitív kilátások észlelése); boldogság (érzés, amely szerint általában elégedettek vagyunk magunkkal, másokkal és az élettel).

### ***2.2. Érzelmileg intelligens vezetés***

A vezetők érzelmi intelligencia vizsgálatára vonatkozóan két kutatást ismertetek. Mind a két munka azonosítja azokat a tényezőket, melyekkel az érzelmileg intelligens vezető jellemezhető. Az első narratív eszközökkel támasztotta alá az érzelmileg intelligens veze-



tői stílus klímára gyakorolt hatását,<sup>10</sup> míg a második érzelmiintelligencia-alapú vezetési stílusokat határozott meg, melyek eltérő módon fejtik ki hatásukat a szervezeti környezetre.<sup>11</sup>

Yoder disszertációjában főiskolai vezetők körében végzett kvalitatív vizsgálatot, melyben az érzelmi intelligencia, az érzelmileg intelligens vezetés és a szervezeti klíma közötti összefüggéseket vizsgálta. Dolgozatában elemezte, hogy a) miként ítélik meg a résztvevők az érzelmi intelligencia hatását a szervezeti klímára, valamint hogy b) az érzelmileg intelligens vezetés szervezeti klímára gyakorolt hatása alátámasztható-e adatokkal. A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy az egyéni érzelmi intelligencia, valamint az érzelmileg intelligens vezetők meghatározzák a szervezeti klímát. A válaszok alapján a mások fejlesztésére irányuló törekvések, valamint a csoportmunkára, az együttműködésre sarkalló megnyilvánulások – mint az érzelmi intelligencia kompetenciái – járulnak hozzá legjobban a szervezeti klímaalakításához. Eredményei igazolták, hogy az érzelmileg intelligens vezetés a szervezeti klíma fejlődését segíti elő. Olyan klímát hoz létre, amely az egyén fejlődését szolgálja, hozzájárul az egyéni önérték, fontosság és a közösségtudat fejlesztéséhez. Az interjúkból kitűnt, hogy a válaszok 75%-ában a résztvevők nyolc kompetenciát tartottak fontosnak a vezetők szervezeti klímára gyakorolt hatása tekintetében: mások fejlesztése, csapatmunka és együttműködés, szervezeti tudatosság, kapcsolatépítés, jövőképpel rendelkező vezetés, empátia, tisztelet, nyílt kommunikáció.<sup>12</sup>

Eredményei egybeesnek azon korábbi munkákkal, melyek hangsúlyozták, hogy a vezető, az érzelmileg intelligens vezetés befolyásolja a szervezeti klíma és kultúra alakulását.<sup>13</sup> Goleman korábbi vizsgálatának megállapításai összhangban állnak Yoder eredményeivel. Hat érzelmi intelligencia alapú vezetési stílust mutatott ki, amely befolyással van a szervezeti légkörre. Habár vizsgálatait nem oktatási közegben végezte, eredményei a későbbiek kapcsán érdekesek lehetnek, így röviden ismertetem azokat. Az azonosított vezetői stílusok közül négy – a jövőképpel rendelkező, az affiliatív, a demokratikus és a tanácsadó – általában pozitívan befolyásolja a légkört. Kettő – a kényszerítő és az eredménycentrikus – pedig inkább negatívan, habár mindkettő pozitív hatást is kifejthet egyes helyzetekben.

- *A jövőképpel rendelkező vezetők* empatikusak, önbizalommal rendelkeznek, és gyakran a változás előmozdítói.
- *Az affiliatív vezetők* szintén empatikusak, képesek a kapcsolatépítésre és jó konfliktuskezelők.
- *A demokratikus vezető* ösztönzi az együttműködést és a csapatmunkát, és eredményesen kommunikál, gyakran pedig kiváló hallgatóság.
- *A tanácsadó vezető* érzelmileg öntudatos, empatikus, képes mások erősségeinek felismerésére és kihasználására.
- *A kényszerítő vezető* saját hatalmi helyzetére épít, másokat szándékainak megvalósítására utasít, és általában nincs benne empátia.
- *Az eredménycentrikus vezető* magas normákat állít fel, ezeket maga is megtestesíti, kezdeményező, és erősen teljesítményorientált. Az eredménycentrikusok gyakran külön irányítják vagy kritizálják azokat, akik nem képesek elérni saját magas normáikat, és nem a fejlődésüket támogatják.<sup>14</sup>

### 3. A vizsgálat és módszertana

A vezetők *érzelmi intelligencia* mintázatának elemzésére Bar-On kérdőívét alkalmaztam. A magyar változatot korábban már alkalmazták PhD-kutatásban is.<sup>15</sup> A 121 állítás összesen öt főtényt azonosít: inter- és intraperszonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia. Az öt főtényt számos szorosan kapcsolódó kompetenciát, készséget és moderátort tartalmaz, amelyeket korábban ismertettem. Kitöltéskor a válaszadónak 1-től 5-ig kell az egyes állításokat értékelnie aszerint, hogy mennyire igazak azok rá. Az egyes metatényezők eredményét az ahhoz tartozó itemek átlaga adja. A főténytényezők értékét a metatényezők átlagértéke képezi.

A *szervezeti kultúra* feltárásához a Robbins által kidolgozott,<sup>16</sup> Bakacsi által továbbfejlesztett<sup>17</sup> 11 kultúradimenziót használtam, mely a tagok szervezeti kultúrával kapcsolatos érzéseit meghatározó jellemzőkből indul ki. A következő 11 dimenziót határozza meg.

1. *Munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás*: A dimenzió két végpontján a szervezettel mint egészszel való azonosulás, illetve bizonyos munkacsoportokkal vagy munkakörrel való azonosulás jelenik meg.
2. *Egyén- vagy csoportközpontúság*: Az egyéni vagy a csoportcélok a hangsúlyosabbak. Az egyéni oldalra a szabadság, függetlenség, felelősség támogatása a jellemzőbb, míg a csoportközpontúság esetén a vezetés a csoportcélokra helyezi a hangsúlyt.
3. *Humánorientáció*: A feladat- vagy kapcsolatorientált vezetés dimenziója. Szintén a vezetés és a beosztottak viszonyát jellemzi; mennyire figyel a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeire.
4. *Belső függés vagy függetlenség*: Az integráció szintjére utal. A szervezeti egységek függetlenségét, valamint a központi koordináció, centralizáció mértékét határozza meg.
5. *Erős vagy gyenge kontroll*: A szabályozás, a beosztottak ellenőrzésének közvetlen felügyeletének mértékére utal.
6. *Kockázatvállalás-kockázatkerülés*: A szervezet bizonytalansággal kapcsolatos toleranciájára utal. Mennyire elvárt vagy támogatott a kockázatkereső, innovatív magatartás, mennyire tűrik a bizonytalanságot.
7. *Teljesítményorientáció*: A jutalmazási rendszert jellemzi. A jutalmazási rendszer mennyire épít a teljesítményre, illetve milyen mértékben vesz figyelembe más tényezőket.
8. *Konfliktustűrés*: A vezetés, illetve a szervezetet abból a szempontból jellemzi, hogy mennyire megengedett vagy bátorított az egyet nem értés nyílt felvállalása.
9. *Cél-, illetve eszközorientáció*: Szintén a vezetés jellemzi abból a szempontból, hogy a szervezeti eredmények vagy a célélérés folyamata kap-e hangsúlyt.
10. *Nyílt vagy zárt rendszer*: A szervezet és a környezet viszonyát jellemzi. Ebben a dimenzióban a szervezet külső változásokra való reagálókészsége, illetve ennek hiánya jelenik meg.
11. *Rövid vagy hosszú távú időorientáció*: A szervezet jövőtervezésének távlatát jeleníti meg.

Az elméleti keret alapján a Kovács Zoltán és mts. által kidolgozott kérdőívben speciálisan az iskolai környezetre vonatkozóan 22 értékpárral jellemezhetjük a szervezeteket. Minden egyes dimenzióra két-két állítaspár vonatkozik. A válaszadók 1-től 7-ig jellemezhetik az adott kultúrát annak megfelelően, hogy az adott állítás mennyire jellemző a kultúrájukra. Így az egyes értékek dominanciáját a pontszám mérete jelzi. A szervezetre vonatkozó eredményeket az adott értékdimenzióra vonatkozó állítások átlaga adja.

A vizsgálat kapcsán általános és középiskolákat kerestem fel. Összesen 26 iskolát vizsgáltam meg. Az iskolák között 18 általános iskola, 7 középszintű képzőintézmény és 1 általános és középiskola található. A kérdőívek kitöltésére az intézményben került sor. A huszonhat intézményben összesen 587 fő töltötte ki a kérdőíveket, ebből 43 vezető beosztású (igazgató, igazgatóhelyettes). A teljes minta elemzésére jelen tanulmányban nem térek ki, a nem vezető beosztású válaszadók eredményeit viszonyítási pontként fogom használni. A vezető válaszadók között 12 férfi és 31 nő volt. Az életkori eloszlást alapul véve, a mintában 12 (27,9%) 36 és 45; 21 (48,8%) 46 és 55; 7 (16,3%) 56 és 65, valamint 1 (2,3%) 66 évnél idősebb vezető volt.

#### 4. Eredmények

Az ÉI vizsgálatánál összegeztem a teljes kutatási mintát és átlagot számítottam. Az 1. táblázat a teljes minta átlagait tartalmazza a vezetők és az oktatók csoportosításában. Vizsgáljuk meg hogy a teljes minta tükrében milyen eltérések ragadhatók meg vezetők és oktatók között.

**1. táblázat. Az érzelmi intelligencia átlagértékei a vizsgált csoportok alapján**  
**Table 1. Average scores of emotional intelligence according to groups studied**

		Magabiztosság	Éntudatosság	Önbecsülés	Függetlenség	Önmegvalósítás	Empátia	Társas felelősség tudat	Interperszonális viszony	Valóságérzékelés	Rugalmasság	Problémamegoldás	Stressztűrés	Impulzuskontroll	Optimizmus	Boldogság
Vezetők	N	41	43	43	43	41	42	43	43	43	41	43	42	42	43	42
	Hiányzó	2	0	0	0	2	1	0	0	0	2	0	1	1	0	1
	Mean	21,19	26,93	33,58	24,67	29,41	19,76	38,79	37,88	38,37	26,56	32,07	30,26	32,11	29,33	34,12
	EMax	30	35	45	35	35	25	45	50	50	40	40	45	45	40	45
	%	71%	77%	75%	70%	84%	79%	86%	76%	77%	66%	80%	67%	71%	73%	76%
Beosztottak	N	495	489	492	493	488	494	497	490	491	499	499	495	485	488	489
	Hiányzó	15	21	18	17	22	16	13	20	19	11	11	15	25	22	21
	Mean	19,84	26,85	32,57	22,25	29,17	19,93	38,56	38,74	37,87	26,24	30,93	28,65	31,96	28,21	34,55
	EMax	30	35	45	35	35	25	45	50	50	40	40	45	45	40	45
	%	66%	77%	72%	64%	83%	80%	86%	77%	76%	66%	77%	64%	71%	71%	77%

Az átlageredmények alapján elmondható, hogy több dimenzióban magasabb pontszámot értek el a vezető beosztásúak (szürke oszlopok). Az ANOVA vizsgálat arra is rámutatott, hogy szignifikáns ( $f < 0,05$ ) különbséget lehet meghatározni a magabiztosság, függetlenség, problémamegoldás, stressztűrés és optimizmus dimenziókban. Az iskolánkénti elemzés magabiztosság, stressztűrés, optimizmus, empátia, rugalmasság, függetlenség, problémamegoldás dimenziókban egyaránt eredményezett szignifikáns eltéréseket a két

csoport között. A felsorolt dimenziókban a vezetők szignifikánsan magasabb értékeket képviselnek az intézményi és az összesített elemzéseknél is. A készségek, képességek és moderátorok mellett az érzelmi intelligencia öt főtényezőjét vizsgálva is elmondható, hogy intraperszonális készségekben és alkalmazkodóképességben a vezetők szignifikánsan magasabb pontszámokat értek el.

Disszertáciomban (Balázs 2013) statisztikai adatokkal támasztottam alá, hogy a szervezeti tagok érzelmi intelligenciája befolyásolja a szervezeti kultúra milyenségét. Eszerint az interperszonális készségek, a stresszkezelés és az alkalmazkodóképesség fejt ki hatását a szervezeti kultúra négy dimenziójára – egyén-/csoportközpontúság, erős/gyenge kontroll, kockázatvállalás/-kerülés és zárt/nyílt rendszer.<sup>18</sup> A következőkben hasonló összefüggések feltárására teszek kísérletet a vezetők és a szervezeti kultúra vizsgálatával. Ennek megfelelően a vezetők ÉI sajátosságait a szervezeti kultúra észleléssel állítom párhuzamba. A vezetők érzelmi intelligenciája és szervezeti kultúra észlelése között korrelációs számítással igyekeztem kapcsolatot kimutatni. Az elemzésnél az ÉI főtényezőit vettem össze a 11 kultúradimenzióval. Az eredményeket szemlélteti a 2. táblázat.

## 2. táblázat. Az ÉI-főtényezők és a szervezeti kultúra dimenziók korrelációs értékei

Table 2. Correlation values of EI main factors and the organisational culture

ÉI-főtényezők		Kockázatvállalás/ -kerülés	Cél-/ eszközorientáció
Intrapersonális készségek	Pearson Correlation	-,478	,370
	Sig. (2-tailed)	,002	,020
Interperszonális készségek	Pearson Correlation	-,133	-,091
	Sig. (2-tailed)	-,402	-,565
Stresszkezelés	Pearson Correlation	-,446	,423
	Sig. (2-tailed)	,003	,006
Alkalmazkodó- képesség	Pearson Correlation	-,385	,409
	Sig. (2-tailed)	,013	,008
Általános hangulat	Pearson Correlation	-,519	,342
	Sig. (2-tailed)	,000	,026

A főtényezők két szervezeti kultúra dimenzióval mutatnak együtt járást. Értelmezve az eredményeket elmondható, hogy az érzelmi intelligencia növekedése elősegíti a szervezet bizonytalansággal kapcsolatos toleranciájának erősödését, az innovatív magatartás támogatását, valamint hozzájárul a célorientáció kialakításához.

## 4. Összegzés

A vizsgálataim során sikerült azonosítani az érzelmi intelligenciának azon tényezőit, melyek markáns eltérést mutatnak vezetők (igazgatók, igazgatóhelyettesek) és oktatók között. Ez alapján elmondható, hogy az általam vizsgált közoktatási intézmények vezetői átlagosan magas magabiztossággal, függetlenséggel, problémamegoldással, stressztűréssel és optimizmussal jellemezhetők. A szervezeti kultúra észlelése és az érzelmi intelligencia között együttjárást sikerült kimutatni. Eredményeim, összhangban a korábban is ismertett vizsgálatokkal, igazolják, hogy a vezető érzelmi intelligenciája összefüggésben van a szervezeti kultúrával. A korrelációs számítás mellett hatásvizsgálatra (regressziószámításra) nem került sor, ugyanakkor korábbi eredmények igazolják a vizsgált tényezők hatásmechanizmusait<sup>19</sup>.

Az eredmények lehetőséget kínálnak újabb kutatási vonalak meghatározására. A vizsgálat további mélyítését szolgálhatná egy, a mostani általános eredményeket konkretizáló elemzés, amely a szervezeti kultúra típusok mentén igyekszik a vezetői sajátosságokat meghatározni az érzelmi intelligencia mintázatok alapján. Egy ilyen vizsgálati irány akár egy érzelmi intelligencia központú szervezeti kultúra modell megalkotását is előkészíthetné.

## Jegyzetek

1. Goleman, D. (1998): What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6). 93–102.
2. Yoder, D. M. 2003. *Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into a “Leaderful” Community College*. Dissertation. The University of Texas at Austin.
3. Bar-On, R. (2000): Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. In: Bar-On, R.–Parker, J. D. A. (Ed.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass, San Francisco. 363–388.
4. Robbins, S. P. (1993): *Organizational behavior*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
5. Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Tankönyvkiadó, Budapest.
6. Salovey, P.–Mayer, J. D. (1990): Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9. 185–211.
7. Mayer, J. D. (é. n.): Az érzelem, az intelligencia, és az érzelmi intelligencia. In: Forgács József (szerk.): *Az érzelmek pszichológiája*. Kairosz Kiadó, Győr. 399–419.
8. Pérez, J. C.–Petrides, K. V.–Furnham, A. (2005): *Measuring Trait Emotional Intelligence*. Letöltve: 2011.02.26.URL: [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/)
9. Bar-On, R. (2006): The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, Suplemento, 13–25.
- Goleman, D. (2001): Emotional intelligence: Issue in paradigm building. In: Cherniss, C.–Goleman, D. (Ed.) *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations Vol. 1*. Jossey-Bass, San Francisco. 13–26.
10. Yoder, D. M. 2003. *Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into a “Leaderful” Community College*. Dissertation. The University of Texas at Austin.
11. Goleman, D. (1998): What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6). 93–102.
12. Yoder, D. M. 2003. *Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into a “Leaderful” Community College*. Dissertation. The University of Texas at Austin.
13. Vesd össze: Hay, McBer 2000, Goleman, Boyatzis, McKee 2002 és Herriford 2002 munkáival.
14. Goleman, D. (1998): What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6). 93–102.
15. Több disszertációban is alkalmazták már az eszközt: Majoros 2008, Kun 2011, Balázs 2013.
16. Robbins, S. P. (1993): *Organizational behavior*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
17. Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Tankönyvkiadó, Budapest.
18. Balázs L. (2013): *A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kapcsolatának vizsgálata az iskolában*. Doktori disszertáció, PTE, BTK, Pszichológia Doktori Iskola, Alkalmazott Pszichológia Doktori Program, Pécs.
19. V. ö.: Balázs 2013.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Tankönyvkiadó, Budapest.
- Balázs L. (2013): A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kapcsolatának vizsgálata az iskolában. Doktori disszertáció, PTE, BTK, Pszichológia Doktori Iskola, Alkalmazott Pszichológia Doktori Program, Pécs.
- Bar-On, R. (2000): Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. In: Bar-On, R.–Parker, J. D. A. (Ed.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. Jossey-Bass, San Francisco. 363–388.
- Bar-On, R. (2006): The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, Suplemento, 13–25.
- Goleman, D.–Boyatzis, R.–McKee, A. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest.
- Goleman, D. (1998): What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6). 93–102.
- Goleman, D. (2001): Emotional intelligence: Issue in paradigm building. In: Cherniss, C.–Goleman, D. (Ed.) The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations Vol. 1. Jossey-Bass, San Francisco. 13–26.
- Hay–McBer (2000): Research into teacher effectiveness: A model of teacher effectiveness. Report by Hay/McBer to the U.K. Department for Education and Employment. URL: <https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR216.pdf>
- Herriford O. S. (2002): High-technology organizational culture and emotional intelligence. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. University of Phoenix
- Kovács Z.–Perjés I.–Sass J. (2005): Iskolák szervezeti kultúrája. In: Faragó K.–Kovács Z. (szerk.) Szervezeti látletek. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kun B. (2011): Az érzelmi intelligencia és az emocionális és szociális kompetenciák szerepe a pszichoaktív-szer-használatban. Doktori (Phd) disszertáció, ELTE.
- Majoros K. (2008): Koedukált sportolás. Partnerkapcsolat a versenytáncban. Doktori értekezés, Semmelweis Egyetem, Sporttudományi Doktori iskola, Budapest.
- Mayer, J. D. (é. n.): Az érzelem, az intelligencia, és az érzelmi intelligencia. In: Forgács József (szerk.): Az érzelmek pszichológiája. Kairosz Kiadó, Győr. 399–419.
- Pérez, J. C.–Petrides, K. V.–Furnham, A. (2005): Measuring Trait Emotional Intelligence. Letöltve: 2011.02.26. URL: [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/03/DOCENTE/JUAN\\_CARLOS\\_PEREZ\\_GONZALEZ/P%C3%89REZ,%20PETRIDES,%20%26%20FURNHAM,%202005.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/03/DOCENTE/JUAN_CARLOS_PEREZ_GONZALEZ/P%C3%89REZ,%20PETRIDES,%20%26%20FURNHAM,%202005.PDF)
- Robbins, S. P. (1993): Organizational behavior, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Salovey, P.–Mayer, J. D. (1990): Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9. 185–211.
- Yoder, D. M. 2003. Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into a “Leaderful” Community College. Dissertation. The University of Texas at Austin.

# TANÍTÓKÉPZÉS BARANYÁBAN A 20. SZÁZAD ELSŐ FELÉBEN

## MEMOIRS OF TEACHERS AND STUDENTS IN FIUME

**TAKÁCS ZSUZSANNA MÁRIA egyetemi tanársegéd**

Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet,  
Nevelés- és Művelődéstörténeti Tanszék

### Abstract

The existence of the teacher training in Pécs could be proven already in the year following the issue of the Ratio Educationis Ist and continually after that, but the teacher training institution was founded only after appointing Baron Ignác Szepesy as bishop. He created the Episcopal Teacher Training Institution in 1831, and this existed until 1947. The female teacher training was developed in 1895 in the framework of the school complex of the Notre Dame Female Canon Order invited to Pécs by Bishop János Scitovszky and it also closed its doors after the World War II. Students of both institutions arrived mainly from Somogy and Tolna counties, beside Baranya, thus they became the determining schools of South-Transdanubia, but students from all parts of the country could be found in the institutions. This study sets the creation of these institutions and their functioning into focus, primarily examining the social composition of students and the agglomeration areas of the institutions at the beginning of the 20th century.

*„A tanár útítárrsá válik egy egész életre. Évtizedek múlva is ott áll a tőle már rég elszakadt tanítvány háta mögött és erkölcsileg osztozik annak sikereiben, balsikereiben egyaránt.”  
(Berde Károly)*

A tanulmányt bevezető mottóval a tanítói pálya nehéz, de mégis sokak által vállalt hivatásának azon elemeire hívnám fel a figyelmet, melyek a 19. század tanítóképzőiben végzők számára és a mai tanítójelölteknek is útmutatóul szolgált és szolgálhat a jövőben. Berde Károly bőrgyógyász professzor, egyetemi tanár gondolata az, mely az által, hogy életre szóló útítárrsá aposztrofálja a tanárokat, egyben a legsúlyosabb terhet is vállukra rakja, hisz tanítványaik egész életében meghatározóvá válhat egy-egy tanár személyisége, munkássága. A pécsi tanítóképző intézetek létrejötte és az itt végzett tanítók, tanítónők mindannyian meghatározó szerepet töltek be nemcsak tanítványaik, hanem azon települések életében is, ahova képesítésük után kerültek. Útítársai lettek évtizedekre az adott közösségnek, így az intézmény, amelyben tanultak szintén meghatározó szerephez jutott. Tanulmányomban a tanítóképző intézetek létrejöttét, fejlődését kívánom bemutatni, valamint azok vonzáskörzetét, diákjainak társadalmi összetételét.

### A Pécsi Püspöki Tanítóképző

A pécsi tanítóképzés léte már az I. Ratio Educationis kibocsátását követő évben és azután folyamatosan bizonyítható, de tanítóképző intézet alapítására csak báró Szepesy Ignác püspöki kinevezését követően került sor, aki a Lyceum-Alapítvány keretében 1831-

ben hozta létre a pécsi Püspöki Tanítóképző Intézetet, mely 1947-ig állt fenn, ahova Baranyán kívül Somogyból és Tolna megyéből is érkeztek nagyobb számban a diákok.

A pécsi tanítóképzés történetére vonatkozó legkorábbi információkat Döbrössy Alajosnak, a püspöki tanítóképző intézet igazgatójának (1885–1906 között volt igazgató) köszönhetjük, aki szerint a pécsi „*egyike a legrégebbi ilyenmü intézeteknek Magyarországon*”, mivel az I. Ratio Educationis (1777) rendeleteinek kiadásáig „*legtöbbynire az lett tanítónak, a ki véletlenül hozzájutott, vagy pedig egyéb lenni nem tudott*” – olvashatjuk írásában.<sup>1</sup> Schwartner Márton 1798-ban írt *Statistik des Königreichs Ungarn* című írásában Pécsét is említi a tíz város (Pozsony, Buda, Körmöc, Kassa, Nagyvárad, Nagykároly, Temesvár, Győr és Zágráb) között, amelyben az ország öt tanügyi központra való felosztása után normaiskola állított fel, ahol a tanítói képzést adó tanfolyam általában három vagy hat hónapig tartott és május 1-jén kezdődött.<sup>2</sup> Az iskola létének bizonyítéka a különböző iratokon, bizonyítványokon fennmaradt pecsét és annak körirata, melyről Döbrössy a 19. század végén azt írta, hogy még akkor is az volt használatban Pécs szabad királyi város elemi népiskoláiban.<sup>3</sup> A pecsét körirata „*Sigillum primariae nationalis scholae regiae Quinque-Ecclesiensis, 1778*”, közepén koronás címerrel, melynek egyik oldalán szárnyas angyal, a másikon borostyán- vagy szőlőleveles ág található, a címerben pedig egy ülő papi alak, aki kezében keresztet tart.<sup>4</sup> A tanítóképzésnek ez a módja egészen az 1828-as tanévig tartott, amikor is a ciszterci rend vette át a vizsgáztatás jogát Pécsen és ezzel már csak magánvizsgák letételére nyílt lehetőség a városban.

A pécsi tanítóképzés történetében báró Szepessy Ignác 1828-ban pécsi püspökké történő kinevezése után kezdődött az igazi fellendülés, aki ahogy megérkezett a Mecsek lábánál fekvő városba, rögtön egy bölcsészeti tanfolyam engedélyezését kezdeményezte a Kancelláriánál, amelyet hamarosan meg is kapott, így hozzákezdhetett annak felépítéséhez.<sup>5</sup> A püspök Eger mellett, Noszvajon született, így családi kötődései miatt is hatott rá Pyrker László érsek alapította tanítóképző,<sup>6</sup> mely mintául szolgálhatott számára, ahogy Borsy károly írásában olvashatjuk.<sup>7</sup> Szepesy a papnevelő intézeten belül indította el az 1828–1829-es tanévben a kétéves bölcsészeti tanfolyamot, majd ezek után létrehozta alapítványát a jogi fakultás létesítésére.<sup>8</sup> A Joglyceum-Alapítvány 1831-es létrejöttével nyílt lehetőség a tanítóképző intézet felállítására, melyet V. Ferdinánd király 1835. augusztus 27-én hagyott jóvá.<sup>9</sup> Ebből adódik, hogy az intézménynek nincs alapító oklevele, hiteles tudósítást Peitler Antal, Szepesy titkárának a püspökről írt életrajzában olvasható: „*Szinte a' népnevelés' tökélyesülésére alkotott ugynevezett praeparandiát vagyis oskolamestereket képző intézetet a 'Lyceum' épületében, bőkezűen fizetvén évenként a' benne fárado 4, professort sajtájából. Megalapítani örök időkre e' leghasznosabb intézetet vala szándéka...*”<sup>10</sup>

A képzés ideje kezdetben öt hónapig tartott és virágvasárnapjától (a húsvét előtti vasárnap) szeptember végéig tartott, de 1837-ben Szepesy körlevélben tudatta, hogy a tanfolyam minden év május első napján kezdődik, majd 1841-ben két évfolyamúvá vált, melyek egyenként öt-öt hónapig tartottak.<sup>11</sup> Az 1848–49-es forradalom és szabadságharc az intézet növendékeit is a harctérre csábította, így az intézet kiürült és megszűnt az oktatás. 1851 és 1856 között csak tanképesítő vizsgálatokat lehetett tenni dr. Gerschner János cs. kir. iskolatanácsos elnöklésével magyar és német, vagy csak német nyelven, majd 1856-ban nyitotta meg újra kapuit az intézet Girk György püspök támogatásával.<sup>12</sup> A fejlődés innentől kezdve töretlen és az 1889–1890-es tanévre kialakult a négyéves képzési forma, melynek tantervéhez az 1882-es országos tanterv szolgált alapul és így az 1918-ig tartó időszakot ez a képzési rendszer határozta meg.<sup>13</sup>



## A Notre Dame – a leánynevelés pécsi fellegvára

*„Nemini nocere, prodesse omnibus/ Senkinek sem ártani, mindenkinek használni”  
(a rend jelmondata)*

A Notre Dame, vagyis a Miasszonyunk Női Kanonokrendet, melyet az Ágostonos Kanonisszák rendjének is neveznek, latinul a Congregatio a Domina Nostra Canonissarum Regularium Ordinis Sancti Augustini 1597-ben hozta létre Fourier Szent Péter a franciaországi Mattaincourt-ban Boldog Alice Le Clerc segítségével, aki a rend első főnöknője lett.<sup>14</sup> A Miasszonyunk Női Kanonokrend nagyon gyorsan terjeszkedett Európában, az 1732-ben Regensburgban alapított zárda volt a nyolcvanadik intézetük, mely az első magyarországi rendház anyaháza is lett.<sup>15</sup> Pécsen 1851-ben, Scitovszky János püspök, a későbbi esztergomi érsek hívására telepedtek meg és alapítottak a zárda mellett leányiskolát az Ágostonos Kanonisszák, akik az elkövetkező évtizedekben Pécs egyik legjelentősebb oktatási intézményrendszerét hozták létre. Ebben az időben nem volt a megyében megfelelő leánynevelő intézet és Scitovszky sokáig tanulmányozta az alapítást megelőzően a rend pozsonyi szervezetét és intézményeit, melynek következtében, hosszas tárgyalásokat követően az ottani zárda tíz apáca, két világi nővér mellett két újoncot és két jelöltet küldött Pécsre a zárda megalapítására.<sup>16</sup> Az ezt követő fél évszázadban a rend pécsi zárdája és annak iskolái folyamatosan fejlődtek és alakult ki a századfordulóra az intézet, amelyet Rajczi Péter találóan nevezett egy valóságos „iskolakombinátnak”.<sup>17</sup> A rend iskoláinak létrejötté, az intézményrendszer végleges, az államosítás előtti formájának kialakulása a 20. század első évtizedeiben nyerte el végleges formáját. A zárda alapításával egy időben kezdte meg működését a külső és a belső elemi iskola, majd 1890-től működött a polgári leányiskola, 1895-től a tanítónőképző intézet.<sup>18</sup>

A tanítónőképző intézet létrehozásának gondolata 1895-ben merült fel, mivel „szakképzett, vizsgázott tanerőkkel a zárda gazdagon el van látva, kik a magyar nyelvet írásban és szóban teljesen bírják, hogy a tanítóképző-intézethez szükséges gyakorló-iskola a 4 osztályú külső- és a 6 osztályú belső iskolában rendelkezésre áll, valamint iskolai és szakkönyvtár szintén készen van”, így ez év szeptemberében 24 rendes és 5 magántanulóval megindult a képzés.<sup>19</sup> A leendő tanítónők az akkori kornak megfelelően a polgári iskola négy osztályának, vagy a felső népiskola két osztályának sikeres elvégzése után jelentkeztek a képzőbe 14 és 18 éves koruk között.<sup>20</sup>

### A tanítóképzők diákjainak társadalmi összetétele

A tanulmány ezen fejezete arra próbál meg választ találni, hogy a Pécsi Püspöki Tanítóképző és a Notre Dame rend pécsi tanítónőképzőjének diákjainak létszáma miképpen változott a 19. sz. végétől egészen 1917-ig,<sup>21</sup> honnan érkeztek az adott intézményekbe, valamint a szülők polgári foglalkozása alapján mely társadalmi rétegből származtak. A diákok létszámát tekintve a képzők hasonló nagyságrendű oktatási intézményei voltak a városnak, ez az első világháború eseményeinek következtében változik, amikor is a tanítóképző diákjainak egy része frontszolgálatra vonult be, ezzel párhuzamosan pedig megnőtt a tanítónőképzőben tanulók száma.

**1. táblázat. A diákok létszámnak változása a Pécsi Püspöki Tanítóképzőben és a Notre Dame rend tanítóképzőjében**

**Table 1. Number of students of the Episcopal and the Notre Dame Order Teacher Training Institutions between 1898–1917**

Tanév	Püspöki tanítóképző	Notre Dame tanítónőképzője
1898/1899	86	97
1900/1901	119	103
1909/1910	134	97
1912/1913	105	93
1914/1915	119	121
1916/1917	71	133

*Forrás: Az intézmények évente kiadott értesítői<sup>23</sup>*

A tanítóképző diákjainak származási helyt vizsgálva megállapíthatjuk, hogy pécsi és baranyai születésűek aránya a diákoknak összesen kb. 60%-át jelenti, míg a régió többi megyéjéből (Somogy, Tolna és Zala) származik a diákok közel 20–52%-a. A diákság fennmaradó része viszont lefedi az ország egész területét, hiszen a Pest megyei, illetve budapesti születésűek mellett a más megyével<sup>24</sup> jelzett területeknél megjelenik Stájerország, Morvaország és Albánia is egy-egy diák esetében.

**2. táblázat. A Pécsi Püspöki Tanítóképző-Intézet diákjainak származási hely szerinti megoszlása (%)**

**Table 2. Distribution of the students of the Episcopal Teacher Training Institution by their places of origin (%)**

Származási hely	1898/ 1899	1900/ 1901	1909/ 1910	1912/ 1913	1914/ 1915	1915/ 1916	1916/ 1917
Pécs			23,13	29,52	26,27	29,54	33,8
Baranya	61,62	58,3	41,79	30,47	32,2	36,36	38
Somogy	11,62	10,83	14,17	14,28	16,1	15,9	11,3
Tolna	13,95	14,16	11,19	15,23	14,4	6,8	9,8
Budapest, Pest m.	2,32	1,6	2,23	2,85	3,38	3,4	2,8
Zala	1,16	3,3	4,47	0,95	0,84		
Más megyék	9,3	11,6	2,98	5,71	6,7	7,95	4,2

*Forrás: Az intézmény évente kiadott értesítői<sup>25</sup>*

A Miasszonyunk Női Kanonokrend tanítónőképzőjének értesítőiben szintén hasonló arányokat találunk a növendékek származási helyét illetően, viszont a pécsi és baranyai születésűek aránya átlagban 25 és 14% körül mozgott és a más megyéből származók aránya 50–60% körüli. Azonban a más megyéből származók pontos területe nincs feloldva, ebből adódóan az iskolai értesítők arra vonatkozóan nem szolgálnak támpontul, hogy vajon az ország mely területéről származtak az itt tanulók.

A szülők polgári foglalkozását tekintve megfogalmazhatjuk, hogy a tanítóképzőben a tanítók és hivatalnokok/tisztviselők mellett főleg az iparosok, valamint a földművesek és kisbirtokosok gyermekeit találjuk meg nagyobb arányban a feltárt korszakban. Figyelemre méltó a napszámos szülők gyermekeinek az 1908/1909-es tanévben való nagyobb arányú (15,57%) megjelenése a többi év átlaga (4%) mellett, rajtuk kívül pedig a szolgaként dolgozók gyermekeinek aránya pedig viszonylag stabilan (átlagban 6–7% körül) jelenik meg a képző diákjai között.

**3. táblázat. A Miasszonyunk Női Kanonokrend tanítónőképzőjében tanulók származás hely szerinti megoszlása (%)**

**Table 3. Distribution of the students of the female teacher training institution of the Notre Dame Order by their places of origin (%)**

Származási hely	1898/ 1899	1900/ 1901	1903/ 1904	1906/ 1907	1909/ 1910	1914/ 1915	1916/ 1917
Pécs	24,85	30,76	34,16	27,47	18,55	19,83	22,5
Baranya	13,92	14,42	9,16	6,59	16,49	19,83	22,5
Más megye	58,23	54,8	56,6	65,93	61,85	52,89	49,62
Horvát-Szlavón ország					3,1	4,13	3,00
Fiume						2,47	2,25
Szerbia						0,82	

*Forrás: Az intézmény évente kiadott értesítői<sup>26</sup>*

**4. táblázat. A diákok szüleinek foglalkozás szerinti megoszlása a püspöki tanítóképzőben (%)**

**Table 4. Distribution by profession of parents of students in the Episcopal Teacher Training Institution (%)**

Szülők	1898/ 1899	1899/ 1900	1900/ 1901	1908/ 1909	1909/ 1910	1911/ 1912	1912/ 1913	1913/ 1914	1914/ 1915	1915/ 1916	1916/ 1917
Tanító	12,79	14,41	23,27	14,75	23,8	20,86	23,8	16,6	22,68	25	22,53
Iparos	39,53	27,02	39,65	25,4	23,8	26,08	22,85	22,8	16,8	15,24	23,93
Földműves	11,62	26,13	12,93	13,11	14,92	19,13					
Kisbirtokos							14,28	11,4	8,4	4,3	8,45
Hivatalnok/ Tisztviselő <sup>27</sup>	15,11	11,71	5,17	4,9	8,95	8,69	16,19	13,15	18,48	16,3	16,9
Egyéb <sup>28</sup>	20,93	20,72	4,3	9,83	7,46	8,7	10,47	10,52	8,4	11,95	9,85
Magánzó			6,89	16,39	7,46	6,95	5,71	16,6	12,6	13,04	11,26
Szolga			7,75		8,95	6,08	4,76	7,89	6,72	9,78	2,81
Napszámos				15,57	4,47	3,47	1,9	0,87	5,88	4,3	4,22

*Forrás: Az intézmény évente kiadott értesítői<sup>29</sup>*

**5. táblázat. A diákok szüleinek foglalkozás szerinti megoszlása a Miasszonyunk Női Kanonokrend tanítónőképzőjében (%)**

**Table 5. Distribution by profession of parents of students in the female teacher training institution of the Notre Dame Order (%)**

Szülők	1909/ 1910 <sup>30</sup>	1910/ 1911	1911/ 1912	1912/ 1913	1913/ 1914	1914/ 1915	1915/ 1916	1916/ 1917
Földbirtokos <sup>31</sup>	1,03	1,07	1,07	1,07	0,99	5,8	7,09	6,76
Alkalmazott	2,06	9,67	9,67	6,45	4,95			
Önálló iparos	14,43	11,82	11,82	7,52	6,93	13,22	13,54	13,53
Önálló kereskedő	1,03	2,15	2,15		2,97	3,3	1,93	3,00
Állami tisztviselő	15,46	22,58	22,58	16,12	17,82			
Köztisztviselő	14,43	8,6	8,6	20,43	16,83	20,66	16,77	17,29
Katona/-tiszt	2,06	5,37	5,37	6,45	5,94	2,47	1,93	1,5
Értelmiség	15,6	12,9	12,9	22,6	22,77	14,04	14,19	14,28
Tanár/tanító						15,7	17,41	21,05
Magánzó	11,34	16,12	16,12	11,82	10,9	7,43	3,87	9,02
Nyugdíjas	8,25	3,22	3,22	2,15	1,98	9,09	11,61	5,26
Egyéb <sup>32</sup>	10,3	6,45	7,53	5,38	8,08	8,27	13,29	8,27

*Forrás: Az intézmény évente kiadott értesítői<sup>33</sup>*

A Miasszonyunk Női Kanonokrend képzőjében tanulók szüleinek polgári foglalkozását vizsgálva megfigyelhetjük, hogy az önálló iparosok (11,5%), valamint a tisztviselők (16,5%) mellett az értelmiség (16%), majd azon belül is a tanárok/tanítók (18%) leánygyermekei találhatóak meg magasabb arányban. Ezen kívül pedig érdemes egy pillantást vetni a nyugdíjasok gyermekeinek változó, de növekvő tendenciát mutató arányára, ahol az 1,98% (1913/14-es tanévben) mellett megtaláljuk a 11,61%-ot (1915/16-os tanévben) is.

## Összegés

A Pécsi Püspöki Tanítóképző és a Miasszonyunk Női Kanonokrend Tanítónképző Intézetének történetét és az 1890-es évek végétől 1917-ig vizsgálva diákjainak társadalmi összetételét, megállapíthatjuk, hogy mindkét intézmény meghatározó volt a dél-dunántúli régiót tekintve. Elmondhatjuk, hogy a képzőkbe járók szüleinek foglalkozási megoszlásánál nagyobb arányban találjuk meg mindkét esetben a hivatalnokok/tisztviselők, az értelmiség, valamint a tanítók gyermekeit, így az intézmények hozzájárultak ezen társadalmi réteg önreprodukciójához. A leánygyermekes esetében pedig az ott elsajátított ismereteket már a kezdetektől a leendő feleségek/anyák számára is megfelelőnek tartották a társadalom középrétegéhez tartozó családok, melyet szintén alátámasztanak a tanulmányban ismertett adatok.

## Jegyzetek

1. Döbrössy Alajos (1896): A pécsi püspöki tanítóképző-intézet történelmének rövid vázlata. Hazánk ezredéves fennállásának emlékére. Nyomatott a Püspöki Lyc. Nyomdában (Madarász Béla). Pécs. 4. old.
2. Szántó Károly (1964): Adalékok a tanítóképzés történetéhez Pécsen, a 18–19. században. Pécsi Szikra Ny., Pécs. 39–40. old.
3. Döbrössy (1896): 6. old.
4. Szántó (1964): 39. old.
5. Borsy Károly (1989): A pécsi püspöki tanítóképző intézet létrejöttének körülményei. In: Sándor László (szerk.): Nevelés- és Művelődéstörténeti Közlemények 1. szám. Csokonai Vitéz Mihály Tanítóképző Főiskola. Kaposvár. 49. old.
6. Pyrker László egri érsek 1828-ban alapította az első önálló, több évfolyamos, magyar oktatási nyelvű katolikus tanítóképző intézetet Egerben, melyet megelőzőtt a szintén általa 1818-ben alapított szepesváraljai német nyelvű tanítóképző intézet (Németh–Pukánszky, 1999: 363).
7. Borsy (1989): 50. old.
8. Horváth István (2008): A reformkor és a szabadság időszaka. In: Sümei József (szerk.): A Pécsi Egyházmegye ezer éve. Pécs. 145. old.
9. Borsy (1989): 51. old.
10. Uo.
11. Döbrössy (1896): 12., 16. old.
12. Szántó (1964): 46. old.
13. Döbrössy (1896): 71. old.
14. Szentkirályi István (1908): A pécsi Notre-Dame Nőzárda és iskolái. Történeti és Leíró ismertetés. Alapításának hatvanadik évfordulója alkalmából közzéteszi a pécsi Notre-Dame Nőzárda. Pécs: Taizs József Könyvnyomdája.
15. Uo. 11. old.
16. Uo.
17. Rajczi Péter (1989): A Miasszonyunkról nevezett női kanonokrend pécsi róm. kat. tanítóképző intézetének története. 1895–1948. In: Szita László (szerk.): Baranyai Helytörténetírás. A Baranya Megyei Levéltár Évkönyve 1989. Pécs, 439–473.

18. Szentkirályi (1908).
19. Uo. 138., 141. old.
20. Rajczi (1989): 441. old.
21. A korszakhatár azért az 1916/1917-es évvel zárul, mivel az első világháború és az azt követő események hatására az intézetek értesítői ettől kezdve hiányosak, majd pedig egy nagyobb hiást követően csak az 1920-as évek második felétől jelennek meg újra, azonban a korábbi időszakokra vonatkoztatva szintén hiányos adatokkal.
22. A Miasszonyunkról nevezett női rend pécsi nevelő- és tanítóintézeteinek értesítője az 1898/99. és 1916/17. tanév között. A Pécsi Püspöki Tanítóképző-Intézet értesítője az 1898/99. és 1916/17. tanév között.
24. Más megyék: Bács-Bodrog, Fehér, Nyitra, Pozsony, Sopron, Győr, Veszprém, Verőce, Vasvár, Vas, Hajdú, Bars, Ung, Arad, Heves, Marostorda, Körös, Pozsega, Stájeró., Morvao, Albánia
25. A Pécsi Püspöki Tanítóképző-Intézet értesítője az 1898/99. és 1916/17. tanév között.
26. A Miasszonyunkról nevezett női rend pécsi nevelő- és tanítóintézeteinek értesítője az 1898/99. és 1916/17. tanév között.
27. 1898/99 és 1899/1900-as tanévnél hivatalnok, ezután tisztviselő.
28. Egyéb: 1900/1901-es tanévtől ide tartozik a bérlő, kertész, rendőr, katonatiszt, kereskedő, vállalkozó, bányász, gyári munkás és uradalmi alkalmazott, addig csak az egyéb kategória létezett.
29. A Pécsi Püspöki Tanítóképző-Intézet értesítője az 1898/99. és 1916/17. tanév között.
30. A Miasszonyunk Női Kanonokrend tanítónőképzőjének értesítőiben ettől az évtől tüntetik fel a szülők polgári foglalkozását.
31. Földbirtokos: nagybérelő 1911/12–1913/14 között, közép- és kisbirtokos 1914/15–1916/17 között.
32. Egyéb: földműves, gazdatiszt, iparos segéd, kereskedő segéd, napidijas, szolga, munkás és az értesítőben is egyéb címszó alatt szereplő kategória.
33. A Miasszonyunkról nevezett női rend pécsi nevelő- és tanítóintézeteinek értesítője az 1909/10. és 1916/17. tanév között.

### **Felhasznált irodalom**

- A Miasszonyunkról nevezett női rend pécsi nevelő- és tanítóintézeteinek értesítője az 1898/99–1916/17. iskolai évről. Közli: az igazgatóság. Nyomatott a „DUNÁNTÚL” Nyomda R. T.-nél. Pécs.
- A Pécsi Püspöki Tanítóképző-Intézet értesítője az 1898/99–1916/17-ik tanévről. Közli: igazgató. Nyomatott a „Dunántúl” Nyomda R. T.-nél. Pécs.
- Borsy Károly (1989): A pécsi püspöki tanítóképző intézet létrejöttének körülményei. In: Sándor László (szerk.): Nevelés- és Művelődéstörténeti Közlemények 1. szám. Csokonai Vitéz Mihály Tanítóképző Főiskola. Kaposvár. 44–54.
- Döbrössy Alajos (1896): A pécsi püspöki tanítóképző-intézet történelmének rövid vázlatja. Hazánk ezredéves fennállásának emlékére. Nyomatott a Püspöki Lyc. Nyomdában (Madarász Béla). Pécs.
- Horváth István (2008): A reformkor és a szabadság időszaka. In: Sümegi József (szerk.): A Pécsi Egyházmegye ezer éve. Pécs. 141–152.
- Németh András–Pukánszky Béla (1999): Neveléstörténet. 7. kiadás. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.
- Rajczi Péter (1989): A Miasszonyunkról nevezett női kanonokrend pécsi róm. kat. tanítóképző intézetének története. 1895–1948. In: Szita László (szerk.): Baranyai Helytörténetírás. A Baranya Megyei Levéltár Évkönyve 1989. Pécs, 439–473.
- Szántó Károly (1964): Adalékok a tanítóképzés történetéhez Pécsen, a 18–19. században. Pécsi Szikra Ny., Pécs, 37–71.
- Szentkirályi István (1908): A pécsi Notre-Dame Nőzárda és iskolái. Történeti és Leíró ismertetés. Alapításának hatvanadik évfordulója alkalmából közzéteszi a pécsi Notre-Dame Nőzárda. Pécs: Taizs József Könyvnyomdája



## **PÉNZÜGYEK ROVAT**





# AZ ALPESI ORSZÁGOK KLÍRINGHÁZAI, AZ ELSZÁMOLÁSFORGALOM FEJLŐDÉSE

## CLEARING HOUSES OF ALPINE COUNTRIES, THE DEVELOPMENT OF CLEARING

**KRISKÓ ANDREA PhD-hallgató**

Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

**TATAY TIBOR PhD egyetemi docens**

Széchenyi István Egyetem Gazdasági Elemzések Tanszék

### **Abstract**

Germany is the powerhouse of Europe, the European Union's most populous nation, often referred to as the treasurer of the Union. The role of financial harmonization as regards outstanding. The structure of the TARGET system is columnar member, historical antagonisms put aside actively cooperate with France and Italy. Switzerland and Liechtenstein with its advanced financial literacy is playing an important role in the life of the continent. We could not ignore their traditional economic cooperation. This study will attempt to briefly outline the development of clearing houses in Europe and the Alpine countries and their impact on the financial lives. We make a detour in the direction of the characteristics of the Swiss and German settlement systems. We try to shed light on the importance of the lifting of bank secrecy in Switzerland and the joining to the TARGET2 Securities system.

### **1. Bevezetés**

A nemzetközi kereskedelem volumenének növekedése egyre nagyobb pénzforgalmat generál az országok között. A tőkepiacok globalizálódása szintén a pénzforgalom megnövekedését vonta maga után a nemzetközi szinten. Az elektronika fejlődése a hagyományos elszámolási módszerek mellett új technológiákat, technikákat hozott. Az országokon belüli változások mellett a több nemzetgazdaságot is átfogó átalakulások tapasztalhatók. Az európai gazdaságok integrációja elképzelhetetlen a fizetési rendszerek egységes fejlesztése nélkül. Ugyanakkor a korábbi pénzügyi központok hagyományos rendszereit nem lehet rövid időn belül teljesen lebontani. A kontinentális Európában a képet árnyalja, hogy a földrész közepén fekvő Svájc, együttesen Liechtensteinnel a nemzetközi pénzmozgások kikerülhetetlen központja.

2000-ben Lisszabonban az EU vezetői elfogadtak egy 42 pontos a pénzügyi szolgáltatókat érintő tervet, mely kiterjed a pénzügyi biztosítékok kezelésére, a pénzügyi instrumentumok kezelésének egységesítésére, az adatszolgáltatások körére, az ügyfelek nyilvántartására és a szolgáltatások nyújtásának szabályozására.<sup>1</sup> Európa hosszú távú tervei között szerepel nem csak a TARGET2, hanem a TARGET2 Securities (továbbiakban T2S) használatának a bevezetése is a tagországokban.

Tanulmányunkban a kontinentális Európa és az Euró övezet legerősebb gazdaságának, egyben pénzügyi középpontjának, Németországnak az egységes pénzforgalmi és elszámolási rendszerbe való integrálhatóságát vizsgáljuk a történelmi fejlődés nyomán

követésével. Hasonlóan értékelnénk Svájc és a vele „együtt élő” Liechtenstein fejlődését. A két állam hatalmas vagyonoknak kínál „menedéket”, ami természetesen a pénzforgalomban is megmutatkozik.

## 2. Svájc

Svájc pénzügyi kultúrája fejlett, a pénzügyi szolgáltatások erősen banki alapúak. A svájci bankrendszer híres titokzatossága és titkossága az ügyfelek érdekeinek messzemenő védelmére, a külső támadásokkal szembeni következetes háritásokra épül. A svájci bankszámlák elválaszthatatlanul összefonódtak a hatóságok és akár a családtagok számára is láthatatlan összegek mítoszával.

Svájcban csak a 19. században fejlődött ki a bankhálózat, mintegy 100 bank, nagyjából ugyanennyi takarékpénztár, 50 föld és jelzáloghitelbank működött. Az első nagy kereskedelmi bank az 1856-ban létrejött Credit Suisse volt. A pénzügyi fejlődés megállíthatatlanul terjedt, Zürich az 1850-es évekre túlnőtte Genfét és Bázelt, ezzel pénzügyi jelentősége is megnőtt. E három város versengése a legfőbb pénzügyi központ státuszért végigkísérte az elmúlt századokat.<sup>2</sup> „A Három Nagy” uralta a piacot a 19. században, melynek tagjai a vízenergiára és gépiparra épülő Credit Suisse, a vegyiparhoz erősen kapcsolódó Bankverein Bazel valamint a textil- és házi iparra épülő Union de Banques Suisses voltak.<sup>3</sup>

A svájci bankok jobban monopolizálják a pénzügyi ágazatot, mint más országok pénzügyi intézetei, nem léteznek olyan tőzsdei kereskedők, alkuszok és pénzügyi szakértők, akiket nem bank foglalkoztat. Ezért a bankár szó jelentése itt igen széles jelentéstartalommal bír. A svájciak, pénzügyek tekintetében, eléggé liberálisan gondolkodnak, védik a magánzférájukat, él bennük a korlátozásoktól való mentesség igénye, melyet az állam kantonális felépítésére és az önkéntes együttműködésre vezetnek vissza. A pénzmosás elleni küzdelem természetesen napjainkra Svájcot is elérte, ezáltal feloldódni látszik a titkosság mítosza, melyet a régi idők speciális egyénre szabott azonosítási módjaira, a kódokra, jelekre, azonosító kártyákra stb. vezethetünk vissza.

A történelem viharai során a világ minden tájáról befolyásos emberek pénzei folytak be a semlegesnek tartott Svájcba, hogy itt vészeljék át a nehezebb, veszélyesebb időszakokat. Gyökeres változást elérni ebben a kis alpesi államban nehéz. A nyelvi sokszínűség, az önállóság igénye, az, hogy minden jelentősebb változtatást népszavazásra kell bocsátani, jelentősen megnehezíti a változások elindítását.

Mára a 2008-ban létrejött SIX Group Ltd. uralja a svájci pénzpiacot. A SIX három jelentős piaci elszámolóból jött létre és mintegy 160 hazai és külföldi bank tulajdonában van. A SIX leányvállalatai üzemeltetik többek között a SIX Swiss Exchange-t (részvény, kötvény, tőzsdei alapok tőzsdéjét) és a Swiss Interbank Clearing-et,<sup>4</sup> amely a kormányközi fizetések elszámolásáért is felel, de a legfőbb retail elszámolási rendszer is egyben. A SIX X-clear az egyetlen hazai központi szerződő fél Svájcban. A SECOM2 értékpapír elszámolási rendszer, melyet a SIX SIS Ltd. üzemeltet, és a központi értéktári funkciókat is ez látja el. A SIX elszámolási rendszere több mint 50 piachoz biztosít hozzáférést, nem véletlen, hogy 2013. november 5-étől a SIX SIS a KELER devizaszámla vezetője, és külföldi al-letétkezelője. A külföldi értékpapírok elszámolása rajta keresztül zajlik.<sup>5</sup>

A hazai X-clear-en kívül két külföldi CCP<sup>6</sup> is működik Svájcban, a London Clearing House (UK-based) pénzügyi eszközök elszámolására és az EUREX-klíring megvalósítására. Ezen kívül a New York-i CLS Bank International által működtetett Continuous Linked Settlement végez FX-kereskedelmi elszámolást 17 valutában.

A pénzügyi elszámolások felügyeletét a Swiss National Bank és a Swiss Financial Market Supervisory Authority látja el. Ezen kívül létezik még egy sajátos piaci szereplő a Post Finance, amely a kereskedelmi bankok által működtetett szolgáltató és saját rendszerében biztosít teljes körű elszámolást a résztvevők számára (bár nem rendelkezik banki engedéllyel). Érdekes, hogy bár a külföldieknek nyújtott banki szolgáltatások tradíciói miatt Svájc fejlett pénzügyi kultúrával bír, ez a konzervatív szokások mellett nem mutatkozik minden téren. Példaként a fizetési forgalomban a csoportos beszedések aránya kicsi. A bankkártyák elterjedtek, de az e-kereskedelem, a mobilfizetés és prepaid kártyák még nem tartoznak a népszerű termékek közé.<sup>7</sup>

### 3. Liechtenstein

Liechtenstein Ausztria és Svájc közötti kis állam. Az első világháború után a Liechtensteinben használt osztrák korona igen elértéktelenedett, ekkor fordult a Hercegség a szintén semleges Svájc felé. 1921-ben bevezették a svájci frankot, mint törvényes fizetőeszköz, de valutauniót csak 1980-ban hoztak létre. A svájciakkal szorosra fűzött együttműködés, amely monetáris unió is egyben, meghozta gyümölcsét, nagyban hozzájárult Liechtenstein fellendüléséhez, pénzügyi központtá válásához. A svájci nemzeti bank Liechtenstein számára is betölti a központi bank szerepét, tehát amikor Svájc pénzügyi rendszeréről beszélünk, érdemes figyelni az azonosságokra. Az együttműködés Svájc és Liechtenstein között igen sokrétű, 1921-ben postauniót, majd 1924-ben vámuniót hoztak létre.

Liechtenstein 1970-től az Európai Szabadkereskedelmi Társulás résztvevője, 1995-től EGT tagállam. Számos európai fővárostól eltérően, melyek mind közlekedési, kereskedelmi és/vagy pénzügyi központok, Vaduznak nincs reptere, vasútállomása, sem kikötője, közúton közelíthető meg, ezzel egyedi a világ fővárosai között. A nemzeti bank székhelye a főváros, de a pénzkibocsátás a svájci nemzeti bank kizárólagos joga, ezért emissziós tevékenységet nem végez.

A hercegi család kulcsszerepet tölt be Liechtenstein életében. A hercegség egyfajta márkanév, a stabilitás, a gazdasági függetlenség védjegye. Sokak számára ismert, hogy Liechtenstein bélyegnagyhatalom, az országnak igen jelentős bevétele származik a bélyegek forgalmazásából. Ugyanakkor azt már kevesen tudják, hogy a hercegi család vagyónának megalapozásában jelentős szerep jutott a festményeladásoknak. A második világháborút követően a hercegség is anyagi nehézségekkel küzdött, ezt Leonardo Da Vinci a „Ginevra de 'Benci” című világhírű festményének eladásával igyekeztek enyhíteni. Az Amerikai Egyesült Államok komoly vagyont fizetett a műalkotásért.<sup>8</sup> A liechtensteini herceget a világ legtehetősebbjei között jegyzik, 1,1 Mrd EUR magánvagyonával, 5 Mrd EUR képgyűjteményével, 1324 főt foglalkoztató bankjával, a 31,4 Mrd EUR portfóliót kezelő Liechtenstein Global Trusttal.

A hercegségnek nincsen adóssága, hatalmas pénzügyi tartalékokkal rendelkezik, erősen iparosított ország, a lakosság 14%-a a pénzügyi szektorban dolgozik. Bankjai a svájci bankszövetség tagjai (16 bank). 17 alapkezelője, 358 vagyonkezelő társasága a termékek széles skáláját kínálja ügyfeleinek. Svájchoz hasonlóan itt is három nagybank szerepe kiemelkedő a pénzügyi életre gyakorolt befolyása révén. Ezek a hercegi család tulajdonában álló – és vagyonának javát kezelő – Liechtenstein Global Trust (LGT), a Liechtensteinische Landesbank (LLB alapítva 1861. December 5.),<sup>9</sup> és a Verwaltungs- und Privat-Bank (VP Bank alapítva 1956).<sup>10</sup> Az LLB a hercegség legrégebben alapított bankja, sajátos keveréke az állami és a magánbanknak. A jegybanki funkciók mellett lakossági, pri-

vátbanki szolgáltatásokat nyújt, és befektetési alapokat kezel. Egyedüli tulajdonosa 1992-ig a liechtensteini állam volt, azóta részvénytársasági formában működik, de a törvénynek megfelelően a papírok többsége továbbra is az államé. A hercegségi hányad 1993-ban 84, majd 2000-ig 57 százalékra csökkent, a többi papír a zürichi tőzsdén forog. Az ezredforduló óta az állami rész újra nőni kezdett, a papírok visszavásárlása révén most 67 százalék.

2014 átfogó változások éve a liechtensteini jogrendben. Olyan fontos kérdések kerülnek szabályozásra, melyek érinti a Bazel III és egyéb szabályozási normák implementálását, a tőke megfelelési mutatók alkalmazását, a szerkezetátalakítást, a felszámolás szabályozását, a szanalási terveket, a SEPA implementációt, a jelzáloghitel irányelvet, valamint a banksőd kezelésének szabályozását.<sup>11</sup>

#### **4. A német pénzügyi rendszer**

Németország jó példa a banki alapú pénzügyi rendszerre, hiszen a gyors iparosításhoz nagy mennyiségű tőkére volt szüksége. A 19. században a részvénytársasági formában működő nagy bankoké volt a fő szerep, de a kereskedelmi bankok mellett takarékpénztárak és szövetkezeti hitelintézetek is működtek. Ebben az időben tervezték a postatakarékpénztárak bevezetését, de nem aratott sikert a gondolat, mert a szövetkezetek és a községi takarékpénztárak megfelelően gyűjtötték össze a betéteket, s fejlődésüket nem akarták gátolni a postatakarékpénztárak megalakításával.

Az első világháború idején már közel 17 000 kölcsönpénztár egylet működött. 1913-ban nyolc nagybank uralta a piacot.<sup>12</sup> Az 1920-as évek nagy kihívások elé állították a bankokat: infláció, külföldi bankok térhódítása, melyek eredményeként 3 nagybank jött létre. A második világháború után ezek is felbomlottak, de az 50-es években újjáalakultak.

1909-ben postacsekk hivatal alakult, s a klíring üzletág lebonyolítására 9 hivatalt létesítettek a postaügyi minisztériumnak alárendelten. A Saxony volt az első klíringrendszer. A fejlődés újabb állomása az 1918-ban alapított Deutsche Girozentrale Berlin volt, amely mind a 39 régiót összekapcsolta hálózatával. Az 1930-as években a regionális bankok már elszámolási funkciókat is elláttak, s ekkora tehető az első elszámolóházak megjelenése is.<sup>13</sup>

Az osztrák-német egyesítést követően az osztrák takarékpénztári rendszert az egész Birodalomra kiterjesztették. Ezzel a Német Birodalom a legsűrűbb pénzügyi hálózattal bíró országgá vált, közel 20 000 bankfiók és 47 000 posta működött.<sup>14</sup>

##### **4.1. Németország ma**

2009-es adatok szerint 1919 hitelintézet mintegy 40083 fiókkal működik Németországban, és az univerzális bankok túlsúlya egyértelmű.<sup>15</sup> Jelenleg nincs magántulajdonban lévő elszámolóház (ACH),<sup>16</sup> a piac igen széttagolt, töredezett az értékpapír elszámolások tekintetében. Nincs magántulajdonban lévő vagy magánszektor által üzemeltetett fizetési rendszere, a Bundesbank működteti a kereskedelmi fizetési rendszert (Retail Payment System), amely alkalmas a SEPA-fizetések fogadására és indítására.<sup>17</sup>

A legfőbb szabályozók a 2007/64/EK irányelv a fizetési szolgáltatásokról, az európai jogalkotás, a nemzetközi irányelvek, normák, a nemzeti jogszabályok, a bankközi szerződések és megállapodások, valamint az Európai Fizetési Tanács aktuális dokumentációi (szabálykönyv, végrehajtási útmutató). Az 1933-as Genfi Csekkkegyezmény átültetésre került az új jogi szabályozásba 2007-ben, mikor átálltak a computeres scannelésre a csekkel-számolások terén.

A Bundesbank szerepe az alábbi pillérekben nyugszik: fizetési politika, felügyelet, saját rendszer üzemeltetése. Az Eurex Clearing AG és a Clearstream Banking AG értékpapír elszámolást bonyolít le és hitelintézeti engedéllyel rendelkezik. Hazánktól eltérően Németországban a hitelintézeteknek lehetőségük van a Bundesbank elszámolási rendszerén kívüli kétoldali megállapodásokkal magán zsróhálózatokat működtetni, s ezen keresztül lebonyolítani egymással történő elszámolásaikat. Ezen kívül a CAM – Customer Access Mechanism – Ügyfélkapu szolgáltatás, a nem banki számlák közti likviditás biztosítására, a kötelező tartalék kezelésének segítésére, levelezőbanki szolgáltatás nyújtására alkalmas rendszer. Napjainkban egyre inkább előtérbe kerül a hatékony eljárások támogatása.

## 5. TARGET

A Trans-European Automated Real-Time Gross-Settlement Express Transfer 1999. január 1-jén kezdte meg működését az Európai Monetáris Intézet munkájának gyümölcseként. Ez a tagországok RTGS-rendszereit összekötő interlinking rendszer továbbfejlesztése, amely megvalósította az egységes fizetési övezetet a jegybanki fizetések tekintetében.

A TARGET2 2007 novemberében váltotta fel a TARGET-ot, egységes közös technikai platformként. Moduláris felépítésű, három modulját a Deutsche Bundesbank (fizetési modul), a Banque de France (ügyfélszolgáltatások) és a Banca D’Italiana (kommunikációs infrastruktúra) közösen üzemelteti. A TARGET2 Securities a jövő elszámolásforgalmi rendszere, melynek jelentősége a klíring házak liberalizációjában rejlik. Korábban nem volt törekvés az értékpapír forgalom egységesítésére, a társasági események, harmonizált kezelésre. A rendszer indulását 2015 júniusára tervezik, elsőként Görögország, Románia, Málta, Olaszország és Svájc (beleértve Liechtensteint is) részvételével.

A fentiekből kitűnik, hogy Németország igen intenzíven részt vesz a pénzügyi infrastruktúra fejlesztésében, nem csak a tervezés és a jogi környezet kialakításában vállalt fontos szerepet, de a működtetésben is gazdasági súlyának megfelelően vesz részt. A világ pénzügyi életében oly fontos szerepet betöltő Svájc és Liechtenstein közös valutája és fizetési rendszere kapcsán élenjár a technikai újítások bevezetésében (a T2S-hez már az első körben csatlakoznak), annak ellenére, hogy jogi szabályozási környezetük még nem teljesen EU-konform. Németország csak a harmadik hullámban fog csatlakozni, ennek okai elsősorban a széleskörű, transznacionális elszámolásforgalom lebonyolításában kerecsendők. Mind a számos országban jelenlévő Euroclear (Hollandia, Belgium, Franciaország, Finnország), mind a Clearstream Bank Frankfurt ügyfelei biztonságát, mind az átlás zökkenőmentességét szem előtt tartva, csak a későbbi második és harmadik hullámban csatlakozik.

## 6. Összefoglaló gondolatok

A svájci és liechtensteini részvétel az elszámolásforgalom egységesítésében kiemelt jelentőségű. A régmúlta nyúló titkosság oldódni látszik,<sup>18</sup> az offshore paradicsomként számon tartott Liechtenstein integrációja új megvilágításba helyezi a pénzforgalom fejlődését, az infrastrukturális háttér megerősítését. És bár a jogi integráció nem teljes körű, a nyitás fontos lépés az uniós jogrendszer felé.

A Bank for International Settlement 2012-es adatai alapján Németország 81,9 millió lakosával 18 217 millió fizetési tranzakciót bonyolított le. A fizetési műveletek 33,8%-a átutalás, 48,4%-a beszedési tranzakció volt, amiből kitűnik, hogy fejlett pénzügyi kultúrával bír, a népesség körében egyre nagyobb teret hódít az elektronikus fizetés.

Svájc bekapcsolódása a nemzetközi fizetési és elszámolási rendszerekbe elsősorban pénzügyi közvetítőinek külföldiek általi igénybevétele miatt lényeges. Svájc 8 millió lakosa ezzel szemben még nem híve a direct debit tranzakcióknak. Még a közüzemi számlákat sem elsősorban beszedéssel rendezik. Az 1.499 millió fizetési tranzakciónak mindösszesen 3,2%-a beszedés és 51,8%-a átutalás.<sup>19</sup>

2011-es adatok szerint<sup>20</sup> Németország 94 529 milliárd dolláros (USD) nem banki fizetési forgalmával a világ országainak rangsorában a harmadik volt Kína és az Egyesült Királyság mögött. Ezzel a világ fizetési forgalmának 15,53%-át<sup>21</sup> bonyolította le. Svájc a 17. a világranglistán, 5035 milliárdos fizetési forgalmával, ami 0,8%-ot jelent. És bár a világ országainak rangsora folyamatosan változik, Németország gazdasági súlya megkérdőjelezhetetlen. A fentiekből kitűnik, hogy Európa a pénzügyi élet mozgatója, országai aktívan részt vesznek a pénzügyi folyamatok harmonizálásában, mely előmozdíthatja gazdasági súlyának növekedését. Természetesen ennek legfőbb hajtóereje a német gazdaság. A nemzetközi pénzforgalom növekedése, az adóparadicsomok nyitása az egységesedés irányába mozdítja az országok fizetési rendszereit.

## Jegyzetek

1. 2008/78 Bis felülvizsgálat, MiFID és a Collateral Directive.
2. Bazel kereskedelmi központ, több pénzváltója volt, mint Genfnek a 20. század elején. Genf a 17. századi pénzügyi fejlettségével és kultúrájával mintát adott a környező tartományok számára, s feláldozta iparát a pénzügyekért.
3. Faith, Nicholas (1985): A svájci bankok rejtélyes világa, Kossuth Kiadó, Budapest.
4. Röviden SIC, mely svájci frank alapú RTGS-rendszer
5. [https://www.keler.hu/keler/keler\\_files/File/Partnertajekoztatok/2013/2013\\_11\\_29\\_%FCgyf%E9lt%E1j%E9koztat%F3%20six.pdf](https://www.keler.hu/keler/keler_files/File/Partnertajekoztatok/2013/2013_11_29_%FCgyf%E9lt%E1j%E9koztat%F3%20six.pdf)
6. Central Counterparty
7. [www.bis.org](http://www.bis.org)
8. <http://lux-arazzi.blogspot.hu/2013/05/luxarazzi-101-ho>
9. <https://www.llb.li/en/llb/about-us/history>
10. [https://www.vpbank.li/hm/729/de\\_LI/Kurzportraet.htm?VPBANK=kfor8rqmrdhfu3p4tm3t52ral4](https://www.vpbank.li/hm/729/de_LI/Kurzportraet.htm?VPBANK=kfor8rqmrdhfu3p4tm3t52ral4)
11. FMA 2014 Issues
12. Dr. Körmendy József (1939): A magyar postatakarékpénztár, Hornyánszky Viktor Rt., kir. udv. Könyvnyomda, Budapest.
13. <http://www.fessud.eu/wp-content/uploads/PDF/German%20Financial%20System%20-%20Final%2015.05.2013.pdf>. Letöltés ideje: 2014.08.15.
14. Körmendy (1939): i. m.
15. [https://www.bis.org/publ/cpss105\\_de.pdf](https://www.bis.org/publ/cpss105_de.pdf) (A német elszámolási rendszer /BIS 209) letöltés ideje: 2014.08.10.
16. Automated Clearing House.
17. Payment, clearing and settlement systems in Germany 7. oldal. <http://www.fessud.eu/wp-content/uploads/PDF/German%20Financial%20System%20-%20Final%2015.05.2013.pdf> letöltés ideje: 2014. 08. 07.
18. Az OECD az adózási információk automatikus cseréjéről szóló nyilatkozatát eddig 47 ország írta alá, köztük Svájc is. A májusban elfogadott egyezmény 2017-től lép életbe.
19. <http://www.bis.org/cpmi/publ/d116p2.pdf>
20. <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/26gzj8-payments-volumes-worldwide>
21. 608.746 milliárd USD volt a világ teljes fizetési forgalma 2011-ben

## Felhasznált irodalom

- Faith, Nicholas (1985): A svájci bankok rejtélyes világa, Kossuth Kiadó, Budapest.
- Dr. Körmeny József (1939): A magyar postatakarékpénztár, Hornyánszky Viktor Rt., kir. udv. Könyvnyomda, Budapest.
- Chronik: Die Geschichte der LGT in Liechtenstein und weltweit. <https://www.lgt.com/de/lgt-group/geschichte/> Letöltés ideje: 2014. 07. 16.
- FMA 2014 Issues. [http://www.fma-li.li/fileadmin/user\\_upload/06\\_FMA/06\\_Publikationen/03\\_Finanzmarkt\\_Liechtenstein/FMA-Financial-Market-Liechtenstein-Edition-2014.pdf](http://www.fma-li.li/fileadmin/user_upload/06_FMA/06_Publikationen/03_Finanzmarkt_Liechtenstein/FMA-Financial-Market-Liechtenstein-Edition-2014.pdf) Letöltés ideje: 2014. 07. 19.
- Liechtensteini bankóriás – Egy kicsi sokra megy, HVG, 2005/38. sz. <http://hvg.hu/hvgfriss/2005.38/200538HVGFriss84> Letöltés ideje: 2014. 07. 16.
- Liechtensteinische Landesbank/History. <https://www.llb.li/en/llb/about-us/history> Letöltés ideje: 2014. 07. 16.
- Nincs több rejtegetnivaló – megszűnik a svájci banktitok. <http://gazdasagradio.hu/cimlap/nincs-tobb-rejtegetnivalo-megszunik-a-svajci-banktitok-1482> Letöltés ideje: 2014. 09. 22.
- Payment, clearing and settlement systems in Switzerland. [http://www.bis.org/cpmi/publ/d97\\_ch.pdf](http://www.bis.org/cpmi/publ/d97_ch.pdf) Letöltés ideje: 2014. 08. 15.
- Payment Transactions by Non-Banks (Total Value of Transactions, 2011) <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/26gzj8-payments-volumes-worldwide> Letöltés ideje: 2014. 09. 20.
- “Statistics on payment, clearing and settlement systems in the CPPI countries”. <http://www.bis.org/cpmi/publ/d116p2.pdf> Letöltés ideje: 2014. 09. 25.

# EGY ERKÖLCSÖS ADÓNEM – A „ZAKAT”

## „ZAKAH” – A VIRTUOUS TAX

**DR. PHD FALUS ORSOLYA nemzetközi rektorhelyettes**

Tomori Pál Főiskola

### **Abstract**

This research aimed to study the rates and different types of „zakah” as a special Islamic tax related to religion, and also the time of its occurrence during the history of Islam. It also identifies the alternation of rates and conditions of zakah according to the time period in Islam which is divided into the era of Prophet Mohammed’s companions, the era of Followers (Tabieen), and the era of Tabi-id Tabieen. It studies the reasons of the different rates concerning the conditions instipulating zakah in the multifarious assets and incomes muslims acquire during a year for example salary zakah, expertise wage zakah, partnership zakah, and so on. Another part of this research is the study of the different viewpoints of a law-oriented approach that exhibits the advantages and human aspects of zakah as a virtuous tax.

### **1. A zakat, mint az Iszlám öt alappillérenek egyike**

#### ***1.1. Az Iszlám öt alappillére***

A sokszínű iszlám civilizációnak<sup>1</sup> és gyökerének, az iszlám vallásnak, a gazdasághoz, vagyonhoz fűződő viszonya ambivalens. „A világon minden Istené, aki kiosztja tulajdonát szolgálói között, és rájuk bízta azt, vagyis minden vagyon Allahé”. Ebből következik, hogy mindazok, akik kamatot szednek, „háborúban állnak Istennel és Mohameddel”.<sup>2</sup> Az iszlám jogelvek alapján ugyanis a pénz egyszerűen egy eszköz, amivel a dolgok értékét mérjük, de önmagában állva nincs értéke.<sup>3</sup>

Míg azonban egyrészt minden Allahé, másrészt az ember gazdasági önállósága mégis kiemelkedő fontossággal bír. Az igazhitű muszlimnak tehát gazdaságilag önfenntartónak kell lennie. A tisztességes munkával megkeresett vagyont védik a törvények, mindenkinek meg kell kapnia azt, ami munkája alapján neki jár. Aki ugyanakkor valami okból nem képes az önfenntartásra, az a jómódúaktól zakatot, a szegények számára fizetendő adót várhat el.<sup>4</sup>

A zakat az iszlám vallás öt pillérének egyike. Az első pillér a Hitvallás („Al-Shahada”), amely az iszlám vallásgyakorlatának egyik legfontosabb tétele. Az iszlám hit felvételekor az új muszlim elmondja a sahadát, amely így szól: „Ashadu anna lá iláha illá-lláh, va ashadu anna Muhammada raszulu lláhi.” (Tanúsítom, hogy nincs más isten Allahon kívül, és tanúsítom, hogy Mohamed Isten küldötte.) Ezt a hitvallást a muszlimok minden ima alatt elmondják. A második alappillér az ima („Salat”), amely vallásgyakorlatuk szerint naponta öt alkalommal kötelező. Az adakozás („Zakah”, zakat), mint a rászoruló iszlám hitűeknek évente egy alkalommal nyújtott kötelező adomány, a harmadik alaptétel. Léteznek azonban emellett egyéb, nem kötelező donációk is, mint például a jótékonykodás („Sodakah”), amelyből a nem muszlim hitűek is részesülhetnek, valamint az iszlám alapítvány („Wakaf”).<sup>5</sup> A negyedik alaptétel a böjt („Sawm”), amely a böjti hónap alatt, a ramadánban, hajnalhasadástól napnyugtáig kötelező. Ebben az időszakban a hívőnek sem



ételt, sem italt nem szabad magához vennie, nem is dohányozhat, sőt, a hitükhöz szigorúan ragaszkodó muszlimok még a nyálukat sem nyelik le. Az ötödik tétel a mekkai zarándoklat („Hajj”), amelyet minden igazhitű muszlim köteles élete során legalább egyszer elvégezni. A zarándoklat időponthoz kötött, kizárólag az iszlám naptár Dzú l-Hiddza hónapjának – a muszlim holdnaptár 12. hónapjának – 8. és 10. napja között törtéhet.<sup>6</sup>

### ***1.2. A zakat jelentése és céljai***

Az Iszlám vallás egyik törekvése annak megakadályozása, hogy az embereknek koldulniuk kelljen a szegénységük miatt. „Az ember életének fenntartására munkával keresi meg a szükséges anyagi alapot, és nem csak kötelesség, hanem egy nagyszerű erény is ugyanakkor. Egy munkaképes személy bünt követ el, ha valaki mástól függ anyagilag, ez egy szociális megbélyegzés és hálátlanság az emberiség iránt.”<sup>7</sup> Az Iszlám tehát nem tiltja meg, hogy a nincstelenek segítséget kérjenek a gazdagoktól, de arra bátorítja őket, hogy inkább tartsák el saját magukat. Akik szokásukká teszik a koldulást, azokat a Korán így jellemzi: „Akadnak közöttük olyanok, akik megrágalmaznak téged az adomány miatt. Ha kapnak belőle, akkor elégedettek, ha azonban nem, akkor haragszanak.” (Korán, 9:58) Az iszlám jótékonyosság nem az ilyen koldusok támogatását célozza meg.

Az eredeti „zakah” szó a „za”, a „ka” és a „ya” szótövekből ered, jelentése: „tisztának lenni, növekedni, gyarapodni”. Az arab nyelvben az „al zakah” kifejezés jelentése az önkéntes adományozást is magában foglalja.<sup>8</sup> A Korán több helyen is említi, mindenhol más-más, azonban egységesen pozitív jelentéstartalommal:

„Tartsátok meg az imádkozást, adjátok meg az alamizsnát, és engedelmességedeteket a Küldöttnek, talán könyörületre leltek!” (Korán 24: 56)

„Ó ti hívők! Adakozzatok azokból a jó dolgokból, amiket szereztetek, és abból, amit sarjasztottunk nektek a földből! S ne a rosszat szánjátok arra, hogy eladakozzatok, miközben ti magatok sem vennétek el, csak úgy, ha behunyjátok a szemeteket. S tudjátok meg, hogy Allah Gazdag és dicséretre méltó. A sátán a szegénységet igéri nektek, és az erkölcsatlenségre szólít fel titeket. Ám Allah Tőle származó megbocsátást és kegyet ígér nektek. És Allah Bőségesen Adományozó, Mindentudó” (Korán 2: 267-268)

„Bizony, a hívők boldogulnak, akik az imádkozásukban áhítatosak, és akik elfordulnak a fecsegéstől, és akik megadják az alamizsnát” (Korán 23: 1-4)

A Korán elején, a 2. szűraban is olvashatunk az adakozásról, mint az istenfélők egyik fő jellemvonásáról: „Allah, a Könyörületes és Irgalmas nevében. Alif-lám-mím. Ez az Írás [a Korán], melyhez nem fér kétség, útmutatás az istenfélőknek, akik hisznek a rejtett dolgokban, megtartják az imádkozást, és adakoznak abból, amivel elláttuk őket” (Korán 2: 1-3)

Az igazhitű muszlim egyedül Allah megalégedéséért adakozik, és teljes bizonyossága van afelől, hogy adakozásáért Isten megáldja már az evilágon is: „És amire kamat gyanánt szert tettetek, hogy gyarapodjon (számotokra) az emberek vagyonában, az nem gyarapodik Allahnál, ám ami alamizsnát adtatok, amellyel Allah arcát óhajtjátok, hát ők azok, akik a többszörösét érik el”. (Korán 30: 39)

„És az könyörületem átfog minden dolgot, s azoknak fogom megírni, akik istenfélők és megadják az alamizsnát, és akik hisznek ajáinkban” (Korán 7: 156)

A muszlim ember meg van győződve arról, hogy amit Allah útján költ el a földi lét során, annak a többszörösét fogja viszontlátni a túlvilágon: „Azok, akik javaikat Allah Útján költik el, olyanok, mint egy gabonaszem [ültetői], amely hét kalászt hozott, s minden egyes kalászból száz mag van. S Allah [ezt] megtöbbszörözi annak, akinek akarja. És Allah Bőségesen Adományozó, Mindentudó” (Korán 2: 261)

„Ha nyilvánossá teszitek az adományokat, az dicséretes dolog. Ám ha titokban tartjátok, és a szegényeknek adjátok, akkor az jobb nektek. És (ez) jóvátész valamennyit a rossztektekből. És Allah jól ismeri mindazt, amit tesztek [...] És bármi jót adakoztok, az magatok hasznára válik, és [a hívők] nem adakoznak, csak úgy, hogy Allah orcáját (megelégedését) keresik általa. És ami jót adakoztok, teljes mértékben visszakapjátok, és nem szenvedtek igazságtalanságot. (Korán 2: 271-272)

Allah túlvilági büntetéssel fenyegeti azokat, akik nem adják meg a szegényeknek a nekik járó alamizsnát: „És azok, akik felhalmozzák az aranyat és az ezüstöt, és nem költik el Allah útján, azoknak adj örömhírt fájdalmas gyötrelmről. Azon a napon, amikor felhevítetnek (a felhalmozott kincsek) a Gyeheenna tűzében, és homlokukat, oldalukat és hátukat bélyegzik meg azokkal [az lesz mondva nekik:] Ezt halmoztátok fel magatoknak, ízleljétek hát meg azt mit felhalmoztatok” (Korán 9: 34)

A ramadán végén ezért minden igazhitű muszlim kötelessége ennek az adónemnek a megfizetése, mintegy hálaképpen azért is, mert Allah segítségével betarthatták a bűjtöt. Tekintható egyfajta vezeklésnek is a bűjt alatt tanúsított esetleges nem megfelelő magatartásért, voltaképpen azonban a szegények és rászorulóknak megsegítése a valódi célja.<sup>9</sup> A zakat tehát az iszlám vallásgyakorlat egyik kötelező formája, más vallásban ez az adónem nem található meg.

A zakatot holdévenként egyszer kell fizetni. Mértéke a hívő adófizetéskor meglévő vagyonának 2,5 százaléka. A Korán parancsai hagyományosan leginkább holdévre szólnak. A holdév 355 nap hosszúságú, azonban ma már a legtöbb muszlim országban is a napévet veszik alapul, amely 365 nap. Amennyiben a fennmaradó 10 napot is figyelembe vesszük a zakat számításánál, egy napévre körülbelül 2,6 százalék az eredmény. A zakat nem tekinthető egyházi adónak, mivel nem szükséges – bár tradicionális iszlám országokban szokássá vált – mecseteken keresztül beszélni és kiosztani. Fontos körülmény továbbá, hogy nem fordítható a mecsetek fenntartására, esetleges személyzetének munkabérére. Ebben az adományban kizárólag a muszlim közösség szegényei részesülhetnek.

Több elmélet is köthető a zakat céljának értelmezéséhez, melyek szerint például:

1. A zakat fizetésének kötelezettsége segít megtisztítani az imádkozó elméjét és eltéríti a gondolatait az önzéstől.
2. A zakat fizetése létrehozza a szeretet szellemét és a muszlim hitűek egységét.
3. Azok, akik megfizetik a zakatot, követik az Úr parancsát.
4. A zakat megfizetése a kölcsönös segítségből erős közösséget kovácsol.<sup>10</sup>

A zakat tehát valójában a szociális problémák megoldásának egyik – vallási alapokon nyugvó – formája.

## 2. A zakat kialakulásának története és fajtái

Mohamed Próféta idejében még egységesen a szodaka (Sodakah) kifejezés volt használatban az önkéntes adakozás megjelölésére. A későbbiekben a zakat vette át az adományozások közül azon donációknak a jelentését, amelyeket kifejezetten vallásos céllal adományoztak a hívők bizonyos feltételek mellett, meghatározott személyek részére.

A zakat két fő típusa ismeretes: 1. a „Zakat al-Fitr”, amely a Ramadán végén a bűjt megtörésére („Fitr”, „Iftar”) utal etimológiailag, lényegében azonban az élelmiszer-adományt jelenti, valamint 2. a „Zakat al-Mal”, a vagyoni adományozás. Az Iszlám története során a „Zakah Fitr” kialakulását megelőzően az élelmiszer adományozás megnevezése

„Fardu” volt, amely azt jelenti: „megkövetelt”. A kifejezetten vagyoni adományozás később került csak bevezetésre. A zakat mindkét formája a Korán előírásain alapszik. A Korán azonban eredetileg nem különbözteti meg a vagyoni jellegű adományozások alapjául szolgáló vagyontárgyakat. A kategóriák később Mohamed Próféta és követői gyakorlatában alakultak ki és a hadiszokban<sup>11</sup> kerültek elsőként rögzítésre.<sup>12</sup> Az iszlám tudósai az évszázadok során 9 kategóriába sorolták a zakatot:

1. Az olyan élelmiszeradomány, amelyet az adott ország alapvető élelmiszereiben szolgáltatnak (mint a rizs, gabona liszt, árpa, datolya, mazsola stb.);
2. Élőállat után fizetendő zakat (mint szarvasmarha, birka, kecske, teve);
3. Arany- és ezüst után fizetendő zakat;
4. Kereskedelmi forgalomból származó vagyontárgyak után fizetendő zakat;
5. Az egyéb – nem alapvető élelmiszernek minősülő – mezőgazdasági termények után fizetendő zakat (rizs, gabona, árpa, mazsola, datolya);
6. Méz- és állati termékek után fizetendő zakat;
7. Ásványi anyagok és tengerből származó vagyontárgyak után fizetendő zakat;
8. Pénzügyi befektetésekből származó nyereség után fizetendő zakat;
9. Bevétel (bér, fizetés, díjak) után fizetendő zakat.<sup>13</sup>

Zakatra vonatkozó konkrét szabályokat nem találunk a Próféta mekkai tartózkodása alatti időszakból a Koránban. Az adakozásra ugyan felszólítja az igazhitűeket, azonban nem ír elő sem kötelező mennyiséget, sem előírt százalékot az adomány alapjául szolgáló vagyonra vonatkozóan. A „hidzsra”<sup>14</sup> utáni időszakban azonban a Korán kiegészült a zakatra vonatkozó pontosabb szabályozással.<sup>15</sup>

A Próféta követőinek idejében (Tabieen), majd az utánuk következő generáció során (Tabi-id Tabieen) az egyes vagyontárgyakra vonatkozó zakat-típusokra vonatkozó konkrét százalékos meghatározás is kialakult. A követők (Tabieen) például előírták, hogy legalább 120 szarvasmarha vagy teve birtoklása esetén köteles a hívő élőállat után fizetendő zakatot adományozni, míg később az ő követőik (Tabi-id Tabieen) kidolgozták az arany, ezüst után fizetendő zakat számításának szabályait is.

Ennek során alakult ki a „nisab”, a mérték, mely szerint a vagyontárgyak után fizetendő zakat abban az esetben fizetendő, ha a hívő rendelkezik ezekből akkora értékkel, amennyit 85 gramm arany,<sup>16</sup> vagy 595 gramm ezüst ér. Ebben az esetben az érték 2,5%-ának megfelelő összeget köteles adományozni a megfelelő rászoruló részére.<sup>17</sup>

A pénzvagyon után fizetendő zakat még nem jelent meg a Próféta idejében, míg az ásványi anyagok után fizetendőt Imam Ahmad, Ishak, Imam Malik és Imam Shafi iszlám jogtudósok dolgozták ki, és ugyanúgy 2,5%-ban határozták meg a mértékét, mint az arany és ezüst után fizetendő zakatnak. Imam Abu Hanifah, Abu Ubaid, Zaid bin Ali, Al Bakir és Al Sadiq azonban ennél szigorúbb, 20%-os adományozási kötelezettséget találtak volna elfogadhatónak.<sup>18</sup>

### ***2.1. A zakat kiszámítása és megfizetése***

A Zakat al-Fitr, az élelmiszer-adomány mértéke az egy „sa” mennyiségű étel. Egy „sa” megközelítőleg 2,6 és 3,0 kg közötti súlymérték. Ez minden élelmiszer esetében igaz, kivéve a gabonát és a mazsolát. Erre a két élelmiszer fajtára Shafi és Imam Malik ugyan szintén egy „sa”-t határoznak meg, azonban Imam Abu Hanifah szerint ezekből elegendő fél „sa” adományozása.<sup>19</sup> Ezen két vélemény ütköztetése kapcsán al-Qaradawi a következő álláspontra jutott: a gabona nem volt átlagosan fogyasztott élelmiszer a Próféta idejé-

ben, ezért nem is vonatkoztathatta volna rá az egy „sa”-t, mint a többi, közönséges étel-  
szerre. Fontosnak tartotta megjegyezni azt is, hogy ezeknek az étel-  
szer típusoknak az értéke is különbözik, hiszen egy „sa” gabona többet ér, mint ugyanekkora mennyiségű  
közönséges étel-  
szer. Említette Pakisztánt is, ahol a gabona értéke kisebb, mint a dato-  
lyáé, valamint azt is, hogy manapság a mazsola értéke a datolyáénak és a gabonáénak a  
többszöröse. Szerinte éppen ezért ezekre az értékbeli különbségek okozta problémákra a  
leghatékonyabb megoldás az, ha egységesen a „sa”-t tekintjük kiindulási alapnak. Állás-  
pontja szerint ugyanis a Próféta azért határozta meg a „sa”-t, mint mértéket, mert kifeje-  
zetten nem kívánta pénzben meghatározni az étel-  
szerben nyújtott zakat mértékét. Egy-  
részt azért, mert a pénz használata még abban az időben is ritkaságnak számított az ara-  
bok, ezen belül is elsősorban a beduinok között. Második oka pedig az lehetett, hogy a  
pénz értéke időről időre változik, ezért – amennyiben az étel-  
szeradomány értékét ehhez  
kötötte volna – az adomány értéke nem lett volna kiszámítható, stabil. Ezért határozhatott  
úgy a Próféta, hogy olyan mértékegységet választ az étel-  
szer adomány alapjául, amely  
egy család egy teljes napi étel-  
szer szükségletét elégíti ki: ez a „sa”.<sup>20</sup>

Az iszlám megengedi azt is, hogy a hívők a „sa” értékét pénzben fizessék meg, annak elle-  
nére, hogy az előbb említett al-Qaradawi úgy véli, hogy a pénzben történő kiváltás ellentétes a  
Próféta szunnáival.<sup>21</sup> A legtöbb esetben azonban a pénzadomány hasznosabbnak bizonyul a  
rászorulóknak számára, mint az étel-  
szer, és azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy végső  
soron a zakat célja is a lehető legnagyobb mértékű segítség nyújtása. Ezért al-Qaradawi is  
megengedhetőnek tartja a Zakah al-Fitr pénzben történő adományozását olyan esetekben,  
amikor ilyen módon hatékonyabb segítséget nyújtanak vele a rászorulóknak részére.<sup>22</sup>

Ami pedig a Zakah al-Malt illeti: az interneten több helyen is megtalálható és egysze-  
rűen használható zakat-kalkulátorok segítségével könnyedén kiszámítható az egyes va-  
gyontárgyak után fizetendő összeg.<sup>23</sup>

## **4. A zakat, mint jogi kategória, érvényességi kellékei**

### ***4.1. Az adományos***

A Korán egyértelműen meghatározza, hogy kik jogosultak a zakat elfogadására. Esze-  
rint zakat kizárólag muszlim magánszemélyeknek adható. Jótékonyági céllal alapított  
civil szervezetek, iskolák, kórházak ezért nem jogosultak rá, ezeket ezért leginkább az  
iszlám alapítvány (Wakaf) jogintézménye által támogatják.<sup>24</sup>

A Korán így határozza meg a zakatot elfogadni jogosultak körét: „(Az adomány) a sze-  
gényeké, akiket az erőfeszítés Allah útján visszatart az utazástól, s nem tudnak (munkát  
vagy kereskedést keresve) járni a földön. Csak a tudatlan tartja őket gazdagoknak azért,  
mert megtartóztatják magukat (a koldulástól). Ám megismered őket a jelükről: nem kér-  
nek toladó módon az emberektől. És amit javaitokból adakoztok, arról Allahnak tuda-  
mása van.” (Korán, 2:273)

A Korán verséből kiderül az is, hogy a hívőnek az adakozás előtt ellenőriznie kell,  
hogy akinek a részére juttat, az elfogadhatja-e az adományt. Aki ezt nem teszi meg, és  
gondatlanul olyannak adományoz, aki nem jogosult rá, annak a zakatja nem érvényes,  
ezért újabb adakozásra köteles. Ha azonban tőle elvárható módon megvizsgálta az adomá-  
nyos helyzetét, ám mégis tévedett, a zakat érvényes. Jogi szempontból tehát elmondhatjuk,  
hogy valójában nem is az adományos alkalmassága, hanem az adakozó jóhiszemősége a  
zakat érvényességének az alapfeltétele. Ez azonban egyáltalán nem meglepő kategória egy  
olyan „adónem” esetén, amely egyben egy hit gyakorlásának egyik alapelve is.

## 4.2. Az adomány

A zakat érvényességének másik követelménye, hogy az adományozni szánt dolog tulajdonjogát véglegesen és visszavonhatatlanul az adományozottra kell átruházni, valamint a dolgot fizikailag a birtokába kell adni, tehát kölcsönügyletről érvényesen zakat esetében szó sem lehet.

## 4.3. Elsőbbségi szabály

Adományozásra kizárólag abból a vagyonból vagyunk kötelesek, amely a saját létfenntartásunkon felüli felesleg, megtakarítás. A Korán szerint ugyanis először is a saját testünknek van joga felettünk, utána jönnek a családtagjaink és a rokonaink, a vérségi kapcsolat közelsége szerint. Az Iszlám öröklési törvényei ezeket a kötelekeket tekintik alapvető szabálynak. A közelebbi rokoni kapcsolatban állók közül azonban azok élveznek elsőbbséget az adakozás szempontjából, akik a nagyobb szükségben vannak. Ez a szabály az ember alapvető gondolkodásmódjára építő, „természetjogi-jellegű” tétel, amelyet éppen ezért könnyűnek látszik önkéntes jogkövető magatartással elfogadni, betartani. Ha tehát egy idegen és egy rokon ugyanolyan nehéz helyzetben van, előnyben részesítjük a rokont, de ha az idegen van nagyobb szükségben, akkor az idegen kapja a zakatot. A zakat emberbaráti célja tehát végső soron a természetes emberi választásra épülő, azonban mindenkor a lehető legnagyobb segítséget nyújtó adományozás.

## 5. Köszönetnyilvánítás

Ez a tanulmány az Ağrı İbrahim Çeçen Egyetemen, Törökországban, 2014 tavaszán végzett kutatásom eredménye. Köszönetet nyilvánítok Prof. Dr. Telat Yanik és Prof. Dr. Fahri Bayiroglu rektorhelyettes uraknak, valamint az egyetem Iszlám Tanszékének, akik értékes segítséget nyújtottak a munkámhoz.

## Jegyzetek

1. Bertalan, Péter (2007): Nagyhatalmi mozgások a századfordulón – globalizáció, integráció, dezintegráció. In: Acta Oeconomica Kaposvariensis. I. évf. 1–2./2007 Kaposvár, Nagy és Tsa Nyomda. 5. old.
2. Balázs, Judit (2008): Gazdaság-vállalkozás-versenyképesség az iszlám társadalmakban. Budapest–Sopron–Kairó.
3. Bajkó, Attila–Varga József (2011): Az iszlám és a hagyományos bankrendszer összehasonlító elemzése VI. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl, Kaposvár.
4. Varga, József (2011): Az iszlám bankrendszer szerepe a pénzügyi stabilitás helyreállításában V. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl, Kaposvár.
5. The Encyclopaedia of Islam (2002), Vol. IX. Leiden. 59–99. old.
6. Hayecharasah, Fadell et al. (2013): The Timeline of Zakah. In: Procedia – Social and Behavioral Sciences 88/2013. 3. old.
7. Balázs, Judit (2008): i. m.
8. Hayecharasah, Fadell et al. (2013): 3. old.
9. Sabiq, Elsayyed (1994): Fiqh al Sunnah In: Darul Fatah lil’lam Al-Arabi, 11th edition, Cairo. vol. III. 87. old.
10. Hayecharasah, Fadell et al. (2013): 3–4. old.
11. Al-ħadīth, angol nyelven: Hadith: Mohamed próféta életéről, személyéről és tanításairól, illetve az ő követőinek tetteiről és szavairól összegyűjtött elbeszélések gyűjteménye.

12. Jany, János (2006): *Klasszikus iszlám jog, Egy jogi kultúra természetrajza*. Gondolat Kiadó. Budapest.
13. Hayeeharash, Fadell et al. (2013): 6. old.
14. Arab eredetű szó, kivonulást jelent. Az iszlám harmadik, és legnevezetesebb hidzsrája 622-ben következett be, amikor Mohamed Próféta és követői Mekkából Medinába települtek át. Ez egyben az iszlám időszámítás kezdete. Forrás: Simon, Róbert (1987): *A Korán világa*. Helikon Kiadó. Budapest. 449. old.
15. Osman, Ail Akbar (1995): *Mengapa perlu membayar zakat? Apakah kelebihan zakat? Apakah azab jika tidak membayar zakat?* Kuala Lumpur: al-Hidayah Publishers. ID: Hayeeharash Fadell et al: *The Timeline of Zakah*. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 88/2013. 6. old.
16. A „baht” egy aranyértékegység, amelyet leginkább Thaiföldön használnak az ékszerészek. 1 „baht” = 15 244 gramm. 5,66 baht arany, ahol 1 baht egyenlő 15 grammal.
17. <http://www.onislam.net/english/ask-the-scholar/acts-of-worship/zakah/zakat-ul-fitr/169779-differences-between-zakat-al-fitr-and-zakat-al-mal.html> – letöltve: 2014. szeptember 13.
18. Hayeeharash, Fadell et al. (2013): *The Timeline of Zakah*. IN: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 88/2013. 7. old.
19. Al-Qaradâwî, Yusuf (2005): *A Comparative Study of Zakah, Regulations and Philosophy in the Light of Qur'an and Sunnah*. Scientific Publishing Centre King Abdulaziz University Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia /<http://www.iefpedia.com/english/?p=216> – letöltve: 2014. szeptember 12. 932–933. old.
20. <http://www.webcitation.org/5mYXdXdiE> – letöltve: 2014. július 8.
21. Al- Qaradâwî, Yusuf (2005): 942. old.
22. <http://qaradawi.net/arabic/meetings/shreai-&-hayaa/sh-2000-01-02.htm>-letöltve: 2014. július 10.
23. <http://www.e-zakat.com.my/kalkulator-zakat> – letöltve: 2014. szeptember 12.; <http://www.hidaya.org/zakat-calculator> – letöltve: 2014. július 8.
24. Azha, Latiff et al. (2013): *The Practice and Management of Waqf Education in Malaysia*. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 90/2013. 23. old.

### **Felhasznált irodalom**

- Al-Qaradâwî, Yusuf (2005): *A Comparative Study of Zakah, Regulations and Philosophy in the Light of Qur'an and Sunnah*. Scientific Publishing Centre King Abdulaziz University Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Azha, Latiff et al. (2013): *The Practice and Management of Waqf Education in Malaysia*. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 90/2013.
- Bajkó, Attila–Varga József (2011): *Az iszlám és a hagyományos bankrendszer összehasonlító elemzése VI. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl*, Kaposvár.
- Balázs, Judit (2008): *Gazdaság-vállalkozás-versenyképesség az iszlám társadalmakban*. Budapest–Sopron–Kairó.
- Bertalan, Péter (2007): *Nagyhatalmi mozgások a századfordulón – globalizáció, integráció, dezintegráció*. In: *Acta Oeconomica Kaposvariensis*. I. évf. 1–2./2007. Kaposvár, Nagy és Tsa Nyomda.
- The Encyclopaedia of Islam* (2002), Vol. IX. Leiden.
- Hayeeharash, Fadell et al. (2013): *The Timeline of Zakah*. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 88/2013.
- Jany, János (2006): *Klasszikus iszlám jog, Egy jogi kultúra természetrajza*. Gondolat Kiadó. Budapest.
- Sabiq, Elsayyed (1994): *Fiqh al Sunnah* In: *Darul Fatah lile'lam Al-Arabi*, 11th edition, Cairo. vol. III.
- Simon, Róbert (1987): *A Korán világa*. Helikon Kiadó. Budapest.
- Varga, József (2011): *Az iszlám bankrendszer szerepe a pénzügyi stabilitás helyreállításában V. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl*, Kaposvár.

# AZ ISZLÁM BANK EREDMÉNYÉNEK ELEMZÉSE

## THE ANALYSIS OF STATEMENT OF ISLAMIC BANK

**DR. HABIL. VARGA JÓZSEF egyetemi docens, tudományos dékánhelyettes**  
Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
**ARY TAMÁS, a FIDESZ munkatársa, közgazdász**

### Abstract

The authors of the paper study the islamic banking system by means of analysing the income statements. This publication's aim is to present a segment of the islamic finance, the income statement of the islamic bank. The authors compare the structure of the income statements of IFRS with the islamic banks' different structure.

The authors, relying on the islamic banks' reports, summarise the religious base of the islamic bank and compare the main points of the operation of the conventional and the islamic banking system, at the end analyse the structure of the islamic income statement through analysing annual report 2013 of Bank Asya.

### 1. Az iszlám bankrendszer kutatásának kerete

Tanulmányunk egy szélesebb horizontú kutatási program része, melyben az iszlám pénzügyek, azon belül az iszlám bankrendszer működését kívánjuk feltárni. A kutatás kezdeti szakaszában a hangsúlyt az iszlám vallásra helyeztük, elemezve az iszlám öt pillérét: a hit megvallását, az imádkozást, a Ramadan havi böjtöt, a szegényjárandóság fizetését és a mekkai zarándoklatot.<sup>1</sup>

Ezt követően az iszlám gazdasághoz fűződő általános viszonyát elemeztük. Bemutattuk, hogy az iszlám gazdasághoz fűződő viszonya kettős természetű, amennyiben egyrészt a vallási írásként hangsúlyozzák Allah minden területen érvényesülő mindenhatóságát, azaz gazdasági téren a világon minden Istené, a forrásokat az iszlám vallás Isten ajándékaként kezeli, ami hitelként kerül az emberhez, aki ezt a legnagyobb termelési érték létrehozására használja. Így teljesül Isten akarata, növekszik az emberiség jóléte. Másrészt az iszlám vallású személynek gazdaságilag önfenntartónak kell lennie. A tisztességes munkával megkeresett vagyont védik a törvények, mindenkinek meg kell kapnia azt, ami munkája alapján neki jár. Aki ugyanakkor nem képes az önfenntartásra, az aktívaktól zakátot, a szegények számára fizetendő adót várhat el. Ez a fázis azért szükséges, mert a vallási és általános viselkedési alapok megértése nélkül az iszlám bankrendszer működését sem érthetjük meg.<sup>3</sup>

Az iszlám bankrendszert tömören jellemzik alapelvei, amelyekkel meghatározzák, mik az alapvető különbségek a sariara épülő és az általunk hagyományosnak tartott bankrendszer között az elvi alapokra vetítve. Ezek az elvek az alábbiak szerint szabályozzák az iszlám bankrendszer működését:

1. tilos a kamatfizetést (riba),
2. amennyiben a partner hozzájárult az ügylet sikeréhez, az iszlám nem tiltja a nyereség egy részének átengedését, mert ez nem ellentétes a Koránnal, sőt, ez az eredményen osztozás erkölcsi kötelesség,

3. az üzlet nem irányulhat az iszlám értékrendjével szembenálló termék vagy szolgáltatás előállítására,
4. tilos az amúgy elkerülhető kockázatok vállalása, kerülni kell a spekulatív ügyleteket,
5. az üzlet tagjainak kölcsönösen vállalniuk kell, hogy biztosítják egymást a károk és veszteségek ellen,
6. az ügyletben meg kell jelennie a jótékonyági adakozásnak, azaz a vallásos adónak (zakát).

Az általános elvek felvázolása után egy kollegámmal az iszlám bank elemzését végeztük el. A KuveytTürk Bank mérlegének konkrét elemzése<sup>4</sup> során az iszlám bank mérlegének eszköz- és forrásoldalát áttekintően elemeztük. A banki termékek és tevékenységek elemzése során fontos szempontnak bizonyult az iszlám bankrendszer kockázat- és nyereségmegosztásának alapelveinek feltárása.

E munka tárgya ezen a gondolatmeneten tovább haladva az iszlám bank eredménykimutatásának bemutatása. A tanulmány első részében az iszlám banki eredménykimutatás szerkezetét vizsgáljuk meg. Ezután az eredménykimutatás számszaki bemutatása következik, végül az utolsó részben egy iszlám és egy hazai bank jövedelemkimutatásának összevetését végezzük el.

## **2. Asya Bank iszlám bank bemutatása<sup>5</sup>**

A Bank Asya jövőképe egy olyan elismert, megbízható és befolyásos bankká válás, amely a saját termékfejlesztésére alapozva globális sztenderdek szerint működő szolgáltatásokat képes nyújtani. Küldetése a fogyasztói igények és elvárások „különböző igényekre különböző megoldások” elv szerinti kielégítésével, illetve kamat nélküli banki szolgáltatások fejlesztésével hozzájárulni az érintettek és a török gazdaság sikeréhez.

A bank stratégiai céljait a következő pontokban foglalhatjuk össze:

- A világ egyik vezető iszlám bankjává válni,
- Törökországban továbbra is a legerősebb márkavértékkel rendelkezni,
- A magasan képzett szakemberek számára vonzó munkahellyé válni,
- A szektoron belül növelni a piaci részesedést,
- Piacvezető innovátorrá válni a bankszektorban,
- Az ügyfelek számára az elsődleges bankká válni,
- A társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepet továbbra is megőrizni.

Az Asya Bank Törökország piacvezető iszlám bankja. 1996-ban kezdte meg működését Asya Finans néven Törökország 6. magántulajdonú pénzintézeteként. Az Asya Bank Törökország legfiatalabb és leggyorsabban növekvő iszlám bankja (islamic bank ~ participation bank). Dinamikus és innovatív működésével rövid idő alatt erős befolyásra, stabil pozícióra és magas elismertségre tett szert a bankszektorban.

Az Asya Bank intézménynek egyrészt széles körben sikerült ismertté tennie a kamatmentes bankolás előnyeit és az iszlám banki gyakorlatot, a bank a reálgazdaságot és termelést közvetlenül támogató innovatív lakossági banki termékeket kínál, másrészt a vállalati szektort megoldás-orientált szolgáltatásaival továbbra is támogatja és hozzájárul a török gazdaság növekedéséhez.

110 országban több mint 1400 banki partnerén keresztül nemzetközi szolgáltatásokat nyújt. 2013-as beszámolója szerint 281 bankfiókkal rendelkezik, 5074 főt foglalkoztat,



mérlegfőösszege 27785 millió TRY (kb. 9,6 milliárd EUR). Hitelezési állománya és mérlegfőösszege az elmúlt öt évben folyamatosan növekvő ütemben nőtt. Éves beszámolója a TFRS (Turkish Financial Reporting Standards) szerint készül. Részei: mérleg, eredménykimutatás, cash-flow kimutatás, éves teljesítmény összehasonlítása, számviteli politika, igazgatóság jelentése, auditálási jelentés.

### 3. Az eredménykimutatás speciális iszlám elemei

A két bank eredménykimutatásának összevetése előtt érdemes az iszlám banki eredménykimutatás szerkezetének vizsgálatát elvégezni.

Az iszlám és konvencionális bankrendszer közötti legjelentősebb banküzemeltetési eltérés, hogy míg a hagyományos keresztény-zsidó bankrendszer a kockázatokat porlasztani szeretné különböző diverzifikációs és fedezeti technikákkal, addig az iszlám bankrendszerben a kockázatok a befektetés természetes velejárója.

A másik különbség az innováció motiválása: az iszlám bankrendszer esetében kifejezetten a mudaraba mechanizmusokra alapuló PLS (a profit- és veszteségrészesedés) alapú finanszírozás előnyben részesíti a termelő beruházásokat, így a tőke előbb hasznosul a reálgazdaságban. A tőke ennek megfelelően egyértelműen nagyobb arányban áramlik a reálgazdaságba. Ez a mechanizmus képes támogatni a gazdaság fundamentális stabilitását és növekedését, ezzel szemben a konvencionális bankok körében a hagyományos fogyasztói – ide értve természetesen jelzáloghitelezést is – hitelek a kereslet oldaláról hatnak a gazdaságra.

Az iszlám banki ügyletek Saria-kompatibilis létrejöttéhez három feltételnek kell teljesülnie. Egyrészt a bank nem kérhet fedezetet, a teljes pénzügyi kockázat őt terheli. Ugyanakkor kérhet biztosítékot az erkölcsi kockázat csökkentésére, pl. a vállalkozó eltűnésének megakadályozására. Másrészt a profitrátát szigorúan százalékban és nem egy összegben kell meghatározni (a hasznon osztozni kell). Végül a finanszírozó nem szólhat bele a vállalkozó tevékenységébe, a vállalkozót teljes szabadság illeti meg az üzlet vezetésében.

Az iszlám pénzügyek alapvető állítása, hogy a profitorientáltság és a társadalmilag felelős tevékenység összeegyeztethető kategóriák. Erre a megállapításra jutnak a társadalmi felelősségvállalás (CSR) kutatói is. „Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a kvantitatív és kvalitatív kutatások alapján a CSR tevékenység a profitorientált vállalati szféra számára nem csak közösségi érdekeken közvetve, hanem versenyképességre gyakorolt hatása révén közvetlenül is hasznot termel (...). A CSR tevékenység tehát a vállalati értéklánc elsődleges, közvetlen értékteremtő funkciójának tekinthető.”<sup>6</sup>

Az iszlám banki eredménykimutatás kétségtelenül legfontosabb eleme a kamatfizetés tilalma. Az iszlám bankok a folyószámla jellegű betétek után kamatot nem fizetnek.<sup>7</sup> A befektetési jellegű betéteket az iszlám bank befekteti egy vállalkozásba és az ügyfél a vállalkozással közösen elért nyereségből egy, a bank és az ügyfél által előre meghatározott kvóta szerint részesedik (mudaraba esetén), illetve a veszteségből is (musharaka esetén). Ezáltal a betétes nem kamatot kap, hanem nyereséget, amit a Korán megenged, sőt meg is kíván. A betétesek választhatnak az ügyletek között, hogy mennyire kockázatos vállalkozásba kívánják pénzüket befektetni.

A kamatfizetési tilalom egyik jelentős esete a sukuk példája. Mivel az iszlám bankrendszerben pénzből pénzt csinálni tilos, ezért e kötvényeknek is reáljavakhoz kell kötődniük. Az iszlám bank kötelezettségei között szerepel, ha a bank iszlám kötvényt (sukuk) bocsát ki. Az iszlám kötvények (sukuk) után sem lehet kamatot fizetni, helyette vagyon-

tárggyal biztosított (asset backed) kötvényként „bérleti díjat” fizetnek a befektetőknek a szóban forgó eszközökkel generált bevételből.

Az eredménykimutatás kiadási oldalán az iszlám bankrendszer egyik speciális eleme a qard. A qard egy kölcsöntermék, amely nem termel senki számára nyereséget. Az iszlám bankok a folyószámlákat ilyen qard-nak tekintik. Mivel a qard folyószámlabetét, az ügyfél kérése esetén bármikor és egy összegben visszafizetendő a betétesnek.

Az eredménykimutatás bevételi oldalának speciális iszlám banki terméke a wakala. A wakala egy ügynökségi szerződés, melyben az ügyfél a bankot mint pénzügyeinek ügynökét bízta meg és egy bizonyos díjat fizet a bank szakértelméért. Az ügyfél a bankkal kötött szerződéskor, a számlanyitás alkalmával a nem számlavezetési díjat, hanem wakala díjat fizet.

#### **4. Asya Bank és OTP Bank eredménykimutatásának összehasonlítása**

A két bank eredménykimutatásának összehasonlítása során egyértelműen kitűnik az eltérő elv szerinti működés, hiszen míg a konvencionális OTP Bank eredménylevezetése a kamatbevételekkel és ráfordításokkal kezdődik, addig az iszlám banki elvek szerinti Asya Banké a nyereségrészesedésen (PLS) alapuló bevételekkel és ráfordításokkal. Értéküket tekintve mindkét banknál ezek a bevétel és ráfordítás kategóriák a leginkább dominánsak.

Az Asya Banknak az adóval csökkentett Nettó eredményéhez a Nettó működési eredményén, a Folyamatos működés nettó eredményén és a Nem-folyamatos működés nettó eredményén keresztül jutunk el.

A Nettó működési eredményhez jutás érdekében a Nettó nyereségrészesedéshez még az alábbi eredmény sorokat kell hozzávenni: Díjak, jutalékok, osztalék, nettó kereskedési eredmény, egyéb működési bevétel és ráfordítás, illetve céltartalék hitelezési veszteségre és egyéb követelésekre.

Az Asya Bank 2013-as TFRS szerinti konszolidált eredménykimutatását összehasonlítva az OTP Bank 2013-as IFRS szerinti konszolidált eredménykimutatásával,<sup>8</sup> megállapíthatjuk, hogy az Asya Bank beszámolójában – az OTP Bankhoz hasonlóan – szintén megtalálható az IFRS átfogó eredménykimutatásához hasonló kimutatás is, amely a saját tőkében elszámolt eredményváltozásokat mutatja be (Statement of income and expense items accounted under shareholders' equity). A tételek jobb áttekinthetősége miatt az adatokat török lírában és forintban, illetve mindkettőt átszámítva forintban is megadtuk. A számítások során TRY és EUR-t 2,9 árfolyamon, a HUF és EUR átváltását 308 árfolyamon vettük figyelembe.

Az Asya Bank nettó működési eredményhez jutás érdekében a Nettó nyereségrészesedéshez még az alábbi eredmény sorokat kell hozzávenni: Díjak, jutalékok, osztalék, nettó kereskedési eredmény, egyéb működési bevétel és ráfordítás, illetve céltartalék hitelezési veszteségre és egyéb követelésekre.

Az OTP Bank eredménykimutatásában is lényegében hasonló struktúrában jutunk el Nettó kamatbevételtől a Nettó működési eredményhez. Megjelenik azonban itt néhány egyedi tétel, úgymint az Értékvesztés képzés a hitelezési és kihelyezési veszteségekre, valamint a Végtörlesztéshez kapcsolódó nyereség

Az Asya Bank eredménylevezetésében a Nettó működési eredményt még korrigálnunk kell az Egyesülés után jegyzett értéknövekedés, a Tőkemódszer szerinti eredmény és a Nettó monetáris pozíció szerinti eredmény sorokkal, és így az Adózás előtti folyamatos tevékenység eredményéhez jutunk.

1. táblázat. Asya Katilim Bankasi A.S. eredménykimutatása

Asya Katilim Bankasi A.S.: eredmény-kimutatás (konszolidált, 2013. december 31-ével zárult évre; ezer török lírában (TRY))				TRY / EUR =	2,9
#	Bevételek és ráfordítások	1000 TRY		EUR million	
		2013	2012	2013	2012
1.1	Nyereségrészesedés kölcsönökből	1 702 231	1 586 477	586 976	547 061
1.2	Bevétel jegybanksi tartalékból	0	0	0	0
1.3	Bevétel bankoktól	3 887	5 022	1 340	1 732
1.4	Bevétel pénzügyi kihelyezésekből	0	0	0	0
1.5	Bevétel piacképes értékpapír portfolióból	77 431	57 055	26 700	19 674
1.5.1	Kereskedési célú pénzügyi eszközök	430	158	148	54
1.5.2	Pénzügyi eszközök valós értéken	0	0	0	0
1.5.3	Értékesíthető pénzügyi eszközök	76 844	5 554	26 498	1 915
1.5.4	Befektetési célú eszközök	157	1 357	54	468
1.6	Bevétel pénzügyi lízingből	35 174	27 609	12 129	9 520
1.7	Bevétel egyéb nyereségrészesedés	10 836	402	3 737	139
<b>I.</b>	<b>Nyereségrészesedés bevétel (PLS +)</b>	<b>1 829 559</b>	<b>1 680 183</b>	<b>631</b>	<b>579</b>
2.1	Nyereségrészesedés betétekből	-706 738	-721 325	-244	-249
2.2	Nyereségrészesedés kölcsönökből	-11 165	-61 411	-4	-21
2.3	Nyereségrészesedés pénzügyi kihelyezésekből	-11 451	-3 347	-4	-1
2.4	Ráfordítások értékpapír kibocsátásból	-254	0	0	0
2.5	Egyéb nyereségrészesedés ráfordítások	-10 232	-795	-4	0
<b>II.</b>	<b>Nyereségrészesedés ráfordítás (PLS -)</b>	<b>-842 611</b>	<b>-786 878</b>	<b>-291</b>	<b>-271</b>
<b>III.</b>	<b>Nettó nyereségrészesedés (PLS)</b>	<b>986 948</b>	<b>893 305</b>	<b>340</b>	<b>308</b>
4.1	Kapott díj, jutalék	400 175	358 221	138	124
4.1.1	Non-cash kölcsönök	111 505	122 779	38	42
4.1.2	Egyéb	28 867	235 442	10	81
4.2	Fizetett díj, jutalék	-9 463	-93 175	-3	-32
4.2.1	Non-cash kölcsönök	-29	-15	0	0
4.2.2	Egyéb	-94 601	-9 316	-33	-3
<b>IV.</b>	<b>Díjak, jutalékok nettó eredménye</b>	<b>305 545</b>	<b>265 046</b>	<b>105</b>	<b>91</b>
<b>V.</b>	<b>Osztalékbevételek</b>	<b>47</b>	<b>687</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6.1	Tőkepiaci ügyletek eredménye	-1 100	2 234	0	1
6.2	Derivatív ügyletek eredménye	39 424	130 082	14	45
6.3	Nemzetközi devizatőzsde ügyletek eredménye	-9 352	-104 649	-3	-36
<b>VI.</b>	<b>Nettó kereskedési eredmény</b>	<b>28 972</b>	<b>27 667</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>VII.</b>	<b>Egyéb működési bevétel</b>	<b>363 869</b>	<b>243 954</b>	<b>125</b>	<b>84</b>
<b>VIII.</b>	<b>Teljes működési bevétel</b>	<b>1 685 381</b>	<b>1 430 659</b>	<b>581</b>	<b>493</b>
<b>IX.</b>	<b>Céltartalék hitelezési veszteségre és egyéb követelésekre</b>	<b>-550 265</b>	<b>-413 776</b>	<b>-190</b>	<b>-143</b>
<b>X.</b>	<b>Egyéb működési ráfordítás</b>	<b>-923 084</b>	<b>-779 885</b>	<b>-318</b>	<b>-269</b>
<b>XI.</b>	<b>Nettó működési eredmény</b>	<b>212 032</b>	<b>236 998</b>	<b>73</b>	<b>82</b>
<b>XII.</b>	<b>Egyesülés után jegyzett értéknövekedés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>XIII.</b>	<b>Tökemódszer szerinti eredmény</b>	<b>4 354</b>	<b>675</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>XIV.</b>	<b>Nettó monetáris pozíció szerinti eredmény</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>XV.</b>	<b>Folyamatos működés adózás előtti eredménye</b>	<b>216 386</b>	<b>237 673</b>	<b>75</b>	<b>82</b>
16.1	Tárgyidőszakot terhelő adó	-49 512	-57 361	-17	-20
16.2	Halasztott adó	12 586	1 249	4	0
<b>XVI.</b>	<b>Folyamatos működés előírt adója</b>	<b>-36 926</b>	<b>-56 112</b>	<b>-13</b>	<b>-19</b>
<b>XVII.</b>	<b>Folyamatos működés nettó eredménye</b>	<b>179 460</b>	<b>181 561</b>	<b>62</b>	<b>63</b>
18.1	Bevétel értékesítendő eszközökből	0	0	0	0
18.2	Bevétel kapcsolt-, leány- és közös vállalatok értékesítéséből	0	0	0	0
18.3	Bevétel egyéb nem folyamatos működésből	0	0	0	0
<b>XVIII.</b>	<b>Bevétel nem folyamatos működésből</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
19.1	Veszteség értékesítendő eszközökből	0	0	0	0
19.2	Veszteség kapcsolt-, leány- és közös vállalatok értékesítéséből	0	0	0	0
19.3	Veszteség egyéb nem folyamatos működésből	0	0	0	0
<b>XIX.</b>	<b>Ráfordítás nem folyamatos működésből</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>XX.</b>	<b>Nem folyamatos működés adózás előtti eredménye</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
21.1	Tárgyidőszaki adó provízió	0	0	0	0
21.2	Halasztott adó provízió	0	0	0	0
<b>XXI.</b>	<b>Nem folyamatos működés adó províziója</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>XXII.</b>	<b>Nem folyamatos működés nettó eredménye</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
23.1	Csoport eredménye	177 077	180 103	61	62
23.2	Kissebbségi részesedés	2 383	1 458	1	1
<b>XXIII.</b>	<b>Nettó eredmény</b>	<b>179 460</b>	<b>181 561</b>	<b>62</b>	<b>63</b>
	Egységnyi részesedésre eső hozam (TRY)	0,20	0,20	0,00	0,00

Forrás: Asya Bank Éves jelentés 2013

**2. táblázat. az OTP Bank eredménykimutatása**

OTP Bank: eredménykimutatás (konszolidált, 2013. december 31-ével zárult évre; millió forintban)				HUF / EUR	308
#	Bevételek és ráfordítások	millió Forint		EUR million	
		2013	2012	2013	2012
1.1	Kamatbevétel hitelek	771 542	795 475	2 505	2 583
1.2	Kamatbevétel bankközi kihelyezésekből	207 951	341 071	675	1 107
1.3	Kamatbevétel értékesíthető értékpapírokból	71 743	78 624	233	255
1.4	Kamatbevétel lejáratig tartandó értékpapírokból	33 002	20 204	107	66
1.5	Kamatbevétel más bankoknál és a Nemzeti Bankoknál vezetett számlákból	4 207	6 749	14	22
1.6	Kamatbevétel kereskedési célú értékpapírokból	924	1 827	3	6
<b>I</b>	<b>Összes kamatbevétel</b>	<b>1 089 369</b>	<b>1 243 950</b>	<b>3 537</b>	<b>4 039</b>
	Bankokkal, Magyar Állammal, Nemzeti Bankokkal és egyéb bankokkal szembeni kötelezettségekre (-)	-189 539	-294 631	-615	-957
2.1	Ügyfelek betéteire (-)	-199 794	-237 898	-649	-772
2.2	Kibocsátott értékpapírokra (-)	-34 896	-54 033	-113	-175
2.3	Alárendelt kölcsöntőkére (-)	-11 412	-11 923	-37	-39
2.4	Alárendelt kölcsöntőkére (-)	-11 412	-11 923	-37	-39
<b>II</b>	<b>Összes kamatráfordítás (-)</b>	<b>-435 641</b>	<b>-598 485</b>	<b>-1 414</b>	<b>-1 943</b>
<b>III</b>	<b>Nettó kamatbevétel</b>	<b>653 728</b>	<b>645 465</b>	<b>2 122</b>	<b>2 096</b>
4.1	Értékvesztés képzés a hitelezési és kihelyezési veszteségekre (-)	-262 569	-229 470	-852	-745
4.2	Végtörlesztéshez kapcsolódó nyereség	0	2 490	0	8
<b>IV</b>	<b>Nettó kamatbevétel a hitelezési és kihelyezési veszteségekre képzett értékvesztés elszámolása után</b>	<b>391 159</b>	<b>418 485</b>	<b>1 270</b>	<b>1 359</b>
5.1	Díj-, jutalékbevételek	257 135	203 499	835	661
5.2	Díj-, jutalékráfordítások	-55 378	-49 162	-180	-160
<b>V</b>	<b>Díjak, jutalékok nettó eredménye</b>	<b>201 757</b>	<b>154 337</b>	<b>655</b>	<b>501</b>
6.1	Deviza műveletek nettó nyeresége	18 279	3 171	59	10
6.2	Értékpapírok nettó árfolyamnyeresége (+)/vesztesége (-)	11 546	-235	37	-1
6.3	Ingatlantranzakciók nyeresége	1 552	1 131	5	4
6.4	Osztalékbevételek	2 474	2 803	8	9
6.5	Értékvesztés feloldása lejáratig tartandó és értékesíthető értékpapírokra	11	505	0	2
6.6	Egyéb működési bevételek	24 840	23 987	81	78
6.7	Egyéb működési ráfordítások	-39 795	-35 033	-129	-114
<b>VI</b>	<b>Nettó működési eredmény</b>	<b>18 907</b>	<b>-3 671</b>	<b>61</b>	<b>-12</b>
7.1	Személyi jellegű ráfordítások (-)	-204 277	-188 952	-663	-613
7.2	Értécsökkenés és amortizáció (-)	-78 017	-47 420	-253	-154
7.3	Egyéb általános költségek (-)	-244 477	-187 105	-794	-607
<b>VII</b>	<b>Egyéb adminisztratív ráfordítások (-)</b>	<b>-526 771</b>	<b>-423 477</b>	<b>-1 710</b>	<b>-1 375</b>
<b>VIII</b>	<b>Adózás előtti eredmény</b>	<b>85 052</b>	<b>145 674</b>	<b>276</b>	<b>473</b>
<b>IX.</b>	<b>Társasági adó (-)</b>	<b>-20 944</b>	<b>-23 088</b>	<b>-68</b>	<b>-75</b>
<b>X.</b>	<b>Nettó eredmény</b>	<b>64 108</b>	<b>122 586</b>	<b>208</b>	<b>398</b>
	Ebből:			0	0
	Nem ellenőrzött részesedésekre jutó rész	-91	896	0	3
	A Társaság tulajdonosaira jutó rész	64 199	121 690	208	395
	Egy törzsrésztvényre jutó konszolidált nyereség (Ft-ban)			0	0
	Alap	241	457	0,8	1,5
	Hígtott	240	457	0,8	1,5

Forrás: OPT Bank éves jelentés 2013

A Nettó működési eredménytől az eredménylevezetés két részre bomlik, a folyamatos és a nem-folyamatos működés eredménytételére, úgymint a bevétel, ráfordítás, adózás előtti és adózott eredmény. A folyamatos és nem-folyamatos működés nettó eredményének összege adja a végső Nettó eredményt.

Az OTP Bank eredménylevezetésében a Nettó működési eredménytől az Adózás előtti eredményig az Egyéb adminisztratív ráfordításokon keresztül jutunk el; ezek a Személyi jellegű ráfordítások, az Értékcsökkentés és amortizáció, illetve az Egyéb általános költségek. További lényeges különbség, hogy az OTP Banknál a folyamatos és nem-folyamatos működés eredményének az Asya Bankéhoz hasonló megbontása nem szerepel.

Érdekessége miatt külön foglalkozunk a határidős, opciós és derivatív ügyletekből származó, kockázatot tartalmazó ügyletekkel. Az iszlám pénzügyek a határidős, tőzsdei és derivatív ügyletekkel szemben határozottan tiltó álláspontot fogalmaz meg. Egyrészt ezek az ügyletek nem saira-kompatibilisek, mert sok esetben – az ügyletek teljesítés előtti ellenügylettel lezárása miatt – nem kerül sor valódi áruügyletre, azaz áruszállításra. Másrészt ezek az ügyletek sokszor spekulációs célokat szolgálnak, melyek az iszlám alapelveivel ellentétesek.

A hagyományos pénzügyek ellenvetése – miszerint a spekuláció hasznos, mert a spekulánsok biztosítják a piac likviditását, valamint ezen ügyletek kockázat csökkentésére (hedge) is alkalmasak – természetesen igazak, ezért a határidős, opciós és derivatív ügyletek az iszlám pénzügyekből sem hiányozhatnak. Ilyen termék a salam. A salam hasonlít a hagyományos forward ügyletre. A legfőbb különbség, hogy itt a teljes vételár az ügylet megkötésekor kifizetésre kerül. Mint ahogy Mahlknecht (2009) rámutat, itt a konvencionális logikával szemben – ahol a határidős (termin) ér az azonnali (prompt) árnál magasabb, mert a szereplők a jövőbeni kamatot és az esetleges további nyereséget (osztalék stb.) belekalkulálják a termin árba – a prompt ár a termin ár alatt helyezkedik el. Egyrészt az iszlám ügyletekben nem létezik kamat, az egyéb nyereségelemeket pedig a jövőbeli ár tartalmazza. Sőt, az ügylet megkötésekor végrehajtott fizetés az eladó pénzügyi kockázatát csökkenti, ezért a kisebb azonnali árat hajlandó elfogadni.

## Jegyzetek

1. Balázs Judit (2011): Az iszlám bankrendszer: Tanulságok a neoliberais pénzügypolitika figyelmébe. Valóság 2011/1.
2. Varga József (2011): Az iszlám bankrendszer szerepe a pénzügyi stabilitás helyreállításában. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl, Kaposvár.
3. A civilizációk küzdelmében a Brzezinski-féle sakktáblán megjelenő „fekete ló” az iszlám civilizáció. „Ez a 'fekete ló' nem úgy viselkedik, mint az eddig ismert nagyhatalmak. Nincs magállama, melynek érdekirányai meghatározhatóak. Több államból áll, amelyek közül nehezen megjósolható, melyik válik mag-állammá. (...) Az iszlám is gyorsan változtatja arculatát, alkalmazkodó képessége rendkívüli. Érdemes alaposabban megvizsgálni a természetét, hogy a jövő kiszámíthatóbbá váljon.” (Bertalan 2007, 12. oldal)
4. Varga József–Wickert Irén (2013): Az iszlám és a hazai bankrendszer működésének összehasonlítása a banki mérlegek tükrében. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl, Kaposvár.
5. E fejezet a Bank Asya 2013. évi éves jelentésére épül.
6. Csonka et al (2103): Csonka Arnold, Szabó-Szentgróti Eszter, Kőműves Zsolt, Szabó-Szentgróti Gábor, Borbély Csaba: Nyereséges vállalati működés vs társadalmi felelősségvállalás. Acta Scientiarum Socialium. Kaposvári Egyetem 2013/39. szám.
7. Ez tulajdonképpen a hagyományos bankrendszerben is így van néhány éve, de ez itt az infláció alacsony szintje és a likviditásbőség miatti alacsony kamatlábak miatt alakul ki, nem elvi okokból.
8. Az eredménykimutatás szerkezetéhez kapcsolódó számokat a tanulmány terjedelmi korlátai miatt nem tudjuk elemezni, azokat csupán illusztrációként használjuk. Az adatok elemzését és a belőlük képezhető pénzügyi mutatók bemutatását egy következő publikációkban tervezzük.

## Irodalomjegyzék

- Balázs Judit (2011): Az iszlám bankrendszer: Tanulságok a neoliberais pénzügypolitika figyelmébe. Valóság 2011/1.
- Bertalan Péter (2007): Nagyhatalmi mozgások a századfordulón – globalizáció, integráció, dezintegráció. Acta Oeconomica Kaposváriensis. Vol. 1. No. 1, 1–9. Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár.
- Csonka et al (2013): Csonka Arnold, Szabó-Szentgróti Eszter, Kőműves Zsolt, Szabó-Szentgróti Gábor, Borbély Csaba: Nyereséges vállalati működés vs társadalmi felelősségvállalás. Acta Scientiarum Socialium. Kaposvári Egyetem 2013/39. szám.
- Imran, Hatem (2008): Das islamische Wirtschaftssystem: Normen und Prinzipien einer alternativen Ökonomie [Taschenbuch] 1. Auflage 2008.
- Michael Mahlknecht, Michael (2009): Islamic Finance: Einführung in Theorie und Praxis: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA; 1. Auflage.
- Széles Zsuzsanna PhD–Széles Zoltán: Etikusabb pénzügyek? – Iszlám banki térhódítás. térhódítás In: Andrassy Adél (szerk.) „Hitel, Világ, Stádium” Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete [Publications of the International Scientific Conference „Credit, World, Stage”]: Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Sopron, NYME Közgazdaságtudományi Kar, 2011.
- Varga József (2011): Az iszlám bankrendszer szerepe a pénzügyi stabilitás helyreállításában. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl, Kaposvár.
- Varga József–Wickert Irén (2013): Az iszlám és a hazai bankrendszer működésének összehasonlítása a banki mérlegek tükrében. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl, Kaposvár.

# CONTROLLING ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSÁNAK HATÁSA A MAGYAR KKV-K VERSENYKÉPESSÉGÉRE

## THE EFFECTS OF USE OF CONTROLLING TOOLS ON COMPETITIVENESS OF HUNGARIAN SMES

**KATONA FERENC tanársegéd**

Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdálkodási Kar Szervezési és Vezetési Intézet

### **Abstract**

Everyone is aware of the significance of small and medium-sized enterprises on Hungarian and European economy. However, serious problems arise with the issue of the competitiveness of enterprises, SMEs face significant challenges. It is no accident that politicians also address this issue, as they represent a significant macroeconomic factors. In this study, the author investigates whether business competitiveness can be improved by the use of appropriate controlling tools. Is it possible to demonstrate a correlation between the number of controlling tools used by businesses and their increased competitiveness? In fact, to what extent are these tools employed and is it possible to show any relationship at all, between the use of such controlling tools and the success of any business? In this context the author attempts to expand his work using primary research, which is focused on the examination of the marketing activities. The present study is limited to the examination of suitable indicators used for the evaluation of marketing activities.

### **Bevetés – Kis- és közepes vállalkozások jellemzői**

Az Európai Unióban a vállalkozások meghatározó része (99,8%) kis és közepes vállalkozás<sup>1</sup> ezért különösen indokolt, hogy működésükre jelentős figyelmet fordítsunk. Meghatározó súlyuknál fogva a foglalkoztatottak nagy része (2/3) is a KKV szektorban tevékenykedik. Tehát makrogazdasági érdek, hogy a kis- és közepes vállalkozások működése kiegyensúlyozott és kiszámítható legyen.

Tekintettel arra, hogy a kis- és közepes vállalkozások a létrejövő új munkahelyek 81%-át ők adják,<sup>2</sup> továbbá 90%-uk működésük első öt évében tönkremegy, fontos a KKV-k működésének figyelemmel kísérése.<sup>3</sup>

A kiegyensúlyozott működést és fenntarthatóságot segíthetné elő a controlling eszközök alkalmazása a vállalkozások egyes működési területein, így a marketing területen is. Számos kutatás foglalkozik a kisvállalkozások tervezési<sup>4</sup> és marketingtervezési<sup>5</sup> hiányosságaival. Ezen kutatások rámutatnak arra, hogy a kisvállalkozások jelentős része nem készít stratégiai vagy üzleti tervet, és még kisebb arányban készítenek marketing tervet. A vállalkozások jövőjének, vagy akár csak egyes tevékenységeinek, folyamatainak a megtervezése jelentős mértékben növelhetné a működésük kiszámíthatóságát és csökkentené kockázataikat.

## Versenyképesség

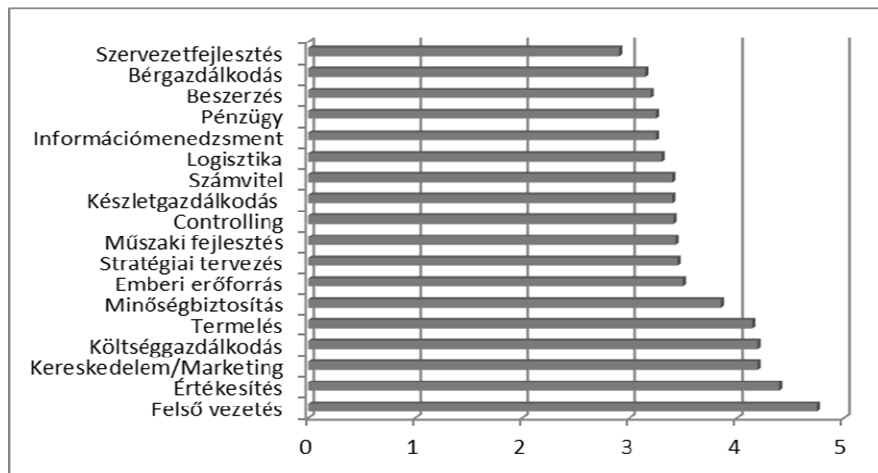
Chikán<sup>6</sup> a versenyképesség elérését a hatékonyság előfeltételeként határozza meg. A versenyképesség elérését véleménye szerint a következő funkciók segítik elő: controlling, logisztika, minőségbiztosítás, emberi erőforrás menedzsment, információmenedzsment. Chikán szerint annál versenyképesebb egy vállalat, minél integráltabbak a folyamatai. Copeland et al<sup>7</sup> meghatározzák azokat a célokat és eredményeket, amelyek által növekszik a vállalatok versenyképessége. Ezek a tényezők a következők:

- magasabb fogyasztói érték létrehozása,
- a tőke hatékonyabb működtetése,
- költségelőny elérése.

A versenyképesség szempontjából érdekes a vállalatvezetők véleménye az egyes szervezeti funkciók versenyképességhez való hozzájárulásáról. E tekintetben a vállalkozások legfontosabb területe a vállalat felső vezetése. Ezt követi az értékesítési funkció, majd a kereskedelem/marketing funkciók szorosan együtt a költséggazdálkodással, majd a termelés. A többi vállalati funkció némileg lemaradva követi ezeket a feladatköröket. A controlling a középmezőnyben foglal helyet (átlag 3,35).

### 1. ábra. Vállalati funkciók szerepe a vállalat versenyképességében (1–5-ös Likert-skála)

**Diagram 1. The role of corporate functions of the company's competitiveness**



Forrás: VKK (2004) alapján, saját szerkesztés

## Marketing-controlling

A marketing vezetés döntéshozatalhoz szükséges információs igénye, a marketingfolyamatok tervezésének szükségessége, a marketingtevékenységek hatékony megvalósulásának a mérési igénye létrehozhat egy olyan rendszert, amely ezeket a feladatokat ellátja. A marketing tevékenységhez kapcsolódó tervezési, elemzési, mérési, ellenőrzési és információszolgáltatási funkciók adják a marketing-controllingot.<sup>9</sup> A marketing-controlling rendszer biztosítja, hogy a marketingvezetés a kitűzött céljait elérje, és ehhez megfelelő döntéseket tudjon hozni releváns információk biztosítása révén, támogatva ezt egy megfelelő tervezési-, elemzési és ellenőrzési rendszerrel.<sup>10</sup> Weber és Schaffer<sup>11</sup> szerint a marke-



ting-controlling feladata a marketingvezetés ésszerűségének a bebiztosítása, mivel a döntéshozatal racionalitása korlátozott, ezért szükséges a megfelelő információk biztosítása mind a tervezés, mind az ellenőrzés, valamint a végrehajtás és egyéb marketingtevékenységek területén is.

A fentiek alapján a marketing-controlling felhasznál egyrészt különféle elemzési technikákat a tervezés során, másrészt különféle mutatók segítségével méri a tervek teljesülését, majd az itt kapott eredményeket értékeli és összeméri a tervszámokkal. A vizsgálatok során alkalmazott mutatószámok lehetnek pénzügyi (haszonkulcs, sajáttőke-megtérülés, profit stb.) és pszichografikus (vevői hűség, elégedettség, bizalom) mutatók egyaránt.

## **Minta és módszer**

Az empirikus vizsgálat eredményei egy 2013-ban záródott kérdőíves primer kutatáson nyugszanak. A lekérdezés elektronikus és személyes módon egyaránt történt. A kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, mindazon által az itt született eredmények gyakorlati szempontból megfontolandók. A vizsgálat során 272 vállalkozás töltötte ki értékelhetően a kérdőíveket. Ezek közül közel 2/3 (63,2%) volt kis- esetleg mikrovállalkozás, 18,4% közepes és 17,6% nagyvállalat. A vállalkozások nagy része (60%) budapesti vagy Pest megyei székhelyű.

## **A kutatás**

A kutatás során a vállalkozások által érzékelt versenytársak viszonylatában bekövetkezett változásokat vizsgáltam. A kérdőívben a válaszadók 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értékelhették a vállalkozás versenytársaikhoz mért helyzetét, ahol az 1 a versenytárs, 5 pedig a vállalkozás jelentős előnyét jelentette. Az összemérés alapját részben pénzügyi, részben pedig hatékonyságot/hatásosságot vizsgáló részben pedig pszichografikus mutatók képezték. A megoszlási viszonyszámok vizsgálatán túl kutatásom során arra teszek kísérletet, hogy szignifikáns kapcsolatot igazoljak a marketing-controlling eszközök alkalmazásának kiterjedtsége és a versenyképesség javulásában. A versenyképesség vizsgálatának alapját a vállalkozások pénzügyi és nem pénzügyi mutatóinak a vizsgálata fogja jelenteni, mégpedig az, hogy az utóbbi időben, hogyan változott értékük a versenytársakhoz mérten.

## **Pénzügyi mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában**

Az 1. számú táblázat a pénzügyi teljesítmény meghatározott mutatóit összegzi a válaszok megoszlása szerint. A megoszlási viszonyszámok vizsgálata során azt láthatjuk, hogy a vállalkozások meghatározó része vagy nem érzékel eltérést, vagy érzékel némi előnyt, ám ez csekély mértékű a versenytársakhoz képest. 20–30% között volt azoknak az aránya, akik vagy nem tudtak vagy nem akartak a kérdésre válaszolni. A pénzügyi mutatók tekintetében jelentős eltolódás figyelhető meg a „nincs különbség” és „a mi előnyünk” válaszlehetőségek irányába.

**1. táblázat. Pénzügyi mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában**

**Table 1. Financial indicators in relation to competitors**

Szempont		Nem tudja	Versenytárs jelentős előnye	Versenytárs előnye	Nincs különbség	A mi előnyünk	A mi előnyünk jelentős
Profit	N	50	15	34	66	65	18
	%	20,2%	6,0%	13,7%	26,6%	26,2%	7,3%
Haszonkulcs	N	64	8	24	81	60	11
	%	25,8%	3,2%	9,7%	32,7%	24,2%	4,4%
Realizált árbevétel	N	53	4	45	64	72	10
	%	21,4%	1,6%	18,1%	25,8%	29,0%	4,0%
Sajáttőke-megtérülés	N	75	8	21	84	46	14
	%	30,2%	3,2%	8,5%	33,9%	18,5%	5,6%

Forrás: saját kutatás

**Hatékonysági és termelékenységi mutatók vizsgálata**

A hatékonyság és termelékenység szempontjából négy mutató viszonyát vizsgáltam a versenyképesség vonatkozásában. Mind a négy mutató esetében a legtöbben a „nincs különbség” lehetőséget jelölték be. Legtöbben a forgóeszköz-gazdálkodás hatékonysága terén nem érzékelt eltérést a versenytársak viszonylatában, míg az átfutási idő esetében már csak 30,4%-uk nem érzékelt különbséget. Gyakoriságát tekintve a vállalkozás előnyét bejelölők voltak a másodikak, itt a legtöbben a termék önköltsége terén érzékelték előnyt a versenytársakkal szemben (31%), a második mutató az átfutási idő volt 27,5%-kal. A jelentős előnyt érzékelők száma az átfutási idő esetében 11,3%, míg a termelékenység esetében 8,9% volt, a másik két mutató esetében csak 2-3% körüli. A versenytársak jelentős előnyét a válaszadók közül kevesen érzékelték.

A válaszadók viszonylag nagy része (25–31%) nem kívánt vagy nem tudott válaszolni arra, hogy milyen változás következett be a hatékonysági mutatók terén a versenytársak viszonylatában.

**2. táblázat. Hatékonysági és termelékenységi mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában**

**Table 2. Efficiency and productivity indicators in relation to competitors**

Szempont		Nem tudja	Versenytárs jelentős előnye	Versenytárs előnye	Nincs különbség	A mi előnyünk	A mi előnyünk jelentős
Forgóeszköz-gazdálkodás hatékonysága	N	77	4	27	97	36	7
	%	31,0%	1,6%	10,9%	39,1%	14,5%	2,8%
Termelékenység	N	69	3	16	80	58	22
	%	27,8%	1,2%	6,5%	32,3%	23,4%	8,9%
Termék/szolgáltatás önköltsége	N	62	4	19	80	77	6
	%	25,0%	1,6%	7,7%	32,3%	31,0%	2,4%
Átfutási idő (rendelés-től teljesítésig)*	N	61	3	12	75	68	28
	%	24,7%	1,2%	4,9%	30,4%	27,5%	11,3%

Forrás: saját kutatás

## A vevői teljesítményt és a piaci teljesítményt vizsgáló mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában

A pszichografikus mutatók esetében a vállalkozások lényegesen kedvesebben ítélik meg helyzetüket a versenytársakhoz képest, mint a pénzügyi mutatók esetében (3. számú táblázat). A válaszok alapvetően eltolódnak a Likert skála 3, 4 és 5-ös értékei felé. A vállalkozások versenytársakkal szembeni előnyét a válaszadók legtöbben a vevői bizalom esetében jelölték meg (48,2%), sőt a válaszadók 21,4%-a szerint a vevői bizalom terén jelentős előnnyel bírnak. A vevői elégedettség esetében 42,4%-uk érzel előnyt a versenytárral szemben, míg 24%-uk jelentős előnyt érzel. A vevői hűség tekintetében szintén magas hányadot képviselnek a vállalkozás előnyét (40,4%) vagy jelentős előnyét (21,3%) érzékelő gazdasági társaságok. A piaci részesedés már objektív alapokon nyugvó piaci mutató, itt a vállalkozások már kevésbé érzékelték pozitív helyzetet, a vállalkozás előnyét már csak 27,4%, jelentős előnyt a versenytársakkal szemben meg már csak 8,1%-uk érzékelt.

### 3. táblázat. Pszichografikus mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában

Table 3. Psychographic indicators in relation to competitors

Szempont		Nem tudja	Versenytárs jelentős előnye	Versenytárs előnye	Nincs különbség	A mi előnyünk	A mi előnyünk jelentős
Piacrészesedés	N	31	9	49	71	68	20
	%	12,5%	3,6%	19,8%	28,6%	27,4%	8,1%
Vevői hűség	N	19	-	8	59	91	48
	%	8,4%		3,6%	26,2%	40,4%	21,3%
Vevői elégedettség szintje	N	16	-	10	50	95	54
	%	7,1%		4,4%	22,2%	42,2%	24,0%
A vevői bizalom	N	13	-	12	43	108	48
	%	5,8%		5,4%	19,2%	48,2%	21,4%

Forrás: saját kutatás

A 4. táblázat a keresztábra összefüggéseket mutatja, amely alapján az alkalmazott marketing-controlling eszközök száma és egyes pénzügyi mérőszámok esetében pozitív, gyenge kapcsolat mellett igazolható a kapcsolat. Tehát amennyiben a vállalkozás több marketing-controlling eszközt alkalmaz úgy a versenyképességének és az eredményességének a megítélése is pozitívabb. Pozitív korrelációt csak a piaci részesedés és a termék önköltségének javulása és controlling eszközök alkalmazásának a száma között sikerült kimutatni, azonban ez nem jelenti azt, hogy más tényezők megítélésére nincs hatással az eszközök alkalmazásának a kiterjedtsége.

### 4. táblázat. Versenyképesség megítélése az alkalmazott marketing-controlling eszközök számának függvényében

Table 4. Competitiveness depending on the number of marketing-controlling tools

Versenyképesség és eredményesség mutató	Marketing eszköz kategóriák	
	Szignifikancia Pearson 2 oldali	Cramer V korrelációs együttható
Piacrészesedés	p=0,014	0,207
Termék önköltség	p=0,020	0,202

Forrás: saját kutatás

A könnyebb kezelhetőség érdekében a jelenlegi helyzetnek a versenytársakhoz viszonyított megítélés kategóriái egyszerűsítésre kerültek. Ezek a kategóriák a következők lettek:

- vállalkozásunk előnyben,
- nincs különbség,
- versenytárs előnyben,
- nem tudja.

Az 5. számú táblázatban a pszichografikus mutatók megítélését láthatjuk a versenytársak viszonylatában. Ebben a vonatkozásban szintén két mutató esetében igazolható a kapcsolat a mutatók pozitív megítélése vagy javulása, illetve az alkalmazott marketing-controlling eszközök számát illetően. Tehát a több marketingeszközt alkalmazó vállalkozások esetében javult a vevői elégedettség és a vevői bizalom megítélése a versenytársakhoz mérten.

A varianciaanalízis a mutatókat nem használó és az 1–4 mutatót alkalmazó vállalkozások között ugyancsak különbséget mutat a vevői elégedettség (ANOVA szignifikancia 0,017) és a vevői bizalom (ANOVA,  $p = 0,017$ ) megítélésében a fenti csoportok között.

**5. táblázat. Pszichografikus mutatók megítélése a versenytársak viszonylatában**

**Table 5. Psychographic indicators in relation to competitors**

Versenyképesség és eredményesség mutató	Marketing eszköz kategóriák	
	Szignifikancia Pearson 2 oldali	Cramer V korrelációs együttható
Elégedettség	$p=0,046$	0,169
Bizalom	$p=0,003$	0,209

Forrás: saját szerkesztés

## Konklúzió

A különböző típusú, mind pénzügyi, mind pszichografikus mutatók szerint vett megoszlási viszonyszámok értékelése azt mutatja, hogy a vállalkozások mind saját magukhoz, mind a versenytársakhoz viszonyított helyzetüket eltérően érzékelik. Ez azonban nem feltétlenül jelent minden esetben romlást, esetenként javulást érzékelnek. Ezen túlmenően a vállalkozások a pszichografikus (vevői elégedettség, hűség, bizalom) mutatók tekintetében kedvezőbben ítélik meg a vállalkozás helyzetét, mind a pénzügyi mutatók terén. Nyilvánvalóan a pénzügyi mutatók objektivitása kevésbé ad lehetőséget arra, hogy a vállalkozás helyzetét kedvezőbben lássuk, mint amit a pénzügyi mutatói sugároznak a vállalkozásról egy adott időpontban.

A vállalkozások által alkalmazott (marketing)controlling eszközök alkalmazásának hatását a versenyképesség vonatkozásában vizsgáltam. Itt kapcsolatot kerestem a vállalkozás által alkalmazott marketing-controlling eszközök száma és a vállalkozás által érzékelt versenytársakhoz viszonyított helyzet változását, mind pénzügyi, mind nem pénzügyi mutatók esetében is. A vizsgált tizenkét tényező közül négy esetében sikerült igazolni a kapcsolatot, vagyis hogyha a vállalkozás több marketing-controlling eszközt alkalmaz, akkor a versenytársakhoz mért teljesítménye is jobb. Ez a négy tényező: a piaci részesedés, a termék önköltsége, a vevői elégedettség és a vevői bizalom.

## Jegyzetek

1. Ecorys (2012): EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, Rotterdam.
2. Havlicek, P. (2014): Effect of Controlling on Performance of Small and Mid Sized Enterprises. *Journal Controlling*, 2014, No. 51.
3. Urbánek, J. F.–Kráľ, D. (2014): Modelling and Implementation of Added Value Controlling in Small and Middle Enterprises Continuity. In: Kubicková, D. (ed.): *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. University of Finance and Administration, Prague, pp. 423–432.
4. Kadocsa, Gy. (2012): Kis- és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. század első évtizedében. Kutatási jelentés. Óbuda University, Keleti Károly Business Faculty, Budapest.
5. Katona, F. (2014): Examination of marketing activities of small businesses in Hungary. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, pp. 17–28, <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, downloads: 2014. 07. 24.
6. Chikán A. (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest.
7. Copeland, T.–Koller, T.–Murrin, J. (1999): *Vállalatértékelés – Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés*. Panem – John Wiley & Sons.
8. Versenyképesség Kutató Központ (VKK) (2004): *Fókuszban a verseny – gyorsjelentés a 2004. éves kérdőíves felmérés eredményeiről*.
9. Ehrmann, H. (1991): *Marketing-Controlling*. Kiehl Verlag, Ludwigshafen.
10. Auerbach, H. (1994): *Internationales Marketing-Controlling*. Stuttgart.
11. Weber, J.–Shaffer, U. (2006): *Einführung in das Controlling*. Stuttgart.

## Felhasznált irodalom

- Auerbach, H. (1994): *Internationales Marketing-Controlling*. Stuttgart.
- Chikán A. (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest.
- Copeland, T.–Koller, T.–Murrin, J. (1999): *Vállalatértékelés – Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés*. Panem – John Wiley & Sons.
- Ecorys (2012): EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, Rotterdam.
- Ehrmann, H. (1991): *Marketing-Controlling*. Kiehl Verlag, Ludwigshafen.
- Havlicek, P. (2014): Effect of Controlling on Performance of Small and Mid Sized Enterprises. *Journal Controlling*, 2014, No. 51.
- Kadocsa, Gy. (2012): Kis- és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. század első évtizedében. Kutatási jelentés. Óbuda University, Keleti Károly Business Faculty, Budapest.
- Katona, F. (2014): Examination of marketing activities of small businesses in Hungary. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, pp. 17–28, <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, downloads: 2014. 07. 24.
- Urbánek, J. F.–Kráľ, D. (2014): Modelling and Implementation of Added Value Controlling in Small and Middle Enterprises Continuity. In: Kubicková, D. (ed.): *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. University of Finance and Administration, Prague, pp. 423–432.
- Versenyképesség Kutató Központ (VKK) (2004): *Fókuszban a verseny – gyorsjelentés a 2004. éves kérdőíves felmérés eredményeiről*.
- Weber, J.–Shaffer, U. (2006): *Einführung in das Controlling*. Stuttgart.



## **REGIONÁLIS FEJLŐDÉS ROVAT**





# A REGIONÁLIS STRATÉGIAI TERVEZÉS BELSŐ KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE AZ ÖNKORMÁNYZATI ÉS VÁLLALATI SEKTORBAN, A VERSENYKÉPESSÉG FENNTARTHATÓSÁGÁNAK LEHETŐSÉGEI

## ANALYSIS OF INTERNAL ENVIRONMENT OF REGIONAL STRATEGIC PLANNING IN THE MUNICIPAL AND CORPORATE SECTOR, OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABILITY OF COMPETITIVENESS

**TATÁRNÉ VARGA IVETT PhD-hallgató**

Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Európai uniós és nemzetközi ügyek referense, önkormányzati tanácsadó  
Budapest Főváros Önkormányzata

### **Abstract**

This study is the first publication of statistical evaluation of a primer research survey conducted at local level, as part of internal analysis of municipal strategic planning. Those employees of the Municipality of the City Budapest and municipally owned companies were chosen in research sampling who have already participated in projects implemented with municipal-corporate cooperation.

The analysis examines the project management structure both at municipal and at corporate level through a definite EU project-model, with a special regard to companies with full or majority municipal ownership.

The primer research was conducted “in situ” environment and it analyses the municipal-corporate project cooperation model in its real ongoing implementation phase including all levels of decision-making and implementation both in the municipal and corporate sides.

### **1. Bevezetés**

Budapest Főváros Önkormányzata mint tulajdonos óriási gazdasági potenciál birtokosa. Cégei saját tőkéje a BKV Zrt. és a vegyes tulajdonú társaságok nélkül is meghaladja a 100 Milliárd forintot. A nem humán jellegű közszolgáltatások tekintetében, 2010-ben új Városüzemeltetési Modell került bevezetésre,<sup>1</sup> melynek keretében két holding jött létre: a BKK Budapesti Közlekedési Központ Zrt., a közösségi és egyéni közlekedéssel kapcsolatos terület tulajdonosi, megrendelői feladatainak ellátására, és a BVK Holding, Budapesti Városüzemeltetési Központ Zrt., a fővárosi tulajdonban lévő közmű, közüzemi és egyéb közszolgáltató társaságok feladatellátásának stratégiai irányítására, összefogására.

A fővárosi társaságokban lévő gazdasági potenciál az uniós stratégiai tervezés szempontjából több szempontból vizsgálendő. A vállalati és önkormányzati struktúra együttes értelmezése, a szervezeti és operatív rendszerben rejlő szinergiák kihasználása olyan új modellek tervezését és bevezetését tette lehetővé, mely a korábbiakban el nem ért támogatási területek bevonását, a forrásabszorpció növelésének új lehetőségeit nyitották meg.

A fentiekre tekintettel került bevezetésre az új önkormányzati-vállalti együttműködésen alapuló projekt-menedzsment modell. E tanulmány a modell bemutatása mellett, an-

nak primer kutatáson alapuló értékelését is tartalmazza tekintettel arra, hogy a 2010-ben operatív szinten is elindított modell keretében előkészített és megvalósított projektek tapasztalatai mára egy 4 éves periódus ismeretében értékelhetők.

A stratégiaalkotás során elemezni szükséges mind a belső, mind a külső környezetet, figyelembe véve a 2014–2020-as uniós költségvetési időszak prioritásait, és azokat a kiemelt támogatási területeket, melyek az egyes nagyvárosok, így Budapest szempontjából is nagy jelentőséggel bírhatnak, illetve új, eddig kevésbé kihasznált támogatási, együttműködési lehetőségek felé nyitják meg az utat. A következő, 7 éves uniós költségvetési periódus prioritás-területeiből és a hozzájuk kapcsolódó keretszámokból már látható, hogy a fejlett régiók támogatása tekintetében, mint amilyen a Közép-magyarországi Régió is, három jól körülhatárolható terület meghatározó szerepet fog betölteni, ezek a következők: Kutatás-Fejlesztés-Innováció (K + F + I), a kis- és középvállalkozások (KKV szektor) és a fenntartható fejlődés (környezet és energia programok) támogatása. Emellett fontos kiemelni, hogy ezek a fejlett területek a korábbi 7 éves költségvetési periódusban elérhető támogatásokhoz képest mind mennyiségében, mind minőségében eltérő támogatási szerkezetre számíthatnak. A régió, így Budapest szempontjából is kiemelt Versenyképesség Operatív Program, illetve a további ágazati operatív programok tekintetében is az elérhető források és a támogatási intenzitás csökkenésére lehet számítani. A fővárosi közszolgáltató társaságokat figyelembe véve azt is fontos kiemelni, hogy azok méretükre, árbevételükre vagy sok esetben a régióban bejegyzett szolgáltatási helyükre való tekintettel nem, vagy csak igen csekély mértékben részesedhetnek uniós forrásokból. Sok esetben kifejezetten ki vannak zárva a támogatotti körből annak ellenére, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése az Európai Bizottság Szolgáltatásainak álláspontjában is megjelenik: „A közös stratégiai kerethez tartozó alapoknak továbbra is támogatniuk kell az olyan beruházásokat, amelyek modern magyarországi infrastruktúrák létrehozását célozzák a közlekedés, az energia, az ivó- és szennyvíz, valamint a hulladékgazdálkodás területén.”

## **2. Anyag és módszer**

Az anyag irodalmi háttérét a stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment területén, elsősorban a vállalati szektor tekintetében megjelent publikációk adják, de az elemzés azok önkormányzati szektorban történő alkalmazhatóságára, a közszféra vonatkozásában történő értelmezésére is kiterjed. A tanulmány a hulladékgazdálkodás területén, az új stratégiai modell keretében indított uniós finanszírozással megvalósuló projektek rövid gazdasági értékelését is tartalmazza. Emellett e tanulmány a bevezetett modell primer kutatáson alapuló értékelésének első publikációja is, mely a modellben operatív szinten is résztvevő önkormányzati, illetve vállalati szervezeti egységek alkalmazottainak körében végzett kérdőíves kutatás következtetéseit ismerteti.

## **3. A stratégiai tervezés lépései**

### ***3.1. A stratégia külső környezete***

A stratégiaalkotás során elemezni szükséges mind a belső, mind a külső környezetet, figyelembe véve a 2014–2020-as uniós költségvetési időszak prioritásait, és azokat a kiemelt támogatási területeket, melyek az egyes nagyvárosok, így Budapest szempontjából

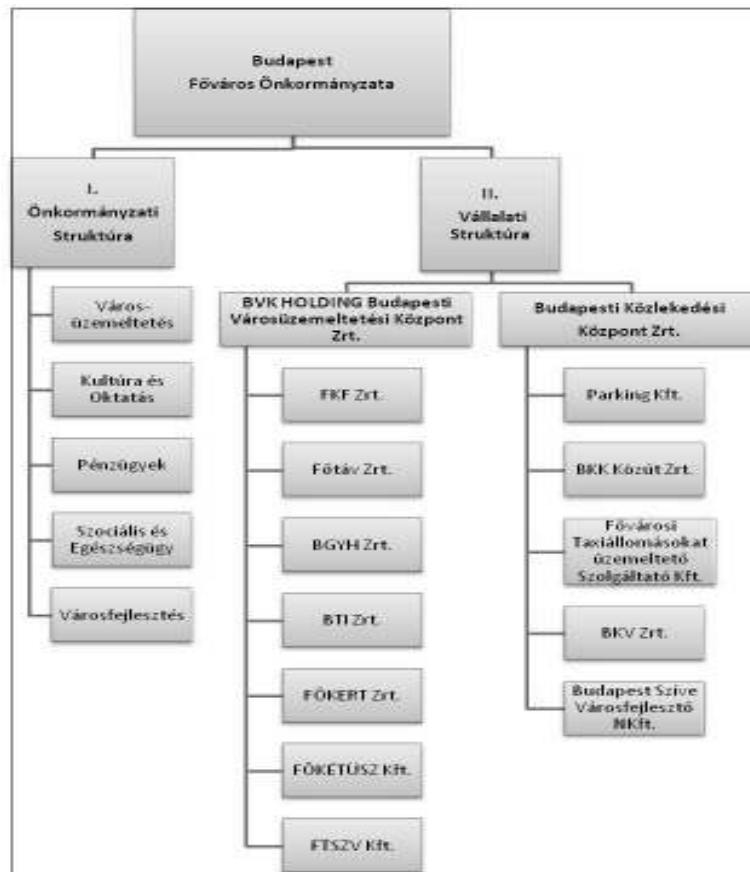
is nagy jelentőséggel bírhatnak, illetve új, eddig kevésbé kihasznált támogatási, együttműködési lehetőségek felé nyitják meg az utat. A következő, 7 éves uniós költségvetési periódus prioritás-területeiből és a hozzájuk kapcsolódó keretszámokból már látható, hogy a fejlett régiók támogatása tekintetében, mint amilyen a Közép-magyarországi Régió is, három jól körülhatárolható terület meghatározó szerepet fog betölteni, ezek a következők: Kutatás-Fejlesztés-Innováció (K + F + I), a kis- és középvállalkozások (KKV szektor) és a fenntartható fejlődés (környezet és energia programok) támogatása. Emellett fontos kiemelni, hogy ezek a fejlett területek a korábbi 7 éves költségvetési periódusban elérhető támogatásokhoz képest mind mennyiségében, mind minőségében eltérő támogatási szerkezetre számíthatnak. A régió, így Budapest szempontjából is kiemelt Versenyképesség Operatív Program, illetve a további ágazati operatív programok tekintetében is az elérhető források és a támogatási intenzitás csökkenésére lehet számítani. A fővárosi közszolgáltató társaságokat figyelembe véve azt is fontos kiemelni, hogy azok méretükre, árbevételükre vagy sok esetben a régióban bejegyzett szolgáltatási helyükre való tekintettel nem, vagy csak igen csekély mértékben részesedhetnek uniós forrásokból. Sok esetben kifejezetten ki vannak zárva a támogatotti körből annak ellenére, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése az Európai Bizottság Szolgáltatásainak álláspontjában is megjelenik: „A közös stratégiai kerethez tartozó alapoknak továbbra is támogatniuk kell az olyan beruházásokat, amelyek modern magyarországi infrastruktúrák létrehozását célozzák a közlekedés, az energia, az ivó- és szennyvíz, valamint a hulladékgyűjtés területén.”

Tekintettel arra, hogy a támogatotti struktúra már a korábbi, 2007–2013-as uniós költségvetési periódus Operatív Programjainak keretében megjelent pályázati felhívások esetében is a fentiekben leírtak szerint alakult, a külső környezet adottságaihoz igazodva is szükségessé és gazdasági szempontból is indokolttá vált az új stratégiai modell bevezetése a tervezett projektek területén.

### ***3.2. A stratégia belső környezete***

A belső környezet elemzése, összhangban a Városüzemeltetési Modellel, a hivatali és a vállalati struktúrát is magában foglalja, ennek szerkezetét az 1. ábra mutatja be. Amennyiben Budapest Főváros Önkormányzatát és annak a fentebb említett két holdinghoz tartozó társaságait egységes rendszerben értelmezzük, akkor a külső környezet által determinált hátrányok kezelhetők, az egységes keret által nyújtott szinergiák kihasználása révén új stratégiai modell állítható fel. Az alábbi ábra az önkormányzati struktúra szakágazati, szervezeti egységeit, illetve a holdingokhoz tartozó társaságokat tartalmazza, a modell bevezetésekor tervezett struktúrában, ide nem értve a vegyes tulajdonban lévő társaságokat, illetve a Fővárosi Vízművek Zrt-t, és az Enviroduna Beruházás Előkészítő Kft-t, melyek nem tagjai a fővárosi holdingoknak.

1. ábra. Budapest EU forrás aktiválását lehetővé tevő kettős szervezeti rendszert szemléltető ábra



Forrás: saját szerkesztés

### 3.3. Erőforrás-alapú szinergiák, a stratégiai tervezés új alapjai

Az erőforrás szinergiák kihasználása, a szervezeti modellek tágabb szintű értelmezése, illetve az egyes szervezeti modellek nyújtotta stratégiai tervezés az üzleti szektorban, a vállalati stratégiák esetén ma már szélesebb körben vizsgált.<sup>2</sup> A külső és belső környezet elemzésén alapuló stratégiai tervezés, a stratégiai célok, és a célok megvalósításához szükséges eszközök és módszerek meghatározása általános modell a vállalati szektorban.<sup>3</sup>

Az önkormányzati szektor, különösen a főváros tekintetében értelmezve a fenti stratégiai tervezést és a külső és belső környezet által determinált lehetőségeket és korlátokat, új együttműködési modellek állíthatók fel. Az erőforrásokra alapozott stratégiai elemzés (resource based analysis) esetén a rendelkezésre álló erőforrásokból kiindulva építhető fel a stratégia,<sup>4</sup> figyelembe véve természetesen a külső környezet által meghatározott követelményeket is. Az erőforrások és képességek értékelése a Grant által meghatározott elemzési módszertanon alapulnak, de az értékelés az 1. ábrán bemutatott teljes szervezeti rendszer tekintetében határozza meg az erőforrásokat.

Első lépésként elengedhetetlen a vállalati és önkormányzati erőforrások azonosítása. Ennek során, a későbbiekben bemutatott SWOT-análízishez hasonlóan, az erősségek és gyengeségek azonosítása történik, figyelemmel a forrásabszorpció növelésének, mint fő

célnak az elérésére. E tekintetben a vállalati szektorban klasszikusként értelmezhető versenyképesség meghatározása vagy versenyelőny elérése kevésbé jellemző, hacsak azt nem az uniós források „elnyeréséért” vívott versenyként értelmezzük.

A képességek azonosítása, mint második lépés, szintén a teljes struktúra vonatkozásában értelmezhető. Az együttműködési modell előnyei itt abban az esetben is jól azonosíthatók, ha az összehasonlítás nem a külső környezet és a többi potenciális uniós pályázatot benyújtó szervezet vagy vállalat vonatkozásában értelmezzük, hanem azt vizsgáljuk, hogy az önkormányzat vagy az egyes társaságok önmagukban milyen eredményességgel pályáztak a korábbi időszakokban.

Az erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata mint 3. lépés, a klasszikus, profitorientált vállalati rendszerben történő értékeléshez képest szintén módosul, bár annak az adott társaság mérlegadatainak elemzése során kétségtelen eredményei vannak. Fontos megjegyezni, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése, az ahhoz szükséges tőke és eszközpark fejlesztése nyilvánvalóan hozzájárul a vállalat és az önkormányzat eredményességéhez is, így kétségtelenül kimutatható az értékteremtő (value driver) hatás az önkormányzati és vállalati eredmény és az új modellen alapuló erőforrás-elérés között.

A stratégia kiválasztásánál tehát abból indulunk ki, hogy a korábbi uniós stratégiai menedzsmenthez képest egy új, kettős szervezeti modellt alkalmazunk, melyben az önkormányzati és vállalati erőforrásokat egyesítjük, az egyes résztvevők oldalán külön-külön jelentkező gyengeségeket pedig a lehető legnagyobb mértékben kiküszöböljük, oly módon, hogy azokat a másik oldalon lévő erőforrásokkal pótoljuk.

A képesség rések, vagyis a hiányzó erőforrások azonosításának igénye ebben a modellben nem csupán a jövőre, hanem a jelenre nézve is értelmezendő. Így például a vállalati oldalon erőforrás rést jelenthet az uniós projektmenedzsment ismeretek hiánya, mely az önkormányzati oldalról pótolható, az önkormányzati oldalon jelentkező tőkehiány, mely a nagy volumenű uniós pályázatok önrészenek biztosításához szükséges, a vállalati oldalról érhető el.

A stratégiai szándék, mely a főváros esetében az uniós forrásabszorpció növelése, és új forrás-területek bevonása a közszolgáltatások színvonalának emelése érdekében, illetve az alapvető képességek vizsgálata, önkormányzati és vállalati szinten együttesen határozhatja meg az új fókuszokat.<sup>5</sup>

### ***3.4. SWOT-analízis, a külső és belső tényezők együttes elemzése***

A modell tervezésénél jó kiindulási és értékelési alap a SWOT-analízis is, mely az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) alapján határozza meg a stratégia kialakításához elengedhetetlen információkat (Pearce-Robinson, 1988). Itt is fontos azonban kiemelni, hogy az elemzés a teljes struktúra vonatkozásában értelmezendő, így a klasszikus, vállalati SWOT analízist az önkormányzati oldallal együttesen értelmezve szükséges kezelni.

### ***3.5. Célszisztem (2010-ben)***

- Önkormányzati-vállalti együttműködés erősítése;
- szinergiák kihasználása;
- forrásabszorpció növelése a 2007–2013-as uniós költségvetési időszakban;

- forrásabszorpció tervezett szinten tartása a 2014–2020-as uniós költségvetési időszakban;
- kötelező közszolgáltatások színvonalának növelése.<sup>6</sup>
- stratégiai alapon kiválasztott projektek előkészítése és indítása (figyelembe véve mind a kötelező önkormányzati feladatokkal kapcsolatos igényeket, mind az egyes közszolgáltató vállalatok jóváhagyott rövid és középtávú üzleti terveiben szereplő fejlesztési igényeket).

### **3.6. Eszközrendszer**

- Uniós szemlélet bevezetése az önkormányzati, üzleti és stratégiai tervezés területén;
- uniós forrás-szemlélet bevezetése a korábbiakban kizárólag a fejlesztési tartalékokra/ esetleges hitel-forrásokra épülő vállalati stratégiai tervezés terén;
- „klasszikus” időtartamokra szóló üzleti tervezés (rövid/közép/hosszú távú célok esetén) összehangolása, illetve újraértékelése az uniós költségvetési periódusok figyelembevételével;
- hosszú megtérülésű (5 éven túli), jelentős társadalmi haszonnal bíró, tervezett és indokolt közszolgáltatás-fejlesztési projektek prioritizálása;
- ad hoc tervezés elkerülése (társasági felügyelő bizottságok, holding-igazgatóságok által jóváhagyott üzleti tervben szereplő fejlesztések vizsgálata);
- erőforrás-koncentráció, önkormányzati-vállalati feladatmegosztás a projektek előkészítésében.

### **3.7. Elvárt eredmények**

#### **3.7.1. Vállalati oldalon**

- Fejlesztési, megvalósítási időszakok lerövidítése;
- fejlesztési céltartalékok részbeni kiváltása;
- közszolgáltatások színvonalának növelése;
- kötelező közszolgáltatások ellátásához szükséges eszközpark fejlesztése.

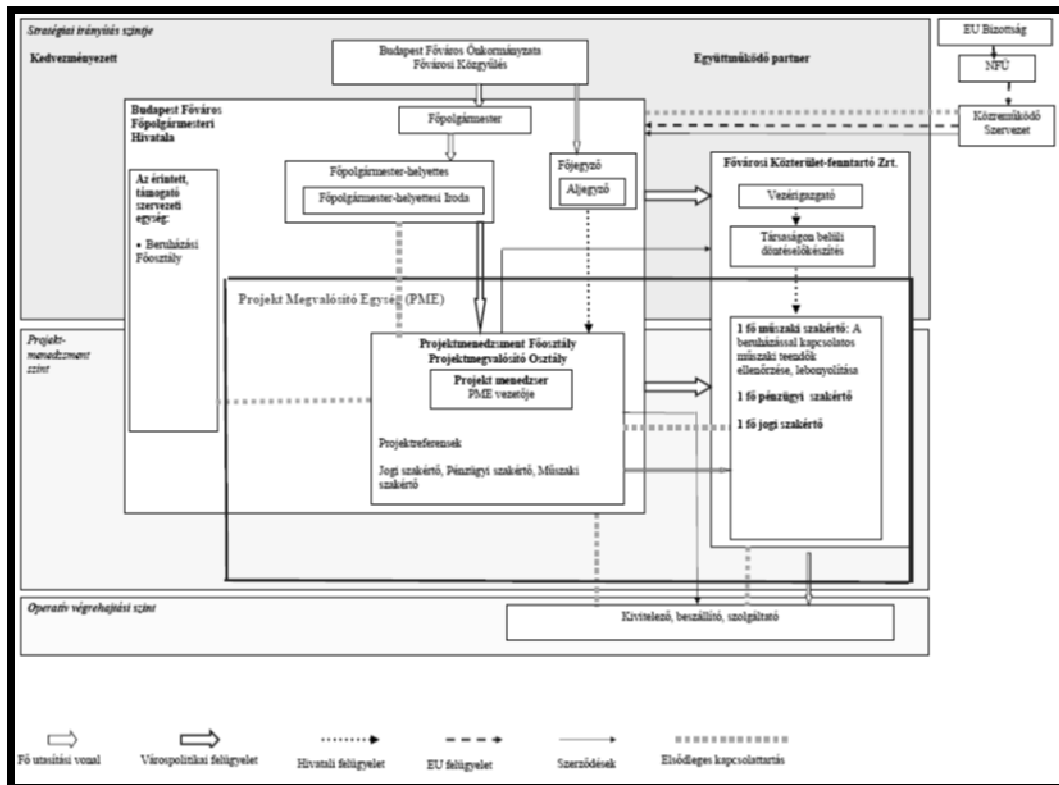
#### **3.7.2. Önkormányzati oldalon**

- Rövid, közép-, és hosszú távú stratégiai tervezés és üzleti szemlélet bevezetése;
- új, a korábbiakban kihasználatlan támogatási területek bevonása a forrásabszorpcióba;
- törvényi kötelezettségek, kötelező önkormányzati feladatok magasabb színvonalon történő ellátása (pl. lakossági szelektív hulladékgyűjtés kiterjesztése a teljes fővárosi lakosságra);
- önkormányzati-vállalati szinergiák magasabb szintű kihasználása és fejlesztése.

## **4. A bevezetett új modell eredményei a fővárosi hulladékgazdálkodás területén indított projekteken keresztül**

Budapest Főváros Önkormányzata és az Fővárosi Közterület-fenntartó NZrt. együttműködésében eddig három uniós projekt indítása történt meg az új, fentiekben bemutatott önkormányzati-vállalati együttműködési modell keretében. A projektek során a projektmenedzsment szervezetet az önkormányzat, a BVK Holding Zrt és/vagy az FKF NZrt. együttesen alkotja. A projektmenedzsment szervezetet az alábbi, 2. ábra szemlélteti.

2. ábra Fővárosi KEOP II. projekt, projektmenedzsment szervezet



Forrás: A fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer környezetbarát technológiáinak bővítése, a hulladékfeldolgozás és újrahasznosítás arányának növelése című projekt KEOP-1.1.1/B/10-11-2013-0002 (KEOP II.) pályázati anyagának 38. melléklete

#### 4.1. Hulladékgazdálkodási projektek

A fővárosi házhoz menő szelektív hulladékgyűjtési rendszer kialakítása-KEOP-1.1.1/B/10-11-2011-0002 (KEOP I.)

- Teljes elszámolható költség: 5,388 Mrd Ft,
- Támogatási összeg: 4,392 Mrd Ft,
- Státusz: támogatási szerződéssel rendelkezik, megvalósítása folyamatban.

A fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer környezetbarát technológiáinak bővítése, a hulladékfeldolgozás és újrahasznosítás arányának növelése című projekt KEOP-1.1.1/B/10-11-2013-0002 (KEOP II.)

- Teljes elszámolható költség: 8 982 580 100,
- Támogatás: 8 431 049 682,
- Beadás: 2013. január,
- Státusz: támogatási szerződéssel rendelkezik, megvalósítása folyamatban.

A „Hulladék lerakástól történő eltérítéshez szükséges eszközök beszerzése – a fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer eszközparkjának fejlesztése és informatikai korszerűsítése” (KEOP III.)

- Vegyes szemétszállító gépjárművek beszerzése,
- KEOP-1.1.1/C/13,
- Teljes elszámolható költség: 3 157 890 000,
- Várható támogatás: 3 000 000 000,
- Beadás: 2013. július.

#### **4.2. Pénzügyi eredmények az FKF NZrt. mérlegadatainak tükrében**

A három KEOP projekt (a harmadik projekt pozitív elbírálása esetén) 15 823 049 682 Ft. támogatási összeggel (elszámolható költség) növeli a hulladékgazdálkodással kapcsolatos közszolgáltatás színvonalát. A projektek az eszközbeszerzések mellett építési beruházásokat, illetve jelentős társadalmi haszonnal bíró szemléletformáló, kommunikációs és oktatási elemeket is tartalmaznak. A projektekhez szükséges önrészt a vállalat biztosítja, a megvalósuló fejlesztésekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódó fenntartási, üzemeltetési feladatokat a közszolgáltató cég (jelen esetben az FKF Zrt.) látja el. A projektek során megvalósuló, 15 Mrd Ft-ot is meghaladó fejlesztés jelentősége a vállalat mérlegadatainak ismeretében értékelhető pontosan.

FKF Zrt. 2012. évi mérlegadatok: (Forrás: www.fkf.hu)

Saját tőke (záró, e Ft)

Jegyzett tőke: 15 439 400

Tőketartalék: 14 761 672

Eredménytartalék: 2 684 260

Lekötött tartalék: 821 438

Saját tőke: 33 706 770

A lekötött tartalék a Fővárosi Közgyűlés 2814/2011. (IX. 28.) számú határozata alapján képzett összeget tartalmazza. A tartalék a fővárosi házhoz menő szelektív hulladékgyűjtési rendszer kialakítása című projekt megvalósításához szükséges önrész összegét biztosítja.

Amint az a fentiekből is látható, a 15 Mrd. Ft-ot meghaladó uniós támogatás kiemelkedően magas fejlesztési hányadot jelent. A vállalatok új fejlesztésekre, beruházásokra az elszámolt értékcsökkenés mintegy 30%-át, illetve az esetlegesen megképzett fejlesztési tartalékokat, bankhiteleket vagy az éves eredmény egy részét fordítják. A fenti mérlegadatok alapján megállapítható, hogy a KEOP projektek révén fejlesztésre fordított támogatási összegek jelentősen meghaladják az adott évben reálisan tervezhető fejlesztéseket. Ez az arány még sokkal jelentősebb annak ismeretében, hogy a közszolgáltatásokat érintő rezsicsökkentés, a hulladékgazdálkodási szektort 2014-től, illetve részben már 2013-tól érintő rögzített díjpolitika jelentősen csökkenti az elvárt bevételeket, egyben csökkenti a fejlesztésre fordítható forrásokat is.

## **5. A modellhez kapcsolódó primer kutatás**

### **5.1. A kutatási módszertan**

A bevezetett stratégiai modell közgazdasági, pénzügyi eredményeinek értékelése mellett arra is szükség van, hogy a projektmenedzsment struktúrában, az operatív szinten résztvevő önkormányzati, illetve vállalati alkalmazottak tapasztalatainak, véleményeinek



összegzése és értékelése is megtörténjen. Az eredmények ismeretében, a folyamatos monitoring révén biztosítható a modell fenntarthatósága, illetve fejlesztése, esetleges módosítása.

Tekintettel arra, hogy az új projekt-menedzsment modellben eltérő szervezeti és működési struktúrából és szektorból érkező alkalmazottak, esetenként külső szakértők együttműködésére is sor kerül, a kutatás a vezetői, illetve döntéshozói szint tapasztalatai mellett az operatív szinten dolgozókra is kiterjedt.

A vizsgálat a következő kutatási módszertanon belül főleg leíró jellegű, ugyanakkor egyes elemeiben ok-okozati összefüggéseket is vizsgál, sőt feltáró kutatási elemeket is tartalmaz pl. a vizsgált humán-erőforrás végzettségére, szakmai tapasztalataira vonatkozóan. A mintavétel során a kutatási keret meghatározásánál fontos szempont volt, hogy a minta reprezentativitásának biztosítása érdekében az érintett szervezeti egységek mindegyike, illetve a struktúra valamennyi szintje bevonásra kerüljön a vizsgálatba, mind az önkormányzati, mind a vállalati oldalon. A mintavételi módszertan így az elbírálós és a kvótás mintavétel elemeit ötvözi, hiszen a vizsgált minta a kutató belátása alapján került kiválasztásra azzal, hogy kontrollkategóriaként a projektekben résztvevők köre került meghatározásra. A kérdőíves kutatásba a válaszadók kezdeti csoportjaként közvetlenül a két érintett szektor vezetői kerültek bevonásra azzal, hogy a hálóba mintavételhez hasonlóan, a kérdőíveket továbbítsák azon munkatársak részére, akik a projektek megvalósításában a szervezeti struktúra bármely szintjén részt vesznek. Az előzetes becslések alapján, a két szektorból nagyságrendileg a 40 fős mintát tekintettem elfogadhatónak, 50 válaszadót pedig kiemelkedőnek. A várakozásokhoz képest ennél magasabb számú, 65 válasz érkezett, ami egyrésztől szélesebb mintanagyság vizsgálatát teszi lehetővé, másrésztől arra is utal, hogy a projekt-menedzsmentben, ha csak átmenetileg is, magasabb számú munkatárs érintett, mint azt az előzetes becslés alapján vártam.

## ***5.2. A vizsgált területek és az eredmények***

### **5.2.1. Általános kérdések**

A kérdőív általános részében a minta összetételének azonosítása, illetve a későbbi többváltozós vizsgálat előkészítése érdekében a munkahely meghatározására és a válaszadók munkahelyi hierarchiában betöltött szerepére vonatkozó kérdések szerepeltek. A beérkezett válaszok alapján megállapítható, hogy a válaszadók 73%-a az önkormányzati, 27%-a a vállalati oldalról került ki. Tekintettel arra, hogy a modellben megvalósult uniós projektek esetében a projektgazda az önkormányzat, ez arány a projekt-teamek összetételével is összhangban van. Mivel ezeknél a projekteknél a pályázat megvalósításához kapcsolódó jogi és pénzügyi felelősség is az önkormányzati oldalon jelentkezik, a humán-erőforrás igény is ennek megfelelően alakul.

A munkahelyi hierarchia vonatkozásában a válaszadók 69%-a beosztott, míg 20%-a középvezető és 9%-a felsővezető, illetve 1 fő külső szakértő is bekapcsolódott a kutatásba (feltehetően vállalati oldalon).

### **5.2.2. Képességek, erőforrások**

Az erőforrások vizsgálata meglepő, pozitív eredményt hozott: a válaszadók 97%-a rendelkezik felsőfokú, és mindössze 3%-a középfokú végzettséggel. Emellett mindössze 13% nem rendelkezik a projektek megvalósításához szükséges szakirányú végzettséggel. A szakterületek vonatkozásában a műszaki/építészeti (23%), a gazdasági/pénzügyi (22%) és

a projektmenedzsment (19%) terület ad jelentős humán-erőforrást, a jogi (12%), a közbeszerzési (9%) és a kommunikációs (2%) alacsonyabb számai azt mutatják, hogy e területek képviselői a projekt egy rövidebb szakaszában, a speciális igények felmerülésekor vesznek részt a team munkájában. A gyakorlati tapasztalatok is kiemelkedően jó eredményt mutatnak, általánosságban megállapítható, hogy az alkalmazottak túlnyomó többsége több éves szakirányú tapasztalattal rendelkezik és több projekt lebonyolításában vett részt.

A résztvevők 14%-a alapfokú, 52%-a középfokú, míg 20%-a felsőfokú idegennyelv-ismerettel rendelkezik, ami a modell további bővítése, így a nemzetközi projektekbe történő együttes részvétel szempontjából fontos információ.

### **5.2.3. Projekt-előkészítés, tervezés**

A projektek előkészítésében a megkérdezettek 46%-a gyakran, 8%-a mindig részt vesz, míg 25% ritkán 21% pedig egyáltalán nem vesz részt. Ennek magyarázata, hogy a projekt-előkészítő és megvalósító szakasz elkülönül, így nem mindenki vesz részt a teljes projekt-folyamatban, illetve a stratégiai döntések a legfelső, döntéshozói és vezetői szint bevonásával történnek.

Fontos pozitív visszajelzés, hogy a válaszadók 49%-a már az előkészítési szakaszban fontosnak, míg 51%-a kiemelten fontosnak tartja a kockázatelemzést, illetve a projekt-team felállítását (92%) és a majdani üzemeltető bevonását (88%).

### **5.2.4. Projekt-megvalósítás**

A gyakorlati tapasztalatok alapján, a megvalósítási szakaszban a válaszadók a hiányos/hibás műszaki megvalósítást (43%), illetve a tervezési/előkészítési hibát (35%) értékelték a legsúlyosabbnak, ezzel szemben azonban pozitív visszajelzés és mindenképpen alkalmazható a jövőben, hogy ezek olyan kockázatok, melyek a válaszadók szerint megfelelő előkészítéssel jelentősen csökkenthetők.

A válaszadó 94%-a a közel állandó összetételű projekt-team mellett voksolt, és összességében 95% tartotta indokoltnak esetlegesen külső szakértő bevonását is, így ennek rugalmas biztosítását célszerű előkészíteni már a projekt kezdeti szakaszában.

Nem pozitív, de mindenképpen megfontolandó kritikai vélemény, hogy a válaszadók 63%-a szerint a vállalati oldal hatékonyabban valósít meg, mint az önkormányzati. Tekintettel a minta összetételére, ez azt is jelenti, hogy még az önkormányzati alkalmazottak is jelentős számban gondolják úgy, hogy a vállalati oldal dinamikusabban működik. Mivel az eddigi uniós finanszírozású pályázati felhívások nem tették lehetővé a vállalati oldali megvalósítást, célszerű azonosítani a különbségek okát és lehetőség szerint minél többet átvenni azon vállalati tapasztalatokból, folyamatokból az önkormányzati oldalra, melyekkel ez a különbség csökkenthető.

A külső, így uniós vagy banki finanszírozás a válaszadók döntő többsége (74%) szerint további nehézséget jelent a projektek megvalósítása során, így itt is célszerű a hátráltató tényezők részletes beazonosítása és legalább a struktúrában belüli dinamizmus biztosítása.

### **5.2.5. Utóellenőrzés, monitoring**

Legfontosabb elemként a működés/üzemeltetés megfelelése (34%), illetve a pénzügyi fenntarthatóság (30%) került megjelölésre és a válaszadók 92%-a gondolta úgy, hogy a projekt utólagos követése, a visszacsatolás hozzájárul az új projektek sikeresebb előkészítéséhez.

A válaszadók 84%-a szerint csak ritkán érkezik visszacsatolás, pedig hasznos lenne, így ezt a jövőben biztosítani szükséges. Megoldás lehet a kötelező jelleggel bevezetett üzemeltetői monitoring jelentés, mely a korábbi projekt-team tagoknak előre meghatározott rendszerességgel megküldésre kerül.

### 5.2.6. Kooperáció

A válaszadók 77%-a szerint szükséges a legszélesebb körű szakértelmet biztosítani a projektek előkészítésében, 60% az állandó összetételű csoportot tartja a leghatékonyabbnak és 61% gondolja úgy, hogy gyakran van szükség külső szakértő bevonására egy-egy speciális szakterületen. 74% szerint az eltérő szervezeti formák között csak dinamikus és rugalmas együttműködés révén biztosítható a hatékony együttműködés, így az együttműködési modellt is ennek megfelelően szüksége felülvizsgálni és esetlegesen módosítani.

A válaszadók többsége szerint a projektek előkészítése stratégiai döntésen alapuló vezetői döntés eredménye, mely szakmai, pénzügyi szükségszerűségeen alapul, azonban a döntéshozatalt megelőző széles körű szakmai egyeztetés tekintetében megoszlott a válaszadók véleménye. Az alulról jövő kezdeményezések révén megvalósuló projektek a megkérdezettek szerint szinte egyáltalán nem jellemzőek. Megjegyzendő, hogy ez a vizsgált modell keretében megvalósuló projektek volumenénél fogva gyakorlatilag nem is képzelhető el. A projektek esetleges kudarcának okát a kutatás során nem sikerült egyértelműen meghatározni, azonban abban egyetértettek a válaszadók, hogy a siker záloga az együttműködés.

## 6. Összegzés

A 2010-ben bevezetett és a fentiekben bemutatott modell közel 4 éves periódust követő értékelése alapján megállapítható, hogy az uniós forrás és projektmenedzsment akkor képes alkalmazkodni az új kihívásokhoz és az átrendeződő támogatási rendszerhez, ha a korábbinál szélesebb körű, dinamikusabb, többszereplős struktúrával reagál a bekövetkező változásokra. A fentiekben ismertetett modell a továbbiakban még tovább is bővíthető, hiszen a fővárosi társaságok mellett az együttműködés további szintekre és szereplőkre is kiterjeszhető, továbbá a jelenlegi modellben létrejött együttműködés is, mint ahogy azt a kutatás is igazolta, alkalmazható a nemzetközi szintű projektek és szakmai együttműködések keretében is, hiszen azt az ehhez szükséges szakmai tapasztalat és rátermettség, a részvételi szándék és a nyelvismeret is lehetővé teszi.

Természetesen indokolt a kutatási eredmények további vizsgálata és a többváltozós statisztikai elemzés eredményeinek értékelése és beépítése a modellbe. A kutatás további lépcsője lehet a kutatási minta kiterjesztése a főváros egyéb vállalatai és intézményei körére is.

## Jegyzetek

1. Dr. György (2010).
2. Mintzberg, H. (1987): The strategy concept. California Management Review, no. 1.
3. Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
4. Mintzeberg, H.–Ahlstrand, B.–Lampel, J. (1998): Strategy safari. A guided tour through the wild of strategic management. Free Press, New York. (Magyar kiadás: Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2005)
5. Hamel, G.–Prahalad, C.K. (1989): Strategic intent. Harvard Business Review, May-June.
6. Ország-specifikus ajánlások (2013).

## Felhasznált irodalom

- Grant, R. M. (2007): Contemporary Strategy Analysis, Blackwell publishing, Cambridge, MA, 6<sup>th</sup> ed.
- Hamel, G.–Prahalad, C.K. (1989): Strategic intent. Harvard Business Review, May-June.
- Magyarország Kormánya. (2012. 04). Nemzeti Reform Program. Széll Kálmán Terv 2.0.
- Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
- Mintzberg, H. (1987): The startegy concept. California Management Review, no. 1.
- Mintzeberg, H.–Ahlstrand, B.–Lampel, J. (1998): Strategy safari. A guided tour through the wild of strategic management. Free Press, New York. (Magyar kiadás: Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2005)
- Mondok, B. (2012. tavasz). A következő többéves pénzügyi keret tárgyalásainak menete. EURÓPAI TÜKÖR, XVII. 1. SZÁM 29–36. pp.
- Pearce, J. A.–Robinson, R. B. (1988): Strategic mangement: strategy formulation and implementation. Irwin, Homewood, II.
- A Bizottság Szolgálatának álláspontja MAGYARORSZÁG 2014–2020-as időszakra vonatkozó partnerségi megállapodása és programjai előrehaladásáról, forrás: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/pdf/partnership/hu\\_position\\_paper\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/pdf/partnership/hu_position_paper_hu.pdf), letöltés ideje: 2013. 11. 20.
- [http://www.fkf.hu/portal/page/portal/fkf/fkzrt/kozvetetel/Gazdalkodasi\\_adatok/2011.%20%C3%A9vi%20CXII%20tv%20III.1-m%C3%A9rleg-2012.pdf](http://www.fkf.hu/portal/page/portal/fkf/fkzrt/kozvetetel/Gazdalkodasi_adatok/2011.%20%C3%A9vi%20CXII%20tv%20III.1-m%C3%A9rleg-2012.pdf)

# MUNICIPAL AND REGIONAL REPRESENTATIONS IN BRUSSELS – EXTERNAL ENVIRONMENT OF CITY STRATEGIC PLANNING IN THE EU

## VÁROSI ÉS REGIONÁLIS KÉPVISELETEK BRÜSSZELBEN – AZ UNIÓS VÁSOSSTRTÉGIAI TERVEK EXTERNÁLIS KÖRNYEZETE

**IVETT TATÁRNÉ VARGA Ph.D. student**

Szent István University Management and Business Administration PhD School  
Municipality of the City of Budapest

### **Abstract**

To improve regional competitiveness with a special regard to large urban zones (LUZ), understanding of organizational background and analysis of possible methods and levels of cooperation is a key element. This study is the first publication of a primer research survey conducted at regional level in the European Union, as part of external environmental analysis of municipal strategic planning. The samples of the survey were chosen in harmony with a former comparative statistical research among EU member states.

The survey and the analysis based on it concentrate on the role of municipal and regional EU representations in Brussels by introducing their main activities, the structure of their relations, their intra-state, extra-state and EU-level political activities.

As maintaining or potential increase of funding absorption, financing, city and regional marketing are outstanding priorities of strategic planning, the study also introduces the present status of representations and their participation in EU-funded projects and also, it offers further areas to extend their strategic potential.

### **1. Introduction**

Hungary joined the European Union 1<sup>st</sup> May, 2004 together with another 9 countries which was the biggest enlargement in terms of people and number of countries. This act expanded the union of the former so called EU 15 countries. Three years later in 2007 Bulgaria and Romania and in 2013 Croatia joined the EU, so now it has 28 member states. Not only for member countries but also for regions and cities new opportunities were opened with the enlargement. At the same time, new tasks had to be identified not only at national but at regional and city level as well. (Rechnitzer, Lados, 2004).

By document and decision analysis of EU institutions it can be stated that decrease and structural rearrangement of financial resources are expected in the Central Hungarian Region with the city of Budapest and the support ratio changes too, in the 2014-2020 EU financial period regarding to the fact that this region is among developed regions when talking about its eligibility of funds. The importance of this theme is strengthened both by the European Commission for Europe 2020 [COM (2013) 246 final]<sup>1</sup> and by the Position of the Commission Services on the development of Partnership Agreement and programmes in Hungary for the period 2014-2020<sup>2</sup> documents. The budgetary period calls for such main focuses as smart sustainable and inclusive growth, at the same time the need for integrated approach also appears in order to ensure a better absorption and combination of different financial resources and funds.<sup>3</sup>

By the evaluation of the next 7-year (2014-2020) financial period of the EU it can be stated that both internal and external environmental analysis is essential to open new areas within municipal strategic planning. Detailed data analysis of different policy areas is an important basis of both strategic planning in general and planning city development strategies to ensure a more effective and increased level of resource absorption.

The study examines foreign affairs and policies from the point of view of the Municipality of the city of Budapest and the Central Hungarian Region. Because of funding rearrangement not only the increase of internal but also, external cooperation possibilities have to be in focus. For this reason the research on the role of other international and EU representations might open new opportunities for this area, too.

This study focuses on the role of city and regional representations in Brussels regarding to the fact that the city of Budapest has its own representation to the EU, too. The correlation between the relations, political influence and strength of power, activities, participation in projects of the representations and the competitiveness potential of a city or a region is inevitable.

## 2. External environment of strategic planning

During municipal level strategic planning and management the PESTEL-model, which is usually known from the corporate sector, can be applied, too. The model divides the elements of external environment into 6 categories, notably **Political**, **Economic**, **Social**, **Tech(olog)ical**, **Environmental** and **Legal** (Gillespie, 2007). The application of the model in the municipal sector is described in **Table 1**.

**Table 1. External environment of Budapest EU strategy based on the PESTEL-model**

<b>P-Political</b>	<b>E-Economic</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- relevant legal acts of the EU:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binding acts: regulations, directives, decisions,</li> <li>• Non-binding acts: recommendations, opinions</li> </ul> </li> <li>- EU funding policy and predictability funding and operational systems</li> <li>- stability and predictability of economic environment</li> <li>- international relations</li> <li>- role and influence of national governments</li> <li>- international connections and diplomacy, foreign affairs (permanent state , regional and city-level representations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- changes within the funding systems at EU and at national level (especially for the developed Central-Hungarian Region))</li> <li>- determination of eligibility for funding</li> <li>- determination of development priorities and areas</li> <li>- changes in regional competitiveness</li> <li>- laws and regulations</li> <li>- tax-policy</li> <li>- corporate sector</li> </ul>
<b>S-Social</b>	<b>T-Techn(olog)ical</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- demographic status of the region</li> <li>- labour-market position of the region</li> <li>- social expectations</li> <li>- civil involvement and participation at international co-operations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innovation possibilities</li> <li>- availability of information and experience in connection with new, environmental-friendly technologies</li> <li>- cooperation possibilities in green economy</li> <li>- availability/accessibility to modern technologies, inventions etc.</li> </ul>
<b>E-Environmental</b>	<b>L-Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- environmental laws and regulations</li> <li>- environmental effects</li> <li>- environmental responsibility</li> <li>- "green" procurements and public services</li> <li>- applicability of environmental-friendly technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- international/EU, national and municipal legal environment</li> <li>- legal environment and main priorities of policies</li> <li>- funding-policy and regulations</li> <li>- differences between legal environment of member states</li> </ul>

Source: Gillespie (2007), own editing

### 3. Material and method

The models and result of this study are based on a primer survey conducted at regional level in the European Union, as part of external environmental analysis of municipal strategic planning. In harmony with the structure of the EU member states, fifty municipal or regional representations were involved in the survey. The sample was defined in the proportion of present (28) and former (15) EU member states. 37 valuable questionnaires were analysed and evaluated with the IBM SPSS Statistic programme.

As there are more than 200 permanent city- or regional-level representations in Brussels, without mentioning the state representations of countries, the sampling unit was defined after a detailed preliminary assessment of their representation activity. As only 17 representations are similar to the Representation of Budapest to the European Union, these all were involved to the research and besides these the sampling unit was extended to other regional representations, too. As the focus of the research was to clarify and gather well defined information regarding to specific international activities, mainly close-ended questions were used except for some areas where open-ended questions were also applied. The reasons for choosing this method were the followings: firstly, it is good for gathering all relevant descriptive data, secondly, wide range of topics can be covered, thirdly, it ensures an easy way of comparison and analysis of different representations fourthly, all relevant, specific information for purposeful strategic planning can be collected, and lastly, sensitive areas can also be brought to light by anonymous completion.

### 4. Discussion

#### *4.1. Hypotheses examined in the survey*

The questionnaire was divided into five main parts in order to find answers for the following hypotheses:

First part: general descriptive analysis

1. H0: the represented population is mainly between 1-5 million inhabitants  
H1: the represented population is more than 5 million inhabitants
2. H0: Most of the representations are similar to the Representation of Budapest to the EU, so they are also responsible for city or municipal level representation  
H1: Most of the representations are not responsible for city or municipal level representation
3. H0: Most of the representations are financed by the represented area and also use alternative financial resources  
H1: Most of the representations are financed by the state without using alternative financial resources

Second part: relations

1. H0: Most of the representations work in close contact both with their represented city or region and also with the institutions of the EU  
H1: Representations mainly work independently
2. H0: Representation activities are in harmony with priorities of EU 2020 growth strategy  
H1: Special focus areas occur among activities of representations

3. H0: Representation employees mainly keep contacts in Brussels  
H1: Representation employees keep multi-level contacts both in Brussels and in their home-countries

Third part: political influence and strength of power

1. H0: Representations have determinant role in EU policy shaping process both in Brussels and in their home countries.  
H1: Representations are less involved in different levels of EU policy shaping

Fourth part: Intra- and extra-state political activities

1. H0: Representations mainly have extra-state political activities  
H1: Representations mainly have intra-state political activities

Fifth part: participation in projects

1. H0: Project participation is a determinant activity of representations with extended net of cooperation  
H1: Project participation is not among focus areas of representation activities.

The analysed hypotheses not only draw the map of EU city and regional level representation activities but also show areas that are less in focus and offer potential areas to develop and opportunities to improve funding absorption and cooperation for urban and regional areas.

According to the data of Eurostat, “during the programming period 2007–13, total cohesion policy funding of EUR 21.1 billion was available for sustainable urban development initiatives, around 6.0 % of the total cohesion policy budget. The vast majority of this investment came from the cohesion fund and the European Regional Development Fund (ERDF). Some of the main priorities for sustainable urban development initiatives included urban and rural regeneration programmes (EUR 9.8 billion), clean urban transport (EUR 7.0 billion), the rehabilitation of industrial sites and contaminated land areas (EUR 3.4 billion), and housing (EUR 917 million).

During the 2014–20 programming period, European cities are expected to benefit even more from the EU’s regional policy. Urban areas will be directly targeted by several of the European Regional Development Fund (ERDF) priorities, while each EU Member State will invest a minimum of 5 % of the ERDF in integrated sustainable urban development. An urban development network will review the deployment of European funds as well as support the exchange of experience between cities involved in integrated sustainable urban development and in urban innovative actions.”<sup>4</sup>

#### ***4.2. General descriptive analysis***

The represented population was proved to be between 1-5 million inhabitants, with 19 representations which are more than 50 percent of the sample; at the same time another 10 represents more than 5 million people. It draws attention to the fact that the role of city or regional representation is even bigger than it was expected.

The second H0 hypothesis was not proved because no other regional office is responsible for city or municipal-level representation except for those 17 that were preliminary identified. It is even more surprising in the light of the fact that 70 percent was identified to represent more cities and municipalities within their region. It also means that the ma-



majority of them do not put emphasis on representing the city level despite of the fact that vast majority of the Europeans live in urban areas: "towns and cities across the European Union (EU) provide a home to more than 70% of the EU-28's population."

The third hypothesis was only partly proved. The financial resources come from the represented areas in nearly 90% but only 19% use EU resources and 69% do not use any alternative financial resource at all despite of their extended net of international relations and cooperation platforms.

#### ***4.3. Relations***

It was proved that representations are at least in a weekly, often in a daily contact with EU institutions. Similarly to the Representation of Budapest to the EU, they are in close contact with the European Commission, the Committee of the Regions and other representations in Brussels and usually in a daily contact with the city or region they represent.

The measured priorities are in harmony with the EU 2020 growth strategy; at the same time, regional and/or city development was reported as the most important goal.

Employees of the representations keep multi-level contacts both in Brussels and in their home countries. They are in regular connections not only with the institutions of the EU and with other representations but also with civil organizations.

#### ***4.4. Political influence and strength of power***

Most representations were measured to have a determinant role not only in regional or city-level policy shaping processes but also at the level of the EU, too. Similarly to the Representation of Budapest to the EU, they participate in different consultations of EU institutions to shape and influence policies, the use formal and informal (non-institutionalized) ways of influencing policy-shaping processes.

#### ***4.5. Intra- and extra-state political activities***

Representations mainly have extra-state activities usually with other EU institutions and political actors, such as Brussels representations, networks and associations. Of course, they also keep intra-state contact, especially with their region, for example in case of collecting and transferring partner-searches of different EU projects to their regional actors and also in cases of policy-shaping processes.

#### ***4.6. Participation in projects***

Probably the fifth part of the survey brought the most surprising result, as nearly 50% of representations never participate in EU co-financed projects and another 27% only occasionally do so, despite of the extended net of their relations, an often daily or at least weekly frequency of different cooperation with other representations, institutions and the civil sector. 70% never act as a lead-partner of a project even though they are perfectly familiar not only with the expectations of the EU but also participate and influence its policies and operation. It means that a great improvement potential was identified at the level of representations besides their former activities.

## 5. Results

Strategic planning is a series of decisions in which we define main goals for an organization in general and also for a specific policy area in order to make our organization capable of accommodation to its external environment and its changes in the most effective and successful way. Four types of a strategy can be distinguished: reactor, defender, prospector and analyzer (Snow, 1978), mainly defined for the corporate sector. Also, a strategy has different levels within the organization (Csath, 1998). The analysis of the activities of municipal and regional EU representations can also contribute to achieve the goals and priorities defined for the 2014-2020 EU budgetary period. Based on the research among municipal and regional representation it can be stated that their potential in possible cooperation, city marketing and funding absorption is big enough to benefit from it much more than it is used nowadays. Besides the “classical” roles of representations, such as involvement in policy-making procedures, political lobbying, representation and diplomacy, networking and promotion, other roles also have to be taken into account. Participation in EU co-financed projects, active and operative co-operation with international and national actors both from the corporate and civil sector can also be defined as possible potentials.

It can be stated in general that by redefinition the role of municipal and regional representations, their economic, marketing and also cooperative potential can be extended which is a special goal to be defined in city-level strategic planning.

The model of this kind of co-operation expansion can and should of course be broaden and developed by other actors such as universities, research-centres, Non-governmental organizations in order to open further resources and increase absorption of funds.

By the analysis of EU-related tasks of the Municipality of Budapest it can be stated that by the point of view of strategic planning, the city and so the municipality has numerous tasks and of course on-going projects practically in all thematic priority areas defined for developed regions by the EU. The new and integrated approach in city management and strategic planning is a good opportunity to harmonize developments and take advantage of synergies between different policy and implementation areas. By taking into account the goals of the EU 2020 thematic priority areas it is obvious that those can be accomplished only in case of close project cooperation between all actors of different levels within the region and at international level, too.

## References

1. Brussels, 22.4.2013, COM(2013) 246 final, 2011/0276 (COD): <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0246:FIN:EN:pdf>
2. Ref. Ares(2012)1286381 - 30/10/2012, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/summaries/general/general\\_summary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/summaries/general/general_summary_en.pdf)
3. Brussels, 22.4.2013, COM(2013) 246 final, 2011/0276 (COD): <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0246:FIN:EN:pdf>.
4. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Statistics\\_on\\_European\\_cities#Urban\\_Audit](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Statistics_on_European_cities#Urban_Audit)

## Literature

- Csath Magdolna (1998): Stratégiai tervezés és vezetés, „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési Tanulást Segítő Kft, Sopron-Budapest, p. 9.
- Europa.eu:  
<http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/>  
[http://ec.europa.eu/enlargement/policy/from-6-to-28-members/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/policy/from-6-to-28-members/index_en.htm)  
[http://europa.eu/eu-law/decision-making/legal-acts/index\\_en.htm](http://europa.eu/eu-law/decision-making/legal-acts/index_en.htm)  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/lisbon\\_treaty/ai0032\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/lisbon_treaty/ai0032_en.htm)
- Gillespie, A. (2007): *Foundation of Economics*. Oxford University Press, New York. 596. p.
- Naresh K. Malhotra (2002): Marketing-kutatás. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest.
- Rechnitzer János, Lados Mihály (2004): A területi stratégiáktól a monitoringig. Dialóg Campus Kiadó. Budapest. pp.76, 131.

# A VÁROSREHABILITÁCIÓ ALAKULÁSA BUDAPESTEN

## DEVELOPMENT OF URBAN REGENERATION IN BUDAPEST

KISSOMLYÓI-ZSIGMOND CSILLA KLÁRA okl. építésmérnök, mérnök-közgazdász

### Abstract

Urban rehabilitation is one of the most important strategic tools of urban development. Urban rehabilitation focuses on the deteriorated and usually variously used settlement assemblies' planned and organised renovation, reconstruction, upgrading, or rebuilding and with curbing the further slipping of slum areas while maintaining or improving their market positions. In addition to this the containment of the social structure's negative processes and the improvement of the social situation may also be considered as tasks of the urban rehabilitation. It is inevitable to find an answer to the technical, economic and social problems and conflicts, a solution satisfying the most possible aspects.

Budapest is the capital city of Hungary, Budapest is the eighth most populous city in the European Union. The II. World War and the socialist planned economy – the economic shortage – caused a lot of damages in the built environment in Budapest, especially high housing shortage, but conflicts also arose between social groups and the government. Urban regeneration focused first on technical, infrastructural, architectural problems and housing estates from prefabricated panel-building. The first really successful project was started in District IX. (Ferencváros) in 1985, and urban regeneration of the district continues even today. At initial stage main objectives were the renewal of buildings and publicly owned land. The important thing was to solve financing hence, there were no social actions. Since gentrification was observed in the affected area, experts criticized the efficiency of the model. Nowadays social arrangements are prerequisites for urban regeneration project-planning. Ferencváros started a project, called „Social Urban-Rehabilitation in Ferencváros, József Attila Plan, Phase I.” in 2013. Analysing the factual operations we can conclude, that although the project integrates several aspects – among other social as well – , it still focuses mainly on construction activities.

### 1. Bevezetés

Az ember fizikai, biológiai létezése során a természeti környezet hatásaival szemben védelemre szorul. Ebből az igényből eredeztethető az építés, amely létrehozza a védelmet. A védelmen túl ma már az építésnek szerteágazó indítéka lehet, ahogy az ember továbblépett az egyszerű ősi létformán. Az ember létezésének feltételeit biztosítani kell, és amennyiben nem adták ezek a feltételek, akkor az ember teremti meg őket. Az ember ugyanakkor társas lény is, társadalomban él. Az élettér szervezett kereteit a települések, városok jelentik.

#### *1.1. Szükség és okok a budapesti városrehabilitáció vonatkozásában*

Az ember a környezetével kölcsönhatásban él, nemcsak annak hatásainak van kitéve, hanem tudatosan formálja is azt. Kultúránkban gyökerezik a szándék környezetünk formálására – az ideális élettérről, ideális városról való gondolkodás egészen az ókorig nyúlik

vissza. „Az eszményi városról elmélkedni annyit tesz, mint eszményi társadalomról gondolkodni”<sup>1</sup>, és ahogy utópia az eszményi társadalom, ugyanúgy utópia az eszményi város is. Ez a tény azonban nem akadályozza meg azt, hogy mindig arra törekedjünk, hogy elérjük a tökéletesen működő és élhető várost.

„A városrehabilitáció definíció szerint egy átfogó jövőkép megvalósítása érdekében tett beavatkozás-rendszer, amelynek célja a sajátosan városi problémák helyben történő megoldása, törekedve az érintett területek gazdasági, társadalmi és környezeti helyzetének fenntartható módon történő javítására.”<sup>2</sup>

**1. ábra. A városrehabilitáció, településfejlesztés és területi gondolkodás összefüggésszerkeze**

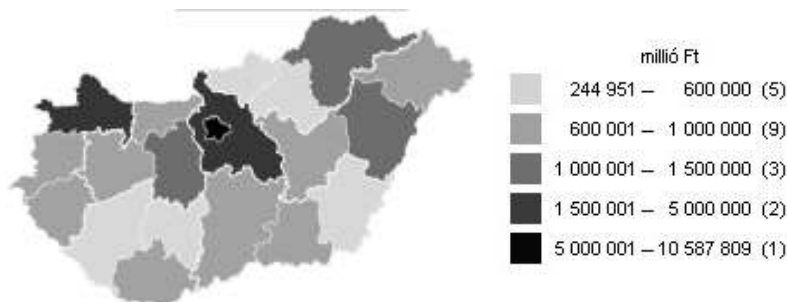


*Forrás: saját szerkesztés dr. Bokor Pálné előadásai nyomán*

Budapesten is van még bőven lehetőség a fejlődésre. Ez a lehetőség önmagában hordozza a kötelezettséget és ezáltal a felelősséget a gondolkodásra és a cselekvésre – a városfejlesztésre, melyhez a városrehabilitáció kiépülő rendszere és fejlődő ismeretei egyre hatékonyabb eszközökkel járulnak hozzá. Budapest területének ésszerű és gazdaságos felhasználása, az optimumhoz közelebbi állapot elérése, jelentős gazdasági tartalékokat szabadíthat fel. Ez a szempont nem elhanyagolható, akkor, ha tudjuk, hogy Magyarország egyik világviszonylatban is, de európai viszonylatban mindenképp, versenyképes területe egyedül Budapest és vonzáskörzete lehet. Magyarország gazdasági felzárkózásának a kulcsa jelenleg az ilyen területeken koncentrálódik, amelyek maguk után „húzzhatják” a többi. A főváros innovációs teljesítő képessége a városrehabilitáción keresztül hatékonyabban használható fel.<sup>3</sup>

Természetesen nem feledkezhetünk el az országban tapasztalható rendkívül nagy területi különbségekről. Budapest lakossága 1,7 millió fő, amely az ország népességének 17%-a,<sup>4</sup> míg a GDP termeléséből a főváros 38%-al veszi ki a részét. Az ország adóbevételének több, mint 40%-a Budapestről folyik be, ebből azonban csak 8–10%-ot kap vissza a főváros.<sup>5</sup>

**1. térkép: Bruttó hazai termék területi eloszlása 2011**



*Forrás: KSH, <http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/gdp.html>*

A főváros dominanciája (*1. térkép*) szinte minden területen érvényesül és ez a feszült-ség negatív folyamatok táptalaja, mind a főváros, mind az ország többi része szempontjából. Ezeket a problémákat azonban nem oldja fel Budapest fejlesztésének esetleges visszafogása, épp ellenkezőleg, egy hatékonyabb város működtetése mindenkinek megéri.

## 2. Városrehabilitációs események gondolkodásmód

Míg a tervszerű városfejlesztés közismerten nagy hagyományokkal rendelkezik a fővárosban már a 19. század elejétől, gondoljunk Pesten a Szépítő Bizottmányra (1808–1859) vagy a már egyesített Budapesten működő Fővárosi Közmunkák Tanácsára (1870–1948),<sup>6</sup> a városrehabilitáció viszonylag új terület. A városrehabilitációs igény kezdeti értelemszerűen – szinte egész Európához hasonlóan – az I. és a II. világháborúig nyúlnak vissza, társadalmi-szociális és infrastrukturális, építészeti vonatkozásban is. A szocialista vezetés társadalmi problémákra adott válaszai nem tartoztak a városrehabilitáció témakörébe. A városrehabilitáció fogalma először az 1970-es ÁRT-ben került említésre,<sup>7</sup> elsősorban építési felújítási kérdésekben gondolkodtak a város arculatát meghatározó részeket illetően (Pl.: Váci utca), illetve a leromlott állagú tömbök esetében általában a teljes, néhány esetben részleges szanálás és új épületekkel való beépítés volt tervbe véve. Készültek tehát rehabilitációs tervek, ezeknek azonban a megközelítése alapvetően műszaki városépítészeti szemléletű volt. A szocialista tervgazdaság működési mechanizmusai adta keretek között a finanszírozás, a gazdasági szempontok áttekintése a források közvetlen hozzárendelése a megvalósítandó feladatokhoz nem történt meg, vagy csak utólagosan. A hiánygazdaság lakás- (és egyéb) problémái lefoglalták a meglévő anyagi és pénzügyi forrásokat, így a rehabilitációs törekvések sorra kudarcba fulladtak.

Budapesten az utóbbi években nagyon sok helyen folytak és folynak felújítási, fejlesztési munkák a főváros és a kerületek városrehabilitációs törekvései szerint. A legelső, valóban sikeres és évtizedek óta futó program a Középső-Ferencvárosi rehabilitáció, amely nagyléptékű eredményeket mutathat fel. Annak ellenére, hogy bizonyos buktatókat nem sikerült elkerülnie, Budapest más területeinek példát mutatott és tanulsággal szolgált. A középső-ferencvárosi rehabilitáció történetének végigkövetése lehetőséget nyújt arra, hogy a áttekintsük a Budapest városrehabilitációról való gondolkodás és cselekvések alakulását, fejlődését.

### 2.1.1. A Középső Ferencvárosi Rehabilitáció – SEM IX.

A rendszerváltozás után, itt is a sűrű beépítettségű, leromlott állapotú bérháztömegek határozták meg a városrész lehangoló nyomasztó légkörét, alacsony presztízsértékét. Az azóta eltelt években a városrehabilitációnak köszönhetően gyökeresen megváltozott a kép.

A sűrű nagyvárosias beépítésű Belső-Ferencváros a történeti Belváros szerves folytatása a déli irányban. Számos országos intézmény, védett épület található itt. A Ferenc körúton kívüli városrész ettől eltérő. A nagyvárosias beépítés többnyire csak a főútvonalak mentén alakult ki, a mellékutcákban megmaradt a majdnem falusias jellegű földszintes épületállomány.

Az 1980-as évek második felében – a meglévő értékek megtarthatósága szempontjából szinte az utolsó pillanatban – a Főváros saját erőforrásaiból több kerületben, közöttük a Ferencváros Nagykörúton kívüli területén is megkezdte a rehabilitációt. Az 1985-ben indított programot a Fővárosi Tanács finanszírozta, a rendszerváltozásig három tömb készült el. A gazdasági, társadalmi átalakulás után Ferencváros részesedése az állami forrásokból a fővárosénak mindössze

3,5%-a volt, míg a felújítandó, bontandó lakásokból viszont 8,5%. Megszűnt az állami támogatás, az életszínvonal erőteljes romlásával drasztikusan csökkent a magánlakás építés iránti fizetőképes kereslet. A városrész szociális, egészségügyi, oktatási stb. színvonalának javítására, a széleskörű társadalmi problémák kezelésére csak a lakókörnyezet átalakításával együtt láttak esélyt. A városrész rehabilitációját a még megmenthető építészeti értékek megtartása mellett kívánták megvalósítani. A lakásprivatizációt az önkormányzat már alárendelte a lakókörnyezet átalakításának és önkormányzati tulajdonban tartotta az átépítendő területeket.

1992-ben a Főváros kiszállt a finanszírozásból, ezért a kerületnek más forrás után kellett néznie, magánbefektetőket kellett a beruházásokhoz megnyernie. A városfejlesztési akció szervezésére a franciaországi SEM-ek (vegyes gazdasági társaságok) mintájára 1992-ben önkormányzati többségi, 51%-os, az OTP (24,5%) és a francia CDC (a Francia Köztársaság fejlesztési pénztétele) (24,5%) tulajdonú részvénytársaság alakult, a non-profit SEM IX. Rt.<sup>10</sup> Az Rt. feladata a kerület adottságainak megfelelően, a lakásfunkció elsőbbségét szem előtt tartva, feltárni és kijelölni az akcióterületeket, majd kidolgozni és koordinálni a megújulás módjait. A SEM IX. Rt. a IX. kerületi Önkormányzat megbízásából és számlájára végezte munkáját.

Az első akció a Ferenc körút–Üllői út–Haller út–Mester utca által határolt területre terjedt ki. Célja a városrész értékmegőrző átalakítása, a lakásállomány struktúrájának javítása és ezen keresztül a negatív társadalmi folyamatok megállítása, megfordítása.

Az akció három összehangolt fő tevékenységből állt:

1. Az önkormányzati tulajdonú lakóházak teljes felújítása önkormányzati lebonyolításban, melyek eredményeképpen komfortos, korszerű lakások jöttek létre. A lakóházak felújításának megkezdése előtt az önkormányzat egyénenként egyeztetett a lakókkal végleges vagy átmeneti elhelyezésről. A használtlakás piacon vásárolt az önkormányzat ingatlanokat, amelyekből egyebek mellett létrehozta bérlakásállományát. Így az önkormányzat évente körülbelül 150 családnak teremtette meg lakhatását.
2. A második tevékenységi kör az infrastruktúra fejlesztése, közterületek, zöldterületek, parkok kialakítása, megújítása, a SEM IX. Rt. lebonyolításában.
3. A harmadik pedig az elavult, nem felújítható épületek bontásával nyert építési telkek vállalkozók részére történő értékesítése ugyancsak a SEM IX. Rt-n keresztül, melyeken a befektetők lakó, kereskedelmi, kulturális stb. létesítményeket valósítanak meg.

A városrész átalakulási folyamatát egy rugalmas szabályozási kereteket adó városrendezési terv biztosította. A hagyományos utca-tér szerkezet megtartása mellett, zárt sorú keretes beépítéssel a tömbön belül egységesen kialakított lakókeretek jöttek létre. A belső intenzív zöldterületek a lakókörnyezet minőségét lényegesen javítják, a terület egyik vonzerejét képezik. Minden tömb terve egyedi adottságokhoz alkalmazkodik, ezért az alapelvek azonosságok ellenére, karakterükben, arculatukban eltérnek.

A tradicionális városi utcák jellegzetességeinek megőrzéséhez hozzájárulnak a földszinteken kötelezően elhelyezendő közösségi funkciók, üzletek, éttermek stb. A közterület minőségi átalakításával forgalomcsillapított, berendezett utcák, terek jöttek létre.

A rehabilitáció szerves része volt a közterületi program, amely a Bakáts tér–Ferenc tér tengelyen haladt, folyamatosan épültek át az utcák, újultak meg a terek, parkok, és újabb zöldterületeket alakítottak ki. Százmillió kerületi beruházással született meg a Lenhossék park, amely Budapest első új közparkja lett ötven év után. Újjáépült a Ferenc tér, a Tompa utca csillapított forgalmú sétálóutcává alakították. A Ráday utca Pest szórakozó helyeinek egyik központjává vált, s egyben idegenforgalmi célponttá is.

Az önkormányzati ráfordítások közvetlen eredményén túl a közvetett hatások sem elhanyagolhatók. Az önkormányzati beruházások olyan környezetet teremtenek, amelyben a

magántőke számára beláthatóvá, illetve kiszámíthatóvá válhat a terület fejlődésének iránya, üteme, és amelyben nem utolsó sorban garantált az azonos érdekeltségű hatósági hozzáállás. A városrehabilitáció előreláthatósága a Ferencvárost a beruházók, ingatlanfejlesztők, befektetők projektjeinek állandó színterévé teszi. Ennek tulajdonítható, hogy minden 1 Ft-nyi önkormányzati ráfordításhoz legalább 2 Ft magánbefektetői ráfordítás társult. A lakásépítés országos visszaesése ellenére folyamatosan épültek - a nem olcsó - lakások, elkészültek szállodák, irodaházak, üzletek, koncertterem stb. Az első tíz év alatt a rehabilitációs terület közel harmadát sikerült átalakítani. A IX. kerületi városrehabilitáció szakmai elismerésben is részesült. 1995-ben elnyerte a Fővárostól az Év lakóháza címet, 1996-ban a Magyar Urbanisztikai Társaságtól a Hild érmet, 1997-ben az országos ingatlanfejlesztési nívódíj pályázaton az 1. díjat és a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Miniszter különdíját, 1998-ban a FIABCI nemzetközi ingatlanfejlesztési pályázatán a közcélú beruházások kategóriájának 1. díját (az ingatlanfejlesztési szakma „Oscar díját”).<sup>11</sup>

### **2.1.2. Szociális városrehabilitáció Ferencvárosban – FEV IX**

Középső Ferencvárosban a komfort nélküli lakások aránya 61%-ról 16%-ra csökkent, ez kétségtelenül óriási siker, a felújításra váró lakóépületek száma 2013-ra 40 db-ra csökkent<sup>12</sup>, és ebből világosan kiderül, hogy a városrehabilitáció épített környezetre vonatkozó feladatai majd 3 évtized alatt ugyan, de nagy mértékben megoldódni látszanak.

A SEM IX. Zrt. tevékenysége összességében sikeres volt olyannyira, hogy a cég, amely egyébként 2010 óta 100%-os önkormányzati tulajdonú, feladatkörét időközben, több lépcsőben, jelentősen kibővítették. 2011-ben az önkormányzat a Zrt-be szervezte ki a kerületi közbeszerzések lebonyolítását, majd beolvadt a SEM IX. Zrt-be a Ferencvárosi Vagyonkezelő Kft., ezután pedig a Ferencvárosi Bérleményüzemeltető Kft-t apportálták. 2012-ben megváltoztatták a Zrt. nevét, FEV IX. Ferencvárosi Vagyonkezelő és Városfejlesztő Zrt. (FEV IX. Zrt.) elnevezés jobban illeszkedik az új feladat konstrukcióhoz.<sup>13</sup> A FEV IX. folytatja a városrehabilitációs akciók menedzselését is. A „Belső-Ferencváros Kulturális negyed fejlesztése” című projektet 2013-ban fejezték be.

A Ferencváros megújítása még nem teljes, újabb szakasza: a Gát utca melletti hét tömbre terjed ki. Erre a területre készült a József Attila Terv I. üteme (JAT), amely Európai Alapokból származó támogatást nyert a Közép-Magyarországi Operatív Program keretében szociális célú városrehabilitáció címen. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által 2012. augusztusában meghirdetett Szociális Városrehabilitációs pályázaton 2 810 068 607,- Ft támogatást nyert a program.

Kedvezményezettek a IX. kerületi Önkormányzat mellett a Ferencvárosi Szociális Foglalkoztató- és Ellátó kiemelkedően közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (FESZOFÉ) és Ferencvárosi Szociális és Gyermekejélési Intézmények Igazgatósága (FESZGYI).

A projekt átfogó céljai: a társadalmi problémák kezelése, a történelmi városrészek újjáélesztése, a rehabilitációs folyamatok kiterjesztése. Specifikus célok: a projekt területén élő lakosság életminőségének javítása, a társadalmi szegregáció megszüntetése, az esélyegyenlőség feltételeinek javítása, kiemelten a gyermekeknél, a hely identitásának erősítése, a családoknak egészséges otthon teremtése, élhető városi környezet kialakítása, az építészeti értékek megőrzése.

A terv szerint:

- Sor kerül a Gát utca közterületi részének korszerűsítésére, járdák, burkolatok felújítására, növényzet telepítésére. Megújul a közvilágítás és a csapadékvíz-elvezetés, illetve térfigyelő kamerarendszert telepítenek.

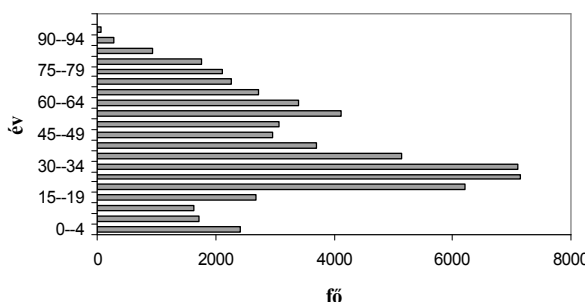


- A Gát u. 3.-ban található József Attila Emlékhely, ahol József Attila született, amely felújításra és bővítésre kerül illetve részleges akadálymentesítés is megvalósul.
- Ferencvárosi Szociális-Közösségi Központ a szociális városrehabilitációs célterület közvetlen fizikai környezetében kap helyet. Az iroda feladata a családsegítés és komplex családgondozás központi irányítása és működtetése, a létrehozandó családmentori rendszer programirodája és az új Tanácsadó Iroda is itt kap helyet.
- Munkaerő-piaci Szolgáltató Irodát hoznak létre, amely az akcióterület lakosságának segít belépni a munkaerőpiacra.
- A József Attila Terv I. ütemének része 4 önkormányzati lakóépület energiahatékony, korszerű felújítása. 134 meglévő bérlakás kerül megújításra, 106 új szociális bérlakás kialakításával.

### 3. Eredmények

A IX. kerületben hosszú távon végrehajtott városrehabilitációs akciósorozat látványos eredményei – megújult épített környezet – mellett társadalmi hatásokat is elért. A legutóbbi népszámlálás adatai szerint a népesség több mint 54%-a tartozik a gazdaságilag aktívak közé (2. térkép), ez az érték a legmagasabbak közé tartozik a fővárosban, míg az inaktív keresők 25%-ot jelentenek és ez arra utal, hogy a nagymértékű előregedés már nem a kerület problémája (2. diagram).

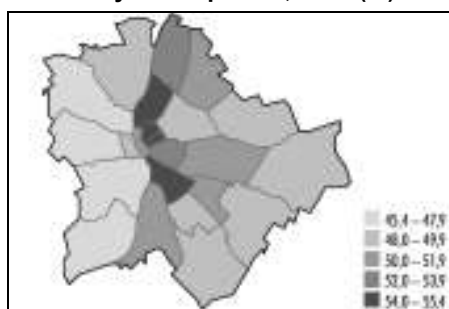
2. diagram. IX. kerület lakosságának eloszlása életkor alapján, 2011



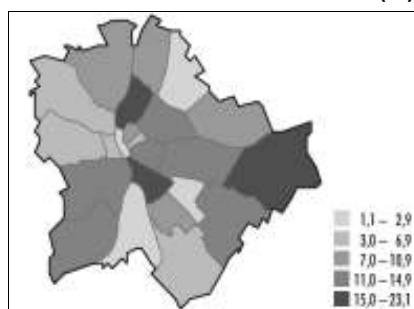
Forrás: saját szerkesztés KSH 2011-es népszámlálási adatai alapján

A lakásállomány jelentős növekedést mutat (3. térkép), bár a belső kerületekhez képest Ferencvárosban még jelentősen alacsonyabb, a fele, az 1 km<sup>2</sup>-re jutó lakott lakások száma, ezért a terület, különösen külső Ferencváros fejlesztési potenciálja még jelentős.

1. térkép. A gazdaságilag aktív népesség aránya Budapesten, 2011 (%)



2. térkép. A lakásállomány százalékos változása 2001. és 2011. között (%)



Forrás: KSH, 2011. évi népszámlálás, 3. Területi adatok 3.1. Budapest, ill. 36. old.

A népesség kétharmada legalább érettségivel rendelkezik, míg egyharmaduknak felsőfokú végzettsége van. Viszont a kerület lakosságának csak 34%-ának volt az előző lakhelye is ott, ez az arány alacsonyabb, mint a főváros egészére átlagosan jellemző 42%.<sup>14</sup>

#### 4. Összegzés

Elmondható tehát, hogy a természetes mobilitásból is adódó lakosságcsere-lődéshez, a városrehabilitáció hatásainak a hozzájárulásával a Ferencvárosban gazdaságilag aktívabb, átlagosan fiatalabb, képzettebb népesség lett jellemző. Korábban a városrészt idősebb, nem túl jómódú polgárok lakták, jelentős területeken visszafordíthatatlannak tűnő szlömösödés, leromlás volt folyamatban. A változások e tekintetben a leglátványosabbak. Jogos kritika éri azonban az önkormányzatot az eredeti lakosság elköltözése, a kialakult dzsentrifikáció miatt. A területre visszaköltöző népesség ugyanis általában magasabb státuszt képviselt. A lakosságcsere-lődés az érintett terület szempontjából akár előnyösnek is tekinthető, de a társadalmi problémák a rehabilitáció területéről való kitelepítése, áttelepítése nem jelent megoldást egész Budapest, a régió szempontjából, hiszen a még mindig megoldásra váró szociális gondok megjelennek máshol. Figyelembe véve, hogy egy város nem elsősorban házak, utak összessége, hanem a benne élők, a társadalmi folyamatok organikus szövete, amelyhez az épített környezet csak oltalmazó keretet biztosít, belátható, hogy a lakosság elköltözése, csere-lődése egy az önkormányzatuk hatalmon lévő vezetése által indított, irányított akció során nem elfogadható mellékhatás. A szakemberek hamar felfigyeltek erre a problémára és megfogalmazták a szükséges szociális szempontokat, célokat a városrehabilitációs tevékenység tekintetében.

Áttekintve a Ferencvárosban zajló városrehabilitációs tevékenységsorozatot szembeötlő, hogy egészen a legutóbbi időkig folyamatosan az épített környezet megújítása a fő cél. Az első időkben fel sem merültek a társadalmi problémák kérdései, később, amikor már előtérbe kerültek a városrehabilitáció szociális és egyéb vonatkozásai, még sokáig nem valósultak meg, a valóban ezekre választ adó, konkrét akciók. A JAT konkrét akcióit vizsgálva is az építési tevékenység, az építészeti látásmód dominanciáját látjuk, bár a jövőre tekintve pozitív módon, szociális és kulturális tevékenységeknek keretet adó épületek és intézkedések képében. Hátráltató tényezők, hogy a döntéshozók politikai értelemben nem függenek a leszakadó, kirekesztett szavazóiktól, különösen, ha azok távoznak, illetve a fővárosi kétszintű közigazgatás, a kerületek nagyfokú önállósága, érdekellentétek sem segítik elő az összehangolt munkát. Előnyös viszont, hogy legfontosabb finanszírozási forrásként, az EU megköveteli az integrált szemlélet. Budapest kerületei a városrehabilitáció során önállóságukat kihasználva, adottságaikhoz illeszkedően más-más úton indultak el, természetesen van még sok sikeres akció, például a VIII. kerületben, Józsefvárosban.

#### Jegyzetek

1. Hajnóczy Gábor (1994): Az ideális város a reneszánszban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 13. old.
2. Budapest Városrehabilitációs Programjának felülvizsgálata és javaslat a Program továbbfejlesztésére, Egyeztetési dokumentáció!, Ecorys Magyarország Kft. 49. old. [http://budapest.hu/Documents/rehab\\_vizsgalat.pdf](http://budapest.hu/Documents/rehab_vizsgalat.pdf). <http://budapest.hu/Documents/Forms/DispForm.aspx?ID=70>, 2014. 9. 1

3. Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció, MAGYAR KÖZLÖNY 2014. évi 1. szám, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 84. old. <http://www.magyarkozlony.hu>
4. KSH: 2011. évi népszámlálás 3. Területi adatok 3.1. Budapest, Felelős kiadó: Dr. Vukovich Gabriella, 5. old.
5. Bővülő Budapesti gazdaság – szűkülő fővárosi költségvetés, 4–5. old. <http://www.mvfportal.hu/data/regio/20/news/budapest%20gazdasaga.pdf>, 2014. 10. 13.
6. Déry Attila: A Fővárosi Közmunkák Tanácsa (1870–1948). Egy független városrendező hatóság. [http://bfl.archivportal.hu/id-222-dery\\_attila\\_fovarosi\\_kozmunkak\\_tanacs.html](http://bfl.archivportal.hu/id-222-dery_attila_fovarosi_kozmunkak_tanacs.html)
7. Kovács Zoltán (2005): A városrehabilitáció eredményei és korlátai Budapesten, Egedy Tamás (szerk.): Városrehabilitáció és Társadalom, MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest, 159–174. old. <http://www.varosrehabilitacio.net/media/files/Varosrehabilitacio/varosrehabestarsadalomcikk/6Kovacs cikk.pdf>
8. Dr. Gegesy Ferenc (1999): Budapest Ferencváros rehabilitáció, Kiadta: Ferencvárosi Önkormányzat, [http://www.ferencvaros.hu/rehab\\_varosmegujitoakcio.htm](http://www.ferencvaros.hu/rehab_varosmegujitoakcio.htm) letöltve 2003. 12. 19
9. Egedy Tamás, Kovács Zoltán, Székely Gáborné, Szemző Hanna: Városrehabilitációs programok eredményei és tapasztalatai Budapesten, a NEHOM-projekt aktuális eredményei, Falu Város Régió 2002/8. 3–10. old. [http://www.varosrehabilitacio.net/new/pdf/4varosrehabilitacio\\_budapesten.pdf](http://www.varosrehabilitacio.net/new/pdf/4varosrehabilitacio_budapesten.pdf)
10. Dr. Gegesy Ferenc (1999): Budapest Ferencváros rehabilitáció, Kiadta: Ferencvárosi Önkormányzat, [http://www.ferencvaros.hu/rehab\\_varosmegujitoakcio.htm](http://www.ferencvaros.hu/rehab_varosmegujitoakcio.htm) letöltve 2003. 12. 19.
11. <http://jozsefattilaterv.hu/> 2014. 10. 8.
12. <http://www.fevix.hu/tortenet.php>, 2014. 10. 13.
13. KSH 2011-es népszámlálási adatok alapján saját számítás.

### **Felhasznált irodalom**

- Bajnai László (2003): Projektek a tervezésben. A Magyar Urbanisztikai Társaság 2003. évi Urbanisztikai Konferenciáján elhangzott előadás szerkesztett változata <http://www.varosfejleszt.es.hu/publications/oldal/3/> 2014. 10. 16.
- Bokor Pálné (2003): Településfejlesztés, -irányítás. <http://www.bke.hu/tanszek.php?id=85&topic=9&subtopic=1>. Bevezetés MS Word dokumentum, letöltve 2003. 19. 19.
- Egedy Tamás, Kovács Zoltán: A városrehabilitáció néhány elméleti kérdése, Falu Város Régió, 2003/4, 10–16. old.
- Kovács Zoltán–Szirmai Viktória (2006): Városrehabilitációs beavatkozások és a térbeli társadalmi kirekesztés: a társadalmilag fenntartható városfejlődés budapesti lehetőségei Tér és Társadalom. XX. évf. 2006/1. 1–19. old.
- Vég Zoltán Ákos (2011): Ferencváros rehabilitációja, ppt fájl, Készült TÁMOP 5.1.3 belső képzés és tananyag, [www.melyszegenyseg.hu](http://www.melyszegenyseg.hu) 2014.10. 8.

# A HÁLÓZATÉPÍTÉSRŐL ALKOTOTT VÉLEMÉNYEK ÉS A NETWORK MARKETING TÉNYEZŐINEK VIZSGÁLATA

## THE OPINION ABOUT NETWORKING AND THE MONITORING OF THE NETWORK MARKETING'S FACTORS

**Kiss Marianna pénzügy mesterszak II. évf. hallgató**

Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar

**Dr. Csonka Arnold oktatási dékánhelyettes, egyetemi adjunktus**

KE Gazdaságtudományi Kar Agrárgazdasági és Menedzsment Tanszék

**Dr. habil. Berke Szilárd PhD, egyetemi docens**

KE Gazdaságtudományi Kar Agrárgazdasági és Menedzsment Tanszék

### Abstract

In my study I represent the Network Marketing as a form of enterprise, which is really disputed networking subject in the last decades. Despite of the negative opportunities, the trade of MLM companies is extending in Hungary but especially in foreign countries. I constructed an anonym questionnaire to deeply recognise the personal opinions in this subject and to know the experience. Most people who took part in my research, is or was in connection with some MLM company. During the data processing I examined the questionnaire with several kinds of statistic methods and I analysed with the help of a computer programme. It was outstanding to see that networking people prefer in their life their personal development and self-education. However, in some case, the results disproved my waits, at the same time it can be said that most people have a negative attitude in connection with MLMs.

### 1. Bevezetés

Manapság elsősorban az alkalmazotti és a vállalkozói lét között választhatunk, azoknak minden előnyével és hátrányával együtt. Azonban van egy harmadik választási alternatívánk, amely úgy mond, a kettő között helyezkedik el, és elmondható, hogy a legtöbb kritikus vélemény éri. Ez nem más, mint a Multi Level Marketing, vagy hétköznapi nevén MLM. A **Multi Level Marketing** (magyarra fordítva Több Szintű Marketing)<sup>1</sup> az üzleti vállalkozások egy korszerű formája. A forgalom növekedése, az értékesítés a vállalattal alvállalkozói szerződésben lévő értékesítők vagy hálózatépítők által történik, személyes fogyasztás, illetve az ismerősök felé történő ajánlás útján. Tehát az MLM cégek nem a klasszikus értékesítési csatornákat használják a fogyasztók elérésére, hanem direkt módon juttatják el hozzájuk a termékeket/szolgáltatásokat. Manapság már végtelen sokféle termék közül választhat az, aki MLM cégtől vásárol, úgy mint: vitaminok, súlycsökkentők, tisztítószerek, ruhák, ékszerek, pénzügyi termékek, biztosítási termékek, oktatási termékek stb.<sup>2</sup>

## 2. Szakmai áttekintés

Magyarországon az emberek véleménye lassan változik, köszönhetően főként a '90-es években megjelenő olyan „erőszakos” cégeknek, akik MLM-nek adták ki magukat. Éppen ezért a köztudatban gyakran összekeverik a „*piramis rendszerekkel*”. Viszont fontos különbség, amelyet Tonk Emil egyik könyvében is találhatunk, hogy a piramis rendszerrel nincsen hasznos szolgáltatás vagy termék, és a belépőkkel „nagy pénzeket” fizettetnek, amelyért esetenként semmit, néha hasznavetetlen szolgáltatást vagy terméket halmoztatnak fel velük, így áttolva ránk azok értékesítésének kényszerét.<sup>3</sup> Nem véletlenül ítélték a „piramis rendszereket” illegálisnak. Minden esetre a rossz vélemények ellenére hazánkban, de főként külföldön, az MLM cégek forgalma egyre csak fejlődik, a számadatok is ezt bizonyítják. A 2011-es évben az MLM ipar éves szinten 120 milliárd dolláros forgalmat generált.<sup>4</sup> Hazai viszonylatot nézve egy internetes cikkben leírtak szerint „az értékesítések kezdik visszanyerni korábbi, válságot megelőző nagyságukat, másfelől viszont az eladók száma csökkent, ami hosszú távon további piaci növekedéssel párosulva megnövelheti az értékesítők jövedelmét, ami vonzóbbá teheti ezt a szakmát.”<sup>5</sup> Itt nincs szelekció, és sok esetben komoly kezdőtőke nélkül kezdhet bele valaki. Feltehetjük a kérdést miszerint, ha ez ilyen „egyszerűen működik”, akkor miért nem lehet benne mindenki sikeres? Mi befolyásolja a sikerességünket egy ilyen üzlettípusban? A kutatásomat e kérdés köré építettem fel. Érdekes tény, hogy a Network Marketing üzletformával kapcsolatban hallhatóak a világ legmegdöbbentőbb siker sztorijai, amikor szerény körülmények közül indult egyének most már akár egy hónap alatt is több pénzt keresnek, mint a legtöbb ember egy év leforgása alatt. Persze ez nem azt jelenti, hogy ez a tény kivétel nélkül mindenkire igaz, aki hálózatépítésbe kezd, hiszen fontos azt is megemlíteni, ahhoz, hogy egy MLM hálózatot kimagasló sikerre vigyen valaki, igazán komoly elhatározáson és személyiségfejlődésen kell átesnie, nem melleleg sikeres vezetővé kell válnia. Egy világhírűen elismert előadó szavaival élve: „A sikeres vezető nagyon jó kapcsolatteremtő, szereti az embereket és őt is szeretik. Értéket ad az embereknek. A sikeres vezető nagyon jó kérdéseket tud feltenni másoknak, és ez az egyik valódi kulcsa a sikerének, meg tudja nyitni az embereket. Jól képzi és szervezi az embereit például egy vállalatnál, megvan benne a csoportba szervezés képessége. Megérti, hogy a kudarc a siker része, kiváló az attitűdje a kudarchoz is, hiszen választás kérdése, hogyan reagálunk a velünk történt eseményekre...”<sup>6</sup> Eric Worre – világhírű hálózatépítő – elmondása szerint az egyik legfontosabb lépés, hogy „ha network marketinggel foglalkozol, dönts el, hogy profi leszel.”<sup>7</sup>

### 2.1. Anyag és módszertan

Ahhoz, hogy az MLM működéséről és véleményekről bővebb információt szerezhessenek, összeállítottam egy online kérdőívet. Az első részében az egyéni világkép, a második részében az életcél preferenciák felmérése, a harmadikban az MLM rendszer és a hozzá kapcsolódó jellemzők kérdése, ezt követően az „MLM sikeresség” felmérése, és végül pedig a vállalkozói attitűd felmérése szerepelt. Összesen 267 fő töltötte ki a kérdőívet, ebből 91 fő az, aki érdekelt MLM vállalkozásban, 95 fő az, aki teljesen elutasítja, 11 fő, akit a későbbiekben érdekelne egy ilyen lehetőség, és 70 fő az, aki leginkább csak MLM cégek termékeit fogyasztja. Ahhoz, hogy a kutatást megfelelően elvégezhessem és értelmezhessem az eredményeket, 5 db hipotézist fogalmaztam meg a témával kapcsolatosan. Első, amit már említettem, hogy az MLM rendszert legtöbbször „piramis rendszerként” titulálják; majd pedig hogy a hálózatépítőknek az anyagi függetlenség a legfontosabb. Ezt

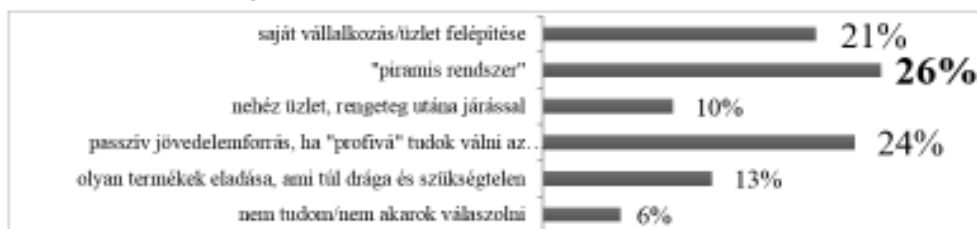
követi harmadikként, hogy a személyiségfejlődés fontosabb a hálózatépítőknek, mint akik nem foglalkoznak MLM-mel. Negyedik, hogy az oktatás a legfontosabb a hálózatépítésben; ötödik, hogy a fontosnak tartott tevékenységeket a hálózatépítők alkalmazzák is. Az itt felállított hipotézisek eredményeinek megállapítására különböző statisztikai módszereket használtam fel, hogy minél pontosabb végeredményekhez juthassak. Az általam alkalmazott módszertan során a kérdőívből összegeztem a válaszokat és az adatokat pedig importáltam egy számítógépes programba, hogy ezekkel dolgozhassak tovább. A felhasznált statisztikai módszerek: a leíró statisztika, a nem parametrikus tesztek (azon belül a Mann-Whitney tesztnél és a Wilcoxon tesztnél a mediánok egyezőségét vizsgáltam a rangsorok alapján), továbbá faktoranalízist és nem parametrikus próbákat is alkalmaztam, utóbbi vitathatatlan előnye, hogy nem szükséges az, hogy az adataink normális eloszlásból származzanak.<sup>8</sup>

### 3. Eredmények és értékelésük

Az eredmények értékelése során arra kerestem leginkább a választ, hogy miben különböznek és miben más a hozzáállásuk az élethez, a körülményeikhez, a munkájukhoz és egyéb tényezőkhöz azoknak a személyeknek, akik foglalkoztak/foglalkoznak MLM vállalkozással, szemben azokkal az emberekkel, akik hallani sem akarnak róla. Ezen válaszokból akartam levonni a következtetést, mely szerint mitől lesz valaki sikeres, vagy éppen kudarcot vallott ebben a vállalkozási formában. Az első diagramon (1. ábra) feltüntettem a válaszolók elképzeléseinek a megoszlását, hogy miként is vélekednek az MLM-ről. Jól látható, a válaszadók többsége, 26%-a „piramis rendszerként” vélekedik az MLM-ről, de ezt szorosan követi a „passzív jövedelemforrás”, és a „saját vállalkozás felépítése” gondolatmenet az emberekben.

1. ábra. Az MLM – ről alkotott vélemények megoszlása (N = 267)

Figure 1. Share of opinions about MLM (N = 267)



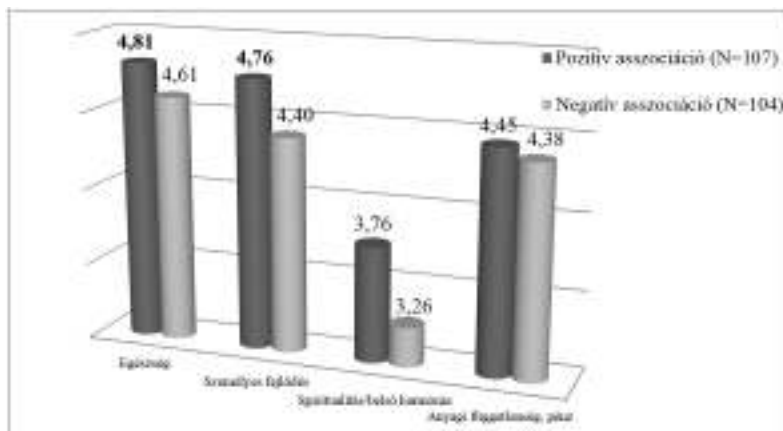
Forrás: saját szerkesztés

Megfigyelhető, hogy a második és harmadik helyen elhelyezkedő válaszokkal, amely az MLM-mel szemben pozitívan támasztott személelmódnak tekinthető, tisztában vannak az emberek és ezek szerint úgy gondolják, hogy egy jól képzett MLM üzlettel meg is valósíthatják a saját vállalkozásukat. A 2. ábrán az előző eredményekből összekapcsoltam a pozitív és negatív irányultságú válaszlehetőségeket, így kialakultak az MLM-ről pozitívan és a negatívan asszociálók, és megnéztem, hogy az egyes életkerék-területek mennyire fontosak az ő számukra. Az ábrán feltüntetett első 4 fontossági tényező közül most csak az első 3-at emelném ki, amelyet kiemelkedő értékben alátámasztottak a statisztikai eredmények. Látható, hogy az MLM-ről pozitívan asszociálók számára, legfontosabb az egészség és annak megőrzése (átlagosan 4,81). Viszont ezt szorosan követi a személyes fejlődés fontossága, átlagos 4,76-al, majd pedig harmadikként megjelenik a spiritualitás/belső

harmónia fontossága. Viszonyítva ezen eredményeket a negatívan asszociálókhoz, látható, hogy ezek az értékek számukra kevésbé fontosak. Azonban még azt megemlíteném, hogy az anyagi függetlenség/pénz szerepe volt a negyedik a fontosságot tekintve függetlenül a két asszociációtól (átlagosan 4,45 és 4,38-al). Tehát itt nem tapasztalható lényegi eltérés.

**2. ábra. Az egyes életkerék – területek fontossága az MLM-hez fűződő viszony szerint (1–5 Likert-skála)**

**Figure 2. The importance of aspects in the wheel of life in relation to MLM (Likert scale 1–5)**



*Forrás:* saját szerkesztés és Berke Szilárd (2010. április 14.): Az életkerék és a TLS életstílusmodell szerepe a személyes hatékonyságban. Tanulás, tudás, gazdasági sikerek – avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében.

Ezt követően az összes kérdőívet kitöltő személy részvételével 11 db változóval mértem fel azt, hogy kinek mi fontos az életében, ez látható az 1. táblázatban. A 11 változó faktoranalízis segítségével 4 faktorba tömörítettem a Kaiser-kritérium alapján. A következő négy faktor a változók közötti jelentős összefüggések alapján alakult ki, amely a táblázatban feltüntetett, adott faktorban lévő értékek közötti csekély különbségek is alátámasztják. Így beszélhetünk a harmonikus élet fontossága, a feltöltődés/kikapcsolódás fontossága, a közügyek fontossága, végül pedig az anyagiak/karrier fontossága faktorokról.

**1. táblázat. Faktorok szerinti csoportosítások és a faktorsúlyok abszolút értéke fontosság szerint**

**Table 1. Grouping by factors and the absolute value of factor weights according to their relevance**

Fontossági szempontok	1	2	3	4	Faktorok szerinti csoportosítás
1.Családi harmónia	0,79				1. Harmonikus élet fontossága
2.Egészség	0,79				
3.Személyes fejlődés	0,64			0,48	
4.Szabadidő, hobbi		0,69		0,35	2. Feltöltődés és kikapcsolódás fontossága
5.Természeti környezet épsége		0,68	0,32		
6.Baráti kapcsolatok		0,60		0,33	
7.Spirituális/vallás		0,49			
8.Politikai nézetek			0,86		3. Közügyek fontossága
9.Lakóhely közügyei			0,80		
10.Munka, karrier				0,79	4. Anyagiak és a karrier fontossága
11.Anyagi függetlenség, pénz				0,62	

*Forrás:* saját szerkesztés

Tovább haladva a kérdőív következő fejezetében, megnéztem, hogy a kérdőívet kitöltők közül hány személy foglalkozott már az élete során hálózatépítéssel és foglalkozik jelenleg is MLM-mel üzletszerűen. Mivel a kutatásom egyik fő szempontja, hogy a jelenlegi hálózatépítőkről szerezzek bővebb információkat, így ezt követően már csak az ő rájuk vonatkozó kérdések feldolgozásával és értékelésével folytattam a továbbiakban. Az említett 91 fő (jelenlegi hálózatépítő) leginkább abban értett egyet – átlagosan 4,48-cal –, hogy folyamatos fejlődésre, önképzésre van szükség, és az oktatási anyagoknak óriási szerepe a hálózatépítésük sikerességében. Ehhez általában a következő oktatási anyagokat használják fel, mint tréningek, céges rendezvények, könyvek, cd-/dvd-k..., amelyeket rendszerint az ő általuk képviselt cég ajánl fel számukra. Csak kellő tudással a háttérben nyerhetnek elegendő önbizalmat ahhoz, hogy sikeres hálózatépítők lehessenek.<sup>9</sup> Viszont ezzel szemben „nem minden Network Marketing cég támogatja igazán a képzést. Vannak, ahol csak taszigálják az embereket: csak azt akarják, hogy menjenek, és adjanak el a számukra, és nem igazán törődnek azzal, hogy tanítsanak is nekik valamit.”<sup>10</sup> Ezért kell óvatosan, megfontoltan választani MLM és MLM között. Ami meglepő volt, ezt követte 4,14-es átlaggal az, hogy a megkérdezettek tapasztalatai szerint Magyarországon sok olyan MLM cég van, amely nem megbízható. Ez pontosan azt jelzi, hogy a kitöltő személyeknek már volt részük kellemetlen tapasztalatokban, amikor MLM vállalkozást választottak. Érdekességként, a Közvetlen Értékesítők Szövetségének honlapján talált 2014. 05. 29-ei cikkben írtak szerint, elvégeztek egy 24 országra kiterjedő reprezentatív felmérést, amelyben hazánk is részt vett, és meglepő adatként szolgált, hogy a magyarok „kimondottan vállalkozás ellenesek”, ellentétben az USA, Ausztrália lakosságával. A megkérdezettek többsége a csódtól és a gazdasági válság hatásaitól tart leginkább. Ennek ellenére az utóbbi 2 évtizedben egyre inkább színre lép – kezdő vállalkozási formaként – a közvetlen értékesítés. A Szövetség megközelítő adatai szerint ebben az ágazatban „megközelítőleg 870 ezren dolgoznak, akik évről évre 50 milliárd forint forgalmat generálnak. A statisztikák alapján a többségük (73%) nő, a 49%-uk részmunkaidőben végzi ezt a tevékenységet ...”<sup>11</sup> A sorban – a harmadik átlagérték – 4,11-gyel abban értettek egyet a válaszolók, hogy „Bárki megcsinálhatja a szerencséjét az MLM-ben.” A Haszon magazin, Nógrádi Bence által nyilatkozott cikkében azt olvashatjuk, hogy tapasztalatok szerint a többség nem ér el csúcspontokat az MLM-ből, viszont „a hagyományos vállalkozások esetében semmivel sem nagyobb a siker aránya, mint az MLM szakmában.” Az MLM szakma előnyének tudható viszont az, hogy „az induláshoz viszonylag kis befektetés szükséges... és nem kell hozzá tapasztalat, vagy különleges képzettség.”<sup>12</sup> Az előbb említettekkel szemben a legkisebb átlagokat a következő lehetőségek adták: „Ha találkoznék egy jobb lehetőséggel, már holnap másik MLM cégre váltanék” (átlag = 1,61), illetve „Mára már elértem mind azt, amit el szeretnék érni az MLM-ből” (átlag = 1,78). Mindezek után részletgazdagabban kitérnék az MLM sikeresség felmérésére vonatkozó kérdések elemzésére, mint, hogy milyen elemeket tart fontosnak és miket alkalmaz a saját hálózatában azaz üzletépítő, aki az általa képviselt céget prezentálja.

Legelőször a 2. táblázat segítségével bemutatom a leíró statisztikából kapott adatok összehasonlításával, hogy melyek azok, amit fontos elemi tényezőnek tartanak a hálózatépítés folyamata során, és melyek azok, amelyeket a gyakorlati életükben is előszeretettel alkalmaznak. Most csak az első 5 eredményt tüntettem fel az összehasonlításban, itt is az 5 fokozatú Likert-skálát minősítési sorrendjét alkalmaztam. Egyedül a cég termékeinek fogyasztásánál jelenik meg azonos sorrend, a többi esetben már változások tapasztalhatóak. pl.: Látható, hogy a cég üzleti tervének használata fontossági szempontból csak a 4. lett, viszont alkalmazás terén felkerül a 2. helyre.



**2. táblázat. Az MLM üzletben fontos és alkalmazott szempontok átlagok szerinti sorrendje**  
**Table 2. The order of the important and applied aspects in the MLM business according to their average**

<b>Összehasonlítási szempontok</b>	<b>Sorrend</b>	<b>Fontos</b>	<b>Sorrend</b>	<b>Alkalmazza</b>
A cég termékeit fogyasztom.	1.	4,67	1.	4,67
A szponzor segítségét igénybe veszem (konzultációk).	2.	4,41	3.	4,09
Segítek az új üzlettársnak, hogy megfelelően induljon el.	3.	4,39	5.	4,03
Alkalmazom a cég üzleti tervét (meghívás, üzlet és termék bemutatása).	4.	4,36	2.	4,15
Névlistán bővítem, folyamatosan új emberekkel ismerkedem.	5.	4,34	-	-
Szinte kivétel nélkül ott vagyok valamennyi céges rendezvényen.	-	-	4.	4,06

*Forrás: saját szerkesztés*

#### 4. Következtetés

A kutatásom következtetéseképpen a következő eredmények születtek a hipotéziseimet tekintve. A H1 hipotézisemet, miszerint az MLM-et piramis rendszerként titulálják legtöbbször, ezt elfogadtam. A H2-t részben fogadtam el, hiszen láthattuk, hogy nem az anyagi függetlenség a legfontosabb a hálózatépítők számára. A H3 és H4 hipotézisemet elfogadtam, mert az eredmények kimutatták, hogy a hálózatépítőknek a személyiségfejlődés fontosabb, mint akik nem érdekeltek MLM üzleti vállalkozásban, és az oktatás is kimagasló szerepet játszik náluk. A H5 hipotézist részben fogadtam el, mert látjuk, hogy a fontosság/alkalmazás sorrendjében azért voltak eltérések.

#### 5. Összefoglalás

Összegzésként elmondható, hogy a válaszolók többsége még mindig „piramis rendszerként” vélekedik az MLM-ről. A hálózatépítők véleménye alapján, a személyiségfejlődés igazán fontos szerepet játszik az életükben, és nem sajnálják a pénzt, időt és energiát arra, hogy a teljesítményüket növeljék annak érdekében, hogy eredményesebbek legyenek az üzletépítésben. Továbbá alkalmazzák, az úgy mond „elvárt” hálózatépítési technikákat. Az is nyilvánvaló a válaszokból, hogy a hálózatépítés téma körül igazán széles körben megosztott a vélemény, Balogh Ottó elmondása szerint: mielőtt igazi, teljes képet kap valaki, már sokféle véleményt, részinformációt hall, amely megzavarhatja objektív értékelését a Network Marketing szakmát tekintve.<sup>13</sup> Áttekintve az eddig leírtakat, nehéz lenne megfejtetni, hogy valaki miért tudja megcsinálni a szerencséséjét az MLM-ben, míg más belebukik. Az MLM magazin egyik számában lévő interjú pár sora, amely leginkább megfogalmazza a véleményemet a témában, azaz, hogy: Az emberek többsége keresi a sikerének titkát, miközben „a sikernek nem titka van, hanem ára.”<sup>14</sup> Valamint egy biztos: csak akkor javasolt belevágni a hálózatépítésbe, ha igazán akarjuk és tudjuk, mi a célunk vele, ami mellett folyamatosan kitartunk.

## Jegyzetek

1. Dévényi László (2013): Mi az MLM? MLM Akadémia Kft. Budapest. 10. old.
2. USA Today (2011): Why Direkt Selling Works. [http://directsellingnews.com/pdfs/USA\\_Today\\_DSN\\_preview.pdf](http://directsellingnews.com/pdfs/USA_Today_DSN_preview.pdf) (letöltve: 2014. 08. 30.)
3. Tonk Emil (2006): Üzleti Patika 2. Stúdium 2000 Bt. Budapest. 24–27. old.
4. Randy Gage, (2011): Hogyan építsünk MLM pénzgyárat. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest. 16. old.
5. MLM – Cafe – Minden ami fontos, minden ami MLM (2013): Növekedés vagy zsugorodás: az MLM piac kilátásai hazánkban. <http://www.mlm-cafe.hu/gazdasag/novekedes-vagy-zsugorodas-az-mlm-piac-kilatasai-hazankban> (letöltve: 2014. 08. 27.)
6. John C. Maxwell (2014): Akinek vezetői ismeretei valóban aranyat érnek. Interjú. Az üzleti magazin MLM nem csak hálózatépítőknek. 5. évf. 1. negyedév. 46–48. old.
7. Eric Worre (2013): MLM Sikeresen (7 lépés a sikeres network marketing útján). Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. 35. old.
8. Sajtó László–Mitev Ariel (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Alinea Kiadó. Budapest. 245–282. old.
9. Dévényi, László (2012): Önbizalom növelés az MLM-ben. MLM Akadémia Képzési központ. Budapest. 9–20. old. <https://docs.google.com/file/d/0B7wslCDIKPzhWHllNnBKUEhWMIU/edit> (letöltve: 2014. 08. 28.)
10. Robert T. Kiyosaki (nincs dátum): Válassz bölcsen! Profi MLM. Minden ami MLM. [http://www.profilmlm.com/valassz\\_bolcsen](http://www.profilmlm.com/valassz_bolcsen) (letöltve: 2014. 08. 20.)
11. DSA, Közvetlen Értékesítők Szövetsége (2014): A 2014 május 29-ei sajtótájékoztató háttéranyagaként kiadott sajtóközlemény: Az önfoglalkoztatás lehetne a magyar gazdaság húzóágazata. <http://www.dsa.hu/hireink/> (letöltve: 2014. 08. 28.)
12. Mehlhoffer Tamás és Kolozsi Gábor (2009. 10. 01.): MLM a nagy üzlet. <http://www.haszon.hu/cimlap/1396-mlm-a-nagy-uezlet.html> (letöltve: 2014. 08. 20.)
13. Mehlhoffer Tamás és Kolozsi Gábor (2009. 10. 01.): MLM a nagy üzlet. <http://www.haszon.hu/cimlap/1396-mlm-a-nagy-uezlet.html> (letöltve: 2014. 08. 20.)
14. Varga Róbert (2012): Az új életem. Interjú. Az üzleti Magazin MLM nem csak hálózatépítőknek. 3. évf. 2. negyedév. 38–39. old.

## Felhasznált irodalom

- Berke Szilárd (2010. április 14.): Az életkerék és a TLS életstílusmodell szerepe a személyes hatékonyságban. Tanulás, tudás, gazdasági sikerek – avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében. Győr. 357-359 ISBN 978-963-06-9109-3
- Dévényi László (2013): Mi az MLM? MLM Akadémia Kft. és mondAt Kft. Budapest 10. old.
- Dévényi László (2012): Önbizalom növelés az MLM-ben. MLM Akadémia Képzési központ. Budapest. 9–20. old. <https://docs.google.com/file/d/0B7wslCDIKPzhWHllNnBKUEhWMIU/edit> (letöltve: 2014. 08. 28.)
- DSA, Közvetlen Értékesítők Szövetsége (2014): A 2014 május 29-ei sajtótájékoztató háttéranyagaként kiadott sajtóközlemény: Az önfoglalkoztatás lehetne a magyar gazdaság húzóágazata. <http://www.dsa.hu/hireink/> (letöltve: 2014. 08. 28.)
- Eric Worre (2013): MLM Sikeresen (7 lépés a sikeres network marketing útján). Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. 35. old.
- John C. Maxwell (2014): Akinek vezetői ismeretei valóban aranyat érnek. Interjú. Az üzleti magazin MLM nem csak hálózatépítőknek. 5. évf. 1. negyedév. 46–48. old.
- Király Zoltán (nincs dátum): Statisztika II. Egyetemi jegyzet. Debreceni Egyetem. Debrecen. [http://psycho.unideb.hu/munkatarsak/hidegkuti\\_istvan/targyak/Kiraly\\_Zoltan\\_Statisztika\\_2\\_jegyzet\\_2.pdf](http://psycho.unideb.hu/munkatarsak/hidegkuti_istvan/targyak/Kiraly_Zoltan_Statisztika_2_jegyzet_2.pdf) (letöltve: 2014. 02. 25.)

- Mehlhoffer Tamás és Kolozsi Gábor (2009. 10. 01.): MLM a nagy üzlet. <http://www.haszon.hu/cimlap/1396-mlm-a-nagy-uezlet.html> (letöltve: 2014. 08. 20.)
- MLM – Cafe – Minden ami fontos, minden ami MLM (2013): Növekedés vagy zsugorodás: az MLM piac kilátásai hazánkban. <http://www.mlm-cafe.hu/gazdasag/novekedes-vagy-zsugorodas-az-mlm-piac-kilatasai-hazankban> (letöltve: 2014. 08. 27.)
- Randy Gage (2011): Hogyan építsünk MLM pénzgyárat. Bagolyvár Könyvkiadó. Budapest. 16–19. old.
- Robert T. Kiyosaki (nincs dátum): Válassz bölcsen! Profi MLM. Minden ami MLM. [http://www.profimlm.com/valassz\\_bolcsen](http://www.profimlm.com/valassz_bolcsen) (letöltve: 2014. 08. 20.)
- Sajtos László–Mitev Ariel (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest. 245–282. old.
- Tonk Emil (2006): Üzleti Patika 2. Stúdium 2000 Bt. Budapest. 24–27. old.
- USA Today (2011): Why Direkt Selling Works. [http://directsellingnews.com/pdfs/USA\\_Today\\_DSN\\_preview.pdf](http://directsellingnews.com/pdfs/USA_Today_DSN_preview.pdf) (letöltve: 2014. 08. 30.)
- Varga Róbert (2012): Az új életem. Interjú. Az üzleti Magazin MLM nem csak hálózatépítőknek. 3. évf. 2. negyedév. 38–39. old.

# HÁLÓZATELMÉLET A REGIONÁLIS VERSENYKÉPESSÉG SZOLGÁLATÁBAN

## NETWORK THEORY IN THE PAY OF REGIONAL COMPETITIVENESS

**DR. GÁSPÁR TAMÁS CSc, tudományos főmunkatárs**

Budapesti Gazdasági Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi  
Kutatóközpont Világgazdaság és Nemzetközi Kereskedelem Tanszék

### Abstract

Network systems have recent decades become influential both in terms of the everyday practice of human-social-technological relations and in public mind. By the patterns of the different sciences the world appears more as a network, emphasised its relations. Regional researches also adapt the new perspective and discuss regions as an entity of social networks rather than just a group of individuals and social groups. Surveys express that economic performance and network indices have a direct and definite relation both in the case of normal and scale variant networks. Hence it is not only the cohesion inside a network that boosts performance but also the cooperation of regions. Present paper aims at systemising network literature by its approaches, methodologies and experience, which may create a renewal in the perspectives and the methodological foundations of regional network researches and development.

### 1. Bevezetés

A hálózatelméletet és ennek alkalmazási lehetőségét egyre több alkalommal és egyre több területen alkalmazzák különböző tudományágak. Az utóbbi néhány évtizedben új szinten jelent meg a hálózatelmélet, ami nem pusztán új elemzési technikákat jelent, hanem a problémák megközelítésének, értelmezésének új szemléletét is.<sup>1</sup>

Ennek lényege az útfüggettség, azaz, hogy a korábban megszerzett pozíciókat a hálózat-hoz való új kapcsolódások figyelembe veszik, ezért erősebb és gyengébb csomópontok alakulnak ki, amely lényegében egy teljesen önálló modellt hoz létre. A skálafüggetlen hálózatokban a csomópontok kapcsolatainak száma nem egyenletes, hanem hatványfüggvény eloszlást követ: kevés csomópontnak van sok kapcsolata és nagyon sok pont alig kötődik másokhoz. Vagyis egyfelől a háló csomópontjainak száma nem adott, hanem folyamatában változó, növekvő. Másfelől a kapcsolódások nem a véletlent követik, hanem a korábbi csomópontokat előnyben részesítik, mégpedig a központ már meglévő kapcsolati súlyának arányában. A skálafüggetlen hálózatok tehát nem a meglévő hálózati rendszerek struktúráját írják le, hanem a természetes módon fejlődő – vagyis az újonnan résztvevők szabad kapcsolódási döntéseinek alapján – hálózatok kialakulását és dinamikáját. Ezáltal a rendszer statikusan csak adott pillanatra írható le, hiszen az élek és csomópontok száma változik. A dinamika jellegét az időbeli-múltbeli előnyök befolyásolják, amelyek nemcsak a jelenbeli struktúrát, hanem a jövőbeli kapcsolódási rendszert is meghatározzák.

A természettudományok mellett a társadalomelmélet is régen felfedezte a közösségek hálózatszerű szerveződését. Szűkebben hálózati társadalomról azonban igazán csak a 90-es évek óta, a mikroelektronikai forradalom által átalakított közösségek alapján beszélünk.<sup>2</sup>

A regionális kutatásokban is megjelent az új szemlélet, illetve a régió úgy, mint a személyek illetve társadalmi csoportok mellett a társadalmi hálózat egy entitása.<sup>3</sup> Sőt a földrajzi munkamegosztást magyarázó komparatív, kompetitív előnyök, útfüggőség, földrajzi közelség stb. elméleteket kiegészítette a társadalmi kapcsolathálókon alapuló magyarázat, amely a specializálódást illetve a regionális megoszlást a már meglévő szakosodási rendszerek nyomásával is magyarázza.<sup>4</sup>

A szakirodalomban megjelent kutatások szerint a regionális hálózatok szerkezete, jellege és a gazdasági teljesítmény között is egyértelmű összefüggés van: úgy tűnik, hogy a jobb hálózati kapcsolat (reduced friction) csökkenti a területi akadályokat, így a térség belső kohéziója és külső expanziója is javulhat. Az állammá szervezett nagyobb régiók számos biztonságpolitikai, műszaki, energetikai, kommunikációs, munkamegosztási stb. hálót alakítanak ki és tartanak fenn. Egy-egy korszakváltás vagy rendszerváltás lényegében a hálózatok átstrukturálódásaként, új hálózati rendszer kialakulásaként is felfogható.<sup>5</sup>

A kutatások azt is mutatják, hogy a gazdasági teljesítmény és hálózatokat jellemző mutatószámok között egyértelmű kapcsolat van mind a véletlen, mind a skálafüggetlen hálózatok esetében. Vagyis nemcsak a régió belüli kohézió növeli a teljesítményt, hanem a régiók együttműködése is, főként, ha nemcsak a magrégiók, hanem az egymástól távol eső centrum-periféria viszonyok és a perifériák egymás közötti kapcsolatai is megerősödnek.<sup>6</sup>

Fleisher arra hívja fel a figyelmet, hogy a régiók vizsgálatakor és fejlesztésekor legtöbbször a régió határvonalának és a régió központjának a kijelölése kap figyelmet.<sup>7</sup> A térbeli lehatárolás és besorolás számos esetben lényegi kérdés, például statisztikai besorolás, közigazgatás, ellátási felelősség stb., de a lehatárolás és a központ vizsgálatának előtérbe helyezése sokszor éppen eltereli a figyelmet a lényegről: a régió sajátos hálózati mintázatáról, profiljáról, belső kohéziós sajátosságairól.

Mindezek alapján a jelen tanulmány célja az, hogy a hálózati irodalom megközelítéseinek, mérési módjainak és tapasztalatainak rendszerezésével szemléleti és módszertani alapot alakítsunk ki a regionális hálózatkutatás és fejlesztés projektekhez. Rendszerezünk a különböző hálózatértelmezési megközelítéseket és ezek regionális alkalmazását. A kutatás eredményei elsődlegesen a szerző által vezetett Regionális hálózati rendszerek a Zselicben projekt keretében kerülnek alkalmazásra.

## 2. Hálózat értelmezések, típusok és regionális alkalmazásaik

A hálózatok értelmezés egyik, alapvető útja a háló matematikai értelmezéséből, a gráfelméletből indul ki, amely szerint a háló csomópontok és az azokat összekötő tengelyek, vonalak rendszere, melynek leginkább elterjedt modelljei a gráfok. A modell tehát pontokkal és élekkel számol, illetve ezek számszerű és térbeli összefüggéseivel.<sup>8</sup>

A gráfelmélet nagyon hasznosnak bizonyult a hálózatok elemzésében, mert matematikai alapjai egységes fogalmi rendszert adnak az értelmezéshez és elemzéshez, csakúgy, mint a mérhetőséghez, méréshez. A gráfok alkalmasak a valóság hiteles modellezésére és olyan kapcsolatok láthatóvá tételére, amelyek alap esetben közvetlenül nem tárhatók fel. Ehhez különösen alkalmasak a hálózatok matematikai leírásához használt mátrixok is, amelyek a gráfokat a pontok közötti élek kétdimenziós táblázatban való jelzésével (pl. 0–1 változókkal) tökéletesen leképezik. Miután a sorok és oszlopok tetszés szerint átrendezhetők anélkül, hogy a pontok közötti kapcsolatok információi elvesznének, számos olyan információ megjeleníthető a mátrixokban (például sűrűsödési helyek), amely közvetlenül nem látszik.<sup>9</sup>

A regionális hálózati elemzések is a matematikai modellen alapulnak, használják annak fogalmi rendszerét és a matematikai törvényszerűségeit. Az ELTE regionális tanszékének elemzési módszereit tárgyaló könyv is erre a keretre épül. Ugyanakkor bírálják is a pusztán matematikai értelmezést, mert a csúcsok az „egy pont gazdaság” szemléletet erősítik, és nem veszik figyelembe a vállalatok, háztartások és más egységek belső viszonyait, magartását.<sup>10</sup>

A hálózatok értelmezéséhez, működésének leírásához nemcsak a matematika, hanem a biológia is egységes fogalmi és módszertani keretet szolgáltat, mégpedig egyfelől az agy szerkezetének, másfelől működésének, illetve az evolúciós változások modellezési eljárásának keretében. Ez a kettősség jelenik meg a neurális hálók elméletében.

A neurális hálókból tükröződő biológiai-evolúciós megközelítésnek éppen az a lényege, hogy lehetővé teszi mind a céltételezést, mind pedig a visszacsatolást. Ezáltal olyan tanuló, fejlődő rendszereket képes modellezni, amelyeknél a kapcsolódásoknak nemcsak jellemző szerkezete, hanem célja, kitüntetett iránya is lehet, és a rendszer értelmezi működésének következményeit, ezáltal reagál a változásokra és módosítja szerkezetét egy (vagy újabb és újabb) optimális rendszerállapotig. „A neurális háló tehát olyan tanulóalgoritmus, amely nagy mennyiségű példa alapján egy adott inputhalmaz és outputhalmaz közti összefüggést próbálja megtalálni.”<sup>11</sup>

A fenti szerkezeti szempontból a neurális hálók hasonlítanak a gráfokhoz. A rendszerben azonban az információ áramlása a lényeges, nem önmagában a hálózati rendszer. Ha a bejövő inger meghalad egy a rendszer által jellemző vagy kívülről megadott küszöbértéket, akkor a neuron jelet küld a vele összeköttetésben lévő neuron(ok)ba, amely hasonló módon reagál. Attól függően, hogy mely végső neuronokban jutott el az impulzus, úgy alakul ki a válaszreakció az bejövő információhoz. Az intenzíven használt kapcsolatok megerősödnek, a működésbe be nem vont szinapszisok pedig elsorvadnak, megszűnnek, így a tanulási folyamat során a szerkezet is átalakul.

A térinformatika, földrajz és regionális tudomány is használja a neurális hálókat, főként osztályozási feladatok illetve térbeli interpolációk, időben változó térbeli folyamatok előrejelzése (pl. erdőterület csökkenés, földhasználat változás). A térségi tipizálásban, kistérség típusok meghatározásában az önszerveződő hálókat használják fel.

Az önszerveződő rendszerek között a regionális kutatásban kiemelt szerepet kap az úgy nevezett Kohonen-hálózat,<sup>12</sup> amelyet akkor alkalmaznak, amikor nagyszámú és különböző tulajdonságú hálózati résztvevőket kell előre nem ismert tényezők alapján rendszerezni, csoportokba sorolni. Ezekben a neurális hálókból csak input és output neuronok vannak, amelyek a résztvevőket bemeneti tulajdonságaik alapján irányítják neuronokba, és így rendezik hasonlónak vagy különbözőnek. A kimeneti neuronok ez által lényegében hálózati csomópontoknak, klasztereknek felelnek meg. A Kohonen-hálózatot azért tekintik hatékonynak, mert lehetővé teszi a különböző mértékegységű és dimenziójú numerikus adatok feldolgozását, és a szakirodalmi tapasztalatok alapján az egyszerűbb és a sokváltozós statisztikai eljárásoknál (faktor-, klaszteranalízis) jobb eredményt adnak.<sup>13</sup>

A társadalmi hálózatelemzés (social network analysis) szintén régmúlta tekint vissza. Elmélettörténetileg a társadalom-antropológia bírálatából nőtt ki, és ahogy a közösségek helyett a társadalmi hálózatok váltak a szociológiai kutatások alapegységévé, úgy történt meg egy szemléleti és módszertani váltás is a társadalom-kutatásban. Ennek egyik része az, hogy a hálózatelemzők megkérdőjelezték mind a közösségek kohéziós erejeként feltételezett „kollektív tudatot”, illetve azt, hogy a közösségek normarendszere determinálja az egyének viselkedését; továbbá azt, hogy az értékek, preferenciák külső, a kapcsolatok által nem meghatározott adottságok lennének, ahogy a döntés- és játékelméleti modellek mutat-

ják. Másrészt a hálózatelemzők nem a közösség résztvevőinek hasonlóságára, ezáltal a társadalmi tér határaitól voltak kíváncsiak, hanem a résztvevők közötti kapcsolatokra, amelyek sokszor mindenféle határt vagy elhatárolást nélkülöztek.<sup>14</sup>

A társadalmi hálózat megközelítés szoros kapcsolatban van a regionális tudománnyal,<sup>15</sup> amely a térstruktúrából indul ki, amelyet értelmezői nem matematikai vagy biológiai hanem társadalmi konstrukciónak tekintenek: „a térstruktúra a társadalmi-gazdasági jelenségek térbeli megjelenési formáját, elrendeződését (szerkezetét, felépítését, architektúráját) jelenti, a lokációk és azok egymáshoz fűződő viszonyainak azon bonyolult együttese, amelyben az emberek léteznek.”<sup>16</sup> A tér mint társadalmi tér megközelítésben a térszerkezet nem választható el az időbeliségtől, ezért a téridő szerkezetét alapvetően nem a kapcsolatok, hanem a benne lévő történések adják. Továbbá, a társadalmi tér értelmezésben a téridő tartalma nemcsak megtörténik, hanem mindez az emberi konstrukció eredménye, amely mind megértési szintjét, mind pedig céljait tekintve történetileg változó. Vagyis nem a térbeli hálózat mechanikai szerkezete, hanem a hálózatban résztvevők viszonyai a meghatározók. Ezért nemcsak téridőről, hanem a téridő újratermelési módjáról is beszélni kell.<sup>17</sup> A térstruktúrát ebből következően a résztvevők számán és térbeli rendeződési szerkezetén túl jellemzik a résztvevők kapcsolatainak minősége, viszonyai, ezek időbeli eredményei, történései, és a tér jövőbeli lehetséges konstrukciót megfogalmazó térdeák is. Pontosabban maga a szerkezet az emberi kapcsolatok tartalmának kikristályosodásai, objektivációi.

A hálózat ebben a megközelítésben nem más, mint a térstruktúra elemeinek – diszkrét pontok, csomópontok valamint ezek kapcsolatainak, viszonyainak intenzitása és iránya – együttértelmezése, vagyis az összetartozás területi kiterjedése.<sup>18</sup>

Az egyik ilyen minőségi elem az, hogy a társadalmi hálók általában többrétegűek, multiplexek: azaz a résztvevők között több dimenzióban is értelmezhető a kapcsolat. Például az emberek ugyanazon csoportjában mérték már a kommunikációt (ki beszél kihez, ki kinek ad tanácsot, információt), formális kapcsolatokat (alárendeltségi viszonyok, jelentési kötelezettség iránya), érzelmi viszonyokat (ki kit szeret, kiből bíz meg), fizikai közelséget (térben vagy elektronikusan) vagy kognitív kapcsolatot (ki kit ismer). Ezek a dimenziók, rétegek nem helyettesítik egymást, nem is feltétlenül kapcsolódnak össze, viszont egy kutatásnak nagyon világosan meg kell mutatnia, hogy a háló mely rétegről van szó, vagy éppen az egyes rétegek közötti korrelációkra vagy ellentmondásokra kíváncsi.

A társadalmi viszonyok irányultságából következik az egyik legfontosabb minőségi jellemző: a pontok közötti élek általában nem skalár tényezők, hanem vektormennyiségek, irányuk van. Külön szól a szakirodalom az irányított gráfokról (directed graph, digraph), amelyek nemcsak az élek számával vagy számszerű értékével (távolság például) jellemezhetők, hanem azzal is, hogy ha léteznek, mennyire kölcsönösek vagy aszimmetrikusak.<sup>19</sup>

A hálózati kapcsolat minőségi különbsége az is, hogy milyen a két résztvevő közötti viszony intenzitása: erős (családi viszony, barátság) vagy gyenge kapcsolatról (ismertség) van-e szó. Az erős kapcsolatok nagyon értékesek, amikor az egyén például érzelmi biztonságot keres vagy bármit, ami magas bizalmi szintet igényel. A gyenge kapcsolatok viszont akkor értékelődnek fel, ha szétszórt vagy egyedi információt keresünk.

A kapcsolati háló minőségi jellemzői alapján a rendszerek sokkal differenciáltabb képet mutatnak, mint csupán a matematikai sajátosságok szerint. A társadalmi hálózatelméletben előtérben állnak az úgy nevezett nem-homogén hálózatok, amelyek vagy strukturálisan vagy minőségi viszonyai alapján több alcsoportra bonthatók.<sup>20</sup> A nem-homogén rendszerek egyik kulcsfogalma a klikk: a hálózat magas kohéziós erővel rendelkező részhalma; társadalomelméletileg ide tartoznak például az elsődleges csoportok (család, baráti

közösségek). Jellemző kategória a klaszter is, amely szociológiai értelmezésben a klikk enyhébb definíciójából következik; nevezetesen, ha a klikk bármely két tagja közti kohézió nagyobb egy minimum értéknél. Végül, a nem-homogén hálózatok jellemzői a strukturálisan egyenértékű szereplők is, akiknek azonos kapcsolataik vannak a hálózat többi státuszainak betöltőivel. Az ekvivalencia rendszerezésnek az a jelentősége, hogy ekkor nem feltétlenül kell a társadalmi szereplők között közvetlen kapcsolat sem (például társadalmi osztályok, rétegek).

### **3. A hálózatok mérési rendszere**

A regionális versenyképességre utaló hálózati kohéziós erők mérése kapcsán meg kell különböztetnünk a kapcsolatok szerkezetére, a csomópontok eloszlására vonatkozó mutatókat az élek minőségének vizsgálatától. Az alábbi áttekintés elkülöníti ezeket a dimenziókat és fő mutatókat, de a terjedelmi lehetőségek miatt csak a legfontosabb mutatókat tárgyalja.<sup>21</sup>

#### ***3.1. Kapcsolatok szerkezete, eloszlása***

A hálózatok kohéziós erejére elsőként a csomópontok és élek számából, hosszából, folytonosságából és eloszlásából következtethetünk. A teljes hálózat értékelésének szempontjából főként az eloszlás-számítások értékesek, mert így mérhető és értékelhető, hogy a hálózat változása tovább javítja-e a preferált helyzetben lévő csúcsokat vagy éppen a különbségeket egyenlíti ki. Jellegetes mutatója a fokszám, az egy csúcsba futó élek összege. Az egyes csúcsok fokszámaiból állítható össze a kapcsolati mátrix, amely bináris (0,1) módon jelezni tudja a kapcsolatok létét, illetve különböző súlyokkal ki lehet fejezni a létező kapcsolat fontosságát. Ezekből számítható fokátlag, átlagos elérési úthossz, illetve hálózati hányados, amely egy adott szempont szerinti távolság és a többi ponttól való légvonalbeli átlagtávolság hányadosa. A mutatónak az az előnye, hogy semlegesíti a földrajzi fekvésből adódó hatásokat, így a kapcsolatokat ténylegesen tudja vizsgálni. Alapmutató az elérhetőség is, amely megmutatja, hogy a hálózat egy csomópontját átlag hány lépésben lehet elérni.

Az összekötöttség a tényleges kapcsolatokat viszonyítja a lehetséges kapcsolat számához. A mutató akkor különösen érdekes, ha a rendszer működésének van egy minimális kapcsolat-szám feltétele, vagy kitüntetett, megcélzott kapcsolat-szám tervvel dolgozunk. Az összekötöttség azonban nem egyenletes jellemzője általában egy hálózatnak: ezek vezetnek a különböző centralitás mutatókhoz.

A centralizáltság a kapcsolatok különböző értelemben vett koncentráltasága. Centralizált egy hálózat, ha néhány kiugró centralitási mutatóval jellemezhető néhány résztvevő. Ezek között megkülönböztethető a fok-, a közelség- és a közöttség-centralitás: előbbi az összes hálózati kapcsolat között azon kapcsolatok száma, amelyek érintik az adott szereplőt. A közelség-centralitás annak a mértéke, hogy az egyén közvetlenül vagy közvetve mennyire kapcsolódik az egész hálózathoz, illetve milyen gyorsan és közvetlenül lehet másokat elérni. A közöttség-centralitás pedig elérési foka azoknak, akikkel egy csomópont nem közvetlen kapcsolatban van. A mutató leírja, hogy mennyire megkerülhetetlen a személy a kapcsolatokban, azaz mennyire tartja ellenőrzése alatt az élek mentén történő áramlásokat. Vagyis a közöttség centralitás szintén stratégiai.

Jellemzi még a hálózatok csomópontjait a tranzitivitás, amely a kapcsolatok illetve az (információ) áramlás közvetettségét, pontosabban következetességét méri: azok a pontok,



amelyek egymáshoz kapcsolódnak, milyen mértékben kötődnek azokhoz a további pontokhoz, amelyekkel ezeknek kapcsolata van (azaz az ismerősöm ismerőse nekem is ismerősöm-e). A hálózatsűrűség az összekötöttségek, centralitások rendszere minden csomópontot figyelembe véve; lényegében egy pont beágyazottságának intenzitása. Az átlagos klaszterezettség azt méri, hogy egy csomópont szomszédjai mennyire szomszédjai egymásnak, azaz mennyire szorosan integrált egy-egy csomópont környezete. A skálafüggetlenségi mutató a fokszám eloszlást mutatja meg. A véletlen hálónál az eloszlás szimmetrikus, normál. A skálafüggetlen hálózatoknál magas aszimmetriával találkozunk, hiszen ezek hatványfüggvény eloszlásúak: kevés pontnak van sok kapcsolata, míg egy átmenet végén a többség néhány kapcsolattal rendelkezik.

### ***3.2. Az élek minőségi vizsgálata***

A kapcsolatok minősége sokrétű fogalom. A csúcsok közötti élek milyenségének megkülönböztetése és a mérés ezek alapján történő árnyalása a hálózatok kohéziós erejének egy másik meghatározó dimenziója. Ide tartozik a kapcsolatok típusa, irányítottága, előjele (szereti/nem szereti), tartalma és médiuma (személyes kapcsolat, email, újság stb.).

A kapcsolat típusok esetében meg kell különböztetnünk az állapot-kapcsolatokat (pl. rokonság, szerepkör, ismeretség) és az esemény-kapcsolatokat (pl. email küldés, szerződés aláírás, áruexport). Előbbinek lényege az időbeni folyamatosság, ami nem a kapcsolat tartósságát, hanem láncolat jelenti (pl. szülői viszony). Ezen mutatók esetében a kapcsolatok erejét, intenzitását, tartósságát kell mérni. Az esemény kapcsolatok időben átmeneti, diszkrét változók, így ezeknek az előfordulását, gyakoriságát érdemes mérni.

Nagyon lényeges, hogy az élek nemcsak diszkrét minőségeket (pl. ismertség) tükröznek, hanem áramlásokat is. A regionális vizsgálatokhoz megkülönböztetik és mérik a fizikai mozgásokat, virtuális kapcsolatokat, pénzügyi transzfereket és az információ áramlását.

Az áramlások mérőszámai fontos indikátorai a regionális elhatárolásnak és fejlődésnek, melyhez mérik a jellegadó áramlásokat (bányavidéken például a nyersanyagáramlás, egy kegyhelyen a zarándoklat), az áramlások volumenét, egyenlegét (például export-import vagy migrációs egyenleg), idődimenzióját (szezonálitás), zártságát-nyitottságát (munkamegosztás kiterjedtsége), az áramlások centralizáltságát – a regionális téren belül mennyire van központi helyzetben egy-egy csomópont az áramlások kibocsátó, befogadó vagy közvetítő szerepében – és a kapcsolatot.

A kapcsolatok figyelembe vételénél a fokszám mérésekor már meg kell különböztetni a kapcsolati mátrixban a kifok-ot (outdegree) és a befok-ot (indegree) és minden, fokszámra épülő mérést ezzel árnyalni kell. A reciprocitás mutató azt méri, hogy mennyire kölcsönös a kapcsolat. Ez alapján lehet kölcsönös-szimmetrikus, aszimmetrikus vagy hiányzó. Jellemző az elérhetőség, összefüggőség, amely árnyalttá válik az irányok szerint: nem létezik, irány nélküli kapcsolat, egyirányú vagy kétirányú.

Az intenzitás az erős és gyenge kapcsolatokat különbözteti meg. Erős a kapcsolat, ha minden pont közt kétirányú a kapcsolat; egyoldalúan összefüggőek, ha egyirányúak; gyenge a kapcsolat, ha minden pont irány nélküli; és nem-összefüggő a hálózat, ha hiányoznak a kapcsolatok. A hálózatsűrűség esetében a rétegzettség alapján az irányított gráfokban a kohéziós erőt a kétirányú kapcsolatok sűrűsége jelenti, vagyis a tényleges kapcsolatok / lehetséges összes kapcsolat viszonyszámot a kapcsolat intenzitásával súlyozni lehet. A presztízs egy irányított centralitás mutató, amely a befok számok viszonyait méri vagy a befokok számával, arányával (fok-presztízs), vagy azt méri, hogy a befelé irányuló távolságok szempontjából mennyire vannak közel a szereplők az adott ponthoz (szom-

szédsági presztízs), illetve azt, hogy mennyire magas presztízsűek a választó (befok) pontok (rang-presztízs).

Az élek mentén többféle kapcsolat is létezhet a hálózat szereplői között. Ezt nevezik a hálózat multiplicitásának, és a rétegek számával mérhető. Egyik mutatója a rétegzettségi index, amely a multiplex kapcsolatok és a lehetséges kapcsolatok arányát méri. Végül, megemlíteném a hálózatsűrűség mutatót, amely nemcsak a fokeloszlástól és a kapcsolatok irányultságától függ, hanem a multiplicitás mértékétől is: a párosan többrétegű (kutató által meghatározott számú) kapcsolatok sűrűségétől (hálóbeli kapcsolatok mekkora része többféle tartalmú).

Egy hálózat sűrűsödési helyeit tehát komplex módon az alábbiak alapján határozhatjuk meg:

Sűrűsödési helyek = befutó élek száma  $\times$  élek súlya  $\times$  élek multiplicitása, rétegei.

#### 4. Következtetések

Az elmúlt évtizedekben meghatározóvá vált hálózatelmélet egyrészt annak köszönheti dinamizmusát, hogy a társadalmi-műszaki hálózati rendszerek komplexebbek, bonyolultabbak lettek, másrészt annak, hogy a leírásának metaforái, modelljei a természet- és társadalom tudományi kutatások eredményei alapján bővültek.

A regionális elemzés a hálózatelmélet egységes szemléletére épül, hiszen a régiót úgy kezeljük, mint a fizikai tér, a biológiai élet színtere és az emberi közösségi tér egységét. Ez által a regionális hálózat kutatás a természeti-társadalmi-gazdasági-műszaki tér szerkezetének vizsgálata mellett mind a résztvevők, mind az áramlások, mind a viszonyok és mind a történések dimenzióit elemeznie kell. A regionális hálózat kutatás fel tudja használni a hálózatok matematikai, biológiai és társadalmi megközelítését.

A regionális hálók versenyképességére a hálózat kohéziós erejéből következtethetünk. A mindennapi életben található hálózatok, köztük a regionális hálók azonban alapvetően nem-homogének: sűrűsödési helyek és stratégiai pontok, helyzetek találhatóak bennük. A mérési rendszerek áttekintése azt mutatta, hogy jól jellemezhetőek és meghatározhatóak a működés és fejlesztés szempontjából stratégiai helyzetek: a centralitás, presztízs, töréspont, hídszerop. A kis világok többpólusú centralitása a véletlen hibáknak ellenáll, hiszen a kapcsolatok többsége kis tovaryűrűző hatást generál, ugyanakkor a szisztematikus, a centrális helyzeteket érintő sérülésekre vagy támadásokra rendkívül érzékenyek. Ugyanakkor éppen a skálafüggetlen hálózatok mutatnak rá a csomópontok közötti távoli, gyenge kapcsolatok összességében meghatározó kohéziós erejére.

A regionális hálózat kutatás elméleti és módszertani áttekintése persze rendkívül sok megválaszolható kérdést vet fel. Egy azonban bizonyos: a stratégiai elemzés és fejlesztés szempontjából releváns terület. Egyfelől azért, mert a stratégiai fejlesztésnek szemléletében, módszereiben ismernie kell a hálózatok formálódásának, szerkezetének és működésének titkait. Másfelől az ókorba visszanyúló történelmi példák legfőbb tanulsága az, hogy a hálózati gondolkodáshoz a stratégiai szemléletnek is hozzá kell tartoznia. Ennek megtanulása és érvényesítése talán ma az egyik legnagyobb feladat.

## Jegyzetek

1. Barabási Albert-László (2003): Behálózva. Magyar Könyvklub. Budapest.
2. Castells, M. (1996/2005): A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora. Gazdaság, társadalom és kultúra. I. kötet. Gondolat-Infonia. Budapest.
3. Szántó Zoltán–Tóth István György (1993): A társadalmi hálózatok elemzése. Aula. 15. évf. 1. sz. 30–55. old.
4. Letenyei László (2002): Helyhez kötött kapcsolatok. Egy társadalmi kapcsolathálókön alapuló kapcsolatokon alapuló magyarázat a földrajzi munkamegosztás kialakulására. Közgazdasági Szemle, 2002/október, 875–888. old.
5. Fleischer Tamás (2006): Hálózatok, hálózati szintek és a hálózat által kiszolgált szintek. Műhelytanulmányok 74. MTA Világgazdasági Kutatóintézet. Budapest.
6. Sebestyén Tamás (2012): Régiók hálózata és gazdasági teljesítmény. A régiók közötti tudáshálózati struktúra makrogazdasági szerepének vizsgálata. Tér és Társadalom, 2012/3, 69–92. old.
7. Fleisher Tamás (2001): Régiók, határok és hálózatok. Tér és társadalom, 2001/3–4. 55–67. old.
8. Regionális elemzési módszerek (2005). Regionális Tudományos Tanulmányok 11. (szerk. Nemes Nagy József) ELTE Regionális Földrajz Tanszék, MTA-ELTE Regionális Tudományok Kutatócsoport. Budapest.
9. Kürtösi, Zsófia (2004): A társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertani alapjai. In: Letenyei László (szerk.): Településkutatás. L'Harmattan. Budapest. 663–684. old.
10. Nemes Nagy József (1998): A tér a társadalomkutatásban. Hilsher Rezső Szociálpolitikai Egyesület. Budapest idézi Regionális elemzési... 2005.
11. Benedek Gábor (2000): Evolúciós alkalmazások előrejelzési modellekben – I. Közgazdasági Szemle, 2000/december, 988–1007. old.
12. Kohonen, T. (1989): Self-organisation and associative memory. Springer-Verlag. Berlin.
13. Farkas Jenő Zsolt (2007): Neurális hálózatok a térségi tipizálásban. Tér és társadalom, 2007/1. 103–115. old.
14. Szántó–Tóth (1993): i. m.
15. Faragó (2007): i. m.; Szántó Zoltán (2005): A társadalmi kapcsolatháló-elemzés szociometriai gyökerei. In: Letenyei László (szerk.): Településkutatás. L'Harmattan. Budapest. 649–662. old.
16. Faragó (2007): i. m. 21. old.
17. Gáspár Tamás (2005): Idő-tér-korszakváltás. In Társadalmi tér, idő, téridő a jövőkutatásban (szerk. Hideg Éva) Budapesti Corvinus Egyetem Jövőkutatás tanszék. Budapest. 82–107. old.
18. Faragó (2007): i. m.
19. Werbuch, B., & Shavitt, Y. (2001). Topology aggregation for directed graphs. IEEE/ACM Transactions on Networking (TON), 9(1), 82–90.
20. Szántó–Tóth (1993) i. m.
21. Regionális elemzési módszerek (2005): i. m.; Sebestyén (2012); Szántó Zoltán–Tóth István György (1993): A társadalmi hálózatok elemzése. Aula. 15. évf. 1. sz. 30–55. old.; Faragó (2007): i. m.; Kürtösi (2004): i. m.; Wasserman, S.–Faust, K (1994): Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge University Press. Cambridge.; Borgatti, S.–Halgin, D. (2011): On Network Theory. Organization Science, 22(5), September–October, 1168–1181. old.; Fleisher (2007); Katz, N. et al (2004): Network theory and small groups. Small Groups Research, 35(3), June. 307–332. old.

## Felhasznált irodalom

- Awerbuch, B.–Shavitt, Y. (2001): Topology aggregation for directed graphs. IEEE/ACM Transactions on Networking (TON), 9(1), 82–90. old.
- Barabási Albert-László (2003): Behálózva. Magyar Könyvklub. Budapest.
- Benedek Gábor (2000): Evolúciós alkalmazások előrejelzési modellekben – I. Közgazdasági Szemle, 2000/december, 988–1007. old.

- Borgatti, S.–Halgin, D. (2011): On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), September–October, 1168–1181. old.
- Castells, M. (1996/2005): A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora. *Gazdaság, társadalom és kultúra*. I. kötet. Gondolat-Infonia. Budapest.
- Faragó László (2007): Térstruktúra: térdeák és megvalósításuk a településhálózat-fejlesztésben. *Tér és Társadalom*, 2007/4. 21–38. old.
- Farkas Jenő Zsolt (2007): Neurális hálózatok a térségi tipizálásban. *Tér és társadalom*, 2007/1. 103–115. old.
- Fleischer Tamás (2006): Hálózatok, hálózati szintek és a hálózat által kiszolgált szintek. *Műhelytanulmányok 74*. MTA Világgazdasági Kutatóintézet. Budapest.
- Fleisher Tamás (2001): Régiók, határok és hálózatok. *Tér és társadalom*, 2001/3-4. 55–67. old.
- Gáspár Tamás (2005): Idő-tér-korszakváltás. In: *Társadalmi tér, idő, téridő a jövőkutatásban* (szerk. Hideg Éva) Budapesti Corvinus Egyetem Jövőkutatás tanszék. Budapest. 82–107. old.
- Imreh Szabolcs–Lengyel Imre (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In: Buzás N.–Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress. Szeged. 154–174. old.
- Katz, N. et al (2004): Network theory and small groups. *Small Groups Research*, 35(3), June. 307–332. old.
- Kohonen, T. (1989): *Self-organisation and associative memory*. Springer-Verlag. Berlin.
- Kürtösi, Zsófia (2004): A társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertani alapjai. In: Letenyey László (szerk.): *Településkutatás*. L'Harmattan. Budapest. 663–684. old.
- Letenyey László (2002): Helyhez kötött kapcsolatok. Egy társadalmi kapcsolathálókön alapuló kapcsolatokon alapuló magyarázat a földrajzi munkamegosztás kialakulására. *Közgazdasági Szemle*, 2002/október. 875–888. old.
- Nemes Nagy József (1998): *A tér a társadalomkutatásban*. Hilsher Rezső Szociálpolitikai Egyesület. Budapest.
- Regionális elemzési módszerek (2005). *Regionális Tudományos Tanulmányok 11.* (szerk. Nemes Nagy József) ELTE Regionális Földrajz Tanszék, MTA-ELTE Regionális Tudományok Kutatócsoport. Budapest.
- Sebestyén Tamás (2012): Régiók hálózata és gazdasági teljesítmény. A régiók közötti tudáshálózati struktúra makrogazdasági szerepének vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 2012/3, 69–92. old.
- Szántó Zoltán (2005): A társadalmi kapcsolatháló-elemzés szociometriai gyökerei. In: Letenyey László (szerk.): *Településkutatás*. L'Harmattan. Budapest. 649–662. old.
- Szántó Zoltán–Tóth István György (1993): A társadalmi hálózatok elemzése. *Aula*. 15. évf. 1. sz. 30–55. old.
- Wasserman, S.–Faust, K. (1994): *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press. Cambridge.

## **LOGISZTIKA ROVAT**



# A TÉLI ÚTÜZEM FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A RÉGIÓK TÉLI KÖZLEKEDÉSI VISZONYAIRA

## *THE DEVELOPEMENT OPPORTUNITIES OF WINTER ROAD MAINTENANCE FOCUSING ON THE DRIVING CONDITIONS IN WINTER*

**BENCZE ZSOLT PhD-hallgató**

Széchenyi István Egyetem Multidiszciplináris Műszaki Doktori Iskola  
**tudományos munkatárs**

KTI Közlekedéstudományi Intézet Nonprofit Kft. Út- és Hídügyi Központ

### **Abstract**

Winter road maintenance is an essential element of traffic safety. The primary winter maintenance objective is to provide snow and ice free conditions on the highway network. The safety of road users can be improved by different methods at temperature below 0°C. One of the solutions is the de-icing with salt. The aim of the research work was to improve the efficiency of salt storage system in Hungary. The Hungarian Road Agency has three main categories of roads in according to the winter maintenance of roads. The best solution was the silo storage network system with decentralized locations, because nowadays there are storage facilities used only in plant. The mathematical methods used namely CARP – Capacitated Arc Routing Problem – give opportunity to the road maintenance agency to make their winter maintenance works faster and safely. The faster salt dispersing method enables to the car drivers to reach their targets as planned safely.

### **1. Bevezetés**

A téli útüzem energiahatékonyságának kérdése az északi országokban fontos nemzetgazdasági kérdés.<sup>1</sup> A hazai gyakorlatban a kontinentális éghajlat miatt egyre inkább előtérbe kerül a forrásoptimalás ezen része is. Az országos közúthálózat kezelője, a Magyar Közút Nonprofit Zrt. (továbbiakban: MK) a közutak téli üzemeltetését is végzi. A téli időszakban elsődleges feladatát képezi a síkos vagy havas útpálya által kiváltott, kedvezőtlen közlekedési viszonyok javítása. Egyrészt az útburkolatra lehullott havat távolítja el, másrészt pedig megfelelő olvasztószereket (NaCl-ot, illetve oldatban adagolt CaCl<sub>2</sub>-ot) szórnak ki az útpályára. Ez utóbbi munkálatok kapcsán az útkezelőket az Országos Közutak Kezelői Szabályzata előírt határidők betartására is kötelezi. Ennek értelmében az úthálózat jelentős részét őrjáratos vagy rajonos szakaszokra osztják.

Az őrjáratos utakon a védekezés az út teljes hosszán és szélességében történik. Ebbe a rendszerbe tartoznak az I., a II., a III. és – indokoltság esetén – egyes IV. szolgáltatási osztályba sorolt közutak. Az őrjáratos utak egyik csoportját a megfelelő üzemeltetés kezelésébe tartozó azon utak képezik, amelyek esetében a szórást legfeljebb 2 órával a síkossági igény megjelenése után el kell kezdeni. Az őrjáratos utaknak – egyes mellékutak által alkotott – másik csoportja esetében 3 órán belül kell a sószóró gépeknek a helyszínen lenniük. A hálózat nagy részét a rajonos utak kategóriájába sorolják, ezeknél a védekezés nem terjed ki az út teljes hosszára, csupán annak egyes veszélyes részeire (ívek, emelke-

dők, autóbusz megállóhelyek, közúti csomópontok, gyalogátkelő-helyek). korlátozódik. Ide tartozik a IV., az V., és a VI. szolgáltatási osztályba sorolt közutak meghatározott része. A szórandó szakaszok helyét a menetutasításban rögzítik. A hálózat többi részét a „fehér utak” képezik. Ezeket a közútkezelő a síkosság ellen nem védekezik.

A közútkezelő az üzemmnökség központi telephelyén olyan sótárolókat létesített, amelyekből a síkosság mentesítést végző tehergépkocsik az olvasztó sót rakodógépek segítségével, folyamatosan vételezik. Az üzemmnökség saját és bérelt tehergépkocsijai olyan útvonalakon végzik a síkosság mentesítést, amelyet a számukra kiadott, az egész téli időszakra vonatkozóan állandó munkavégzési utasítás tartalmaz. A tehergépkocsik munkavégzési utasításában előírt útvonal óhatatlanul üresjáratokat is tartalmaz, időben és üzemanyag-fogyasztásban veszteséget okozva. Ezért az útkezelő az üresjáratokat minimalizálására törekszik.

## 2. A téli útüzem rövid ismertetése

A téli útüzemeltetés eredményességének az előmozdítására a november 10-étől következő év március 15-éig tartó időszakra „téli üzemeltetési tervet” készít az MK, amelynek az ügyeleti rendszer megszervezése is részét képezi. A télen biztosított közúti szolgáltatásokról november 1-je és 30-a között az érdekeltek számára megyei szintű tájékoztatást adnak.

Jelenleg a téli útszóró sót az MK üzemmnökségi telephelyein tárolják. A sótárolók kialakítása az elmúlt évszázadokban jelentős fejlődésen ment keresztül (1–2. ábra).

### 1. ábra. A XVIII. században épült sóház

Figure 1. Salt storage hous in the XVIII century



Forrás: Bencze et al (2013. p. 13)

### 2. ábra. Az üzemmnökségi sótárolók napjainkban

Figure 2. Solt storage systems now



Forrás: Bencze et al (2013. p. 14)



A Magyar Közút Nonprofit Zrt. téli üzemeltetése során, az időjárás függvényében, a következő szolgálati fokozatokat különbözteti meg:

- egyszerű készenlét (+ 3°C feletti léghőmérséklet esetében),
- szigorú készenlét (+ 3°C alatt léghőmérséklet esetében, ha 24 óra alatt legfeljebb 5 cm-nyi vastagságú hó esik),
- hóeltakarítás (az 5 cm-es vastagságot meghaladó friss hóréteg 24 órán belül),
- elhárítás (24 órát meghaladó folyamatos havazás vagy hófúvás és 20 km/óra feletti szélsébség vagy ónos eső).

A megyei diszpécser szolgálat az Útinform-nak az előírásoknak megfelelően jelent. A téli üzemeltetési szolgálat kezdetekor téli szolgálati naplót kell nyitni.

Síkosság észlelésekor vagy preventív módon az OKKSZ-ben (Országos Közutak Kezelési Szabályzatában) megadott – a szórás munkáinak megkezdésének az észleléstől számított időpontjára és a szórás időtartamára vonatkozó – a szolgáltatási osztályoktól függő követelményeket kell betartani. Az MK által kezelt ( az autópályák és a kiemelt gyorsforgalmi utak nélkül), közel 30 000 km-es összes hosszúságú úthálózatból a főutak hossza 6614 km-t tesz ki (az őrjáratos utak hossza: 9950 km, a rayonos utak hossza: 15 555 km). A fő- és a mellékutak téli síkosság-mentesítését 77 területi telephely (üzemtechnika) végzi, az általuk kezelt útvonal átlagos hossza 411 km-nyi, a telephelyek elhelyezkedése agglomerációs okokból többnyire nem súlyponti, az átlagos elérési távolság ezért több mint 30 km.

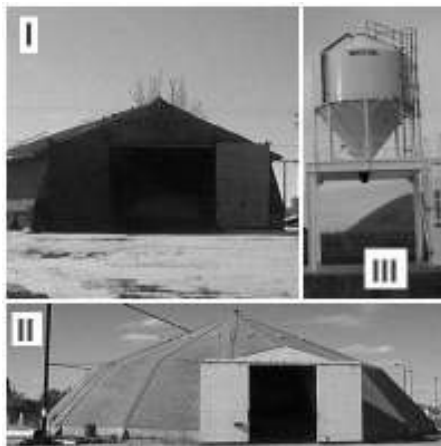
### 3. A kutatásban kiválasztott tárolási változatok elemzése

A tanulmány készítésekor egyértelműen bebizonyosodott a multi-robot tárolóhely-útvonal optimalizálásánál, hogy a decentralizálás milyen előnyökkel jár. A változatok kialakításánál szóba kerültek a jelenleg alkalmazható sótárolási megoldások (3. ábra):

- I. a telephelyeken jelenleg alkalmazott fa szerkezetű sótárolók,
- II. jurta szerű kisebb sótárolók,
- III. sósilók.

#### 3. ábra. A sótárolási változatok elemzéséhez használt sótároló megoldások (I., II., III.)

Figure 3. Different salt storage solutions (I., II., III.)

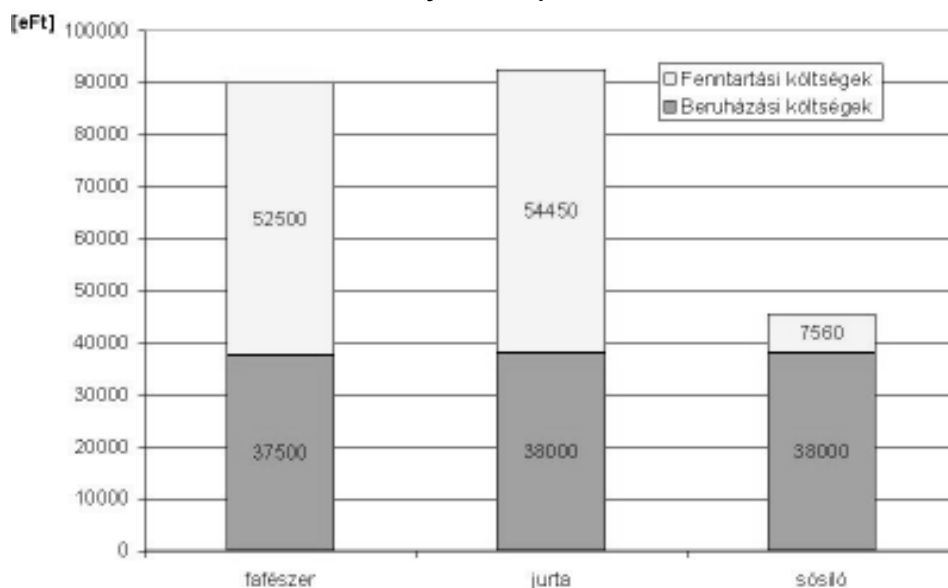


Forrás: Bencze et al (2013 p.36)

A tárolási megoldások kockázat elemzésénél kiderült, hogy egyedül a sósilós megoldással lehetséges számolni, mivel ez zárt rendszerben tárolja a téli útüzemhez használandó sót. A sótárolási módok közül a jurtás és a silós megoldást lehetséges decentralizált tárolási módként alkalmazni, mivel a jurtánál egy konvejjorral történik a só feltöltése, míg a silónál gravitációs öntöltés történik. A fészeres megoldásnál egy rakodó gép üzemeltetése is megemeli a költségeket. A sósiló területi igénye és környezeti terhelése nagyságrendileg kisebb, mint a jurtás megoldás, amelyet a 3. ábra is szemléltet. Az első kettő megoldás komoly műszaki és környezetvédelmi előkészítést és nagyságrenddel nagyobb fenntartási igényt jelent (4. ábra), ezért a változatok kialakításánál nem ezeket a megoldásokat vettük figyelembe, hanem csak a végső változatnak tekintett sósilók kihelyezésének dátumát változtattuk.

**4. ábra. A sótárolási megoldások bekerülési és fenntartási költségei 400 tonna sótárolás esetére 30 éves ciklusidő alatt (1 db fészér, 2 db jurta és 2 db sósiló)**

**Figure 4. The costs of the different salt storage solutions by 400 ton salt in 30 year time period**



*Forrás: Bencze et al 2013*

A só tárolására legalkalmasabb a fa szerkezetű siló, mivel a teljesen zárt (acél, szálerősítésű műanyag) rendszerben a kondenzvíz a csomósodás gátló anyag ellenére is átboltózásokat tud létrehozni a silóban, ami az ürítést befolyásolja és a fenntartási költségeket növeli. Ennek ellenére nem határozzuk meg a tanulmányban a siló szerkezetét, mivel a beruházáskor adott ajánlatok műszaki tartalma (a silógyártók részéről) eddig nem ismert technológiai megoldásokat (szabadalommal védett) is tartalmazhat.

#### **4. A kutatás során alkalmazott eljárás ismertetése**

A kutatás fejlesztési javaslata arra vonatkozik, hogy az egyes útkezelői üzemméretnövekedésekben belül a sótárolást decentralizálja, vagyis a telephelytől viszonylag távol levő pontokon sósilók felállítását kezdeményezze.

Ennek megvalósítása két szempontból is határozottan indokolt:

- a kevesebb üresjárat az útkezelő számára kimutatható költségcsökkentést eredményez egyrészt a járművek üzemanyag-fogyasztásában elért megtakarítás révén, másrészt pedig gépjárművek vezetőinek csökkent munkaterheléséből származó alacsonyabb munkabér-ráfordítás miatt,
- az eddigieknél jobban szervezhető síkosság mentesítés (kevesebb üresjárat, a silók alá álló tehergépkocsik gyorsabb megtöltése stb.) azzal az előnnyel jár, hogy az egyes útszakaszokon a síkosság észlelésétől a mentesítés megkezdéséig eltelt idő csökken, így a szóban forgó útszakaszokon közlekedők számára a megnövekedett használói (járműüzemeltetési, idő- és baleseti) költségeket okozó útviszonyok hamarabb megszűnnek; ennek pedig jelentős mértékű nemzetgazdasági előnye van.

#### **4.1. A silók elhelyezése**

Javaslatuk szerint 91 db, különböző befogadó képességű sósiló készülne az üzemlétségi telephelyen kívül, míg 32 db sósilót a mérnökségi telepeken helyeznénk el. A projekt megvalósulása nem csupán az útkezelő számára jelent évenként rendszeresen tapasztalható megtakarítást (pl. az üzemlétségek által bérelt tehergépkocsik számának csökkentése, illetve az üzembe állított járművek kisebb futásteljesítményből származó üzemanyag-megtakarítása), hanem azáltal, hogy az új síkosság mentesítési rendszerben egyes útszakaszokhoz a korábbinál hamarabb érnek ki, rövidebb idő alatt számolják fel a balesetveszélyes és a forgalom zavartalan lebonyolódását akadályozó útviszonyokat, jelentős úthasználói (járműüzemeltetési, idő stb.) költségmegtakarítást érnek el. Ezek a felsorolt hasznok pedig lehetővé teszik, hogy a silók megvásárlására és felállítására fordított költségek országos szinten viszonylag rövid idő alatt megtérülhetnek.

#### **5. ábra. A javasolt sósilók országon belüli elhelyezkedése**

**Figure 5. Proposed locations of the salt storage silos**



Forrás: Bencze et al 2013

A 5. ábra mutatja be, hogy az országban hol helyezkednek el azok a decentralizált sósíló, amelyeknek helyét a projekt keretében egy ún. multi-robot rendszerrel (CARP Capacitated Arc Routing Problem – SÉP Súlyozott Élbejárási Probléma) határoztuk meg.

#### 4.2. A hasznok

A kutatás keretében a KTI<sup>2</sup> az MK<sup>3</sup> adatait vettük alapul. A kutatás során vizsgált haszon a következő elemekből áll:

- a sósízó járműveknek a decentralizált sósíló hálózatból származó kisebb futásteljesítménye következtében csökkent üzemeltetési költség,
- a sósízó járműveknek a decentralizált sósíló hálózatból származó kisebb futásteljesítménye következtében a környezeti károkban elért költségmegtakarítás,
- a meggyorsult síkosság mentesítés következtében a közúti forgalom kisebb üzemeltetési költsége,
- a meggyorsult síkosság mentesítés következtében a közúti forgalom kisebb időköltése,
- a meggyorsult síkosság mentesítés következtében a közúti forgalom kisebb baleseti költsége.

A kutatás keretében három különböző scenáriót elemeztünk. Az egyes változatok közötti különbségeket az 1. táblázatban ismertetjük. A változatok közötti különbség a beruházás megkezdése 0 5 és 10 éves időintervallumban.

1. táblázat. Az egyes projektváltozatok megtakarításaiból származó haszon [mFt]

Table 1. Benefits of different variants in million HUF

	1. változat (millió Ft)	2. változat (millió Ft)	3. változat (millió Ft)
Beruházási költség jelenértéke	8.872	6.788	5.194
<b>ÖSSZES KÖLTSÉG</b>	<b>8.872</b>	<b>6.788</b>	<b>5.194</b>
Szórójármű üzemköltség megtakarításának jelenértéke	233	165	112
Szórójármű légszennyezés-csökkenési hasznának jelenértéke	5	3	2
Járműüzemeltetési költségmegtakarítás jelenértéke	28.392	20.141	13.676
Utazási idő megtakarítás jelenértéke	8.387	5.950	4.040
Baleseti költség megtakarítás jelenértéke	24.823	18.812	12.774
<b>ÖSSZES HASZON</b>	<b>61.840</b>	<b>45.071</b>	<b>31.205</b>
<b>Nettó jelenérték (ENPV):</b>	<b>52.968</b>	<b>38.283</b>	<b>25.411</b>
<b>Belső megtérülési ráta (IRR):</b>	<b>41,6%</b>	<b>37,6%</b>	<b>33,8%</b>
<b>Haszon-költség hányados (BCR):</b>	<b>6,97</b>	<b>6,64</b>	<b>6,01</b>
<b>Megtérülési idő (ITR) év:</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>

## 5. Összefoglalás

A kutatási projekt keretében a súlyozott élbejárási megoldás segítségével optimaltunk a sósíló helyeit és kapacitását. A számítások alapján 91 db, különböző befogadó képességű sósílot igényel a hazai téli útüzem hatékonyságának növelése. Az útüzem hatékonysága nemzetgazdasági szinten mutatkozik meg a legjobban. Az év végi ünnepek baleseti mutatóinak csökkentése csak egy része a haszonnak, hiszen a közlekedők időköltése és az üzemköltése is jelentősen csökkenne.

## Jegyzetek

1. Lazić et al (2004): Feasibility of alternative salt storage structures in Saskatchewan Neilburg case study – TA of Canada, Quebec 21. old.
2. Gáspár et al (2013): A közlekedésben részt vevők költségeinek aktualizált adatai a KözOP programokhoz 2013-ban. A KTI Közlekedéstudományi Intézet Nonprofit Kft. vizsgálata KTI 30. old.
3. OKA (2013): Országos Közúti Adatbank OKA 2006–2012.; KOMVIR Adatbázis; A Magyar Közút Nonprofit Zrt. gépjárműállományának adatai; A Magyar Közút Nonprofit Zrt. Országos téli üzemi terve; WinBal adatbázis 2006–2013.

## Felhasznált irodalom

- A Magyar Közút Nonprofit Zrt. gépjárműállományának adatai.  
A Magyar Közút Nonprofit Zrt. Országos téli üzemi terve.
- Bencze et al (2013): Telephelyek elhelyezkedéséhez kötődő kezelői tevékenységek fejlesztése, telepített (kihelyezett), önálló kezelésű sótárolók (silók) főhálózat melletti rendszerének kialakítása KTI 2013. 70. old.
- Gáspár et al (2013): A közlekedésben részt vevők költségeinek aktualizált adatai a KözOP programokhoz 2013-ban. A KTI Közlekedéstudományi Intézet Nonprofit Kft. vizsgálata KTI 30. old. KOMVIR Adatbázis.
- Lazić et al (2004): Feasibility of alternative salt storage structures in Saskatchewan Neilburg case study – TA of Canada, Quebec 21. old.
- OKA (2013): Országos Közúti Adatbank OKA 2006–2012.  
WinBal adatbázis 2006–2013.

# A TERMÉSZETI KATASZTRÓFÁKAT KÖVETŐ HELYREÁLLÍTÁSOK, ÚJJÁÉPÍTÉSEK VIZSGÁLATA NEMZETKÖZI SZAKIRODALMAK ALAPJÁN

## AN INVESTIGATION OF RECONSTRUCTION AND RECOVERY AFTER NATURAL DISASTERS BASED ON INTERNATIONAL LITERATURE

**KISS ALIDA PhD-hallgató**

DE GTK Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

**kutatási koordinátor**

Károly Róbert Főiskola Távérzékelési és Vidékfejlesztési Kutatóintézet

### **Abstract**

Implement of appropriate post-disaster response and mitigation is a significant challenge in the new millennium. In my PhD study I research about methodological issues of an evaluation system for post-flood-disasters mitigation where I investigate the post-flood-disaster reconstruction and recovery projects involving their potential impacts of rural development in rural regions, too. It is important to study the international literature to fill the gap which comes by the insufficient national literature. Post-flood-disaster reconstruction process is a greatly complex area with numerous economic, environmental and sociological impacts. This paper performed content analysis from international literature. International literature can inform about, is there any best practices or theoretical methodology, and what kind of databases could be accessible for researchers; furthermore we can conclude adaptable elements for national procedures and connection points to the process concept.

### **1. Bevezetés**

A természeti katasztrófákat követő helyreállítások, újjáépítések külföldi gyakorlatának vizsgálatához, kutatásom részeként nemzetközi szakirodalmakat tekintettem át. Mivel világszerte évenként több száz jelentős természeti katasztrófa sújtja a Föld országait, számos kutató foglalkozik a katasztrófákat követő állapotok elemzésével és az újjáépítés komplex témakörével, különféle megközelítésekben (gazdasági, társadalmi, környezeti). Annak ellenére, hogy katasztrófák a régmúltban is voltak, ezeknek a kutatása új keletű és még nincs kiforrott módszertanuk. A nagy volumenű katasztrófa események a legkülönbözőbb hatásokat (pozitív, negatív, semleges) idézhetik elő az érintett társadalomban. A világon előforduló jelentős természeti katasztrófák léptéke egészen más, mint a hazaiaké, viszont a vizsgálati módszertanuk jó kiindulópontot jelenthet egy új hazai módszertan kidolgozásához.

### **2. Természeti katasztrófák a világon**

A természeti katasztrófák világszerte szörnyű károkat okoznak, míg várhatóan az éghajlatváltozással összefüggő extrém időjárási események a jövőben is növelni fogják ezek számát.<sup>1</sup> A nagy emberi áldozatokat követelő 2004-es Aceh-i szökőár és a 2008-as Wenchuan-i földrengés is felhívták a figyelmet ezen események jelentős hatásaira.<sup>2</sup> Szem-

léltetve a probléma súlyosságát, az emberiségnek mivel is kell szembenéznie, és mire kellene megoldást találnia, a következőkben az elmúlt év néhány jellemző katasztrófaadatát ismertetem.

A világon regisztrált 330 természeti katasztrófával összefüggésben több mint, 21 610 ember halt meg és 118 milliárd USA dollár kár keletkezett. Összesen 108 ország volt érintett, melyek közül az öt leggyakrabban sújtott ország: Kína, USA, Indonézia, Fülöp-szigetek és India. Ezek az országok az összes természeti katasztrófa esemény 32,2%-át képviselik. Európában az elmúlt évben 45 természeti katasztrófa következett be, melyekből 16 hidrológiai eseménnyel volt összekapcsolható.<sup>3</sup>

### 3. Újjáépítés világméretű katasztrófák esetén

Egy-egy súlyos katasztrófát követően, azokra válaszul megkezdődnek a kárenyhítési, helyreállítási, újjáépítési, normalizálási folyamatok. Ezen folyamatok során (utalva az előző fejezetben említett: mivel kell szembenéznünk kérdésre) növelni kellene az érintett területek katasztrófa-rugalmasságát; át kellene gondolni a jövőbeli események bekövetkezése esetén a katasztrófák negatív hatásainak csökkentésére, a megelőzésre tett intézkedéseket (biztonságosabb helyre való újjáépítés, gátak, védővek, masszívabb épületek stb.); valamint lehetőséget kellene teremteni a fejlődésre. Ehhez kapcsolódóan jelen fejezetben a természeti katasztrófákat követő újjáépítés témakörének (Post-Disaster Reconstruction, továbbiakban PDR) rövid bemutatását végzem el.

Mivel a PDR jelentős szerepet játszik a katasztrófa sújtotta területek lakosságának tartós menedéknyújtásában ezért a terület kutatása segít az alternatívák felfedezésében, a tanulságok levonásában, valamint támogatja a már kidolgozott megoldásokat. Fontos alapvetés, hogy az új módszertanok kidolgozásához az egyes kutatók építhetnek régebbi munkákra, kutatásokra, így a felesleges átfedések elkerülhetővé válnak.

Az elmúlt években a nemzetközi tudományos folyóiratokban egyre nagyobb számú természeti katasztrófákkal, PDR-rel foglalkozó publikáció látott napvilágot, azonban ez a terület továbbra is új kutatási területnek számít.<sup>4</sup> Továbbá egységes fogalomi meghatározás sem született még.

A fejlődő országokban a katasztrófákat követő lakóház újjáépítési projektek kihívásai hasonlóak az alacsony költségvetésű lakóház-építési projektekéhez, azonban a katasztrófákat követő helyzetekben akad néhány plusz kihívás is. Például: (a) kaotikus állapotok szűkös forrás ellátással, ezzel párhuzamosan infrastruktúra és lakhatási projektek kivitelezése (b) gyors kivitelezés igénye az adományozók részéről (c) fejlesztési lehetőségek felismerése a jövőbeli események negatív hatásainak csökkentésére, fenntarthatósági szempontok figyelembevételével.<sup>5</sup>

Számos szakértő szerint az árvízi katasztrófák káros hatásainak megelőzéshez és a hatékony újjáépítéshez előnyben kell részesíteni az előre tervezést, mivel a nem várt nagy volumenű katasztrófák száma egyre növekszik. A PDR projektek koncepcióját dinamikus rendszerként kell elképzelni, ahol több érintett tevékenységi köre jelentős átfedésben van egymással és a projektek erőforrásai (például: munkaerő, nyersanyagok, eszközök stb.) idő és hely korlátozottak<sup>6</sup>. Az újjáépítési projektekre pedig nem termékként, hanem folyamatként kell tekinteni.<sup>7,8</sup>

A PDR projektek teljesítménye időben és térben változó lehet, köszönhetően a társadalmi-gazdasági és politikai tényezőknek, valamint a katasztrófa előtt, közben és után meghozott döntéseknek.<sup>9,10</sup>

Prieto és Whitaker (2011)<sup>11</sup> szerint a katasztrófát követő projektmenedzsment tevékenységek megkövetelik a szakmai ismeretek, a menedzsment folyamatok, a kockázatok, valamint a korlátok újragondolását.

### **3.1. Az újjáépítés 4 szakasza**

Quarantelli (1995)<sup>12</sup> a katasztrófákat követő lakhatási feltételek megteremtése során használt eljárásokat 4 különböző szakaszra osztja fel:

1. szükségmenedék (veszélyhelyzet fennállása esetén: közmenedék, szállásolás barátnoknál, műanyag elemekből épült ideiglenes ház biztosítása);
2. ideiglenes menedék (a katasztrófát követő néhány hétben: sátoros vagy nyilvános tömegmenedék biztosítása, étel-miszer-, víz- és orvosi ellátással);
3. ideiglenes lakhatás megteremtése (lehetőséget teremt a normál napi tevékenységekhez való visszatéréshez, például: munkába-, iskolába járás; főzés otthon; bevásárlás stb.; bérelt apartman vagy előre-gyártott otthonok és egyéb megoldások biztosítása, akár több évre);
4. állandó lakhatás megteremtése (visszatérés a helyreállított vagy újjáépített otthonokba).

A fentebb felsorolt szakaszok mindegyikén, azonban nem minden katasztrófával érintett otthon megy végig. Számos szakasz párhuzamosan is végrehajtható. Abban az esetben, ha az állandó lakhatás megteremtése gyorsan elérhető, az ideiglenes menedéket követően nincs szükség ideiglenes lakhatás megteremtésére. Kapcsolódva Turner (1972) előbb említett kijelentéséhez, miszerint a lakhatás megteremtésére folyamatként kell tekinteni, így a négy szakasz négy folyamatként, illetve alfolyamatként is jelentkezhet (ha főfolyamatnak a lakhatás megteremtését tekintjük), különböző megvalósítási variációkkal.

Az ideiglenes lakhatás megteremtése – a világszinten jelentős katasztrófa esemény esetén, ahol több tízezer, esetleg több százezer ember válik hajléktalanná – elsődleges szempont.

Félix et al (2013)<sup>13</sup> tanulmányukban lényeges következtetésre jutnak ezzel kapcsolatban, mely a hazai újjáépítések (állandó lakhatás megteremtése) során is figyelembe veendő. Szerintük az ideiglenes lakhatás megteremtésekor inkább az emberekre, és igényeikre kellene fókuszálni, mintsem a lakhatás fizikai egységeire, hiszen az érintettek ebben a lakókörnyezetben élnek mindennapjaikat. Ahhoz, hogy az említettek megvalósuljanak, rendszer szemléletű megközelítést kellene alkalmazni, ami figyelembe veszi és elemzi az összes lakhatással kapcsolatos aspektust. Továbbá az ideiglenes lakhatás megteremtésével kapcsolatos feladatok fejlesztése innovációs lehetőségként is jelentkezhet.

## **4. „Építsd vissza jobban” („building back better”)**

Az újjáépítési szakirodalom kutatásakor többször is találkoztam a jelentős katasztrófákat követő újjáépítések során használatos „building back better”, illetve „build back better” („építsd vissza jobban”) kifejezésekkel. Ezen okból utánajártam a kifejezés eredetének, valamint alkalmazhatósága kérdéskörének, például: mint kialakult „jó gyakorlat” beépíthető-e a hazai újjáépítési eljárásrendszerbe, valamint hogy megoldásként szolgálhat-e a nagyobb mérvű katasztrófákat követő újjáépítési problémákra.

Az említett elméleti és gyakorlati kifejezés az 1982-ben megfogalmazott katasztrófa-elhárítás alapelvei<sup>14</sup> és a 2004. december 26-i szököárat követő 2006-os „build back



better” alapelvek<sup>15</sup> kombinációjából alakult ki. Kennedy et al (2009)<sup>16</sup> tanulmánya rávilágít a hangzatos kifejezés és a mögöttes tartalom hiányosságaira, a megvalósítással kapcsolatos problémákra. Az UNDRO (Egyesült Nemzetek Szervezete Katasztrófa-elhárítási Hivatal) 1982-ben 14, míg Clinton 2006-ban 10 alapelvet fogalmaz meg, csaknem ugyanazzal a koncepcióval az „építsd vissza jobban” kifejezés tartalommal való feltöltésére. A szerzők leírják, hogy bár a két ENSZ alapelv megfogalmazás között 24 év telt el, mégsem vehető észre minőségbeli javulás, fejlesztés. Továbbá gondok vannak a megfogalmazással is. A „jobban” kifejezés szubjektív nézőpontoknak enged teret. Az elveket alkalmazó helyi és nemzetközi szervezetek gyakran a saját elképzelésük szerint végzik a kivitelezést, esetlegesen nagyobb kárt okozva ezzel az érintett területeknek. A kifejezéssel kapcsolatos legfőbb aggodalmak abból a tudományos nézőpontból származnak, mely szerint ki kellene találni valami újat egy olyan helyzetben, ahol erre nincs szükség. Nem feltétlenül a minél újabb elvek kidolgozására kellene helyezni a hangsúlyt, hanem a terepi tapasztalatok során felmerülő problémák megoldását szolgálva lenne szükség az elvek módosítására, konkretizálására, újragondolására.

## 5. Anyag és módszer

A tartalomelemzésben szekunder szakirodalmi áttekintést, feldolgozást végeztem arra koncentrálva, hogy egyes kutatók milyen vizsgálatokat, milyen módszertannal végeztek el a természeti katasztrófákat követő helyreállításokat, újjáépítéseket illetően.

Az Elsevier ScienceDirect és az Elsevier Scopus, valamint a Google Scholar segítségével kerestem (különböző keresőszavak megadásával, például: „disaster”; „post-disaster” „reconstruction”; „rebuilding”; „recovery”; „housing”; „management”; „business process”; „impacts”; „economic”; „environmental”; „social”; „community”; stb. és ezek különböző variáció) tudományos szakirodalmakat (55 releváns szakirodalom absztraktjának, kulcsszavainak vizuális áttekintése), melyekből kiválasztottam jelen cikk megírásához használható releváns publikációkat.

## 6. Eredmények

### 6.1. Veszélyhelyzeti elemzéseket segítő adatbázisok

Ahhoz, hogy a világviszonylatban is jelentős katasztrófa-, illetve veszélyhelyzetek és azok különböző hatásai elemezhetővé váljanak, sorra kell venni a különböző adatbázisok nyújtotta lehetőségeket. Az *1. táblázatban* a nemzetközi szinten (is) használható adatbázisok szerepelnek.

Mivel a Swiss Re-féle Sigma és a Munich Re-féle NatCatSERVICE viszontbiztosító adatbázisok nyilvánosan nem hozzáférhetőek, ezért a legtöbb nemzetközi veszélyhelyzettel foglalkozó tanulmány az EM-DAT adatbázisát használja, ami Kousky (2013) szerint felvet néhány problémát. Az EM-DAT nem gyűjt adatokat kis volumenű eseményekről, kivéve a gyakori, kisebb volumenű eseményeket, melyek jelentős gazdasági veszteséget okoznak. Továbbá főként a humanitárius segítségnyújtásra fókuszál, így azok az események, melyek a fejlettebb országok nagyobb káraival, de kevesebb halálozással járnak, és nem igényelnek nemzetközi támogatást, esetlegesen nem tartoznak bele az adatbázisba. Ezen kívül az adatbázis forrásainak megbízhatóságával, összeegyeztethetlenségeivel is szembe kell nézni. Mivel az adatbázis különböző forrásokból gyűjti a katasztrófa adatokat,

ezért azok annyira megbízhatóak, mint amennyire forrásaik. (Forrásaik a teljesség igénye nélkül: Egyesült Nemzetek Szervezete, kormányzati és nem kormányzati szervezetek, biztosító cégek, kutató intézetek, sajtó.) Viszont kiemelendő, hogy a megbízható katasztrófa adatok gyűjtése nehéz és rendkívül összetett feladat, ennek ellenére a CRED folyamatosan frissíti és fenntartja ezt az adatbázist, ami számos kutató munkáját megkönnyíti. Az EM-DAT tehát az egyik leghasznosabb és leghasználhatóbb adatbázis a nemzetközi, több országot érintő katasztrófák hatásainak, kezelésének kutatásához. Megemlítendő, hogy az EM-DAT lehetőséget biztosít ország szintű keresésre is, így az egy-egy országot érintő jelentős katasztrófákról is gyűjthető adat (például: 2001-es beregi árvíz, 2010-es Sajó-völgyi árvíz).

**1. táblázat. Összetett veszélyhelyzet elemzéshez használható fő nemzetközi adatbázisok**

**Table 1. Primary international data sets for multiple-hazard analysis**

Adatbázis neve	Gyűjtött adatok, jellegzetességek	Adatbázis hozzáférhetősége	Elérhetőség (Web)
CRED-féle (Centre for Research on the Epidemiology of Disasters') EM-DAT (Emergency Events Database)	Katasztrófaesemények ahol: legalább 10 halálessel számoltak; több mint 100 ember volt érintett (akiknek szüksége volt veszélyhelyzeti segítségre); rendkívüli állapotot hirdettek vagy nemzetközi segítséget kértek.	nyilvánosan hozzáférhető	<a href="http://www.emdat.be/">http://www.emdat.be/</a>
Swiss Re-féle Sigma	Katasztrófaesemények ahol: a teljes veszteség meghaladta a 86,6 millió USA dollárt (2010-es USA dollár értéken); a biztosítási veszteség meghaladta a 43,3 millió USA dollárt (2010-es USA dollár értéken); legalább 20 ember meghalt vagy eltűnt.	nyilvánosan nem hozzáférhető (csak a statisztikai elemzések)	<a href="http://www.swissre.com/sigma/">http://www.swissre.com/sigma/</a>
Munich Re-féle NatCatSERVICE	Katasztrófaesemények ahol: emberek sérültek meg vagy vagyoni kár keletkezett	nyilvánosan nem hozzáférhető (csak a statisztikai elemzések)	<a href="http://www.munichre.com/natcatservice">http://www.munichre.com/natcatservice</a>

Forrás: Kron et al 2012<sup>17</sup> és Kousky, 2013<sup>18</sup> alapján saját szerkesztés, 2014

## 6.2. Módszertani megközelítések

Az áttekintett tudományos munkák közül a kutatási téma módszertani kidolgozásához kapcsolódó releváns szakirodalmak összefoglaló adatait a 2. táblázat tartalmazza.

A táblázatban feltüntetett módszerek jó alapjául szolgálnak kutatásom további folytatásához. Mivel hazánkban a katasztrófákat követő helyreállításokat, újjáépítéseket és azok hatásait kevésbé vizsgálják, ezért ezen területen bőven akadnak tudományterületi rések, melyek befedéséhez új módszertanok kidolgozása indokolt. A fent említett szerzők cikkeiben szereplő esettanulmányok összehasonlítási alapként szolgálhatnak a hazai árvízi ka-

tasztrófákat követő eljárások további tanulmányozásához (egyezősek, különbözőségek, bevett gyakorlatok). Az egyes alkalmazott számszerűsíthető eredményeket hozó metodológiaiak, pedig ötletet adhatnak a hazai adaptálhatósághoz.

**2. táblázat. Módszertani összefoglaló a releváns szakirodalmakból**  
**Table 2. Summarize of methodological approaches from relevant literature**

Szerző	Kutatott terület	Módszerek
Altay és Green III., 2006 <sup>19</sup>	publikációk, kutatások áttekintése a „tudományos a megközelítés a döntés-támogatás támogatására komplex rendszerekben” (OR/MS) és katasztrófa operáció menedzsment (DOM) témakörében	irodalmi áttekintés; Denizel, (2003) <sup>20</sup> féle cikksztályozó algoritmus alkalmazása
Anthopoulos et. al, 2012 <sup>21</sup>	katasztrófát követő helyreállítási modell kidolgozása az újjáépítéshez	szakértői megkérdezések; modellfejlesztés
Davidson et. al, 2007 <sup>5</sup>	rendszer szemléletű katasztrófát követő helyreállítás, újjáépítés	esettanulmány megközelítés; interjúk; „LogFrame” megközelítés
Denhart, 2010 <sup>22</sup>	katasztrófát követő helyreállítás, újjáépítés kivitelezése kézi bontás (dekonstrukció) alkalmazásával	esettanulmány megközelítés;
El-Anwar et. al, 2009 <sup>23</sup>	automata rendszer fejlesztés a katasztrófát követő ideiglenes lakhatás megteremtésére	automata rendszer fejlesztés lépéseinek bemutatása: adatgyűjtő modell, automatizált optimalizálás modell, kimenet elemző és vizualizációs modell,
Guamacci, 2012 <sup>24</sup>	katasztrófát követő fenntartható helyreállítás, újjáépítés, kormányzati rések köz- és magán kárenyhítések vizsgálata	terepi kutatás; kérdőívzés, félig strukturált kérdőívek, mélyinterjúk
Iwata et.al, 2014 <sup>25</sup>		költség-haszon elemzések
Johnson, 2007	katasztrófát követő ideiglenes lakhatás megteremtésével kapcsolatos problémák azonosítása	Yin (2003) <sup>26</sup> kvalitatív esettanulmány módszere; „LogFrame” megközelítés alkalmazása; program szinten: interjúk kulcsszemélyekkel, jelentések, belső kormányzati értékelés jelentések; projekt szinten: interjúk helyi projektmenedzserekkel, önkormányzati tisztviselőkkel, közösségi vezetőkkel, korábbi és jelenlegi lakossággal, közvetlen helyszíni megfigyelések
Kim és Choi, 2013 <sup>6</sup>	makro és mikro szintű elemzések az árvízi katasztrófát követő újjáépítés (PDR) projektek teljesítményéről	interjúk, kérdőívek; korábbi árvízi PDR projektek tanulmányozása; ok-okozati (C&E) diagram; kulcsfontosságú teljesítménymutatók alaklázása (KPI): 4 fő KPI meghatározása: CCGR: építészeti költségnövekedési arány, CDGR: építészet időtartam növekedési arány, SLOPPR: a katasztrófa újjáépítési projekt megelőző és tartós újjáépítés elégedettségi szintje, SLOED: ökoarát tervezés elégedettségi szintje, valamint al-KPI-k meghatározása
Kousky, 2013	természeti katasztrófák gazdasági hatásai, költségek becslése, katasztrófa hatások különböző felosztása	„review”
Steinberg, 2007 <sup>27</sup>	katasztrófát követő újjáépítési tapasztalatok szókórárt követően	esettanulmány megközelítés; „building back better” megközelítés
Yi és Yang, 2014 <sup>4</sup>	katasztrófát követő újjáépítés (PDR) 2002-2012	három-körös irodalmi áttekintés (Elsevier Scopus segítségével); holisztikus megközelítés

Forrás: A táblázatban hivatkozott források alapján Saját szerkesztés, 2014

A „building back better” módszertanának, illetve elveinek tanulmányozásakor fény derült arra, hogy a hazai viszonylatban való megvalósításhoz – mint „jó gyakorlat” átvétele – vezérfonalként használható, de mivel túl általános elveket fogalmaz meg és a hazaiaknál nagyobb volumenű katasztrófák esetére íródott, ezért véleményem szerint, a hazai gyakorlatra nagy hatást nem gyakorol. Továbbá megemlítendő, hogy inkább humanitárius, mint gazdasági, műszaki megközelítésű.

Az irodalmi áttekintésre fókuszáló tanulmányok összegző képet adnak arról, milyen PDR-rel foglalkozó publikációkat érdemes a továbbiakban elemezni.

### 6.3. *Katasztrófát követő helyreállítás, újjáépítés komplex rendszere*

Ebben az alfejezetben egy konkrét megközelítés átvételét eszközöltem a PDR komplex rendszerének szemléltetéséhez (1. ábra), ahol Johnson (2007) az ideiglenes lakhatás megteremtését emelte ki a folyamatból. Számos áttekintett tanulmányban talákoztam az ideiglenes lakhatás megteremtésének problematikájával, különböző megközelítésekben. Hazánkban azonban erre nincs szükség. Országunkban ehelyett, a szükségmenedék és ideiglenes menedék játszik nagyobb szerepet az ideiglenes megoldások közül. Viszont ezekben az esetekben nem beszélhetünk konkrét kivitelezésről, mint az állandó lakhatás megteremtésekor. Kiemelendő, hogy több, az ideiglenes lakhatás megteremtése során alkalmazott elv és módszertan viszont tanulmányozandó, vizsgálendő hazai PDR folyamatok elemzéséhez, fejlesztéséhez. Ahogy az 1. ábrán is látható, vannak átfedések az állandó lakhatás megteremtésével. Emellett az ábra szemlélteti azt is, mennyire komplex rendszerben helyezkedik el egy-egy PDR. Többek között ezért sem könnyű feladat a PDR-ek kivitelezése és a hatások mérése, elemzése.

1. ábra. **Katasztrófát követő helyreállítás, újjáépítés komplex rendszere**  
**Figure 1. The complex system of post-disaster reconstruction and recovery**



Forrás: Johnson, 2007. 38. old.

Johnson (2007) szerint tehát egy katasztrófát követő helyreállítás számos tevékenységet foglal magába, a lakóházak és az infrastruktúra újjáépítésétől a politikai reformokig, tartalmazhat oktatási és képzési programokat, valamint plusz erőforrásokat az ipar újraindításához. Kiemeli, mennyire komplex rendszerrel is nézünk szembe egy-egy helyreállítási folyamat során. Ahhoz, hogy megértsük az egész helyreállítási rendszert, figyelembe kell venni azt a rendszert, ahol az adott tevékenység elhelyezkedik, és azt a nagyobb rendszert is, melynek része. Utalva Hall 1962-es publikációjára,<sup>28</sup> ahol a rendszer egy csoport elemből áll, melyek kapcsolatban vannak egymással és a környezettel. Leírja, hogy egy

rendszer környezete (a) a rendszeren kívüli összes elemből áll, melyek változásaikkal hatnak a rendszerre, (b) ugyanakkor a rendszer változása is hat rájuk. Ennek megfelelően az *1. ábra* minden egyes projektje és rendszere hatással van egymásra.

## 7. Következtetések

Az áttekintett nemzetközi szakirodalmak alapján is elmondható, hogy a világviszonylatban jelentős természeti katasztrófák léptéke eltér a hazaiaktól. Ami hazánkban jelentős természeti katasztrófának számít, egy-egy a fejlődő országokban már „megszokottá” vált szökőár, árvíz, trópusi vihar, földrengés, földcsuszamlás, hatásával összevetve jóval kisebbnek tekinthető világviszonylatban. Ez azonban természetesen nem jelenti azt, hogy országunkban kevésbé lenne fontos a PDR-re irányítani a figyelmet. Hazánk méretéhez viszonyítva ugyanis számos jelentős természeti katasztrófával néztünk már szembe, és az éghajlatváltozásból adódóan egyre többel kell felvinnünk a küzdelmet.

A nemzetközi szinten és a hazánkban előforduló katasztrófákat illetően, ha léptékben nem is, a megközelítésekben vonható párhuzam. Megállapítható, hogy azok az (többnyire a fejlődő) országok, melyeket a katasztrófát követő (épített és természeti, gazdasági és társadalmi környezetre mért) hatások súlyosan érintenek (például: akik saját erőből nem képesek újjáépíteni, elmaradott, hátrányos helyzetű térségek) hasonlítanak a katasztrófával sújtott magyar vidékhez. Hiszen a PDR-k során, mindkét esetet tekintve szükség van komplex segítségnyújtásra, forrásokra a normalizáláshoz, az infrastruktúra, a gazdaság és a rugalmasság hiányaiból adódóan.

Mivel hazai értékkelő módszertan nincs a PDR-t illetően, ezért a nemzetközi tapasztalatok, kidolgozott eljárások további tanulmányozása indokolt.

Nyomatékosítva, miszerint a PDR feladatok területén világszinten sincsen egységes eljárásrend, gondolkodás (visszatulva arra, hogy az áttekintett szakirodalmak mindegyike más nézőpontból, más módszertannal közelítette meg a témát) javasolt lenne a folyamat elvűség alkalmazása. Ahol az eseményt követő tevékenységek (mentés, szükségmenedék biztosítása, ideiglenes megoldások, újjáépítés stb.) fő- és alfolyamatokra való bontása után hozzárendelhetőek lennének az egyes megvalósító szervek, azok tevékenységei, input és output adatai, egységes, átgondolt struktúrával segítve ezzel az előre tervezést. Szükség lenne tehát folyamat szinten megvalósuló katasztrófavédelemre – illetve, ahogy nemzetközi szinten nevezik – katasztrófa menedzsmentre.

Egy kiforrott eljárásrend sokat segíthet a kaotikus állapotok felszámolásában, hozzájárulva a hatékony és mérhető PDR projektek kivitelezéséhez.

Ahogy a cikk első részében is említtem a PDR kutatás világviszonylatban is új területnek számít, ahol számtalan problémakör tisztázása, megoldása fontos feladat a jövőbeli kutatások során. A vizsgált szakirodalmak is igazolják, számos kutató, számos PDR területet vizsgál, az viszont, hogy ezek miként állhatnak össze, hogyan kapcsolódhatnak egymáshoz konkrét rendszert alkotva; nem tisztázott, nincs meghatározva.

## Jegyzetek

1. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) fourth assessment report (2007): climate change 2007. Work 2 group report “impacts, adaptation and vulnerability, Asia; chapter 10. 469–506. old.
2. Ke, Y.–Wang, S.–Chan, A.–Cheung, E. (2009): Research trend of public-private partnership in construction journals. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2009/135. szám. 1076–1086. old.
3. Guha-Sapir, Debarati–Hoyois, Philippe–Below, Regina (2014): Annual Disaster Statistical Review 2013. The numbers and trends. Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED), Belgium. 13.; 34. old.
4. Yi, Honglei–Yang, Jay (2014): Research trends of post disaster reconstruction: The past and the future. *Habitat International*. 2014/42. szám. 21–29. old.
5. Davidson, Colin H.–Johnson, Cassidy–Lizarralde, Gonzalo–Dikmen, Nese–Sliwinski, Alicia (2007): Truths and myths about community participation in post-disaster housing projects. *Habitat International*. 2007/31. szám. 100–115. old.
6. Kim, Kyung Nam–Choi, Jae-ho (2013): Breaking the vicious cycle of flood disasters: Goals of project management in post-disaster rebuild projects. *International Journal of Project Management*. 2013/31. szám. 147–160. old.
7. Turner, J. (1972): Housing as a verb. In: J. Turner, & R. Fichter (Eds.), *Freedom to build*. Macmillan. New York. 148–175. old.
8. Johnson, Cassidy (2007): Impacts of prefabricated temporary housing after disasters: 1999 earthquakes in Turkey. *Habitat International* 2007/31. 36–52. old.
9. Brown, D.–Saito, L.–Spence, R. (2008): Indicators for Measuring. Monitoring and Evaluating Post-disaster Recovery. 60th International Workshop on Remote Sensing for Disaster Applications. Pavia, Italy. 11–12. old.
10. Olshansky, R.–Johnson, L.–Topping, K. (2003): Post-disaster redevelopment: lessons from Kobe and Northridge. Final Report, NSF Award No. CMS-9730137.
11. Prieto, B.–Whitaker, C. (2011): Post Disaster Engineering and Construction Program and Project Management. *PM World Today*. 13. évf. 9. szám. 1–19. old.
12. Quarantelli, E. L. (1995): Patterns of shelter and housing in US disasters. *Disaster Prevention and Management*. 4. évf. 3. szám. 43–53. old.
13. Félix, Daniel–Branco, Jorge M.–Feio, Artur (2013): Temporary housing after disasters: A state of the art survey. *Habitat International*. 2013/40. szám. 136–141. old.
14. Office of the United Nations Disaster Relief Co-ordinator UNDRP (1982): Shelter after disaster. Guidelines for Assistance. Geneva. New York. 15 old.
15. Clinton, William. J. (2006): Lessons Learned from Tsunami Recovery: Key Propositions for Building Back Better. United Nations Secretary General’s Special Envoy for Tsunami Recovery. United Nations. New York. 24 old.
16. Kennedy, J.–Ashmore, J.–Babister, E.–Kelman, I.–Zarins, J. (2009): Disaster mitigation lessons from “build back better” following the 26 December Tsunamis. In: Feyen, Jan–Shannon, Kelly–Neville, Matthew (2009): *Water and Urban Development Paradigms: Towards an Integration of Engineering, Design and Management Approaches*. Taylor & Francis Group. UK. London. ebook. 297–302. old.
17. Kron, W.–Steuer, M.–Low, P.–Wirtz, A. (2012): How to deal properly with a natural catastrophe database – analysis of flood losses. *Nat. Hazards Earth Syst. Sci*. 12. szám. 535–550. old.
18. Kousky, Carolyn (2013): Informing climate adaptation: A review of the economic costs of natural disasters. *Energy Economics*. in press. 17 old.
19. Altay, Nezih–Green III., Walter G. (2006): OR/MS research in disaster operations management. *European Journal of Operational Research*. 2006/175. szám. 475–493. old.
20. Denizel, M.–Usdiken, B.–Tuncalp, D. (2003): Drift or shift? Continuity, change, and international variation in knowledge production in OR/MS. *Operations Research*. 51. évf. 5. szám. 711–720. old.

21. Anthopoulos, Leonidas G.–Kostavara, Efrosini–Pantouvakis, John-Paris (2013): An Effective Disaster Recovery Model for Construction Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2013/74. szám. 21–30. old.
22. Denhart, Hazel (2010): Deconstructing disaster: Economic and environmental impacts of deconstruction in post-Katrina New Orleans. *Resources, Conservation and Recycling*. 2010/54. szám. 194–204. old.
23. El-Anwar, Omar–El-Rayes, Khaled–Elnashai, Amr (2009): An automated system for optimizing post-disaster temporary housing allocation. *Automation in Construction* 2009/18. szám. 983–993. old.
24. Guarnacci, Ugo (2012): Governance for sustainable reconstruction after disasters: Lessons from Nias, Indonesia. *Environmental Development*. 2012/2. szám. 73–85. old.
25. Iwata, Kazuyuki–Ito, Yutaka–Managi, Shunsuke (2014): Public and private mitigation for natural disasters in Japan. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 2014/7. szám. 39–50. old.
26. Yin, R. (2003): *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
27. Steinberg, Florian (2007): Housing reconstruction and rehabilitation in Aceh and Nias, Indonesia–Rebuilding lives. *Habitat International*. 2007/31. szám. 150–166. old.
28. Hall, A. D. (1962): *A methodology for systems engineering*. Toronto: Van Nostrand.

### **Felhasznált irodalom**

- Altay, Nezih–Green III., Walter G. (2006): OR/MS research in disaster operations management. *European Journal of Operational Research*. 2006/175. szám. 475–493. old.
- Anthopoulos, Leonidas G.–Kostavara, Efrosini–Pantouvakis, John-Paris (2013): An Effective Disaster Recovery Model for Construction Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2013/74. szám. 21–30. old.
- Brown, D.–Saito, L.–Spence, R. (2008): Indicators for Measuring, Monitoring and Evaluating Post-disaster Recovery. 60th International Workshop on Remote Sensing for Disaster Applications. Pavia, Italy. 11–12. old.
- Clinton, William J. (2006): *Lessons Learned from Tsunami Recovery: Key Propositions for Building Back Better*. United Nations Secretary General’s Special Envoy for Tsunami Recovery. United Nations. New York. 24 old.
- Davidson, Colin H.–Johnson, Cassidy–Lizarralde, Gonzalo–Dikmen, Nese–Sliwinski, Alicia (2007): Truths and myths about community participation in post-disaster housing projects. *Habitat International*. 2007/31. szám. 100–115. old.
- Denhart, Hazel (2010): Deconstructing disaster: Economic and environmental impacts of deconstruction in post-Katrina New Orleans. *Resources, Conservation and Recycling*. 2010/54. szám. 194–204. old.
- Denizel, M.–Usdiken, B.–Tuncalp, D. (2003): Drift or shift? Continuity, change, and international variation in knowledge production in OR/MS. *Operations Research*. 51. évf. 5. szám. 711–720. old.
- El-Anwar, Omar–El-Rayes, Khaled–Elnashai, Amr (2009): An automated system for optimizing post-disaster temporary housing allocation. *Automation in Construction* 2009/18. szám. 983–993. old.
- Félix, Daniel–Branco, Jorge M.–Feio, Artur (2013): Temporary housing after disasters: A state of the art survey. *Habitat International*. 2013/40. szám. 136–141. old.
- Guarnacci, Ugo (2012): Governance for sustainable reconstruction after disasters: Lessons from Nias, Indonesia. *Environmental Development*. 2012/2. szám. 73–85. old.
- Guha-Sapir, Debarati–Hoyois, Philippe–Below, Regina (2014): Annual Disaster Statistical Review 2013. The numbers and trends. Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED). Belgium. 13.; 34. old.

- Hall, A. D. (1962): A methodology for systems engineering. Toronto: Van Nostrand.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) fourth assessment report (2007): climate change 2007. Work 2 group report "impacts, adaptation and vulnerability, Asia; chapter 10. 469–506. old.
- Iwata, Kazuyuki–Ito, Yutaka–Managi, Shunsuke (2014): Public and private mitigation for natural disasters in Japan. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 2014/7. szám. 39–50. old.
- Johnson, Cassidy (2007): Impacts of prefabricated temporary housing after disasters: 1999 earthquakes in Turkey. *Habitat International* 2007/31. 36–52. old.
- Ke, Y.–Wang, S.–Chan, A.–Cheung, E. (2009): Research trend of public-private partnership in construction journals. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2009/135. szám. 1076–1086. old.
- Kennedy, J.–Ashmore, J.–Babister, E.–Kelman, I.–Zarins, J. (2009): Disaster mitigation lessons from "build back better" following the 26 December Tsunamis. In: Feyen, Jan–Shannon, Kelly–Neville, Matthew (2009): *Water and Urban Development Paradigms: Towards an Integration of Engineering, Design and Management Approaches*. Taylor & Francis Group. UK. London. ebook. 297–302. old.
- Kim, Kyung Nam–Choi, Jae-ho (2013): Breaking the vicious cycle of flood disasters: Goals of project management in post-disaster rebuild projects. *International Journal of Project Management*. 2013/31. szám. 147–160. old.
- Kousky, Carolyn (2013): Informing climate adaptation: A review of the economic costs of natural disasters. *Energy Economics*. in press. 17 old.
- Kron, W.–Steuer, M.–Low, P.–Wirtz, A. (2012): How to deal properly with a natural catastrophe database – analysis of flood losses. *Nat. Hazards Earth Syst. Sci.* 12. szám. 535–550. old.
- Office of the United Nations Disaster Relief Co-ordinator UNDRP (1982): *Shelter after disaster. Guidelines for Assistance*. Geneva. New York. 15. old.
- Olshansky, R.–Johnson, L.–Topping, K. (2003): *Post-disaster redevelopment: lessons from Kobe and Northridge. Final Report, NSF Award No. CMS-9730137*.
- Prieto, B.–Whitaker, C. (2011): *Post Disaster Engineering and Construction Program and Project Management*. *PM World Today*. 13. évf. 9. szám. 1–19. old.
- Quarantelli, E. L. (1995): Patterns of shelter and housing in US disasters. *Disaster Prevention and Management*. 4. évf. 3. szám. 43–53. old.
- Steinberg, Florian (2007): Housing reconstruction and rehabilitation in Aceh and Nias, Indonesia- Rebuilding lives. *Habitat International*. 2007/31. szám. 150–166. old.
- Turner, J. (1972): Housing as a verb. In: J. Turner, & R. Fichter (Eds.), *Freedom to build*. Macmillan. New York. 148–175. old.
- Yi, Honglei–Yang, Jay (2014): Research trends of post disaster reconstruction: The past and the future. *Habitat International*. 2014/42. szám. 21–29. old.
- Yin, R. (2003): *Case study research: Design and methods*. London: Sage.



## **KOCKÁZATMENEDZSMENT ROVAT**



# KOCKÁZATMENEDZSMENT ÉS INFORMATIKAI ALKALMAZÁSOK MENEDZSMENTJÉNEK A KAPCSOLATA

## THE RELATIONSHIP BETWEEN APPLICATION AND COMPLIANCE MANAGEMENT

**MOZSÁR LÍVIA ALICE PhD-hallgató**  
Óbudai Egyetem

### **Abstract**

The approach of the article is to show the relationship between compliance management and application portfolio management in large companies. Analyzing of the two areas a new management model is created which means the secure information application management. The methodology provides a guideline for large organizations for example how they can increase the success of different audits.

The secure information application management is a new framework where the different security standards are integrated into application and architectural management. The question is how to create a security management framework that supports the safe management of information applications? Architectural, application portfolio and compliance management integration can define the principles to assess the different risks, and monitor them. A safety application management can support the organization. The management can reduce costs, risks and helps the secure and stable operation in long term.

### **1. Bevezetés**

A tanulmány első részében definiálja a két területet, milyen lépések, módszerek állnak a rendelkezésre, majd ajánlást ad a két terület összehangolására, kapcsolódási pontok feltárására. A módszertan egy vezérvonalat ad, nem teljes körű, a szervezet sajátosságait figyelembe véve bővíthető és szűkíthető is.

A tanulmánynak nem célja részletesen bemutatni az alkalmazás portfólió és compliance menedzsmentet. Az informatikai alkalmazás menedzsment jelentősége főleg globális nagyvállalatoknál napjainkban egyre nő, hisz az üzleti folyamatok támogatottságát az informatikai rendszerek segítik elő. Nagyvállalatoknál az adatok informatikai rendszerekben vannak tárolva, informatikai rendszerek, folyamatok nélkül a szervezetek működésképtelenek. Az informatikai folyamatok, szolgáltatások biztonságos menedzselése egyre kritikusabbá válik. Alapvető követelmény kell, hogy legyen minden szervezetben, hogy információk álljanak rendelkezésre az informatikai rendszerek működési biztonságáról.

Az informatikai alkalmazás racionalizáció lépéseinek felsorolása, jelentősége egyes kockázati tényezők csökkentésének lehetőségével a szervezetben az egyik legfontosabb tényező. Ilyen lépések például a redundáns applikációk elemzése, redundanciák csökkentése például alkalmazások lekapcsolásával, vagy integrálásával. Következő fontos elem a dokumentációk megléte az alkalmazásokról, s ezen dokumentációk tárolhatóságának, frissíthetőségének a követelményei. Az informatikai auditok és az informatikai alkalmazások dokumentációjának a meglétének az elemzése, valamint az informatikai alkalmazásme-

nedzsmment kapcsolata a kockázat menedzsmenttel egyre nagyobb hangsúlyt kap a külső adutiáló szervezetek (KPMG, PwC) által. Az informatikai alkalmazás portfólió létrehozásának az egyes lépéseinél már figyelembe kell venni az alkalmazásokra vonatkozó dokumentációs követelményeket, compliance előírásokat.

SANS felmérése alapján kimutatták, hogy a vállalatoknak közel az egyharmadának nincsen kialakított alkalmazás biztonsági programja.

A legtöbb vállalatnak, főleg a nagyvállalatoknak, ahol az alkalmazások száma meghaladja a több százat, nincs pontos lista az alkalmazásokról, így nem is lehet a szervezet, s a vállalat menedzsmentje meggyőződve arról, hogy biztonságosan működnek az alkalmazások. A nagyvállalatoknál alkalmazás portfólió menedzsment nélkül az informatikai rendszerek biztonságos menedzselése sem lehetséges.

Ahhoz, hogy a biztonsági menedzsment program, szabályok, keretrendszerek megfelelően legyenek alkalmazva, ahhoz szükséges lenne ismerni a nagyvállalatoknak az üzleti folyamatokat támogató informatikai rendszereket teljesen.

## **2. Alkalmazás portfólió menedzsment**

A nagyvállalatok többsége a különböző és több százezres üzleti folyamatok támogatására több száz vagy akár több ezer informatikai alkalmazást használnak. Ennek eredménye, hogy az informatikai organizáció, a benne lévő szabályrendszerek is egyre komplexek, átláthatatlanná váltak. Az alkalmazás portfólió menedzsment segít egy széleskörű átláthatóságot adni a meglévő alkalmazásokról, támogatja az üzleti stratégiai döntéseket. Megoldást nyújt az összetett és sok informatikai rendszereket működtető vállalatoknak az alkalmazások kategorizálása révén a folyamatok, így az alkalmazások optimalizálására, a szervezet hatékony működtetését, valamint azt, hogy az informatikai szolgáltatások az üzleti igényekhez igazodjon.

Az integrált alkalmazás portfólió menedzsment előnyei, hogy az alkalmazások költségeinek (hardver, szoftver, fejlesztési, karbantartási) csökkentése, valamint az alkalmazások folyamattámogatásának egyszerűsítése valósulhat meg a megfelelő keretrendszer kialakításával, folyamatos menedzsmenttel. A költséghatékonysági lépések és intézkedések középpontjában az informatikai alkalmazásokra költött különböző költségek összetétel vizsgálatában adhat segítséget egy megfelelő applikáció portfólió menedzsment. A fejlesztési költségek csökkentése, futtatási költségek csökkentése, a fő változtatások csökkentése az IT összköltségek csökkenéséhez vezet az informatikai részlegekben.

Sok szempontból elemezhetőek az alkalmazások, amit egy alkalmazás portfólió menedzsmentnek figyelembe kell venni, mint például: támogatott üzleti területek, folyamatok, stratégiai célok a szervezetnek, ezáltal az informatikai alkalmazások életciklusának a meghatározása, meglévő és tervezett üzleti és informatikai projektek.

## **3. Compliance menedzsment**

A compliance menedzsment sokrétű terület, az informatika terület szempontjából az informatikai compliance menedzsmentet emelem ki. A compliance-től függetlenül vagy integráltan működhet egy szervezetben a vállalati kockázatmenedzsment, a belső ellenőrzések valamint a külső ellenőrzések (auditok).

A menedzsment része, eleme a célok meghatározása, folyamatok monitorozása a céloknak, ellenőrzési pontok kialakítása, nyomon követése, értékelése, valamint a keretrend-

szer felépítése és a szervezet sajátos működésébe való illesztése. A compliance menedzsment előírásoknak, szabályoknak való megfelelést támogat, stratégiai döntésekhez nyújt segítséget.

A jelenlegi szabványkészletek segítik a nagy méretű szervezetek működését, azonban sok szervezeti sajátosságot nem tud figyelembe venni. Megelevő szabályrendszerek például: SOX, GLBA, HIPAA, FFIEC, ITIL, COBIT, ISO.

A compliance menedzsment rendszer fontossága abban rejlik, hogy a kockázatok menedzselhetők, új törvényi előírások figyelemmel kísérése és alkalmazása révén a szervezet folyamatos törvényi megfelelése biztosítható. Támogatja a szervezetben az üzletmenet folytonosságát, teljesítményt növelhet, valamint a szervezet hosszú távú stabil működését támogatja.

A menedzsmentet három területe:

1. Vállalaton belüli előírások, törvényi megfelelések nyomon követése, ellenőrzése, iparági sajátosságok (Basel II, FDA, FERC, FAA)
2. Vállalaton kívüli előírások (SOX, J-SOX)
3. Standardek (ISO, ITIL)

#### **4. Kétirányú megközelítés, kapcsolódási pontok az alkalmazás menedzsment és compliance menedzsment között**

Egy 2012 decemberében készült felmérés rávilágít arra a tényre, hogy a vállalatok 23%-ának van kialakított és működőképes biztonsági programja az alkalmazások teljes életciklusára vonatkozóan. A felmérésben részt vevő vállalatoknak több, mint az egynegyede nem tudja pontosan az informatikai alkalmazásainak a számát. A felmérésből kiderül az is, hogy így a biztonságos menedzselés, főleg az üzletkritikus alkalmazások nem menedzselhetők. A megkérdezettek 23%-a alkalmaz és követ biztonsági előírásokat az informatikai alkalmazás életútjában. Azáltal, hogy a szervezet vezetése, érintett osztályok, felelősök nem tudják, mennyi és milyen informatikai alkalmazásokat használnak, menedzselnek, így a biztonsági előírások betartása, alkalmazása sem kivitelezhető.

A kapcsolódási pontok feltárása kiterjeszhető több terület bevonására is, mint például üzleti folyamatok menedzselése, stratégiai menedzsment, nagyvállalati architektúráis menedzsment.

A biztonsági szabályokat be kell tartani egy szervezeten belül, valamint figyelmet kell fordítani az információs rendszerek biztonságának irányítására, szervezésére, koordinálására, a biztonsághoz kapcsolódó folyamatok tervezésére, fenntartására, kontrolálására vonatkozó előírásokat, ajánlásokat.

Ahhoz, hogy a szervezet biztonságos informatikai rendszert működtessen, ismernie kell az informatikai alkalmazásokat, az alkalmazások által támogatott üzleti folyamatokat, a bennük tárolt adatok fontosságát. Az informatikai szabályozásnak illeszkednie kell a vállalat megelevő felépítésébe, folyamatiba. Fontos, hogy a szervezet alkalmazzon valamilyen szabványt. A gazdasági szervezetek informatikai rendszerének és folyamatainak biztonságos, folytonos működését támogató szabványok, ajánlások, COBIT, ISO, ITIL.

A COBIT egy keretrendszer arra, hogy a vezetőknek lehetősége legyen az előírásoknak való megfelelésnek. Egy keretrendszer, aminek a segítségével a szervezeteknek az üzleti céljaik elérésében segíti a vezetőket, az IT tevékenységek, költségek menedzselése is átláthatóvá válik. A COBIT keretrendszer lehetőséget ad arra, hogy az IT kockázatok megelevően legyenek menedzselve egy szervezetben.

Integrált compliance rendszer megléte fontos a nagyvállalatoknál. Integrált compliance menedzselés előnye, hogy az egyes területeken lévő hiányosságok, s az ezekből eredő kockázatok, folyamathianyosságok, költségek láthatóvá válnak a menedzsment részére. Fókuszálva az informatikai rendszereken végzett auditokra, a sikeressége az ellenőrzéseknek javítható, növelhető, ha a törvényi megfelelési keretrendszer illeszkedik az informatikai rendszerek sajátosságaihoz, illetve figyelembe veszi az előírások betartására vonatkozó idő, ember és költségigényt is.

A következőkben az alkalmazás portfólió racionalizálás lépéseit és a compliance összehangba hozásának egy lehetséges megoldását mutatom be. A modell az informatikai alkalmazások törvényi megfelelésének a biztosítására fókuszál.

Az alkalmazás portfólió lépéseinek az összes lépésénél, tehát már az elejétől fogva be kell hogy kapcsolódjon a compliance menedzsment. A két terület mellett párhuzamosan kell, hogy zajljék az architektúrális tervezés is, ami összehangolja az üzleti stratégiai célokat a meglévő alkalmazás portfólióval. Az operatív stratégia része a lépéseknek, operatív tervezésbe pedig bele kell vonni a létrehozott integrált lépéseket. A lépések az alábbiak:

1. Alkalmazás menedzsment és compliance menedzsment keretén belül a célok definiálása
2. Célok beilleszthetőségének elemzése a vállalati szervezetbe, keretrendszerbe
3. Ellenőrzési pontok kialakítása, ellenőrzési keretrendszer kiválasztása
4. Személyi, tárgyi feltételek létrehozása
5. Integráció menedzselése, folyamatos fejlesztése

Az alkalmazás portfólió és compliance menedzsment integrálásával, összehangolt működésével az auditok sikeressége is növelhető. Az külső informatikai auditoknak sok típusa van, mint például az alábbiak:

- Információbiztonsági audit
- Üzletfolytonossági audit
- Mobil applikációkra terjedő audit
- Felhő alapú audit
- Program audit
- Software, alkalmazás audit
- Szociális média kockázat audit
- Informatikai kockázatmenedzsment audit
- Adatvesztés és védelmi audit

Az alkalmazás menedzsment első lépése az alkalmazások racionalizációja. A legfontosabb, hogy listát kell készíteni a meglévő a fejlesztés alatt álló, illetve a bevezetésre szánt alkalmazásokról, hiszen látni kell egy nagyvállalatnak, mely akár több régióban van jelen, hogy milyen alkalmazásai vannak. A listakészítésénél sok befolyásoló tényező lehet – például milyen területen működik az adott vállalkozás, milyen üzleti területeket szolgál ki, azok az üzleti egységek milyen országban, régióban vannak jelen.

Néhány elem, amit szükséges a listakészítésénél figyelembe venni. A lista nem teljes körű.

1. Alkalmazás neve
2. Architektúrális ábra
2. Üzleti folyamatok, amit támogat

3. Alkalmazáshoz kapcsolódó személyek, kontaktkok listája a különböző területekről (üzlet, informatika)
4. Stratégiai támogatottság szintje
5. Felhasználók száma, listája
6. Éves költség, költségek összetevője részletesen
7. Korábbi auditok eredményei
8. Dokumentációk az előírások alapján

A lista készítés után egy integrált adatbázis létrehozásával lehet támogatni az információk tárolhatóságát, könnyen frissíthetőségét. A compliance területnek ennél a lépésnél be kell kapcsolódnia, s a szervezeti sajátosságokhoz kell igazítani az előírásokat, szabályokat. Követelményként kell például fogalmazni a lista készítés lépéseit, idejét, felelősöket, nyilvántartásra vonatkozó követelményeket. Ez a lépés segítheti például a szervezetet egy informatikai alkalmazás audit alatt keletkező hibák számának a csökkentését. A dokumentációkra vonatkozó követelményeket meghatározhatja a szervezet a külső előírások alapján, de kialakíthat belső, saját ellenőrzési szabályrendszert is. A dokumentációk létrehozásának, karbantartásának, monitorozásának a részletes lépéseit kell definiálnia a szabályrendszereknek a felelősökkel együtt. Tehát a compliance-nek ki kell térnie az informatikai alkalmazások nyilvántartásának, mindennapi futtatásának a szabályrendszerére, mint például:

- Adatok kategorizálása, menedzselése
- Informatikai és üzleti üzletfolytonossági tervek (BCV)
- Adatvédelem
- Ellenőrzési pontok az üzleti és informatikai folyamatokban

## **5. Alkalmazás tervezés, architektúrális tervezés és a törvényi megfelelés kapcsolatrendszere**

Ebben a lépésben összekapcsolódik az alkalmazásmenedzsment az architektúrális tervezéssel. Az architektúrális tervezés, menedzsment jelentősége akár olyan szervezetben is fontos, ahol az informatikai alkalmazások száma meghaladja a 40-et. Az architektúrális menedzsment struktúrája, felépítése nagyban függ az üzleti folyamatok számától, komplexitásától, informatikai folyamatok meglététől, technikai színvonalától. Az architektúra menedzsment egy globális nagyvállalatban sok területtel kell, hogy együttműködjön, mint például az üzleti stratégiai menedzsment, változtatás menedzsment, kockázatmenedzsment, pénzügyi stratégiai menedzsment, domain menedzsment, informatikai alkalmazás portfólió menedzsment, és törvényi megfelelés szempontjából érintett területek: compliance, kockázatmenedzsment. Az informatikai alkalmazások több életciklusában is jelen van az architektúrális tervezés, így a törvényi megfelelések vizsgálatának is itt kell megtörténnie. Vállalati architektúra képes arra, hogy összehangolja az üzleti, informatikai folyamatokat, személyeket, információs rendszereket az üzleti célokkal és a stratégiai irányítással. Néhány ismertebb vállalati architektúra ajánlás: Zachmann, DODAF (the Department of Defense Architecture Framework), FEAF (Federal Enterprise Architecture Framework), EAP (Enterprise Architecture Planning) TOGAF. Az ADM, vagyis az architektúrális fejlesztési módszer részes elemét képezi a TOGAF-nak. TOGAF-nak több fázisa van. A korábban felsorolt architektúrális ajánlások lényegében eszközök arra, hogy hogyan fejlesszen egy szervezet vállalati architektúrát. Ezek az eszközök lényegében a sza-

bályszerkezetek felett helyezkednek el (ITIL, ISO stb.) de a szervezet koncepcionális kéréseit fogalmazza meg, míg a különböző szabályszerkezetek a felhasználóknak és az ügyfeleknek nyújtanak szolgáltatást. Az ajánlásokat és a szabályszerkezeteket összekapcsolva az alkalmazás portfólió menedzselésével biztonságosabbá teheti a szervezet a működését.

Az architektúrási alkalmazás tervezési eszközök kiváló keretszerkezetek arra, hogyan kell informatikai megoldást építeni valamint monitorozni azonban nem ad ajánlást arra, hogyan kell szállítani az informatikai szolgáltatásokat. Az szabályszerkezetek pedig részletesen kitérnek az informatikai szolgáltatásokra, anélkül, hogy megfogalmazzák azt, hogy milyen hatása lehet az egyes szabályok gyakorlati alkalmazásának a támogatott üzleti folyamatokra.

Az azonban fontos kiemelni a különbségeket, mint például azt, hogy az üzleti architektúra kialakítása az architektúrási tervezések keretszerkezetén belül valósul meg, ez teljesen hiányzik az szabályzati rendszerekből. Az informatikai szolgáltatások futtatása és szállítása a szabályszerkezeteken belül vannak definiálva, azonban a az architektúrási keretszerkezet nem ad semmilyen ajánlást fejlesztési, támogatási, futtatási környezetre.

**1. ábra. Az informatikai alkalmazás, architektúrási tervezés és compliance menedzsment**



*Forrás: saját szerkesztés*

## Konklúzió

Globális nagyvállalati környezetben, ahol az informatikai alkalmazások száma világszerte meghaladja a több ezret, kiemelt fontosságú terület az egyéb menedzsment területek mellett az informatikai alkalmazás menedzsment. Az informatikai alkalmazás menedzsmentnek bele kell épülnie az architektúrási tervezésbe, menedzsmentbe, valamint a törvényi előírások, megfelelések menedzsment területébe is. A három terület menedzsment integrációja biztosíthatja a szervezet számára a biztonságos informatikai alkalmazásme-



menedzsmenet, s így a különböző kockázatok csökkentését is, valamint az informatikai alkalmazás auditok sikerességét. A modell és a kapcsolódási pontok feltárása további kutatásokat, elemzéseket igényel.

### Felhasznált irodalom

1. SANS: Survey on Application Security Programs and Practices december 2012, Jim Bird, Frank Kim: <https://www.sans.org/reading-room/whitepapers/analyst/survey-application-security-programs-practices-35150>  
<https://www.securityinnovation.com/services/application-risk/application-portfolio-assessment.html>  
<http://www.isaca.org/Groups/Professional-English/po1-6-it-portfolio-management/Pages/Overview.aspx>  
<http://www.slideshare.net/RoryMackay1/application-management-framework>  
<http://www.kpmg.com/CH/en/Library/Articles-Publications/Documents/Advisory/pub-20131106-it-internal-audit-survey-en.pdf>  
<https://www.sans.org/reading-room/whitepapers/analyst/survey-application-security-programs-practices-35150>  
<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx>  
<http://www.slideshare.net/RoryMackay1/application-management-framework>  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_e2\\_it\\_menedzsmenet\\_scorm/a\\_szolgaltatasi\\_szintek\\_meghatarozasa\\_es\\_kezelese\\_i241kym9Ks6j0FCd.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e2_it_menedzsmenet_scorm/a_szolgaltatasi_szintek_meghatarozasa_es_kezelese_i241kym9Ks6j0FCd.html)  
[https://www.axelos.com/gempdf/ITIL\\_and\\_TOGAF\\_White\\_Paper\\_v0\\_3.pdf](https://www.axelos.com/gempdf/ITIL_and_TOGAF_White_Paper_v0_3.pdf)  
[https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/369965/1/KBI\\_1226.pdf](https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/369965/1/KBI_1226.pdf)



# **HUMÁNERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT**



# REGIONALITÁS A MENEDZSMENTBEN: KÖRNYEZETI HATÁSOK ÉS A VEZETÉS

## *REGIONALISM IN MANAGEMENT: ENVIRONMENTAL EFFECTS AND GOVERNANCE*

**PROF. DR. BERDE CSABA egyetemi tanár**

DE Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

### **Abstract**

Examining the evolution, development of management, most of the authors have the final consequence, that the history of management science can only be examined in a social context. Management has always followed the social requirements, and its priorities and preferences have changed according to the requirements of the environment claims towards the management of social and economic actors. The only question is that either an effect of a greater social unit dominates in the management processes, or direct environmental effects also influence the tasks of it. According to our researches, three main groups of factors can be defined: personality of the manager, parameters of the organisation and environmental effects. As environmental factors effect personal characteristics and parameters of the organisation, thus influencing effect of environment on management will be appreciated. Direct environmental characteristics, namely regional effects are more dominant compared to the larger social environmental effects.

### **1. Bevezetés**

A vezetői munka társadalmi, környezeti meghatározottságát már régen igazolták a menedzsmentkutatások (Gulyás 2008/b; Gulyás 2008/c; Gulyás 2008/d; Gulyás 2008/e). A vezetés és maga a vezetéstudomány mindig igazodott, alkalmazkodott a gazdasági és társadalmi elvárásokhoz. Mindezek mellett ennek a tudományágnak a saját kutatási eredményei visszahatnak a társadalmi környezetre, azaz formálja, alakítja azt. Ez az állandó interakció az alapja a társadalomtudományok, így a vezetés fejlődésének is. A XXI. századi környezet a felgyorsult folyamatainak köszönhetően dinamikus a sokszínűségből eredően heterogén. Ennek következtében a szervezetek működésének környezeti feltételei állandóan változnak. Ezekhez a változásokhoz a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell, működésük, vezetésük, kultúrájuk, azaz lényegesnek tekinthető szervezeti jellemzőik átalakításával. A vezetési kutatásoknak, tehát soha nincs és nem is lesz befejezett állapota, mert sokszor egy kevésbé lényeges változás is új helyzetet, más összefüggéseket és megoldásokat generál. Különösen így van ez a vezetési feladatok területén, ahol számos tényező egymásra hatása határozza meg, hogy milyen feladatok kerülnek előtérbe, milyen ezeknek a rangsora, egymáshoz való kötődése, melyek az elengedhetetlenül fontosabb, melyek kevésbé. Önálló funkcionális elvű kutatási program keretében a vezetési témakörök jelentős részét valamilyen összefüggésben már vizsgáltuk. A vezetési feladatokat vagy közvetlenül, vagy közvetetten érintettük. Ebben a dolgozatban ezekről a kutatási eredményekről adunk egy áttekinthető összefoglalást.

## 2. A vezetési feladatok

A vezetési folyamat olyan önálló tevékenységekből épül fel, amelyek különböző ismérvek alapján egymástól jól elkülöníthetőek. Ezen ismérvek alapján definiálhatóak a vezetési feladatok, amely a vezető munkájában jól felismerhetőek és beazonosíthatóak. A vezetői munka feladat összetevőinek meghatározása azért fontos, mert csak így vizsgálható és elemezhető a vezetés, mint szervezeti folyamat. Ha a vezető tisztában van az elvégzendő feladatokkal, csak akkor tudja megtervezni munkáját, meghatározni vezetői céljait. Az eredményesség feltétele, hogy tisztázza, milyen feladatokat kell megoldani és azokat milyen tényezők befolyásolják. A vezetésstudományban a feladatelvű gondolkodás kialakulásának történeti folyamata van. A vezetés évszázadokon keresztül a gyakorlati munkavégzés részét képezte. A vezetők képzése, felkészítése a vezetői munkára a gyakorlati oktatás része maradt. Nagyon kevés írásbeli feljegyzés maradt fent az ókorból, középkorból és az azt megelőző időkről, az általános vezetési kérdésekről. A munkavégzés irányításáról, vezetéséről, szervezéséről még ennél is kevesebb. Azt pedig, hogy mi a vezető feladata csak néhány nagyléptékű mű tárgyalja, egy ország fejedelemség, az egyház, a hadsereg irányítása kapcsán.<sup>1</sup>

A vezetési feladatok első részletesebb meghatározása Taylor (1911) és Fayol (1918) munkáiban található. Taylor már értelmezi a vezetési folyamatban a munkamegosztást és olyan vezetési funkciókat definiál, amelyek elvégzésére elkülönülő státuszok hozhatóak létre. Ilyen klasszikusnak tekinthető funkciók a normás, meós, karbantartó, a technológus. Fayol az „Ipari és általános vezetés” című könyvében alcímként szerepelteti az általa alapvetőnek tekintett vezetési feladatokat „Tervezés – szervezés – közvetlen irányítás – koordinálás – ellenőrzés”. Ettől kezdve, „se szeri, se száma” azoknak a szerzőknek és publikációknak, amelyek ezzel a problémával foglalkoznak. A szerzők különböző megközelítésből és szakmai területről kiindulva más-más feladatokat emelnek ki és értékelik azokat alapvető vezetési funkcióknak. Kutatásaik vizsgálati eredményeik alapján mutatják be, egy adott feladat jelentőségét, hogy az általuk kiemelt feladat fontos szervezeti tényező és a vezető alapvető funkciói között a helye. A Debreceni Egyetem Vezetés-és Szervezésstudomány Intézetének a munkatársai is vezetési kutatásaik alapján olyan területekről bizonyították be, hogy szervezeti szempontból fontos területek, amelyeket eddig nem vagy csak részben tekintették a vezetői munka részének. Juhász (2004, 2013) az ösztönzést, Gergely (2012) a teljesítményértékelést, Dajnoki (2006; 2007) az esélyegyenlőség biztosításának feladatait, Pierog (2013) a civil menedzsment sajátosságait, Szabados (2008) a csoportformálás és működtetés funkciót, Bába (2009) az időgazdálkodást értékeli alapvető vezetési feladatként. Kun (2004; 2010) pedig a képzést és az emberi erőforrás fejlesztést. Annyi féle funkciót és vezetői elvárást fogalmazznak meg a kutatások és a tudományos publikációk, hogy már a rendszerzésük is nehézkes. Vannak olyan csoportosítások, amelyek több mint száz vezetési feladatot tartalmaznak. A kilencvenes évek elején Drucker (1992) öt csoportba sorolta a vezetési munka tevékenységeit: célkitűzés; munkavégzés; a beosztottak motiválása; mérés; emberek fejlesztése. A szerző szerint ez olyan csoportosítás, amelyekbe sok-sok vezetői feladat sorolható be. Mintzberg (1975) a vezető tevékenységét a szocializációs szerepek mintájára rendszerezi. A vezetővel szemben megfogalmazott elvárások alapján három csoportba sorolva tíz szerepet definiál. A Vezetési- és Szervezésstudományi Intézet kutatási és oktatási tevékenységének áttekintésére, összefogására mi is rendszerbe foglaltuk az alapvető vezetési feladatokat. A vezetésben három fő területet értelmezünk: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamatmenedzsmentet. Ezeken a területeken belül 8–10 feladatcsoportot különítettünk el. Ezt rendszert képeztük le az intézeti struktúrával: Szervezésstudományi, Emberi Erőforrás menedzsment, és Vezetésstudományi.

mányi Tanszékek kialakításával. Ez a funkcionális struktúrát követi az Intézet kutatási és oktatási tevékenysége is. A feladatelvű funkcionalizmus alapvetően meghatározza munkánkat és tevékenységünket.

### **3. A vezetési feladatokat befolyásoló tényezők**

Azt, hogy egy adott szervezetben a vezetőknek milyen feladatot kell elvégezni számos tényező befolyásolja. Kutató munkánk során arra kerestünk választ, hogy a vizsgált vezetők tevékenységében milyen feladatok azonosíthatóak és a tapasztalt eltérések milyen szervezeti-környezeti tényezőknek tudhatóak be. Eredményeink alapján a befolyásoló tényezők három nagy csoportba sorolhatóak: a vezető személyisége, a szervezeti paraméterek és a környezeti hatások.

#### ***3.1. A személyiség jellemzők***

A vezető személyisége, mint a vezetési feladatokat befolyásoló tényező, azért került a vizsgálódásunk látókörébe, mert egyértelműen beazonosíthatóak olyan funkciók, eljárási módok, amelyről belátható, hogy személyiség függők. Az értékítéletek és preferenciák, a feladat vagy kapcsolatok orientáltság, a vezetési stílus, mind olyan személyiség tényező, mely befolyásolja és meghatározhatja a vezetési feladatok fontosságát, rangsorát, tartalmát. Kimutattuk, hogy az autokrata vezetők inkább feladat, míg a demokratikus gondolkodásúak kapcsolat orientáltak. A nyitott extrovertált vezetők jobbak a kapcsolatépítésben ez által eredményesebbek a szervezetük érdekérvényesítésében. Több vizsgálatban is elemeztük, hogy az olyan személyiség jellemzők, mint a nem, a kor, a beosztás, az iskolai végzettség hogyan befolyásolja a vezetők értékítéletét az elvégzendő feladatok fontosságáról, rangsoráról. Kimutattuk, hogy a női vezetők a kommunikációnak fontosabb szerepet tulajdonítanak, mint a férfiak. Inkább a hivatalos kommunikációs utakat követik. Döntéseik meghozatalában kevésbé befolyásolja őket az egyéni érdek a rendelkezések kiadásánál fontosabbnak ítélik a tartalmat, mint a formát. Véleményük szerint a munka human tényezőire nagyobb figyelmet kell fordítani, azaz az emberi erőforrás gazdálkodásnak jelentősebb szerepet tulajdonítanak. A férfivezetők az informális kommunikációnak, a kapcsolati háló kialakításának és ápolásának a piaci elvárásoknak való megfelelésnek és a technológiai ellenőrzésnek adtak magasabb értékelést.<sup>2</sup>

A vezető tevékenységének megítélése eltérést mutat annak függvényében is, hogy a megkérdezett interjú alany hol foglal helyet a szervezeti hierarchiában. Kimutattuk, hogy a felső szintű vezetők következetesen minden vizsgált vezetési feladatot felülértékeltek, azaz fontosnak ítélték meg. Az alsóbb vezetési szint ezzel ellentétben alacsonyabb jelentőségűnek tekinti azokat, kivétel az ellenőrzés, a motiváció és rendelkezés, amelyeket fontosnak tartottak. A középszintű vezetők a tervezést, rendelkezést, szervezést, azaz a keményebb koordinációs eszközöket minősítették magasabbra.

Az életkor hatásának, vizsgálatának eredményei szerint a korról megszerzett tapasztalat, jelentős mértékben hat a vezetők értékítéletére. A fiatalabb korcsoportok a vezetési feladatokat általában fontosabbnak tartják, mint az idősebbek. Kiemelt jelentőséget tulajdonítanak az emberi erőforrás menedzsmentnek ezen belül is a munkaerő-ellátásnak, valamint a tervezésnek. A kor előre haladtával ezeket már nem tartják olyan fontosnak. Ez a tendencia a legtöbb általunk vizsgált feladatokra vonatkoztatható, kivéve a döntést és a szervezést. Ezt az idősebb korcsoportba tartozók kiemelkedően fontosnak minősítik. A felsőfokú végzettségűek értékítéletében az információszerzés és a döntés, míg a középfokú

kúval rendelkezők a tervezést, szervezést minősítették meghatározó vezetési feladatnak. A magasabb iskolai végzettségűek valószínűleg amiatt, hogy magasabb vezetési funkciókat töltenek be, tendenciózusan nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vezetők tevékenységének.

A konvergencia elméletek szerint az öröklött diszpozíciók mellett a környezeti tényezők együttesen határozzák meg a személyiség kialakítását. Az értékek, az attitűdök, az érzelmek, preferenciák kialakulásán keresztül a környezet nem csak közvetve, hanem közvetlenül is hat. A vezető személyiségét formálja a környezet kultúrája, hagyománya, társadalmi, erkölcsi értékrendje. A személyiség hatások is csak a környezettel összefüggésben értelmezhetőek.

### ***3.2. Szervezeti paraméterek***

Minden téma kutatása esetében közel azonos adatgyűjtési módszert alkalmaztunk. Így általános megoldásnak tekinthető, hogy a vizsgálatokhoz alkalmazott kérdőívek a vizsgált szervezetekről is gyűjtenek adatokat. Ennek eredményeként a témáktól függően más-más, de összefoglalóan az alábbi szervezeti problémákat vizsgáltuk az eddigi kutatásaink során: szervezeti forma, méret, tevékenységi terület, profit orientáltság, szervezeti típusok, eredményesség. Ezeket a szervezeti paraméterhatásokat részben már feldolgozta és bemutatta a menedzsment szakirodalom, más részük meg belátható összefüggés, axioma. A kis-, közép- és nagy szervezetek és az autokratikus-demokratikus-liberális struktúrák működési és vezetési különbségei aligha szorulnak bizonyításra. De annak meghatározása, hogy miben térnek el és hogyan befolyásolja az eredményesen használható vezetési feladatokat, az jól vizsgálható tudományos probléma. Ezek a kérdések időben előre haladva újra meg újra képezhetik tudományos vizsgálatok témáját, ugyanis a vezetési és szervezeti kutatásoknak, mint az előbbieken kifejtettük soha nincs és nem is lehet befejezett állapota. A folyamatos átalakulások és változások miatt mindig újabb és újabb összefüggések, szituációk és megoldások alakulnak ki.

A szervezeti paraméterek körül leginkább a szervezeti méret hatása került be a vizsgált kérdések köré. A kutatások abból indultak ki, hogy a szervezetek mérete befolyásolja és meghatározza a vezetési feladatok alkalmazhatóságát és szerepének megítélését. Az eredmények azt igazolják, hogy kisebb méretű szervezetek esetében a külső kommunikációt és információszerezést, valamint a közvetlen irányítás feladatait a rendelkezést és ellenőrzést minősítik fontosabbnak. Ahogy haladunk az egyszerűbb struktúráktól a nagyobb méretű szervezetek felé, úgy válnak a vezetési feladatok egyre összetettebbé. Ezeknek a szervezeteknek a vezetői; a belső kommunikációs-információs feladatok, a döntés és a szervezés prioritását emelik ki.

A szervezetek tevékenységi-szakmai-ágazati hovatartozásának, illetve jellegének hatásait többféle összefüggésben is vizsgáltuk. Szinte majdnem minden területen működő szervezetre kiterjedtek eddigi kutatásaink. Mivel a vizsgálatok szerteágazóak, az eredmények is sokszínűek, összetettek, egy ilyen rövid dolgozat terjedelmi kereteiben nem mutathatóak be részletesen. Az eddigi érintett szakmai területek, ágazatok: mezőgazdaság, ipar ezen belül külön élelmiszeripar, közigazgatás, önkormányzat, kereskedelem, banki szolgáltatás, gazdasági szolgáltatás, biztosító, rendőri, katonai, civil. Az eredmények egyértelműen igazolják, hogy a szervezetek ágazati hovatartozása, szakmai tevékenysége jelentős mértékben differenciálja a vezetési feladatok fontosságának és rangsorának értékítéletét. A termék-előállítás területén működő vállalatok vezetői a döntést, rendelkezést, szervezést minősítették a legfontosabb feladatnak, míg az emberi erőforrás menedzselését kevésbé jelentősnek értékelték. A mezőgazdaság területén működők általában magasabb átlag pontszámmal minősítették minden vizsgált feladatot, mint más ágazatok. A szolgáltató szervezetek esetében az információs-kommunikációs feladatokat a legfontosabbnak a



tervezési és személyzeti tevékenységet a legkevésbé jelentősnek tartják. Az igazgatási szervezetek vezetői a döntést és tervezést emelik ki, és a rendelkezést minősítik a legkisebb értékkel. A marketing területén az információ, a szervezési tevékenységet tartják kiemeltnek, míg a többi vizsgált feladatnak nem tulajdonítanak jelentős szerepet. A szervezeti struktúrák jogi keretei és szabályozásuk alapvetően meghatározzák bizonyos működési feltételt. Ezek már önmagukban befolyásolják, előírják bizonyos vezetési funkciók gyakorlását. Vannak olyan vezetési feladatok, amelyek egyes szervezeti formák esetében nem értelmezhetőek még más formák működtetésében kötelezőek. Erős feladat differenciáló hatása van, hogy a szervezet „forprofit” vagy „nonprofit” gazdálkodású e. Külön kutatásokat végeztünk a civil szférában működő szervezetek vezetési sajátosságainak vizsgálatára. Megállapítottuk, hogy civil szervezetek vezetése jelentős mértékben eltér a gazdálkodó szervezetektől, bizonyos feladatok előtérbe kerülnek, mások háttérbe szorulnak, új speciális funkciók jelennek meg, amely alapján értelmezhető a „civil menedzsment” mint újfajta vezetési értelmezés. Ezen a területen további szervezeti hatás is kimutatható, hogy külön-külön elemeztük az eredményesen és a kevésbé sikeresen működtetett szervezetek vezetőinek értékítéletét. A szervezetek típus szerinti kategorizálása újszerű megközelítés. Aszerint, hogy a struktúra milyen mértékben formalizált beszélünk autokratikus, demokratikus, liberális, low-formed, azaz laza struktúrájú szervezetekről. Az erősen hierarchizált katonai struktúráktól az alacsony formalizált civil szervezeteken keresztül egészen a virtuális hálózatokig nagyon sok formáció értelmezhető. Ezen a területen számos új-és újszerű tudományos probléma definiálható, melynek vizsgálata a jövő feladata. Összefoglalóan megállapítható, hogy a szervezeti paraméterek alapján definiált kategóriák jelentős mértékben meghatározzák a vezetési feladatok szerepét és jelentőségét.

### ***3.3. Környezeti hatások***

A környezet befolyása a szervezet működésére és a vezetési feladatok megítélésre kettős értelmezésű: lehet közvetett és közvetlen. Közvetlen hatásról akkor beszélünk, amikor a környezeti elemek a vezető személyiség jellemzőinek, tulajdonságainak, valamint a szervezeti paraméterek formálásán keresztül gyakorol befolyást a vezetői tevékenységre. A közvetlen hatás úgy értelmezhető, hogy a környezeti tényezők a szervezet működtetését, irányítását direkt módon határozzák meg. Az általunk definiált és vizsgált vezetést befolyásoló környezeti hatások: a társadalom intézményi berendezkedése, a jogi, kulturális és gazdasági környezet, a tulajdonosi viszonyok, a hagyományok, a környezeti elvárások, úgy mint a piaci, a minőségi, a környezetvédelmi, vagy a társadalmi felelősségvállalás. Ezek a tényezők többféle összefüggésben és megközelítésben elemezhetőek. Ez ideig ezeknek a kutatási lehetőségeknek csak egy-egy szegmensét vállaltuk fel, ezért az eredmények sem teljes körűek.

A társadalom intézményi berendezkedését, mint vezetést befolyásoló tényezőt az utóbbi évtizedekben kezdte értelmezni a vezetésstudomány. Az intitucionalizmus mint új gondolkodásmód, vezetési paradigma lényege, hogy a társadalom a kiépített intézményrendszeren keresztül irányítja, befolyásolja a szervezetek működését. Ebben az irányzatban az olyan vezetési feladatok kerülnek előtérbe, mint a rendelkezés, ellenőrzés, beszámoltatás, azaz a működés szabályszerűségének biztosítására, sokszor kikényszerítésére irányuló tevékenységek. A szervezetek jogi környezetének számos aspektusa értelmezhető és vizsgálható. A szervezeti formák és vezetési feladatok kutatási programjának kialakítása során felmerült a tulajdonosi és a beosztotti jogállású vezető feladatstruktúrájának és preferenciájának összehasonlítása.<sup>3</sup> Az elemzések alapján kimutattuk, hogy a tulajdonosi érdek kép-

viselete azoknak a vezetőknek az értékítéletében is fontosak, akik alkalmazotti jogviszonyban állnak. Ezt a megállapítást támasztja alá az is, hogy értékelésük szerint a tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés a teljesítmény orientáltság kiemelt jelentőségű. Magas pontszámmal írták le a szervezet iránti elköteleződésüket ennek következtében a vizsgált vezetési feladatok megítélésében közel azonosan gondolkodnak, mint a tulajdonosi jogviszonyú vezetők. Markáns különbség nem az értékítéletekben mutatható ki az alkalmazotti és a tulajdonosi viszonyulásokban, hanem az egyes feladatok alkalmazásának gyakoriságában. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tulajdonos vezető közvetlen irányító munkájában majdnem minden vizsgált feladat alkalmazása lényegesen gyakoribb, mint a klasszikus, alkalmazotti jogviszonyú menedzserek esetében. Differenciáltabb különbség a két csoport között a piaci partnerekkel történő kapcsolattartásban ismerhető fel, mivel az alkalmazott vezetők közel fele nem gyakorolja ezt a feladatot. A környezeti tényezők jelentős része kettős szintű olyan értelemben a makro és mikro hatásként is megjelenik. Tisztán regionális környezeti hatásként a hagyományok és a környezetvédelmi elvárások, és azon alapuló környezettudatosság értelmezhető. A kettős szintű környezeti tényezők hatás-pressurejének vizsgálatához további kutatások szükségesek. Ezek arra irányulhatnak, hogy tudományos értékelések alapján kimutassa, hogy a makro társadalmi, kulturális hatások vagy a mikro szintű közvetlen környezet hatnak-e a szervezetek vezetésére. Számos olyan terület lehet, ahol a közvetlen környezet a meghatározóbb. A régió, termelési, gazdasági és piaci viszonya, a mikroközvetlen környezet kultúrája, vezetési szokásai és értékei, táj specifikus minőségi követelményei erősebben hathatnak a régióban működő szervezetek vezetésére, irányítására.

#### 4. Összefoglalás

A „menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási programunkban folytatott vizsgálataink a vezetési feladatokra vonatkozó eredményeit foglaltuk össze cikkünkben. Ebben a témában programunk keretében nyolc önálló doktori, két pályázati és több megbízásos kutatást folytattunk, így a vezetési funkciókat több megközelítésből is vizsgáltuk. Az eredmények elemzése, összefoglaló értékelése során, az áttekinthetőség érdekében a vizsgált befolyásoló tényezőket három csoportba rendszereztük (1. táblázat).

1. táblázat. A vezetési feladatokat befolyásoló tényezők

Table 1. Factors influencing management tasks

Személyiség jellemzők	Szervezeti paraméterek	Környezeti hatások
életkor	szervezeti forma	intézményi
beosztás	a szervezet mérete	jogi
iskolai végzettség	tevékenység terület	kulturális
nem	profitorientáltság	gazdasági
vezetési stílus	a szervezet kora	tulajdonosi viszonyok
kapcsolat orientáltság	a szervezet típusa	hagyományok
nyitottság	jövedelmezőség	piaci
értékek		minőségi követelmények
attitűdök		környezetvédelmi
tapasztalat		társadalmi felelősségvállalás
		idő
		változások

Forrás: saját kutatások, 2000–2014.

Vizsgálati eredmények a környezeti hatások dominanciájára hívják fel a figyelmet, ugyanis a környezeti jellemzők hatással vannak a szervezeti paraméterekre és a személyiség jellemzőkre egyaránt. Ezekon keresztül közvetetten meghatározzák a vezetési feladatokat is. Ezen túlmenően értelmezhető a környezeti tényezők közvetlen hatása is a szervezetek működtetésére és irányítására.

### Felhasznált irodalom

- Bába É.–Berde Cs. (2010): Az idő – A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadóház, Budapest, 148 p.
- Bába É. (2009): Az időtényező szerepe a vezető és a szervezet működésének eredményességében. Doktori értekezés, Debrecen, 175 p.
- Bilanics A. (2008): Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben. Doktori értekezés, Debrecen, 178 p.
- Dajnoki K. (2006): Szakmai és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban, Doktori értekezés, Debrecen, 138 p.
- Dajnoki K. (2007): Konfliktus. In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Szerk.: Berde Cs.–Dajnoki K., Debrecen, 145–164. p.
- Dajnoki K. (2013): HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőség emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában. VIKEK, V. évf. 1. szám (No. 12), Szeged, 103–108. p.
- Drucker, P.F. (1992): *Managing for the Future*, Truman Talley Books, Boston.
- Fayol, H. (1918): *Administration industrielle et générale*. Dunod, Paris, 184 p.
- Gergely É. (2012): Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesterim hivatalok humánerőforrás gazdálkodásában. Doktori értekezés, Debrecen, 188 p.
- Gulyás L. (2008/b): A vezetés funkcióiról általában. In Gulyás L. szerk. (2008/a): A vezetésstudomány alapjai. 107–112. old.
- Gulyás L. (2008/c): A vezetés funkciói 1.: A tervezés. In Gulyás L. (2008/a): 113–135. old.
- Gulyás L. (2008/d): A vezetés funkciói 2.: A szervezés. In Gulyás L. (2008/a): 151–162. old.
- Gulyás L. (2008/e): A vezetés funkciói 3.: A vezetés. In Gulyás L. (2008/a): 163–174. old.
- Juhász Cs. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszergazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 148 p.
- Juhász Cs. (2013): Teljesítmény- és ösztönzés-menedzsment vizsgálatok. VIKEK, V. évf. 1. szám (No. 12), Szeged, 97–102. p
- Kun A. I. (2004): A vállalati oktatáspolitikai – esettanulmányok alapján. Megjelent: Barizsné Hadházi Edit–Polónyi István (szerk.): *Felnőttképzés, vállalati képzés. Competitio Könyvek 1.* Debreceni Egyetem – Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen, 106–130. o., ISBN 963-472-796-4.
- Kun A. I. (2010): A toborzás és a kiválasztás információs szerepéről és a szűrő elmélet egy empirikus tesztjének megalapozottságáról. *Humánpolitikai Szemle*, 21. évf., 12. szám., 31–41. o., ISSN 0865-7009. (elérhető az academia.edu-n és a researgate.com-on)
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Pierog A.–Szabados Gy. (2012): Civil szervezetek működési aktivitása Hajdú-Bihar megyében. VIKEK, IV. évf. 4. szám (No. 10), Szeged, 281–288. p.
- Pierog A. (2013): Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai. Doktori értekezés, Debrecen, 207 p.
- Platón: Az állam. In: Hársing I. (2000): *A politikai filozófia történet vázlata. Jegyzet és Szöveggyűjtemény*, Szerk.: Lácza M., Nyíregyháza 107–111. p.
- Szabados Gy. (2008): *Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban*, Doktori értekezés, Debrecen, 138 p.

# KONFLIKTUSVIZSGÁLATOK CIVIL SZERVEZETEK BEN

## CONFLICT SURVEYS IN CIVIL ORGANISATIONS

**DR. PIEROG ANITA tanársegéd**

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

### **Abstract**

In my research I decided to examine the characteristic features of management in civil organizations. In this context, I touched upon the conflict conditions of these structures. When examining conflicts, I had the assumption that in case of an organization with such a widespread network of connections and so many interactions, many sources of conflicts can be identified. An examination of the conflict, because I considered important, since it seemed that these organisations operate at a high level of conflict. In civil activities and in society it often occurs that the participants give different responses to a given issue. The civil interpretation conveys the concept of diversity and different opinions. Even the existence of these organizations expresses disagreement. Thus, they convey conflicts in themselves since they often get into conflicts even with the state powers. These results show that the examined civil organizations have hardly any conflicts. The goal of my examination conflicts was to explore how strong the conflicts are between civil organizations and the participants of their system of relations. I examined which participants get into conflicts and the analysis of the entire sample shows that conflicts are not really characteristic of civil organizations. If conflicts happen to develop, they mainly develop between the civil organizations and the members, the civil society and the supervising organizations. However, the implementation of tasks causes interaction in each type of organizations and interactions generate conflicts. Thus, the low level of conflicts means a low level of activity. Based on the results of conflict examinations, I concluded that the rate of conflicts can be used as a parameter of civil activity in certain cases.

### **1. Bevezetés**

A civil szervezetek széles társadalmi kapcsolatokkal rendelkező struktúrák. Közvetlen környezetükkel az interakciók mindennaposak, azaz gyakoriak és a szervezet által megvalósítandó folyamatokra vonatkoznak. Számos kapcsolódási, együttműködési terület azonosítható be az önkormányzatokkal, más civil szervezetekkel. Ezen túlmenően működésük jellegéből adódóan gazdálkodó szervezetekkel, vállalkozásokkal, vállalatokkal, szakmai szervezetekkel, intézményekkel kell együtt működniük.

Konfliktusok akkor keletkeznek, mikor egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy vagy csoport valamely fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit meghiúsítja. Konfliktusban a felek saját érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik. Más szerzők valamely problémára adott eltérő megoldási javaslatként értelmezik.<sup>1</sup> Neubauser (1992) szerint konfliktus akkor keletkezik, ha legalább két, valamilyen kapcsolatban álló fél, szembe kerül egymással. A szemben állás oka a cselekvési tendenciák vagy magatartások összeegyeztethetlensége. Gordon (1989) szerint konfliktus akkor alakul ki, ha

két fél viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényének érvényesítését, vagy értékrendjük eltérő. Ternovszky (2000) konfliktus alatt két vagy több ember közötti egyet nem értést, feszültséget ért. Az irodalmi definíciók alapján a konfliktus véleményem szerint úgy értelmezhető, mint egy konkrét kérdésre adott eltérő válasz és annak magatartás, viselkedésbeli következménye. A konfliktusok a szervezeti élet elkerülhetetlen velejárói. A technológiai váltás, az új termék/szolgáltatás bevezetése vagy egyéb, környezeti tényezők szervezeti átalakítást igényelnek. A folyamat a munkakörök újrafogalmazásával, a hatáskörök átalakításával, a szervezet belső erőforrásainak újrafelosztásával jár. Ez nem megy az érdekek megsértése nélkül. A konfliktusok kialakulásában számos más tényező is közrejátszik. A szervezetek tevékenysége, mérete a bennük lejátszódó folyamatok. Ezek közül kiemelt szereppel bírhat a csoportviszonyok, csoportok a szervezetekben,<sup>2</sup> az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek eltérő értékelése,<sup>3</sup> az elvárások,<sup>4</sup> új belépők beillesztése,<sup>5</sup> generációs eltérések.<sup>6</sup> Ezekon kívül a megváltozott munkaképességű valamint fogyatékos személyek foglalkoztatása is okozhat konfliktusokat.<sup>7</sup>

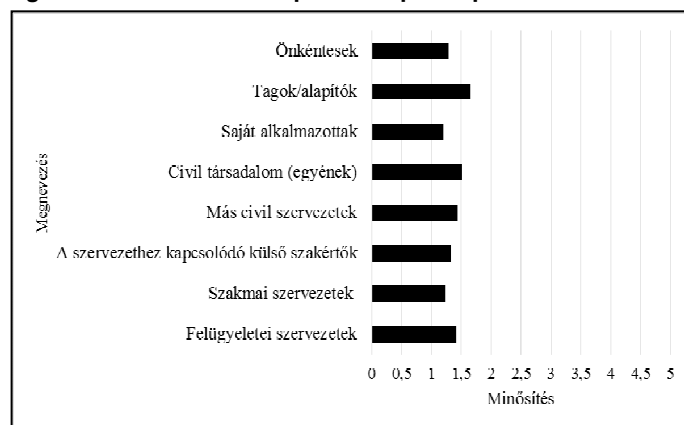
Maguk a konfliktusok, illetve kezelésük és megoldásuk is különféle erőket szabadítanak fel.<sup>8</sup> A civil tevékenységben, a társadalomban gyakran előfordul, hogy egy adott kérdésre eltérő válaszokat adnak a szereplők. Maga a civil értelmezés, fogalom is magában rejti a másságot, a másfajta véleményt. Magukban hordozzák a konfliktusosságot, mert gyakran szembe kerülhetnek a hatalommal is. Ezért is meglepőek a konfliktusra vonatkozó eredmények, melyek azt mutatják, hogy a civil szervezetek kevésbé érintettek konfliktusok által. Lehet, hogy ennek magyarázata az alacsony működési intenzitás, azaz nincs elég interakció? Vagy alkalmazkodóbbak a finanszírozási helyzet miatt? Egyszerűen csak kevesebb konfliktust vállalnak fel? Szervezeti oldalról megközelítve a problémát azt látjuk, hogy a struktúra kiépítettsége hiányos, alacsony a szervezetek formalizáltsága. Vezetési oldalról nézve pedig az tapasztalható, hogy bizonyos vezetési funkciókat ritkán, vagy egyáltalán nem alkalmaznak a civil szférában. A civil tevékenységek és az azt megvalósító szervezetek természetüknél fogva sokszor kerülnek összeütközésbe a hatalmi berendezkedéssel és struktúrákkal, gazdasági érdekekkel. Tehát tevékenységük konfliktusokat generál. Kutatási kérdésként merül fel, hogy ezek a szervezetek hogyan kezelik a konfliktusokat, milyen mértékben jelenik meg a tevékenységük folyamatában? Kutatásaim során ezekre a kérdésekre kerestem a választ.

Konfliktus vizsgálataimban azzal az előfeltételezéssel éltem, hogy az olyan szervezetek esetében, ahol ilyen széleskörű a kapcsolati háló, valamint a működéséből adódóan gyakoriak az interakciók sok konfliktusforrás definiálható. Ahhoz, hogy a felvetett kérdésekre jó válaszokat kapjak a problémát több oldalról is célszerű volt megvizsgálni. A konfliktus vizsgálataim célja annak feltárása, hogy a civilek működése során kialakult kapcsolatrendszerük szereplőivel hogyan alakul a konfliktusok erőssége. Mennyire jellemző a civil szervezetekre a konfliktusosság? Ezen túlmenően konkrétan minősítettem a megkérdezett vezetőkkel a konfliktusforrásokat az alapján, milyen mértékben generálnak konfliktust. Ebben a tanulmányban a civil szervezetek kapcsolati hálójának szereplőivel kialakuló konfliktusvizsgálatok eredményeit mutatom be. A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## 2. Konfliktus a különböző szereplőkkel

A többoldalú megközelítés első kérdéseként azt kutattam, hogy a vizsgált civil szervezeteknek kikkel vannak konfliktusaik. A vizsgálat során arra kerestem a választ, hogy a vezetők megítélése szerint a különböző szereplőkkel milyen mértékben jellemzőek konfliktusok. Ennél a kérdésnél azokat a lehetséges szereplőket adtam meg a válaszlehetőségek között, melyek jelen vannak a szervezetben, illetve a szervezet kapcsolatban áll velük. A vizsgálati eredményeket a 1. ábrán ismertetem.

**1. ábra. A konfliktus lehetséges szereplőinek minősítése**  
**Figure 1. Qualification of potential participants in the conflict**

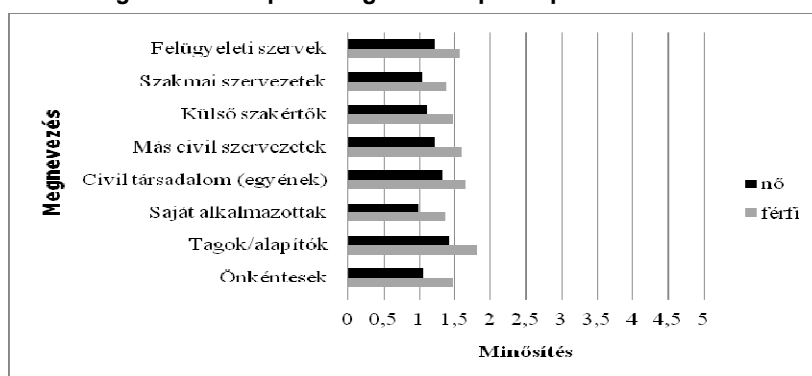


Forrás: Saját vizsgálatok, 2013.

N=282

Az eredmények azt mutatják, hogy alig fordul elő konfliktus a civilek és a velük kapcsolatban állók között a megkérdezett vezetők véleménye szerint. Ha mégis kialakul, akkor főként a tagokkal/alapítókkal (1,65), illetve a civil társadalom (egyének) tagjaival (1,51). A legkevésbé az alkalmazottakkal, az önkéntesekkel és szakmai szervezetekkel jellemző a konfliktus kialakulása. A válaszok minősítését kor illetve végzettség alapján is elemeztem és megállapítottam, hogy nincs szignifikáns különbség. A konfliktus lehetséges szereplőinek nemek szerinti megítélését a 2. ábra mutatja be.

**2. ábra. A konfliktus szereplőinek nemek szerinti megítélése**  
**Figure 2. Perception of gender of participants in conflict**



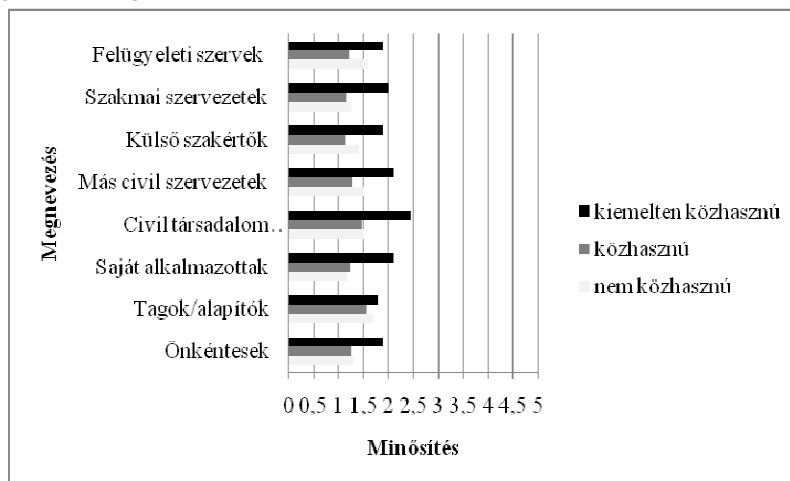
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013.

N=282

A vizsgált szereplők konfliktusokban betöltött szerepét tendenciájában a férfiak és a nők azonosan értékelték. A nemek szerint vizsgálva a konfliktusban szereplőket a férfiak magasabb átlagokkal minősítik, mint a nők. Minden válaszlehetőség esetében szignifikáns a különbség.

A szervezeti paraméterek esetében is elvégeztem az összefüggés vizsgálatokat. A közhasznúsági státusz alapján a következőképp értékelik a lehetséges szereplőket (3. ábra). Az eredmények azt mutatják, hogy a kiemelten közhasznú szervezetek esetében a rangsor a civil társadalom, alkalmazottak, más civil szervezetek, külső szakértők, felügyeleti szervek, önkéntesek, tagok. Ennél a szervezeti paraméternél a legmagasabbak az átlagok. A közhasznú szervezetek minősítésében vannak a legkisebb átlagok. Kivétel ez alól a saját alkalmazottak válasz, mivel ezt a nem közhasznú szervezetek minősítették legalacsonyabb értékkel.

**3. ábra. A konfliktusban részt vevők közhasznúsági státusz szerinti megítélése**  
**Figure 3. Judgment in terms of charitable status in the conflict participants**



Forrás: Saját vizsgálatok, 2013.

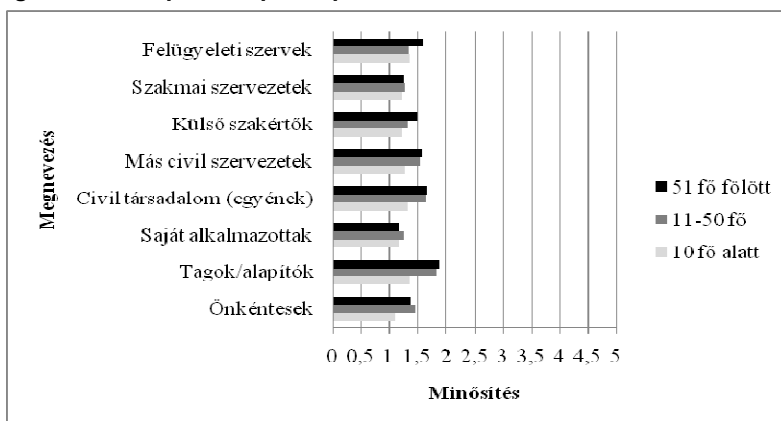
N=282

Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a szakmai szervezetek, külső szakértők, valamint a saját alkalmazottak esetében van szignifikáns különbség. A továbbiakban értékpárokat alkotva vizsgáltam, mely csoportok között van eltérés. A közhasznúsági fokozat és a válaszok között mind a három kategória között elvégeztem a vizsgálatokat. A külső szakértők válasz esetében megállapítható, hogy szignifikáns különbség van a nem közhasznú és kiemelten közhasznú, valamint a közhasznú és kiemelten közhasznú csoportok között. A „szakmai szervezetek” vizsgálata során szignifikáns különbséget mutattam ki a közhasznú és kiemelten közhasznú, valamint a nem közhasznú és kiemelten közhasznú csoportok között. Míg az alkalmazottakra vonatkozó eredmények szerint a nem közhasznú és kiemelten közhasznú és a közhasznú kiemelten közhasznú csoportok között van szignifikáns különbség.

A szervezetek méreteinek elemzésével azt vizsgáltam, hogyan ítélik meg az interjúalanyok a konfliktusok szereplőit. Az erre vonatkozó eredményeket a 4. ábra mutatja be.

#### 4. ábra. A szereplők megítélése a taglétszám alapján

Figure 4. Perception of participant of based on the number of members



Forrás: Saját vizsgálatok, 2013.

N=282

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a taglétszám növekedésével a tagok/alapítók konfliktusosságának átlaga növekszik, a különbség szignifikáns. A további vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a 10 fő alatti és 11–50 fő közötti, valamint a 10 fő alatti és 51 fő feletti létszámmal rendelkező szervezetek válaszainál van statisztikailag is igazolható különbség.

Azt vizsgálva, hogy konfliktusok milyen szereplőkkel alakulnak ki a teljes mintán végzett elemzések alapján megállapítható, hogy nem igazán jellemző a konfliktus. Amennyiben mégis kialakul, akkor főként a szervezeti tagokkal, a civil társadalommal, valamint a felügyeleti szervekkel. A válaszadók jellemzői alapján vizsgálva az a megállapítás tehető, hogy az interjúalanyok neme és a válaszlehetőségek mindegyike között szignifikáns különbség mutatkozik. Kimutattam, hogy a férfiak magasabb átlagértékekkel minősítették a szereplők konfliktusosságát, mint a nők. De a két nem értékelése tendenciájában azonos. A szervezeti paraméterek esetében a közhasznúsági fokozat alapján a szakmai szervezetek, a külső szakértők és a saját alkalmazottak válaszlehetőség esetében mutatkozik szignifikáns különbség. A szervezetek méretét alapul vevő elemzések alapján a tagok/alapítók válaszlehetőség esetében mutatkozott szignifikáns különbség. Ez azzal magyarázható, hogy minél több ember vesz részt egy adott feladat megvalósításában, több személyiség, érték, érdek, annál több az interakció, annál könnyebben alakulhatnak ki konfliktusok.

### 3. Összegzés

A konfliktus vizsgálatát azért tartottam fontosnak, mivel úgy véltem, hogy ezek a szervezetek magas konfliktus szinttel működnek. Ezt azzal magyarázom, hogy maga a civil fogalom magában hordozza a konfliktusosságot. A civil szervezetek konfliktusviszonyait elemezve a kapott eredmények alapján megállapítható, hogy az általam vizsgált szervezetekre alacsony szinten jellemző a konfliktus. A feladatmegvalósítás azonban minden szervezet típusban interakciókkal jár és az interakciók konfliktusokat generálnak. Azt vizsgálva, hogy konfliktusok milyen szereplőkkel alakulnak ki a teljes mintán végzett elemzések alapján megállapítható, hogy nem igazán jellemző a konfliktus. Amennyiben mégis kialakul akkor főként a szervezeti tagokkal, a civil társadalommal, valamint a felügyeleti szervekkel. Tehát az alacsony konfliktus szint, alacsony aktivitásra is utalhat egyben. Más kutatási eredményeim is, mint például a szervezetek elérhetősége, alacsony bevétel, ala-



cseny aktivitásra utalnak. Ezen eredmények alapján értelmezhető a civilek esetében az inaktivitás állapota és az „alvó” szervezetek létezésének oka, célja, értelme. Az „alvó” civil szervezetek pusztán létükkel képviselik a vállalt feladataikat. A civil aktivitás nehezen vizsgálható és még nehezebben mérhető, leginkább csak közvetett módszerek alkalmazhatóak erre. A konfliktusvizsgálatok eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy a civil aktivitás paraméteréül bizonyos esetekben jól használható a konfliktusosság mértéke.

### Jegyzetek

1. Berde Cs.–Dienesné K. E.–Bilanics Á. (2000): Humánmenedzsment. Nyíregyházi Főiskola Nyomdája, Nyíregyháza. 93. p.
2. Szabados Gy. N. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *Agrártudományi Közlemények = Acta Agraria Debreceniensis* 28: pp. 43–46.
3. Gergely É.–Dienesné K. E. (2011): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. *Munkaügyi Szemle* pp. 43–50.
4. Juhász Cs.–Vántus A. (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. *Közép-Európai Közlemények* 18–19. pp. 225–236.
5. Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 10. pp. 159–168.
6. Kozák A.–Móré M.–Bányai G. (2011): Nehezítik-e a generációs konfliktusok a munkahelyi beilleszkedést az USA-ban? In: *Társadalomtudományi tanulmányok. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen*, p. 79–84.
7. Dajnoki, K. (2011): Conflict treatment in the equal employment opportunity human resource management. *Acta Scientiarum Socialium* XXXIII. pp. 77–85.
8. Dajnoki K. (2007): Konfliktus. In: Berde Cs.–Dajnoki K. (szerk.): *EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó. Debrecen.*

### Felhasznált irodalom

- Berde Cs.–Dienesné K. E.–Bilanics Á. (2000): *Humánmenedzsment. Nyíregyházi Főiskola Nyomdája, Nyíregyháza*. 93. p.
- Dajnoki K. (2007): *Konfliktus*. In: Berde Cs.–Dajnoki K. (szerk.): *EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó. Debrecen.*
- Dajnoki, K. (2011): *Conflict treatment in the equal employment opportunity human resource management. Acta Scientiarum Socialium* XXXIII. pp. 77–85.
- Gergely É.–Dienesné K. E. (2011): *Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. Munkaügyi Szemle* pp. 43–50.
- Gordon, Th. (1989, 1994): *T. E. T. A tanári hatékonyság fejlesztése. Gondolat Kiadó, Budapest.*
- Juhász Cs.–Vántus A. (2012): *Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. Közép-Európai Közlemények* 18–19. pp. 225–236.
- Kozák A.–Móré M.–Bányai G. (2011): *Nehezítik-e a generációs konfliktusok a munkahelyi beilleszkedést az USA-ban? In: Társadalomtudományi tanulmányok. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen*, p. 79–84.
- Móré M. (2012): *A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 10. pp. 159–168.
- Neubauer, W. (1992): *Zur Begriffbestimmung von Konflikt*. In: Gampe, H.–Neubauer, W.–Knapp, R.: *Konflikte in der Schule. Möglichkeiten und Grenzen kooperativer Entscheidungsfindung. Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin.*
- Szabados Gy. N. (2008): *Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. Agrártudományi Közlemények = Acta Agraria Debreceniensis* 28: pp. 43–46.
- Ternovszky F. (2000): *Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.*

# GAZDASÁGI NÖVEKEDÉS ÉS ESÉLYEGYENLŐSÉG AZ EURÓPAI UNIÓBAN

## *ECONOMIC GROWTH AND EQUAL OPPORTUNITY IN THE EUROPEAN UNION*

**BALÁZS-FÖLDI EMESE PhD-hallgató**

DE GTK Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

### **Abstract**

In the 21st century the European Union turned exceptional attention to the improvement of employment and labour market situation of persons with disability and reduced work capacity. It was resulted by the concurrence and intertwining of two highly important processes which enhancing one another's effect transformed the augmentation in the labour market role of persons with disability and reduced work capacity into a distinguished area of the European Union. One of them is the attempts to solve the economic difficulties arising in the union, the another is the process of human rights and improvement in equal opportunities. Thanks to this concurrence, the equal opportunity has become an important instrument to promote economic development and growth, and enhance employment. Relying on specialist literature the study aims to explore the economic and equal opportunity policies ongoing in the European Union.

### **1. Bevezetés**

Az Európai Unió a XXI. században kiemelt figyelmet fordít a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének javítására. Ez két igen fontos folyamat találkozásának és összefonódásának eredménye, melyek egymás hatását felerősítve az Európai Unió kiemelt területévé tette a fogyatékos személyek munkaerő-piacon betöltött szerepének növelését. Az egyik az unióban jelentkező gazdasági nehézségek megoldására tett kísérletek, a másik az emberi jogok, az esélyegyenlőség fejlődésének folyamata. E találkozásnak köszönhetően az esélyegyenlőség fontos eszközévé vált a gazdasági fejlődés, növekedés elősegítésének és a foglalkoztatottság növelésének.

A tanulmány célja, hogy szakirodalom áttekintése segítségével feltárja az Európai Unióban végbemenő gazdasági és esélyegyenlőségi folyamatokat.

### **2. Változó gazdasági környezet**

A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek ügye a gazdaság szempontjából rövid történelmi múltra tekint vissza. A klasszikus liberális közgazdasági felfogás szerint a piac, mint láthatatlan kéz végzi azokat a korrekciókat, melyek a munkaerő-piac keresletét és kínálatát befolyásolják.<sup>1</sup> E szemlélet értelmében a fogyatékos és megváltozott munkaképességűvé vált személyek is megtalálják helyüket a gazdaságban. A valóságban azonban ezt a nézetet a háborúk és a gazdasági válságok megkérdőjelezték, segítséget

a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek csupán a rehabilitáció által kaphattak, mely azonban kevésnek bizonyult a foglalkoztatottsági szint emelésére.

A nyugat-európai országokban a II. világháborút követően létrejövő gazdasági jólétnek köszönhetően a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek magas szinten részesültek a jóléti elosztás jótékony hatásaiban, amely azonban a munkaerő-piactól való távolmaradásra ösztönözte őket.

Európa e területén megvalósuló gazdasági jólét következménye volt: a magas arányú foglalkoztatottság és a magas szintű szociális biztonság. Maksay (2009) megállapítása szerint a 70-es évek közepéig a határozottan növekvő nyugat-európai gazdaságban inkább a munkaerő túlkereslet, mint a túlkínálat volt a jellemző.<sup>2</sup> A hetvenes évek közepétől megjelenő gazdasági válság (1974-es olajválság) hatására a gazdasági növekedés megtorpant, a foglalkoztatottság csökkent, a munkanélküliség folyamatosan emelkedő tendenciát mutatott.

Az államok igyekeztek kiegyensúlyozni a negatív folyamatokat, ezek azonban – mindamellet, hogy nem érték el a kívánt célt – eladósodáshoz, költségvetési hiányokhoz vezettek és magas adókat eredményeztek. A munkanélküliség következményeként elmaradtak az adó- és járulékbefizetések a kívánt mértéktől, másrészt pedig megemelkedtek a szociális szolgáltatásokra, kifizetésekre fordított összegek, mivel egyre többen vették igénybe azokat.<sup>3</sup> Megjelent a tartós, hosszú időn keresztül fennálló munkanélküliség. Ezen a trenden a későbbi konjunktúra időszakok sem változtattak.

Az európai kontinens gazdasági helyzetét súlyosbította az a demográfiai tendencia, melynek hatásai tovább mélyítették a kormányok költségvetési gondjait: az előregedő társadalmak problematikája, melynek következtében egy csökkenő létszámú gazdaságilag aktív népesség tart el egy egyre növekvő számú inaktív lakosságot. Az idősebb korosztály munkaerő-piaci helyzete szorosan összefonódott a fogyatékos, rokkanttá válás kérdéskörével, mivel az idősebb korosztály munkában tartása és egészségének megőrzése a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességűvé válás megelőzését is magában foglalja, hiszen a statisztikai adatok szerint a kor előre haladtával egyre nagyobb az esély arra, hogy valaki beteggé, rokkanttá, fogyatékosá váljék.<sup>4</sup> A 75 év feletiek több mint 30%-a valamilyen módon, több mint 20%-a pedig súlyosan korlátozott. A fogyatékos személyek százalékos aránya az Európai Unió népességének előregedésével emelkedni fog. A fogyatékos emberek körében ráadásul a szegénység is 70%-kal magasabb, mint az átlag.<sup>5</sup> Ezért mondja ki a későbbiekben a Wim Kok-Bizottság (2003), hogy a tervezés szintjén ezt a két társadalmi „csoportot” együtt kell kezelni, mert csak az átmenet határai bizonytalanok, a végeredmény kevésbé.<sup>6</sup>

A 80-as évektől két jelentős tendencia gyakorol hatást a munkaerő-piaci státuszra. Egyrészt a gazdaság egyre inkább eltolódott a primer, az árutermelő ágazatokról a terciér, szolgáltató ágazatok felé, mely kedvezőtlenül hat az alacsony végzettségű munkavállalók, köztük a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci státuszára is. Másrészt az információs és kommunikációs technológiák fejlődése szintén hátrányosan érinti az alacsonyan képzett munkaerőt.

90-es évek első felében a tartós munkanélküliség megoldását alapvetően a belső piac élénkülésétől, növekedésétől várták. A statisztikai elemzések viszont azt mutatták, hogy a fellendülések idején sem következett be tartós csökkenés a munkanélküliségi rátákban, és nem bővültek jelentősen a foglalkoztatási lehetőségek sem, a költségvetési deficitiek továbbra is emelkedtek, a munkanélküliség tartósnak bizonyult és 10% körül állandósult.<sup>7</sup> Csoba (2006) szerint az 1990-es évektől napjainkig folyamatossá váltak a reformok Európa fejlett gazdaságaiban, melyeknek célja a piackiigazítás volt.<sup>8</sup>

A gazdaságban bekövetkezett negatív folyamatok következményeként a munkaerő-piac által generált társadalmi egyenlőtlenségek felerősödtek, és jelentős hátrányba kerültek egyes csoportok, így az alacsonyan szakképzettek, a nők, az etnikai kisebbséghez tartozók, és a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek is. Ezek a csoportok a közösségi jogban általánosan a hátrányos helyzetű csoportok kifejezésben jelennek meg. Ez a 70-es években csak a nők körét foglalta magába és elsősorban e csoport esélyegyenlőségére vonatkozó felfogás uralkodott, a 90-es évek második felétől egészült ki több más csoporttal, többek között a fogyatékos személyekre vonatkozó tartalommal.

### 3. Esélyegyenlőség a munkaerő-piacon

A 90-es évek elejéig még nem volt közös európai szándék, vagy akarat arra vonatkozóan, hogy munkaerő-piaci folyamatok tagországi szabályozottságán túl közösségi dimenzió is kialakuljon az olyan kihívásokra, mint a tartós munkanélküliség vagy a társadalmilag hátrányos helyzetű populációk (a nők, a fiatalok, az idősek, a fogyatékosokkal élők, a fejletlen térségekben lakók) foglalkoztatása. A gazdasági integráció előrehaladása egyre inkább kikényszerítette a növekedés és a foglalkoztatás együtthatásának vizsgálatát, főként a strukturális gazdasági problémák elhatalmasodása miatt. Annál is inkább, mivel a fogyatékos emberek száma az ENSZ felmérése szerint a világ lakosságának 10%-át érinti. Ez az Európai Unió tekintetében 38 millió fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyt jelent, akiknek egy jelentős része a mai napig tartós munkaerő-piaci hátrányt szenved el a gazdaságban.

Az Európai Unió tagállamaiban az 1990-es évek közepétől jelenős filozófiaváltás történt a hátrányos helyzetű, köztük a fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrálása kérdésében, melynek hátterében a fentebb bemutatott gazdasági, foglalkoztatási és költségvetési helyzet keresendő.<sup>9</sup>

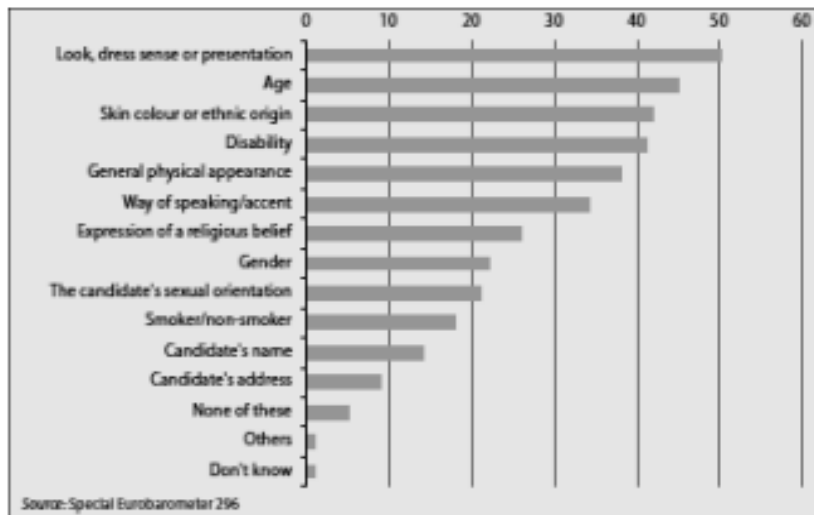
Az Unió felismerte, hogy a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának, gazdasági szerepvállalásának egyik legnagyobb akadálya az előítéletek. A társadalmi és a gazdasági életben való teljes értékű részvételüket gyakran szemléletbeli és környezeti akadályok gátolják. 1999-ben az Európai Bizottság megállapította, hogy a fogyatékos emberek 2-3-szor nagyobb eséllyel munkanélküliek és hosszabb ideig vannak munka nélkül, mint „ép” társaik.<sup>10</sup> Az 1. ábra szemlélteti a munkáltatók körében végzett felmérés eredményét, mely alapján sorrendben látható, hogy a választásaikat milyen sztereotípiák és előítéletek befolyásolják.

A fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek inaktivitásának aránya közel kétszerese a nem fogyatékosokkal élőkének, melynek hátterében többek között az alacsony iskolai végzettség és szaktudás áll.<sup>11</sup> Emiatt a gazdaságilag aktív fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetére jellemző, hogy alacsony presztízsű, rosszul fizetett munkát végeznek – bár tagországoként vannak eltérések.

Kutatási eredmények alapján a munkáltatókat befolyásoló legfontosabb tényezők között vannak: az előítélet, a tájékozatlanság és a diszkrimináció.<sup>12,13</sup> A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos sztereotípiák, előítéletek és diszkrimináció mind a társadalomban, mind a munka világában egyaránt megfigyelhető jelenségek.<sup>14</sup> Ezért kiemelt jelentősége van a szemléletformálásnak, az esélyegyenlőség érvényesülésének és a hátrányos megkülönböztetés tilalmának a fogyatékos emberek gazdasági szerepének érvényesülése tekintetében. Mór (2012) alapján az európai országokban már hosszú évek óta bevett gyakorlat, hogy a munkaerő-piacon hátrányt szenvedőket állami szinten is segítik.<sup>15</sup>

**1. ábra. Nézetek a foglalkoztatási diszkriminációról, amikor a munkáltató két egyenlő végzettségű és képességű jelölt közül választ, EU 27, 2008. február – március**

**Figure 1. Views on employment discrimination when the employer selects between two candidates with equal qualification and abilities, EU 27, March – February 2008.**



*Forrás: Combating Poverty, EUROSTAT (2010) 25.p.*

\*Az 1. ábra tényezői felülről lefelé haladva: megjelenés, öltözködés vagy bemutatkozás; kor; bőrszín, etnikai hovatartozás; fogyatékoság; általános fizikai megjelenés; beszédmód, akcentus; vallásos meggyőződés kifejezése; nem; a jelölt szexuális orientációja; dohányos/nem dohányos; a jelölt neve; a jelölt lakcíme; egyik sem; más; nem tudja.

Az esélyegyenlőség érvényesülése segíti az Európai Unió hosszú távú gazdasági céljait, mivel ezáltal a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek képessé válnak részt venni mind a társadalmi mind a gazdasági életben. A fentieknek köszönhetően az Európai Unió az elmúlt két évtizedben politikai céljai középpontjába helyezte a hátrányos helyzetűknél fogva a munkaerő-piac perifériájára szoruló csoportok, köztük a fogyatékos személyek gazdasági aktivitásának növelését.

A fogyatékos személyek foglalkoztatási helyzete kiemelt területté az amszterdami folyamat következtében vált. Ennek gyökere az Európai Bizottság Fehér Könyvében fedezhető fel. Az Európai Bizottság 1993. évi „Foglalkoztatás, növekedés, versenyképesség” című Fehér Könyvében azt a célt fogalmazza meg, hogy a piaci versenyképesség és a társadalmi szolidaritás egymást erősítő tényezők legyenek. Fontos, hogy a gazdasági növekedés szem előtt tartása mellett megvalósuljon a dolgozók és munkanélküliek, a társadalom és annak kirekesztettjei közötti különbségek csökkentése új munkahelyek teremtése által. Az új munkahelyek növelését az atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, távmunka stb.) terjesztése, a foglalkoztathatóság növelése (a munkavállaló versenyképességének, szakképzettségének javítása) által képzelték el.<sup>16</sup>

Az esseni csúcs, a lisszaboni, az amszterdami és a luxemburgi folyamat jelzik azt az Unió foglalkoztatáspolitikát, mely jelentős elmozdulást jelentett a korábbi szemlélet tekintetében. Prioritást kapott a gazdasági növekedéssel párhuzamosan a munkanélküliség kérdésében különösen érintett hátrányos helyzetű rétegek támogatása, felzárkóztatása, gazdasági aktivitásának növelése az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök, a mindenki számára nyitott munkaerőpiac megfogalmazásai valamint a diszkrimináció tilalma és egyenlő bánásmód által.

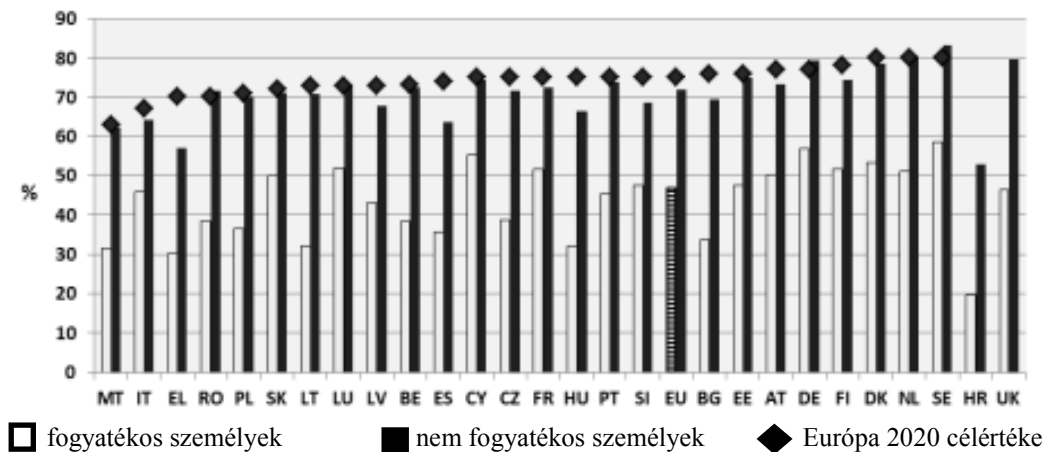
Az ún. Amszterdami Szerződés legnagyobb hatású eleme a foglalkoztatás kérdésköre volt. Ezzel a dokumentummal az Európai Unió egyik legfontosabb politikai célkitűzésévé vált a magas szintű foglalkoztatás: a munkajog, a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlősége, a munkahelyi egészség- és biztonságvédelem segítségével. Az Unió elképzelés központi eleme a nyitott koordinációs mechanizmus, mely szerint a tagállamok hatásköre megmarad a foglalkoztatáspolitikai alakításában, az uniós közösségi politika csak irányvonalakat és célokat fogalmaz meg e tekintetben.

Az amszterdami szerződésnek köszönhetően fontossá váltak a közös számításokon alapuló munkaerő-piaci felmérések. A felmérések segítségével lehetővé vált, hogy figyelemmel kísérjék a tagországok foglalkoztatási helyzetét, valamint megteremtik más országokkal történő összehasonlítás lehetőségét. 2002-ben kiemelten, ad hoc felvétel során került sor a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási helyzetének teljes körű vizsgálatára.<sup>17</sup>

A luxemburgi folyamat hatására indult meg az európai foglalkoztatási stratégia, melyet 2005-ben az átdolgozott lisszaboni célkitűzés elveihez igazítottak, 2008-ban pedig újabb foglalkoztatáspolitikai iránymutatásokkal bővültek. Az európai foglalkoztatási stratégia jelenleg az Európa 2020 stratégiával összhangban három fő, 2020-ig elérendő célt határoz meg, melyek közül kettő érinti a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességűvé vált személyeket is, így a 20-64 év közötti lakosság 75%-os foglalkoztatási szintjének elérése, valamint az a cél, amely a szegénység és a társadalmi kirekesztettség kockázatával veszélyeztetettek számának legalább 20 millióval történő csökkentésére vonatkozik<sup>18</sup> (2. ábra).

**2. ábra. A fogyatékos személyek foglalkoztatási rátája az Európai Unió országaiban (20–64 év), 2011**

**Figure 2. Employment rate by disability status and member state (age 20–64), 2011**



Forrás: EU-SILC 2011 and Eurostat (2011)

A tagállamok a fentebbi célok teljesülése érdekében a nyitott koordináció módszerének megfelelően, saját nemzeti foglalkoztatási akciótervek keretében határozhatják meg saját nemzeti programjaikat. Ezért a tagállamokban az aktív és passzív munkaerő-piaci programok során alkalmazott nemzeti politikák jelentős eltéréseket mutatnak.<sup>19</sup> Az Európai Unió alapelveinek megfelelően maguk az érintettek is fontos szerepet vállalnak a döntéshozatalban. A Fogyatékosok Európai Napján (december 3-án) rendezett konferenciák az Európai

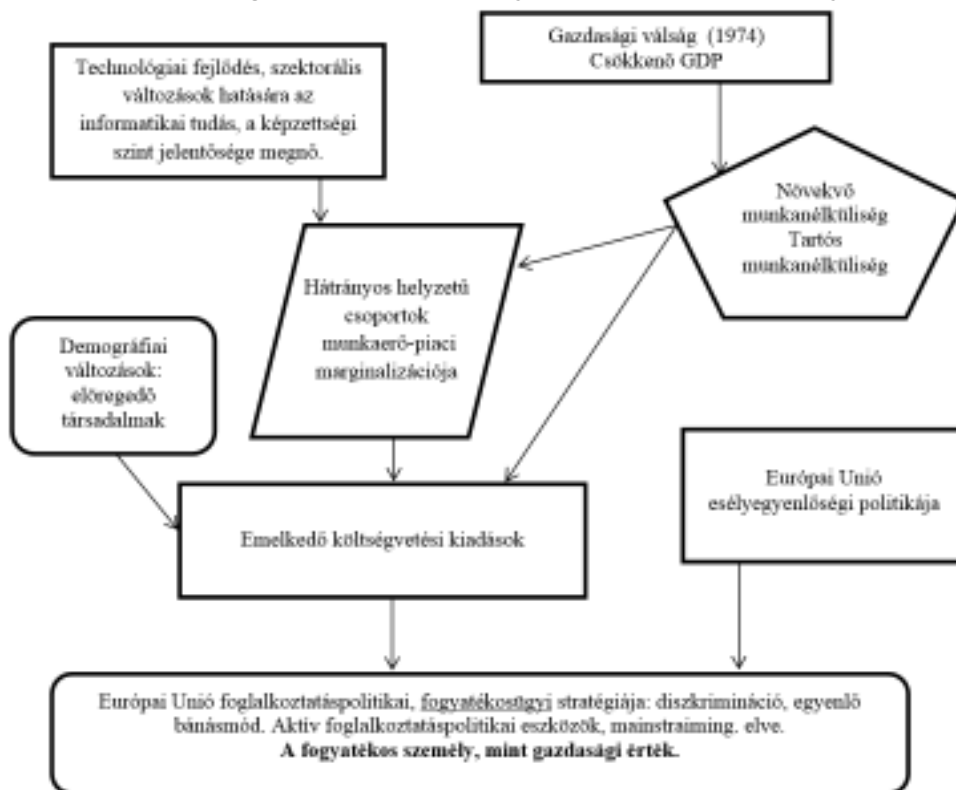
Bizottság a Fogyatékkal Élők Európai Fórumával (EDF) szorosan együttműködve kerülnek megszervezésre. E találkozók fontos megállapításai képezik alapját az Európai Bizottság a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekre vonatkozó uniós akciótervek kiemelt területeit.

A 3. ábra foglalja össze azt a folyamatot, mely elvezetett az Európai Unió a gazdasági növekedést és társadalmi fejlődést, magas szintű foglalkoztatottságot kitűző alapelveinek megfogalmazásához. A gazdasági válság, a csökkenő GDP, a gazdasági növekedés lelassulása, a csökkenő foglalkoztatottság, a tartós munkanélküliség és a demográfiai korfa elöregedést jelző tendenciája negatív hatást fejtett ki a nyugat-európai államok költségvetési helyzetére.

A gazdaságban végbemenő folyamatok, így a tercier szektor dominanciája, az informatikai és a kommunikációs technológiák fejlődése hátrányosan érintette az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek csoportját, melyek emiatt kiszorultak a munkaerő-piacról, melynek következményeként az állami szinten jelentkező költségvetési kifizetések tovább emelkedtek. Ez ösztönzőleg hatott az Európai Unió gazdaságpolitikájára, melynek megvalósulását az emberi jogi szemlélet segíti. Az Európai Unió esélyegyenlőségi politikája középpontjába a hátrányos helyzetet elszenvedő csoportok munkaerő-piaci pozíciójának, szerepének növelése áll.

**3. ábra. Az Európai Unió fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket érintő gazdasági és esélyegyenlőségi politikájának útja**

**Figure 3. The way of the European Union's economic and equal opportunity policy concerning persons with disability and reduced work capacity**



Forrás: Saját összeállítás

Az emberi jogok, egyenlős bánásmód, az esélyegyenlőség érvényesítése és a diszkrimináció tilalma a tagországok politikájában erős befolyást gyakorol a munkáltatókra, melyeket az állam különböző gazdasági- és foglalkoztatáspolitikai eszközökkel igyekszik érdekeltté tenni a társadalmi felelősségvállalásban. E folyamat végeredményeként a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek a munkaerő-piacon, a gazdaságban és a társadalomban is gazdasági értéként jelenhetnek meg.

#### 4. Összefoglalás

A marginális munkaerő-piaci státuszú fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek gazdasági aktivitásának növelése egyszerre van jelen az Európai Unió gazdaság- és esélyegyenlőségi politikájában. E két politika találkozásának központi eleme a gazdasági növekedés, a foglalkoztatottság növelése, a tartós munkanélküliség csökkentése, mely a hátrányos helyzetű csoportok gazdasági szerepének növelése nélkül nem valósulhat meg. Az Európai Unió szerződesei, irányelvei, foglalkoztatási stratégiái fogalmazzák meg azokat a célokat, melyeket a tagállamok a nyitott koordináció elvével összhangban a nemzeti akciótervek során a gyakorlatba fordítanak át. A nemzeti stratégiák programjai lehetővé teszik, hogy a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek, mint gazdasági potenciál jelenhessenek meg a foglalkoztatás területén.

#### Jegyzetek

1. Samuelson, P. A.–Nordhaus, W. D. (1995): Közgazdaságtan. I. Alapfogalmak és makroökonómia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, p. 529.
2. Maksay Klára (2009): Az Európai Unió foglalkoztatáspolitikájának gazdasági elemzése. Doktori disszertáció. Kaposvár.
3. Kövér Ágnes (szerk.) (2012): Egyenlő bánásmód és esélyegyenlőség a foglalkoztatáspolitikában. Alapfogalmak, fejlődési trendek. ELTE Társadalomtudományi Kar. Budapest, p. 585.
4. Szellő János (szerk.) (2009): A foglalkozási rehabilitáció szemlélete és gyakorlata. Fogyatékoságtudományi Tudásbázis. Jegyzet. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. Budapest.
5. 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](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EP-09-001/EN/KS-EP-09-001-EN.PDF) letöltés: 2014. október 2.
6. Lovászy László Gábor (2009): Fogyatékoságügyi és rehabilitációs jog és igazgatás az Európai Unióban és Magyarországon. Fogyatékoságtudományi Tudásbázis. Jegyzet. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. Budapest. p. 20.
7. Nagy Katalin (2000): Foglalkoztatáspolitikai. In: Az Európai Unió szociális dimenziója. (Szerk: Gyulavári Tamás) Szociális és Családügyi Minisztérium. Budapest, p. 286.
8. Csoba Judit (2006): Teljes foglalkoztatás, vagy a munkaparadigma válsága. In: Foglalkoztatáspolitikai. Szerk. Csoba Judit. Debrecen. p.10.
9. Gere Iona–Szellő János (szerk.) (2007): Foglalkozási rehabilitáció. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány. Budapest. p. 7.
10. Lovászy László Gábor (2009): Fogyatékoságügyi és rehabilitációs jog és igazgatás az Európai Unióban és Magyarországon. Fogyatékoságtudományi Tudásbázis. Jegyzet. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. Budapest. p. 27.
11. Szellő János (szerk.) (2009): A foglalkozási rehabilitáció szemlélete és gyakorlata. Fogyatékoságtudományi Tudásbázis. Jegyzet. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. Budapest. p. 8.



12. Szabó Miklós–Berde Csaba (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Szerk.: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina. Campus Kiadó, Debrecen, pp. 9–23.
13. Dajnoki Krisztina (2011): Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben. Acta Scientiarum Socialium Universitas Kapsváriensis, Studia Scientiarum Socialium XXXIV. (Szerk.: Horváth Gy.) Tomus XXXIV./2011. pp. 85–93.
14. Dajnoki Krisztina (2012): Esélyegyenlőség és diszkrimináció. A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek a munka világában. Közép-Európai Közlemények. Történeiszek, geográfusok és regionalisták folyóirata V. évfolyam 1. szám, 2012/1. No. 16. p.145.
15. Móré Mariann (2012): Hátrányos helyzetűek és romák munkaerő-piaci visszaülleszkedésének segítése tanácsadási módszerekkel. In: Gortka Rákó E. (szerk.): Társadalomtudományi Tanulmányok V. DUPress Kiadó, pp. 73–79.
16. Gyulavári Tamás–Kardos Gábor (2000): Szociális politika. In: Az Európai Unió politikái. Szerk. Kende Tamás – Szűcs Tamás. Osiris Kiadó, Budapest, p. 86.
17. Központi Statisztikai Hivatal: A hónap témája: a foglalkoztatottság [https://www.ksh.hu/docs/szolgáltatások/hun/euinfo/honap\\_temaja/foglalkoztatottsag.pdf](https://www.ksh.hu/docs/szolgáltatások/hun/euinfo/honap_temaja/foglalkoztatottsag.pdf) letöltés: 2014. október 2.
18. EUROSTAT (2002): Employment of disabled persons [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database) letöltés: 2014. október 2.
19. Könczei György–Kullman Lajos (szerk.) (2009): Társadalombiztosítás és társadalmi integráció. In: Bevezetés a komplex rehabilitációba. Fogyatékoságtudományi Tudásbázis. Jegyzet. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. Budapest, p. 128.

### **Felhasznált irodalom**

- Csoba Judit (2006): Teljes foglalkoztatás, vagy a munkaparadigma válsága. In: Foglalkoztatáspolitikai. Szerk. Csoba Judit. Debrecen. pp. 8–27.
- Dajnoki Krisztina (2011): Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben. Acta Scientiarum Socialium Universitas Kapsváriensis, Studia Scientiarum Socialium XXXIV. (Szerk.: Horváth Gy.) Tomus XXXIV./2011. pp. 85–93.
- Dajnoki Krisztina (2012): Esélyegyenlőség és diszkrimináció. A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek a munka világában. Közép-Európai Közlemények. Történeiszek, geográfusok és regionalisták folyóirata V. évfolyam 1. szám, 2012/1. No. 16. pp.145–156.
- Európai Bizottság: A fogyatékkal élő emberek társadalmi befogadása. Európa esélyegyenlőségi stratégiája <http://fszk.hu/images/stories/EU-Tajekoztatás-a-fogyatékosokról.pdf> letöltés: 2014. 10.02.
- Európai Bizottság: Az Európa 2020 stratégiáról dióhéjban, [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_hu.htm), letöltés: 2014. 01. 08.
- EUROSTAT (2002): Employment of disabled persons [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database) letöltés: 2014. 10. 02.
- 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](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EP-09-001/EN/KS-EP-09-001-EN.PDF) letöltés: 2014. 10. 02.
- Gere Ilona–Szellő János (szerk.) (2007): Foglalkozási rehabilitáció. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány. Budapest.
- Gyulavári Tamás–Kardos Gábor (2000): Szociális politika. In: Az Európai Unió politikái. Szerk. Kende Tamás–Szűcs Tamás. Osiris Kiadó, Budapest, pp. 81–110.
- Könczei György (2000): A hátrányos helyzetű csoportok védelme az Európai Unióban. In: Az Európai Unió szociális dimenziója. Szerk.: Gyulavári Tamás. Szociális és Családügyi Minisztérium. Budapest, pp. 129–145.

- Könczei György–Kullman Lajos (szerk.) (2009): Társadalombiztosítás és társadalmi integráció. In: Bevezetés a komplex rehabilitációba. Fogyatékoságtudományi Tudásbázis. Jegyzet. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. Budapest, pp. 118–206.
- Kövér Ágnes (szerk.) (2012): Egyenlő bánásmód és esélyegyenlőség a foglalkoztatáspolitikában. Alapfogalmak, fejlődési trendek. ELTE Társadalomtudományi Kar. Budapest, 585. p.
- Központi Statisztikai Hivatal: A hónap témája: a foglalkoztatottság [https://www.ksh.hu/docs/szolgaltatasok/hun/euinfo/honap\\_temaja/foglalkoztatottsag.pdf](https://www.ksh.hu/docs/szolgaltatasok/hun/euinfo/honap_temaja/foglalkoztatottsag.pdf) letöltés: 2014. 10. 02.
- Lisszaboni Stratégia, [http://www.euvonal.hu/index.php/index.php?op=kerdesvalasz\\_reszletes&kerdes\\_valasz\\_id=1431](http://www.euvonal.hu/index.php/index.php?op=kerdesvalasz_reszletes&kerdes_valasz_id=1431), letöltés: 2014. 01. 08.
- Lovász László Gábor (2009): Fogyatékosági és rehabilitációs jog és igazgatás az Európai Unióban és Magyarországon. Fogyatékoságtudományi Tudásbázis. Jegyzet. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. Budapest.
- Maksay Klára (2009): Az Európai Unió foglalkoztatáspolitikájának gazdasági elemzése. Doktori disszertáció. Kaposvár.
- Móré Mariann (2012): Hátrányos helyzetűek és romák munkaerőpiaci visszailleszkedésének segítése tanácsadási módszerekkel. In: Gortka Rákó E. (szerk.): Társadalomtudományi Tanulmányok V. DUPress Kiadó, pp. 73–79.
- Nagy Katalin (2000): Foglalkoztatáspolitikai. In: Az Európai Unió szociális dimenziója. (Szerk: Gyulavári Tamás) Szociális és Családügyi Minisztérium. Budapest, pp. 279–315.
- Samuelson, P. A.–Nordhaus, W. D. (1995): Közgazdaságtan. I. Alapfogalmak és makroökonómia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 529. p.
- Szabó Miklós–Berde Csaba (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Szerk.: Berde Csaba–Dajnoki Krisztina. Campus Kiadó, Debrecen, pp. 9–23.
- Szellő János (szerk.) (2009): A foglalkozási rehabilitáció szemlélete és gyakorlata. Fogyatékoságtudományi Tudásbázis. Jegyzet. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. Budapest.

# KILÉPÉSI OKOK FELTÁRÁSA EGY SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTBAN

## REASONS OF EMPLOYEE TURNOVER IN A SHARED SERVICE CENTER

**DR. HABIL. DAJNOKI KRISZTINA, PHD, egyetemi docens**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
**KISS ÁGNES Anna HR stratégiai partner**  
CIB Bank Zrt.

### Abstract

In the recent years the expression of shared service center (SSC) has gained popularity on the job market. Owing to the market changes vast majority of companies exploit the opportunities provided by the informational technology and services in order to execute certain tasks from one central location. The primary motivation behind these business decisions is to reduce operational costs and generate the highest maximum profit. Human resources management of SSC models is unique. The organizational culture and development, proper resource management and human capital investment are not the major focus in their strategy. As a result of this in shared service center business models voluntary employee turnover is higher than in any other companies. The article concentrates on the customer support analyst department of a shared service center in Hajdú-Bihar County where reasons of employee turnover are analyzed on the basis of exit interviews.

### 1. Bevezetés

A munkaerőpiacon jelen lévő vállalatok tanulmányozása során az utóbbi időben egyre többször találkozhatunk az SSC (shared service center), azaz osztott szolgáltató központ kifejezéssel. A piaci körülmények változása miatt egyre több vállalat használja ki az informatikai termékek és szolgáltatások adta lehetőségeket és így egyes tevékenységeket olyan helyről működtetnek, ahol az alacsonyabb költségek miatt nagyobb a lehetőség profitmaximalizálásra. Ezen szervezetek humán erőforrás menedzselése sajátos. A szervezeti kultúra, a meglévő erőforrások maximális kihasználása, a szervezet fejlesztése, a humán tőkébe való investálás nem szerepel elsődleges célként stratégiájukban. Emiatt az SSC-t működtető vállalatokról általában elmondható, hogy magasabb fluktuációs rátával kell szembenéznük, mint más üzleti modellben működő cégeknek. A cikk egy Hajdú-Bihar megyei szolgáltató központ ügyféltámogatói munkakörére fókuszálva exit interjúk adatai alapján tárja fel a kilépések okait, sajátosságait.

### 2. A Szolgáltató Központok szervezeti sajátosságai

A shared service centers (osztott szolgáltató központok, továbbiakban SSC) alatt olyan szervezeti egységet értünk, amely felelős egyes operatív feladatok kezeléséért és megvalósításáért.<sup>1</sup> Innen történik a belső ügyfelek (a vállalat többi egységének), illetve a külső ügyfelek (partnerek, vásárlók, fogyasztók) kiszolgálása és támogatása. Globális szolgálta-

tó központnak is hívhatjuk őket.<sup>2</sup> Az SSC-t, mint üzleti filozófiát a menedzsmentirodalom az outsourcinggal (kiszervezés) hozza kapcsolatba és úgy kezeli, mint a globalizációs folyamatok egyik végterméke. Azonban az SSC-k esetében nem teljesen beszélhetünk outsourcing jelenségről. Bögel (2006) által megfogalmazott definíció szerint ugyanis az outsourcing lényegében nem más, mint korábban a vállalaton belül ellátott tevékenységek átadása külső vállalkozóknak.<sup>3</sup> Ezen fogalmi meghatározás alapján vonhatunk valamiféle párhuzamot a két üzleti konstrukció közé, de az SSC-k esetében nem egy harmadik, külső fél megbízásáról van szó, hanem bizonyos folyamatok földrajzilag egy azonos helyről való működtetéséről.

A tevékenységek kiszervezése napjaink gazdaságának egyik legfontosabb jelensége.<sup>4</sup> Vannak olyan feladatok egy vállalat életében, amelyek nem igénylik a fizikai közelséget, de mégis alapjául szolgálnak az értékteremtő folyamatoknak. Ilyen lehet például a beszerzés, a pénzügy és számvitel, az ügyfélszolgálat, IT szolgáltatások, HR, bérszámfejtés, jogi folyamatok vagy értékesítési tranzakciók. Az információs technológia térhódításának köszönhetően az országok közötti távolságok eltűntek és szolgáltatások könnyen teríthetővé váltak.<sup>5</sup> Egy jól kiépített informatikai hálózat elegendő, hogy üzleti szolgáltatásokat és projekteket kivitelezzenek a vállalatok immáron a fizikai korlátok akadály nélkül.

Az SSC-k megjelenését az észak-amerikai és utána a nyugat-európai multinacionális vállalatok által működtetett tevékenységek racionalizálása és standardizálása indította el.<sup>6</sup> A nemzetközi vállalatoknál szükség volt a folyamatok optimalizációjára, hogy a globalizáció miatt megváltozott fogyasztói igényeket ki tudják elégíteni. Központi kérdéssé vált, hogyan kell egy vállalati környezetet kialakítani és hogyan érdemes a rendelkezésre álló erőforrásokat allokálni a megváltozott piaci igényekhez való illeszkedés érdekében. Ezért egyre több multinacionális vállalat hozott létre olyan központokat, amik egy speciális területre koncentrálnak a feladataikat.<sup>7</sup> Egy-egy ilyen központ létrehozása nagy figyelmet igényel a menedzsment részéről. A munka implementációja és a tranzakciós folyamatok kivitelezése az SSC-k sikeres működésének alapjai.<sup>8</sup>

Közös jellemzője az SSC-knek, hogy költségcsökkentés miatt hozzák őket létre, ugyanis már maga az üzlet beindítása sem igazán tökeintenzív. A költség megtakarítás származhat a méret és folyamat gazdaságosságból, a költségek rendszerszerűbb átláthatóságából és a helyszín által nyújtott költségelnyök kihasználásából. Legnagyobb előnyüknek tudható be mindezek közül, hogy standardizált szolgáltatásokat nyújtanak egyidejűleg több ügyfél számára.<sup>9</sup> Ezek mögött korszerű IT technológia áll, amely lehetővé teszi a költségek megfelelő allokálását és az irányítási költségek nyomon követését.<sup>10</sup> Mindezek ellenére a költségmegtakarítások ritkán jelentik az egyedüli húzóerőt. A kiszervezett támogatási funkciókkal egy vállalat képes lesz az alaptevékenységeire való fókuszra, amely tovább növeli a kulcsfontosságú feladatokra való koncentrálnak a lehetőségét. Ugyanakkor a szolgáltató központoknak is megvan a maguk kockázata. Vizsgálataink szempontjából az egyik legfontosabb aspektus, hogy ezekben a központokban a szervezeti kultúra nem túl domináns.<sup>11</sup> Nehezebb az összetartozás és az egység érzésének a kialakítása, ha a központokban dolgozókat több ezer kilométer választja el egymástól. Sok esetben olyan embernek tartoznak elszámolással, akiknek maximum csak a fotóját láthatják éveken keresztül a céges intranetes felületen. A személyes kontakt teljes hiánya miatt nem alakulhatnak ki emberi kapcsolatok. Az SSC-k központhoz való kötésében a kommunikációnak lenne a legnagyobb szerepe, azonban az esetek nagyobb százalékában az ehhez szükséges kommunikációs csatornák nincsenek megfelelően működtetve.<sup>12</sup> Az információáramlás nem megfelelő, ami a munka elvégzését hátráltatja.<sup>13</sup> Így a szolgáltató központokban a munkavállalói elégedettség szintje nem mutat magas értékeket.

### 3. Szolgáltató központok humán erőforrás igénye és fluktuációs problémái

Az SSC-k megjelenése új munkaerő szükségletet generált. Ezek a vállalatok a munkaerőpiacra éves szinten kikerülő friss diplomások ezreinek kínálnak álláslehetőséget. Ugyanis annak a generációnak a tagjai, akik egy globális szolgáltatót nyújtó vállalat követelményeinek eleget tudnak tenni. Habár érdemes megjegyezni, hogy a munka elvégzéséhez sok esetben túlképzettek és nem a diploma által megszerzett tudást használják a munkavégzés közben. A kiszervezett vállalatok kiválasztási politikájában a nyelvtudás ismerete élvez prioritást, a felvételi követelmények közül az egyik kardinális kérdés, hogy a jelölt rendelkezzen stabil és azonnal hasznosítható idegen nyelvi kompetenciával.<sup>14</sup> A szakmai tudás megszerzéséhez biztosítják a megfelelő tréningeket, amellyel naprakész tudású munkavállalókat nevelnek ki. Így képesek egy operációs központból támogatni az összes európai, de akár tengerentúli leányvállalatokat vagy az ügyfelek számára teljes körű szolgáltatást nyújtani.

A szervezetek szempontjából ez kiváló, hiszen csekély munkatapasztalattal, de piacképes tudással rendelkező fiatalokat tudnak foglalkoztatni, akik bérigénye is könnyebben kielégíthető. Mi sem bizonyítja ezt jobban, hogy évről évre megrendezett HVG állásbörzén kínált pozíciók jelentős része köthető az SSC-khez. Toldi Gábor a HVG HR Center Igazgatója kifejtette, hogy a 2013-as tavaszi állásbörzén a magas nyelvtudással és némi informatikai ismerettel rendelkezők pályázhatnak nagy eséllyel.<sup>15</sup> Azonban ennek eredményeképpen létrejött fiatal szervezetnél mindig nagyobb a fluktuáció, a tendencia azt mutatja, hogy 2-3 év után a fiatalok tovább állnak és az SSC-ben eltöltött időre, mint újródészka tekintenek vissza. Így ez a probléma is nagyobb odafigyelést és törődést igényel a menedzsment oldaláról is. Fel kell mérniük, hogy milyen szervezeti struktúra, környezet, kultúra szükségeltetik ahhoz, hogy a beléjük investált energia és pénz ne vesszen el. A tendencia azt mutatja, hogy a mai fiatal generáció tagjai könnyebben váltanak és más szempontok alapján priorizálva hoznak döntéseket. Multinacionális vállalatnál dolgozó, Y generációba tartozók körében végzett elvárás-vizsgálati eredmények azt igazolják, hogy a fizetés mellett a vezető személye és a munkaidő beosztása a legfontosabb tényezők.<sup>16</sup>

Az SSC-k pozitív oldala, hogy megoldást tudnak kínálni az atipikus foglalkoztatási formák kielégítésére. Sok esetben használják maguk a vállalatok is a munkaerő kölcsönzést, a távmunkát, támogatják az otthonról történő munkavégzést vagy akár a rész munkaidőt. Ezek szintén olyan tényezők, amik miatt szintén vonzó lehet a multik világa.<sup>17</sup>

A foglalkoztatási adatok és statisztikák szerint számos multinacionális vállalat kínálja fel a modern körülmények közötti munkavégzés lehetőségét több ezer pályakezdő számára. A pénzügyi és ügyfélszolgálati pozíciók jelentős százaléka SSC központok által felkínált lehetőségek. Azonban, azok a vállalatok, amelyek vállalják, ezt a fajta üzleti modell implementációját rengeteg akadállyal kell szembe nézniük.<sup>18</sup> A lokációk sokféleségét, a globális működés adta kulturális különbségeket nem egyszerű menedzselni. Meg kell küzdeni a nyelvi korlátokkal, az időzónák eltolódásával, az eltérő helyi szokásokkal és kommunikációs stílussal. Ugyanis az üzleti életben sokszor hangoztatott best practices (legjobb gyakorlatok) nem mindig bizonyulnak működőképesnek az SSC-k esetében pontosan az előbb említett okok miatt.

Az üzleti egységek közötti kommunikáció még nagyobb jelentőséggel bír az SSC-k esetében. Más kulturális háttérrel rendelkező embereknek kell napi szinten tartani a kapcsolatot és megtenni mindent a hatékony együttműködés érdekében. Ezek jelentős mértékben megnehezítik egy stabil és támogató szervezeti kultúra létrehozását, mert a különbözőséget és a differenciát mindig kényes kezelni. Ezért talán nem is meglepő, hogy a

felmérések azt támasztják alá, hogy a SSC-kben általánosságban nagyobb mértékű humán erőforrás áramlásról beszélhetünk. Ez alapján feltételezhető, hogy a fent említett tényezők alapot szolgálhatnak a szervezet elhagyására vagy a munkahelyváltás gondolatának felvetődésére. A fluktuáció okai elsősorban a szervezet belső struktúrájában keresendő. Egy SSC sikere a tranzíció múlik.<sup>19</sup> Tranzíciónak nevezzük azt a folyamatot, amikor egy meglévő szolgáltatást az egyik helyről egy másik helyre telepítünk át, és az új helyen folytatjuk a szolgáltatási tevékenységet.<sup>20</sup> Ennek a folyamatnak elhanyagolhatatlan elemei a kulturális különbségek kezelése, standard folyamatok és „legjobb gyakorlatok” kialakítása, a technikai háttér megteremtése, a tudástranszfer kiépítése, a munkakultúra meghatározása, a karrier utak kijelölése és az elismerési rendszer kidolgozása.<sup>21</sup> Ezek elengedhetetlenek egy stabil és jól működő szolgáltató központ megteremtéséhez. Ha ezek közül valamelyikbe is hiba csúszik, akkor alapjaiban teheti instabillá a szervezetet.

Az egyik legkritikusabb probléma, amivel a szolgáltató központok menedzsmentjének szembe kell néznie, hogy hogyan tartsák meg az embereiket.<sup>22</sup> A XXI. század munkavállalója gyakran vált munkahelyet.<sup>23</sup> A fluktuáció rendkívül költséges, és ha arra az alapkoncepcióra építve vizsgáljuk az SSC jelenséget, hogy a költséghatékonyabb vállalatirányítás áll a létrehozásuk hátterében, akkor egyértelműen megállapítható, hogy a túlzott mértékű munkaerőmozgás károsan hathat a szervezetre. A munkahely az, ahol a napunk java részét eltöltjük, tehát a vállalatoknak törekedniük kell arra, hogy a lehető legjobb munkakörülményeket alakítsák ki. Fontos, hogy a munka mellett más szálak is kössék a dolgozókat a szervezethez úgymint, a munkatársak vagy a vállalat hírneve.<sup>24</sup> Egy multinacionális vállalat berkein belül ez még nehezebb, hiszen a kulturális sokszínűség és a nézőpontok különbözősége akadályokat hozhat létre a napi munkavégzés során. Idő mire a különbség kezelését megtanulják tolerálni a munkavállalók. Az SSC-k esetében így különösen nagy hangsúlyt kell fektetni az implementációra, amely az adott tevékenység átvételének bevezetését és előkészítését foglalja magába. Ugyanis ha a központ kialakításánál nem vesszük figyelembe a helyi igényeket, akkor a későbbiek során rengeteg gondot generálhat.<sup>25</sup> A munka hatékony elvégzését akadályozhatja, amelyre hosszú távon ügyfél elégedetlenséget és túlórákat eredményez. Az ilyen jellegű problémát a szolgáltató központok nem bővítéssel oldják meg, mert az is szintén plusz költséget jelent. Ilyen gond lehet a fluktuáció is. A szervezet megtartó ereje ugyanis ezekben az apró dologban rejlik, mint például a munka szervezethez való kötődése vagy éppen a megfelelő munkafeltételek biztosítása.<sup>26</sup>

#### 4. Anyag és módszer

A vizsgált vállalat Nagy-Britannia egyik legnagyobb és legsikeresebb vállalatának a tagja. A cég több mint 100 éves múltra tekint vissza. Úttörő szerepet játszott a távközlésben, és mára az egyik legnagyobb lakossági és vállalati vezetékes telefonszolgáltató Nagy-Britanniában és a világ 170 másik országában. A vállalat Magyarországon lakossági szolgáltatóként nincs jelen, de távközlési és kommunikációs termékek széles skáláját kínálja a közép-kelet európai régióban jelen lévő globális üzleti ügyfeleinek. Globálisan nyújt hálózati IT szolgáltatást multinacionális szervezeteknek, kormányzati szervezeteknek és az Egyesült Királyságon belüli vállalkozásoknak. Ma a budapesti központ elsődleges feladata az ügyfélszolgálat-menedzsment és a kereskedelmi tevékenységet támogató szolgáltatások biztosítása az Európát, Közép-Keletet és Afrikát felölelő (EMEA) régióban. Az iroda ezen túlmenően a kelet-közép-európai ügyfelek első számú szolgáltató központja. A debreceni iroda működése tovább növelte a szolgáltató központ megbízhatóságát. Debrecen kiválóan

képzett munkavállalókat, és nagyszámú frissen végzett diplomást biztosít a vállalat számára. Az elmúlt évek során a regionális szolgáltató központ beváltotta a hozzá fűzött várakozásokat, és teljesítette a vállalat magas szintű ügyfélszolgálati követelményeit. Debrecenben két business unit található jelenleg, a Global Services és az Operate üzleti egység. A Global Services feladata az ügyfélkiszolgálás akár céges vagy kormányzati szinten. Az Operate pedig a megrendelt szolgáltatások telepítéséért és a vonalak kiépítésének megszervezéséért felelősek.

A fluktuációs vizsgálatok egyik legfontosabb részét a kilépő interjúk (exit interview) elemzése képezi. A szóban elvégzett, de papír alapú kérdőíven vezetett interjúnak a célja, hogy a szervezet visszajelzést kapjon a távozást motiváló tényezőkről, melynek elemzése segítséget nyújt a maradó munkatársak megtartásában. Exit interjúval egyfajta diagnózist állítunk fel a cégről, annak működéséről, a szervezeti kultúráról, a vezetésről, a közvetlen felettesről. A vállalat által használt „exit kérdőív” hét nagy egységből áll, amelyet központilag állított össze egy humán szolgáltatásokkal foglalkozó angol cég:

1. A távozások mögött álló okok feltárása.
2. A munkavállaló cégről alkotott képének vizsgálata.
3. A kiépíthető karrier utak és azok támogatásának feltárása.
4. A napi szinten elvégzendő munka véleményezése.
5. A felettes vezető munkájának értékelése (főnök-beosztott közötti kapcsolat).
6. A munkavégzés körülményeinek feltárása.
7. A távozó személy új munkakörével kapcsolatos információk begyűjtése.

A kérdőív egységes, ugyanaz a kérdőív kerül kitöltésre minden olyan országban, ahol a vállalat képviselteti magát egy vagy akár több szolgáltató központtal. Az egyes egységekben szereplő kérdések túlnyomó része eldöntendő, de tartalmaz 5-ös skálán értékelendő valamint kiegészítendő kérdéseket is.

Jelen cikk a távozás okaira, valamint a munkakör megítélésére fókuszál, ugyanakkor feltárja a távozók jövőbeli terveit is.

## **5. Eredmények és azok értékelése**

### ***5.1. A vizsgált munkakör bemutatása***

A Magyarországon működő központok főleg ügyfélszolgáltatói tevékenységet látnak el. Ez még jobban igaz a debreceni központra. Alapvető elvárás a munkavállalókkal szemben a magas szintű angol nyelvtudás és a még egy európai nyelv legalább társalgási szintű ismerete. Ez nem minden munkakörre igaz, de a vállalat kiválasztási politikája valamint a felső vezetés tagjai is sokkal jobban preferálják a több nyelven tudó munkaerő felvételét. Ezen felvételi kritériumnak az idősebb generáció tagjai már nem feltétlen felelnek meg így ebből adódóan egy nagyon fiatal szervezettel állunk szemben, ahol az átlag életkor 28 év, ami merőben más szervezeti kultúrát kíván meg. A munkavállalók nagy része a helyi egyetemekről és főiskolákról kerül ki, akiknek remek lehetőség az, hogy egy ilyen háttérrel rendelkező vállalatnál kezdjék meg a karrierjüket. Az sem elhanyagolandó szempont, hogy a vállalat piaci bérszint fölé megy még a kezdők esetében is, növelve ezzel az esélyüket a konkurenciával szemben.

A cikkben a debreceni régióközpont egy adott munkakörre vonatkoztatott emberi erőforrás áramlásának adatait összegyűjtve vizsgáltuk meg a fluktuációs okokat. A vállalat szempontjából az egyik legfontosabb értékteremtő egység a Service Desk, hiszen ez az

üzleti egység felel a cég által kínált szolgáltatások akadálymentes működtetésért. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy call centerekkel szemben támasztott sztereotípiák annyiban kerülnek más megítélés alá esetünkben, hogy lakossági ügyfél támogatás nem része a munkavállalók munkakörének. Vállalatoknál kiépített rendszerek és hálózatok hibamentes működtetése a cél és mindemellett az elégedett ügyfél, hiszen a szolgáltatás minősítésének megítélése az, ami a későbbiekben profitot fog generálni.

A Service Desk jelenleg kétféle munkakörrel tud szolgálni a munkavállalóknak, leszámítva a csoportvezetői (team leader) vagy műszak vezetői (shift leader) pozíciókat. Létezik egy első szintű (1<sup>st</sup> line agent) és egy második szintű (2<sup>nd</sup> line agent) pozíció. Az, hogy kinek mi a feladata, azt mindig az adott probléma komplexitásától vagy súlyosságától függ. Alapvetően minden hibabejelentés az első szintre fut be és a hibajegy felvétele után a probléma megoldásának folyamata elkezdődik. A cég annyiból tér el a többi SSC-ben működő versenytársaitól, hogy itt már az első szint is megköveteli a stabil informatikai alapok meglétét. Ha a probléma analizálása után még mindig nem született megoldás, akkor ez esetben kerül a második szintű támogatókhoz, akik sokkal nagyobb technikai tudással, rendszerszemlélettel és tapasztalattal rendelkeznek. Előfordul, hogy a második szintű támogatóknak is kell egyszerűbb problémákat megoldani, de az csakis abban az esetben, ha megrendelő ezt a szerződésében külön kérni, és ha ez után járó plusz költséget vállalja.

SSC-k esetében mindig globális szolgáltatásról beszélünk, így ez megköveteli a hétfőtől vasárnapig tartó, több műszakban való munkarendet. A műszakos munkarend sok esetben készíti arra a munkavállalót, hogy máshol keressen állást.

A munkakörhöz tartozó feladatok esetében nem projekt feladatokról beszélünk, hiszen egy szoftver alapú szolgáltatás esetében rengeteg féle és fajta hiba merülhet fel. Így a munkavállalók sose tudják, hogy az adott munkanapon milyen feladatok várnak rájuk. Nincsenek standard folyamatok, amelyek begyakorlása megkönnyítené a munkavégzést. Az is nehézséget jelent, hogy a gazdaság instabil helyzete miatt, sok központot szüntetnek meg Európa szerte. Emiatt rengeteg munka kerül áthozatalra, amit a vállalat plusz munkaként rak a munkavállalókra. Tehát a kiesett munkaerőt nem pótolják így kompenzálva a kiesett profitot. További hátráltató faktort jelent az áthozott munka minőségének megkérdőjelezhetősége. Mivel a munkakörök nem standard munkakörök és akár azonos pozícióban lévő munkavállalók különböző folyamatokkal és rendszerekkel is találkozhatnak. Ezeknek a rendszereknek tranzíciójára nem készítik fel az alkalmazottakat, hanem kész tények elő állítják őket. Az új rendszerek feldolgozása és értelmezése rengeteg időt emészt fel, amit az ügyfelek nem tolerálnak. Így nemcsak az ügyfél lesz elégedetlen, de maga a munkavállaló is.

### ***5.2 A kilépés okainak elemzése a kilépő interjúk alapján***

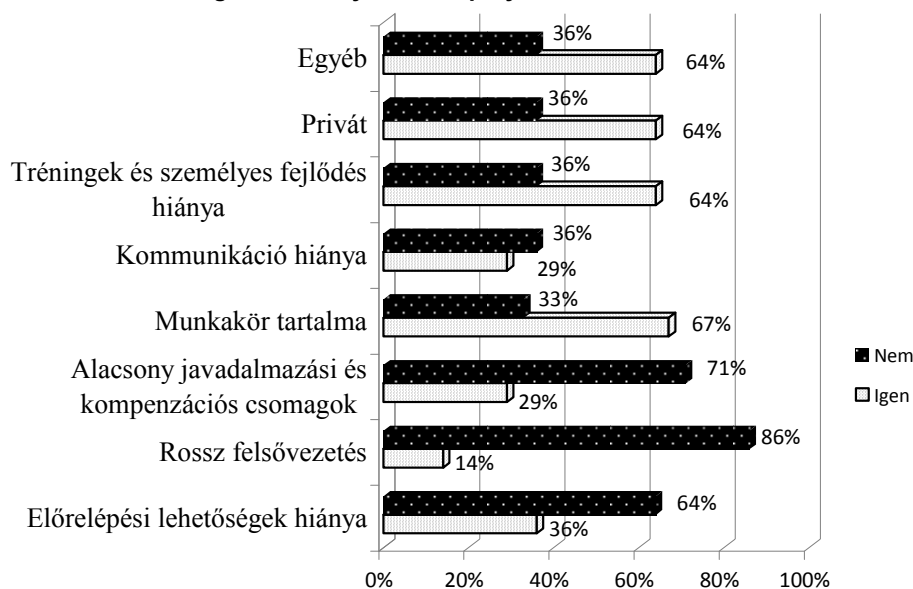
Az elemzés az ügyféltámogatói munkakörből (Customer Support Analyst) távozó alkalmazottak előző évi kilépő interjúinak eredményeit foglalja magába. A kilépő munkaerő összetételét vizsgálva három tényezőt vettünk figyelembe: a távozó munkaerő számát, a nemek arányát és a korösszetételt. 18 darab kilépő interjú állt rendelkezésünkre. A céges adatbázis alapján 25 fő távozott a vizsgált munkakörből, azonban ezek közül négyen próbaidő alatt mondtak fel (ilyenkor a HR nem készít kilépő interjút) és három ember esetében pedig a munkáltató kezdeményezte a szerződés megszüntetését. A debreceni iroda ebben a munkakörben 74 embert foglalkoztat jelenleg, amihez képest a 25 távozó éves szinten magasnak számít. Ezen adatok alapján kiszámított fluktuációs ráta a debreceni



szolgáltató központ ügyféltámogatói munkakörére 33% volt. Ez a szektorban tapasztalt átlagos fluktuációs rátát jelentősen meghaladja. A nemek szerinti megoszlás tekintve 8 férfi és 14 nő lépett ki a szervezetből. A korösszetételt figyelembe véve megállapíthatjuk, hogy a távozók életkora 22 és 35 év közötti intervallumba esik. Az átlag életkor 28. Ez alapján arra következtethetünk, hogy egy fiatal és dinamikus szervezetről van szó. Tehát a nyugdíjazás miatti létszám ingadozás nem állt fent a fluktuációs okok vizsgálatánál.

A távozás oka szervezetenként különféle lehet, viszont egy adott munkakörre jellemző munkatulajdonságok és munkakörülmények alapján következtethetünk a kilépés legfőbb okaira (1. ábra). Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált szervezet alkalmazottait a munkakör természete, tartalma és az előrelépés hiánya készítette a vállalat elhagyására. A válaszadók 67%-a a munkakör tartalmát nevezte meg indokként. Az SSC-t működtető vállalatok esetében a munkakörök egy az egyben implementálva vannak az anyacégtől ezért túlnyomó részben azok munkakultúrája dominál. A munkakör sajátossága az ügyfelekkel való napi kommunikáció és más országok technikai támogatása a kulturális különbségek miatt sok esetben ellentmondásokat szül. Tény, hogy plusz stressz forrásként szolgál az, hogy fizikálisan más országban lévő, más kultúrával és értékítélettel rendelkező személyekkel kell együttműködni. Mindez olyan interperszonális készségek meglétét kívánja meg, amellyel nem feltétlenül rendelkezik mindenki vagy nehezebben sajátítják el az ehhez szükséges készségeket. Mindenképpen fontos megjegyezni, hogy a többműszakos munkarendben való munkavégzés tovább rontja a vizsgált munkakör megítélését, ami egyfajta toleranciát és tűrőképességet kíván meg a munkavállalóktól.

**1. ábra. A távozás okainak elemzése**  
**Figure 1. Analysis of employee turnover**



Forrás: Saját vizsgálat

Az eredmények alapján a vállalat nem fektet elegendő hangsúlyt a munkavállalók képzésére, hiszen az okok között 64%-kal a második helyen ez szerepel. SSC-k alapgon-dolata a költségcsökkentés, amelynek eredményeképpen a munkafolyamatokat egyszerűsítették azért, hogy ne kelljen időt, pénzt és energiát fektetni a képzésekbe. Viszont a dolgo-

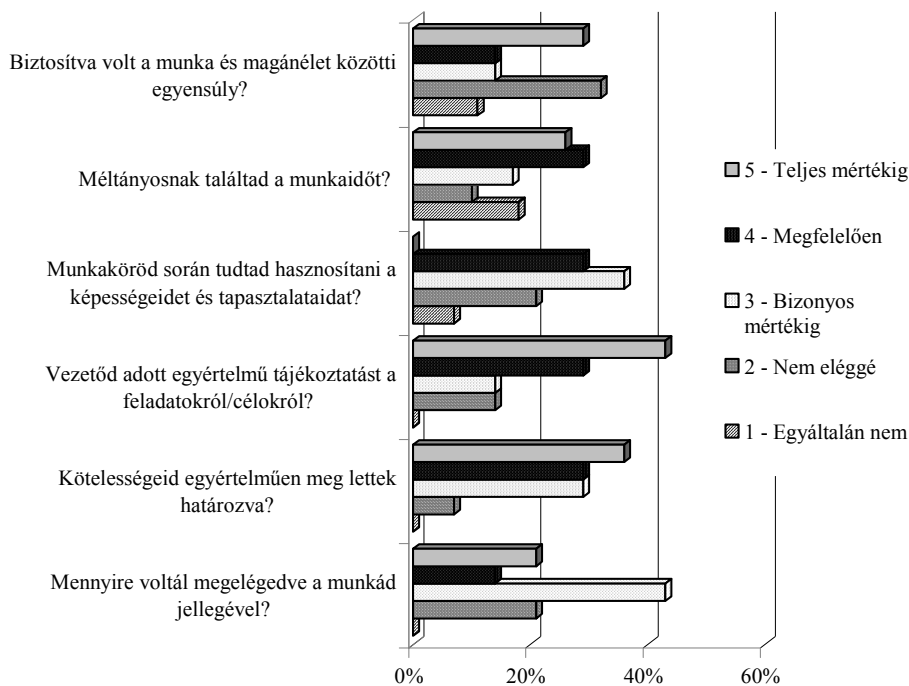
zók nagyobb százaléka felsőfokú képezéssel rendelkezik, akik kamatoztatni szeretnék a tudásukat. Így ez ellentmondást és feszültséget generál a menedzsment, valamint a munkavállalók között, akik szeretnék fejlődni és építeni a karrierjüket. Mindez arra enged következtetni, hogy a versenyképes jövedelem sokszor vonzóbbnak bizonyul.

Az egyéb kategóriát szintén 64%-ban jelölték meg. A nyitott kérdésre adott válaszok közül kiemelkedő, hogy a cég által működtetett rendszerek pontatlansága és informatikai eszközök elavultsága is nagymértékben hátráltatja a munkavégzést. Ez szintén az SSC-ről megfogalmazott gondolatot támasztja alá, miszerint a költséghatékonyság prioritást élvező tényező.

A 2. ábra a munkakörrel adott véleményeket összegzi. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a műszakos munkarend, az egyhangú/monoton munkavégzés és maga a munka jellege jelentik a legtöbb problémát. A műszakos munkarend teljes mértékben felborítja az ember természetes bioritmusát és a már családdal rendelkező személyek ezt nehezen tolerálják. Továbbá a munkakörök nincsenek standardizálva, nehezen lehet elkülöníteni a különböző hatásköröket, ami szintén elégedetlenséghez és szervezetlenséghez vezet. Többen állították, hogy a távozásuk legfőbb oka, hogy nem azt csinálják, amire felvették őket.

A munkakört érő további kritika a magánélettel való illeszkedést vizsgálta. A válaszadók 11%-a szerint egyáltalán nincs, 32%-a szerint pedig nem eléggé van meg a magánélet és a munka közötti egyensúly, amely egy túlnyomó részben fiatalokat foglalkoztató cég esetében igen jelentős fontossággal bír. A mostani úgynevezett Y generáció tagjai nem bírnak megbirkózni az ilyen jellegű kötöttségekkel és nem hajlandóak a műszakos munkarendet vállalni csak plusz kompenzáció keretében, ami nem minden esetben kivitelezhető.

**2. ábra. Az ügyféltámogatói munkakör megítélése**  
**Figure 2. Evaluation of customer support analyst job**



Forrás: Saját vizsgálat

A kilépő interjú utolsó szakasza nyitott kérdéseket tesz fel, amely adatokat próbál gyűjteni a távozó munkaerő jövőbeni terveiről és az esetleges betöltendő pozíció jellegéről. Továbbá újfent rákérdez, hogy melyek voltak azok az tényezők, amelyek alapul szolgáltak a távozásra. Erre kapott válaszok közül relevánsan kiemelkednek a már említett okok úgymint a stresszes munkakör, a nem kompenzált túlóra, az előrelépés hiánya és az adatbázisok pontatlansága. Ezeken az okokon felül fontos kiemelni, hogy többségben hivatkoznak a külföldre való költözésre vagy más típusú munkavégzésre való igényre. Továbbá azt is érdemes megjegyezni, hogy a váltás oka sokszor a diploma által megszerzett tudás kihasználatlansága miatt van. Fiatal szervezet révén, ahol az Y generáció tagjai kapnak helyet valamint olyan frissdiplomás pályakezdők, akik nem feltétlen rendelkeznek egy konzisztens és felépített pályaképpel könnyebben váltanak. A legtöbb pályakezdő számára egy multinacionális vállalat által kínált munka a lehető legjobb kezdet, de mint, ahogy az eredmények összegzéséből is levonható egy másfél két éves időintervallum utána már komplexebb és nagyobb felelősséget kívánó munkára vágnak.

## 6. Összefoglalás

A fluktuáció csökkentése vagy enyhítése a problémák összetettsége miatt okoz fejtörést a szervezeteknek. A kilépés oka az esetek nagyobb százalékában szervezet-specifikus. A vizsgált vállalat fluktuációs problémái elsősorban a szervezeti sajátossággal, másodsorban pedig a munkakör tartamával magyarázható. Az ügyfélszolgálati munka monoton természete és a felelősségérzet hiánya átlagban 2-3 év után váltanak az emberek. Az exit interjúk rávilágítottak, arra, hogy a dolgozók hiányolták az egyetemi éveik alatt megszerzett kompetenciák hasznosítását. Ezt a helyzetet jelentősen nehezíti az Y generáció sajátos igényeinek a kezelése, amire a menedzsment nincs még felkészülve. Nem alkalmazzák megfelelően a „best practice” jellegű folyamatokat és sok esetben érezhető a területi sajátosságok figyelembevételének hiánya. A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a munkahelyi elégedettség növelése és a vállalat megtartó erejének erősítése érdekében szervezetfejlesztésre és egy gyökeres kultúraváltásra lenne szükség, ahol a hangsúly az ösztönző rendszer megváltoztatására helyeződne.

A szolgáltató központok és a fluktuáció témájának kutatása, valamint a vizsgálat szervezetben nyert adatok fényében egyértelműen meghatározhatóak a kilépésre ösztönző fő motivátorok. Az eredmények szerint egy munkavállalót leginkább egy elérhető jövőkép felvázolásával és ezt támogató lehetőségek biztosításával lehet megtartani. Az embereknek alapvető szükséglete, hogy a munkájuk során sikereket érjenek el és érezzék, hogy az általunk végzett munkának értéke van. Egy vállalatnak ezt értékelnie kell, hiszen a gazdaság megváltozásával a humán állományra egyre nagyobb szükség van. A tudásalapú gazdaság és az információs technológia által meg kívánt digitális tudásért egyre nagyobb lesz a harc a munkaerőpiacon ezért a vállalatoknak különösen fontossá fog válni a kulcsemberek megtartása.

## Jegyzetek

1. Chikán Attila (2009): Nemzeti versenyképesség és versenyszabályozás: barátok vagy ellenségek? – fókuszban a multinacionális vállalatok. Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ, Budapest. pp. 33–55.
2. <http://www.ssc.hu/index.php/hu/>

3. Bögel György (2006): Tegnap, ma, holnap: a vállalati tevékenységek kiszervezésének trendjei. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar. *Competitio*, 5. évf. 3. sz. pp. 27–42.
4. Bögel György (2006): i. m.
5. Anthony, D. Scott (2012): The new corporate garage: Where today's most innovative-and world changing-thinking is taking. *Harvard Business Review* September 2012. pp. 45–53.
6. Chikán Attila (2009): i. m.
7. Gelei Andrea (2008): Hálózat – a globális gazdaság kvázi szerkezete. Budapest Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet 95. sz. Műhelytanulmány, 2008. június pp. 10–13.
8. Borman, Mark (2006): The design and success of shared services. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080190.pdf> 15 p.
9. Hinek Mátyás (2009): Az outsourcing – A tevékenység- kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, doktori értekezés, pp. 29–84.
10. Fekete Gizella (2007): Shared Service Center – eredmények és kérdőjelek. <http://kutyu.test.prim.hu/cikk/61355/>
11. Bögel György (2006): i. m.
12. Hinek Mátyás (2009): i. m.
13. Bácsné Bába Éva (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf./1–2. szám No. 12–13., Szeged, pp. 134–136.
14. Világgazdaság. <http://www.vg.hu/vallalatok/kivalasztasi-szemponok-164325>
15. [http://tv2.hu/musoraink/mokka/123398\\_a\\_heten\\_nyit\\_a\\_hvg\\_allasborze.html](http://tv2.hu/musoraink/mokka/123398_a_heten_nyit_a_hvg_allasborze.html)
16. Juhász Csilla–Terjék László (2014): Elvárások vizsgálata az Y generációnál. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf./1–2. szám No. 14–15., Szeged, pp. 178–186.
17. Hinek Mátyás (2009): i. m.
18. Borman, Mark (2006): The design and success of shared services. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080190.pdf> 15 p.
19. Sungard (2010): Next generation shared service center – What have we learnt? <http://www.sungard.com/en/sitecore/content/campaigns/fs/corporations/acrosstheecosystem/solutions/specializedsolutions/sharedservicecenters.aspx>. 4 p.
20. [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/business/A\\_tokeletes\\_tranzicio.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/business/A_tokeletes_tranzicio.html)
21. Aguierre, DeAnne–Disher, Chris–Couto, Vinay–Neilson, Gary (2001): Shared Services: Management Fad or Real Value. <http://www.boozallen.com/media/file/33890.pdf> pp. 2–8.
22. Allen, G. David (2008): Retaining Talent. SHRM Foundation, United States of America, <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent%20final.pdf>. pp. 1–24.
23. Móré Mariann (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf./4. szám No. 10., Szeged, 161. p.
24. Mithell, T.–Holtom, B. C.–Lee, T. W. (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive* 15. pp. 96–108.
25. <http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Implementing%20Shared%20Service%20Center%20s.pdf>
26. Gulyás László (2008): A vezetés funkcióiról általában. In: Gulyás László szerk. A vezetéstudomány alapjai. JATE Press – Szegedi Egyetemi Kiadó, pp. 105–112.

### **Felhasznált irodalom**

- Aguierre, DeAnne–Disher, Chris–Couto, Vinay–Neilson, Gary (2001): Shared Services: Management Fad or Real Value. <http://www.boozallen.com/media/file/33890.pdf> pp. 2–8.
- Allen, G. David (2008): Retaining Talent. SHRM Foundation, United States of America, <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent%20final.pdf>. pp. 1–24.

- Anthony, D. Scott (2012): The new corporate garage: Where today's most innovative-and world changing-thinking is taking. Harvard Business Review September 2012. pp. 45–53.
- Bácsné Bába Éva (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf./1–2. szám No. 12–13., Szeged, pp. 134–136.
- Borman, Mark (2006): The design and success of shared services. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080190.pdf> 15 p.
- Bógel György (2006): Tegnap, ma, holnap: a vállalati tevékenységek kiszervezésének trendjei. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar. Competitio, 5. évf. 3. sz. pp. 27–42.
- Chikán Attila (2009): Nemzeti versenyképesség és versenyszabályozás: barátok vagy ellenségek? – főkuszbán a multinacionális vállalatok. Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ, Budapest. pp. 33–55.
- Fekete Gizella (2007): Shared Service Center – eredmények és kérdőjelek. <http://kutyu.test.prim.hu/cikk/61355/>
- Gelei Andrea (2008): Hálózat – a globális gazdaság kvázi szerkezete. Budapest Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet 95. sz. Műhelytanulmány, 2008. június pp. 10–13.
- Gulyás László (2008): A vezetés funkcióiról általában. In. Gulyás László szerk. A vezetéstudomány alapjai. JATE Press – Szegedi Egyetemi Kiadó, pp. 105–112.
- Hinek Mátyás (2009): Az outsourcing – A tevékenység- kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, doktori értekezés, pp. 29–84. <http://www.ssc.hu/index.php/hu/>  
[http://tv2.hu/musoraink/mokka/123398\\_a\\_heten\\_nyit\\_a\\_hvg\\_allasborze.html](http://tv2.hu/musoraink/mokka/123398_a_heten_nyit_a_hvg_allasborze.html)  
[http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/business/A\\_tokeletes\\_tranzicio.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/business/A_tokeletes_tranzicio.html)  
<http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Implementing%20Shared%20Service%20Centers.pdf>
- Juhász Csilla–Terjék László (2014): Elvárások vizsgálata az Y generációnál. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf./1–2. szám No. 14–15., Szeged, pp. 178–186.
- Mithell, T.–Holtom, B. C.–Lee, T. W. (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. Academy of Management Executive 15. pp. 96–108.
- Móré Mariann (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf./4. szám No. 10., Szeged, 161. p.
- Sungard (2010): Next generation shared service center – What have we learnt? <http://www.sungard.com/en/sitecore/content/campaigns/fs/corporations/acrosstheecosystem/specializedsolutions/sharedservicecenters.aspx> . 4 p.
- Világgazdaság.<http://www.vg.hu/vallalatok/kivalasztasi-szemponok-164325>

# „GÁTLÓ TÉNYEZŐK” FELTÁRÁSA A SZERVEZETEK TELJESÍTMÉNYSZERZÉS FOLYAMATÁBAN

## REVEALING “BLOCKING FACTORS” IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS OF ORGANIZATIONS

**DR. GERGELY ÉVA tanársegéd**

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

### **Abstract**

The aim of the study is to discover the blockages prevailing in the performance management system of organizations. The research was carried out in profit-oriented organizations in the Northern Great Plain Region; the number of the respondents was 391. My own structured questionnaire was based on the Blockage Questionnaire series of Woodcock and Francis. Blocking factors indicate problem groups hindering the effective operation of the organization, which should be solved during the organizational development. Factors considered as important from the aspect of the research were selected and examined on the basis that how they can be connected to the operation of performance management systems. The examination focuses on blockages relating to management and managers, to problems in different operational fields of the organization and to problems of motivational and incentive tools used in the organization. In profit-oriented organizations the unknown image of the future and by this the uncertainty cause the biggest problem, furthermore there are blockages in connection with problems of setting aims as well.

### **1. Bevezetés**

A teljesítményszervezés a szervezeti, csoport- és egyéni teljesítmények elérésének olyan eszköze, amely a teljesítmény megegyezései között tervezett céljain és szintjein alapul. Az emberek menedzselésének olyan szisztematikus megközelítése, mely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására történő motiválásban. Felölel a szervezetek és vezetőik által használt minden formális és informális módszert, amit az elkötelezettség és az egyéni és szervezeti hatékonyság fokozására vezetnek be.<sup>1</sup> Mindezek alapján belátható, hogy a teljesítményszervezés folyamatában számos helyen felléphetnek különböző gátló tényezők, melyek megakadályozzák a rendszer hatékony működését. Nagyon fontos felmérni, hogy milyen gátló tényezők uralkodnak a teljesítményszervezési rendszerekben. Az akadályozó tényezők feltérképezése fontos eredményekkel szolgálhat és fejlesztések kiindulópontjaként is alkalmazható.

Kutatásomban vezetési szempontból vizsgáltam a profitorientált szervezetekben működő teljesítményszervezési rendszer sajátosságait. Kutatási eredményeim segíthetik egy, a jövőben bevezetésre kerülő teljesítményszervezési rendszer kialakítását, a jelenleg működő rendszer problémáinak, hiányosságainak csökkentését.

## 2. Elméleti áttekintés

A szervezetek alapvetően azért foglalkoztatnak embereket, hogy teljesítsék a szervezeti célokat, ugyanakkor valószínűtlen, hogy a szervezeti teljesítmény bármely irányú változása egyetlen személy vagy akár egy csoport tevékenységéhez lenne köthető. A szervezeti teljesítmény lebontásával, a csoportszintű teljesítményen keresztül jutunk végül a legkisebb egységig, az egyéni teljesítményig. Ebből látható, hogy bár az egyéni teljesítmények hatása a szervezeti szinten nem minden esetben érzékelhető, kimutatható, de ezek nélkül az „alapkövek” nélkül nem lenne szervezeti teljesítmény. A teljesítménymenedzsment során először a szervezet szintjén kell meghatározni a teljesítményt, majd ebből bontjuk le azt, hogy ehhez az egyes szervezeti egységek, csoportok, illetve az egyének mivel és mennyiben járulnak hozzá.<sup>2</sup>

A teljesítménymenedzsmentet sokan tévesen egy új teljesítményértékelő rendszernek gondolják, pedig ez a fogalom sokkal többet takar ennél. Valójában a teljesítménymérés csak egy részét képezi a teljesítménymenedzsmentnek. A teljesítménymenedzsment egy jövőorientált rendszer, melynek célja – amellett hogy az elérendő célok megvalósulását nyomon kövesse –, a szervezet által kitűzött célok teljesülésének biztosítása. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a szervezet tagjai a célokat azonosan értelmezzék, azokat világosnak és egyértelműnek tekintsék. Fontos, hogy érdekelték legyenek a szervezet tagjai a célok megvalósításában, azonosuljanak a célokkal, azaz érdemes lehet a szervezeti és egyéni célok összehangolása.<sup>3</sup> A feltételek közé sorolható továbbá, hogy az alkalmazottak tudják, értsék, hogy mit várnak el tőlük,<sup>4</sup> a célok megfelelő lebontása történjen meg az egyes üzleti területek számára és álljon rendelkezésre a célok eléréséhez szükséges támogatás, ami megfelelő vezetői támogatást és ösztönzést jelent. Feltétel, hogy legyen meg az egyéneknek, csoportoknak a célok végrehajtásához szükséges képessége, legyen elegendő és megfelelő minőségű erőforrás,<sup>5</sup> és legyenek megfelelőek a belső folyamatok és rendszerek. Mindezek mellett pedig az egyik legfontosabb, hogy a teljesítmény alakulását folyamatosan nyomon kövessék, és ha kell, akkor megtegyék a megfelelő lépéseket, korrekciókat.<sup>6</sup> Ennek a folyamatnak feltétele, hogy a szervezeti és egyéni tudás megszerzése és értékelése összehangoltan, a célok elérése érdekében történjen.<sup>7</sup> Érdemes szem előtt tartani a termelés tárgyi tényezőiben bekövetkezett színvonal-emelkedést, aminek érzékelhető hatása van az eredményességre,<sup>8</sup> ugyanis a dolgozók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek.<sup>9</sup>

A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből álló változó.<sup>10</sup> A teljesítmény menedzselése a hatékony vezetés egyik természetes megnyilvánulása. Az üzleti stratégiához illeszkedően választott tervezési paraméterei segítségével hatékonyan támogathatja annak megvalósulását a kultúraalakítási potenciál révén is. A teljesítménymenedzsmentnek haszonnal kell járnia mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára, kielégítve az érintettek sokrétű igényeit. A megfelelően kialakított teljesítménymenedzsment rendszer segítheti a szervezetet céljai elérésében azáltal is, hogy produktív alkalmazottakat fejleszt.<sup>11</sup> A mai magyar gazdaság folyamatos változáson megy át, mely változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg.<sup>12</sup> Mindezek a változások a vezetési feladatok folyamatos változását is magával hozzák. Ennek következtében a vezetési kutatásoknak, vizsgálódásoknak nincs befejezett állapota, hiszen egy jelentéktelennek tűnő körülmény is eredményezhet új összefüggéseket, kapcsolatokat.<sup>13</sup>

Mindezek fényében egyértelművé válik, hogy nagyon sok hibázási lehetőség rejlik a teljesítménymenedzsment-rendszerekben, a folyamat több pontján is uralkodhatnak gátló tényezők, melyek feltárása hozzájárulna a rendszer hatékonyabb működéséhez.

### 3. Az eredmények bemutatása

A Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében a '90-es évek elején beindított egységes kutatási munka célja a vezetési funkciók tartalmának és összefüggéseinek feltárása volt. A vezetési funkciók három nagy területe: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamat menedzselésével kapcsolatos feladatok.<sup>14</sup> Kutatásom az emberi erőforrás menedzsmenten belül a teljesítménymenedzsment területéhez kapcsolódik.

A kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem, a mintába 391 Kft. és Rt. került. A szervezetek 44%-a Hajdú-Bihar megyében, 24%-a Jász-Nagykun-Szolnok megyében és 32%-a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található.

A vizsgált szervezetek 35%-a esetén az alkalmazotti létszám 1-9 fő, 29% esetén 10–49 fő, 25% esetén 50–249 fő, míg 11% esetén 250 fő feletti.

Az interjúalanyok 48%-a nő, 52%-a férfi, ebben tekintetben egyenletesen oszlik meg a minta. Az életkorukat tekintve megállapítható, hogy 16%-uk 20–29 év közötti, 25%-uk 30–39 év közötti, 36%-uk 40–49 év közötti, 21%-uk 50–59 év közötti és 2%-uk 60 év feletti.

A megkérdezettek 33%-a beosztott, 4%-a alsóvezető, 20%-a középsővezető és 43%-a felsővezető.

A teljes kutatás a szervezetek teljesítménymenedzsment-rendszerével foglalkozik, jelen tanulmánynak azonban csak a rendszerben uralkodó gátló tényezők feltárása a célja.

Woodcock és Francis (1982) „Gátló Tényezők” kérdőív sorozata alapján hoztam létre a saját szerkesztésű kérdőívemet. A „Gátló Tényezők” kérdőív sorozatot Woodcock–Francis (1982) dolgozta ki egy olyan program keretében, amely a jelenlegi helyzet feltárásával, a kívánatos helyzet felvázolásával és a kettő közötti távolság csökkentésével jelöli ki a szervezetfejlesztés szükséges lépéseit. A „Gátló Tényezők” azokat a problémacsoportokat mutatják meg, melyek a szervezet hatékony működését akadályozzák, s melyeket a szervezetfejlesztés során meg kell oldani. Woodcock–Francis (1988) meghatározása szerint a korlát olyan tényező, amely gátolja egy „rendszer” – például teljes szervezet, munkacsoport vagy egyén – potenciálját és teljesítményét.

A kérdőív-sorozat három részből áll, amelyek az alábbi akadályozó „gátokról” (blockages) adnak felvilágosítást:

- „A Kritikus (vezetői) Gátló Tényezők Felmérése” ( Critical Blockages Survey )  
Az irányítással, vezetőkkel kapcsolatos „gátakat” tárja fel, 11 faktorra bontva.
- „Szervezeti Gátló Tényezők Felmérése”( Organizational Blockages Questionnaire )  
A szervezet legkülönbözőbb működési területein megtalálható problémákat tárja fel, 12 problémacsoportba gyűjtve.
- „A Motiváció Gátjainak Felmérése” ( Blockages To Motivation )  
A szervezetben alkalmazott motivációs, ösztönző eszközök meglétét alkalmazásuk problémáit tárja fel, 7 problémacsoportba gyűjtve.

Az eredeti kérdőív alapján készítettem egy rövidített változatot és azt töltöttem ki profitorientált szervezetek dolgozóival.

A „Gátló Tényezők Felmérését” szolgáló kérdőív felépítését az 1. táblázat szemlélteti. A kutatás szempontjából fontosnak tartott faktorokat választottam ki és vizsgáltam az alapján, hogy hogyan hozhatóak összefüggésbe a teljesítménymenedzsment-rendszerek működésével. A kérdőív 42 kérdést tartalmaz, melyek tartalmilag 14 kérdéscsoportba sorolhatóak, melyek pedig az alábbi táblázatban látható 3 részre tagolhatóak.



**1. táblázat. A vizsgált faktorok a „Gátló Tényezők Felmérése” alapján**  
**Table 1. The Examined Factors on the Basis of the “Blockage Survey”**

<b>A kritikus gátló tényezők felmérése</b>
A vezetői belátás hiánya, a vezetői filozófia problémái
Gyenge vezetői készségek, feladat-meghatározás problémái
Alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái
<b>Szervezeti gátló tényezők felmérése</b>
Gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás fejlesztés problémái
Alacsony motiváció, motivációs eszközök problémái
Nem megfelelő vezetési filozófia, vezetési problémák
A káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya
Tisztázatlan célkitűzések
Igazságtalan bérezési, jutalmazási rendszer
<b>A motiváció gátjainak felmérése</b>
Bér, jutalom, juttatás
Bizonytalanság
Egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről
Érdeklődés, a munka érdekessége, kihívó jellege
Munkahelyi légkör

*Forrás:* Saját vizsgálatok

Az első nagy faktor a „Kritikus Gátló Tényezők”, ami három kérdéscsoport mentén tárja fel az irányítással, a vezetőkkel kapcsolatos „gátakat”.

- A vezetői belátás hiánya, a vezetői filozófia problémái: annak elégtelen megértése, hogy hogyan motiváljunk másokat, vagy olyan vezetői attitűdök megléte, amelyek korszerűtlenek, nem célra vezetők.
- Gyenge vezetői készségek, feladat-meghatározás problémái: annak a gyakorlati képességnek a hiánya, hogy eredményeket érjünk el mások erőfeszítéseinek felhasználásával.
- Alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái: annak a képességnek vagy hajlandóságnak a hiánya, amelynek révén elősegíthetjük mások fejlődését vagy teljesítőképességük növelését.

A második faktor, a „Szervezeti Gátló Tényezők” az alábbi hat területet méri fel:

- Gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás fejlesztés problémái
- Alacsony motiváció, motivációs eszközök problémái
- Nem megfelelő vezetési filozófia, vezetési problémák
- A káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya
- Célkitűzéssel kapcsolatos problémák
- Igazságtalan bérezési, jutalmazási rendszer

A harmadik faktor a „Motiváció Gátjai”, ami öt kérdéscsoport mentén tárja fel az ösztönző rendszer gátjait.

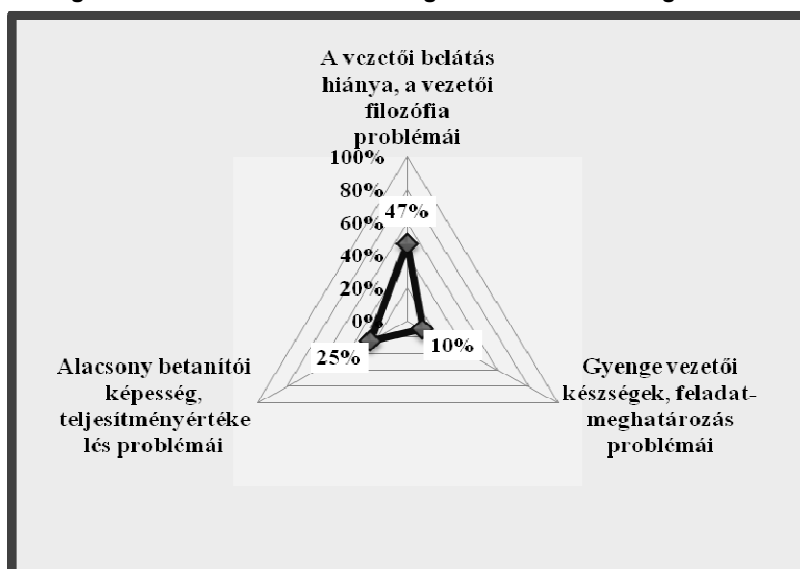
- Bér, jutalom, juttatás: Milyen mértékben gátolják a motivációt az elégtelen juttatások?
- Bizonytalanság: Milyen mértékben gátolják a motivációt a munkaköri bizonytalanságok?
- Egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről: Milyen mértékben gátolják a motivációt az egyéni fejlődés akadályai, illetve amennyiben nincs, vagy hiányos a visszajelzés a teljesítményről?
- Érdeklődés, a munka érdekessége, kihívó jellege: Milyen mértékben gátolja a motivációt a kellő érdeklődés hiánya?
- Munkahelyi légkör: Milyen mértékben gátolja a motivációt a rossz munkahelyi légkör?

A kérdőív valójában nem kérdéseket, hanem állítások sorozatát tartalmazza, összesen 42-t. Az állításokat természetesen nem problémakörönként, hanem a kitöltő számára nem azonosítható sorrendben állítottam össze. Az adatrögzítés és feldolgozás után a kapott információkat elemzem. Az a célom, hogy megállapítsam azokat a gátakat, amelyek a szervezetek teljesítménymenedzsment-rendszerében uralkodnak.

A kutatás szempontjából fontosnak tartott faktorokat választottam ki és vizsgáltam az alapján, hogy hogyan hozhatóak összefüggésbe a teljesítménymenedzsment-rendszerek működésével. A kérdőív 42 itemből áll. Az értelmezéshez hozzátartozik, hogy az interjúalanyok feladata az volt, hogy a kérdőíven szereplő állításokat vagy helyeseljék, vagy ne. Ennek megfelelően tettek egy X-et az állítások mellé, ha azt igaznak ítélték meg. Ebből az következik, hogy maximum 100% értéket vehet fel egy-egy állítás, így az átlagolás után is ez lehet a maximum, tehát minél inkább közelít 100%-hoz egy tényező értéke, annál inkább minősül gátló tényezőnek. Minél inkább a 0-hoz közelít, annál kevésbé tekintjük gátló faktornak. Amennyiben 50% az érték, az azt jelenti, hogy a válaszadók fele jelölte meg az adott tényezőt gátként.

A gyenge vezetői készség és a feladatmeghatározás nem jellemző a mintába került szervezeteknél (1. ábra). Ugyanakkor figyelmet kellene szentelni a vezetői filozófiában rejtőző potenciális gátakra, amennyiben nem fektetnek erre a problémakörre kellő figyelmet, könnyen átalakulhat valós, érzékelhető problémává.

**1. ábra. A kritikus gátló tényezők felmérésének eredménye**  
**Figure 1. The Result of Examining the Critical Blocking Factors**



Forrás: Saját vizsgálatok

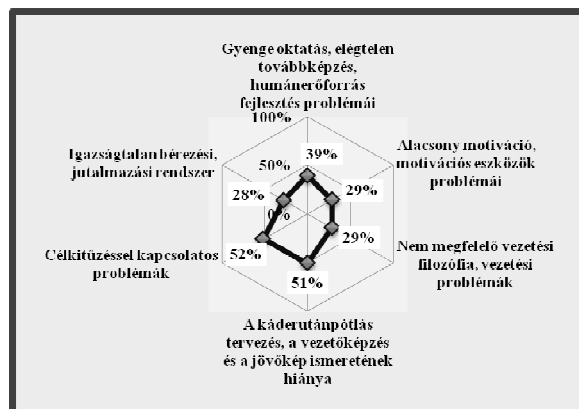
A szervezeti gátló tényezők közül (2. ábra) 50%-os értékkel két tényező rendelkezik. Az egyik ilyen gátló tényező a *célkitűzéssel kapcsolatos problémák*. Ezek a problémák adódhatnak a nem megfelelő célkitűzésből, vagy abból, hogy az egyéni célok nem esnek egybe a szervezet célkitűzéseivel, de akár kommunikációs háttere is lehet.

A másik gát a *káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya*. Ez azt jelenti, hogy a vezetők nem beszélnek nyíltan a beosztottaik jövőbeni kilátásairól és a vezetés nem ismeri fel és nem segíti azokat, akikben megvan a magas

teljesítmények lehetősége. A szervezetek karriertervezési rendszere mindenképpen nagyobb figyelmet igényelne.

Aránylag magas pontszámot kapott a *gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás-fejlesztés problémái*. A 39% mindenféleképpen figyelemreméltó és jelzi, hogy a jövőbe ezen tényezőre is nagyobb hangsúlyt kell fektetni annak érdekében, hogy ne alakuljon át gátló faktorrá. Ugyanez elmondható a többi három komponensről is: a bérezéssel, motivációs eszközökkel és vezetői filozófiával kapcsolatos problémákról. Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy a teljesítménymenedzsment rendszerek nem töltik be alapvető funkciójukat, hiszen mind a bérezési, mind a motivációs rendszer alapjául kellene szolgálnia.

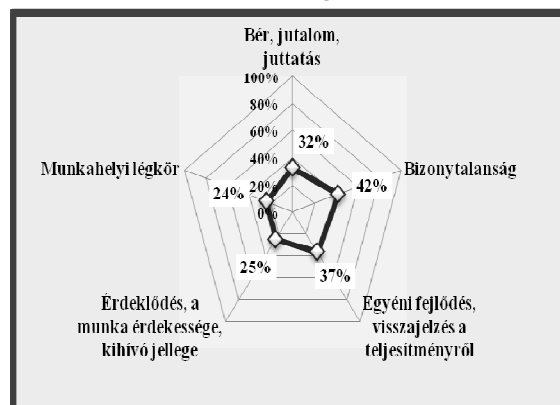
**2. ábra. A szervezeti gátló tényezők felmérésének eredménye**  
**Figure 2. The Result of Examining the Organizational Blocking Factors**



Forrás: Saját vizsgálatok

Az 3. ábra a motivációs gát felmérésének eredményét szemlélteti. A legproblémásabb területnek a *bizonytalanság* minősül. Ez abban nyilvánul meg, hogy az interjúalanyok magas százalékban adták azt a választ, hogy nem érzik biztosnak hosszabb távon a munkahelyüket.

**3. ábra. A motivációs gát felmérésének eredménye**  
**Figure 3. The Result of Examining the Motivational Blockage**



Forrás: Saját vizsgálatok

A fenti ábra értelmezését folytatva megállapítható, hogy az *egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről elnevezésű tényező* 37%-ot kapott. Ez szintén egy veszélyes területnek minősülhet és akár gátként is felléphet, ha nem kezelik majd megfelelően. Ez a tényező azt foglalja magában, hogy a mintában szereplő szervezetek nem nagyon segítik elő a személyes fejlődést, több, pontosabb visszajelzést szeretnének kapni az érintettek a teljesítményükről. Ez az eredmény is alátámasztja, hogy sok esetben a teljesítménymenedzsment rendszer egyik legfontosabb területéről elfeledkeznek a vezetők, mégpedig a visszajelzésről. Egy jól működő teljesítménymenedzsment rendszer nem mellőzheti a visszajelzést, hiszen egyrészt igénylik is az értékelésbe bevont dolgozók, másrészt az értékelő rendszer elveszíti egyik fontos küldetését, a fejlesztés lehetőségét. Visszacsatolás hiányában nem várhatjuk el az alkalmazottaktól, hogy fejlődjenek. A teljesítménymenedzsment fejlesztést célzó irányát a jövőben mindenféleképpen erősíteni érdemes.

#### 4. Összefoglalás

A teljesítménymenedzsment fontosságára sok szerző felhívta a figyelmet, napjainkban az emberi erőforrás menedzsment egyik központi területének minősül. A minőségi szolgáltatás és termelés elengedhetetlen feltétele a kiváló teljesítmény nyújtása, aminek fenntartásához a rendszeres értékelés és visszacsatolás, illetve ennek függvényében a motiváció és fejlesztés elengedhetetlen.

Vizsgálatom a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében a '90-es évek elején beindított egységes kutatási program részét képezi. Kutatásom célja teljesítménymenedzsment rendszerek működésének vizsgálata profitorientált szervezeteknél.

Vizsgálataimat elsősorban primer adatgyűjtésre alapoztam. A kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem. A minta elemszáma 391.

A Gátló Tényezők Felmérésére készített kérdőív három részből áll, amelyek az alábbi akadályozó „gátakról” (blockages) adnak felvilágosítást: „A Kritikus (vezetői) Gátló Tényezők Felmérése”, „Szervezeti Gátló Tényezők Felmérése”, „A Motiváció Gátjainak Felmérése”. A mintában szereplő szervezeteknél a legnagyobb gondot az ismeretlen jövőkép és ezen keresztül a bizonytalanság okozza, illetve megfigyelhetőek a célkitűzési problémákkal kapcsolatos gátló tényezők is. Javaslatként megfogalmazható, hogy a teljesítménymenedzsment rendszereket hatékonyabban kellene összehangolni a szervezetek bérezési és motivációs rendszerével és nem szabad megfeledkezni a visszacsatolás fontosságáról. A teljesítményekről történő visszajelzés elmulasztása megkérdőjelezheti a teljesítménymenedzsment rendszerek hitelességét, ennek megelőzése céljából javítani kell a kommunikációt a vezető és a beosztott között, meghatározott időközönként biztosítani kell a formális teljesítményértékelő beszélgetés lehetőségét, ugyanakkor nem kell megfeledkezni az informális beszélgetések hatékonyságáról sem. Mindezek az intézkedések javíthatják a kutatásban gátként feltárt célkitűzéssel kapcsolatos problémákat és alapjául szolgálhatnak fejlesztési és karriertervezési folyamatoknak.

## Jegyzetek

1. Bokodi Márta–Hazafi Zoltán–Jászberényi Gábor–Karoliny Mártonné–Szakács Gábor (2007): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Budapest.
2. Gyökér Irén–Finna Henrietta–Krajcsák Zoltán (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest.
3. Gyökér Irén–Finna Henrietta (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.; Binder, Carl (2010): Measurement, Evaluation and Research. Feedback for Decision Making. In: Moseley, J. L.–Dessinger, J. C. (ed): Handbook of improving performance in the workplace. Volume 3: Measurement and Evaluation, Published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 3–24.
4. Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, II. évfolyam, 2–3. szám. pp. 94–102.
5. Bácsné Bába Éva (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. In: Acta Scientiarum Socialium 34. szám, Universitas Kaposvariensis 2011. Kaposvár, ISSN: 1418-7191.
6. Gyökér–Finna (2007): i. m.; Binder (2010): i. m.
7. Móré Mariann–Szilágyi Barnabás (2014): A tudás jelentősége a szervezetek életében. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, VI. évf. 1–2. sz. (No. 14–15.) pp. 331–341.
8. Vántus András–Hagymássy Zoltán–Csatári Nándor–Nagy Orsolya–Kith Károly (2014): A termelés tárgyi tényezőinek hatása az eredményességre. Műszaki Tudomány az Észak-kelet Magyarországi Régióban. (Szerk.: Pokorádi László) Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, Debrecen. pp. 313–318. ISBN 978-963-508-752-5
9. Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, pp. 237–242.
10. Dajnoki Krisztina (2007): A teljesítményértékelés folyamata. In: Dajnoki Krisztina–Berde Csaba (szerk.): Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 116–125.
11. Satterfield, T. (2003): From performance management to performance leadership. Worldat-Work Journal, First Quarter, pp. 8–26.
12. Gulyás László (2008/b): A vezetés funkcióiról általában. In Gulyás László (2008/a): A vezetés-tudomány alapjai. JATEPress Kiadó, Szeged.
13. Berde Csaba, Bilanics Ágnes (2010): Vezetési feladatváltozások és regionális összefüggések. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, II. évfolyam, 2–3. szám. pp. 69–78.
14. Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények, 2010/1. szám. pp. 7–13.

## Felhasznált irodalom

- Bácsné Bába Éva (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. In: Acta Scientiarum Socialium 34. szám, Universitas Kaposvariensis 2011. Kaposvár, ISSN: 1418-7191.
- Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények, 2010/1. szám. pp. 7–13.
- Berde Csaba, Bilanics Ágnes (2010): Vezetési feladatváltozások és regionális összefüggések. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, II. évfolyam, 2–3. szám. pp. 69–78.
- Binder, Carl (2010): Measurement, Evaluation and Research. Feedback for Decision Making. In: Moseley, J. L.–Dessinger, J. C. (ed): Handbook of improving performance in the workplace. Volume 3: Measurement and Evaluation, Published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 3–24.

- Bokodi Márta–Hazafi Zoltán–Jászberényi Gábor–Karoliny Mártonné–Szakács Gábor (2007): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Budapest.
- Dajnoki Krisztina (2007): A teljesítményértékelés folyamata. In: Dajnoki Krisztina–Berde Csaba (szerk.): Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 116–125.
- Gulyás László (2008/b): A vezetés funkcióiról általában. In Gulyás László (2008/a): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress Kiadó, Szeged.
- Gyökér Irén–Finna Henrietta (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.
- Gyökér Irén–Finna Henrietta–Krajcsák Zoltán (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest.
- Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, II. évfolyam, 2–3. szám. pp. 94–102.
- Móré Mariann–Szilágyi Barnabás (2014): A tudás jelentősége a szervezetek életében. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, VI. évf. 1–2. sz. (No. 14–15.) pp. 331–341.
- Satterfield, T. (2003): From performance management to performance leadership. *Worldat-Work Journal*, First Quarter, pp. 8–26.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, pp. 237–242.
- Vántus András–Hagymássy Zoltán–Csatári Nándor–Nagy Orsolya–Kith Károly (2014): A termelés tárgyi tényezőinek hatása az eredményességre. *Műszaki Tudomány az Észak-kelet Magyarországi Régióban*. (Szerk.: Pokorádi László) Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, Debrecen. pp. 313–318. ISBN 978-963-508-752-5
- Woodcock, Mike–Francis, Dave (1982): *Unblocking Your Organization*. University Associates, La Jolla.
- Woodcock, Mike–Francis, Dave (1988): *A felszabadult menedzser*. Novotrade Rt., Budapest.

# A MENTORI GYAKORLAT HAZAI NAGYVÁLLATOKNÁL

## MENTOR PRACTICE IN HUNGARIAN BIG ORGANIZATION

**Prof. Bencsik Andrea**  
**Dr. Juhász Tímea**  
Széchenyi István Egyetem

### **Abstract**

The question of knowledge-management has become a highlighted issue in these days in the companies' everyday life. The active fulfilment, preservation and sharing of knowledge is necessary in the management practice of any modern and competitive companies.

Knowledge-sharing is probably the most controversial issue, which can happen differently at different companies, thus among others it may happen in the form of mentoring. Although there are ancient records about this practice, the solution of this two-sided process of knowledge-sharing still remains a question at modern businesses.

A research based on in-depth interviews with Hungarian big enterprises has been carried out this year in order to answer the above question. The main aim of the research was to reveal such ambitions of certain companies operating in Hungary and also to get to know their Hungarian specifications. Although the research is not representative, it is able to give a realistic view about mentoring protocol at Hungarian big enterprises. The result of the research shows that mentoring practice does not operate in synergy in the majority of the interviewed companies or it is not at all in connection with the knowledge management system. However, based on the opinion of the respondents it did not significantly influence the judgement of the mentoring system and its efficiency.

### **1. Bevezetés**

A tudásmenedzsment kérdésköre napjaink egyik izgalmas kutatási területe. A tudás létrehozása, megőrzése, megosztása ma már minden modern és versenyképes vállalat életében szükséges, hogy élő és működő gyakorlattá nője ki magát. A tudásmegosztás talán az egyik legvitatottabb kérdés, amely számos módon történhet a cégeknél: így többek között a mentorálás formájában.

Habár e gyakorlatról már ókori feljegyzések is születtek, kérdés, hogy a mai modern vállalatoknál ez miképpen valósul meg és épül be nemcsak a tudásmenedzsment gyakorlatába, de a szervezeti kultúrába is.

E kérdés megválaszolására az idén hazai nagy cégekkel készült mélyinterjú vizsgálat, amely kutatás alapvető célja az volt, hogy feltárja a Magyarországon működő nagyvállalatok ez irányú törekvéseit illetve, hogy megismerje a gyakorlat hazai specifikumait.

Igaz, a kutatás nem reprezentatív, de egy képet kínál a Magyarországon működő nagy szervezeteknél megvalósuló mentori gyakorlatról.

## 2. Rövid szakirodalmi áttekintés

A kutatás részletes bemutatása előtt érdemes röviden áttekinteni, a teljesség igénye nélkül, a mentoráláshoz köthető elméleti megközelítéseket.

A tudásátadás a tudásmenedzsment egyik sokat vizsgált és vitatott területe. Különösen azért, mert kérdés, hogy miképpen értékelhető a tudás megoszthatósága. Mint már Polányi (1962) óta tudható a tudás alapvetően két formában valósul meg, az egyik az úgynevezett explicit tudás, amely kifejezhető számokban, jelekben, illetve szavakban megjeleníthető. Az úgynevezett tacit tudás kodifikálása azonban nem, vagy csak nehezen oldható meg.<sup>1</sup> Éppen ezért az ilyen típusú tudás megosztása, elsajátítása a strukturálatlansága miatt jóval nehezebb és hosszabb időt is vesz igénybe, mint az explicit tudásé.

Természetesen a tudásátadás sikerességét a tudás természetén kívül számos más tényező is befolyásolja: így a tudástranszfer folyamatában résztvevők tudásátadási hajlandósága, a közöttük lévő közös szakmai nyelv, a bizalom, a támogató vállalati kultúra, az innovatív vezetői gondolkodás a téren, stb. Nem véletlen tehát, hogy a tudástranszfernek számos módja valósul meg a szervezeteken belül, így az egyik leggyakoribb gyakorlat a mentorálás.

A tudásátadás e változatának története hosszú időre tekint vissza, hiszen már az ókori görög irodalomban feltűnik Mentór, mint Odüsszeusz jó barátja és fiának Telemakhosznak nevelője, akit apja távollétében Mentór pártfogol.

A pártfogás, a nevelés és a támogatás, mint a tudástranszfer ezen módjának alapvető kövei, felfogása az évezredek során is megmaradt. A modern menedzsment szakirodalom<sup>2</sup> e gondolatok köré csoportosítja a mentorálás nemcsak elméleti, de a gyakorlati megközelítését és értelmezését is.

Maga a tevékenység lehet formális, azaz szervezetenként koordinált, szervezett, megadott protokoll által kidolgozott, de lehet informális, spontán szerveződő tudásátadás.

Független azonban, hogy milyen formában valósul meg a mentor és mentorált között a tudástranszfer, a folyamat alapvető célja, hogy egy tapasztalt vezető, szakember segítse, támogassa, tanácsokat adjon, avagy a szervezeten belüli felemelkedésben működjön közre a pártfogoltja számára.<sup>3</sup>

Ehigie–Koang–Ibode (2011) szerint ugyanakkor a mentorálás elsődleges célja a mentorált fejlődése és nevelése. Ez a folyamat azonban a szervezet számos jellemzőjére hatással van, így többek között a vezetést, a szervezeti kultúrát, a munkateljesítményt<sup>4</sup> befolyásolja.

A szakirodalmi megközelítések ma már a mentorálás folyamatát nemcsak egyirányú információ- és tudásátadásként értelmezik, hanem mint a mentor, mint pedig a mentorált közös tudásfejlődéseként és információ-átadásaként vizsgálják. Ezen megközelítések alapján a mentorálás klasszikus módozatai mellett a versenyhelyzet, az innovatív iparágak intenzív térnyerésének és fejlődésének köszönhetően újabb és újabb formák kerülnek a felszínre és vetnek gyökeret a vállalati menedzsment gyakorlatban.

Az egyik ilyen új forma a fordított mentorálás, amikor alapvetően az új IT megoldások miatt az idősebb, új műszaki eljárásokban kevésbé jártas kollegákat okítják a fiatal, e területen tapasztalt munkatársak. Ezen a gyakorlaton azonban már túlmutat a reciprok mentorálás, amely kölcsönös tanulásként értelmezi a tudásátadást, azaz mindkét fél tanul, tapasztalatot szerez, információkat kap a másiktól.

Végezetül azonban ahhoz, hogy a mentorálás bármely típusa sikeresen tudjon működni, mindkét fél aktív közreműködése szükséges, amely alapvetően az egymás iránti tiszteleten, a segítőkészségen, a bizalmon alapszik, és mentes minden nemű féltékenységtől,



haragtól, információ visszatartástól, és esetleges manipulációtól. Ez utóbbiak közül azonban, ha bármelyik fellép, az megmérgezheti a mentor és a mentorált közötti kapcsolati rendszert és károsan is hathat a szervezeten belül a tudástranszferre és azon túl a mentorálás folyamatába vetett bizalomra.

### 3. A kutatás bemutatása és módszertana

A hazai mentorálás gyakorlatának megismerésére az idei évben egy kvalitatív mélyinterjú kutatás zajlott az országban, amely két részre volt osztható. Egyrészt vállalati oldalról (elsősorban nagyvállalati részről) szándékozott a vizsgálat megismerni a szervezetekben fellelhető ilyen típusú tudástranszferet, másrészt a munkavállalók oldaláról kívánta feltárni a mentorálással kapcsolatos attitűdöket és tapasztalatokat.

Jelen tanulmány kizárólag a szervezetekkel készült interjúk eredményeit mutatja be, és azon belül is azokat a vállalati példákat, ahol konkrétan működik mentori gyakorlat. A kutatás kezdetben valamennyi vállalati méretre fókuszált, ám az interjúk többsége leginkább a nagyvállalatokkal készült (15 szervezet), míg 4 kis, és 4 közepes méretű cég került a vizsgálatba: A mostani értékelésénél alapvetően a nagyvállalati szféra gyakorlata kerül elemzésre.

A szervezetekkel készült interjúk a vállalatok felkeresését követően történt, és a helyszínen előre elkészített kérdések mentén haladtak az interjúkészítők. A kérdések több csoportba oszthatóak voltak. Így az első kérdéscsoport a szervezet bemutatására fókuszált, amely során cél volt a szervezet tevékenységi, foglalkoztatási struktúrájának a megismerése, illetve a vállalat tudásbázisának, és az ehhez kapcsolódó tudásmenedzsment protokolljának a feltérképezése.

A második kérdéscsoport általánosságban irányult a mentori gyakorlatra, a szervezet viszonyulására és vélemény alkotására ezen tudástranszferrel kapcsolatosan. Itt a kutatás többek között arra fókuszált, hogy a mentorálás gyakorlatát milyen motiváció hívta életre az adott vállalaton belül, ezek a kezdeményezések mennyire spontán, illetve irányított megoldások voltak. További kérdések voltak, hogy alapvetően a protokoll milyen vállalati területeken tud megjelenni, megerősödni, milyen szervezeti munkatársakból válhatnak mentorok, illetve mentoráltak, valamint a folyamat szereplőinek milyen feladataik vannak. Végezetül a válaszadóknak átfogó értékelést kellett adniuk a saját gyakorlatukról, annak mind pozitív, mind negatív elemeiről, továbbá a jövőbeni fejlesztési és továbbgondolási irányokról.

### 4. A kutatás hipotézise és az eredmények bemutatása

A vizsgálat során számos hipotézis került megfogalmazásra, jelen tanulmányban a következő feltételezés igazolása történik meg:

#### *Hipotézis*

*A vizsgálatban szereplő nagyméretű szervezeteknél a mentorálás alapvetően szervezett keretek között valósul meg, amely protokollok azonban tudatosan és integráltan nem illeszkednek a vállalati tudásmenedzsment rendszerbe, és ennek hiánya érezhető a mentori rendszer sikerességén is.*

A kutatásban 15 nagyvállalati szervezet, azaz 250 főt, vagy az annál több dolgozót foglalkoztató cég vett részt. A tevékenységi területüket illetően igen széles skálán mozogtak. Többségük a szolgáltató iparban (pénzügyi, IT szektor, szállítás-fuvarozás, hadászat) működött, de voltak a mezőgazdaságban tevékenykedők, az ipari-és gépjárművek termelésével, valamint a kereskedelemmel foglalkozó szervezetek is. A vizsgált vállalatok közül egy volt mindösszesen, amely állami szervezatként működött.

Valamennyi cég egyik igen fontos értékének és jövőbeni sikerének kulcsát a munkaerőben és annak tudásában látta. Ennek a tudásnak az alapját egyrészt a munkatársakkal szemben támasztott felvételi követelményekben határozták meg, azaz a képzett munkaerőre támaszkodtak, másrészt feladatuknak tekintették ezen tudás megőrzését és a piaci igényeknek megfelelő fejlesztését. A szervezetek továbbá megegyeztek abban is, hogy valamennyi vállalati területen alkalmazható a mentorálás. Van, ahol ez kötelező módon meg is valósul, van, ahol ez választható lehetőségként történik, és opcionálisan kínálják fel a dolgozók számára. Az egyik vállalat a következőképpen fogalmazta meg a tudásmenedzselést és a tudással kapcsolatos szervezeti feladatot:

„Kereskedelemmel foglalkozó, kb. 1100 főt foglalkoztató szervezetről beszélünk. A vállalat terve, hogy a piacon meghatározó szerepet töltsön be a kereskedelmi forgalomban. A legfontosabb tudás, amire nálunk szükség van az a szakértelem.

Minden egyes munkacsoportnak a megfelelő szakmai tudással rendelkező emberi erőforrásra van szüksége. Ami meg tud különböztetni minket a versenytársaktól az az, hogy folyamatosan támogatjuk a munkatársakat különböző, a munkájukhoz szükségesnek ítélt képzésekkel. Ez a tudás mindenképpen a dolgozók és a vállalat számára is nagyon hasznos.”

Ezeknél a szervezeteknél a tudásfejlesztés akár egységes szellemben, akár adott tevékenységi területeknek megfelelően, differenciáltan valósult meg:

„A továbbképzési rendszer nálunk létfontosságú elem, éppen ezért folyamatosan biztosítjuk is ezen lehetőséget dolgozóink számára, gondosan ügyelve, hogy lehetőleg minden részleg arányosan kihasználhassa ezt a kitűnő alkalmat a tudásgyarapításra. A tudásból származó plussz, profitot jelent mindkét fél számára. A képzés minden esetben munkahelyi keretek közt történik, munkaidőben. A nemzetközi konferenciákra való kijutást is hasonló elv alapján, minden részleg számára, a HR részleggel karöltve és gondosan megtervezve biztosítjuk.

A vezetéssel úgy gondoljuk, mindenki számára biztosítani kell a lehetőséget (amennyiben természetesen szeretne vele élni maga is) ahhoz, hogy a szervezeti kereteken belül gyarapíthassa az eddig megszerzett tudását. Nem beszélve arról, hogy egy esetleges nemzetközi, más kultúrába történő utazással kicsit kiköthetjük a dolgozóinkat a hétköznapi munkafolyamatokból.”

A mentori rendszer általános megítélését tekintve, valamennyi válaszadó szervezet hasznosnak és fontos tudástranszfer módozatnak tekintette a mentorálást, amely amellet, hogy támogató feladatot is lát el, a szereplők kölcsönös fejlődését segíti elő, valamint kedvező hatással lehet a vállalat egészére. E folyamat értékeit így foglalta össze az egyik megkérdezett cég:

„Mindenképpen fontos és jó dolognak tartom, ezt mondhatom a vállalat egészének nevében is, hiszen egy mentori program mindkét félnek kedvező, és összességében az egész cégre vetítve is pozitív hatással bír. A mentorált olyan tudásokat is megszerez a mentorától, amelyek csak nehezen átadhatók, és nehezen elsajátíthatók. Ez a módszer egy hosszabb, fejlődést követő program, amely megadja a mentorálnak az alapokat, kiszűri a jelentkező problémákat, stb. Előnye, hogy a mentor sokkal jobban tud koncentrálni és személyes kapcsolatot kialakítani mentoráltjával, azaz bizalmi kapcsolat alakulhat ki.”

Azon kívül, hogy egyfajta tudástranszferként értelmezik a szervezetek a mentorlását, és azon túlmenően, hogy biztosítja mindkét fél egyéni és szakmai fejlődését, valamint az egyéni és szervezeti célok összehangolását a vállalati kultúrában, úgy is értelmezhető, mint egy független és elfogulatlan kommunikációs visszajelzési csatorna, amely segítségével az esetleges szervezeti problémák korai feltárásnak lehetősége rejlik. Ez pedig mindenképpen segít a szervezeteknek abban, hogy minél előbb kidolgozzák saját preventív rendszerüket a problémák kezelésére, és ezt egy egységbe foglalva, összhangban hozhatják, illetve összekapcsolhatják a vállalati tudásmenedzsment rendszerrel.

A válaszadó szervezeteknél (egy cég kivételével) jellemzően szervezett, formális mentori programok működtek, amelyek indítását jellemzően a közép és felső vezetés kezdeményezte. E gyakorlatok egyik elsődleges célja az újonnan belépő kollégák beilleszkedésének a támogatása a vállalati kultúrába, illetve a későbbi fejlődésükhöz és az önálló munkájukhoz szükséges alapvető információk továbbadása:

„A mentori rendszer kiépítése már az én itt tartózkodásom előtt jelen volt a cégnél, tehát már én is profitálhattam belőle. A kezdeményezés információim szerint egészen felülről, az európai központunkból, Németországból érkezett. Igen, a vállalat összes szervezeti egységében jelen van a mentori rendszer, de természetesen vannak kisebb fajsúllyal bíró csoportok, mint a HR vagy a számítástechnikai részleg. A mentori segítség, elsősorban a próbaidejüket töltőknél indul el, és végigkíséri az egész életpályát a vállalaton belül a menedzseri fokozatig. Kiemelt figyelmet kapnak még azok, akik egy magasabb pozícióra pályáznak, például a konzulensből szenior konzulenssé. Ezen folyamat is fontos szerepet kap a mentor a mentorált felkészítésében a megváltozott kihívásokra és új elvárásokra.”

A mentori programok másik igen fontos célja a vezetői utánpótlás biztosítása, azaz a jövő vezetőinek kinevelése, amely okítás, gondozás egy, a vállalaton belül dolgozó vezető pártfogásával történik, aki saját utódját támogatja a mentorálás során:

„Jelenleg két helyen próbáltuk ki a mentorálási tevékenységet: az egyik az egy sajátos vezető utánpótlási képzés, amelynek lényege, hogy a 2 év múlva nyugdíjba vonuló középvezetőnk mellé már most kijelöltünk egy lehetséges utódot, aki jelenleg a mentorált. Ő már a vezető irányítása alatt, de önállóan dolgozik az adott munkakörben, hogy mire pozícióját ténylegesen betölti, már szakképzett legyen, és megtanulja a terület sajátosságait, alkalmas legyen a vezetői munkakör betöltésére. Fontos az is, hogy az üzleti partnerek megismerjék, bízzanak benne, hogy ne okozzon hátrányt a vezető nyugdíjba vonulása. Itt már észrevehetőek a feljebb írt tulajdonságok, hogy a mentor és a mentorált között bizalmi kapcsolat épült ki, számíthatnak egymásra, a felszín alatti tudást is próbálja elsajátítani, valamint eltanulja a vezetői taktikákat.”

A szervezeteknél a sikeres gyakorlat megvalósulásának egyik alapköve a jó mentor. A vállalatok által megadott jellemzők alapján a következőképpen rajzolható meg a mentor karaktere: Személyiségére vonatkozóan nagy tapasztalattal bíró munkatársról van szó, aki mind a vállalat felépítésével, mind pedig a kultúrájával tisztában van és azonosulni is tud vele. Cégével szemben lojális és megbízhatóan végzi a munkáját. A kommunikációs készsége megfelelő, hiszen ez nélkülözhetetlen, hogy a tudását érthetően át tudja adni a mentoráltjának. Az objektivitás a mentorálttal szemben alapkövetelmény, illetve fontos, hogy mind a munkájával, mind személyiségével példaként tudjon szolgálni a pártfogoltak és a többi kollegának. A mentorok általános feladata az alábbiakban foglalható össze:

„A mentor fő feladata nálunk, hogy felkészítse a pályakezdő gyakornokokat a munka világára. Ez a folyamat a bizalom felépítésével indul, ami a legfontosabb lépés a jó együttműködés terén. Tapasztalatunk szerint, csak a bizalom megléte után képes elfogadni az egyén a mentort, mint tanítóját. Közös megoldásokat keresve a problémákra olyan

készségeket fejlesztenek a pályakezdőknél, mint például a csapatmunka, a különböző kompetenciák és a tolerancia erősítése a munkatársakkal szemben.”

A mentori munka leírása, illetve a folyamat dokumentálása a szervezetek legtöbbjében hiányzott, vagy nem is gondoltak rá. 3 olyan vállalat volt mindösszesen a megkérdezettek között, akik tudatosan dokumentálva is megjelenítették a mentori programot. Volt olyan szervezet, ahol ez a tehetségprogram keretében valósult meg, máshol a mentori rendszer felelőségénél, a HR osztályon volt rendezve a dokumentáció. Alapvető célja a különböző anyagok és segédletek összefoglalása, valamint a mentori munka értékelése, amelyből mind a mentoráltak, mind pedig a mentorok profitálnak.

A vizsgált vállalatok mintegy felénél nem létezett egyáltalán tudásmenedzsment rendszer, így nem is tudott a mentori gyakorlat a részévé válni. Azoknál a cégeknél, ahol viszont a megkérdezettek úgy nyilatkoztak, hogy náluk ténylegesen van tudásmenedzsment ott sem mindenütt igazodott, illetve tudott tartalmi eleme lenni a mentori munka a tudásmenedzsmentnek és menedzsmenti gyakorlatnak. Pedig, mint ahogy az egyik vállalat nyilatkozta, e két rendszer szinergiában tud csak igazán hatékonyan működni:

„Igen, létezik nálunk tudásmenedzsment rendszer, és kapcsolódik a mentori tevékenységhez. Így például az oktatási tevékenységek összehangolása, a hatékonyságának növelése érdekében olyan központi terület lett kialakítva, mely központosítva szervezi meg a mentori tevékenységben a részt vevők folyamatos oktatását, biztosítja így a folyamatos kommunikációt.”

Nem beszélve arról, hogy mindösszesen 2 szervezetenél működött, egy olyan egységes rendszer, amelyben a tudásmenedzsment folyamatok összhangban voltak a dokumentált, formális, mentori protokollal. Az egyik cégnél a rendszer még kiforratlan, szervezés és „megmunkálás” alatt volt, míg a másik esetében sikeres gyakorlatként megy már az együttes működés: Nem véletlen, hogy ez a vállalat szervezett és jól strukturáltnak érzi a mentori rendszerét.

A tudásmenedzsment és mentori rendszer egymástól elkülönült működéséből eredeztethető problémákat több szervezet is felismerte. Így miután a jövőbeni tudásállomány feltérképezésében a mentorálásnak kimondottan jelentős feladata van, a folyamat során történő tudás felkutatatása, megszerzése, fejlesztése és megőrzése értéket jelent a tudásmenedzsment számára. A kettő harmonikus együttműködése nélkül a tudásmenedzsment és különösen a mentorálás sok eleme kiaknázatlan marad. Ebből következően a két terület szorosan összekapcsolható. Ezen szimbiózisra épülő rendszer értékeit az egyik válaszadó a következőképpen látta:

„A mentor munkája értéket teremt, hiszen az általa átadott ismeretek révén az új kollégák hatékonyabban végezhetik feladataikat már az első időktől kezdve, ez pedig gazdaságilag is kimutatható eredményt hozhat. Tevékenysége a tudásmenedzsment egyik igen lényeges eszközeként értékelhető, a köré épülő rendszer kidolgozása a cég fontos feladata lesz a jövőben.”

Természetesen ahhoz, hogy mind a mentori protokoll, függetlenül attól, hogy dokumentált, avagy sem, a tudásmenedzsmenttel kölcsönhatásban, sikeres gyakorlattá tudja kinőni magát egy szervezeten belül, szükséges, egy a tudást értékként felfogó, támogató vállalati szemléletre, és kultúrára. Ha a szervezeti kultúra deklarált célja, hogy a munkavállalók szakmai és emberi téren is folyamatos fejlődésben legyenek és ezt mind a humán, mind egyéb eszközökkel támogatja a szervezet, ez esetben a mentori rendszer kiváló lehetőségként jelenhet meg a tudás fejlesztésében, a humántőke szakmai, érzelmi fejlődésében és fejlesztésében. Ezen vállalati kultúra további jellemzőjeként az erős kapcsolati rendszert említették a válaszadók, amely a bizalmon és az együttműködésen alapszik. Természetesen az ilyen vállalati kultúra megteremtésében, így a sikeres mentorálást elősegítő környezet és szemlélet biztosításában a vezetésnek kardinális szerep jut:

„Olyan kultúrában tud sikeresen működni a mentori gyakorlat, ahol a vezetők hajlandóak mások érdekeit is szem előtt tartani, és időt szakítanak munkatársuk fejlődésének elősegítésére. Szükséges, hogy legyenek olyan vezetők, akikre felnézhetünk és szakmailag is tekintéllyel rendelkeznek. A munkavállalóknak kitűzött céljuk kell, hogy legyen a szakmai fejlődés és céltudatosság, hogy a vezetők idejét se pazarolják el.”

A vállalatok többsége nem számol a mentorálás során additív költségekkel, általában a ráfordított időt és energiát említették a folyamat során. Ugyanakkor azoknál a cégeknél, ahol a költséget számolnak el a folyamat során, még ők is azon a véleményen voltak, hogy megéri a befektetett ráfordítás:

„Ha egy mentor jól végzi a munkáját, az a cégen belül hatalmas reputációt teremt a számára, és több esetben is felkérhetik erre a szerepre. Híre megy annak, ha valaki még ezt a szerepet is jól tölti be. Lecsökken a betanulási időszak, ha nem a belépőnek kell minden információt egyedül felkutatnia. Összességében nem jelent óriási költséget a vállalat számára, csupán némi bérpótlékot ajánlottunk fel a mentornak, de véleményem szerint e nélkül is ugyanilyen lelkiismeretesen végezné a munkáját. Természetesen időt, pénzt és energiát emészt fel ez a program, de mindenképpen megtérül.”

Végezetül a kutatásban résztvevő cégeknek értékelniük kellett saját mentori programjukat. Közel fele-fele arányban voltak jó és kevésbé jók a tapasztalatok. Jellemzően azoknál a cégeknél voltak még fejlesztési feladatok, ahol még nem volt kiforrott a mentori gyakorlat, az útkeresés szakaszában jártak, így a mentorálás nem is tudott aktív és beépült részévé válni sem a vállalati kultúrának, sem pedig a tudásmenedzsment gyakorlatnak.

Igaz volt olyan cég, ahol bár dokumentálva voltak már a formális mentor protokoll, de még javításra, továbbdolgozásra szorult. Alapvetően azonban szem előtt kell tartaniuk a cégeknek, hogy egy dokumentáció folyamatos frissítést kíván, nem egy megrögzült gyakorlat állandó ismétlését jelentheti, hiszen minden mentori folyamat más és más, és sokszínűségének alapját pont a mentor és a mentorált egyedisége, valamint a szakmai fejlődés célja és mikéntje adja. A pozitív gyakorlat azonban mindenképpen példaként szolgálhat, és ennek megőrzése és megjelenítése számos módon történhet. Így volt olyan cég, ahol a kedvező megoldások minőségbiztosítási elemekkel történő bővítését látták elsődleges célnak azért, hogy mindhárom érintett (cég, mentor, mentorált) számára világosabbá váljanak a mentori folyamat valódi jelentősége.

#### 4. Összegzés

A jelen tanulmány a hazai nagyvállalatok mentori gyakorlatát mutatta be, egy az idei évben készült mélyinterjú vizsgálat alapján. A tanulmányban megfogalmazott hipotézist, csak részben lehet elfogadni. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezett cégek többségében a mentori rendszer nem működik szinergiában, vagy egyáltalán nincs kapcsolatban a tudásmenedzsment rendszerrel. Ez azonban a mentori rendszer megítélését, illetve annak hatékonyságát jellemzően nem befolyásolta a válaszadók véleménye alapján. Igaz azonban, ahol dokumentáltak és hatékonyan tud működni a tudásmenedzsment rendszer és kölcsönhatásban van a mentori rendszerrel a két rendszernek additív hatása tetten érhető a másik működésére, amely a vállalat tudásteremtő, megőrző folyamatára impulzívan hathat. Az eredmények validitását tényszerűen az is befolyásolta, hogy sok vállalatnál, még a fejlődési szakaszban van a mentori protokoll, azaz a kidolgozott gyakorlatot nem mindenütt lehetett vizsgálni, amely így nem is tudott részévé alakulni a szervezet tudásmenedzsment rendszerének.

## Jegyzetek

1. Nonaka I., Takeuchi H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press, New York. pp. 114. 1995.
2. Kram, K. (1985): *Mentoring at Work*. Boston: Scott, Foresman, 1985.
3. Arogundade, O. (2011): *Mentoring and Leadership Succession in Industries and Organizations*. IFE PsychlogIA 2011 Supplement, pp. 180–187. 2001.; Haynes, R., Gosh, R. (2008): *Mentoring and Succession Management: An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model*. *Review of Business*, 28: pp. 2–12. 2008.
4. Vántus A. (2010): *A szervezethez és a humán erőforrások változása 5 év tükrében*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1–2. pp. 170-173. ISSN: 1788-7593

## Felhasznált irodalom

- Arogundade, O. (2011): *Mentoring and Leadership Succession in Industries and Organizations*. IFE PsychlogIA 2011 Supplement, pp. 180–187. 2001.
- Ehigie, B. O., Okang, G. O., Ibode F. O. (2011): *Mentoring and Organisational Behaviour*. IFE PsychlogIA Supplement, pp. 398–419. 2011.
- Haynes, R., Gosh, R. (2008): *Mentoring and Succession Management: An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model*. *Review of Business*, 28: pp. 2–12. 2008.
- Kram, K. (1985): *Mentoring at Work*. Boston: Scott, Foresman, 1985.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. Oxford University Press, New York. pp. 114. 1995.
- Polányi M. (1962). *Personal Knowledge–Towards a Post Critical Philosophy*. London. 1962, Routledge and Kegan Paul.
- Vántus A. (2010): *A szervezethez és a humán erőforrások változása 5 év tükrében*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1–2. pp. 170-173. ISSN: 1788-7593

# AZ ELÉGEDETTSÉG ÉS A MOTIVÁLÁS GYAKORLATI ÖSSZEFÜGGÉSEI

## CONNECTION OF SATISFACTION AND MOTIVATION IN PRACTISE

**DR. HABIL. JUHÁSZ CSILLA egyetemi docens**

DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Vezetéstudományi Tanszék

### **Abstract**

Job satisfaction or employee satisfaction has been defined in many different ways. Some believe it is simply how content an individual is with his or her job, in other words, whether or not they like the job or individual aspects or facets of jobs, such as nature of work or supervision. Others believe it is not so simplistic as this definition suggests and instead that multidimensional psychological responses to one's job are involved.<sup>1</sup> Researchers have also noted that job satisfaction measures vary in the extent to which they measure feelings about the job (affective job satisfaction). or cognitions about the job (cognitive job satisfaction).

Frederick Herzberg's two-factor theory (also known as motivator-hygiene theory) attempts to explain satisfaction and motivation in the workplace. This theory states that satisfaction and dissatisfaction are driven by different factors – motivation and hygiene factors, respectively. While Herzberg's model has stimulated much research, researchers have been unable to reliably empirically prove the model, with Hackman & Oldham<sup>2</sup> suggesting that Herzberg's original formulation of the model may have been a methodological artifact.

Our survey's results showed that employees are often satisfied with as little as the possibility to tell their employers about what they are dissatisfied with. In their opinion, performance is closely related to workplace satisfaction; the more satisfied employers are, the better they can perform.

### **1. Bevezetés**

Valakit úgy rávenni valamire, hogy a szervezeti szinten fontos eredményeket produkáljon és még elégedettséggel is töltsse el, az mesteri dolog. Már magában a motiváció is a szervezet vezetői számára fontos, meghatározó, ráadásul úgy megtenni ezt, hogy mindenki automatikusan, magától értetődően, eredményesen folytassa tevékenységeit a vezetők megfoghatatlan, nagyon nehezen definiálható képességének folyamánya.

A menedzsment tudomány művelői között az alapvető fogalmakban szóhasználatban mindenki egyetért,<sup>3</sup> bár némely ponton eltérő és bonyolult, összetett definíciókat találunk. Az ösztönzés és ennek megfelelően az ösztönzésmentés is egy összetett, komplex fogalom, melybe természetes módon bele értendő a motiváció is.<sup>4</sup> Ezen túlmenően a különböző szerzők, különböző megközelítésből számos összetevőt határoznak meg. A javadalmazást, a teljesítményértékelést, az elvárásokat, a jutalmazást, a munkahelyi és szakmai perspektívákat is beleértik ebbe a fogalomkörbe. Lácza<sup>5</sup> szerint a szervezeti kultúra része mind a motiváció, mind az elégedettség kialakítása, kezelése is.

## 2. Elégedettség vs. motiváció

### 2.1. Egy kis elégedettség történet

Az elégedettséget érintő első tudományos kutatói között találjuk Mayot<sup>6</sup> és munkatársait. Ezek a felmérések igazolták azt, hogy az alkalmazottakban elégedettséget váltott ki már annak a lehetősége is, hogy elmondhatták az őket érintő problémákat a vezetőknek, azok pedig meghallgatták azt. Azt vallották, hogy az elégedettség szorosan összefügg a teljesítménnyel, minél elégedettebb a munkatárs, annál jobb a teljesítménye is. Náluk az elégedettség tehát, a vezetésnek, mint meghatározó és erős motivációs tényezője jelenik meg.

Herzberg véleménye szerint a megelégedettség és a motiváció két különböző dolog és nem feltétlenül igaz, hogy az elégedett dolgozók hatékonyabbak, mint elégedetlen társaik. Empirikus vizsgálatok segítségével kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók elégedettségének csökkentésére és más tényezők azok, amelyek motiválják őket. Ő higiéniés és motivációs tényezőket különböztet meg. A higiéniés tényezők javítása elégedettséget nem okoz, csak elégedetlenséget szüntet meg. A motivációs tényezők hiánya nem okoz elégedetlenséget, csak az elégedettség hiányát. Az embereket elégedetté a motivációs tényezők teszik. Herzberg a higiéniés tényezők közé sorolja például a munkakörülményeket, a munkahelyi csoport jellegét, a vezetési stílust, a bérezést, az ügyvitelt, a műszaki irányítást, a társadalmi helyzet megőrzését is. Motivációs tényezőknek pedig a munka jellegét, érdekességét tekinti, a lehetőséget az eredmények elérésére, a fejlődést a munka révén, az elismerést, a felelősség vállalását. Ezek a tényezők hozzájárulhatnak az egyén önmegvalósításához, vagy személyes előmeneteléhez.<sup>7</sup>

### 2.2. Kutatásokból

Az elégedett beosztott, munkatárs jól motiválható, egyet ért a szervezet céljaival, valamint elfogadja azokat, felveszi a csoportnormákat.<sup>8</sup> Az elégedett alkalmazott képes és hajlandó elfogadni, együttműködni a kollégáival még akkor is, ha azok megváltozott munkaképességűek. Elfogadja, elősegíti a fogyatékos munkavállalók beillesztését, ahogyan azt Dajnoki<sup>9</sup> ezzel kapcsolatos kutatásában kimutatta. Móre és Szilágyi<sup>10</sup> meghatározónak tartja azt, hogy a beillesztés és a motiválás során a szervezeti tudás egy, a munkakörhöz tartozó részét a beosztott megismerhesse, magáévá tehesse. Csehné<sup>11</sup> agrárszakképzésben végzett vizsgálatainál igazolta, hogy a tudás elégedettséget okozhat, a szakképző intézeteknek ki kell alakítaniuk a saját rendszerüket, elő kell segíteniük a tanulók azon képességét, hogy felismerhessék az elégedettséget kiváltó tényezőket.

Dienesné-Gergely<sup>12</sup> felmérésében kimutatta, hogy az alkalmazottak jelentős részét az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi, nem a saját elvárásai. Ezek az eredmények számomra azt mutatják, hogy ilyen vagy hasonló tényezőkkel meglehetősen könnyedén alakítható ki elégedettség. Pierog<sup>13</sup> szerint a civil szférában jellemzően az elsőszámú vezető határozza meg a szervezet ösztönzési stratégiáját, személyisége határozza meg a szervezeti tagok elégedettségét és motivációját. Vántus<sup>14</sup> tejtermelő üzemek munkavállalóinak megelégedettségét mérte fel kimutatva, hogy a különböző tényezők elégedettségi mutatói a vezetők és vezetettek viszonylatában nem mutat jelentős eltérést. Szokatlan eredmény azonban, hogy a beosztottak elégedettségében jelentősebb szerepet játszik az előrelépés lehetősége, mint a vezetőkében, pedig ez az eshetőség esetükben nem is jellemző.



Bába<sup>15</sup> úgy véli, hogy a szervezeten belüli elégedettséget, a szervezeti struktúrát alapvetően kijelölik azok a tevékenységek, amelyek megvalósítására a szervezet vállalkozott. Terjék és Vántus<sup>16</sup> a munkabiztonsággal kapcsolatban megállapították, hogy törekedni kell a dolgozók megelégedettségének növelésére, mert így elvárható a nagyobb munkatermelékenység. A megelégedett munkavállaló jobban interiorizálja a munkáltató, illetve a szervezet érdekeit így nagyobb teljesítmény, nagyobb engedelmesség és fegyelem is várható el tőle. A fegyelmezett munkavégzés pedig alapvetően befolyásolja a munkabiztonságot. Mások felmérései is igazolják a fentieket.<sup>17</sup>

Más kutatók<sup>18,19</sup> a szervezetek tulajdonosainak csoportosításából indultak ki. Eredményeik azt mutatják, hogy a multinacionális vagy külföldi tulajdonú szervezetek képzési struktúrájának meghatározásába a beosztottak is részt vehetnek, ezzel elégedettségük is növelhető. A vegyes és tisztán magyar, valamint az állami tulajdonú szervezeteknél a maguk a képzések nevezhetők egyfajta ösztönzőnek. Különböző szervezetekben végzett vizsgálataiban Újhelyi<sup>20</sup> kimutatta, hogy a megkérdezettek a karrier lehetőségekkel a szervezetektől függetlenül elégedetlenebbek voltak, mint a többi vizsgált tényezővel.

### 3. Anyag és módszer

Az elégedettségi vizsgálatoknál a Herzberg<sup>21</sup> (1976) által kidolgozott kéttényezős elméletből indultam ki. Herzberg arra kívánta felhívni a figyelmet, hogy a dolgozók ösztönzésére használt módszerek nem mindegyike motivál. Ezért megkülönbözteti a munka tartalmi vonásait a munkavégzés feltételrendszerétől, s azt állítja, hogy motiválni a munka minőségének megváltoztatásával lehet, a feltételek megváltoztatásával csak az elégedettséget tudjuk mérsékelni.

A szerző szerint tehát más tényezők felelősek az elégedettségért és más tényezők az elégedetlenségért. Ezt a megközelítést a szakemberek részéről számos kritika érte. Ebből kiindulva nem tettem különbséget a két tényező csoport között, hanem az összes szóba jöhető tényezőt összevontan kezeltem és minősítettem az alapján, hogy a megkérdezettek szerint milyen szerepet játszanak az elégedettség kialakításában.

Kutatásaimat a Berde<sup>22</sup> által kidolgozott „*A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata*” című kutatási program keretében készítettem. Vizsgálataimat kérdőíves felmérésre építettem, ahol az elégedettség tényezőire kérdeztem rá, részben zárt kérdésekkel, amelyeket mélyinterjúkkal is kiegészítettem. Az eredmények értékeléséhez a leíró statisztika eszközeit használtam. A 2003-ban készített felmérésemet volt szerencsém 2013-ban megismételni egy kisebb mintán, ezeket az eredményeket hasonlítom össze.

A vizsgált tényezők a következők: az anyagi megbecsülés az erkölcsi megbecsülés, a munkahelyi légkör, a nyugodt családi háttér, a vezetői általi elismerés, a beosztottai általi elismerés, a versenyhelyzet, a rugalmas munkakör és beosztás, a pozitív vagy negatív visszajelzés a felettestől és a beosztottól, az egészséges munkakörülmények, valamint a vélemény-nyilvánítási lehetőség. A vezetőknek a fent említett motivációs lehetőségeket kellett egy ötfokozatú skálán értékelni, sorrendet azonban nem kellett felállítaniuk. Az értékelésnél az egyes jelentette a motiváció legkevésbé, az ötös pedig a leghatékonyabban használható lehetőségét. A vizsgálatban részt vevő összes vezető értékelését összesítve elemeztem a megadott tényezők minőségét.

#### 4. Eredmények és értékelésük

Az eredmények alapján a vizsgált tényezők három csoportba sorolhatóak. A tényezők csoportba sorolását az értékelések eredményeként a rangsorban elfoglalt helyük alapján végeztem el (1. táblázat). A leginkább hatékony tényezők értékszáma 4,3 és a feletti, a közepes hatékonyságúak értékszáma 4,29 és 3,9 közötti, míg a legkevésbé hatékony tényezők a 3,89 értékszámnál kisebb.

2003-ban a vezetői elégedettség kialakításában leginkább hatékonyak a vizsgálatba vont személyek értékelése alapján a nyugodt családi háttér, az erkölcsi megbecsülés, a munkahelyi légkör, és a vezető általi elismerés került. Közepes minősítést kapott a megkérdezettektől a pozitív vagy negatív visszajelzést akár a felettestől, akár a beosztottól; a rugalmas munkakör, a rugalmas időbeosztás, és a versenyhelyzet. Az elégedettség kialakulásában szinte közömbös, az eredményeim alapján a legkevésbé hatékony, az anyagi megbecsülés, a beosztott általi elismerés, az egészséges munkakörülmények, a véleménynyilvánítási lehetőség.

1. táblázat. Elégedettségért felelős tényezők megítélése

Table 1. Appraisal of satisfactoral factors

Elégedettségért felelős tényezők	
2003	2013
a nyugodt családi háttér, az erkölcsi megbecsülés, a munkahelyi légkör, a vezető általi elismerés	vezetői általi elismerés, munkahelyi légkör, erkölcsi megbecsülés, nyugodt családi háttér
pozitív vagy negatív visszajelzés a felettestől, pozitív vagy negatív visszajelzés a beosztottól, a rugalmas munkakör, a rugalmas időbeosztás, a versenyhelyzet	beosztottak általi elismerés, egészséges munkakörülmények, vélemény-nyilvánítási lehetőség, anyagi megbecsülés
az anyagi megbecsülés, a beosztott általi elismerés, az egészséges munkakörülmények, a véleménynyilvánítási lehetőség	versenyhelyzet, pozitív vagy negatív visszajelzés a beosztottól, rugalmas munkakör, rugalmas időbeosztás, pozitív vagy negatív visszajelzés a felettestől

Jelmagyarázat:  leghatékonyabb  közepesen hatékony  legkevésbé hatékony

Forrás: saját vizsgálat (2003, 2013)

A megismételt vizsgálatban részt vett vezetők véleménye megegyezik a legfontosabbnak ítélt tényezőkben, de összességében a tényezőket magasabb értékeléssel látták el. Ahogy az az 1. táblázatból is látszik a tényezők sorrendje változott ugyan a leghatékonyabb csoportban, de mindegyik megegyezik az első vizsgálat eredményével, tehát a vezetők véleménye az volt, hogy a vezetők általi elismerés, a munkahelyi légkör, az erkölcsi megbecsülés, és a nyugodt családi háttér játszik legmeghatározóbb szerepet a felsorolt tényezők közül.

A táblázatból az is nagyon jól látható, hogy a másik két hatékonysági csoportban a tényezők besorolhatósága megváltozott, egyetlen tényező helye sem az előző felméréskor

kapott szektorban található. Közömbössé vált, azaz erősödött a beosztottak általi elismerés, az egészséges munkakörülmények, a véleménynyilvánítási lehetőség és az anyagi megbecsülés elégedettségben betöltött szerepének megítélése. Magyarázata lehet, hogy az elmúlt évek gazdasági helyzete olyan irányban változott, a beszűkülő munkahely változtatási lehetőségekkel, a romló anyagi helyzettel, amely indokolhatja, hogy a megkérdezettek elégedettségéhez hozzájárulhat már a munkahely anyagi megbecsülése. A megmaradt beosztottak munkaerőként meghatározóbbak lehetnek, akiknek a szavára jobban hallgathat a vezető akkor, ha egyáltalán létezik kétirányú kommunikáció az adott szervezeten belül.

A frissebb vizsgálatban a legkevésbé hatékony, a felmérés alanyai szerint az elégedettségükre a legkevésbé ható tényezők közé a versenyhelyzet, a beosztottól érkező pozitív vagy negatív visszajelzés, a rugalmas munkakör, a rugalmas időbeosztás, és a felettestől jövő pozitív vagy negatív visszajelzés került.

## 5. Összefoglalás

A vezetői elégedettségi vizsgálatok eredményei mindkét évben azt mutatják, hogy a megkérdezett vezetők alapvetően egyetértenek abban, mi is járul hozzá elégedettségükhöz. A vezetők leginkább a nyugodt családi hátteret, az erkölcsi megbecsülést, a jó munkahelyi légkört, a vezető általi elismerést tartják hatékonynak. Az első vizsgálatban legkevésbé tartják hatékonynak az anyagi megbecsülést, a beosztott általi elismerést, az egészséges munkakörülmények, a véleménynyilvánítási lehetőséget. A későbbi felmérésben ezek a tényezők a közepesen meghatározó tényezők között kaptak helyet.

Az eredmények érdekesek. Nehezen magyarázható miért változott meg ennyire a sorrend. Talán azért, mert a fenti tényezők inkább az elégedetlenségért felelnek, kevésbé járulnak hozzá a megkérdezettek elégedettségéhez.

## Jegyzetek

1. Wikipedia
2. J. R. Hackman–G. R. Oldham (1976): „Motivation through design of work”. *Organizational behaviour and human performance* 16 (2): 250–279. old.
3. Gulyás László–Keczer Gabriella (2012): *Projektmenedzsment 1.0*. Egyesület Közép-Európa kutatására. Szeged 9. old.
4. Berde Csaba (2010): *Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei*. *Közép-Európai Közlemények III*: (1) 7–13. old.
5. Lácza Magdolna (2012): *A szervezeti kultúra és a regionalitás*. *VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz.* 75–86. old.
6. Mayo, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization*. MacMillan, New York.
7. Roóz József–Heidrich Balázs (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_c1\\_1054\\_1055\\_1057\\_vallalatigazdta\\_n\\_scorm/4\\_2\\_3\\_frederick\\_herzberg\\_kettenyezoz\\_motivacios\\_elmelete\\_77X3171J7qPAmrMw.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdta_n_scorm/4_2_3_frederick_herzberg_kettenyezoz_motivacios_elmelete_77X3171J7qPAmrMw.html) (letöltve: 2014. október 14.)
8. Szabados György (2006): *A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései*. Tud. Ülés. DE ATC AVK. 2006. május 25. 237–242. old.
9. Dajnoki Krisztina (2014): *Fogyatékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre*. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. VI. évf. 1–2. sz. 157–167. old.

10. Móré Mariann–Szilágyi Barnabás (2014): A tudás jelentősége a szervezetek életében. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. VI. évf. 1–2. sz. 331–341. old.
11. Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője (szerk. Pinczésné Palásthy I.) Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, 178–181. pp.
12. Dienesné Kovács, Erzsébet–Gergely, Éva (2009): Examining some fields within human resources management. In: AGRIMBA vol. 3. No 3–4. 49–52. old.
13. Pierog Anita (2013): Új vezetési kihívás: civil szervezetek. VIKEK Közleményei III. évf. 1–2.sz. (No. 5–6.) 159–166. old.
14. Vántus András (2007): A dolgozók megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: AVA konferencia Debrecen. 2007. március 20–21. (DVD)
15. Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.) 126–133. old.
16. Terjék László–Vánus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
17. Ferencz Árpád–Nótári Márta–Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108–112. old.
18. Barizsné Hadházi Edit (2012): Vállalatok képzési magatartása. VIKEK Közleményei IV. évf. 5. sz. (No. 11.) 85–93. old.
19. Kun András (2004): A vállalati oktatáspolitikai – esettanulmányok alapján. In: Hadháziné Barizs Edit–Polónyi István (szerk): Felnőtt képzés. Vállalati képzés. Competitio könyvek. Debreceni Egyetem KTK.
20. Újhelyi Mária (2001): Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. Doktori értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi És Államigazgatási Egyetem. Budapest. 95, 134. old.
21. Herzberg, F. R. (1974): Még egyszer? Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Engländer T.: Üzempszichológia Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 256–283. old.
22. Berde Csaba (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata. (habilitációs eljárás tézisei, kézirat) DE ATC, Debrecen, 3. old.

### **Felhasznált irodalom**

- Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.) 126–133. old.
- Barizsné Hadházi Edit (2012): Vállalatok képzési magatartása. VIKEK Közleményei IV. évf. 5. sz. (No. 11.) 85–93. old.
- Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények III: (1) 7–13. old.
- Berde Csaba (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata. (habilitációs eljárás tézisei, kézirat) DE ATC, Debrecen, 3. old.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője, (szerk. Pinczésné Palásthy I.) Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, 178–181. pp.
- Dajnoki Krisztina (2014): Fogyatékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. VI. évf. 1–2. sz. 157–167. old.
- Dienesné Kovács, Erzsébet–Gergely, Éva (2009): Examining some fields within human resources management. In: AGRIMBA vol 3. No. 3–4. 49–52. old.
- Ferencz Árpád–Nótári Márta–Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108–112. old.

- Gulyás László–Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa kutató-sára. Szeged 9. old.
- Hackman, J. R.–Oldham, G. R. (1976): “Motivation through design of work”. *Organizational behaviour and human performance* 16 (2): 250–279. old.
- Herzberg, F. R. (1974): Még egyszer? Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Engländer T.: *Üzempszichológia Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.* 256–283. old.
- Kun András (2004): A vállalati oktatáspolitikai – esettanulmányok alapján. In: Hadháziné Barizs Edit–Polónyi István (szerk.): *Felnőtt képzés. Vállalati képzés. Competitio könyvek.* Debreceni Egyetem KTK. Debrecen.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és a regionalitás. *VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz.* 75–86. old.
- Mayo, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization.* MacMillan, New York.
- Móré Mariann–Szilágyi Barnabás (2014): A tudás jelentősége a szervezetek életében. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat.* VI. évf. 1–2. sz. 331–341. old.
- Pierog Anita (2013): Új vezetési kihívás: civil szervezetek. *VIKEK Közleményei III. évf. 1–2. sz. (No. 5–6.)* 159–166. old.
- Roóz József–Heidrich Balázs (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai.* [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_c1\\_1054\\_1055\\_1057\\_vallalatigazdta\\_n\\_scorm/4\\_2\\_3\\_frederick\\_herzberg\\_kettenyezoz\\_motivacios\\_elmelete\\_77X3171J7qPAmrMw.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdta_n_scorm/4_2_3_frederick_herzberg_kettenyezoz_motivacios_elmelete_77X3171J7qPAmrMw.html)
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. *Tud. Ülés. DE ATC AVK.* 2006. május 25. 237–242. old.
- Terjék László–Vánus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
- Újhelyi Mária (2001): Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. *Doktori értekezés.* Budapesti Közgazdaságtudományi És Államigazgatási Egyetem. Budapest. 95, 134. old.
- Vántus András (2007): A dolgozók elégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságában. In: *AVA konferencia Debrecen. 2007. március 20–21. (DVD)*
- Wikipedia: [en.wikipedia.com](http://en.wikipedia.com) (letöltés: 2014. október 15.)

# A STRUKTÚRA ÉS A FUNKCIÓ ÖSSZEFÜGGÉSEI ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEKNEÉL

## *CORRELATIONS BETWEEN STRUCTURE AND FUNCTION IN THE ORGANIZATIONS OF MUNICIPALITIES*

**SZABADOS KRISZTIÁN PhD-hallgató**

DE GTK Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**DR. PIEROG ANITA tanársegéd**

**PROF. DR. BERDE CSABA egyetemi tanár**

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

### **Abstract**

After the change of the regime in Hungary, significant restructuring occurred in the field of polity and public administration. Current, well-known structures of local governments and its supporting administrations have been formulated as a result of this process. The structure has been changed, but only partly, as habituations did not allow an overall change. Due to the recognition of this fact, ÁROP programme had been launched since 2007 in several periods, which supported the efforts in organization development of municipalities and local administration. However, the expected success failed, since the long term upkeep of changes was not established, or the needed commitment did not exist. Responsibility of organization development enterprises is not unimportant at all. Our organization worked out several studies in the frame of ÁROP programme. Careful investigation of the current situation is the establishment and precondition of organization development. This is followed by the elaboration of the conception. These can be carried out by several methods as adapted questionnaires, targeted interviews, focus group interviews, working day record, document analysis, SWOT analysis, life cycle analysis and at last but not least CAF questionnaire. Methods to be applied from these have to be selected according to the aims of the research.

### **1. Bevezetés**

A rendszerváltás egyik leginkább ismert, jellemző átalakítása és változtatása az önkormányzatok esetében a tanácsi rendszer megszüntetése és a polgármesteri hivatalok megszervezése volt. Ez a változtatás azonban inkább csak átalakítást jelentett, mintsem újra strukturálást, ami azt eredményezte, hogy az önkormányzatok esetében valójában elmaradt a „struktúraváltás”. Csupán struktúra átalakításról lehet beszélni. Természetesen számos szervezeti jellemző is megváltozott a polgármesteri hivatalok létrejöttével. Más feladatok kerültek előtérbe. Ezek ellátására a régi struktúrán belül hoztak létre szervezeti egységeket, de a teljes struktúraváltoztatás, kiépítés elmaradt. Azaz a működés és a struktúra nem volt, és a mai napig sincs összhangban. Ezt ismerte fel a kormányzat és hirdette meg a 2000-es évek végén a rosszul sikerült és befejezetlen ÁROP pályázatokat az önkormányzatok szervezetfejlesztésére vonatkozóan, mely nem, vagy csak részben teljesítette a célkitűzéseket. Azaz az önkormányzatok strukturális átalakítása a mai napig nem történt meg. Másrészt általában a szervezetek struktúrája folyamatosan változik, fejlődik, a szervezet

feladatainak megfelelően átalakul. Azaz a struktúrának soha nincs statikus, befejezett állapota. Minél dinamikusabban változik a környezet, annál dinamikusabban változik a szervezetek struktúrája is. A XXI. századi változó környezetben a szervezeti struktúra csak dinamikus kategóriaként értelmezhető. Ahhoz, hogy az önkormányzati szervezetekben megteremtjük a funkció és a struktúra összhangját, több problémát is meg kell oldani. Meg kell valósítani, ha úgy tetszik, utólagosan be kell pótolni a rendszerváltozáskor elmaradt önkormányzati szervezetek struktúraváltását. Másrészt a folyamatosan változó önkormányzati feladatokkal is összhangba kell hozni ezen szervezetek felépítését. Ezt a szakmai és tudományos problémát tárjuk fel és foglaljuk össze ebben a tanulmányban.

## 2. Közigazgatás, tanácsrendszer kialakulása Magyarországon

A közigazgatás egy gyűjtőfogalom, mely magába foglalja azon szervezetek körét, melyek a közhatalmat gyakorolva, az állam, illetve önkormányzat nevében közfeladatokat látnak el és jogszabályokat hajtanak végre. A helyi közügyekben az önkormányzati igazgatás, az országos jelentőségű ügyekben a központi közigazgatás jár el.

A közigazgatás fent említett fogalmát 1950–1990 között felváltotta az államigazgatás fogalma. A szocializmus korában felszámolták a helyi autonómiák minden fajtáját. Kialakítottak egy központosított államot, amely a társadalom ügyeinek intézését kizárólagossá tette. Ebben az időszakban lehetősége volt az államnak, a központi kormánzatnak és a minisztériumnak magához vonni minden helyi ügy eldöntését. Emellett jelentősen befolyásolhatták azokat. Ebben a rendszerben a helyi szervek nem rendelkeztek valódi önkormányzati jogosultsággal, azaz minden ügy államigazgatási jellegűvé vált.<sup>1</sup>

Ennek köszönhetően a közigazgatást azonos fogalomnak tekintették az államigazgatással. Azonban ez a rendszerváltozással, 1990-ben átalakult, ugyanis létrejöttek a helyi önkormányzatok, és elkülönült egymástól a két fogalom. Ettől fogva beszélhetünk önkormányzatok által végzett igazgatásról (önkormányzati igazgatás) és az államigazgatás szervei által végzett igazgatásról (államigazgatás).

A közigazgatás tágabb történetét tekintve igen régre tekint vissza. A modern államok megalakulása előtti időszakban a közigazgatás többnyire nem személytelen volt. Azaz a tisztségviselő személyre szóló megbízást végeztek, valamilyen hatalommal rendelkező személy szolgáljaként. A Római Birodalom korában jelentős császári közigazgatás épült ki. „Augustustól Diocletianusig a császárok egy felbomló félben levő birodalmat, a hivatásos tisztségviselőknek köszönhetően még évszázadokig fent tudtak tartani. A hivatalnoki kar közvetlenül a császár irányítása alatt szervezett formában tudta a birodalom bonyolult rendészeti, pénzügyi, katonai és igazgatási problémáit viszonylag magas szinten megoldani”.<sup>2</sup>

Magyarországon a 18. század elejétől figyelhető meg az egységes közigazgatás, állandó hivatalnoki rendszer. A korlátozott terjedelmi lehetőségek, illetve a téma szempontjából nézve a továbbiakban az 1950–1990 közötti, illetve a rendszerváltozás utáni időszakra fókuszálunk.

1950-ben az államigazgatás kialakulásával a helyi ügyek kikerültek az önkormányzati testületek ellenőrzése alól, mellyel egyidejűleg átkerült a központi kormányzat ellenőrzése alá. Ebben az időszakban vezették be a tanácsrendszert, melyben a közigazgatás szinte valamennyi ága egységes szervezeti keretet kapott. Ezzel együtt a közigazgatás és az államigazgatás közötti korábbi határok elmosódtak, az önkormányzati jelleg teljesen megszűnt. A tanácsok csupán az államhatalom helyi szervei voltak. A korszakra a központi

beavatkozás a korábbinál sokkal kiterjedtebb mértékben volt jellemző. Az egyes minisztériumok szinte teljes körű irányítás, valamint ellenőrzés alatt tartották a tanácsai szervek működését, tevékenységét.

A rendszer négy évtizedes működése alatt három jelentős mértékűnek tekinthető átalakítása történt. Kiemelt jelentőséggel bír az 1971-es harmadik tanácstörvény. Ebben jelent meg a tanácsok államhatalmi szervként való meghatározása. Megfogalmazták azok önkormányzati jellegét, mellyel egy időben az önállóságuk némileg növekedett. Megszüntetésre kerültek a járási tanácsok, feladataik és hatásköreik nagy része a községi tanácsokhoz, más része a megyei tanácsok járási hivatalaihoz került át. Ezt követően újabb részleges modellváltás 1983 után történt. A tanácsrendszer utolsó néhány évében a helyi tanácsok önállósodása fokozódott, csökkent a függőségük a területi tanácsoktól. Emellett a tanácsok is önállósodtak a központi kormányzattól.

A rendszerváltozás során megszüntették a tanácsrendszert és felállították az új, az államigazgatásról leválasztott önkormányzati rendszert. Az önkormányzatok egy sor közigazgatási funkciót látnak el. Az önkormányzatok létrehozásával az 1990. évi LXV. törvényben a polgármesteri hivatalokat is megnevezik. A polgármesteri hivatalok a helyi önkormányzatok szakapparátusai. Rendeltetésük segíteni az önkormányzatok működését, a közigazgatási ügyek szakszerű előkészítése a döntésre, valamint a döntések végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása. Ezeket a változtatásokat a helyi tanácsok átalakítása révén realizálták. Sokszor ugyanazon személyek ugyanazon épületben, ugyanazon struktúrában, ugyanazon feladatokat végezte. Az átalakítás a két szervezet csak bizonyos területeit ismertette. A teljes körű struktúraváltás valójában elmaradt.

### **3. ÁROP pályázatok**

A tanácsrendszer megszüntetése után, az önkormányzatok, és polgármesteri hivatalok létrehozásával néhány alapvető változás megtörtént. A feladatokat decentralizálták, új szervezeti egységeket hoztak létre. Azonban néhány éves működés után felismerték, hogy a rendszer néhány területen nem úgy működik, ahogy az elvárt lenne. A régi rendszer útjai, illetve berögzült mechanizmusai nem lettek korszerűsítve, melynek köszönhetően csak részleges struktúraváltás történt. A problémát felismerve a 2007-as évben először hirdették meg Államreform Operatív Program keretében a „Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” pályázatok (ÁROP-1.A.2.) illetve a „Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép- magyarországi régióban” (ÁROP-3.A.1.)

A pályázatok átfogó, elsődleges célja egy új szervezési- működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri hivatalokban. Emellett a felügyelt szervek felé irányuló „jó gazda” hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítése a körjegyzőségi hivatalokban leginkább a stratégiai menedzsment, az eredményesség szemlélet kialakításával. A konstrukció meghirdetésével számos átfogó célt kívántak elérni, mely általános célokhoz három nagyobb problématerületet határoztak meg, mint fejlesztendő terület. Az átfogó célok között szerepel a döntési mechanizmusok megalapozása, az információ hatékonyabb áramlásával, illetve a civil szervezetek bevonásával; a szakmai munka minőségének javítása; gazdasági feltételek elemzési képességének javítása; kockázat értékelés javítása; a stratégiai, hosszú távú gondolkodás beépülése a döntési folyamatokba; a közszolgáltatások minőségének javítása; a szolgáltatások állampolgár- központúvá tétele, végül, de nem utolsó sorban a szervezeti kultúra átalakítása, színesítése, mely a szervezetfejlesztés fenntarthatóságát hivatott biztosítani. Ezen általános célok elérése érdekében három részterü-



letbe sorolták a tevékenységeket: döntési mechanizmusok korszerűsítése, költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, valamint a partnerség erősítése. A polgármesteri hivatalok fejlesztésére irányuló pályázatok első hulláma 2007–2010 között zajlott.

Ebben az időszakban számos önkormányzat vett részt a pályázatban, mely munkában, mint felkért tanácsadók mi is részt vettünk. A tapasztalataink szerint elmondható, hogy az állampolgár- központúság, a szakmai munka minőségének növelése, valamint a döntési mechanizmusok hatékonyságának növelése volt az elsődleges cél. A projekt lezárását követően láthatóvá vált, hogy a pályázat az általános célját nem érte el. A szervezetek hiába alakultak át, kapták meg a megfelelő instrukciókat, a segítséget ahhoz, hogy a kitűzött célokat elérjék még sem sikerült. A programok befejezését követően a változások, javítások fenntartása nem történt meg.

A 2010-es pályázatok lezárását követően a Kormány az Államreform Operatív Program 2011–2013. időszakra szóló akciótervét módosította. Az újonnan tervezett fejlesztések esetében figyelembe kellett venni, hogy 2013. január 1-jétől az önkormányzatok feladatköre, jogköre jelentősen megváltozott. Ekkor kezdték meg működésüket a járási kormányhivatalok, mely azt is jelentette, hogy lezárult a megyei kormányhivatalok megalakulásával kezdett közigazgatási átalakítási folyamat. Az önkormányzatok esetében a változások azt jelentik, hogy az intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskör jelentősen visszaszorul, és ezzel egy időben a polgármesteri hivatalok tevékenységében a hangsúly eltolódik a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés irányába. Ezek az átalakítások lehetővé teszik, hogy az önkormányzatok nagyobb figyelmet fordíthassanak a település-menedzsment gyakorlat, illetve a munkatársak ezzel összefüggő készségeinek fejlesztésére. Emellett az „átalakuló szervezet felépítésével, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztésével fontos a polgármesteri hivatalok működésének folytonosságának biztosítása, a folyamatok zökkenőmentes működtetéséhez a működési színvonal és az ügyfélkapcsolatok színvonalának megőrzése és fejlesztése és az ezzel kapcsolatos jó gyakorlatok és módszerek adaptálása az átalakítás során és azt követően” (Részletes pályázati felhívás).

Az átalakítások mellett újabb feladatok és kihívások kerültek előtérbe:

- foglalkoztatási problémák
- a társadalmi konfliktusok megelőzésének, kezelésének fokozódó szükségessége
- a lakosságmegetartás kihívásai;
- a humánszolgáltatások újrászervezésének új körülményei;
- az uniós fejlesztési források pályázásához és szakszerű, hosszú távon is hatékony felhasználáshoz szüksége új feladatkörök;
- bizonyos településméretűk esetében (járás, kistérség) komplex szolgáltatások megszervezésének szükségessége akár az államigazgatás rendszerének közvetlen fenntartói szerepvállalásával, akár a civil szféra bevonásával;
- helyi stratégiai programok kidolgozásának egyre növekvő jelentősége (jogszabályi kötelezettség, fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés).

Az új kihívások mellett a hazai törvényi változások is jelentősen befolyásolják az önkormányzatok működését. Először a 2011. június 11-én tették közzé a Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési programot, majd a korábbiakat továbbfejlesztve 2012. augusztus 31-én egy újabb dokumentumot. Ebben a programban az „Illeszkedés az önkormányzati reformhoz” című pontjában fejtik ki, hogy az önkormányzatok világa, a rendszer igen mélyreható változásokon megy keresztül. „Az Országgyűlés elfogadta a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvényt (Mötv.), amely újragondolja

az önkormányzatok köz- és államigazgatási feladatellátását, az állami felelősségi köröket az önkormányzatok irányában, valamint az önkormányzatok intézményi feladatellátását. A Möt. költségvetés, feladatorientált rendszert épített ki, amely lehetőséget biztosít a demokratikus és hatékony működésre. A közjogi rendszer egészére kiható jelentőséggel bír a jóhiszemű, rendeltetésszerű joggyakorlás elvének és a kölcsönös együttműködés kötelezettségének rögzítése. Elvi jelentőségű újonság, hogy (a Möt.) öngondoskodást, a közösségi feladatokhoz való hozzájárulást is előír. Új elem továbbá a település önfenntartó képességének erősítésére, a helyi erőforrások feltárására, kiaknázására, az öngondoskodás elvének érvényesítésére vonatkozó előírás. A Möt. új alapokra helyezi az önkormányzatok gazdálkodásának, finanszírozásának rendszerét is. A feladatfinanszírozás rendszerének kialakítása a 2013. évi költségvetés tervezésével egyidejűleg zajlik.”<sup>3</sup>

Az új ÁROP pályázatban a Magyar programmal összhangban fogalmazták meg a célokat. A pályázat egyik célja a szükséges változások felmérésnek, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása. Másrészt az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyenek részt.

#### 4. Saját tapasztalatok

A szervezetek, a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit (ember, eszköz, infrastruktúra stb.) és kereteit (jogi, pénzügyi) biztosító, tudatosan kiépített rendszerek (kommunikációs, információs, hatalmi stb.).<sup>4</sup> A szervezetek összetett, sokszor változó feladatok, célok által vezérelt és az azt megvalósító emberekből, csoportokból álló egyfajta rendszernek tekinthető. Egy szervezet felépítését, struktúráját számos tényező befolyásolja. A szervezetek formálódásának, működésének hatékonyságát a szerzők szerint sokféleképpen megközelíthetjük. Egyes szerzők az egyének alkotta csoportokat emelik ki,<sup>5</sup> mellyel összefüggésben az emberi erőforrás az egyik kiemelt fontosságú tényező a szervezetek életében.<sup>6</sup> A szervezeti folyamatok összehangolásában fontos szerepet játszik a vezetői, szakmai és szervezeti kommunikáció,<sup>7</sup> az időgazdálkodás, melynek jelentőségét az elmúlt évtizedben ismerték fel.<sup>8</sup> Maga a folyamatszemplélet, mely segít a kapcsolatok összefüggéseit megérteni.<sup>9</sup> A tevékenységi területtől függetlenül magas elvárások vannak a szervezetekkel szemben a minőségi szabványok kialakításával fenntartásával kapcsolatban,<sup>10</sup> a megfelelő munkabiztonság megteremtésével<sup>11</sup> szemben. A szervezeti paraméterek hatása minden területen beazonosíthatóak. Elsősorban humán oldalról közelítve a szervezetekben fontos az emberi erőforrás ösztönzésének helyes megválasztása,<sup>12</sup> a teljesítményértékelés kialakítása és kommunikációja.<sup>13</sup> Kiemelt jelentőségű az új munkavállalók beilleszkedésének segítése,<sup>14</sup> a szakmai tapasztalat elismerése, a validáció.<sup>15</sup> Az utóbbi években nagy kihívást jelent a szervezetek számára a megváltozott munkaképességű, illetve a fogyatékkal élő személyek foglalkoztatásának kérdései, az ő beillesztésük a szervezeti folyamatokba.<sup>16</sup> 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, melyre kihatnak a kulturális tényezők is.<sup>17</sup> Azaz a szervezetfejlesztési munka során organikus, lélegző, mozgó egységeknek kell tekinteni a szervezeteket, melyekben állandóak a változások.

A szervezetek működéséhez, azok fejlődéséhez, fejlesztéséhez szükségesek a központi elképzelések és direktívák. Azonban az önkormányzatiság elveiből az fakad, hogy ahány

szervezet annyi féle. Éppen ezért szervezetfejlesztés csak és kizárólag konkrét szervezetnél végezhető, hiszen a külső környezet, a helyi viszonyok eltéréseket mutathatnak. A szervezetek fejlesztésére irányuló koncepció kialakításának alapfeltétele a jelenlegi helyzet feltárása. Minden további javaslat a helyzetfelmérés pontosságán alapszik. A helyzetfelmérés során az általánosan megfogalmazott céloknak megfelelően határozzuk meg a fejlesztés irányait, választjuk meg a vizsgálati, elemzési módszereket. A helyzetfelmérés során több módszer alkalmazható, melyek közül mi kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt alkalmazunk. Ilyen az adaptált kérdőívek, célzott interjúk vezetőkkel. Gyakran használt eszköz a SWOT analízis, illetve a probléma elemzés is, melyek csoportos beszélgetés során is megvalósíthatóak. A helyzetfeltárást követően a koncepció felmérés során is több lehetséges vizsgálati módszer is alkalmazható. Ilyen a munkanap felvételezés, humámdiagnózis, életciklus-elemzés, a helyzetfelmérés során problémásnak vélt területekre irányuló fókuszcsoporthoz tartozó interjúk, megfigyelés. Önkormányzatok esetében kiemelt jelentőségű a CAF (Common Assessment Framework) kérdőív, melyet az Európai Unió a közgazdasági szervezetek számára dolgozott ki, amely egy működés-értékelő rendszer.<sup>18</sup>

Véleményünk szerint egy jó szervezetfejlesztési tanulmány elsődleges feltétele, hogy mindig adott szervezetre irányuljon. Helyesen kell megválasztani a vizsgálati módszereket ahhoz, hogy helyes, és hosszútávon beépíthető, fenntartható változások szülessenek a munka során. Emellett elengedhetetlen feltétele a vezetők és a beosztottak elköteleződése a változtatások mellett, melyet helyes kommunikációval, támogató magatartással lehet elérni.

## Jegyzetek

1. Magyary Z. (1942): Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában a magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest.
2. Józsa Z. (2013): Közigazgatás, mint szervezet. 11. p.
3. Magyary program (2012). 2.0.
4. Berde Cs. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. In: Veresné Somosi M. (szerk.) „Vezetési ismeretek III.” Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól, Miskolc, 30–37. pp.
5. Szabados Gy. N. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *Agrártudományi Közlemények = Acta Agraria Debreceniensis* 28: pp. 43–46.
6. Dienesné Kovács Erzsébet (2012): Emberi erőforrás menedzsment és módszertan PhD hallgatóknak (jegyzet). Debrecen.
7. Dajnoki Krisztina (2007): A szervezeti kommunikáció alapjai. In: Dajnoki Krisztina–Bede Csaba (szerk.): *Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
8. Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. *Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei* II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.), Szeged, pp. 126–133.
9. Palatinus (2014).
10. Gályász J. (2005): Minőségmenedzsment. In: Láczy Magdolna–Bede Csaba (szerk.): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar. Nyíregyháza, 167. p.
11. Terjék L.–Vántus A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD kiadvány.
12. Juhász Cs. (2012): Ösztönzésmentés. *Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám*. IV. évf. 4. sz. (No. 10.), Szeged, pp. 139–148.

13. Gergely É. (2011): A teljesítmény-menedzsment gyakorlata a vállalati szférában és az önkormányzatoknál. *Virtuális Intézetek Közép- Európa Kutatására Közleményei*. 3: (1–2) pp. 192–197.
14. Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy colorádói székhelyű vállalatnál. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp 168–177.
15. Móré M. (2011): Munkatapasztalat és validáció. In: Gortka Rákó E. (szerk.): *Társadalomtudományi tanulmányok IV*. DUPress Kiadó, Debrecen. pp. 105–112. ISBN 978 963 318 192 2
16. Dajnoki K. (2014): Fogytékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp. 157–167.
17. Lácza M. (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp. 78–88.
18. EIPA (2014): CAF – Common Assessment Framework. <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>, (letöltve: 2014. május 28.)

### Felhasznált irodalom

- Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. *Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei* II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.), Szeged, pp. 126–133.
- Berde Cs. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. In: Veresné Somosi M. (szerk.) „Vezetési ismeretek III.” *Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól*, Miskolc, 30–37. pp.
- Dajnoki K. (2014): Fogytékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp. 157–167.
- Dajnoki Krisztina (2007): A szervezeti kommunikáció alapjai. In: Dajnoki Krisztina–Bede Csaba (szerk.): *Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2012): *Emberi erőforrás menedzsment és módszertan PhD hallgatóknak* (jegyzet). Debrecen.
- EIPA (2014): CAF – Common Assessment Framework. <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>, (letöltve: 2014. május 28.)
- Gályász J. (2005): *Minőségmenedzsment*. In: Lácza Magdolna–Berde Csaba (szerk.): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar. Nyíregyháza, 167. p.
- Gergely É. (2011): A teljesítmény-menedzsment gyakorlata a vállalati szférában és az önkormányzatoknál. *Virtuális Intézetek Közép- Európa Kutatására Közleményei*. 3: (1–2) pp. 192–197.
- Józsa Z. (2013): *Közigazgatás, mint szervezet*. 11. p.
- Juhász Cs. (2012): *Ösztönzésmenedzsment*. *Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám*. IV. évf. 4. sz. (No. 10.), Szeged, pp. 139–148.
- Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy colorádói székhelyű vállalatnál. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp 168–177.
- Lácza M. (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. *A Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei*. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. VI. évf. 1–2 sz. (No. 14–15.), Szeged, pp. 78–88.
- Magyar program (2012). 2.0.
- Magyar Z. (1942): *Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. sz. államában a magyar közigazgatás szervezete működése és jogi rendje*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest.

- Móré M. (2011): Munkatapasztalat és validáció. In: Gortka Rákó E. (szerk.): Társadalomtudományi tanulmányok IV. DUPress Kiadó, Debrecen. pp. 105–112. ISBN 978 963 318 192 2
- Pályázati útmutató az Államreform Operatív program keretében A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázati felhíváshoz Kódszám: ÁROP-1.A
- Részletes felhívás és útmutató az Államreform operatív program keretében megvalósuló „Szervezetfejlesztés konvergencia régióban lévő önkormányzatok számára” című egyfordulós pályázati felhíváshoz. Kódszám: ÁROP-1.A.5.-2013. 3.p.
- Szabados Gy. N. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture Agrár-tudományi Közlemények = Acta Agraria Debreceniensis 28: pp. 43–46.
- Terjék L.–Vántus A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD kiadvány.

# A BIZTONSÁGI KULTÚRA SZERVEZETI KERETEI

## THE ORGANISATIONAL FRAMEWORK OF SAFETY CULTURE

**KERTAI-KISS ILDIKÓ PhD-hallgató**  
Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

### **Abstract**

The question of organisational safety is a notion existing at every business, though one difficult to conceive. While the application of various security systems is getting more and more essential and is becoming an inherent part of the organisational processes, the investigation of the human factor is an area less focused on within the possible interpretations of the “safety culture“. Recent cultural studies have pointed out a number of factors affecting organisational behaviour, however, the unique value priorities, competences, attitudes and implicit factors that enable one to effectively operate in practice any safety processes within organisations are less obvious. Work “maturity”, becoming aware of the importance of prevention, the perception of endangering factors, reducing risks, being responsive, continuous awareness, proper communication and the ability to stand firm in crises can be definitive elements in an organisation’s safety culture.

### **1. Bevezetés**

A biztonságos szervezet, olyan rendszer, amely normál állapotban van és ezt a működőképességét folyamatosan fenn tudja tartani.<sup>1</sup> Az innovatív technikai megoldásokból eredő globális változások a biztonsági kultúra újragondolásához vezettek. A nemzetközi szervezetek és törvényhozás dokumentumai a megújult értelmezési keretek három alapvető jellemzőjét hangsúlyozzák: rendszerszemlélet, biztonsági tudatosság és együttműködés. Ezzel kapcsolatos dokumentumok:<sup>2</sup>

- az OECD Tanácsa 2002. június 25-i 1037. ülésén elfogadott „Irányelvek”, ezen belül pl. a naprakészen alkalmazható COBIT biztonsági keretrendszer és érettségi modell (Control Objectives for Information and related Technology), amely alapján meghatározhatók a biztonsági kultúra szintjei,
- az ENSZ közgyűlésének 57. ülésén (2002. november 26.) elfogadott A/RES57/239. számú határozata,
- „The Cyber Security Enhancement Act” approved by American legislation in 2002.

Az irányelvekben megfogalmazott tényezők mellett a szervezeti biztonság kultúra funkcionális keretei a gyakorlatban is kibővültek. Ennek megfelelően a biztonsággal kapcsolatos folyamatok a vállalati hierarchia adott szintjein különböző feladatkörökkel, szabályozással működnek, ugyanakkor mögöttes tartalmukban elsőrendű követelmény a biztonság tudatosság széles körű érvényesülése és együttműködésen alapuló megvalósulása. További lényeges hangsúlyváltás, hogy a kockázatok elkerülése helyett, a tudatos kockázatkezelés proaktív szemlélete kerül előtérbe.

Jelen cikk célja, hogy a szakirodalom alapján bemutassa a vállalati biztonsági kultúra kereteit, megközelítéseit, és ezzel összefüggésben rámutat a humán faktor fokozott jelentőségére.

## 2. A biztonsági kultúra megközelítései

A biztonsági kultúra koncepciója nem homogén, ugyanaz a terminus vonatkoztatható egymástól nagyon eltérő elméleti megközelítésekhez. A főként angolszász szakirodalomban konceptualizált elméletek alapján az a benyomás alakulhat ki, hogy a különböző teóriák ritkán alkalmazhatók közvetlenül a szervezeti biztonság jobbá tételéhez. A tudományos folyóiratok legnépszerűbb témái a biztonsági kultúra és biztonsági „léggör”, ezen belül is főképp az ipari kockázatok (közművek, közlekedés, gyógyászat) problematikái. A biztonsági kultúra területén két egymással párhuzamos keretrendszer alakult ki, a vállalati biztonsági kultúra diagnosztikai módszerei alapján: a munka és a munka-helyének biztonsága, ill. a termékbiztonság.

A legtöbb cikk és könyv a kultúra mérésére/értékelésére alkalmas eszközöket, pl. kérdőíveket, tesztekét javasol, de arra a kérdésre, hogy mit is lehet valójában tanulni ezekből a koncepciókból, ha az a cél, hogy a biztonság rendszerét tökéletesítsük, a válasz meglehetősen bizonytalan.

A klasszikus kultúra elméletek<sup>3</sup> teoretikusainak követői<sup>4</sup> a biztonsági kultúra témakörét a szociálpszichológia elméleti keretén belül, kiscsoportos, vezetői szerepek és top menedzserek körében vizsgálták abból a szempontból, hogy az „arcvonalbeli” dolgozók miként látják saját munkakörnyezetüket. Sok kérdőív ez alapján jött létre azzal a céllal, hogy mind a kultúrákat, mind a biztonsági „léggört” (klímát) értékeljék, ill. széles körben alkalmazott módszerek alakultak ki a biztonsági kultúra és a humán/szervezeti faktorok diagnosztizálásában.

A vizsgálatok alapján, a jó biztonsági kultúra mibenlétének szempontjai a következőképpen foglalhatók össze:

- demokratikus vezetési stílus,
- mindenki szerepének tiszteletben tartása a hierarchián belül,
- a folyamatok tiszteletben tartása,
- a hiba/hibáztatás kultúrájának hiánya,
- beszámolni tudás/képesség a hibákról/eseményekről/balesetekről/üzemzavarokról anélkül, hogy büntetnének érte (egyfajta „őszinteség kultúra”),
- annak az érzése, hogy a hierarchiában feljebb lévők meghallgatnak/odafigyelnek,
- magas fokú szolidaritás és kölcsönös segítségnyújtás a csoporton belül,
- az ipari balesetek alacsony száma stb.

Más szerzők<sup>5</sup> a jó biztonsági kultúra definíciójának fókuszába azt helyezik, hogy a közép és top menedzserek miképpen kezelik az üzleti folyamatok során bekövetkező zavarokat/baleseteket. Ezekben az értelmezésekben a szerzők ragaszkodnak a mély-analízishez és azt szorgalmazzák, hogy a szankcióknak kapcsolódnia kellene a nemkívánatos eseményekkel, miközben arra is rámutatnak, hogy szükség van egy olyan fenntartható rendszerre is, amellyel elkerülhetők a jogi következmények, mindaddig, amíg bizonyítható, hogy az emberi hiba/mulasztás nem akaratlagos („igazságos kultúra”).

Reason megállapításai szerint a biztonsági kultúrát négyféle szervezeti kultúra típus együttes érvényesülése jellemzi:

- a) jelentő kultúra (reporting culture), az eseményeket jelzik a felelősöknek
- b) igazságos kultúra (just culture), az előidézők cselekedeteit kivizsgálják, szankcionálják
- c) alkalmazkodó kultúra (flexible culture), gyors változásokhoz rugalmas alkalmazkodás
- d) tanuló kultúra (learning culture), az eseményekből képes tanulni

A HRO szervezeti teóriák kockázat-szemléletű megközelítései,<sup>6</sup> a jó biztonsági kultúra ismérvei közé a következő szempontokat sorolják:

- a csoport képes a nem standardizált szituációkhoz való alkalmazkodásra,
- hangsúlyos a vezetés szerepe,
- fontos a szaktudás és hogy mindenki a saját szerepét töltse be,
- reziliencia, és a váratlan eseményekkel kapcsolatos improvizációs képesség.

Végezetül vannak olyan nézetek, amelyek egyenlőnek tekintik a biztonsági kultúrát a minőség-kultúrával (pl. Lean menedzsment). Ez a megközelítés abban különbözik a korábban említettektől, hogy a biztonsági kultúra értelmezésében elsődleges a folyamatokat irányító menedzserek kulcsszerepe. Feladatuk, hogy csökkentsék azokat a hibákat, amelyek meghiúsítják a termelést, menedzselik a gyártósor minőségi munkáját, viszont nagyon csekély mértékben figyelnek a baleseteket megelőző védelmi intézkedésekre.

A szakirodalom egyik általános megállapítása, hogy a biztonsági „léggör” könnyen (meg)változtatható, a biztonsági kultúra azonban nem. Az előbbi a kultúra objektív, tárgyiasult aspektusára,<sup>7</sup> az utóbbi pedig a szubjektív értékekre vonatkozik. Más szóval a „klíma” elemeit a szervezeti menedzsment folyamatokon keresztül adott időn belül meg lehet változtatni, a szervezeti kultúrát jellemző értékeket, meggyőződéseket, implicit tartalmakat viszont csak nehezen, mert egy kultúra érték jellemzőinek fejlődéséhez több nemzedék kultúra dimenzió változására van szükség. Sem a standard kockázati mátrixok, sem az akció tervek nem fednek le ilyen hosszú időt.

A másik megállapítás az, hogy nincs ideális biztonsági kultúra, de vannak kultúrák, amelyek minden szituációban megfelelőek lehetnek. Az egyre kevésbé tipizálható vállalati kultúrák korában, minden normatív megközelítés kontraproduktív lehet ezen a területen. A különböző biztonsági modellek alkalmazásának akkor van értelme, ha megteremtődik az egyensúly a rugalmasság, versenyképesség, teljesítmény adaptálása között, és ennek a különböző biztonsági kultúrák menedzselésén/alkalmazásán kellene alapulni.<sup>8</sup>

### **3. Biztonsági kultúra és szervezeti megjelenése**

A társadalmi kultúrában gyökerező szervezeti kultúra egyik alapkérdése a biztonság. A technikai fejlődés által generált kultúra változások során analóg folyamatok jelennek meg társadalmi, vállalati, egyéni szinten. Az új kockázati tényezők jellemzői, hogy globálisak, kiszámíthatatlanok, korlátozottan jelezhetők előre, valamint gyors és állandó változásban vannak.

Az informatika/információ vezérelt kultúra legfontosabb elemei között szerepel pl. az erkölcsi magatartás, az értékek, az életmód, az egészség, a magánélet és a biztonság is.<sup>9</sup> A társadalmi kultúrakutatásokból származtatott különböző szervezeti és vállalati kultúra modellek mindegyikének részeleme a biztonsági kultúra.

A vállalati biztonság az (üzleti) folyamatok zavartalan és rendeltetészerű megvalósulását jelenti. A biztonságos működés feltételei a vállalatok értékeinek, ezen belül az erőforrások bizalmosságának, sértetlenségének és rendelkezésre állásának érdekében a fenyegetettség minimalizálása, a kockázati tényezők csökkentése.<sup>10</sup>

A szervezeteken belül kialakított egységes és integrált biztonsági kultúrához<sup>11</sup> tartozó munkatársak számára a biztonság fogalomkörébe ugyanazok az elemek, normák, értékítéletek, magatartásformák, ellenőrzési módszerek tartoznak, ill. ezekkel kapcsolatban ismerik/tudják jogaikat, kötelezettségeiket és érvényesítik is azokat.



A biztonsági kultúra egyik meghatározó jellemzője tehát a dolgozók viszonyulása (attitűdjei, megélései, magatartása, viselkedése stb.) magához a biztonsághoz. Biztonsági tudatosság nélkül nem alakulhat ki biztonsági kultúra a szervezetben, ugyanakkor a tudatosság folyamatos fejlesztése jelentősen befolyásolja, sőt meghatározza az adott biztonsági kultúrát. A biztonsági tudatosság tehát a bennfoglaló biztonsági kultúra soft területe. Az említett megállapítások alátámasztják, hogy a biztonsági kultúra olyan szubkultúrának tekinthető, amely funkcionális alapokon nyugszik, ugyanakkor támogatja az adott szervezet egyedi kultúráját is.<sup>12</sup>

Az NRC értelmezése szerint, a biztonsági kultúrát az alkalmazottak szervezeti magatartását, cselekvését befolyásoló jellemzők határozzák meg. A legfontosabb szempontok a közösen kialakított normák, értékek és kölcsönösen elfogadott szabályok vonatkozásában:

- a biztonság szempontjait mindig szem előtt tartja
- felelősnek érzi magát a biztonságos üzemeltetésért
- büszke a szervezetére/vállalatára
- „tulajdonosnak” érzi magát

A korábban említett értelmezések mellett, fejlett biztonsági kultúráról akkor beszélhetünk, ha érvényesül az egyensúly elve. Tehát a szervezeti hierarchia minden szintjén a dolgozók folyamatosan törekednek a veszélyforrások feltárására, tudatosítására, a kockázatok csökkentésére. Más szóval, az operatív folyamatok során a biztonságnak prioritása van, még akkor is, ha a döntéseket a pillanatnyi gazdasági érdekekkel szemben kell is meghozni.<sup>13</sup> Ez azt jelenti, hogy sok esetben a vállalatvezetés oldaláról szemléletváltásra van szükség, hiszen a biztonság közvetlenül nem növeli a vállalat nyereségét. Ezért a biztonság tudatosság pszichológiai hátterét fokozottan kell hangsúlyozni pl. Biztonság Tudatossági Program alkalmazásával.<sup>14</sup>

A magas szintű biztonsági kultúra és biztonság tudatosság egyik döntő tényezője az elkötelezettség, amely nemcsak a vezetés és a menedzsment, hanem minden dolgozó szervezeti magatartásának alapattitűdje kell hogy legyen. A biztonsági kultúra a fő és alrendszer szintjén fejleszthető, oktatható, személyiség formáló, integrálható, generációkról generációkra átörökíthető, hasonlóan a bennfoglaló kultúrák elemeihez.

A McKinsey féle 7S modell a szervezeti kultúra elemeit két csoportba rendezi. A kemény (hard) elemek a szervezet/vállalat szabályozási keretrendszeréhez tartoznak/sorolhatók. Pl. stratégia, szervezeti struktúra, menedzsment eszközök, termelési rendszerek stb. Ezzel szemben a lágy (soft) elemek nehezebben ragadhatók meg és többnyire nem számszerűsíthetők, jelentőségük azonban ugyanolyan meghatározó a szervezeti kultúra alakításában. Ide sorolható pl. az alkalmazottak, vezetők képességei, explicit és implicit tudásai, képzettsége, ismeretei, valamint a szervezet értékrendje, normái, amelyek döntően befolyásolják a szervezeti magatartást.<sup>15</sup>

A biztonsági kultúra elemei hasonló analógia szerint oszthatók fel. Ezek szerint:

- kemény elemek: szabályozási keretrendszer, törvények, irányelvek, jogszabályok, szabványok, ellenőrzési stratégiák, biztonságirányítás, módszerek, menedzsment, stratégia, informatikai rendszerek stb.
- lágy elemek: szervezeti magatartást alakító tényezők, a biztonsági tudatosságot elősegítő intervenciók, módszerek, oktatás, képzés, tréningek, „érzékenyítések”, értékrend stb.

#### 4. Biztonsági kultúra és a magyar helyzetkép néhány kérdése

A magyar szervezetek „biztonsági kultúrájának” tudományos megközelítése egyelőre kevésbé vizsgált terület. A vizsgálatokat többek között nehezíti, hogy a reputációs kockázatok miatt még titoktartási nyilatkozat ellenében is csak korlátozottan nyílnak meg a vállalkozások. Általános tapasztalat, hogy a vezetők részletekbe menően nem nyilatkozhatnak, mert kötelességük védeni vállalataik jó hírét, így következtetéseket pl. statisztikai adatok alapján lehet levonni a hazai vállalati biztonságpolitika érettségi szintjéről. Ezért a cikkben szereplő tények és információk egy része autentikus szakértői vélemény alapján fogalmazódott meg.

A magyar vállalatok körében gyakran tapasztalható, hogy a szervezeti biztonságpolitika hatékony működésének legfőbb gátja a vállalati kultúra fogalomkörében (normák, értékprioritások, meggyőződések stb.) keresendő. A szemléletmód, „mentalitás” általános jellemzői a szervezetek mindennapi gyakorlatában többek között:

- a kulcsfolyamatok működtetéséhez megfelelő számú emberre van szükség, amely nem mindig áll rendelkezésre,
- túlterhelt munkatársak, esetenként indokolatlan költségcsökkentés,
- irracionális minimalizálás/„optimalizálás” (költségek, humán erőforrás),
- „ha majd lesz valami, megoldjuk”-szemlélet,
- vezetői szinten sem tartják fontosnak a prevenciót és az előre megtervezett krízis intervenciót,
- rövid távú gondolkodás, nem mérik fel azt, hogy „mi lenne, ha”,
- óriási a stressz, a napi munka minden energiát felemészt stb.

Hazai kutatási eredmények alapján, a vállalatok biztonság kultúrájára legjellemzőbb hibái közé sorolhatók pl.:<sup>16</sup>

- a biztonságirányításban nem érvényesül a rendszerszemlélet
- a biztonsági események csak korlátozottan, vagy egyáltalán nem kerülnek nyilvánosságra a szervezeten belül,
- az esetekből nincs lehetőség tanulni, ezért a kellő védelmi intézkedéseket sem lehet megtenni,
- a biztonsági megoldások kialakítása hiányos és gyengén megalapozott, mert a kockázatelemzés, ill. a veszélyek alapos/szisztematikus felmérése nem gyakorlat (nincs kultúrája),
- inkább a termelési folyamatokba fektetnek be, mint hatékony biztonsági megoldások kialakításába.

Mindemellett a magyar cégvezetőkkel készített helyzetfelmérő interjúk alapján általános kép, hogy a professzionális biztonság kérdésével elsősorban azok a nagyvállalatok foglalkoznak, amelyek működéséhez elengedhetetlenek a nemzetközi szabványok, irányelvek, törvények betartása és alkalmazása. Tehát a cél inkább a szankciók elkerülése, mint a biztonság tudatosság egységes, magas szintű megteremtése és integrációja a szervezeti kultúra normarendszerébe.

A felsorolt jelenségek a szervezeti biztonsági kultúra kevésbé optimális szintjére és a biztonság tudatosság éretlenségére engednek következtetni. A tudatosságon és a szándékoságon alapuló biztonsági kultúra<sup>17</sup> kialakításának alapja elsősorban az, hogy a biztonság követelményét a vállalat valamennyi érintettjének el kell fogadni. Ennek megfelelően egy olyan szabályokon és humán tényezőkön alapuló összetett rendszer alakul ki, amelynek tagjai, belső meggyőződéséből/motivációjából fakadóan, döntései által, folyamatosan törekszik a biztonságos szervezet létrehozására és fenntartására.<sup>18</sup>

## 5. Összefoglalás, következtetések

Mindezek alapján elmondható, hogy a szervezet biztonsági kultúrájának fejlesztésben a kultúra-menedzsment egyik kiemelt területe lehet azoknak a személyes kompetenciáknak a kialakítása, amelyek a szervezeteken belül hálózatot alkotó kulturális jellemzők mélyebb megismerésével a vállalatok biztonságos működését támogatják. Az ehhez szükséges tesztek, módszereket, komplex eljárásokat külföldi és hazai kutatásokkal kell validálni.

A biztonság tudatosság folyamatos fejlesztése szempontjából nemcsak a szakmai ismeret, tudás, tapasztalat, hanem a személyiségjegyek jelentősége is felértékelődik (fejleszhető tanulási készségek, nyitottság az új ismeretekre, kezdeményezőkézség, érzelmi stabilitás stb.), hiszen a vállalati biztonsági szabályokat, alkalmazásokat meg lehet tanulni, de a bizonytalan, váratlan szituációk megoldásához nem mindig állnak rendelkezésre kész útmutatások.

Emellett a jövőben elképzelhető, hogy a szabályozások területén is egyre kevésbé lesznek egységes modellek, ezért a szervezeti kultúra írott és íratlan szabályait rugalmasan kell majd kezelni/alakítani. Tehát olyan munkatársakra lehet szükség, akik átkonvertálható tudásokkal rendelkeznek és személyiségjegyeik ugyanúgy összhangban vannak a vállalat innovatív folyamataival és biztonsági stratégiájával.

### Jegyzetek

1. Kornai János (2005): A gondolat erejével, Osiris Kiadó, Budapest.
2. Nagy Károly (2008): Az Új Biztonsági Kultúra Program sajátosságai. In: Vámosi Zoltán (szerk.): Gondolatok és vélemények a biztonságunkról. A biztonságkultúra kérdései. TIT Hadtudományi és Biztonságpolitikai Közhasznú Egyesület. Budapest.
3. Pl. Hofstede, G. (1983): Culture's consequences: international differences in work-related values. *Adm Sci Q.* Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 28. szám. 625–629. old. Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
4. Helmreich, R. (1993): Attitudes towards automation across five cultures–NASA report. University of Texas. FAA Aerospace Crew Research.; Flin, R.; O'Connor, P.; Crichton, M. (2008): *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills*. Ashgate. United Kingdom.; Guldenmund, F. W. (2007): The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. *Safety Science*. 45. évf. 6. szám. 723–743. old.
5. Pl. Westrum, R. (2004): A typology of organisational cultures. *Qual Saf Health Care*. 13. szám. 22–27. old.; Reason, J. T.; Carthey, J.; de Leval, M. R. (2001): Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management. *Qual Health Care*. 10 (suppl 2). szám. 21–25. old.
6. Marais, K.; Dulac, N.; Leveson, N. (2004): Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: The Need for an Alternative Approach to Safety in Complex Systems. MIT Engineering Systems Division Symposium 2004, March 24.; La Porte, Todd R. (1996): High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding, and At Risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 4. évf. 2. szám. 60–71. old.
7. Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
8. Amalberti, R. (2013): Navigating Safety Necessary Compromises and Trade-Offs–Theory and Practice. Springer. 99–105. old.
9. Targovski, A.; Rienzo, T. (2004): *Enterprise Information Infrastructure*. Paradox Associates. Kalamazoo.
10. Michelberger Pál, Lábodi Csaba (2012): Vállalati információbiztonság szervezése. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II*. Budapest. 241–302. old.

11. Lazányi Kornélia (2014): A biztonsági kultúra, Taylor IV. Vezetéstudományi Konferencia.
12. Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zoltán (2006): Vállalti biztonság keretrendszere, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Biztonság Menedzsment Kutatócsoport.
13. Izsó Lajos (1997): Ergonómia. A munkabiztonság emberi tényezői. Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet.
14. Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zoltán (2006): Vállalti biztonság keretrendszere, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Biztonság Menedzsment Kutatócsoport.
15. Tóth-Bordásné Marosi Ildikó, Bencsik Andrea (2012): Szervezeti magatartás, avagy a bizalom ereje. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr.
16. Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zoltán (2006): Vállalti biztonság keretrendszere, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Biztonság Menedzsment Kutatócsoport.
17. Lazányi Kornélia (2014): A biztonsági kultúra, Taylor IV. Vezetéstudományi Konferencia
18. Sharpanskykh, A. (2012): A Systemic approach to Organizational safety Modeling and Analysis, International Journal of Systems for Crisis Response and Management. 4. évf. 3. szám. 42–56. old.

### **Felhasznált irodalom**

- Amalberti, R. (2013): Navigating Safety Necessary Compromises and Trade-Offs-Theory and Practice. Springer. 99–105. old.
- Guldenmund, F. W. (2007): The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. Safety Science. 45. évf. 6. szám. 723–743. old.
- Flin, R.; O’Connor, P.; Crichton, M. (2008): Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills. Ashgate. United Kingdom.
- Helmreich, R. (1993): Attitudes towards automation across five cultures–NASA report. University of Texas. FAA Aerospace Crew Research.
- Hofstede, G. (1983): Culture’s consequences: international differences in work-related values. Adm Sci Q. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 28. szám. 625–629. old.
- Izsó Lajos (1997): Ergonómia. A munkabiztonság emberi tényezői. Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet.
- Kornai János (2005): A gondolat erejével, Osiris Kiadó, Budapest.
- La Porte, Todd R. (1996): High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding, and At Risk. Journal of Contingencies and Crisis Management. 4. évf. 2. szám. 60–71. old.
- Lazányi Kornélia (2014): A biztonsági kultúra, Taylor IV. Vezetéstudományi Konferencia.
- Nagy Károly (2008): Az Új Biztonsági Kultúra Program sajátosságai. In: Vámosi Zoltán (szerk.): Gondolatok és vélemények a biztonságunkról. A biztonságkultúra kérdései. TIT Hadtudományi és Biztonságpolitikai Közhasznú Egyesület. Budapest.
- Marais, K.; Dulac, N.; Leveson, N. (2004): Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: The Need for an Alternative Approach to Safety in Complex Systems. MIT Engineering Systems Division Symposium 2004, March 24.
- Michelberger Pál, Lábodi Csaba (2012): Vállalati információbiztonság szervezése. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest. 241–302. old.
- Reason, J. T.; Carthey, J.; de Leval, M. R. (2001) Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management. Qual Health Care. 10 (suppl 2). szám. 21–25. old.
- Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. San Francisco.
- Sharpanskykh, A. (2012): A Systemic approach to Organizational safety Modeling and Analysis, International Journal of Systems for Crisis Response and Management. 4. évf. 3. szám. 42–56. old.
- Targovski, A.; Rienzo, T. (2004): Enterprise Information Infrastructure. Paradox Associates. Kalamazoo.

- Tóth-Bordásné Marosi Ildikó, Bencsik Andrea (2012): Szervezeti magatartás, avagy a bizalom ereje. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (2002): Riding the Waves of Cultures: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey publishing.
- Vasvári György (2009): A társadalmi és szervezeti (vállalati) biztonsági kultúra. Ad Librum. Budapest.
- Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zoltán (2006): Vállalti biztonság keretrendszere, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Biztonság Menedzsment Kutatócsoport.
- Westrum, R. (2004): A typology of organisational cultures. Qual Saf Health Care. 13. szám. 22–27. old.

# A DEBRECENI REPÜLŐTÉREN VÉGZETT ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS BEMUTATÁSA

## MEASURING CUSTOMER SATISFACTION AT THE AIRPORT DEBRECEN

**PALATINUS BRIGITTA PhD-hallgató**

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

### **Abstract**

Now days in the business world quality has been raised. It is also true in the field of tourism, where the visitors expect value, therefore the quality of service influences satisfaction. There are scheduled flights between Debrecen and London since June, 2012. Due to this the passenger traffic and number of foreign visitors to Debrecen increased. The personal experience of visitors, their satisfaction or dissatisfaction are stored as memories, which will effect their future decision making, regarding travel. The main reason of my research is to make a survey of the services that are taken by foreign visitors arriving in Debrecen, and their satisfaction regarding these services. The continuation of research from the information gathered from the questionnaires is a continuous development, which outlines the services used by foreign visitors, lightens up the problematic fields and guides to solve or reorganize these problematic areas in order to increase visitors satisfaction.

### **1. Bevezetés**

Napjainkban, az üzleti életben a minőség felértékelődött. Igaz ez a turizmus területén is, ahol a látogató értéket vár el, így a szolgáltatás minősége befolyásolja az elégedettséget. Debrecen és London között 2012 júniusa óta van menetrend szerinti repülőjárat. Az utasforgalom valamint a városba érkező külföldiek száma ennek köszönhetően az elmúlt időszakban növekedni kezdett. Az elmúlt két évben a Debreceni Repülőtér utasforgalma növekedő tendenciát mutatott, ami a menetrendszerinti Wizz Air járatoknak köszönhető. A 2013-as év végére az éves utasforgalom majdnem elérte a 130 ezer főt, ami a 2012-es közel 48 ezer főhöz viszonyítva jelentős növekedésnek tekinthető. Veres és társai (2011) véleménye szerint egy reptér „milyensége” nagy súllyal hozzájárul egy térségről kialakított kép milyenségéhez, mivel ahhoz köthető a várossal kapcsolatos első benyomás és az utolsó is. Továbbá a kedves kiszolgálás, a pontos szervezés, odafigyelés és a reptéri környezet szerepet játszik abban, hogy egy látogató visszatérjen adott desztinációba, esetleg ajánlja további ismerőseinek.

### **2. Kutatás célkitűzése**

Az általam végzett kutatás célja a városba érkező külföldiek által igénybe vett szolgáltatások feltérképezése és a szolgáltatásokkal kapcsolatban tapasztalt elégedettség megismerése. A kutatás jövőbeni folytatása a begyűjtött kérdőívekből kapott információk alapján egy olyan folyamatstruktúra kialakítása, amely felvázolja a repülőgéppel érkező külföldi látogatók által igénybe vett szolgáltatásokat, rávilágít a problémás területekre és

iránymutatást ad a problémás folyamatok lehetséges átszervezésére a látogatók elégedettségének növelése céljából. Kutatások bizonyítják, hogy erős kapcsolat létezik a szolgáltatások minősége és a fogyasztói szándék között, a szolgáltatások minősége közvetlen és/vagy közvetett hatást gyakorol a fogyasztói hajlandóságra a fogyasztói elégedettségen keresztül.<sup>1</sup> Jelen tanulmányban a 2014. év január és május közötti időszak alatt begyűjtött kérdőívek látogatók jellemzőire vonatkozó eredményeit mutatom be. Az eredmények között ismertetésre kerül a városban tartózkodásuk ideje alatt igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség mérés során kapott elsődleges eredmények, amelyek indokolják az adatok részletesebb és mélyebb elemzését az elkövetkező időszakban. A kvalitatív kutatás keretében 178 fő megkérdezésére került sor strukturált kérdőív segítségével. Tekintettel arra, hogy a kutatás célja elsősorban a városban eltöltött idő vizsgálata volt, az adatfelvétel a külföldi utasok körében, angol nyelven történt.

### **3. Anyag és módszer**

A kutatás célja, hogy információt szerezzenek a városba légi úton érkező külföldi látogatók jellemzőiről és a tartózkodási idejük alatt igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségükről. Az alkalmazott kérdőív kérdéseit egyaránt jellemzik nyitott, zárt és értékelő kérdések. A megkérdezettek véleményét, elégedettségét 5 pontos érték skálával vizsgálom. Az érték skála lehetőséget biztosít az összehasonlító vizsgálatok elvégzésére.<sup>2</sup> Az ötszintes intenzitás skála alkalmazása a leginkább célra vezető, mert a több szintes értékelési lehetőségtől sem várható árnyaltabb értékelés. A pontozás sorrendi módszer, ami rangsort ad meg és ez Tomcsányi (2000) megállapítása szerint a leggyakrabban használt minősítési rendszer. A turisztikai szolgáltatások minőségének megítélésére a kutatók skálatechnikát alkalmaznak, mert így lehetőség van a későbbiekben a szolgáltatások rangsorolására, a versenytársak összehasonlítására.<sup>3</sup> A primer kérdőíves kutatás helyszíne a Debreceni Repülőtér váróterme, a biztonsági előírásoknak megfelelően, a repülőtér vezetősége által engedélyezett módon. A megkérdezés alapfeltétele a határőrség által kiadott határátlépési engedély megléte.

#### ***3.1. Vizsgált személyek köre***

A vizsgált személyek körét a külföldi állampolgárságú látogatók képezik, akik a városban bizonyos számú napot eltöltenek. Ez a szempont alapján az utasforgalmi adatokból kizárásra kerültek a magyar-, román-, ukrán- és szlovák állampolgárságú személyek, mivel ők csak átutaztak a városon és a repülőtéren keresztül jutnak el a kiválasztott országba, városba. Ennek ellenére nem sikerült kizárni teljes mértékben az átutazó utasokat, mivel több esetben előfordult, hogy nem Debrecen volt a brit nemzetiségű látogató cél állomása.

A minta meghatározása során jelentkezett probléma, hogy a Debrecen-Eindhoven között közlekedő járatokat illetően nincs adat az utasok állampolgárság szerinti összetételéről. Ez a hiányosság nem csak az én kutatásomnál problematikus. Kovács (2012) szerint az EU-n belüli határellenőrzések megszűnése óta a turistaforgalom volumenének becsléseken alapuló meghatározása miatt ezen adatok megbízhatósága korlátozott és a turista forgalom nagyságának a jellemzésére nem alkalmasak, főleg a belföldi turizmus figyelmén kívül hagyása miatt. Jelen esetben a belföldi turizmus a kutatás szempontjából nem releváns. A fent említett probléma miatt a kutatást a London-Debrecen útvonalra korlátoz-

tam, ahol az útlevelkezelésnek köszönhetően, negyedéves KSH adatok alapján meghatározható az utasforgalom állampolgárság szerinti összetétele.

Gilyán (2008) többek között a légiutas-forgalom egyik kedvező jellemzőjeként említi azt a tényt, hogy a közúti forgalmat nagyban meghatározó határ menti, ingázó és átutazó forgalom hiányzik. Az általam vizsgált esetben ennek az ellentéte jelentkezik, mivel az utasforgalmat, ha a 2013-as évet nézzük, akkor az átutazó illetve a határ menti, ingázó forgalommal jellemezhető nagymértékben (85–90%) a teljes utaslétszám. A városba látogató külföldiek száma, akik turisztikai céllal érkeztek, az elmúlt évben csak 10–15%-a Debrecen-London között megvalósított utasforgalomnak. A 2014-es évben vizsgált két hónapra vonatkozóan a 1. táblázat tartalmazza a Debrecen–London között megvalósított utasforgalomra vonatkozó nemzetiség szerinti eloszlást. Jelen tanulmány készítésekor még nem állnak rendelkezésre az április és májusi utasforgalom nemzetiség szerinti eloszlására vonatkozó adatok.

**1. táblázat. Induló és érkező utasok nemzetiség szerinti összetétele 2014-ben, Debrecen–London**

**Table 1. Composition of departing traffic passengers by nationalities in 2014, Debrecen–London**

	Január		Február		Március	
	Fő	%	Fő	%	Fő	%
<b>Kiutazók</b>	<b>2541</b>	<b>91,24%</b>	<b>2200</b>	<b>88,78%</b>	<b>2434</b>	<b>89,65%</b>
Magyar	1609	57,77%	1750	70,62%	1918	70,64%
Román	915	32,85%	429	17,31%	507	18,67%
Szlovák	10	0,36%	17	0,69%	7	0,26%
Ukrán	7	0,25%	4	0,16%	2	0,07%
<b>Beutazók</b>	<b>244</b>	<b>8,76%</b>	<b>278</b>	<b>11,22%</b>	<b>281</b>	<b>10,35%</b>
Brit	198	7,11%	207	8,35%	209	7,70%
Egyéb*	46	1,65%	71	2,87	72	2,65%
<b>Összesen</b>	<b>2785</b>	<b>100%</b>	<b>2478</b>	<b>100%</b>	<b>2715</b>	<b>100%</b>

*Forrás:* KSH adatok alapján saját szerkesztés

\* Egyéb nemzetiségek: francia, görög, ír, izlandi, svéd, izraeli, nepáli, ghánai és továbbiak.

A vizsgált hónapokban, a városba látogató külföldiek száma, akik turisztikai céllal érkeztek a városba, 10–15%-a Debrecen–London között megvalósított utasforgalomnak. A kérdőíves megkérdezés időkorláthoz kötött, a vizsgált járatok esetében 45 perc állt rendelkezésemre az adatgyűjtés elvégzésére. A külföldi látogatók felismerésében a jegykezelést végző reptéri személyzet volt segítségemre, a jegyen feltüntetett név, útlevel valamint angol nyelven való kommunikáció alapján történt a külföldi látogatók beazonosítása. Az utasforgalom összetételét illetően az állampolgárságon kívül semmilyen információ nem állt rendelkezésre. Nincs adat arról, hogy milyen a demográfiai összetétel ez miatt a kvótás mintavétel nem volt alkalmazható. Ezért a vizsgált időszakban véletlen mintavételt alkalmaztam, ahol az elégedettség mérés mellett cél az alapsokaság megismerése volt.

### **3.2. Az alkalmazott kérdőív bemutatása**

Az elkészített és január óta alkalmazott kérdőív két fő részre tagolható. Az első részben a látogatók utazási jellemzőire irányuló kérdések találhatóak meg. Ebben a részben összesen tizenegy kérdés van, nyitott és zárt kérdések formájában. A kérdések közül fontos kiemelni az utazási motivációt, ami meghatározza az igénybe vett szolgáltatások körét, mivel ezek különbözőek egy turistánál, aki városlátogatás miatt érkezett a városba, vagy egy üzletemberről, aki konferenciára érkezett.



A kérdőív második felében kapott helyet a látogató elégedettség mérése az igénybe vett szolgáltatási folyamatokat illetően. Morvay és Daruka (2009) szerint, a turisztikai szolgáltatások esetében mind az igénybevevő, mind a szolgáltató kockázatérzete magas, mivel a szolgáltatás az igénybevételi folyamat során nem javítható, megismételhetetlen. Ebből adódóan a kívánt eredmény, vagyis a látogató elégedettségének elérése sokkal nehezebb feladat a szolgáltatásoknál, mint a fizikai termékek esetében. Kenesei és Kolos (2007) meghatározása alapján a szolgáltatások és fizikai termékek között az alapvető különbség, hogy a szolgáltatásokat nem lehet kézbe venni, vagyis nem tárgyakról van szó, hanem teljesítményekről, folyamatokról, cselekedetokről. Az elégedettséget kilenc dimenzióra osztottam fel, amely egy-egy szolgáltatást jelöl és az 1. Ábra mutat be. A kilenc dimenzió mindegyike mérőszámokkal, vagyis indikátorokkal írható le. A dimenziókhöz rendelt indikátorok száma az 1. ábrán jelölt körökben látható.

**1. ábra. Dimenziók és indikátorok**  
**Chart 1. Dimensions and indicators**



Forrás: Saját szerkesztés

Hofmeister et al (2003) szerint a dimenzió egy olyan változó, amit több, valóságos, mérhető indikátorral lehet leírni. Ezeknek az indikátoroknak az összege adja az állításhalmazt, amelyet a választott értékelő skálával minősítenek a megkérdezettek. Például a szállással kapcsolatos szolgáltatások értékelésére kialakított dimenzió, olyan indikátorokat tartalmaz, mint a szoba felszereltsége; személyzet nyelvtudása és hasonlóak. Philip Kotler (2001) a következőképp fogalmazta meg az elégedettséget: „az elégedettség adott személy öröme, vagy csalódottsága, ami egy termék, várakozással szemben érzékelt teljesítményének az összehasonlításából származik. Akkor elégedett a fogyasztó, ha a termék megfelel az elvárásainak, ha felülmúlja az elvárásait, akkor a vevő nagyon elégedett, elégedetlen viszont, ha a termék nem felel meg az előzetes elvárásoknak.” A definícióból látható, hogy az elégedettség mellett, fontos az elvárás, ami alapján kialakul a elégedettség. Ezért a kérdőívben két fajta mérőeszközt alkalmaztam, az első a látogatók elégedettség mérésére szolgál az igénybe vett szolgáltatás indikátorával, a második pedig az elvárásnak való megfelelés mérésére szolgál.

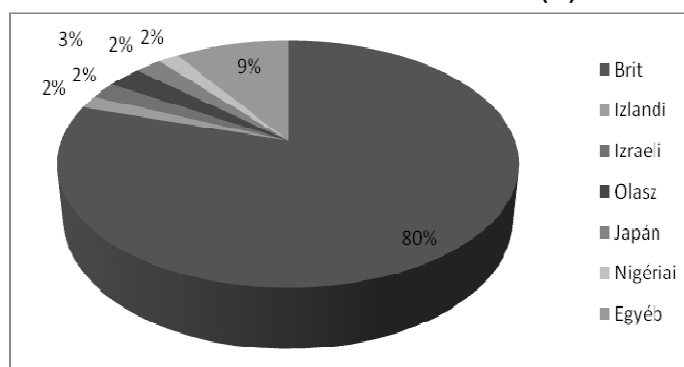
#### 4. A januári–májusi kutatási periódus főbb megállapításai

Az öt hónap alatt 39 London–Lutonba induló járat utasai kerültek bevonásra a kérdőíves megkérdezésbe. Összesen 201 darab kérdőív kitöltésére került sor, amelyből 23 darab volt értékelhetetlen, 178 darab pedig értékelhető. További 117 külföldi látogató megkérdezésére nem volt lehetőség, mivel a gép indulását megelőző percekben érkeztek a váróterembe. 14 fő nem volt együttműködő a megkérdezés során és nem volt hajlandó a kérdőív kitöltésére. A 14 főből 3 brit állampolgárságú, de magyar nemzetiséggel rendelkező utazó volt és a nemzetiségre hivatkozva nem szeretett volna részt venni a külföldi látogatók körében végzett kutatásban. A megkérdezettek közül 16 fő már részt vett az adatgyűjtésben, ezért ők sem töltötték ki újból a kérdőívet.

A kutatás során megkérdezett külföldi turisták nemzetiség szerinti összetételét a 2. ábra mutatja. A válaszadó külföldi turisták 80%-a brit nemzetiségű, 3%-a izraeli, 2%-a olasz, 2%-a izlandi, 2%-a japán, 2%-a nigériai és további 9% egyéb nemzetiségű. Az egyéb nemzetiségűek között egy-egy fő ír, brazil, ausztrál, kínai, ghánai, holland, máltai, nepáli, lengyel, svéd és portugál nemzetiséggel rendelkezik. Jól látható, hogy a legnagyobb hányadot a brit látogatók alkotják.

2. ábra. A megkérdezettek nemzetiség szerinti megoszlása (%)

Chart 2. Distribution of nationalities (%)



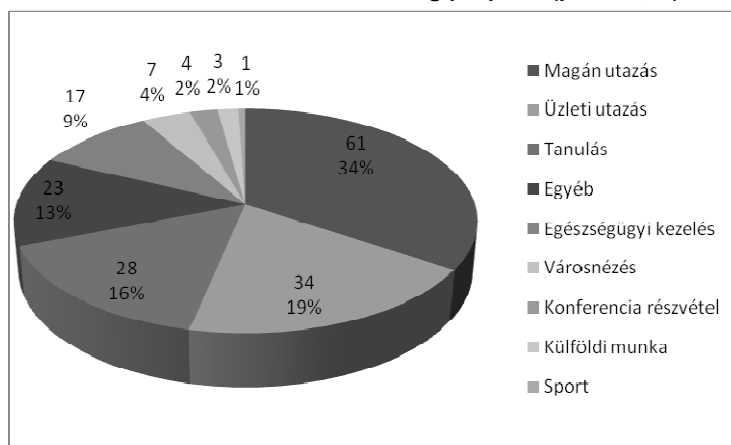
Forrás: Saját kutatási eredmény

A mintában életkor szerint a legnagyobb arányt a 18–30 évesek képviselik 34%-al (61 fő), őket 19%-kal (33 fő) követik a 51–60 év közöttiek, majd 17%-al (31 fő) a 31–40, 16%-kal (28 fő) 41–50 és végül a 60 éven felüliek 14%-kal (25 fő). A mintában a nők aránya 40%, vagyis 71 fő, a férfiaké pedig 60%, vagyis 107 fő.

Az 3. ábra mutatja a megkérdezettek utazási cél szerinti megoszlását. A kitöltött kérdőívek alapján a WizzAir társaság London–Luton/Debrecen járataival Debrecenbe érkező külföldi turisták legjellemzőbb utazási célja a „Magán utazás”, amit 61 fő jelölt meg. Ezt a csoportot szülők, barátok, barátnők alkotják akik a Debreceni Egyetemen tanuló rokont, ismerőst látogattak meg. A következő legnagyobb hányadot képviselő utazási motivációként 34 fő az üzleti utazást jelölte meg. A harmadik legnagyobb hányad 16%-kal a tanulási célból érkezők aránya. Relatív magas, 9% volt az egészségügyi szolgáltatás igénybevétele céljából érkezők aránya. Az egyéb célok között megjelölésre került a jótékonysági munka és a Romániába való továbbutazás. A legalacsonyabb hányadot, 2%-t a konferencia részvétel és a sport tevékenység megjelölése 1% alkotta.

3. ábra. A megkérdezettek utazási cél szerinti megoszlása (fő,%)

Chart 3. Distribution of travelling purpose (person, %)



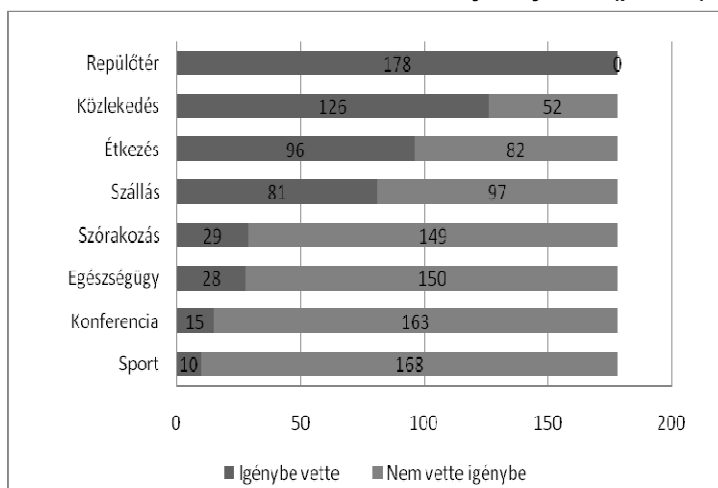
Forrás: Saját kutatási eredmény

A Debrecenbe légi úton érkező külföldiek turisztikai fogyasztásáról eddig nem állt információ rendelkezésre. A kérdőíves kutatás során ezzel kapcsolatban a fogyasztás főbb elemeit szerettem volna vizsgálni. Ennek megfelelően, azt hogy hány éjszakát töltöttek el a külföldi látogatók a városban, hol szálltak meg és milyen szolgáltatásokat vettek igénybe a városban tartózkodásuk alatt. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt a kutatási eredmények közül az igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatos elsődleges eredmények kerülnek csak bemutatásra.

A külföldi látogatók által igénybe vett szolgáltatásokat a 4. ábra mutatja. A táblázatból látható, hogy a repülőtéri szolgáltatásokat, minden megkérdezett igénybe vette és a továbbiakban értékelte is, mivel elkerülhetetlen a repülőtérrel való indulás. A közlekedési szolgáltatásokat illetően 52 fő magán tulajdonban lévő gépjárművel közlekedett és nem vett igénybe taxit, autóbust vagy villamost. Ők barát, ismerős gépjárművel utaztak illetve céges autóval. Azok a látogatók, akik nem igényeltek szállást (82 fő) és étkezést (97 fő) ismerősnél, rokonnál, barátnál szálltak meg és étkeztek a városban tartózkodásuk ideje alatt. Az egészségügyi szolgáltatások igénybe vételénél megjelent a tervezett fogorvosi kezelés 20 fő esetében és további 8 fő vett igénybe nem tervezett egészségügyi ellátást. Konferencián a megkérdezettek közül 15 fő vett részt, ők tanulási céllal érkeztek a városba. A sport tevékenységgel kapcsolatos szolgáltatásokat 10 fő vette igénybe, közülük egy fő érkezett a városba ezzel a céllal, a maradék 9 fő a városban tartózkodása ideje alatt vett igénybe valamilyen sport tevékenységgel kapcsolatos szolgáltatást vagy vett részt sport rendezvényen.

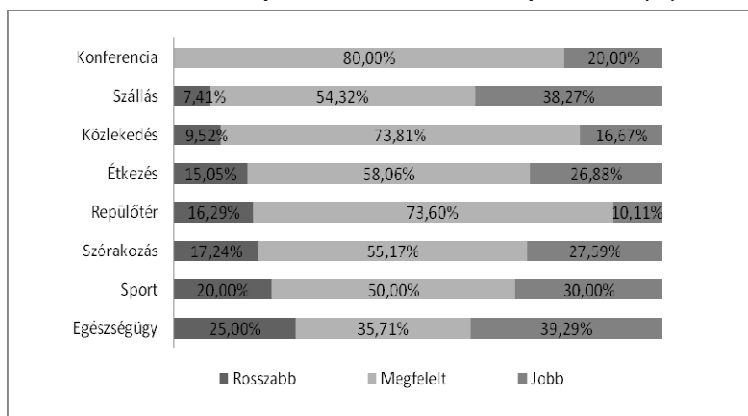
A 5. ábra tartalmazza az igénybe vett szolgáltatás elvárásnak való megfeleléssel kapcsolatos eredményeket. A táblázatból is látható, hogy több alkalommal nem felelt meg a szolgáltatás a látogató elvárásának és rosszabb volt a szolgáltatás, mint amire számított. A továbbiakban ez alapján indokolt a szolgáltatások részletes elemzése és annak megállapítása, hogy milyen indikátor okozta a látogatók elégedetlenségét. A legtöbb esetben az igénybe vett szolgáltatás nem eredményezett maradandó élményt, de az elvárásnak megfelelt.

**4. ábra. Szolgáltatások igénybe vétele 2014. január–május (fő)**  
**Chart 4. Utilization of service in January–May 2014 (person)**



*Forrás: Saját kutatási eredmény*

**5. ábra. Szolgáltatás elvárásnak való megfelelése (%)**  
**Chart 5. Correspondence of service expectation (%)**



*Forrás: Saját kutatási eredmény*

## Összefoglalás

A kutatás célja a városba légi úton érkező külföldi látogatók utazási szokásainak, Debrecennel kapcsolatos elégedettségnek vizsgálata. A 2013-ban tapasztalható alacsony külföldi részarány 2014-ben is megfigyelhető. A vizsgált hónapokban a városba látogató külföldiek száma, akik turisztikai céllal érkeztek a városba, 10–15%-a Debrecen–London között megvalósított utasforgalomnak. A Debrecenbe légi úton érkező külföldiek turisztikai fogyasztásáról eddig nem állt információ rendelkezésre. A kérdőíves kutatás során ezzel kapcsolatban a fogyasztás főbb elemeit szerettem volna vizsgálni. A kérdőívek által begyűjtött adatokból megállapítható, hogy több alkalommal előfordult, hogy a szolgáltatást végző szervezetnek/vállalatnak nem sikerült teljesítenie a látogató által elvárt szintet, alulteljesítés jelentkezett és a látogató úgy ítélte meg, hogy rosszabb szolgáltatásban ré-

szesült, mint amilyen az ő elvárása volt a szolgáltatóval szemben, amely indokolja az indikátorok részletes elemzését. Az elégedettség vizsgálat részletes eredményei a későbbiekben támpontot adhatnak a város turisztikai termékeinek és szolgáltatásainak továbbfejlesztéséhez és javításához. A látogatók személyes tapasztalata, elégedettsége vagy elégedetlensége emlékként raktározódik, ami kihatással van a későbbi utazással kapcsolatos döntések meghozatalára. Emiatt a városnak törekednie kell arra, hogy a légi úton Debrecenbe látogató külföldiek a szolgáltatásnyújtás első pillanatától fogva egészen a távozás pillanatáig megfelelő minőségű szolgáltatásokkal találkozzanak és elégedetten távozzanak.

## Jegyzetek

1. Zeithaml, V. A.–Berry, L. L.–Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60. No. 2, pp. 31–46.
2. Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
3. Péntes, I. R. (2011): Turizmus kutatások módszertana: Az írásbeli megkérdezés turizmusstatisztikai aspektusai – kvantitatív módszerek. Pécsi Tudományegyetem. TAMOP 4.2.5 Pályázat könyvei. Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051\\_Turizmus\\_kutatasok\\_modszertana/ch03s12.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/ch03s12.html), letöltve: 2013. 11. 20.

## Felhasznált irodalom

- Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Cronin, J. J. Jr–Brady, M. K.–Hult, T. M. (2000): Assessing the effects of quality, value, customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environment. *Journal of Retailing*, Vol. 76. No. 2, pp. 193–216.
- Giddens, A. (2008): Szociológia. Osiris Kiadó, Budapest.
- Gilyán, Cs. (2008): A Magyarországra repülőgéppel érkező külföldi turisták utazási szokásai. *Turizmus Bulletin* XII. évf. 2. szám. 64–67 oldal.
- Hofmeister Tóth, Á.–Simon, J.–Sajtos, L. (2003): Fogyasztói elégedettség. Alinea Kiadó, Budapest.
- Karakasné Morvay, M.–Daruka, E. (2009): Az elvárások szerepe a szállodai vendég elégedettségben. *Turizmus Bulletin* XIII. évfolyam 2. szám, pp. 44–55.
- Kenesei Zs.–Kolos K. (2007): Szolgáltatásmarketing és menedzsment. Alinea Kiadó. Budapest.
- Kotler, P. (2001): Marketing Menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kovács, T.–Papanek G.–Papanek Zs. (2012): A magyar turisztikai vonzerők és fejlesztésük feladatai. *Debreceni Szemle – Tudomány és Kultúra*. Debrecen és régió tudományos műhelyeinek folyóirata. XX. évf. 3–4 szám. 86–92. oldal.
- Péntes, I. R. (2011): Turizmus kutatások módszertana: Az írásbeli megkérdezés turizmusstatisztikai aspektusai – kvantitatív módszerek. Pécsi Tudományegyetem. TAMOP 4.2.5 Pályázat könyvei. Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051\\_Turizmus\\_kutatasok\\_modszertana/ch03s12.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/ch03s12.html), letöltve: 2013. 11. 20.
- Tomcsányi, P. (2000): Általános kutatómódszertan. SZIE, OMMI, Budapest.
- Veres, L.–Abonyiné Palotás, J.–Csapó, J.–Darabos, F.–Huszti, Zs. et al (2011): Turizmus és közlekedés. Pécsi Tudományegyetem.
- Zeithaml, V. A.–Berry, L. L.–Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60. No. 2, pp. 31–46.

# PÁROSÍTÁS ELMÉLETI PROBLÉMÁK MEGOLDÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI, ÉS A DÖNTÉSEK RACIONALITÁSÁNAK VIZSGÁLATA

## ALTERNATIVE SOLUTIONS FOR MATCHING PROBLEMS AND THE RATIONALITY OF DECISIONS

**SZIKORA PÉTER tanársegéd**  
Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

### **Abstract**

Game and especially matching theories are one of the most important notions of the XXIst century's economic theory. Various everyday problems might be solved with the help of such algorithms. Numerous situations might be considered one-to-one, one-to-many, or many-to-many matching problems. In daily life, where average people make their decisions without awareness of matching algorithms, choices are usually suboptimal. These situations however, in many cases could have their stable, optimal solution with the help of matching theory. Present paper endeavours to prove that although most territories of our life are based on matchings, the decisions are seldom made consciously and – as a consequence – are irrational. Students are also illogical in most of their choices. Hence this article models suboptimal choices through their example.

### **1. Bevezetés**

Életünk egész folyamata döntések láncolata. A döntés tágabb értelemben nem más, mint probléma megoldás. Problémának nevezzük azt a helyzetet, ha az általunk észlelt tényállapot, és az észlelt célállapot eltér egymástól, és közben a megoldáshoz vezető utat nem ismerjük. Problémamegoldásról akkor beszélhetünk, ha fedésbe tudjuk hozni az észlelt cél és tényállapotot.<sup>1</sup> A döntést, mint problémamegoldást nem feltétlenül két vagy több lehetőség közötti választásként, hanem általában egy folyamatként értelmezzük, aminek első lépése a probléma felismerése, az utolsó pedig a választás útján meghatározott cselekvési lehetőség végrehajtása, illetve folyamatos visszacsatolás. Döntési folyamat egyik legfontosabb része az információ gyűjtés, majd elemzés, hiszen minél több információ áll rendelkezésre egy döntés esetén, annál jobban lehet meghatározni a cselekvési lehetőségeket, illetve azok értékelését. Teljes informáltság sosem érhető el, így minden döntés velejárója az információhiány, és ezáltal a bizonytalanság.

### **2. Döntések racionalitása**

A racionalitás fogalma legegyszerűbben azt jelenti, hogy a döntéshozó adott szabályok szerint hozza meg a döntéseit, és ezáltal ha ugyanolyan helyzetbe kerül, akkor ugyanolyan döntést hoz. Természetesen, mint az előző fejezetben láttuk a döntés az sosem csak egy lépés, hanem mindig egy folyamat, ami magába foglalja a döntés-előkészítést is, ennek megfelelően ha a szabályokat az egész folyamatban alkalmazzuk, akkor beszélhetünk racionális döntésről.

Léteznek ennél egzaktabb fogalmak is a racionalitásról, következésképpen ezeket fogjuk átnézni.

A klasszikus közgazdaságtan hívei az objektív felfogás vagy más néven a szubsztantív racionalitás támogatói. Ennek a lényege, hogy az ember mindig megpróbálja a hasznosságát maximalizálni. Minden olyan cselekedet, amikor nem maximalizáljuk a hasznosságot, hanem beérjük egy kisebb értékkel az irracionális.

Létezik az úgynevezett proceduális racionalitás fogalma is, amikor az a racionális, ha az egyén a saját céljait el tudja érni.

Mivel a szubsztantív racionalitás nem tudja kezelni az erkölcsi elveket, és ezek nagy szerepet játszanak az emberi társadalmak életében, így szükség van egyéb racionalitás fogalmakra is. Ezt az ellentmondást Max Weber oldotta fel, és megalkotta az érték- és célracionálitást.<sup>2</sup> Az értékracionálitás lényege, hogy az emberek valamilyen eszme (lelkiismeret, kötelesség), és nem a végeredmény vezérli. Ezzel szemben célracionálitás esetén nem az eszmék, hanem a célok, tehát a cselekedet végeredménye határozza meg a döntésünket. Mindemellett érdekes az egyén és csoport döntéseit is megvizsgálni, és ezáltal a társadalmat, mint emberek csoportját értelmezni.<sup>3</sup>

Kérdés az, hogy lehet-e a csoport racionalitásáról beszélni, vagy csak kifejezetten az egyén lehet racionális.

Formális racionalitás nem más mint a döntéshozó céljait leginkább kielégítő akciók kiválasztása. Segítő kérdések a következők:

- Milyen cselekedetek lehetségesek?
- Milyen jövőbeli következményei lehetnek az egyes cselekedeteknek, és ezek mekkora valószínűséggel következnek be?
- Mennyire felelnek meg a döntéshozó preferenciáinak az egyes alternatívákhoz kapcsolódó eredmények?
- Milyen döntéshozatali szabály szerint kell választani az egyes alternatívák között?

A szakirodalomban, mint eddig is láthattuk leginkább azt keresték, hogy az embereknek milyen módon kellene döntéseket hozni, hogyan lehetne jobbá tenni a döntéseket. A normatív irányzat az egyik talán legismertebb ilyen irányzat, amit más néven előíró, vagy preskriptív irányzatnak is neveznek. Az irányzat lényege, hogy meghatározzuk előre, hogy a döntéshozó milyen szabályok alapján döntsön. Felvetendő kérdések: „*Hogyan lehet a döntéseket jobbá tenni?*” és a „*Hogyan kell dönteni?*”. A modell fontos tényezője a döntéshozó értékrendszere, ami mentén kiválasztja a cselekvési változatok közül a számára megfelelőt. „A normatív döntésemélet kvantitatív módszerei a parametrikus – bizonytalansági – és stratégiai – konfliktus helyzet – döntések.”<sup>4</sup> Az első esetben a döntéshozó a természettel áll szemben, így igyekszik az optimális állapot elérésére. A parametrikus döntések további tagolása során bizonytalansági - és kockázati szituációkról lehet beszélni. A második esetben pedig a döntéshozó már egy „értelmes gondolkodó” ellenféllel áll szemben, aki szintén a saját igényeit szeretné kielégíteni, és a saját érdeke szerint alakítja a döntési folyamatot. Ilyen konfliktushelyzetekben beszélünk a játékelmélet tudományáról.<sup>5</sup>

Tehát egy döntés akkor racionális, ha szabályszerű. Racionális döntésekre vonatkozó szabályrendszer alkotott meg például Neumann és Morgenstern is. Az általuk meghatározott axiómák láthatóak az *1. táblázatban*.

### 1. táblázat. Neumann–Morgenstern féle axiómarendszer bemutatása

Axióma neve	Axióma tárgya
Összehasonlíthatóság	Két alternatíva esetében a döntéshozó kész és tud dönteni: az egyiket preferálja a másikhoz képest, vagy fordítva. $a_i > a_j$ vagy $a_i < a_j$ vagy $a_i = a_j$
Tranzitivitás	Három alternatíva esetén, Az $a_i$ egyértelműen preferált a $a_j$ -vel szemben, és $a_j$ preferált az $a_k$ -val, akkor $a_i$ is preferált az $a_k$ -val szemben. $a_i > a_j$ és $a_j > a_k$ esetén $a_i > a_k$
Dominancia	S1 cselekvési változat olyan eredménnyel jár, amelyik legalább annyira preferált a döntéshozó számára, mint egy másik S2 cselekvési változat eredménye, továbbá legalább egy lehetséges tényállapot esetében S1 preferáltabb eredménnyel jár, akkor a dominancia axiómája értelmében a racionális döntéshozónak nem szabad S2 változatot preferálni S1 változattal szemben, vagyis az S1 változat domináns.
Függetlenség	Az eredmények hasznosságának és valószínűségének egymástól függetlennek kell lenniük.

Forrás: Zoltayné alapján, 2002

Az információ a döntéselmélet meghatározó eleme, a döntési folyamatot végigkísérő tényező. Az előbb tárgyalt bizonytalansággal szoros kapcsolatban áll, hiszen az információ csökkenti a bizonytalansági állapotot. Nem minden esetben rendelkezik azonban a döntéshozó a szükséges információkkal. Az információhiány alapvetően két részre bontható, arra, amelynek szubjektív illetve arra, amelynek objektív okai vannak. Objektív tényezőnek tekintjük azt, hogy a természet és az ember maga korlátokat állít fel a döntések során, szinte lehetetlenné téve a teljes informáltság állapotát. Szubjektív tényező pedig az, hogy sok esetben a döntéshozó lemond az információk egy részére, általában az erőforrások – idő és pénz – szűkössége miatt.

A *bizonytalanság* egy olyan állapot, amely a döntéshozó és annak környezete között alakul ki és nem szüntethető meg, csupán csökkenthető különböző módszerekkel. Chikán Attila megfogalmazása szerint: „A bizonytalanság a döntéshozó szubjektív viszonya a környezetéhez, a külső világ állapotához, objektíve és állandóan létező attribútuma, velejárója az emberi létnek”<sup>6</sup> A bizonytalanság mértéke a döntési folyamat során csökken, ahogy egyre több információ birtokába jut a döntéshozó és egyre jobban megismeri az adott szituációt. Ennek megfelelően megállapítható, hogy a tanulás egy fontos módszer a bizonytalanság-érzet csökkentésére, amit el kell sajátítania a jó döntéshozónak.

### 3. Párosítás elmélet

A párosítás elméleti kutatások a 20. század második felében lettek egyre inkább ismertek. Régóta igényünk, hogy képesek legyünk különböző halmazokat egymással megfeleltetni, gondoljunk az olyan matematikai problémákra, mint a különböző lineáris programozási feladatok, például szállítási vagy hozzárendelési feladatok. Ezeknek a hátránya, hogy az optimalizálás célja az esetekben mindössze az összhasznosság növelése. A párosítás elméletéknél az elsődleges szempont nem ez, hanem a résztvevők egyéni hasznosságának a maximalizálása. Az első párosításelméleti cikk Shapley és Gale (1962) nevéhez fűződik, ahol házassági kapcsolatok létrejöttén mutatták be a problémát és adtak rá megoldást.<sup>7</sup> Egy egyszerű algoritmus segítségével szemléltették, hogy miként található meg stabil párosítás a férfiak és nők halmazai között, ha mindkét nemnek léteznek preferenciái. Lényeges, hogy nem csak létrehoztak, hanem olyan párokat alkottak meg, amelyek stabilnak



mondhatóak, mivel nincsen olyan blokkoló pár, ahol mindkét fél jobban járna, ha egymással kötne házasságot elhagyva az előző párját. Ennek is köszönhetően a párosítások irodalma sikeres karriert futott be. Párosítási elméleteket alkalmaznak jelenleg is az orvos rezidensek elhelyezésénél,<sup>8</sup> vagy a felsőoktatási felvételik során.<sup>9</sup> Jelen tanulmányunk a célja annak bemutatása, hogy az egyetemi élet folyamán is létezik rengeteg olyan probléma, amelyek megoldásához a párosítás elméleti algoritmusok használata hatékony lenne.<sup>10,11,12,13,14,15,16,17,18,19</sup>

A párosítás elméletek lényege, hogy két diszjunkt halmazban szereplő elemeket az általuk meghatározott preferencia sorrendnek megfelelően párosítunk egymással. Az első ilyen párosításméleti probléma, amire Gale és Shapley (1962) egy természetes algoritmust határozott meg, a házassági kapcsolatok probléma. Amennyiben a csúcsok halmaza szétosztható két részre (például férfiak, nők), hogy az élek csak a két halmaz között vannak, akkor a gráf *páros*. Léteznek olyan párosítási feladatok, ahol nem kell megkülönböztetni a két külön csoportot. Ilyen a szobatárs probléma, ahol mindenkit mindenkivel lehet párosítani.

Házassági probléma esetén létezik két, egymással semmilyen szinten nem keveredő halmaz, nevezzük őket F-nek és N-nek. F jelölje a férfiak, N a nők halmazát. Az elemeket a halmazokban jelezzük  $f$  és  $n$  karakterekkel. Akkor elmondhatjuk, hogy  $F \cap N = \emptyset$  és  $F = \{f_1, f_2, \dots, f_m\}$ , illetve  $N = \{n_1, n_2, \dots, n_p\}$ , ha a férfiakból  $m$ , míg a nőkből  $p$  darab van. Meg kell még határozni a férfiak és a nők preferencia sorrendjét is. A férfiak sorrendje  $P(f_1) = n_1, n_3, n_2, \dots$ , míg a nőké  $P(n_1) = f_3, f_1, f_2, \dots$ . Ezáltal a párosítás lehetőségeit a  $(F, N, P)$  hármassal lehet leírni.

Akkor lesz házasságkötés egy adott férfi és nő között, ha egymás preferencia listáján szerepelnek. Az algoritmus lényege, hogy valamelyik fél oldaláról futtatva az adott preferencia alapján a számára legmegfelelőbbet választja. Ha a másik féltől nem kap visszautasítást (mert még nem volt párja, vagy preferencia sorrendje alapján jobbnak érzékeli), akkor az adott játékosnak van egy ideiglenes párja. Minden körben, akiket elutasítottak, azok a preferencia sorrendjükben lévő következő félt keresik meg. Utolsó lépésben az ideiglenes párok véglegessé válnak. Az így kialakult párosítás stabil. Párosítás, hiszen minden férfi csak egy nőnek udvarolt, és minden nő csak egy férfit tartott meg magának. A stabilitás igazolásához vegyünk egy férfi–nő párt, akik nem egymás házasársai az algoritmus végén. Ennek két oka lehet: vagy udvarolt a férfi a nőnek, de az visszautasította, vagy nem is udvarolt neki. Ha a férfit a nő visszautasította valamikor az algoritmus során, akkor abban a pillanatban volt egy jobb udvarlója a nőnek, de mivel a nő csak egyre jobb és jobb ajánlatot kapott, ezért a legvégén is kedvezőbb kérője (férje) lesz annál. Ha viszont a férfi nem is tett ajánlatot a nőnek, akkor az csak azért lehetett, mert mindvégig neki jobban tetsző lányoknak udvarolt, így a folyamat végéig is olyan feleséget kap, akit jobban kedvel annál a nőnél.

#### 4. A kutatás háttere

A hallgatóknak a félévben a tárgyuk teljesítéséhez különböző feladatok teljesítésére van szükségük. Általában ilyen lehet egy félév végi vizsga, vagy félévközben zárthelyi dolgozat, esetleg különböző egyéni vagy csoportos feladatok. A hallgatóimnak a félévvégi vizsgára bocsátás feltétele egy a félév során egy adott héten tartandó kiselőadás volt. Az első órán a hallgatóknak nyilatkozniuk kellett, hogy ki melyik héten szeretne előadást tartani. Minden hétre meg volt határozva a téma, és természetesen volt egy korlát is, hogy ne legyen üres hét, illetve, ne legyen olyan hét, amikor túl sok hallgató tartana előadást.

Az adatok a következők voltak: 2 párhuzamos kurzus szerepel a kutatásban, mind a két kurzuson 20–20 hallgató. 10 olyan hét van, amikor a hallgatók előadásokat tarthatnak, minden héten 2–2 hallgató. A hallgatók ismerik a szoftver és ezáltal az algoritmus működését, ismerik a korlátokat, és van egy előzetesen felállított preferencia sorrendjük, ami függ az előadások témájától, illetve a választható hetektől. A hallgatók először arra lettek kérve, hogy adjanak meg először maximum 3–3 hetet, olyan sorrendben, ahogy számukra előnyös, annyi kiegészítéssel, hogy ne csak sorrendet adjanak meg, hanem ezeket még súlyozzák is ezeket a helyeket (maximálisan 100 egységet oszthattak szét a különböző helyek között). Második lépésben 5 helyet adhattak meg, majd az utolsó lépésben pedig korlátlan helyet vagyis mind a 10 helyet megadhatták. A feladatok preferencia sorrendjét a hallgatók által megadott értékek segítségével határoztam meg, így ott hasznosság maximalizálás volt a cél.

A hallgatók azt az információt kapták meg, hogy az alapján lesz majd a párosítás a 3 lehetőség közül, ahol több hallgató lesz sikeres párosítás része, az esetleges kimaradó hallgatók pedig a maradék helyekre kerülhetnek be.

A kutatásban alkalmazott algoritmus a következő volt:

### *Általános Gale-Shapley algoritmus*

1. *A hallgatók a saját preferencia listájuk első helyén lévő egyetemre pályáznak.*
2. *Az egyetemek, ha kvótájuknál több pályázójuk van, akkor a legjobbak kivételével mindenkit visszautasítanak, aki kívül esik a kvótán,*
3. *A hallgatók a listájukon lévő következő egyetemre pályáznak, és újra a második lépés*
4. *Addig megy, amíg minden hallgató nem talál magának egyetemet, vagy ki nem fogy a listájuk.*

## **5. A kutatás eredménye**

A hallgatók egyik csoportban sem használták ki a rendelkezésükre álló lehetőségeket, bár az első lépésnél, ahol 3 lehetőséget lehetett megadni, ott hallgatók 75%-a adott meg 3, a maradék 25% pedig 2 helyet. Második esetben, a hallgatók 5-5%-a adott meg 1,2, illetve 3 helyet, 10% 4 helyet, a többiek pedig 5 helyet. Az utolsó kutatásban a hallgatók 15%-a adott meg 2 illetve 9 helyet, negyede adott meg 3, illetve 4 helyet, 10-10% adott meg 6, illetve 8 helyet. Így a hallgatók választásának átlaga kevesebb, mint 5 hely volt.

**2. táblázat. Jelentkezések átlaga**

	Lehetőségek száma		
	3 hely	5 hely	10 hely
átlag	2,75	3,9	4,8

A hallgatók párosításának eredményét Szikora(2014) publikálta.<sup>20</sup> A dolgozat célja ezen döntések racionalitásának vizsgálata. A hallgatók a választható cselekvési lehetőségek mindegyikéről minden fontos információval rendelkeztek, így a Neumann–Morgenstern féle axióma rendszer szerint lehetőségük volt a racionális döntésre. Mivel ez nem egy egyszerű egyéni döntés, hanem egy egyértelmű konfliktus helyzet is volt, így a hallgatók ismerték a többiek választási lehetőségeit is.

**3. táblázat. Párosítások száma**

	Lehetőségek száma		
	3 hely	5 hely	10 hely
párosítások	31	36	39

A hallgatók – a 3 különböző vizsgálat eredményét összefoglalva – sokszor nem viselkedtek racionálisan. Nem törekedtek az információk megszerzésére, ami egy időben történő adatfelvételnél például a többiek preferencia sorrendjének a megismerése lehetne, és nem használták ki a számukra felkínált maximális helyeket (2. táblázat). Sőt volt olyan hallgató is, aki már ott veszített a lehetőségeinél, hogy nem osztotta szét a teljes lehetséges összeget az időpontok között. Mint a 3. táblázatban látható, minél több lehetősége volt a hallgatóknak a választásra, annál nagyobb arányban kerültek párosításra, ezért ajánlott (lenne) a minél több hely megadása. A hallgatók között ugyanis volt olyan, aki azért nem került be egyetlen időpontra sem, mert túl kevés feladatot választott a saját preferencia listájára, illetve, mivel nem ismerte a többiek hasonló preferencialistáját, így olyat választott, ahol a saját (a többiekénél alacsonyabb) preferencia értékei miatt nem volt esélye bekerülni.

### Következtetések

Az életünkben fontos szerepe van a döntéseknek. Minden lépésünk döntésekből áll. A döntések, mint egy tanulási folyamat jelennek meg. Minden döntésből tanulni kell, minden problémára meg kell próbálni előre felkészülni. Fontos, hogy a problémákat minél hamarabb felismerjük és mindig a problémának megfelelő döntéshozatali módot választunk, akár egyéni akár csoportos döntésről beszélünk.

Tehát a döntések jó megválasztása minden helyzetben, a döntési folyamat véghezvitelére, információk megszerzésére, mind-mind fontos.

A racionalitás szerepe a döntéseikben központi szerepet tölt be. Sajnos különböző korlátok alapján az ember nem képes a környezete, és ezáltal a döntési helyzet tökéletes megismerésére, de ilyen információhiányos helyzetben is törekszik racionális, vagyis szabályoknak megfelelő döntés meghozatalára. A hallgatók sok esetben, nem is törekedtek az információk megszerzésére.

### Jegyzetek

1. Zoltayné Paprika Zita (2002): Döntéelmélet, Aliena kiadó, Budapest.
2. Weber, M. (1990): Gazdaság és társadalom, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
3. Marosi, I. (2014): The Value-Creating Role of Family Socialization in Operating Family Businesses In: Csata Andrea, Fejér-Király Gergely, György Ottilia, Kassay János, Nagy Benedek, Tánczos Levente-József (szerk.) 11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin : Global Challenges, Local Answers. 1109 p. Konferencia helye, ideje: Csíkszereda, Románia, 2014. 05. 16–2014. 05. 17. Csíkszereda: Sapientia Hungarian University of Transsylvania, pp. 488–502.
4. Enyedi Miklósné dr. (2005): Döntéelmélet, Budapesti Műszaki Főiskola, Budapest.
5. Mérő László (1997): Észjárások – A racionális gondolkodás korlátai és a mesterséges intelligencia. Tericum Kiadó, Budapest.
6. Chikán, A. (1978): Operációkutatás és döntéelmélet 2. Bevezetés a döntéelméletbe (Főiskolai jegyzet). Budapest: Műszaki Könyvkiadó.

7. Gale D., Shapley L. S. (1962): College admissions and stability of marriage. *American Mathematical Monthly* 69: 9–15.
8. Roth A. E. (1984): The evolution of the labor market for medical interns and residents: a case study in game theory. *Journal of Political Economy* 6: 991–1016.; Gale és Shapley (1962): i. m.
9. Abdulkadiroğlu, A.–Sönmez, T. (2003): School choice: A mechanism design approach. *American Economic Review*, 93. 729–747.; Abdulkadiroğlu, A., Che Y, Yasuda Y., (2008): Expanding „Choice” in School. *Choice Economic Research initiatives at Duke.*; Ergin, H.–Sönmez, T. (2006): Games of school choice under the boston mechanism. *Journal of Public Economics*, 90. 215–237.; Roth A. E. (1984): The evolution of the labor market for medical interns and residents: a case study in game theory. *Journal of Political Economy* 6: 991–1016.; Roth A. E., Peranson E. (1999): The redesign of the matching market for American physicians: some engineering aspects of economic design. *The American Economic Review* 89: 748–752.; Biró Péter (2006): Stabil párosítási modellek és ezeken alapuló központi párosító programok. *Sigma*, 37. 153–175.; Biró Péter (2008): Student Admissions in Hungary as Gale and Shapley Envisaged. Technical Report TR-2008-291, University of Glasgow, Department of Computing Science, Glasgow.; Biró Péter–Fleiner Tamás–Irving, R.–Manlove, D. (2009): The College Admissions problem with lower and common quotas. DCS Technical Report TR-2009-303, University of Glasgow, Department of Computing Science, Glasgow.; Kóczy Á. László (2009): Központi felvételi rendszerek. Taktikázás és stabilitás, *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf. 422–442.; Kóczy Á. László (2010): A magyarországi felvételi rendszerek sajátosságai Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf. 142–164.
10. Abdulkadiroğlu, A.–Sönmez, T. (2003): School choice: A mechanism design approach. *American Economic Review*, 93. 729–747.
11. Abdulkadiroğlu, A., Che Y, Yasuda Y. (2008): Expanding „Choice” in School. *Choice Economic Research initiatives at Duke.*
12. Biró Péter (2006): Stabil párosítási modellek és ezeken alapuló központi párosító programok. *Sigma*, 37. 153–175.
13. Biró Péter (2008): Student Admissions in Hungary as Gale and Shapley Envisaged. Technical Report TR-2008-291, University of Glasgow, Department of Computing Science, Glasgow.
14. Biró Péter–Fleiner Tamás–Irving, R.–Manlove, D. (2009), The College Admissions problem with lower and common quotas. DCS Technical Report TR-2009-303, University of Glasgow, Department of Computing Science, Glasgow.; [http://www.felvi.hu/felsooktatasi\\_muhely/Algoritmusok/a\\_magyarorszag\\_i\\_felveteli\\_besorolo\\_algoritmusok\\_rovid\\_bemutatasa?itemNo=1](http://www.felvi.hu/felsooktatasi_muhely/Algoritmusok/a_magyarorszag_i_felveteli_besorolo_algoritmusok_rovid_bemutatasa?itemNo=1).
15. Kóczy Á. László (2009), Központi felvételi rendszerek. Taktikázás és stabilitás, *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf., 422–442.
16. Kóczy Á. László (2010), A magyarországi felvételi rendszerek sajátosságai Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 142–164.
17. Ergin, H.–Sönmez, T. (2006): Games of school choice under the boston mechanism. *Journal of Public Economics*, 90. 215–237.
18. Roth A. E. (1984): The evolution of the labor market for medical interns and residents: a case study in game theory. *Journal of Political Economy* 6: 991–1016
19. Roth A. E., Peranson E. (1999): The redesign of the matching market for American physicians: some engineering aspects of economic design. *The American Economic Review* 89: 748–752.
20. Szikora (2014): Hallgatói döntések racionalitásának vizsgálata párosításméleti eszközökkel, *VIKEK Taylor különszám, közlés alatt.*

## Felhasznált irodalom

- Abdulkadiroğlu, A.–Sönmez, T. (2003): School choice: A mechanism design approach. *American Economic Review*, 93. 729–747.
- Abdulkadiroğlu, A., Che Y, Yasuda Y., (2008): Expanding „Choice” in School. *Choice Economic Research initiatives at Duke*.
- Bíró Péter (2006): Stabil párosítási modellek és ezeken alapuló központi párosító programok. *Sigma*, 37. 153–175.
- Bíró Péter (2008): Student Admissions in Hungary as Gale and Shapley Envisaged. Technical Report TR-2008-291, University of Glasgow, Department of Computing Science, Glasgow.
- Bíró Péter–Fleiner Tamás–Irving, R.–Manlove, D. (2009): The College Admissions problem with lower and common quotas. DCS Technical Report TR-2009-303, University of Glasgow, Department of Computing Science, Glasgow.
- [http://www.felvi.hu/felsooktatasi/muhely/Algoritmusok/a\\_magyarorszagi\\_felveteli\\_besorolo\\_algoritmusok\\_rovid\\_bemutatasa?itemNo=1](http://www.felvi.hu/felsooktatasi/muhely/Algoritmusok/a_magyarorszagi_felveteli_besorolo_algoritmusok_rovid_bemutatasa?itemNo=1).
- Chikán, A. (1978): Operációkutatás és döntésmélet 2. Bevezetés a döntésméletbe (Főiskolai jegyzet). Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Enyedi Miklósné dr.: Döntésmélet, Budapesti Műszaki Főiskola, Budapest, 2005.
- Gale D., Shapley L. S. (1962): College admissions and stability of marriage. *American Mathematical Monthly* 69: 9–15.
- Ergin, H.–Sönmez, T. (2006): Games of school choice under the boston mechanism. *Journal of Public Economics*, 90. 215–237.
- Kóczy Á. László (2009): Központi felvételi rendszerek. Taktikázás és stabilitás, *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf. 422–442.
- Kóczy Á. László (2010): A magyarországi felvételi rendszerek sajátosságai Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf. 142–164.
- Marosi, I. (2014): The Value-Creating Role of Family Socialization in Operating Family Businesses In: Csata Andrea, Fejér-Király Gergely, György Ottilia, Kassay János, Nagy Benedek, Tánzos Levente-József (szerk.) 11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin : Global Challenges, Local Answers. 1109 p. Konferencia helye, ideje: Csíkszereda, Románia, 2014. 05. 16–2014. 05. 17. Csíkszereda: Sapientia Hungarian University of Transsylvania, 2014. pp. 488–502.
- Mérő László (1997): Észjárások – A racionális gondolkodás korlátai és a mesterséges intelligencia. Tericum Kiadó, Budapest.
- Roth A. E. (1984): The evolution of the labor market for medical interns and residents: a case study in game theory. *Journal of Political Economy* 6: 991–1016.
- Roth A. E., Peranson E. (1999): The redesign of the matching market for American physicians: some engineering aspects of economic design. *The American Economic Review* 89: 748–752.
- Szikora (2014): Hallgatói döntések racionalitásának vizsgálata párosításméleti eszközökkel, VIKEK Taylor különszám, közlés alatt.
- Weber, M. (1990): Gazdaság és társadalom, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- Zoltayné Paprika Zita (2002) Döntésmélet, Aliena kiadó, Budapest.

# A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT

## FAMILY BUSINESSES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

**LAZÁNYI KORNÉLIA PhD, egyetemi docens**

Óbudai Egyetem Keleti Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet

### **Abstract**

The individual and organisational knowledge and the management thereof are crucial points in the life of organisations. While big companies usually establish info-technology based systems, in case of small and medium sized companies – especially family businesses – the culture itself provides means and fosters the knowledge creating and disseminating processes. However, the lack of an IT based knowledge management system is a handicap when facing turbulent changes in the market, or on turning points, such as expansion or succession of the business. The solution for such situation is dissimilar in different countries. The aim of this paper is to present the strength and weaknesses of the family businesses' knowledge management and identify best practices that – upon utilisation - might provide crucial aid for the future efficiency and effectivity of these companies.

### **1. Bevezetés**

A tudás átadása minden faj számára létfontosságú. Míg az információk egy része genetikai kódokban tárolódik (pl. a megfelelő fenotípusú egyedek leválogatódása), addig a tudás domináns része tanítás, tanulás útján száll egyedről egyedre. A tudásátadásra tehát nem csupán az ember képes, hanem az állatvilág sajátja is e kompetencia. A tudás megosztása nem (feltétlenül) kötődik nyelvhez, ugyanis a tudásátadás legősibb formája a szocializáció; azaz az ismeretek, kompetenciák kódokban való rögzítés nélküli átadása.

A társas és társadalmi normák, vagy a mindennapi élethez szükséges tudáselemek apáról fiúra, vagy anyáról leányra szálltak. A mesterségekhez kapcsolódó szaktudás szintén személyes kapcsolatok révén, modern kifejezéssel élve on-the-job (munka közben) került átadásra. A kodifikáció, vagyis a tudás explicitté tétele sokáig csupán metaforákon keresztül (pl. tanmesék, példabeszédek), illetve a tacit tudás közvetlen átadásának kísérőjelenségeként volt jelen. Az információk kódolása és kódokon keresztül történő átadása, bár már időszámításunk előtt 3000 évvel is létező jelenség volt (lásd babiloni könyvtár), azonban csupán a XV. század után, a Gutenberg nyomda elterjedésével vált egyre népszerűbbé.

### **2. Szervezeti tudás és tanulás**

Igen régóta vitatott kérdés, hogy vajon létezik-e a szervezeti tudás, vagy tudást csak az egyének birtokolhatnak.<sup>1</sup> Simon véleménye szerint<sup>2</sup> „Minden tudás csak az egyének fejében megy végbe, a szervezetek pedig kétféle módon tanulhatnak; vagy a tagjaik tanulása által, vagy pedig új tagok befogadása által, akik a szervezet által eddig nem birtokolt tudással rendelkeznek”. A szervezeti tudás tehát nem több mint az egyéni tudások aggregá-

tuma. A szervezeti tudás bővítésére tehát három módon van lehetőség. A munkatársak tudásának gyarapítása révén; új, munkatársak alkalmazása által; valamint külső szakértők bevonásával (tudásuk kölcsönzésével).

Ezzel szemben Levitt és March<sup>3</sup> szerint a szervezetek saját emlékezzel, memóriával rendelkeznek. Eltárolják a hasznos gyakorlatokat, és a múltbeli hatékony folyamatok alapötleteit. Ennek értelmében a szervezetek szintjén is létezik tudás és ennek megfelelően tanulás is zajlik. „A szervezetek azáltal tanulnak, hogy a történetükből eseményeket kódolnak be a viselkedést befolyásoló rutinjaikba. .... Ezek a rutinok függetlenek az őket végrehajtó egyenektől, akkor is fennmaradhatnak, ha nagy számban hagyják el a szervezetet.”

Jelen tanulmány szerzője szerint a tudás nem csupán személyeknek, de a szervezeteknek is sajátja. Megjelenhet csoportos, szervezeti és akár szervezetközi szinten is. Léteznek speciális, szakmai jellegű tudáselemek, kulturális rendszerek és kompetenciák, melyek nem rendelkeznek egyértelműen hozzá egyetlen szervezeti taghoz sem, a szervezetnek azonban mégis sajátjai.

A szervezeti tudásbázist alkotó tudásformák Bokor Attila<sup>4</sup> szerint a következők:

- Funkcionális tudás: konkrét munkavégzéssel kapcsolatos tevékenységre vonatkozó tudás, amely létezhet implicit formában (pl. feladat-megoldási rutinok), vagy explicit kódokban (pl. adatbázisok, elemzések) rögzülve.
- Integráló tudás: irányítás, amely megjelenhet explicit módon (pl. formális koordinációs és vezetési rendszerekben) és tacit módon is (pl. a szervezeti kultúra részeként).

Minden szervezetnek sajátos, csak rá jellemző tudásmintázata van, azaz egyedi módon vegyíti a tacit és explicit integratív és funkcionális tudáselemeket. A szervezetek különböznek abban a tekintetben is, hogy milyen a tacit tudásbázisuk és hogyan képesek azt mobilizálni. Mindezek mellett Lam<sup>5</sup> szerint a szervezetek struktúrája és domináns tudásfajtájuk között szoros kapcsolat figyelhető meg. Az explicit tudás a mechanisztikus (centralizált, merev struktúrájú, erős kontrollal és programozottsággal jellemezhető) szervezetek sajátja, míg a tacit tudás döntően az organikus (decentralizált, többnyire lapos struktúrával rendelkező viselkedési kontrollt alkalmazó projekt alapon működő) szervezetekben mobilizálható hatékonyan.<sup>6</sup>

A felvázolt gondolatmenetet folytatva, a szervezeti tanulás nem más, mint a szervezeti tudás létrehozása és megosztása annak érdekében, hogy az a szervezeti folyamatokat és a szervezeti tagok viselkedését befolyásolhassa, módosíthassa.<sup>7</sup> Ehhez azonban feltétlenül szükséges, hogy:

1. a szervezet képes legyen a környezete lényeges jellemzőinek megfigyelésére,
2. az abból származó információk (a szervezeti valóság számára) releváns részének azonosítására,
3. azoknak a szervezeti normákkal való összevetésére,
4. az azoktól való eltérés azonosítására,
5. valamint az eltérések kiküszöbölését célzó szervezeti akciók kezdeményezésére és menedzselésére.

A szervezeti tanulás minden vállalatra jellemző, azonban nem mindegyiknek alapvető képessége. Ahhoz, hogy egy szervezet a tanulást alapvető képességének (core competence) tekinthesse, mind a struktúráját, mind a folyamatait, mind pedig a kultúráját illetően meg kell feleljen bizonyos feltételeknek.

Minél nagyobb, strukturáltabb, szabályozottabb egy vállalat, annál valószínűbb, hogy a szervezeti tudás azonosítása, szétosztása és új tudás generálása informatikai rendszerek

segítségével történik. Ez előfeltételezi a kódolt, explicit tudáselemek dominanciáját. Kis- és közepes méretű vállalatokban azonban nem csupán az erőforrások szűkössége nem indokolja az ilyen jellegű tudásmenedzsment rendszerek létrehozását, de a napi szintű személyes találkozások, valamint a közvetlenebb légkör gyakran szükségtelemmé is teszi a formális rendszereket. Maga a szervezeti kultúra, a szervezeti folyamatok válnak a tudásmenedzsment motorjává és eszközeivé.

A KKV-k csoportján belül is erősen elkülönülnek tudásmenedzsment szempontból a családi vállalkozások.<sup>8</sup> Nem csupán méretük, de a szervezeti tagok összetétele is a kódokban nem (nehezen) rögzíthető tacit tudásátadást támogatja. A szervezeti tagok legfőbb tudásmegosztási technikája tehát a szocializáció, mely nem csupán a vállalati keletéken belül, hanem családi vállalkozások esetében a család mindennapi élete kapcsán is zajlik.

### 3. A családi vállalkozás és tudásmenedzsmentjének jellemzői

A családi vállalkozások globális szinten az évente nem államilag megtermelt GDP 60-90%-át adják. Számuk az összes vállalat számának 70-95%-a. A legtöbb országban a munkavállalók 50-80%-át foglalkoztatják és a start-up vállalkozások 85%-a indul családi megtakarításból, családi vállalkozásként.<sup>9</sup> Természetesen a családi vállalkozások növekedési ambícióit a család és a nagysága, növekedési motívumait pedig a családi szükségletek határolják be. Éppen ezért fontos felfigyelnünk arra, hogy a családi vállalkozások fejlődésének társadalmi, személyi és pénzügyi korlátai erősen megnehezítik növekedésüket, terjeszkedésüket.<sup>10,11</sup>

A turbulens piaci változások és a nehéz gazdasági helyzet ellenére a családi vállalkozások többsége bizakodó a jövőt illetően, állandó szintű bevétel-növekedéssel számolnak.<sup>12</sup> A családi vállalkozásoknak az ugyanazon iparágban működő hasonló méretű nem családi vállalkozásokhoz képest – a pozitív szemléleten túl is – számos előnyük van. A családi vállalkozások:

- hosszú távon nyereségesebbek,
- hosszú távú szemlélettel rendelkeznek, melynek köszönhetően a rövid távú nyereségesség szempontjait a hosszú távú fenntarthatóság és jóllét tükrében mérlegelik,
- ritkábban építik le munkatársaikat és könnyebben vesznek fel új alkalmazottakat,
- jobban együttműködnek a környezetükkel, a társadalom aktív tagjai, mind gazdasági, mind kulturális – emberbaráti szempontból,
- kevesebb hitelállománnyal rendelkeznek, ezért – különösen a mostanihoz hasonló, gazdaságilag instabil időszakokban – sokkal stabilabbak, mint a nem családi vállalkozások.<sup>13</sup>

Növekedést célzó vállalatként azonban két alternatíva közül kell választaniuk.<sup>14</sup> Az externális növekedési stratégiát alkalmazó vállalatok felvásárlások útján növekednek. Az ő esetükben az újonnan felvásárolt vállalat tudásának felismerése/azonosítása és hatékony felhasználása a legfőbb tudásmenedzsment feladat. További nehézséget jelenthet az új tudás integrálása, illetve a két rendszer – a két szervezeti kultúra – illesztése.

Az organikus növekedési stratégiát választó családi vállalkozások meglévő erőforrásaiknak keresnek új piacot, vagy erőforrásaik allokációját megváltoztatva növelik piaci részesedésüket. Ez a stratégia folyamatos és intenzív tanulást igényel a piaci változások, az új erőforrások és lehetőségek természetét illetően.

Természetesen nem minden szervezet, és egyáltalán nem minden családi vállalat képes tanuló szervezetként a folyamatos tanulásra, megújulásra. Ugyan a számos családi vállal-



kozásra jellemző lapos, rugalmas struktúra elősegíti a változások gyors átfutását, – hiszen minél kevesebb hierarchikus szinten kell egy döntésnek keresztül mennie, annál rövidebb idő telik el a probléma felmerülése és az azt megoldani hivatott döntés implementálása között, – a családi vállalkozások centralizáltsága, és gyakran a vezető autoriter hozzáállása negatívan hat a szervezeti tanulási folyamatokra.

A szervezeti tanulás egyik előfeltétele ugyanis pont a függetlenség és a felhatalmazás. Fontos tehát, hogy a családi vállalkozásban dolgozók ne csupán a szervezetre és a munkájukra vonatkozó döntések meghozatalában kaphassanak/vállalhatnak részt, de munkájuk elvégzéséhez az erőforrást és a szabadságot is megkapják, hogy legjobb tudásuk szerint oldják meg a felmerülő problémákat, helyzeteket.

Az organikus növekedési stratégiát követő vállalatok körében kiemelkedő jelentősége van az erőforrások és hatáskörök feladatokhoz történő racionális hozzárendelésének. Ideális esetben a befolyás forrása a szakértelem, a formális pozícióknak pedig (amennyiben kialakításra kerültek ilyenek) csupán másodlagos jelentősége van.

A családi vállalkozások egyértelmű erőssége, hogy a vállalkozásban dolgozó családtagok legtöbbször nagyfokú önállósággal cselekszenek, és saját magukat ellenőrzik.<sup>15</sup> A döntési jogkör az aktuális feladattal kapcsolatosan legnagyobb szaktudással rendelkező személy(ek) kezében van, és a tagok pszichológiai szerződése (családhoz tartozás érzése) szavatolja az „utasítások” végrehajtását. Igen gyakran a családi vállalkozásban dolgozó családtagok nem csupán a feladatok végrehajtásába, de a vízió és a stratégiai célok kialakításába is bevonásra kerülnek.

A folyamatok szabályozottságának, valamint az ellenőrzés intenzitásának csökkentése azonban nem hatékony és nem vezethet eredményre akkor, ha a szervezeti tagok nem azonosulnak az őket alkalmazó szervezettel, mint csoporttal. A családi vállalkozások esetében azonban a bizalom nem kerékkötője a tudásátadásnak.<sup>16</sup> A munkavállalók csapattagokként működnek együtt, nyíltan és őszintén közölhetik egymással véleményüket, elvárásaikat és érzéseiket, hiszen a kommunikáció, illetve a segítségével létrejövő közös értelmezési keret, továbbá a kölcsönös megértés nem csak szervezetként, de családként is előfeltétele a szociális kohéziójuknak.

Marosi<sup>17</sup> eredményei szerint a család, mint közösség értékei erősen befolyásolják a családi vállalkozás kultúráját és ezen keresztül a tudás megosztását és az új tudás létrejöttét. Ilyen értelemben vannak szuboptimális értékrendű és optimális normarendszerrel rendelkező családok. A családi vállalkozásokban kialakuló kultúrának pedig, tükrözve a családi értékeket, nyitottnak és elfogadónak kell lennie, nem szabad büntetnie azt a hibát, amely az új dolog kipróbálásából fakad, mi több, támogatnia kell a kísérletezést, a folyamatos megújulást. El kell fogadnia a jelenlegi gondolkodási kereteket megkérdőjelező kétkörös tanulást is.

A vállalkozások életében azonban nem csupán a változó piaci körülményekhez való alkalmazkodás és a növekedés támaszt fokozott követelményeket a tudásmenedzsment rendszerrel szemben, de az utódlás kérdése is kardinális tudásmenedzsment probléma.

Nagyobb vállalatok esetében a szervezeti tagok tudásának kódolásával, a szervezeti tudás rögzítésére létrehozott informatikai rendszerek, adatbázisok nagyban megkönnyítik a vezetőváltás folyamatát. A kis- és középvállalatokban azonban, ahol ezen rendszerek prevalenciája alacsony, és a tudásátadás domináns módja a szocializáció, az utód kiválasztása és tudatos felkészítése, betanítása elengedhetetlen. Erre minden ország esetében más és más az elfogadott gyakorlat.

Portugáliában a családi vállalkozások jelentős része a potenciális utódjelölteket formális, felsőfokú szakirányú képzésre küldi, ezzel biztosítva, hogy nem csupán a tacit, de a releváns explicit tudáselemeknek is birtokában legyen a leendő vezető.

Cipruson a családi vállalkozások 70%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalkozás jövőbeni vezetőjének rendelkeznie kell a vállalkozásban szerzett tapasztalattal, 63%-uk vár el formális képzettséget is a jelölttől, mi több 40%-uk elvárja az utódjelöltektől, hogy rendszeresen járjanak vezetési, pénzügyi ismereteket fejlesztő, szabályozói környezetet bemutató képzésekre.

Lengyelországban a formális képzés szintén fontos eleme az utódok betanításának. Míg a kis és középvállalatok vezetői átlagosan 23%-ban rendelkeznek felsőfokú végzettséggel, addig ez az arány a családi vállalkozások második generációs vezetői körében 61%.

Ezzel szemben, az amerikai és ausztráliai családi vállalkozások Kotey és Folker<sup>18</sup> szerint sokkal kevésbé támogatják tagjaik formális képzését, mint a nem családi tulajdonú kis-és középvállalkozások. A hangsúly a családi vállalkozások utódjelöltjei esetében a képességeken és kompetenciákon – mint vezető képességek, illetve szakmai ismeretek – van.

Franciaországban a családi vállalkozások köztes megoldást kerestek. Az utódjelölteket, – miközben a családi vállalkozásban dolgoznak, – rendszeresen továbbképzésekre küldik. Ezekre a képzésekre pedig lényegesen többet költenek a családi vállalkozások 2/3-ában, mint a szakképzési hozzájárulásnál kötelezően előírt 1,5%.

A formális képzés szerepe tehát országonként más és más, ami viszont mindenütt hasonló, az a tradicionális szocializáció központi szerepe. A családi vállalkozások több mint 80%-a elvárja a leendő utódtól, hogy tanoncként, gyakornokként, közvetlenül a vezetőtől munka közben sajátítsa el a szükséges tudást, ismereteket.

#### **4. Összefoglalás, következtetések**

A családi vállalkozások nem csupán tulajdonosi és munkavállalói körükben különböznek az adott iparágban működő, hasonló méretű szervezetektől, de a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó folyamataik is igen eltérőek. Ami minden családi vállalkozásban közös, és radikálisan különbözik a nem családi tulajdonú egyéb vállalkozásoktól, az az, hogy bár többnyire nem működtetnek infotechnológián alapuló tudásmenedzsment rendszert, tudatosan foglalkoznak tudásmenedzsmenttel (tudás feltárás, megtartás, átadás) kapcsolatos kérdésekkel, és keresik a leghatékonyabb megoldásokat. Ez a tudatos probléma feltárás/megoldás a családi minták vállalati életbe történő átültetéséről éppúgy szól, mint a saját tulajdonban levő, a család tagjainak bevételi forrásaként szolgáló vállalat hosszú távú prosperitásának megőrzéséről.

A legfontosabb tudásátadási folyamat – családias jellegükből fakadóan – a szocializáció. Kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a tacit tudáselemeknek, melyeket munka közben tudnak a munkavállalók/vezetők megszerezni. Ezen túl azonban országonként más és más kiegészítő megoldások születnek a szükséges tudás szervezeti szinten történő biztosítására. Míg egyes országokban a családi vállalkozások kihasználják a formális, leginkább felsőfokú oktatási intézmények által kínált, célirányos képzést, addig más országokban, mint például az Amerikai Egyesült Államokban, vagy például Ausztráliában, a kompetenciák fejlesztése az elsődleges.

## Jegyzetek

1. Foss, Nikolaj J. (1999): The Use of Knowledge in Firms. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 155, No. 3, 1999, pp. 458–486.
2. Simon, Herbert (1999): Information 101: It's Not What You Know, It's How You Know It, in: Cortada, J. W., Woods, J. A. (eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Boston: Butterworth-Heinemann.
3. Levitt, Barbara, March, James G. (1988): Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14. pp. 319–338.
4. Bokor, Attila (1999): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Doktori tézis, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
5. Lam, Alice (2000): Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, Vol. 21, No. 3, p. 487–513.
6. Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
7. Morgan, Garreth (1998): *Images of Organizations: The Executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.
8. Marosi, Ildikó (2013c): Innovation Goals and Practices among Hungarian Small and Medium Enterprises In: Szekeres, V. (szerk.) *FIKUSZ 2013 – Symposium for Young Researchers* pp. 7–18.
9. Tóth-Bordásné Marosi, Ildikó (2014): Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata, Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
10. Kőhegyi, Kálmán (2001): Növekvő és Zsugorodó vállalkozások. *Közgazdasági Szemle*. 48/4, pp. 320–337.
11. Kuczi, Tibor, Makó, Csaba (2000): A vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozások növekedési képessége. *Vezetéstudomány*, 1. pp. 46–55.
12. Mandl, Irene (2008): Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. *KMU Forschung Austria*. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)
13. EFB (2012): *European Family Businesses – Family Business Statistics*, data downloaded from: [www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)
14. Penrose, Edith (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
15. Marosi, Ildikó (2014): A család, mint a tacit tudás átadásának színtere. In: Takácsné György Katalin (szerk.) *XIV. Nemzetközi Tudományos Napok, A Tudományos Napok publikációi (CD) – 14th International Scientific Days, Papers of Scientific Days: „Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék” – „Changing, Adapting Agriculture and Countryside”*. 1657 p.
16. Marosi, Ildikó (2013b): Trust and innovation in Hungarian SMEs, *KÖZGAZDÁSZ FÓRUM* 16: (6) pp. 117–133.
17. Marosi, Ildikó (2013a): A családi értékek szerepe a generációk közötti tudásáramlásban In: *Általános Vállalkozási Főiskola (szerk.) Európai stratégia 2020 – és Magyarország: Tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe 2013. november 7. kiadványa*, pp. 121–132.
18. Kotey, Bernice, Folker, Cathleen (2007): Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type – Family and Nonfamily. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 214–238.

## Felhasznált irodalom

- Bokor, Attila (1999): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Doktori tézis, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- EFB (2012): *European Family Businesses – Family Business Statistics*, data downloaded from: [www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)

- Foss, Nikolaj J. (1999): The Use of Knowledge in Firms. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 155, No. 3, 1999, pp. 458–486.
- Kotey, Bernice, Folker, Cathleen (2007): Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 214–238.
- Kőhegyi, Kálmán (2001): Növekvő és Zsugorodó vállalkozások. *Közgazdasági Szemle*. 48/4, pp. 320–337.
- Kuczi, Tibor, Makó, Csaba (2000): A vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozások növekedési képessége. *Vezetéstudomány*, 1. pp. 46–55.
- Lam, Alice (2000): Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, Vol. 21, No. 3, p. 487–513.
- Levitt, Barbara, March, James G. (1988): Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14. pp. 319–338.
- Mandl, Irene (2008): Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. KMU Forschung Austria. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)
- Marosi, Ildikó (2013a): A családi értékek szerepe a generációk közötti tudásáramlásban In: *Általános Vállalkozási Főiskola (szerk.) Európai stratégia 2020 – és Magyarország: Tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe 2013. november 7. kiadványa*, pp. 121–132.
- Marosi, Ildikó (2013b): Trust and innovation in Hungarian SMEs, *KÖZGAZDÁSZ FÓRUM* 16: (6) pp. 117–133.
- Marosi, Ildikó (2013c): Innovation Goals and Practices among Hungarian Small and Medium Enterprises In: Szekeres, V. (szerk.) *FIKUSZ 2013 – Symposium for Young Researchers* pp. 7–18.
- Marosi, Ildikó (2014): A család, mint a tacit tudás átadásának színtere. In: Takácsné György Katalin (szerk.) *XIV. Nemzetközi Tudományos Napok, A Tudományos Napok publikációi (CD) - 14th International Scientific Days, Papers of Scientific Days: „Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék” – „Changing, Adapting Agriculture and Countryside”*. 1657 p.
- Morgan, Garreth (1998): *Images of Organizations: The Executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Penrose, Edith (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Simon, Herbert (1999): Information 101: It's Not What You Know, It's How You Know It, in: Cortada, J. W., Woods, J. A. (eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Tóth-Bordásné Marosi, Ildikó (2014): *Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata*, Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.

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

### **Abstract**

Our age may well be called as the age of cyber crime, so our need for security has become very important. In information security one of the main fields is user authentication, including the use of passwords, which is the oldest method. Analysing the password related security incidents of the near past and investigating the different password related rules of different companies we find an alarming situation: as if only bad and worse practices existed. Re-thinking some old rules seems to be carved in stone we can find simple and efficient solutions for handling passwords both on user and system administrator side.

### **1. Bevezetés**

A felhasználók gépi azonosításának eljárásai három fő csoportba sorolhatók: a tudás és a birtoklás alapú eljárások mellett napjainkra a biometrikus eljárások is jelentősen elterjedőben vannak. Különböző helyzetekben más-más fajta eljárások lehetnek a legmegfelelőbbek, nem lehet általános érvényű rangsort felállítani. Van azonban néhány – általános – szempont, amit érdemes szem előtt tartani, mint például a programbonyolultság, az ár, a döntés bizonyossága.

A tudás alapú eljárások alapvetően és nagyjából ingyenesnek tekinthetők, amennyiben általában semmilyen kiegészítő eszközre az amúgy is meglévőeken túl nincs szükség. A birtoklás alapú eljárásoknál felhasználónként külön birtokolandó eszközre van szükség és belépési pontonként egy vagy – az átbocsátóképesség elvárt szintjétől függően – több eszközolvasóra. A biometrikus eljárások esetében pedig a biometrikus jegyet olvasó eszközre van szükség.

A tudás és a birtoklás alapú eljárások esetében a programbonyolultság, ebből fakadóan a hibavalószínűség csekély: az egyszerű keresés tételének alkalmazására, vagy nagyobb felhasználószám esetén egyszerű adatbázis select műveletre van szükség. A biometrikus eljárások esetében azonban a leolvasott biometrikus jellemző feldolgozása meglehetősen bonyolult eljárás, olyannyira, hogy itt jelenik meg a fals pozitív és a fals negatív gyakoriság érték (FAR, FRR), mint a megvalósítás minőségét jellemző két mutatószám.

A fentiek alapján feltehetjük, hogy a jelszavak használata, mint egyszerű, biztos és igen olcsó azonosítási eljárás még sokáig fennmarad. Mivel nagyon régi, kiforrott eljárás, kimondottan furcsa, hogy napjainkban is számos téveszme és hibás gyakorlat van forgalomban a tudás alapú azonosítási eljárásokkal (jelszavakkal) kapcsolatban. Érdemes ezek közül néhány kirívót alaposabban szemügyre venni és átértékelni, különösen a közelmúlt néhány, jelszavakat is valamilyen módon érintő biztonsági incidenseinek, illetve általánosan hirdetett téves rendszabályok kapcsán, messze nem a teljesség igényével.

## 2. Jelszavakat is érintő biztonsági incidensek

A közelmúlt néhány év során számos olyan biztonsági incidens vált ismertté, amelyek valamilyen módon jelszavakkal voltak kapcsolatban, összefüggésben.

A Websense arról írt már 2011-ben, hogy szerintük a kérdés nem az, hogy bekövetkezik-e, hanem az, hogy mikor történik meg a mi vállalatunk ellen is a sikeres támadás. 2011 márciusában 40 millió RSA-felhasználó, ugyanezen év áprilisában 20 millió Google-felhasználó, májusban pedig 100 millió Sony-felhasználó adatait lopták el (és ez csak a jéghegy csúcsa). Nagy mennyiségű, valódi felhasználói adat, ténylegesen használt jelszó nyilvánosságra kerülésének az egyik következménye, hogy a jelszóválasztási szokások elemezhetők, meghatározhatók a tipikus jelszófajták, jelszószerkezetek, ez pedig jelentősen elősegítheti a hatékony jelszótörést.<sup>1</sup> Ezen esetekben a jelszavak napvilágra kerülése járulékos következmény, az incidens bekövetkezése maga független a jelszavak helyes vagy helytelen használatától, illetve kezelésétől.

2013-ban az Adobe mintegy 150 millió felhasználójának az adatait lopták el, és a teljes jelszóállományt sikerült megfejteniük a támadóknak, ugyanis az Adobe „sózott árnyékjelszavak” helyett közönségesen titkosítotva tárolta a felhasználók jelszavait.<sup>2</sup> Hogy, hogy nem, a támadóknak sikerült megfejteniük az ellopott jelszóadatbázis titkosítását. A Telenor, pontosabban az online.telenor.hu ugyancsak tárolja a felhasználók jelszavait visszaállítható formában. A szerző saját tapasztalata, 2014 áprilisában sikertelen bejelentkezési kísérleteket követően az „elfelejtett jelszó” lehetőséggel élve a telenor.hu közönséges emilben elküldte az igazi, eredeti jelszót. Ez előrevetíti, hogy egy (közel)jövőbeli sikeres támadás következtében a telenor.hu felhasználói adatai – ide értve a visszafejthető módon tárolt jelszavakat is – illetéktelen kezekbe, illetve napvilágra kerülhetnek. Üzemeltetői oldalon a felhasználói jelszavaknak bármilyen visszaállítható formában való tárolása súlyos felelőtlenség.

2008-ban Barack Obama, az Amerikai Egyesült Államok elnökének feltörték a twitter-fiókját. A sikeres támadó, egy francia férfi azt a módszert alkalmazta, hogy nyilvános forrásból összegyűjtötte a személyhez kapcsolódó jelszó-lehetőségeket (pl. születési dátum), és ezeket rendre kipróbálta, ez esetben sikerrel.<sup>3</sup> Pár évvel előbb egy munkanélküli francia férfi a francia központi bank hitelezési rendszerébe lépett be – véletlenül – az 123456 jelszó megadásával.<sup>4</sup> Ezen példák – és a sort lehetne folytatni – esetében a felhasználó felelőssége állapítható meg: túl kézenfekvő jelszót használt, és ez tette lehetővé a sikeres támadást.

## 3. Elméleti háttér

A felhasználók jelszavas azonosításának már a kezdetén rájöttek<sup>5</sup> arra, hogy a felhasználók jelszavait nem szabad tárolni, mert ha bárki, bármilyen okból és módon hozzáfér ezekhez, akkor onnantól bármely felhasználót megszemélyesítheti minden további nehézség nélkül. Ezt úgy lehet megnehezíteni, hogy a jelszó helyett annak egy lenyomatát (hash) tárolják. Ezt a lenyomatot, az árnyékjelszót (shadow password) egy olyan függvény állítja elő, amelyiknek nincs inverze.

Ha tehát egy támadó sikeresen hozzáfér is az árnyékjelszavakhoz, akkor sem tudja ezekből visszafejteni az eredeti jelszavakat. Egyetlen dolgot tehet: egyenként veszi a legvalószínűbb jelszavakat, kiszámítja a lenyomatukat, és ellenőrzi, hogy azonos-e valamilyik ellopott lenyomattal. Ha igen, akkor sikeresen megtalálta az adott lenyomathoz tartozó jelszót.

Lássuk, milyen lehetőségei vannak a támadónak a jelszó megtippelésre, kitalálására. A biztos eljárás a nyers erő módszere, azaz ha kipróbál minden lehetséges karaktersorozatot, mert ebben az esetben egészen bizonyosan meg fogja találni a jelszót – a kérdés csak az, hogy mennyi idő alatt. A felhasználó kellően körültekintő jelszóválasztása és az üzemeltető gondossága esetén ez az időigény reménytelen, világegyetemünk életkorának a sokszorososa is lehet. Minden más eljárás ehhez képest jelentősen egyszerűsítheti és megkönnyítheti a támadó dolgát, ezen esetekben azonban a felhasználónak fokozott felelőssége van nem elég körültekintő jelszóválasztása okán.

Így tehát a leggyakoribb jelszavak kipróbálásával fogja kezdeni a támadó, mint pl. asdfgh, 123456 stb.

A következő lépésben a felhasználó személyéhez köthető jelszavakat érdemes kipróbálni (születési dátum, kedvenc színész(nő) neve stb.), majd a felhasználói név egyszerű toldalékolásait (admin – admin, admin – admin12 stb.), legvégül pedig érdemes lehet jelentéskapcsolatot feltételezni (mehemed – sosalátottehenet) és kipróbálni.

Ha ezen próbálkozások – és eddig néhány száz próbálkozásról lehet szó – nem vezettek eredményre, akkor lépésenként egyre nagyobb és bővebb szótárak szóállományát kell végigpróbálni – ez elérheti a tízezres nagyságrendet is.

Ezután még a továbbfejlesztett szótár alapú támadás következhet, amikor a szótári alapszavak egyszerű toldalékolásait is kipróbálja. Ezen a ponton segíthet sokat a már ismertté vált nagy tömegű jelszavak szerkezeti elemzése és a leggyakoribb szerkezetű típusok meghatározása. A rockyou.com napvilágra került jelszavainak szerkezeti elemzése azt mutatta, hogy a leggyakoribb jelszavak a 8, 6 és 7 kisbetűből állóak, és ezek együttesen a 32 milliós jelszóállomány mintegy 13%-át teszik ki.<sup>6</sup>

Mindebből következik, hogy ha a felhasználó olyan jelszót választott magának, amit a támadó meg tudott találni a nyers erő módszerét megelőző, lényegesen könnyebb találgatási módszerekkel, akkor a felhasználó nem elég körültekintően járt el. Következik mind ebből az is, hogy a jelszóválasztáskor ezek szem előtt tartásával a jelszót úgy kell megválasztani, hogy a nyers erő módszerének is kellő ideig ellenálljon.

Ezen a ponton igen fontos megállapítani, hogy ha a támadónak bármilyen többletismertete van egy jelszóról, az alapvetően befolyásolhatja a törési kísérlet sikerességét. Az alábbiakban ismertetendő hibás gyakorlatok egyben ezt is példázzák.

#### 4. Téveszmék és hibás gyakorlatok

A jelszavak használatával kapcsolatos – felhasználói és üzemeltetői – háttér elméletileg tiszta, világos és egyszerű. Az elmúlt évtizedekben azonban végbementek olyan változások, amelyek nem hagyhatók figyelmen kívül, legelsősorban is a reálisan rendelkezésre álló számítási teljesítmény korábban hihetetlen mértékű megnövekedése. Emiatt egyes, régi szabályokat célszerű pontosítani és az új helyzethez igazítani. Emellett azonban – ismeretlen okból és ismeretlen módon – általánosan elterjedté vált néhány téveszme, továbbá igen tekintélyes forrásokban látott napvilágot néhány nyilvánvalóan hibás elgondolás, melyeket ezen források követendő szabályként javasolnak. Lássunk ezek közül néhányat az alábbiakban.

A legelsőként említendő, hogy szinte mindenhol – Gmail, Twitter, Google, OTP stb. – a legfontosabb követelményként a jelszó vegyes összetételét követelik meg (legyen benne kis- és nagybetű, számjegy, írásjel és egyéb jel, vagy ezek közül legalább háromféle).<sup>7,8,9,10,11,12</sup> Ez önmagában persze nem ártalmas, de elég kevésbé segíti elő a nyers erőnek kellően ellenálló jelszó választását.

Hogyan lehet kiszámolni a nyers erő alkalmazása esetén az időigényt? Egyszerűen: a kipróbálandó karakterkombinációk számát osztani kell az időegység alatt elvégezhető próbák számával.

Az előbbi értelemszerűen a lehetséges karakterek darabszámának a hatványa annyiadik kitevőn, ahány jelből áll a jelszó. Az utóbbi, a törési sebesség két tényezőtől függ: az árnyékjelszó képzéséhez használt hash függvény számításigényétől és a rendelkezésre álló számítási teljesítménytől. 2012 végén Jeremi Gosney 25 db AMD Radeon videokártya alkalmazásával NTLM hash esetén 348 milliárd próba/másodperc sebességet tudott elérni. Ezt alapul véve a törési sebességet feltételezzük legalább  $10^{12}$  próba/másodpercnek (a biztonság irányába hibázzunk). Ha az üzemeltető bcrypt hash függvényt alkalmazna (de felhasználóként ebben nem lehetünk biztosak), abban az esetben ez a sebesség csak kb. 72 000 próba/másodperc lenne, tehát még jóval biztonságosabb lesz a nagyobb törési sebességre méretezett jelszó.

A jelszó összetételében a normál billentyűzeten könnyen elérhető karaktereket (kis- és nagybetűk, számjegyek, írásjelek és egyéb jelek) szerepeltethetjük, ezek száma kb. 80. Ha a jelszó hossza 8, akkor a kipróbálandó karakterkombinációk száma  $80^8 \sim 10^{15}$  db. Ez azt jelenti, hogy egy 15 jegyű szám, amely csak a tízféle számjegyből áll, ugyanolyan erősségű, mint a 8 hosszúságú, nyolcvanféle jelből álló jelszavak. Evvel megdőlt az az állítás, hogy a jelszó jóságát vegyes összetétel határozná meg.

A törési időigény  $80^8 / 10^{12} = 1.678$  másodperc, szűk fél óra. Ha a választható karakterkészlet számosságát egynegyedével növeljük, 80-ról 100-ra, akkor az időigény szűk három órára növekszik. Ha ellenben maradunk a nyolcvanféle karakternél, de a hosszúságot növeljük, ugyancsak negyedével, 8-ról 10-re, akkor viszont már négy hónapra (!) nő az időigény. Ebből az következik, hogy a jelszó hossza sokkal fontosabb, mint az összetétel vegyessége, hiszen az exponenciális függvény „sokkal gyorsabban” növekszik a hatványfüggvényénél ( $80^x$  vs.  $x^8$ ).

A Hewlett-Packard 2003-ban jelentetett meg egy programot, amely mindmáig elérhető a honlapjukon, és azt állítja, hogy gyöngye jelszavakból erős jelszót tud csinálni.<sup>13</sup> Az itt alkalmazott és javasolt eljárás a következő: a program egy nagyon egyszerű jelszót összefűz a kiszolgáló nevével (pl. asdfgh + gmail.com), majd abból MD5 hash-t számol, nyomtatható karakterekre konvertálja (base64 eljárással), majd levágja 12 jel hosszúságúra. Így vegyes összetételű, véletlenszerűnek látszó jelszó keletkezik, a felhasználónak ellenben mégis elég nagyon egyszerű, önmagában nyilvánvalóan alkalmatlan jelszót megjegyeznie. Csakhogy ha a támadó feltételezi, vagy felteheti, hogy a célszemély ezt a programot alkalmazza – látta a gépén –, akkor nyilván nem a 12 karakter hosszú, vegyes összetételű jelszavakat fogja nyers erővel próbálgatni, hanem a néhány száz legvalószínűbb és legegyszerűbb jelszóval (és a domain névvel) fog játszani, és pedig jó eséllyel pillanatok alatt sikeresen.

A HVG idén nyáron közölt egy írást „Próbálja ki: így csinálhat 1 perc alatt könnyen megjegyezhető jelszót, amit senki nem fog kitalálni” címmel. Ebben a cikkben a Stanford Egyetem informatikusait idézi, hogy: „A legbiztosabb módszer tehát, és erre biztatják most a felhasználókat a Stanford Egyetem biztonsági szakértői is, ha néhány egymástól teljesen független kifejezést választunk jelszónak, ezt mutatja a fenti ábra is, ahol a felhasználó jelszava a «narancs sas kulcs cipő».”<sup>14</sup> Sajnos a Stanford, a világ tíz legjobb egyetemének egyike, tényleg ezt javasolja a hallgatóinak.<sup>15</sup> Csakhogy!

Ha az így gyártott 22 karakteres, csupa kisbetűs jelszót nyers erővel törjük, a becsült időigény  $\sim 4 \cdot 10^{13}$  év lenne. De ha egy támadó a fejébe veszi, hogy a Stanford felhasználóinak bejelentkezéseit fogja törni, feltételezheti, hogy a felhasználók számottevő hányada megfogadja az egyetem tanácsát, és így készíti a saját jelszavát. Épp ezért nem a 20 karak-



ter és még hosszabb jelszavak amúgy is reménytelen törését fogja megkísérelni, hanem abból indul ki, hogy a jelszó 4 egyszerű szótári szó összetétele lehet. Kétezer szavas alapszótárt feltételezve a lehetséges négyzavas összetételek száma  $2000^4 = 16 \cdot 10^{12}$ , a törés időigénye tehát pontosan 16 másodperc az árnyékjelszó birtokában. És ha a felhasználó különlegesen választékos, tízezres szókincsből választja a négy szót, a törési időigény akkor is csak szűk három óra lenne...

Szokták javasolni a kedvenc vers kezdőbetűiből különféle cserékkel és továbbképzésekkel való jelszógyártást is, de ezek általában túl bonyolult eljárások, ezért megjegyzésük és alkalmazásuk nehézkes.

Üzemeltetői oldalon rendszeresen előforduló hiba a felhasználókat arra kényszeríteni, hogy aránylag rövid időközönként változtassák meg jelszavaikat akkor is, ha semmilyen gyanús körülmény nem merült föl. Bruce Schneier szerint ez azonban arra fogja készíteni a felhasználókat, hogy könnyen megjegyezhető jelszavakat válasszanak (jelszavam\_jan, jelszavam\_feb...), amelyek egyúttal könnyebben megtippelhetők is lesznek. Lássuk be, hogy általános esetben, ha egy támadónak sikerül megszereznie a hozzáférést valamely jelszóval védett erőforráshoz, akkor azt azonnal birtokba veszi (kiüríti a bankszámlát). Ha viszont a támadó szeretné feltűnés nélkül, a jogos felhasználóval párhuzamosan használni az erőforrást (kémkedni a helyi hálózaton), akkor a – bárhogyan – megszerzett jelszó birtokában rangemelését fog végrehajtani, hátsó kaput létrehozni a rendszerben a saját céljaira. Azaz általános esetben nincs sok értelme a jelszó időnkénti megváltoztatásának, ellenben biztonsági incidens gyanúja esetén azt azonnal szükséges megtenni.<sup>16</sup>

## 5. Legjobb gyakorlat

A fentiek alapján aránylag könnyű megfogalmazni, mi (lenne) a legjobb gyakorlat mind a felhasználó, mind az üzemeltető oldalán. Legelsősorban is a fentebb – nem a teljesség igényével – említett hibák kiküszöbölése.

A felhasználó tehát úgy válasszon jelszót, hogy az csak nyers erővel legyen törhető, ha pedig a jelszava elég hosszú, akkor ez reménytelen vállalkozás. Fontos, hogy a jelszavait meg is tudja jegyezni. Célszerű tehát valamilyen nem szokványos eljárást választani a jelszó előállítására, például két-három szó (esetleg különböző nyelvekből) legalább három helyen toldalékolva megnyugtatóan jó eljárásnak látszik: 1848TalpraIImagyar15!!, 2martinies\_dry\_drei! A hossz legyen legalább 16-20 karakter hosszúságú, minél hosszabb, annál jobb.

Értelemszerűen nem szabad ugyanazt a jelszót több fontos helyen használni.

A fentiek maradéktalan betartása sem ér semmit, ha gépünkre billentyűnaplózót sikerült tennie a támadónak (hardveres vagy szoftveres), vagy az álmennyezetbe mini kamerát, esetleg mi magunk adjuk meg egy adathalász emilben küldött link végén lévő ál-oldalon...

Az üzemeltető oldalán a következőkre célszerű figyelemmel lenni:

Jelszót tárolni semmilyen visszafejthető formában nem szabad, ez kirívóan súlyos üzemeltetési felelőtlenség. Az árnyékjelszó előállításához használt hash függvény legyen számításigényes: ha egy támadónak sikerült valahogyan megszereznie az árnyékjelszavakat, nagyon nem mindegy, hogy másodpercenként  $10^{12}$ , vagy  $10^4$  próbát tud csinálni a reálisan elérhető számítási teljesítménnyel.<sup>17,18</sup>

Amikor a felhasználó jelszót választ, az új jelszót célszerű ellenőrizni a leggyakoribb jelszavak és egyszerű toldalékolásaik feketelistája alapján, és az ilyen, túl egyszerű jelszavakat elutasítani.

Tovább fokozza a biztonságot, ha a jelszavakat a lenyomat kiszámolása előtt „sózzák”, azaz toldalékolják egy egyedi szövegelemmel, például a felhasználónévvel. Ez azt eredményezi, hogy a különböző felhasználók esetleg azonos jelszavainak a lenyomatai különbözőek lesznek – ennek nagy felhasználói létszám esetén van jelentősége, mert így a támadó egyszerre csak egyetlen jelszót fog tudni megfejteni.

Általánosságban, túllépve a felhasználó és az üzemeltető technikai szintű lehetőségein a kockázatkezelés jelentőségét kell hangsúlyoznunk.<sup>19</sup> Tovább lépve az oktatás fontosságát és jelentőségét emelhetjük ki, különösen annak fényében, hogy hazánkban – de Közép-Európában is – a diákok tudásszintje ezen a területen (is) riasztó állapotokat mutat.<sup>20,21</sup> Figyelembe véve, hogy korunk ifjúsága alkotja a Z-generációt, hétköznapi életük szerves része a digitális/virtuális világba való tartozás, a folyamatos ott időzés, a kapcsolattartás – többnyire mobil eszközök segítségével –, számukra kiemelkedően fontos (lenne) az információbiztonság, elsődlegesen a magánszféra védelme szempontjából, azaz közvetlen, személyes érintettség okán, ennek ellenére a helyzet messze van az ideálistól.<sup>22</sup>

S hogy mit hoz a jövő, még gyorsabb és még olcsóbb processzorokat, vagy akár a kvantumszámítógépet, ki tudja? Mivel mindennapi életünk során valamennyien egyre jobban függünk a digitális és/vagy virtuális világtól, mivel korunk egyre inkább a netbűnözés kora is, nem elégedhetünk meg avval, ha – úgy, ahogy – ismerjük a jelenleg érvényes szabályokat, mert ha holnap nem, holnaputánra már változhatnak. A magabiztos és aktív alkalmazkodás az egyre újabb kihívásokhoz nem képzelhető el a folyamatos tanulás és továbbképzés nélkül, sőt: a biztonság több, mint megtanulandó tananyag, a kultúra részévé kell válnia.<sup>23</sup> Különben végünk.

## Jegyzetek

1. It is no longer a question of 'if' but 'when'! Websense, 2011. 05. 24. [http://view.websense-email.com/view\\_email.aspx?j=fe5815727d6200787d11&m=fefc1177756502&ls=fd01078716c077d7713737d&l=fec117787c66057a&s=fe2111757c620c78761170&jb=ffcf14&ju=fe2d157274640675721079&cmpid=Emerging-No-longer-a-Q-Prosp-24May11&wsid=003200000NsbQ6AAJ&linkid=View+as+a+Web+Page](http://view.websense-email.com/view_email.aspx?j=fe5815727d6200787d11&m=fefc1177756502&ls=fd01078716c077d7713737d&l=fec117787c66057a&s=fe2111757c620c78761170&jb=ffcf14&ju=fe2d157274640675721079&cmpid=Emerging-No-longer-a-Q-Prosp-24May11&wsid=003200000NsbQ6AAJ&linkid=View+as+a+Web+Page)
2. Ducklin, P. Anatomy of a password disaster – Adobe's giant-sized cryptographic blunder <http://nakedsecurity.sophos.com/2013/11/04/anatomy-of-a-password-disaster-adobes-giant-sized-cryptographic-blunder/>
3. Mesquita, R. Frenchman convicted for hacking Obama's Twitter, The Boston Globe, 2010. 06. 25., [http://www.boston.com/business/technology/articles/2010/06/25/frenchman\\_convicted\\_for\\_hacking\\_twitter/](http://www.boston.com/business/technology/articles/2010/06/25/frenchman_convicted_for_hacking_twitter/)
4. Weitzenkorn, B. Bank of France's Accidental Hacker Acquitted, <http://www.technewsdaily.com/8140-accidental-hacker-bank-france.html>
5. Morris, R., Thompson, K. Password Security: A Case History. Bell Laboratories, 1978. 04. 03. [cm.bell-labs.com/cm/cs/who/dmr/passwd.ps](http://cm.bell-labs.com/cm/cs/who/dmr/passwd.ps)
6. Keszthelyi A. About passwords. Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 10, No. 6, 2013. [http://www.uni-obuda.hu/journal/Keszthelyi\\_44.pdf](http://www.uni-obuda.hu/journal/Keszthelyi_44.pdf)
7. Lord, B. Keeping our users secure, 2013. 02. 01. <http://blog.twitter.com/2013/02/keeping-our-users-secure.html>
8. Ködmön J. (2007): Biztonságosabb felhasználóazonosítás az egészségügyben, IME – Az egészségügyi vezetők szaklapja, 6. évf., 9. szám, 2007. nov., pp. 46–51.
9. The Gmail Team. Choosing a smart password. <http://gmailblog.blogspot.hu/2009/10/choosing-smart-password.html>, 2009. 10. 07.

10. <https://accounts.google.com/PasswordHelp>, dátum nélkül.
11. Make Computer Security One of Your New Year's Resolutions, <http://www.consumer.ftc.gov/blog/make-computer-security-one-your-new-years-resolutions>, 2013. 01. 03.
12. Keeping Your Account Secure, <https://support.twitter.com/articles/76036-keeping-your-account-secure#> 2013. 02. 05.
13. Karp, Alan H.: Site-Specific Passwords, Hewlett-Packard Company, 2003. [http://www.hpl.hp.com/personal/Alan\\_Karp/site\\_password/index.html](http://www.hpl.hp.com/personal/Alan_Karp/site_password/index.html)
14. Próbálja ki: így csinálhat 1 perc alatt könnyen megjegyezhető jelszót, amit senki nem fog kitálni. HVG, 2014. 06. 10. [http://hvg.hu/tudomany/20140610\\_nagyon\\_eros\\_jelszo\\_keszitese\\_gyorsan/](http://hvg.hu/tudomany/20140610_nagyon_eros_jelszo_keszitese_gyorsan/)
15. <https://weblogin.stanford.edu/pwstrength.html>
16. Schneier, B. Changing Passwords. Schneier on Security blog, 2010. 11. 11. [https://www.schneier.com/blog/archives/2010/11/changing\\_passwo.html](https://www.schneier.com/blog/archives/2010/11/changing_passwo.html)
17. Update: New 25 GPU Monster Devours Passwords In Seconds, <http://securityledger.com/new-25-gpu-monster-devours-passwords-in-seconds/> 2012.12.04.
18. New 25-GPU Monster Devours Strong Passwords In Minutes, <http://it.slashdot.org/story/12/12/05/0623215/new-25-gpu-monster-devours-strong-passwords-in-minutes> 2012. 12. 05.
19. Tóth-Laufer, E., Takács, M. Rudas, I. J. (2013): "Interactions Handling Between the Input Factors in Risk Level Calculation" in Proc. of the IEEE 11th International Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMi 2013), Herl'any, Slovakia, January 31–February 2, 2013, pp. 71–76, ISBN: 978-1-4673-5926-9.
20. Kiss, G.: Measuring Computer Science Knowledge Level of Hungarian Students specialized in Informatics with Romanian Students attending a Science Course or a Mathematics-Informatics Course / TOJET: The Turkish Online Journal of Education Technology, Volume 11, Issue 4. ISSN: 2146 – 7242, pp. 222-235.
21. Kiss, G.: Comparison of the Programming Knowledge of Slovakian and Hungarian Students / Procedia of Social and Behavioral Science Journal különszám, ISSN: 1877-0428, p. 10.
22. Fehér-Polgár, P. (2014): Data security of mobilephones, from the aspect of university students, in: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century 2014 (szerk. Michelberger P.) Óbuda University, Budapest, 2014, 393-401 ISBN: 978-615-5460-06-7
23. Lazányi Kornélia (2014): A biztonsági kultúra, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, in press.

### Felhasznált irodalom

Az online tartalmak elérhetőségét 2014. október 10. és 12. között ellenőriztem, ahol ettől eltérő jelzés nincs.

- Ducklin, P. Anatomy of a password disaster – Adobe's giant-sized cryptographic blunder <http://nakedsecurity.sophos.com/2013/11/04/anatomy-of-a-password-disaster-adobes-giant-sized-cryptographic-blunder/>
- Fehér-Polgár, P. (2014): Data security of mobilephones, from the aspect of university students, in: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century 2014 (szerk. Michelberger P.) Óbuda University, Budapest, 2014, 393-401 ISBN: 978-615-5460-06-7
- <https://accounts.google.com/PasswordHelp>, dátum nélkül.
- <https://weblogin.stanford.edu/pwstrength.html>
- It is no longer a question of 'if' but 'when'! Websense, 2011. 05. 24. [http://view.websense-email.com/view\\_email.aspx?j=fe5815727d6200787d11&m=fefc117756502&ls=fdf01078716c077d7713737d&l=fec117787c66057a&s=fec11757c620c78761170&jb=](http://view.websense-email.com/view_email.aspx?j=fe5815727d6200787d11&m=fefc117756502&ls=fdf01078716c077d7713737d&l=fec117787c66057a&s=fec11757c620c78761170&jb=)

- ffcf14&ju=fe2d157274640675721079&cmpid=Emerging-No-longer-a-Q-Prosp-24May11&wsid=0032000000NsbQ6AAJ&linkid=View+as+a+Web+Page
- Karp, Alan H.: Site-Specific Passwords, Hewlett-Packard Company, 2003. [http://www.hpl.hp.com/personal/Alan\\_Karp/site\\_password/index.html](http://www.hpl.hp.com/personal/Alan_Karp/site_password/index.html)
- Keeping Your Account Secure, <https://support.twitter.com/articles/76036-keeping-your-account-secure#> 2013. 02. 05.
- Keszthelyi A. About passwords. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 10, No. 6, 2013. [http://www.uni-obuda.hu/journal/Keszthelyi\\_44.pdf](http://www.uni-obuda.hu/journal/Keszthelyi_44.pdf)
- Kiss, G.: Comparison of the Programming Knowledge of Slovakian and Hungarian Students / *Procedia of Social and Behavioral Science Journal különszám*, ISSN: 1877-0428, p. 10.
- Kiss, G.: Measuring Computer Science Knowledge Level of Hungarian Students specialized in Informatics with Romanian Students attending a Science Course or a Mathematics-Informatics Course / *TOJET: The Turkish Online Journal of Education Technology*, Volume 11, Issue 4. ISSN: 2146 – 7242, pp. 222-235.
- Ködmön J. (2007): Biztonságosabb felhasználóazonosítás az egészségügyben, *IME – Az egészségügyi vezetők szaklapja*, 6. évf., 9. szám, 2007. nov., pp. 46–51.
- Lazányi Kornélia (2014): A biztonsági kultúra, *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, in press.
- Lord, B. Keeping our users secure, 2013. 02. 01. <http://blog.twitter.com/2013/02/keeping-our-users-secure.html>
- Make Computer Security One of Your New Year’s Resolutions, <http://www.consumer.ftc.gov/blog/make-computer-security-one-your-new-years-resolutions>, 2013. 01. 03.
- Mesquita, R. Frenchman convicted for hacking Obama’s Twitter, *The Boston Globe*, 2010. 06. 25., [http://www.boston.com/business/technology/articles/2010/06/25/frenchman\\_convicted\\_for\\_hacking\\_twitter/](http://www.boston.com/business/technology/articles/2010/06/25/frenchman_convicted_for_hacking_twitter/)
- Morris, R., Thompson, K. Password Security: A Case History. Bell Laboratories, 1978. 04. 03. [cm.bell-labs.com/cm/cs/who/dmr/passwd.ps](http://cm.bell-labs.com/cm/cs/who/dmr/passwd.ps)
- New 25-GPU Monster Devours Strong Passwords In Minutes, <http://it.slashdot.org/story/12/12/05/0623215/new-25-gpu-monster-devours-strong-passwords-in-minutes> 2012. 12. 05.
- Próbálja ki: így csinálhat 1 perc alatt könnyen megjegyezhető jelszót, amit senki nem fog kitalálni. *HVG*, 2014. 06. 10. [http://hvg.hu/tudomany/20140610\\_nagyon\\_eros\\_jelszo\\_keszitese\\_gyorsan/](http://hvg.hu/tudomany/20140610_nagyon_eros_jelszo_keszitese_gyorsan/)
- Schneier, B. Changing Passwords. Schneier on Security blog, 2010. 11. 11. [https://www.schneier.com/blog/archives/2010/11/changing\\_passwo.html](https://www.schneier.com/blog/archives/2010/11/changing_passwo.html)
- The Gmail Team. Choosing a smart password. <http://gmailblog.blogspot.hu/2009/10/choosing-smart-password.html>, 2009. 10. 07.
- Tóth-Laufer, E., Takács, M. Rudas, I. J. (2013): “Interactions Handling Between the Input Factors in Risk Level Calculation” in *Proc. of the IEEE 11th International Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMI 2013)*, Herl’any, Slovakia, January 31–February 2, 2013, pp. 71–76, ISBN: 978-1-4673-5926-9.
- Update: New 25 GPU Monster Devours Passwords In Seconds, <http://securityledger.com/new-25-gpu-monster-devours-passwords-in-seconds/> 2012.12.04.
- Weitzenkorn, B. Bank of France’s Accidental Hacker Acquitted, <http://www.technewsdaily.com/8140-accidental-hacker-bank-france.html>

# A TERMÉK-ELŐÁLLÍTÁS EMBERI ÉS TÁRGYI TÉNYEZŐINEK VIZSGÁLATA

## ANALYSIS OF HUMAN AND MATERIAL FACTORS OF PRODUCTION

**VÁNTUS ANDRÁS egyetemi adjunktus**

**HAGYMÁSSY ZOLTÁN egyetemi docens**

DE Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi és Környezetgazdálkodási Kar  
Földhasznosítási, Műszaki és Területfejlesztési Intézet Agrár-Műszaki Tanszék

### Abstract

One of the most important aim of production is to minimize the cost of goods besides saving the level of quality. This endeavour is typical of home dairy farms. The important factors of effective work are to have professionally qualified and experienced staff, and modern technical background. Human and material factors of production were surveyed by authors using methodical observation as well as document analysis and making oral interview with managers or owners on dairy farms of Hajdú-Bihar county. Studies have shown the changes and developments that have been carried out on the farms since the previous (2003) studies. Resources of mentioned developments were also studied which could be own source funds or tender sources. Improvement of labour productivity indexes can be resulted by this modernization. That is why authors have thought that comparing former and last indicators can be appropriate. These indicators showed efficiency of studied farms.

### 1. Bevezetés

A termelés során a cél az, hogy az előállított termékek mennyisége és minősége az elvárásoknak megfelelő legyen, ezzel egyidejűleg a költségek lehetőség szerint csökkenjenek, tekintve, hogy az értékesítési árat a piac határozza meg, így azt a gazdálkodó kevésbé tudja befolyásolni.<sup>1</sup> A fentiek figyelembe vételével nagy hangsúlyt kap a vállalat humán erőforrás ellátottsága, valamint a tárgyi eszközök/tényezők rendelkezésre állása. A humán tőke, a jól képzett munkaerő szerepe napjainkban felértékelődött.<sup>2</sup> A munkavállaló (humán erőforrás) jelentőségét emeli ki Nagy és Gulyás (2014) is, miszerint az ember – az egyéniség – kulcsszereppel bír a vállalkozások tevékenységében. A piaci verseny megköveteli a nagyobb hatékonyságot a munkavégzésben.<sup>3</sup> Erre mutat rá Juhász (2010) és Gergely (2011) is, miszerint a versenyképesség erősítése, illetve szinten tartása megkívánja, hogy a vezetők – a betöltendő munkakör vonatkozásában – megnövekedett elvárásokat fogalmazzanak meg a munkavállalók irányában. A gazdasági folyamatokban – de ez más területekre is megállapítható – nem hagyható figyelmen kívül, hogy a munkafeladat elvégzésére a dolgozók milyen időmennyiséget fordítanak.<sup>4</sup> Ugyanis a felhasznált munkaórák száma alapvetően fontos tényező a termékek előállítási költsége szempontjából. A cél az, hogy a munkaidő-mennyiség csökkenjen, ehhez – a tárgyi eszközökön túl – jól képzett, motivált és gyakorlott dolgozókra van szükség. Ez utóbbi jellemzőre vonatkozóan az mondható el, hogy sajnálatosan vannak arra példák, miszerint az újonnan belépő pályakezdő dolgozó –

bár igényelné a támogatást – nem kap szakmai segítséget a már régóta ott dolgozóktól, mivel kész szakembernek tartják.<sup>5</sup> A képzettségre vonatkozóan Bodnár (2013) felhívja a figyelmet, hogy az általa megkérdezettek 8,3%-a csupán alacsony végzettségű, szakképzetlen dolgozó.

Ismeretes, hogy napjainkban – életünk számos területén, így a szakmai életben is – érzékelhetjük a műszaki berendezések térhódítását. A technikai berendezések, korszerűsítések igénylik a képzett munkavállalókat, akik az adott berendezést a munkatevékenység során működtetik. A munkakörnyezet, a tárgyi eszközök/tényezők javítása azért is hangsúlyos,<sup>6</sup> mivel ennek – a dolgozói elégedettségén keresztül – hatása van a munkateljesítményre, csakúgy, mint a dolgozók problémáira való odafigyelésnek a munkahelyi vezetők részéről.<sup>7</sup> Itt kell megjegyeznünk, hogy különösen a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékkal élő dolgozók foglalkoztatása igényel nagyobb odafigyelést.<sup>8</sup> A munkakörnyezet korszerűsítése egyidejűleg a munkabiztonságot is javíthatja,<sup>9</sup> de ehhez az szükséges, hogy a dolgozók is törekedjenek a biztonságos munkavégzésre.<sup>10</sup>

A korszerű eszközök tehát – a humán erőforrás mellett – jelentősen befolyásolják a munkaidő-mennyiséget, a költségeket, így a versenyképesség-növelés fontos elemei.<sup>11</sup> Ezzel cseng össze a Felföldi (2008) megállapítása, miszerint az infrastruktúra nem megfelelő szintje rontja a termelő vállalkozások versenyképességét.

Ebből adódóan a gazdaságoknak keresniük kell azokat a forrásokat, amelyek révén a fejlesztések megvalósíthatók. A fejlesztések forrását adhatják hazai,<sup>12</sup> valamint az Európai Unióból nyerhető támogatások, amelyeket pályázati úton lehet hívni, és ezeket Oláh (2006) szerint ki kell használni. Ezt erősíti a Szabados et al (2013) megállapítása is, miszerint az általuk vizsgált szervezetek leggyakoribb bevételszerzési formája a pályázati tevékenység. A településeken a fenntarthatóságot segítő források illetve támogatások jelentőségére Láczy (2014), valamint Horváth és Fenyvesi (2013) is felhívja a figyelmet. Utóbbiak arra is rámutatnak, hogy a pályázatok útján elérhető források révén olyan szintre erősödhet a vállalkozás, hogy azt követően már akár önerőből is képes lesz bizonyos előrelépéseket tenni. A vállalatok hozzá tudnak-e jutni ezekhez a forrásokhoz, illetve hogyan lehet ezekhez hozzájutni? Gályász (2006) szerint a termelő gazdaságok számára tanulságos az egymás példáinak, sikerelemeinek megismerése, hogyan lehet a gazdaságok termelési körülményeinek biztosításához szükséges forrásokat elnyerni. A dolgozat azt részletezi, hogy milyen jellemzői vannak az élelmiszer-alapanyag előállításban – ezen belül a tejtermelésben – a pályázati forrásoknak, illetve az elnyert összegek felhasználásának.

## 2. Anyag és módszer

A termelés emberi erőforrása, valamint tárgyi ellátottsága vonatkozásában végeztük vizsgálatainkat az Észak-Alföld régió egyik megyéjében, Hajdú-Biharban. A felméréseket tehenészeti telepeken folytattuk le, az adatgyűjtési módszerek a munkahelyi vezetőkkel készített szóbeli interjú, a módszeres megfigyelés, valamint a dokumentum-elemzés voltak. A témához kapcsolódóan szakirodalmi adatgyűjtést is végeztünk. A célunk ezzel a jelen vizsgálattal az volt, hogy felmérjük a 10 évvel korábbi vizsgálatok során megállapított jellemzőktől való eltéréseket. Eredményeink szemléltetésére táblázatokat, ábrákat/diagramokat alkalmazunk.

### 3. Eredmények és azok értékelése

Magyarországon Hajdú-Bihar megye az egyik legjelentősebb terület, ahol a szarvasmarhatartás nagy hagyománnyal rendelkezik. Ennek fontosságát a megtermelt tején kívül az is adja, hogy – folyamatos árbevétel biztosítva a gazdáknak – munkalehetőséget is jelent a családoknak, így népességmegtartó erő is. Az előzőeknek megfelelően a 2007–2013. vidékfejlesztési program (UMVP, illetve Darányi Ignác Terv) törekvése volt az állattenyésztési ágazat fejlesztése. Bízható, hogy az Európai Unió a 2014–2020 közötti Vidékfejlesztési Programra közel 1270 milliárd forint fejlesztési forrást biztosít.<sup>13</sup> Ez a pénzügyi háttér jelentősen segítheti a tejtermelő telepek tevékenységét is, ugyanis a korszerűsítések révén hatékonyabb munka végezhető, ami a piacon maradás bázisa lehet.

A termelő tevékenység alapvető tényezői a dolgozói létszám, a termelő tehénállomány mérete, valamint a termelt nyerstej mennyisége, ezért elsőként a vizsgált gazdaságok ezen adatait mutatjuk be. Ezekben a gazdaságokban a tehénállomány 2013. évben egyaránt 200 darab körüli volt (1. táblázat). A hasonló gazdaságméret lehetővé teszi az összehasonlítást.

#### 1. táblázat. A hasonló méretű állománnyal rendelkező telepek adatai a vizsgált két évben I.

Table 1. Data of similar-size farms in the two analyzed years I.

Gazdaságok	G 1		G 2		G 3	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Vizsgált évek						
Tehénlétszám (db)	570	199	308	225	609	247
Fizikai dolgozó (fő)	19	7	15	9	31,5	15
Termelt nyerstej (l)	3740000	1020000	1840100	970000	4622210	1876695

Forrás: saját vizsgálatok (2014)

Jól kitűnik a táblázatból, hogy a tehénállományt az eltelt 10 évben drasztikusan lecsökkentették (65%-kal, 27%-kal, 59%-kal), ehhez igazodóan a dolgozók létszámát is (63%-kal, 40%-kal, 52%-kal). Ennek velejárójaként a termelt tej összes mennyisége is jelentősen lecsökkent.

A 2. táblázatban azok a telepek szerepelnek, amelyekben a tehének darabszáma 2013. évben 500 és 600 közötti volt telepenként.

#### 2. táblázat. A hasonló méretű állománnyal rendelkező telepek adatai a vizsgált két évben II.

Table 2. Data of similar-size farms in the two analyzed years II.

Gazdaságok	G4		G5		G6	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Vizsgált évek						
Tehénlétszám (db)	782	531	380	540	472	572
Fizikai dolgozó (fő)	27	19	12	16	21	16
Termelt nyerstej (l)	5026372	3540000	2785000	3600000	4020000	5300000

Forrás: saját vizsgálatok (2014)

Azt láthatjuk, hogy míg a G4 telepen 32%-kal csökkent a tehénlétszám (a dolgozói létszám 30%-kal), a G5, valamint a G6 telepen jelentősen (42%-kal, illetve 21%-kal) növekedett azt.

A fizikai dolgozók létszáma a G5 telepen 30%-kal növekedett, viszont – a várakozással ellentétben – a G6 telepen 24%-kal csökkent. A tehénlétszám-változással párhuzamosan a termelt nyerstej mennyisége is változott. Megjegyzendő, ami a telepek felmérése során kitűnt, hogy a fizikai dolgozók közül a női dolgozók csupán néhányan (1-2 fő) vannak.

Ennek oka egyrészt az, hogy a nők a társadalmi hagyományok alapján családanyaként a gyermeknevelés feladatait látják el – és ezt nehéz teljesíteni az állattartó telepen előírt kora reggeli munkakezdés miatt –, másrészt az elvégzendő fizikai munkák inkább a férfiak erőnlétét igénylik, mint a nőkéét.

Mivel a tejpiaci versenyhelyzet kiélezett, a jó minőségű nyerstej előállításánál során a korszerű technika igénybe vétele elengedhetetlen (bármelyik munkaműveletét figyeljük a tejtermelés munkafolyamatának), tekintettel többek között a gyorsabb, hatékonyabb munkavégzésre, a minőség magas szinten tartására, a munkavédelemre, a környezethigiéniai feltételekre. Az említett szempontok miatt szükséges a korszerűsítés, ezen túl pedig az EU is előírja ezeket.

Hazánkban érvényben van / irányadó az állattartó telepek korszerűsítésével kapcsolatos *Alaprendelet* „a 27/2007. (IV. 17.) FVM rendelet az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból az állattartó telepek korszerűsítéséhez nyújtandó támogatások részletes feltételeiről”, amelyben megfogalmazzák, hogy „a támogatás célja az állattartó telepek korszerűsítése annak érdekében, hogy azok megfeleljenek a trágyaelhelyezéssel kapcsolatos előírásoknak, javuljon az állattartó telepek takarmányozási, illetve műszaki színvonala, állategészségügyi és élelmiszerbiztonsági helyzete, infrastruktúrája, valamint az állattartó telepeken dolgozók munkakörülménye és munkahatékonyasága”.<sup>14</sup> Ez a cél vonatkozik az állati férőhelyek kialakítására, az állattartás és az állatszállítás minőségének javítására is.

Az Állattartó Telepek Korszerűsítése (ÁTK) témakörét a pályázati lehetőségek szempontjából a következő szakaszok jellemezték. Az ÁTK I. jogcím, amely a 2007. április 23. és 2007. május 23. közötti támogatási kérelem benyújtási időszakot jelentette, ezt követően az ÁTK II. jogcím, amely a 2007. augusztus 13. és 2007. szeptember 17. közötti támogatási kérelem benyújtási időszak vonatkozott, valamint az ÁTK III. jogcím, amely a 2009. november 16. és 2009. december 15. közötti támogatási kérelem benyújtási időszak.”<sup>15</sup> 2012-ben a jogcím újraindítása révén az ÁTK IV. rendelet volt érvényes [61/2012. (VI. 29.) VM rendelet].<sup>16</sup>

A fentieknek megfelelően az általunk vizsgált telepek is törekedtek az önerős források mellé EU-s pályázatok által biztosított anyagi erőforrásokat is lehívni, annak érdekében, hogy a jogszabályi előírásoknak eleget tudjanak tenni, illetve megvalósíthassák korszerűsítési szándékaikat is. A fejlesztésre fordított források mértékét és megoszlását a 3. táblázat mutatja.

### 3. táblázat. A fejlesztési források alakulása a vizsgált gazdaságokban

Table 3. Development resources of studied farms

	G1	G2	G3	G4	G5	G6
<b>Pályázati forrás (Ft)</b>	59 900 000	0	4 000 000	149 352 000	75 000 000	285 000 000
<b>Önerő (Ft)</b>	38 940 000	23 400 000	6 900 000	209 788 000	25 000 000	165 000 000
<b>Összesen (Ft)</b>	98 840 000	23 400 000	10 900 000	359 140 000	100 000 000	450 000 000

Forrás: saját vizsgálatok (2014)

A megvalósított fejlesztések volumene között nagy eltérések figyelhetők meg a gazdaságok vonatkozásában, ugyanis a nagyobb tehénlétszámmal rendelkező telepek nagyobb pályázati tapasztalattal, valamint gyakran nagyobb önerővel voltak képesek jelentős összegű pályázati forrásokat is megszerezni. Ehhez hozzájárult az is, hogy stabil pénzügyi háttérükkel képesek voltak igénybe venni, megfizetni a nagyobb tapasztalattal rendelkező külsős pályázatírókat.

Elgondolkodtató, hogy a G2 tehenészet is nyert ugyan pályázatot, de visszaadta. Ennek oka lehet az is, hogy évek óta anyagi nehézségekkel küzd, aminek egyik jele, hogy a ter-



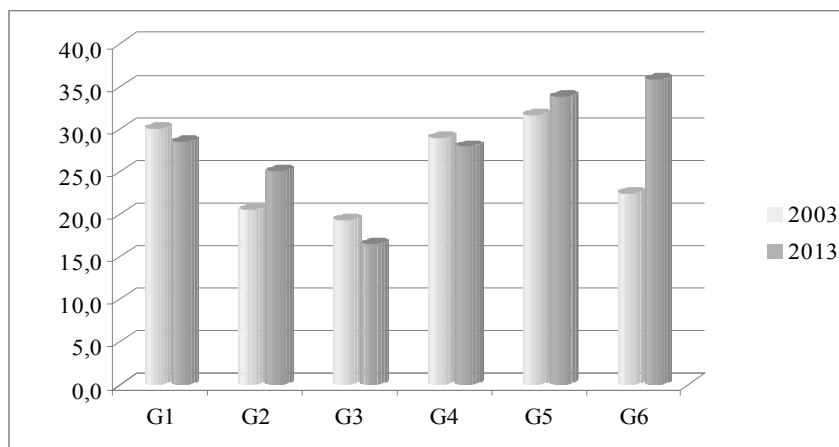
melő tehenekből több alkalommal is értékesített, hogy a fennmaradáshoz szükséges árbevételhez jusson.

A fenti összegek révén különböző jellegű fejlesztések, eszközbeszerzések valósultak meg. Itt különbség tehető a kisebb és a nagyobb tehenlétszámú telepek között. Bizonyos fejlesztéseket a vizsgált telepek többsége végrehajtotta (a szilárd trágya tárolótér betonozása, a takarmányozást végző gépek, rakodógépek, erőgépek vásárlása), viszont új istállók építését, takarmánytároló épület építését, valamint a régi épületek illetve a kerítés felújítását a nagyobb gazdaságok végezték el. Ezek mellett beszereztek fűkaszát, istállóventillátort, motoros fűnyírót, fűrógépet, hegesztőt, búvárszivattyút, vegyes tüzelésű kazánt, valamint számítógépet a kisebb gazdaságok. A nagyobb gazdaságok egyikében korszerű szárnyalapátos trágyakihúzózt üzemeltet be, valamint a tehenek számára lábfürösztő kádat és tehenápoló kefét vásároltak. A másik két nagyméretű telepen a tisztítás és fertőtlenítés végrehajtására alkalmas Sterimob-berendezést, valamint pótkocsit is beszereztek.

Az ismertetett emberi tényezőkbeli változások, valamint a tárgyi feltételek szintbeli elmozdulásának bemutatása után célszerű megvizsgálni, hogy ezeknek volt-e hatása – és ha igen, milyen szintű – a munkatermelékenységi mutatókra. Az 1. ábrán összehasonlíthatók a telepek adatai önmagukkal, valamint a többi gazdaság mutatóival, az eltelt 10 év távlatában.

**1. ábra. Az 1 fizikai dolgozóra jutó tehenlétszám a vizsgált gazdaságokban**

**Figure 1. Cow-numbers per physical worker on analysed farms**



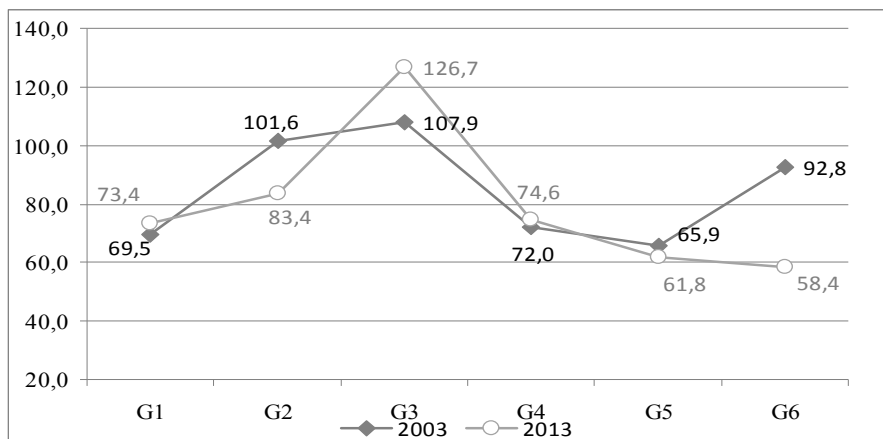
*Forrás: saját vizsgálatok (2014)*

Kitűnik az ábrából, hogy a kisebb telepek közül csupán a G2-ben történt kedvező változás a 2003. évhez viszonyítva, míg a nagyobb tehenészeteknél két esetben is javulást figyelhetünk meg. Ha a telepeket önmagukhoz viszonyítjuk, azt láthatjuk, hogy a leginkább a G 6 telep volt eredményes, hiszen az 1 fizikai dolgozóra jutó tehenlétszám közel 60%-kal javult, míg a legnagyobb visszaesés (15%) a G3 telepen volt.

A következő mutató az 1 tehen gondozására jutó éves munkaórát jelzi (2. ábra). Ugyanazt látjuk, mint az előző mutatónál, hiszen a legkedvezőbb értékkel a G6 telep rendelkezik (közel 60%-kal javult), míg a legkedvezőtlenebb értéke (15%-os romlás) a G3 telepnek volt.

Egymáshoz viszonyítva a telepeket, láthatjuk, hogy a legjobb érték (G6 telep: 58,4 óra) kevesebb, mint fele a legrosszabb értéknek (G3 telep: 126,7 óra). Azt is mutatja az ábra, hogy a G1 telep, amikor (2003-ban) még 570 db tehenel rendelkezett, megközelítette a mostani (2013-as) legjobb telepi mutatókat.

**2. ábra. Az 1 tehén gondozására fordított munkaóra évente**  
**Figure 2. Labour hours (cow/year)**

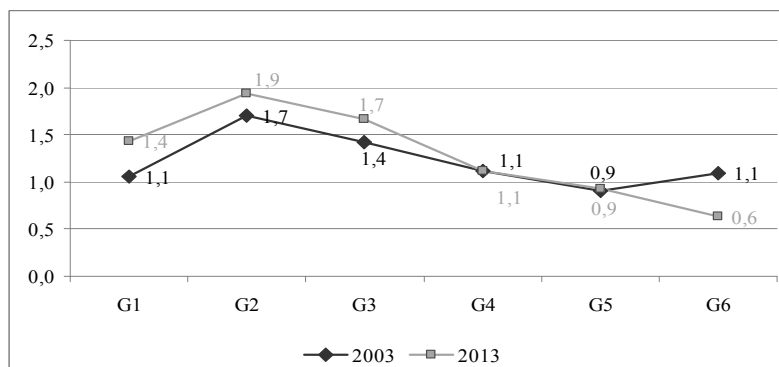


Forrás: saját vizsgálatok (2014)

A harmadik munkatermelékenységi mutató a 100 liter tej termelésére jutó munkaóra (3. ábra).

A grafikonról leolvasható, hogy a kisebb telepek önmagukhoz viszonyított mutatói romlottak az eltelt 10 év alatt, viszont a nagyobb gazdaságokban ez a mutató stagnált, vagy – a G6 telepen – javult. Amennyiben a telepeket egymáshoz viszonyítjuk, az állapítható meg, hogy a 2013. évben a kisebb telepek mutatói akár kétszer-háromszor rosszabbak, mint a G6 telepé (0,6 óra).

**3. ábra. A 100 liter tej termelésére jutó munkaóra**  
**Figure 3. Labour hours per 100 litres raw milk**



Forrás: saját vizsgálatok (2014)

#### 4. Következtetések, javaslatok

- A kisebb és a nagyobb tehénlétszámú telepeken a két felmérés között eltelt 10 évben a fejlesztések szinte ugyanolyan területeken mentek végbe.
- Azonban a nagyobb forrásigényű beruházásokat csak a nagyobb gazdaságok tudták végrehajtani.

- Ezek a fejlesztések lehetővé teszik a további termelő tevékenységet, a piacon maradást, sőt a tehénlétszám további emelését is.
- A vizsgált gazdaságokat nézve, a kisebb tehénállományúak közül kettőnél minden munkatermelékenységi mutató romlott, a korszerűsítések ellenére, míg a nagyobbaknál jellemzően javultak ezek a mutatók. Bár az is eredmény, hogy a telepek fenn tudtak maradni, munkalehetőséget biztosítva ezzel az alkalmazottaknak. Különösen fontos ez, mivel a kisebb települések nem bővelkednek munkahelyekben.
- Mivel a közel azonos tehénállománnyal rendelkező telepek között vannak különbségek a mutatókat tekintve, ez arra ösztönözheti a vezetőket, hogy egymás gyakorlatát vegyék át, a lehetőségeikhez mérten.
- A nagyobb telepeken (G5, G6) a tehénlétszám növekedésének mértékét nem követte ugyanilyen mértékű dolgozói létszám-növekedés, aminek oka lehet a megvalósított technikai fejlesztés.
- Arra is volt példa, hogy a megnyert, jelentős összegű pályázati forrásról lemondott a gazdaság.
- Összességében a vizsgált gazdaságok – 1 telep kivételével – pályázati források révén tudták a jelentős korszerűsítéseket, fejlesztéseket, beruházásokat végrehajtani.
- Javasoljuk, hogy a továbbiakban is éljenek a pályázati források lehívásának lehetőségével, hiszen a 2014–2020-as uniós költségvetési ciklusban prioritást kap a gazdaságfejlesztés.

## Jegyzetek

1. Oláh, Judit–Pakurár, Miklós (2011): The 'impact' on sustainable economic prosperity on Karcag and Hajdúszoboszló local labour systems. Lithuanian University of Agriculture. The fifth international scientific conference Rural Development 2011: in global changes, 24–25 November 2011 Aleksandras Stulginskis University Akademija, Kaunas district, Lithuania, Proceedings Volume 5. Book 1, 168–171. p. ISSN 1822 3230.
2. Vámosi Tamás (2012): Gyakorlati aspektus a szakképzési rendszerben – vállalkozói motivációk. *Képzés és Gyakorlat*, 2012/12. szám, pp. 170–182.
3. Dienesné Kovács Erzsébet (2003): Karriertervezés és humánerő-fejlesztés. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) Nemzetközi konferencia. Debrecen, CD
4. Bába Éva–Berde Csaba (2010): Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknék. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
5. Móri Mariann (2011): Pályakezdők beilleszkedési nehézségei az Észak-Alföldi régióban. In: *Interdiszciplináris pedagógia és alakváltozásai*. In: Buda András (szerk.). Kiss Árpád Archívum. pp. 304-316.
6. Szilágyi Barnabás (2014): Dolgozói elégedettségvizsgálat tapasztalatainak felhasználása a vezetői munkában. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 1–2. sz. No. 14–15. Szeged. pp. 219–228.
7. Juhász Tímea (2014): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon. pp. 130.
8. Dajnoki Krisztina (2008): A munkaügyi kapcsolatok sajátos rendszere az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben*. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. pp. 176.
9. Kovács Katalin–Faragó Tamás (2010): A munkakörülmények és az egészségi állapot összefüggései. *Munkakörülmények és egészségi állapot a gazdaság egyes ágazataiban. Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások. OFA Kutatási Évkönyv 5*. Budapest. pp. 241–249.

10. Terjék László (2008): Vezetők munkavédelmi attitűd-vizsgálata néhány mezőgazdasági vállalkozásnál. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27–28. II. kötet pp. 91.
11. Harsányi Endre–Harsányi Gergely–Nagy Attila János (2005): Területi fejlettségi különbségek az Észak-alföldi régióban. Agrártudományi Közlemények. 16. Különszám. pp. 170–180.; Ványiné Széles A, Megyes A, Nagy J. (2012): Irrigation and nitrogen effects on the leaf chlorophyll content and grain yield of maize in different crop years. *Agricultural Water Management* 107: pp. 133–144.; Sulyok Dénes–Ferencsik Sándor–Rátonyi Tamás–Huzsvai László–Nagy János (2013): Agronomical and agro-economic evaluation of maize production in various cultivation systems. *Növénytermelés* 62: (Suppl.) pp. 33–36.
12. Szűcs István (2006): Horgászközpont létesítése és üzemeltetése Jászkiséren. In: Gályász József (szerk.) *Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar–román határ mentén*. Campus Kiadó, Debrecen. pp. 125–141.
13. <http://www.nakvi.hu/2014-2020-kozotti-vidékfejlesztési-program-tervezése>
14. [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a0700027.fvm](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0700027.fvm)
15. [http://www.mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/tamogatások?tamogatás\\_id=1000079&mutat=T%E1mogat%E1s+r%E9szletei](http://www.mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/tamogatások?tamogatás_id=1000079&mutat=T%E1mogat%E1s+r%E9szletei)
16. [http://www.nakvi.hu/sites/default/files/1956\\_4.pdf](http://www.nakvi.hu/sites/default/files/1956_4.pdf)

### Felhasznált irodalom

- Bába Éva–Berde Csaba (2010): *Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknek*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Bodnár Károly (2013): State of human resource of agricultural enterprises in the South Great Plain region. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. V. évf. 2. sz. (No. 13). Társadalomtudományi tematikus szám. Szeged. pp. 279–282.
- Dajnoki Krisztina (2008): A munkaügyi kapcsolatok sajátos rendszere az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben*. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. pp. 176.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2003): *Karriertervezés és humán erő-fejlesztés. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) Nemzetközi konferencia*. Debrecen, CD
- Felföldi János (2008): A termelői szerveződések szerepe az agráriumban. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Pakurár Miklós (szerk.): *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben*. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft. Debrecen. pp. 213–219.
- Gályász József (2006): Az esettanulmány mint módszer. In: Gályász József (szerk.) *Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar-román határ mentén*. Campus Kiadó, Debrecen. pp. 26–27.
- Gergely, Éva (2011): The practice of performance management in the enterprise sphere. In: *Second AGRIMBA-AVA Congress 2011: Dynamics of international cooperation in rural development and agribusiness*. Wageningen, Hollandia, 2011. 06. 22–2011. 06. 24. Wageningen: Wageningen University and Research Centre, pp. 1–15. <http://www.aep.wur.nl/UK/agrimbacongress/Programme>
- Harsányi Endre–Harsányi Gergely–Nagy Attila János (2005): Területi fejlettségi különbségek az Észak-alföldi régióban. *Agrártudományi Közlemények*. 16. Különszám. pp. 170–180.
- Horváth József–Fenyvesi László (2013): A horizontális koordináció hatásai a szántóföldi növénytermesztésben. In: Ferencz Á (szerk.) *Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment*. pp. 1079 Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2013.09.05. Kecskeméti Főiskola pp. 85–89. I–II. kötet.
- Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In: Gulyás László (főszerk.): *IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. pp. 94–102.

- Juhász Tímea (2014): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon. pp. 130.
- Kovács Katalin–Faragó Tamás (2010): A munkakörülmények és az egészségi állapot összefüggései. Munkakörülmények és egészségi állapot a gazdaság egyes ágazataiban. Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások. OFA Kutatási Évkönyv 5. Budapest. pp. 241–249.
- Láczay Magdolna (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 1–2. sz. No. 14–15. Szeged. pp. 78–88.
- Móré Mariann (2011): Pályakezdők beilleszkedési nehézségei az Észak-Alföldi régióban. In: Interdiszciplináris pedagógia és alakváltozásai. In: Buda András (szerk.). Kiss Árpád Archívum. pp. 304–316.
- Nagy Sándor–Gulyás László (2014): A munkaerőpiac új kihívása: az idősödő munkavállalók menedzselése. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 1–2. sz. No. 14–15. Szeged. pp. 310–319.
- Oláh Judit (2006): Támogatások jelentősége a Nagykállói statisztikai körzetben. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései Tudományos ülés, Debrecen, pp. 210–218.
- Oláh, Judit–Pakurár, Miklós (2011): The 'impact' on sustainable economic prosperity on Karcag and Hajdúszoboszló local labour systems. Lithuanian University of Agriculture. The fifth international scientific conference Rural Development 2011: in global changes, 24–25 November 2011 Aleksandras Stulginskis University Akademijs, Kaunas district, Lithuania, Proceedings Volume 5. Book 1, 168–171. p. ISSN 1822 3230.
- Sulyok Dénes–Ferencsik Sándor– Rátónyi Tamás–Huzsvai László–Nagy János (2013): Agronomical and agro-economic evaluation of maize production in various cultivation systems. Növénytermelés 62: (Suppl.) pp. 33–36.
- Szabados György–Troy Wiwczarowski–Pierog Anita (2013): Civil szervezetek menedzselési viszonyai és problémái Hajdú-Biharban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. V. évf. 1. sz. (No. 12). Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. Szeged. pp. 114–119.
- Szilágyi Barnabás (2014): Dolgozói elégedettségvizsgálat tapasztalatainak felhasználása a vezetői munkában. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 1–2. sz. No. 14–15. Szeged. pp. 219–228.
- Szücs István (2006): Horgászközpont létesítése és üzemeltetése Jászkiséren. In: Gályász József (szerk.) Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar–román határ mentén. Campus Kiadó, Debrecen. pp. 125–141.
- Terjék László (2008): Vezetők munkavédelmi attitűd-vizsgálata néhány mezőgazdasági vállalkozásnál. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27–28. II. kötet pp. 91.
- Vámosi Tamás (2012): Gyakorlati aspektus a szakképzési rendszerben – vállalkozói motivációk. Képzés és Gyakorlat, 2012/12. szám, pp. 170–182.
- Ványiné Széles A, Megyes A, Nagy J. (2012): Irrigation and nitrogen effects on the leaf chlorophyll content and grain yield of maize in different crop years. Agricultural Water Management 107: pp. 133–144.

#### Internetforrások

- <http://www.nakvi.hu/2014-2020-kozotti-vidékfejlesztési-program-tervezése>
- [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a0700027.fvm](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0700027.fvm)
- [http://www.mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/tamogatások?tamogatás\\_id=1000079&mutat=T%E1mogat%E1s+r%E9szletei](http://www.mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/tamogatások?tamogatás_id=1000079&mutat=T%E1mogat%E1s+r%E9szletei)
- [http://www.nakvi.hu/sites/default/files/1956\\_4.pdf](http://www.nakvi.hu/sites/default/files/1956_4.pdf)

# A HUMÁNERŐFORRÁS MOTIVÁCIÓJÁNAK VIZSGÁLATA HAJDÚ-BIHAR ÉS SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYÉKBEN EGY EMPIRIKUS VIZSGÁLAT ALAPJÁN

## MOTIVATION ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES IN HAJDÚ-BIHAR AND SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG COUNTIES BASED ON AN EMPIRICAL RESEARCH

**DR. UJHELYI MÁRIA egyetemi docens**

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

### **Abstract**

Regional competitiveness is influenced by several factors. Human resources fill in an important position in it. In order to explore the quality of the human capital and its impact on the social and economic cohesion of the Hungarian–Romanian border area, a joint research was conducted by Satu Mare branch of “Vasile Goldiș” Western University of Arad and University of Debrecen, Faculty of Economics and Business Administration. The study “The impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area” was implemented in the framework of HU-RO/0901/264/2.2.2 project. In this study questions, related to motivation were analysed from the survey which was filled in by 111 companies from Hajdú-Bihar and Szabolcs-Szatmár-Bereg counties. We surveyed the frequency of the use of 27 motivational tools, their perceived effectiveness, the occurrence of situations which often cause employee dissatisfaction, and the views of respondents about the attitude of employees’ job change. Since the questionnaires were filled in by organizational leaders, their views were analysed in this study.

I can conclude that external motivational tools are more frequently used than internal ones. Almost the same items were selected as the most effective and least effective motivation techniques than the most and least frequently used ones. The occurrence of situations which cause employee dissatisfaction is rare. The majority of respondents (64%) believe, that employees rarely think about changing their jobs. Although it is not possible to generalize, the results of this research suggest that the studied organizations are able to retain their employees by using the more traditional external motivational tools.

### **1. Bevezetés**

A regionális versenyképességet sok tényező befolyásolja. Ezek közül is kiemelkedik az emberi erőforrás. Annak érdekében, hogy feltérképezze az emberi tőke minőségét és annak a magyar – román határvidék társadalmi és gazdasági kohéziójára gyakorolt hatását, közös kutatást végzett a „Vasile Goldiș” Western University of Arad szatmárnémeti ki- rendeltsége és a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kara. A kutatást „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben” elnevezésű HU-RO/0901/264/2.2.2 projekt keretében valósítottuk meg. A teljes kutatás eredményeiről projekt zárókötet<sup>1</sup> készült. Jelen tanulmányban 111 Hajdú-

Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezettel készített kérdőíves vizsgálat munkaerő motiválásra vonatkozó kérdéseit elemzem részletesebben. Felmértük a munkahelyi motivációs eszközök használatának gyakoriságát, az eszközök eredményességét, a gyakran dolgozói elégedetlenséget okozó helyzetek előfordulását, valamint a megkérdezettek véleményét az alkalmazottak munkahelyváltással kapcsolatos attitűdjéről. Mivel a kérdőívek kitöltői szervezeti vezetők voltak, így az ő véleményüket, értékelésüket ismerhettük meg, és elemezhetjük. A gyakoriságra vonatkozó kérdéssel azt ismertük meg, hogy milyen mértékben alkalmazzák az adott eszközöket, az eredményességre vonatkozó válasz pedig azt mutatja, hogy mennyire tartják sikeresnek azok alkalmazását.

Jelen tanulmányban először röviden bemutatom a vizsgálatom alapját képező mintát, majd rátérek az eredmények elemzésére, értelmezésére, melyet három fejezetre tagolva tárgyalok. Igyekszem szakirodalmi hivatkozásokkal is alátámasztani megállapításaimat. Következtetéseimet a konklúzió részben összegzem.

## 2. Minta

A tanulmányban „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben” elnevezésű HU-RO/0901/264/2.2.2 projekt kérdőíveit használtam adatbázisként. Az adatfelvétel 2012-ben kérdezőbiztosok segítségével történt. 111 szervezet válaszolta meg részben vagy egészben a feltett kérdéseket. A minta nem tekinthető reprezentatívnak, bár mintavételi kvótákkal igyekeztünk a gazdasági ágazatok szerinti arányokat érvényesíteni.<sup>2</sup> A tanulmányban a kutatáshoz használt kérdőív 41–44. kérdéseit elemzem részletesebben egyszerű leíró statisztikai módszerek alkalmazásával. Ezeket a motiválással kapcsolatos kérdéseket csak a kutatásba bevont szervezetek 33%-a válaszolta meg (14 Hajdú-Bihar megyei és 23 Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezet), így megállapításaim erre a körre érvényesek.

## 3. Motivációs eszközök használata

A kérdőívben 27 motivációs eszközt soroltunk fel és a válaszadóknak egy 5 fokozatú Likert skálán kellett bejelölni, hogy milyen gyakran használja a szervezet ezeket az eszközöket. A kérdőív szerkesztése során igyekeztünk úgy összeállítani az eszköz listát, hogy abban a motivációs elméletekből ismert szükségletekre, célokra,<sup>3</sup> valamint az ösztönzési rendszerek elemeire<sup>4</sup> legyen példa, illetve a szervezetek által a gyakorlatban alkalmazott befolyásolási módok is megjelenjenek.<sup>5</sup> Az 1. ábrán látható eszközök közül a legmagasabb átlagértéket a „munkavégzés fizikai körülményeinek optimális volta” kapta (4,19). Ez Herzberg modellje szerint nem is motivátor, hanem higiéniás tényező,<sup>6</sup> azaz alkalmazása a dolgozók elégedetlenségét csökkenti, de nem okoz számukra elégedettséget, nem lesznek ennek hatására motiváltak. A második és harmadik helyre ugyanolyan átlagértékkel (3,76) „az alkalmazottak tevékenységének folyamatos ellenőrzése”, valamint „az alkalmazottak szociális problémáira való nyitottság” került. Az ellenőrzés inkább a büntetés elkerülése szempontjából lehet jelentős, a szociális problémákra nyitottság pedig a jó emberi kapcsolatok kialakításához járul hozzá.

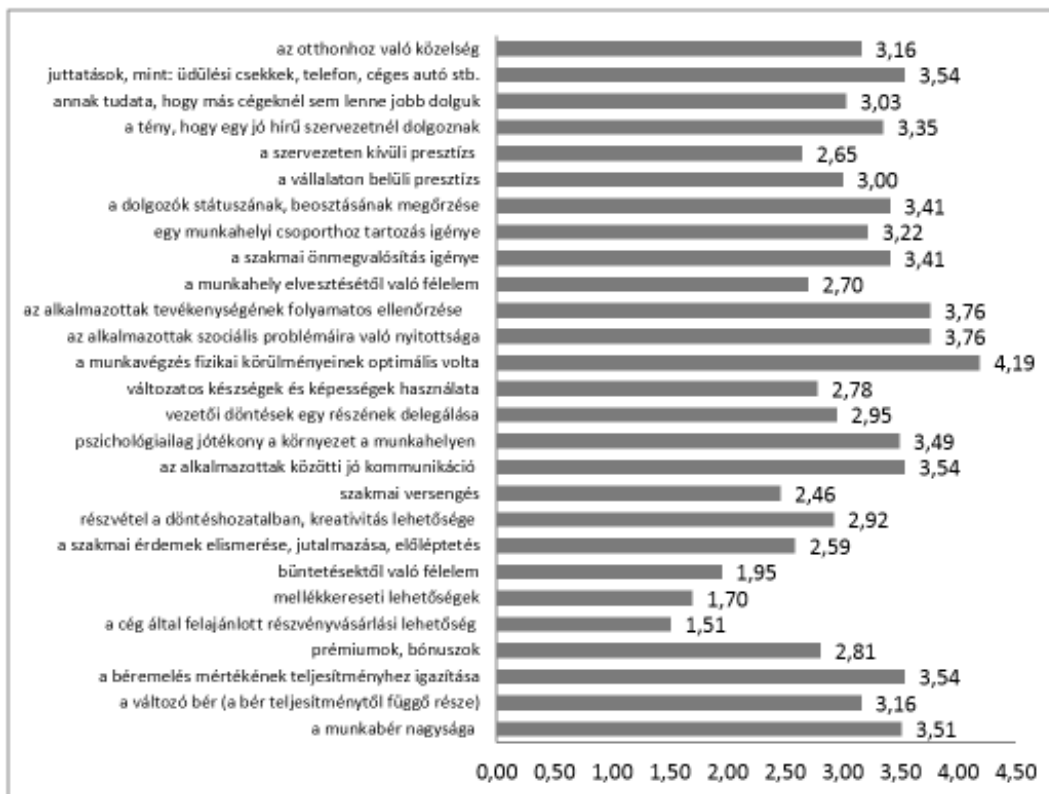
Viszonylag magas pontokat kaptak az anyagi ösztönzéshez és a jobb munkakörülményekhez kapcsolódó eszközök, ami többféle módon is magyarázható. Sugallhatja azt, hogy a vizsgált szervezetek vezetői X elmélet szerint gondolkodva<sup>7</sup> ebben látják a dolgozók

motiválásának lehetőségét. Ezt az érvet alátámasztja a belső motivációhoz kapcsolódó eszközök alkalmazásának viszonylag alacsonyabb átlagos értéke. A pénz motiváló, elégedettséget növelő hatását vizsgáló tanulmány<sup>8</sup> megállapítja, hogy bizonyos jövedelemszint felett (az USA-ban ez a régiótól és család mérettől függően 40 000 \$ körüli éves jövedelem) gyakorlatilag megszűnik a kapcsolat a fizetés és munkával való elégedettség között. Esetünkben valószínűsíthető, hogy a vizsgált régióban nem tartanak itt a fizetések, így a szervezetek vezetői eredményesen alkalmazhatják ezt a motivációs eszközt.

Legritkábban alkalmazott ösztönző „a cég által felajánlott részvényvásárlási lehetőség” (1,51), „a mellékkereseti lehetőségek” (1,70), valamint a „büntetésektől való félelem” (1,95) voltak. A részvényvásárlási lehetőségek felajánlása inkább a menedzserek motiválásánál terjedt el és ezen a területen tekintik hatékony eszköznek a tulajdonosi érdekek érvényesítése szempontjából is.<sup>9</sup> Mellékkereseti lehetőségeket a szervezetek ritkábban tudnak felajánlani saját dolgozóik számára, így ez az alacsony eredmény is érthető. A büntetésektől való félelem nem tekinthető motiváló tényezőnek de Skinner megerősítés elmélete magyarázza a jelenség motivációhoz fűződő kapcsolatát.<sup>10</sup>

**1. ábra. Milyen gyakran használja a szervezet a következő motivációs eszközöket?**

**Diagram 1. How frequently the following motivational tools are used by the organizations?**



Forrás: Saját szerkesztés



#### 4. Motivációs eszközök eredményessége

Ebben a kérdésblokkban a válaszadók a motivációs eszközök eredményességéről számoltak be. A leggyakrabban használt eszköz „a munkavégzés fizikai körülményeinek optimális volta” (4,05) került itt is az első helyre, ami logikusan átgondolt vezetői magatartásra utalhat: azt az eszközt használják leggyakrabban, amit a legeredményesebbnek tekintenek. Ennél a kérdésbloknál a munka és szociális körülmények, valamint az anyagi juttatások mellett néhány belső motivációt jelentő tényező is magas pontszámot kapott [részvétel a döntéshozatalban, kreativitás lehetősége (3, 86); a szakmai önmegvalósítás igénye (3,68)] annak ellenére, hogy a gyakorlatban ezeket kevésbé alkalmazzák. Nem tartják eredményes eszköznek „a cég által felajánlott részvényvásárlási lehetőség” (1,78), „a mellékereseti lehetőségek” (2,32), valamint a „büntetésektől való félelem” (2,73) használatát. Itt teljes összhang van az eszközök alkalmazásának gyakorisága és azok eredményességéről alkotott vélemény között. Amit eredménytelennek tartanak, azt nem is alkalmazzák.

#### 2. ábra. Mennyire tartja eredményesnek a szervezet a következő motivációs eszközöket?

Diagram 2. How efficient are the following motivational tools by the organization?



Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalom nem foglal egyértelműen állást a motivációs eszközök eredményességét illetően, mivel a motiváció belső hajtóerő valaminek a megtételére,<sup>11</sup> így nagymértékben függ az egyéntől. Ugyanakkor a témával foglalkozó kutatók megkülönböztetnek külső és belső motivációt. Belülről motivált az egyén, ha magáért a tevékenység kedvéért végzi azt, kívülről motivált pedig abban az esetben, ha a tevékenységgel valami más célt akar elérni. Az értékelés elmélet (Cognitive evaluation theory) e külső és belső tényezők közötti kapcsolatra irányítja a figyelmet. Azt állítja, hogy ha egy belülről motivált tevékenységet külső tényezőkkel is motiválunk, akkor a belső motiváció lecsökken.<sup>12</sup> Mindezek bizonyítják, hogy a motiváció bonyolult jelenség, a motiválás pedig nagy körültekintést igényel a vezetők részéről, ha igazán eredményesen szeretnék alkalmazni.

2 mintás T-próbával összehasonlítottam a motivációs eszközök használatának gyakoriságát és azok eredményességére vonatkozó véleményeket. Feltételezhető, hogy az eredményesebbnek ítélt eszközöket alkalmazza a szervezet gyakrabban. Ennek ellenére a 27 motivációs eszközből 9-nél (10%-os szignifikancia szinten) szignifikáns eltérést találtam a két érték között.

## 5. Elégedetlenséget okozó körülmények

### 3. ábra. Mennyire gyakran fordulnak elő a szervezetnél a következő jelenségek?

Diagram 3. How frequently occur the following effects at the organization?



Forrás: Saját szerkesztés

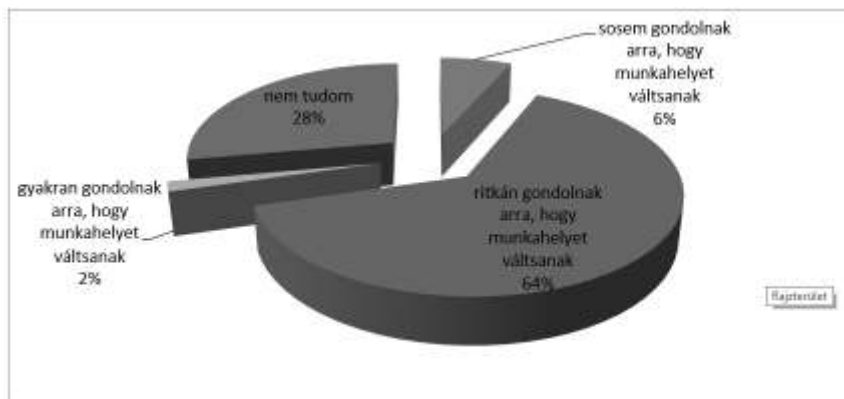
Ez a kérdéscsoport az elégedetlenséget okozó körülmények jelenlétére, gyakoriságára kérdezett rá. Itt 0-4-ig terjedő skálán kellett bejelölni a válaszokat. A „0” azt jelentette, hogy nincs jelen, a „4” azt hogy nagyon gyakori a jelenség. Legmagasabb értékeket a gyűléseken való részvétel (2,16), a szakmai túlterheltség (1,92) és az alkalmazottak közötti versengés (1,68) kapták.

Többségében jóval az átlag alatti értékek születtek, ami azt jelenti, hogy kevésbé jellemzőek a két megye vizsgált vállalataira ezek a gyakran elégedetlenséget és stresszt okozó tényezők.

Szintén az elégedetlenséghez kapcsolódó kérdés, hogy milyen gyakran gondolnak a dolgozók munkahelyváltásra.

#### 4. ábra. Milyen gyakran gondolnak a beosztottak munkahelyváltásra?

Diagram 4. How frequently employees think to change their workplace?



Forrás: Saját szerkesztés

Ennél a kérdésnél ismét hangsúlyoznom kell, hogy mivel vezetők válaszoltak a feltett kérdésekre, itt az ő észlelésüket, hiedelmüket ismerhetjük meg. Érthető tehát, hogy 28%-a a megkérdezetteknek nem tudott válaszolni a kérdésre. A többség (64%) által adott válasz („ritkán gondolnak arra, hogy munkahelyet váltsanak”) a szervezetek szempontjából pozitívnak tekinthető, azt sugallja, hogy elégedettek a dolgozók jelenlegi munkájukkal, munkaadójukkal, de ahhoz, hogy ezt határozottan kijelenthessük, további vizsgálatokra lenne szükség. Az alternatív munkalehetőségek hiánya is okozhat ilyen magatartást. Összefüggés lehet a munkahelyváltással kapcsolatos vélemény és az alkalmazott motivációs eszközök között is. Mivel a vezetők nem érzik a fluktuáció veszélyét, ezért nem fordítanak nagy hangsúlyt a dolgozók motiválására, különösen nem a belső szükségletek kielégítésére.

### Konklúzió

Jelen tanulmányban „Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben” elnevezésű HU-RO/0901/264/2.2.2 projekt kérdőíves vizsgálatának motivációhoz kapcsolódó kérdései kerültek mélyebb elemzésre. A kérdőíveket kérdezőbiztosok töltötték ki Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezetek vezető beosztású tagjaival, így a kérdésekre adott válaszok a vezetők véleményét tükrözik. Általánosságban elmondható, hogy a kérdőívben felsorolt 27 motivációs eszköz közül a jó munkakörülményeket biztosító, az anyagi ösztönzést jelentő, illetve a jó emberi

kapcsolatok kialakítását támogató tényezőket alkalmazzák gyakrabban a megkérdezett vállalatok. Kevésbé jellemző a belső motivációt eredményező eszközök használata.

Az eszközök eredményességéről nyilatkozva a megkérdezettek ugyanazokat a tényezőket jelölték be a legeredményesebb és legkevésbé eredményes technikáknak, mint a gyakoriságnál. Van azonban néhány motivációs eszköz (27-ből 9) amelynél szignifikáns különbség áll fenn (10% szignifikancia szinten) a válaszok között. Ez mind a 9 esetben azt jelentette, hogy az eredményesnek ítélt eszközöket nem alkalmazták megfelelő gyakorisággal.

Az elégedetlenséget okozó tényezők közül a megkérdezett vállalatvezetők szerint kevés van jelen szervezetükben. A legmagasabb közepesnek tekinthető értéket a gyűléseken való részvétel kapta (2,16). A megkérdezettek többségének véleménye szerint (64%) dolgozóik ritkán gondolnak arra, hogy munkahelyet váltsanak.

Bár e kutatás eredményeiből általános következtetések nem vonhatók le, azt sugallják a kérdésekre adott válaszok, hogy a szervezetek a hagyományosabb külső motivációs eszközök alkalmazásával is képesek megtartani dolgozóikat.

## Jegyzetek

1. Neagu, Olimpia–Polónyi, István (szerk.) (2012): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice si sociale in zona de frontiera / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca.
2. Kapitány Anna–Kun András István–Kotsis Ágnes–Ujhelyi Mária (2012): A Magyarországon elvégzett terepi kutatás eredményeinek elemzése. In: Neagu, Olimpia – Polónyi, István (szerk.): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice si sociale in zona de frontiera / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca, 368–401.
3. Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Szervezet–Vezetés–Stratégia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.; Robbins, Stephen P.–Judge, Timothy A. (2014): Essentials of Organizational Behavior, twelfth edition Pearson International Education.
4. Karoliny Mártonné–Poór József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest.
5. Berde, Csaba (2003): Az emberi erőforrás gazdálkodás vezetési kérdései a mezőgazdaságban. Agrártudományi közlemények – Acta Agraria Debreceniensis, 12. sz. 46–54. old.; Juhász Csilla (2009): Motivációs gyakorlat a mezőgazdaságban. Magyar Mezőgazdaság, 64. évf. 30. sz. 35–37. old.; Pierog Anita (2013): Motivációs vizsgálatok civil szervezetekben. Agrártudományi közlemények – Acta Agraria Debreceniensis, 54. sz. 73–80. old.
6. Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013): Szervezeti viselkedés. Pearson Education Limited, Harlow, England.
7. Robbins-Judge (2014): i. m.
8. Diener et al. (1993).
9. Karoliny-Poór (2010): i. m.
10. (Bakacsi, 1996)
11. Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Szervezet–Vezetés–Stratégia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
12. Robbins-Judge (2014): i. m.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Szervezet–Vezetés–Stratégia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Berde, Csaba (2003): Az emberi erőforrás gazdálkodás vezetési kérdései a mezőgazdaságban. Agrártudományi közlemények – Acta Agraria Debreceniensis, 12. sz. 46–54. old.
- Juhász Csilla (2009): Motivációs gyakorlat a mezőgazdaságban. Magyar Mezőgazdaság, 64. évf. 30. sz. 35–37. old.
- Kapitány Anna–Kun András István–Kotsis Ágnes–Ujhelyi Mária (2012): A Magyarországon elvégzett terepi kutatás eredményeinek elemzése. In: Neagu, Olimpia – Polónyi, István (szerk.): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice și sociale în zona de frontieră / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca, 368–401.
- Karoliny Mártonné–Poór József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest.
- Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013): Szervezeti viselkedés. Pearson Education Limited, Harlow, England.
- Neagu, Olimpia–Polónyi, István (szerk.) (2012): Impactu calitatii capitalului uman asupra coeziunii economice și sociale în zona de frontieră / Az emberi tőke minőségének hatása a gazdasági és szociális kohézióra a határmenti övezetben / The Impact of the human capital quality on the economic and social cohesion in the border area. Casa Cartii de Stiinta, Cluj-Napoca.
- Pierog Anita (2013): Motivációs vizsgálatok civil szervezetekben. Agrártudományi közlemények – Acta Agraria Debreceniensis, 54. sz. 73–80. old.
- Robbins, Stephen P.–Judge, Timothy A. (2014): Essentials of Organizational Behavior, twelfth edition Pearson International Education.

# SZERVEZETI MEGOLDÁSOK SIKERES SPORTVÁLLALKOZÁSOK ESETÉBEN – A NÉMET PÉLDA

## SOLUTIONS IN THE CASE OF SUCCESSFUL SPORTS ENTERPRISES – THE GERMAN EXAMPLE

**DR. PHD BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi docens**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### **Abstract**

Sports organizations are entities conventionally based on civil, non-governmental initiatives, and – using one of today's fashionable expressions – operating in nonprofit legal forms. Concurrently with the strengthening business characteristics of sports, for-profit companies started to spread in increasing numbers. At the present, in Hungary sports organizations can be operated in the form of sports associations, business entities and public-benefit foundations for special purposes.

In view of sport-related services, it can be claimed that they have become integrated and dynamically developing areas of the economy, and as one specific consequence sports enterprises as for-profit business entities have appeared among sports organizations. Sports enterprises are typically active in team sports, especially in the field of spectator sports, while most of their business-like economic activities are associated with competitive sports. Today's Hungarian sports enterprises are in quest of the ways of successful operation both when selecting the legal form of operation and setting up their organizational structures. This article has been written to present and describe successful – in this case German – organizational options.

### **1. Bevezetés**

A modern korban a sport társadalmi, gazdasági, kulturális, politikai jelentőségének növekedése megkérdőjelezhetetlen. Napjainkban, amikor az életminőség kérdése egyre hangsúlyosabbá válik, a sport fontos szerephez jut a testi-, lelki egészség megőrzésében, az egészségtudatos életvitel kialakításában. Egyénileg ezen túl még az önmegvalósítás, a társas kapcsolatok, a kulturált szabadidő eltöltésének színtere is, nemzeti szinten pedig a nemzeti tudat, identitás formálás egyik lehetséges és hatásos tényezője. A sport gazdasági súlyát mutatja, hogy mára már jól jövedelmező iparágként is értelmezhető. Fogyasztói kiadásokban milliárdos tételt jelent, hogy emberek milliói szabadidejükben részt vesznek, vagy a helyszínen, illetve a médiák közvetítésével nézik a sporteseményeket. Ezt tükrözi, hogy a sportszolgáltatások, a sportfelszerelések, a sportturizmus piaca folyamatosan bővül, és a látványsport a szórakoztatóipar húzó ágazatává válik.

Az Európai Unió viszonylatában a sportegyesületi tagok száma 130 millióra becsülhető, ami átlagosan 25–30%-nak felel meg. Magyarországon ezzel szemben a lakosság csupán 7%-a sportol rendszeresen. A társadalom rossz fizikai állapota miatt évente a GDP egyharmadáról kell lemondanunk. A sportágazat részesedése Magyarországon a GDP-ből 0,7–1%-ra tehető, ami szintén jelentősen elmarad az európai országokban jellemző értéktől (OFTK).

A sport gazdasági súlyának elmaradása hazai viszonylatban az üzlet és a háztartások e piacon való hiányos részvételére vezethető vissza, így a terület fejlődése, fejlesztése az állam fokozott részvételével oldható meg. A rendszerváltást követően a kormányzás a sportot először túlzottan az önszabályozó civil tevékenység autonómiájára, illetve a piacra bízta, ami elméletileg és általában helyes, de gyakorlatilag alig működött. A magyar kis- és középvállalkozások tőkeszegények, zömmel a fennmaradásért küzdenek.<sup>4</sup> A magyar gazdaságban ugrásszerűen megnőtt a kisservezetek száma, részben a nagyszervezetek átalakulása, szétválása, főként pedig a többségében előzmények nélkül megszülető kisvállalkozások szaporodása nyomán. Ezen kisvállalkozások, amelyek igen rövid idő alatt jelentek meg gazdaságunkban, többségükben tőkeszegény, sokszor „kényszerállalkozások” voltak.<sup>5</sup> Hasonló a helyzet a lakossággal is. Akinek van pénze, az zömmel inkább fogyaszt, mint sportot szponzorál. A nagyvállalati szektorban döntő szerepet játszó multinacionális vállalatok viszont zömmel csak a nagy nemzetközi sporteseményeket támogatják. Ezért a sport gazdasági-társadalmi prioritásként való kezelése, az állami finanszírozás erősítése kormányzati részről megalapozott törekvés. A sport ennek megfelelően 2010 óta stratégiai ágazatként szerepel a kormányprogramban, és az állami támogatások rendszerében is prioritást élvez (TAO-rendszer, kiemelt sportágak). A sport ágazati fejlődésének végső célja viszont az lenne, hogy a látványsportokat alapvetően az üzleti világ, a szabadidősportot a lakosság (háztartások)<sup>6</sup> finanszírozza, és a központi állami finanszírozás kiegészítő-kiegészítő-korrigáló jellegű legyen, ami azt jelenti, hogy a jövőben hosszútávon, a sport állami finanszírozása a jelenlegihez képest visszafogottabb lesz.

A sport szervezeti kereteit tekintve megállapítható, hogy a sportszervezetek hagyományosan civil kezdeményezésen alapuló, nonprofit formában<sup>7</sup> működő szerveződések, hiszen az egyesület a sporttevékenység tipikus formája. A sport üzleti jellegének erősödésével nálunk is megjelentek, majd egyre nagyobb tért hódítottak a profitorientált társaságok. Sportvállalkozások jellemzően csapatsportágakban, azon belül is főleg a látványsportok területén folytatják üzletszerű gazdasági tevékenységüket, többnyire az élsporthoz kapcsolódóan.

Összességében, jelenleg Magyarországon sportszervezet működhet sportegyesületi, vagy gazdasági társasági, illetve speciális területen közhasznú alapítvány formájában is.

Hazánkban a sport szervezeti kérdései tekintetében is megjelent az igény a strukturális formák letisztulására. A sport hazai fejlődése felveti azt a kérdést, hogy mely területeken tartható meg, működhet tovább az egyesületi alapú sportmodell, illetve hol van létjogosultsága a szervezeti felépítésében is üzleti modellnek.

A magyar sport iparági fejlődése hosszútávon – mind finanszírozási, mind strukturális tekintetben – egy hatékonyan működtethető üzleti sportmodell kialakulását igényli. E tekintetben célszerű feltérképezni a külföldi jó gyakorlatokat.

A sport üzleti jellege különösen erősen jelentkezik a professzionista labdarúgásban. E sportágban jól megfigyelhető az a strukturális átalakulási folyamat, amely a megfelelő vállalkozási forma és szerkezeti felépítés elérésére irányul.

## **2. Vállalkozási formák a német labdarúgás területén**

A labdarúgás területén releváns vállalkozási formákat a német professzionista labdarúgás változási folyamatai reprezentálják.

A hagyományos sportszervezeti forma, az egyesület alapítása, bejegyzése és működtetése viszonylag egyszerű, Németországban adózási előnyökkel is jár. A profi futballvállalkozá-

sok tevékenységük jellegéből adódóan azonban, egyrészt kevésbé tudnak élni az adózási előnyökkel, mint az amatőr- és tömegsport egyesületek; másrészt az egyesületre vonatkozó szabályok miatt még a hitelezők védelme sem megfelelően biztosított. Ezért Németországban, miután erre a törvény lehetőséget adott (1998) megkezdődött egy átalakulási folyamat, amelyben a profi labdarúgó klubok azokat a területeket, amelyeknél a modern gazdálkodás ezt szükségessé tette, kiszervezték tőketársasággá. A megmaradó egyesület ún. anyaegyesületként működött tovább, és a futball-tőketársaság szavazati többségével rendelkezett. Ezt a Die Liga – Fußballverband (röviden Ligaszövetség – a német 1. és 2. profi liga működtetője, a magyar megfelelőjének a már megszűnt Magyar Hivatásos Labdarúgó Ligát lehetne tekinteni) alapszabály 8. § (2) bek., az 50+1 szabály írta elő. Eszerint az anyaegyesületnek 50%-ot meghaladó mértékben „többségi részesedéssel”, azaz 50% + 1 szavazati többséggel kell rendelkeznie a klubja profi csapatát működtető gazdasági társaságban<sup>8</sup>.

Németországban a futball-tőketársaságok leggyakrabban a Részvénytársasági, a Korlátolt felelősségű társasági vagy a „Betéti Társaság korlátolt részvényfelelősséggel formát” alkalmazzák.

Az részvénytársasági forma választása akkor előnyös, ha nagy a tőkeszükséglet és további tőkestársak bevonása szükséges. A tőkeszerzés folyamán azonban az eredeti anyaegyesület számára a szavazati többség megmarad (FC Bayern München).

A Kft. három változatban jelenik meg a német profi futballban. Az egyik forma olyan futball-kft.-t jelent, amely a futballal kapcsolatos valamennyi üzleti tevékenységet magába foglalja, és amely az üzletidegen anyavállalat (egyesület) leányvállalataként működik (Borussia Mönchengladbach). A második forma a bajnoksági részvételi joggal rendelkező Kft., amely esetén az anyavállalat (egyesület) irányítása szintén érvényesül, de ebben az esetben a teljes játék jog (licenc) a leányvállalathoz kerül. Minden egyéb terület azonban (marketing, merchandising stb.) az anyavállalatnál marad, vagy esetleg ezeket más társaságokba szervezik ki. Ennek a Kft.-formának az az előnye, hogy a játékengedélyt (licenc) a játékjogot használó társaság kéri és így nem az egész anyavállalati társaságnak kell megfelelni a szigorú licencelőírásoknak. A harmadik eset az, amikor a Kft. a vállalatcsoporton belül fontos szerepet tölt be és hozzájárul ahhoz, hogy a tőkeszerzés tág lehetőséget kapjon, ugyanakkor az irányításban a külső befektetők ne játszhassanak vezető szerepet.

A betéti társaság a német gyakorlatban, mint „Bt. korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel” jelenik meg a professzionista labdarúgásban. E vállalkozási, illetve szervezeti forma esetén a személyes felelősséget az anyavállalat, mint beltág nem korlátozhatja. Az egyesületnek, ha az említett Bt.-t közvetlenül tulajdonában akarja tartani, egyidejűleg beltágként és kültagként is fel kellene lépnie, ami jogilag nem engedélyezett. Ezért kell beiktatni a mindenkori egyesület és betéti társaság közé egy Kft.-t. Ez a leány-Kft. a személyesen felelős beltág, és egyben az ügyvezető is. A kültag részvényesek magából az anyavállalatból és külső befektetőkből állhatnak. Ennek az előnye egyrészt abban áll, hogy az anyavállalatot egy korlátozott felelősségű Kft.-vel biztosítják, másrészt fennáll annak a lehetősége, hogy csaknem 100%-ig növeljék a betéti társaság kültagi részesedését, anélkül, hogy a Ligaszövetség többségi részesedésre vonatkozó előírását megsértenék.<sup>9</sup>

Németországban a professzionistának számító szervezeti és jogi struktúra bevezetésével a futballvállalkozások számára pozitív hatások érvényesültek. Egyrészt a kereskedelmi és a részvényjog alkalmazása teljesebb szabályozást jelent az egyesületinél, másrészt a tőketársasági forma külső befektetők bevonására ad lehetőséget, miközben még a hitelezők védelmét is biztosítja. A gazdasági modell alkalmazása emellett korszerű gazdaságelemzési, controlling<sup>10</sup> és management módszerek<sup>11</sup> alkalmazását is lehetővé teszi, ami ma már elengedhetetlen a vezetői döntések<sup>12</sup> megalapozásában.



A német professzionalista labdarúgás strukturális átalakulási folyamatában az eredetileg egyesületi formában működő német klubok a profi csapataik működtetésére gazdasági társaságokat alapítottak, melyek (rész)tulajdonosaiként megmaradtak az egyesületek. Ebből kitűnik, hogy a futball-tőketársaság alkalmazása nem az egyesületi formától való teljes elfordulást jelenti, hanem sok esetben ennek a formának jogilag biztosított háttérű továbbélését, ami főként a végrehajtó szervezeti egység átalakulását érinti.<sup>13</sup> Ez pedig a szervezeti struktúra átalakítási szükségszerűségére is ráirányítja a figyelmet.

### 3. Egy sikeres német példa: a Borussia Dortmund

Sport siker vs. gazdasági siker: egy professzionális sportszervezet számára ez nem kérdés, hanem számukra létszükséglet az eredményesség mindkét területen! A nagyhírű futballvállalkozásokra általában jellemző, hogy képesek sportszakmai sikereiket gazdasági nyereséggé transzformálni. A német 1. profi ligában szereplő Borussia Dortmund csapatáról is elmondható, hogy az elmúlt évtized egyik siker csapatává lett, amit úgy emlegetnek, mint a sikeres futballvállalkozás prototípusát<sup>14</sup>.

A sportsikerek alátámasztására csupán néhány adat: BVB Borussia Dortmund nyolcsoros német bajnok (legutóbb 2012-ben), háromszoros Kupa- és Superkupa-győztes, KEK- (1965), BL- (1997), és Világkupa-győztes (1997). A csapat nemzetközi szereplése az utóbbi években is jelentős, 2013-ban BL döntőt játszottak.

A BVB Borussia Dortmund jelenleg Betéti Társaság korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel formában működik. 1999-ben a gazdasági területek kiszervezésével történt meg a Borussia Dortmund Kft. és Co. Bt. részvénykibocsátással működő tőketársaság megalapítása. A belfelleg a Borussia Dortmund Ügyvezető Kft. lett, amely az Egyesület 100%-os leányvállalata. Az Egyesület az ellenőrzést a licenccrészleg felett megtartotta. 2000-ben a Deutsche Bank AG. vezetésével került sor a társaság tőzsdére való bevezetésére.<sup>15</sup>

A sportszakmailag sikeres klubok egy csoportjára jellemző, hogy gyorsan növekvő bevételeiket új labdarúgók megvásárlására és fizetésére költik, így a gazdasági megtérülés elmarad. Ebbe a hibába esett a Borussia Dortmund is, aminek eredményeként 2005-ben csaknem csődbe jutott (Németh, 2012). Ekkor a Borussia Dortmund Kft.–Co. Bt. kulcsjátékosok eladásával próbálta pénzügyi helyzetét javítani (nem kevés kritikát kapva az Egyesület vezetésétől), illetve eladta a tőzsdére való bevezetéskor még 75%-ban tulajdonában lévő Westfalenstadiont is a Commerzbank AG.-nak. A részvények mélyen a kibocsátási ár alá estek és a szakértők hosszú távon sem láttak reményt az árfolyam emelkedésére (Nagy, 2012). Ekkor a befektetők követelésére új vezetést választottak az Egyesület és a Kft.–Co. Bt. élére. A gazdasági nehézségek megoldására a Morgan Stanley amerikai befektetési bank hathatós támogatásával többszörös tőkeemelésre került sor, majd visszavásárolták az eladott stadiont is.

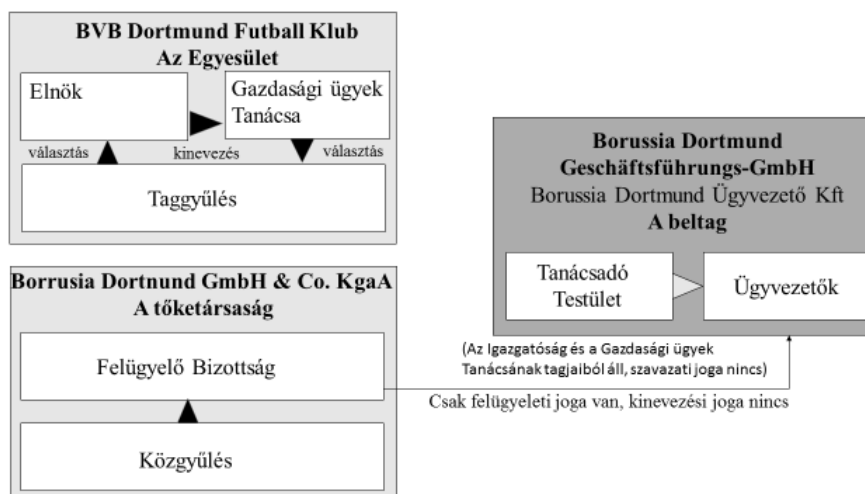
A vezetés tanult a korábbi hibákból és a játékosállomány kialakításakor, a labdarúgók vásárlása során – a transzferdíj, a fizetés és a sérülékenység mellett – az ár/érték arány, a teljesítmény alapján kiaknázható gazdasági lehetőségek, így az elérhető sportsikerekből származó bevételek és az adott labdarúgó értéknövekedésének (esetleges értékcsökkenésének) figyelembevétele lett az irányadó. Ma a Borussia Dortmundnál a hangsúly az optimális költségvetéssel elérhető sportszakmai teljesítményen van: egyértelműen meghatározott cél a gazdasági profit biztosítása, ehhez rendelik hozzá az elérhető/elérendő sportsikereket. A klub stratégiájában kiemelt szerepet kap a saját nevelésű labdarúgóknak és a fiatal tehetségeknek a szerződtetése. Ez több szempontból is kedvező: ezeknél a labdarúgóknál

nagy a sikeréség, alacsonyabb a sérülékenység, ugyanakkor motiváltak<sup>16</sup> relatív alacsonyabb fizetéssel is.<sup>17</sup> Ezen túl mivel jellemzően karrierjük korai szakaszában vannak,<sup>18</sup> így – sikeres szereplés esetén – piaci értékük jelentős növekedésére lehet számítani. Szintén fontos pillér a teljesítményorientált, rugalmas bérek kialakítása: kiemelkedő eredmények esetén a labdarúgó is profitál az elért sikerekből, így motivált lesz, ugyanakkor a sportsikerek gyengébb kimenetele esetén nem nyomják agyon a klubot a játékosok igen magas fix költségei.<sup>19</sup> A rendszer pozitív hozadéka lehet továbbá a játékosok növekvő intrinzik motivációja.<sup>20</sup>

A sportszakmai és gazdasági siker egyik kulcsa a tőketársasági struktúra kialakítása volt. Ugyanis ennek bevezetésével a szervezeti stratégiában az üzleti szemlélet vált dominánssá (ami például a játékosállomány kialakításának költséghatékony módszerében is megnyilvánult). Így a Borussia Dortmund példájából levonható tanulság, hogy a gazdasági profit-kényszer lehet az egyik sportsikerekhez vezető tényező, ami viszont a sport társadalmi-közösségi értékeire hathat vissza pozitívan, hiszen stabilizálódhat, nőhet a csapat szurkolói támogatottsága. A hatás pedig fordítva is érvényesül, hiszen a sportszakmai siker biztosíthatja a szurkolók, nézők fogyasztási igényeinek fennmaradását, akár növekedését is, ami aztán gazdasági eredményként köszönhet vissza.

**1. ábra. A Borussia Dortmund Futball Egyesület, Borussia Dortmund Kft & Co. Bt, és a Borussia Dortmund Ügyvezető Kft közötti szervezeti kapcsolatok**

**Graphic 1. The structures and responsibilities among BV. Borussia 09 e.V. Dortmund, Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, and Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH.**



*Forrás:* Borussia Dortmund hivatalos honlapja.  
<http://aktie.bvb.de/eng/BVB-at-a-glance/Company-Portrait2>

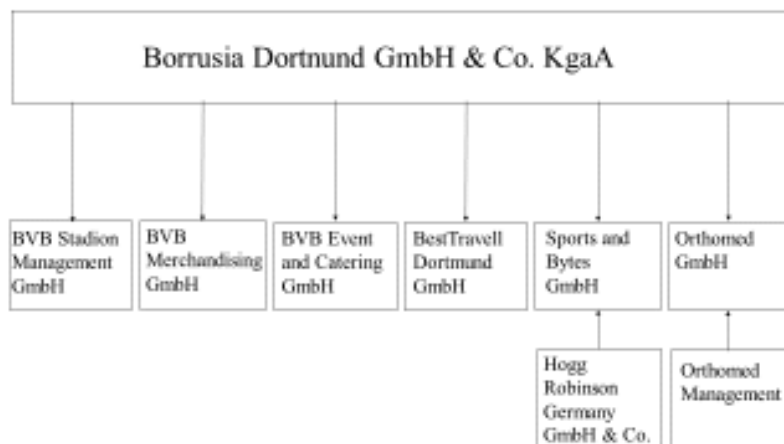
Az 1. ábrán látható a Borussia Dortmund egyesület-tőketársasági szerkezete, amelyet elemezve megállapítható, hogy az egyesületből kiszervezett gazdasági tevékenység a Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA tőketársaság (Bt korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel) keretein belül zajlik. Ennek a Bt.-nek a beltagja a Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH (Ügyvezető Kft). A GmbH (Kft) a BV Borussia Dortmund 09 Futball Egyesület leányvállalata.

Az Bt. Felügyelő Bizottsága – amelyet a kültagok közgyűlése választ – egyrészt felügyeli a személyes felelősséggel eljáró beltág munkáját, másrészt végrehajtja a közgyűlési

határozatokat, amelyek egyébként a beltág elfogadó, beleegyező nyilatkozatát is magukba foglalják a fontosabb döntések esetén<sup>21</sup>. Ez a kölcsönösség biztosítja, hogy mind az egyesület által képviselt közösségi értékek, mind a tőketársaság által képviselt üzleti szemlélet érvényesüljön.

A gazdasági sikerekhez a Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (Borussia Dortmund Bt korlátolt részvénytulajdonosi felelősséggel társaság)-nál kialakított konzernstruktúra is hozzájárul. A kialakított üzleti modellt a 2. ábra mutatja be.

**2. ábra. A Borussi Dortmund Kft.-Co. Bt szervezeti felépítése**  
**Graphic 2. Structural scheme of Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA**



Forrás: Borussia Dortmund hivatalos honlapja.  
<http://aktie.bvb.de/eng/BVB-at-a-glance/Company-Portrait2>

Borussia Dortmund Kft.–Co. Bt leányvállalatai a labdarúgáshoz kapcsolódó gazdasági tevékenységeket végzik. BVB Stadionmanagement GmbH (100%-os részvénytulajdonban) üzemelteti a közel 80 000 férőhelyes stadiont. A BVB Merchandising GmbH (100% részvénytulajdonban) gyártja és forgalmazza a merchandising termékeket a szurkolók számára. A BVB Event & Catering GmbH (100%-os részvénytulajdonban), Sport & Bytes GmbH (100 %-os részvénytulajdonban), programok rendezésével biztosítja a stadion kihasználtságát, illetve önállóan valósítja meg a szervezet kommunikációs és marketingstratégiáját. A BestTravell Dortmund GmbH (51% részesedéssel) szervezi meg a játékosok, a stáb, a szponzorok és a szurkolók idegenbeli mérkőzéseire való eljutását. Az ORTHOMED Medizinisches Leistungs- und Rehabilitationszentrum GmbH gyógyászati cégben való 33,4%-os részesedés hozzájárul a csapat edzéseinek hatékonyságnöveléséhez, a legújabb gyógyászati módszerek bevezetéséhez, a sérült játékosok lehető leggyorsabb felépüléséhez. Az üzleti modell biztosította, tárgyi-környezeti működési feltételekben bekövetkezett színvonal-emelkedésnek érzékelhető hatása van az eredményességre<sup>22</sup> úgy gazdasági, mint sportszakmai szinten.

#### 4. Összefoglalás

A sport a gazdaság integrált és dinamikusan fejlődő területévé válik, aminek egyik következménye a sportvállalkozások, mint nyereségérdekelt gazdasági társaságok megjelenése a sportszervezetek körében. A sportvállalkozások jellemzően csapatsportágakban, azon belül is főleg a látványsportok területén tevékenykednek, és üzletszerű gazdasági

tevékenységüket többnyire az élsporthoz kapcsolódóan folytatják. A mai magyar sportvállalkozások keresik a sikeres működés lehetőségeit, mind a társasági forma megválasztásakor, mind a szervezeti struktúra kialakításakor.

Cikkemben a német professzionális labdarúgás területéről a Borussia Dortmund példáját bemutatva vázoltam fel egy lehetséges vállalkozási, szervezeti megoldást. A bemutatott modell erőssége az, hogy az egyesületi környezetben nem, vagy nehezen kezelhető üzleti tevékenységek folytatását gazdasági feltételrendszerbe helyezi át, miközben az önszabályozó- civil értékek sem vesznek el, hiszen az egyesület „anyavállalatként” megmarad. A működésben így lehetőség van a gazdasági tevékenységek esetén, a más területeken jól működő üzleti modell alkalmazására, miközben az egyesület fennmaradása fenntartja azon célok megvalósulásának lehetőségét, amelyek a sport természetéből adódóan az önszerveződéssel biztosíthatóak.

## Jegyzetek

1. Juhász Tímea (2014) Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon 130. p.
2. András K. (2003): Üzleti elemek a sportban a labdarúgás példáján. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras\\_krisztina.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf)
3. 1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról. [http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001\\_56htm](http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001_56htm)
4. Sárközy T. (2013): A sport, mint nemzetstratégiai ágazat. <http://mozgovilag.com/?p=6483>
5. Oláh J.–Molnár T. (2001): A Mikrohitel Program bemutatása, folyósításának rendszere és tapasztalatai. Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények I. Debrecen, 2001. 81–86. p.
6. Sárközy T. (2013): A sport, mint nemzetstratégiai ágazat. <http://mozgovilag.com/?p=6483>
7. Pierog A, Szabados Gy. N. (2013): The examination of managerial processes of civic organizations. Proceedings of „Scientific Management” and Management Science Today, International Scientific Conference. 365–373 pp.
8. Rippel-Szabó P. (2013): A Bundesliga sikereit biztosító jogi struktúra / The legal structure behind the success of Bundesliga. <http://sportjog.wordpress.com/2013/02/11/a-bundesliga-sikereit-biztosito-jogi-struktura/>
9. Nagy I. Z.–Bácsné Bába É. (2014): Adaptation of Professional Football Enterprises in Europe and Hungary. In: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century 2014. Ed.: P. Michelberger, Vice Dean for Research, Keleti Faculty of Business and Management. Óbuda University, J. Fodor, Budapest. pp. 337–360.
10. Fenyves V. (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement. APSTRACT – APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 13/3–4. pp. 5–12.
11. Gulyás László (2008): A vezetéstudomány modern irányzatai. In: Gulyás László (szerk.): A vezetéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 55–62. old.
12. Orbán I. (2003): A jövedelmezőség elemzése a döntésmegalapozás fényében. AVA Nemzetközi konferencia. 264. CD kiadványa. Debrecen.
13. Nagy I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.
14. Németh G. (2012): A futball, mint befektetési lehetőség. <http://www.totalreturn.hu/futball-mint-befektetesi-lehetoseg-3-resz/>
15. Nagy I. Z. (2012) A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.
16. Németh G. (2012): A futball, mint befektetési lehetőség. <http://www.totalreturn.hu/futball-mint-befektetesi-lehetoseg-3-resz/>

17. Dajnoki K. (2010): Csoportkialakítás és beillesztés sajátosságai az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmentben. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM XXXI: pp. 11–20.
18. Kozák A.–Móré M. (2013): Mennyi az annyi? A munkahelyi beillesztés számszerűsíthető költségeinek bemutatása esettanulmány alapján. Társadalomtudományi Tanulmányok VI.: Menedzsment tanulmányok. Debrecen, Akadémiai Kiadó, Debreceni Egyetem Kiadó, pp. 73–87.
19. Németh G. (2012): A futball, mint befektetési lehetőség. <http://www.totalreturn.hu/futball-mint-befektetesi-lehetoseg-3-resz/>
20. Gergely Éva (2014): A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) VI. évf. 3–4. sz. (No. 16–17.) pp. 106–114.
21. Nagy I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.
22. Vántus András–Hagymássy Zoltán–Csatári Nándor–Nagy Orsolya–Kith Károly (2014): A termelés tárgyi tényezőinek hatása az eredményességre. Műszaki Tudomány az Északkelet-Magyarországi Régióban. (Szerk. Pokorádi László) Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, Debrecen. pp. 313–318.

### Felhasznált irodalom

- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban a labdarúgás példáján. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras\\_krisztina.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/1/andras_krisztina.pdf)
- Dajnoki K. (2010): Csoportkialakítás és beillesztés sajátosságai az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmentben. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM XXXI: pp. 11–20.
- Fenyves V. (2013): Problems with the application of conventional financial ratios in corporate risk measurement. APSTRACT – APPLIED STUDIES IN AGRIBUSINESS AND COMMERCE 13/3-4. pp. 5–12.
- Gergely Éva (2014): A teljesítményértékelő interjú célja, a visszajelzés hatása a teljesítményre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) VI. évf. 3–4. sz. (No. 16–17.) pp. 106–114.
- Gulyás László (2008): A vezetéstudomány modern irányzatai. In: Gulyás László (szerk.): A vezetéstudomány alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 55–62. old.
- Juhász Tímea (2014) Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon 130. p.
- Kozák A.–Móré M. (2013): Mennyi az annyi? A munkahelyi beillesztés számszerűsíthető költségeinek bemutatása esettanulmány alapján. Társadalomtudományi Tanulmányok VI.: Menedzsment tanulmányok. Debrecen, Akadémiai Kiadó, Debreceni Egyetem Kiadó, pp. 73–87.
- Nagy I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest, Óbudai Egyetem pp. 99–134.
- Nagy I. Z.–Bácsné Bába É. (2014): Adaptation of Professional Football Enterprises in Europe and Hungary. In: Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century 2014. Ed.: P. Michelberger, Vice Dean for Research, Keleti Faculty of Business and Management. Óbuda University, J. Fodor, Budapest. pp. 337–360.
- Németh G. (2012): A futball, mint befektetési lehetőség. <http://www.totalreturn.hu/futball-mint-befektetesi-lehetoseg-3-resz/>
- Oláh J.–Molnár T. (2001): A Mikrohitel Program bemutatása, folyósításának rendszere és tapasztalatai. Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények I. Debrecen, 2001. 81–86. p.
- Orbán I. (2003): A jövedelmezőség elemzése a döntésmegalapozás fényében. AVA Nemzetközi konferencia. 264. CD kiadványa. Debrecen.
- Pierog A, Szabados Gy. N. (2013): The examination of managerial processes of civic organizations. Proceedings of „Scientific Management” and Management Science Today, International Scientific Conference. 365–373. pp.

- Rippel-Szabó P. (2013): A Bundesliga sikereit biztosító jogi struktúra / The legal structure behind the success of Bundesliga. <http://sportjog.wordpress.com/2013/02/11/a-bundesliga-sikereit-biztosito-jogi-struktura/>
- Sárközy T. (2013): A sport, mint nemzetstratégiai ágazat. <http://mozgovilag.com/?p=6483>
- Vántus András–Hagymássy Zoltán–Csatári Nándor–Nagy Orsolya–Kith Károly (2014): A termelés tárgyi tényezőinek hatása az eredményességre. Műszaki Tudomány az Északkelet-Magyarországi Régióban. (Szerk. Pokorádi László) Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, Debrecen. pp. 313–318.
- <http://aktie.bvb.de/eng/BVB-at-a-glance/Company-Portrait2>
- 1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról. [http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001\\_56htm](http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001_56htm)

# CSALÁDI VÁLLALKOZÁS HÁTTÉRREL RENDELKEZŐ PÁLYAKEZDŐK KARRIERTERVEINEK ÉS MOTIVÁCIÓINAK ÖSSZEFÜGGÉSEI

## CORRELATIONS OF CARRIERPLANS AND MOTIVATIONS OF ENTRANTS WHITH FAMILY BUSINESS IN THE BACKGROUND

**TÓTH-BORDÁSNE DR. MAROSI ILDIKÓ adjunktus**  
Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

### **Abstract**

The future is the young generations'. But what could be the carrier plans of the today (18–33 years old) young people? What motivates them in formulating different career plans? Is the idea of a family business "at home" appealing, or on the contrary alarming for them? The answers to these questions were pursued with the help of a research executed in 2014. The results of the nonrepresentative sample of 143 people, proved to be able to reveal certain correlations. The respondents' career concept featured mostly temporary careers, which was coupled with achievement motivation. However, entrepreneurial existence, self-employment and the succession of the business would be more appropriate for those with linear or professional career plan.mm

### **1. Bevezetés**

A KSH<sup>1</sup> adatai szerint Magyarországon a fiatalok munkanélküliségi rátája meglehetősen magas, a 15–24 évesek körében 24,1%, a 25–29 évesek körében 11,4%. A munkavállalás mellett a foglalkoztatás másik módja az önfoglalkoztatás, azaz saját vállalkozás működtetése. A felmérések alapján a magyarországi vállalkozói hajlandóság 43%, ez az EU-s átlaghoz (45%) képest alig tér el.<sup>2</sup>

A gazdaságban a becslések szerint a családi vállalkozások aránya 70–80%, a foglalkoztatásban ugyancsak jelentős a szerepük (55%).<sup>3,4,5</sup> A tanulmány célja, hogy az ismert gazdasági szerkezet és a családi vállalkozások foglalkoztatásban betöltött szerepe alapján feltárja a pályakezdők karrier terveit, valamint azt, hogy ezekben a tervekben hogyan jelenik meg a családi vállalkozás léte, annak ismerete. Kérdés, hogy vajon a családi vállalkozás vonzó vagy inkább riasztó a számukra? Karrier elképzeléseik mögött vajon milyen motivációk húzódnak meg?

### **2. Szakirodalmi háttér**

#### *Életciklus elméletek*

Mind az egyén, mind a vállalkozás vizsgálható az életpálya szempontjából. Tárgyalásukat a családi vállalkozásokkal kezdem, a nagyobb halmaztól a kisebb felé haladva. A családi vállalkozást alkotó rendszerek (intézmények, egyes szerzőknél dimenziók) mindegyike fejlődésen megy keresztül. Ez a fejlődés különböző szakaszokra bontható, az egyes fázisokban más és más problémákkal, feladatokkal, kihívásokkal kell a szereplőknek

megküzdniük. A fejlődés lehet természetes vagy konstruált, folyamatos, apró lépésenkénti vagy éppen ellenkezőleg, drasztikus, hirtelen és mély kiterjedésű, valamint irányú, amelyek kritikus hatással bírhatnak a családi vállalkozásra (és az azt alkotókra). A szakirodalomban legtöbbet emlegetett és alkalmazott megközelítés Gersick és Davis<sup>6</sup> nevéhez fűzhető, háromdimenziós fejlődési modelljükben a család, a vállalkozás és a tulajdonlás dimenziók fejlődési szakaszait azonosították és jellemezték. A családi rendszer fejlődési pályája a fiatal családi vállalkozástól az utód belépésén, a közös munkán keresztül a stafétát átadásáig tart. Az üzleti rendszer fejlődési (életciklus) pályája az indulástól (startup) a bővülés, formalizálódáson keresztül az érettségig tart. A tulajdonosi rendszer a tulajdonosi ellenőrzéstől kezdődik, majd bővül a testvérek szövetségéig, és fejlődhet akár unokatestvérek konzorciumává. A Carlock-Ward<sup>7</sup> szerzőpáros még ennél is tovább bontja az amúgy is komplex családi vállalkozás jelenséget, immáron szervezeti, ipari, családi, egyéni tengelyt és azok szakaszait, valamint a tulajdonosi szerkezet alakulását szakaszolják. Valószínűsíthetően – hacsak nem történik valamilyen tragédia – az egyéni tengelyen az életpálya különböző szakaszait végigélik az emberek, kezdve a korai felnőttkortól a megállapodás, érett felnőttkorba való átmenet, érett felnőttkor, késői felnőttkorba való átmenet, késői felnőttkor életciklus szakaszokat.

### *Karriertervezés*

A felnőtt értelmes élet feltételezi, hogy azt tudatosan éljük, előre megtervezzük. A karrier és tervezése, menedzselése természetesen ott van a szervezeti oldalon is, de a felelősség elsősorban az egyéné, neki kell felkészülnie a munkavállalásra és számításba vennie a lehetőségeket, tisztában lenni a kívánt és vagy elérhető munka, foglalkozás, munkáltató természetével. Brousseau és munkatársai<sup>8</sup> négy alapvető karrier koncepciót különböztettek meg, alapvetően multinacionális vállalatokra vonatkozóan. A *lineáris karrier* egy folyamatos előrelépést, növekvő önállóságot és felelősséget jelent a szervezeti hierarchiában. Akik ilyenben gondolkodnak, jellemzően ezt ismerik el sikerként. A teljesítmény a legfontosabb ismérv a munka kapcsán, továbbá vágynak a hatalomra. (A mai laposodó szervezetekben nem biztos, hogy feltétlenül ez járható út). A *szakértői karrier* elképzelés egy egész életre szóló elköteleződést jelent a szakmában, egy szakma néhány területére, specializációjára vonatkozóan. A jövőbeli fejlődés csakis ezen a területen képzelhető el a számukra, tisztában vannak a szakterület által kívánt kompetenciákkal, erősen igénylik a stabilitást és a biztonságot. Számukra az előrejutást a saját specializációjuk még tovább fejlesztése jelenti, fontos a teljesítmény, idegen a gyors előrelépés a szervezeti ranglétrán. A *spirális karrier* elképzelésekben periodikus, főbb elmozdulások vannak foglalkozási területek, specialitások vagy tudományterületek között. Általában 7–10 éves váltások (amely napjainkban egyre elfogadottabb), ideális esetben a területek nem élesen különböznek, hanem kapcsolódnak egymáshoz. Leginkább a személyes fejlődés és a kreativitás motivációk találhatók az elképzelések mögött. Az *ideiglenes karrier* koncepció a legkevésbé konzervatív és meglehetősen inkonzisztens. Aki ilyen elképzelésekkel rendelkezik, 3–5 évente vált egy területről és egyik munkáról a másikra, amelyek nagyon változatosak és egymáshoz nem feltétlenül kapcsolódnak. Ezek az emberek nem feltétlenül karrierben gondolkodnak, mindössze az elérhető munkatapasztalatokat, változatosságot és függetlenséget kívánják kiélni (lásd 1. táblázat).



**1. táblázat. Karrier koncepciók**

	Legfőbb jellemzők és motivációk			
	Lineáris	Szakértői		Ideiglenes
Az elmozdulás/ lépés iránya	Felfelé	Kis mozgások	Oldalirányú	Oldalirányú
Az egy területen maradás időtartama	Változó	Egy egész életen keresztül	7-10 év	3-5 év
Alapmotivációk	Hatalom, teljesítmény	Szaktudás, biztonság	Személyes fejlődés, kreativitás	Változatosság, függetlenség
Magatartás, kompetenciák	Leadership, Versengés, Költséghatékonyság, Logisztikai menedzsment, profitközpontúság	Minőség, Elköteleződés, Megbízhatóság, Technikai kompetenciák, Stabilitás, központúság	Kreativitás, Csapatmunka, Skill diverzitás, oldalirányú koor- dináció, Emberi fejlődés	Gyorsaság, Hálózat, Alkalmazkodás, Gyors tanulás, Projektorientáció

Forrás: Brouseeau et al 1996, 56-58

Azonban a *családi vállalkozásoknál* – tekintettel arra, hogy többségük mikro-, kis- és közepes méretű, valamint sajátos működési jellemzőik, mint pl. a hosszú távú gondolkodás, óvatos terjeszkedés és diverzifikáció, vevőorientáció, sok esetben paternalisztikus vezetés – alapján fentiek közül leginkább a *lineáris*, vagy még inkább a *szakértői karrier koncepciók* nyerhetnek létjogosultságot.

London<sup>9</sup> felfogásában a karrierre irányuló motivációk három elemből épülnek fel. A *karrier rugalmasság* a változó körülményekhez való alkalmazkodó képességet jelenti még akkor is, ha ezek a körülmények ellenségesek vagy lehangolóak. Ehhez önbizalom, hajlandóság a kockázatvállalásra és teljesítményszükséglet tulajdonságok szükségesek. A *karrier lényeglátás* az a képesség, hogy az egyén reálisan lássa a karrierjét, világos, elérhető karriercélokat tűzzön ki és felismerje és megértse saját erősségeit és gyengeségeit. A *karrier identitás* azt jelenti, hogyan jeleníti meg magát valaki a munkával kapcsolatosan. Ez a munkához, a szervezeti és szakmai közreműködéshez, a fejlődési szükséglethez és annak felismeréséhez kapcsolódik. Noe és munkatársai<sup>10</sup> (1990) szerint támogató vezetés esetén az egyéni karrier motiváció sokkal magasabb, ha a vezető visszajelez a teljesítményről, bátorítja a beosztottjait a karrier célok elérésében, közösen megvitatják a fejlesztési terveket, karrierrel kapcsolatos kérdéseket.

McClelland<sup>11</sup> szervezeti környezetben három, tanult motivációt különböztet meg, amelyek lényegét a 2. táblázat foglalja össze. Elméletében a motiváció az eltérő társadalmakban, valamint a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő szükségletekre épül.

**2. táblázat. McClelland motivációs elmélete**

Domináns motivátor (szükséglet)	Személyiség tulajdonság, jellemző
Teljesítmény	Erős szükséglete van arra, hogy kihívást jelentő célokat állítson fel és érjen el. A céljai eléréséhez számol a kockázatokkal. Igényli a rendszeres visszajelzést a teljesítményeiről és az előrehaladásáról. Gyakran szeret egyedül dolgozni.
Kapcsolat	Csoporthoz kíván tartozni. Igényli, hogy kedveljék Kedveli az együttműködéseket a versengés helyett. Nem szereti a magas kockázatokat és a bizonytalanságot.
Hatalom	Befolyásolni és ellenőrizni akar másokat. Szeret győztesként kijönni a tárgyalásokból. Élvezi a versenyt és a győzelmet. Élvezi a státuszt és az elismerést.

Forrás: McClelland, 1961

Egyes állásfoglalások szerint a pályakezdőknek sok esetben téves elképzeléseik vannak a karrier építésről, pedig a mai fiataloknak – az előző generációkhoz képest – hihetetlen lehetőségeik vannak (lásd külföldi munkavállalás, vállalkozás indítás stb.), emellett pedig a folyamatos változásokkal lépést kell tartaniuk, ehhez már az első pillanattól kezdve jól felépített stratégiával kell rendelkezniük.<sup>12</sup> Lazányi<sup>13</sup> tapasztalatai szerint a fiatalok nem igazán kapcsolat motiváltak, annak ellenére, hogy tisztában vannak a kapcsolati tőke fontosságával, mégsem ez hajtja őket a karrierjük során, ami a kockázatvállalás és bizonytalanság kerülésükben is visszatükröződik.

### **„Menjünk haza vagy legyünk szabadok?”**

A családi vállalkozások következő generációjának a karrier választásra irányuló szándékait vizsgálta az Ernst&Young a 2011. évi GUESS projekt keretében. A több, mint 28 ezer, családi vállalkozás háttérrel rendelkező egyetemistára és főiskolásra kiterjedő nemzetközi vizsgálat eredménye szerint a többség alkalmazott szeretne lenni (64,5%), vállalkozást indítana 13,1%, átvénné a családi vállalkozást 6,9%, egyéb megoldásban 15,5% gondolkodik.<sup>14</sup>

A Jobonline karrierportálon<sup>15</sup> ismertetett magyar felmérés szerint az Y generáció (18–33 évesek) hajlamosak a gyakori munkahelyváltásra, türelmetlenek, gyors karriert szeretnének. Kiemelkedően fontos számukra a munkavégzés közbeni szabadság, az oldott munkahelyi légkör, jól akarják magukat érezni a munkahelyen, emellett értelmes dolgokkal szeretnének foglalkozni. Ha nem érzik a nekik megfelelő karrier lehetőséget, könnyen továbbállnak. A válaszadók egyharmada külföldön szeretne dolgozni, továbbá a legnépszerűbb pozíciók a saját cég vezetése, vagy munkavállalás (alkalmazottként) egy multinacionális cégnél.

Fenti szakirodalmak alapján primer kutatásommal a következő kérdésekre keresem a választ:

- Vajon a hazai pályakezdő fiatalok vállalkozási hajlandósága megfelel-e az uniós átlagnak?
- Figyelembe veszik-e a karrier tervezés során a szülői családi vállalkozást?
- A különböző karrier tervek, elképzelések mögött milyen motivációk húzódnak meg?

A vizsgálathoz a következő hipotéziseket fogalmazom meg:

H1 – A mintában szereplő fiatalok vállalkozási hajlandósága – bár megfelel az uniós átlagnak – nem a saját családi vállalkozás folytatására (átvételére) vagy ahhoz csatlakozásban nyilvánul meg.

H2 – Feltételezem, hogy a családi vállalkozáshoz kapcsolódó karriertervek alapmotivációja a hatalom és a teljesítmény.

### **3. Kutatásmódszertan**

Jelen tanulmány egy 2014. év elején folytatott, a karriertervek és a mögöttes motivációk feltárására irányuló kutatás adatait dolgozza fel, amely adatgyűjtésre 143 fő, 18–33 éves, családi vállalkozás háttérrel rendelkező fiatal körében került sor. A kérdőív a pályakezdésen túl a családi vállalkozások generációváltására vonatkozó kérdéseket tartalmazott, a vállalkozás általános, valamint a válaszadó személyes jellemzőinek megismerésével. A strukturált kérdőív magas mérési szintű változóiból – az információ tartalom megőrzése érdekében – indexeket szerkesztettem. Az összefüggések feltárásához korrelációelemzést, ezen túlmenően egyetértés vizsgálatot is végeztem, amelyekhez SPSS programot használtam.

## 4. Eredmények

### *A minta jellemzői*

A mintában szereplő vállalkozások jelentős többsége (83,8%) mikrovállalkozás (a foglalkoztatottak létszáma 0–9 fő), 15,5% kisvállalkozás (10–49 fő), és mindössze egy db (0,7%) középvállalkozás (50–249 fő) alkotja. A vállalkozások 4,3%-a (6 vállalkozás) a mezőgazdaságban, az építőiparban 17,0% (24 vállalkozás), a feldolgozóiparban 6,4% (9 vállalkozás), a többség (72,3%, 102 vállalkozás) a szolgáltatás valamely területén működik.

A válaszadók valamennyien az Y generációhoz tartoznak, életkori megoszlásukat tekintve a nagyon fiatalok, 18–20 év közöttiek 27,1%, a 21–24 évesek 62,1%, a 25–30 év közöttiek 10,7%-kal képviseltetik magukat a mintában.

### *A hipotézisvizsgálatok eredményei*

Első lépésben azt vizsgáltam, hogy milyen előzetes, korábbi általános karriertervekkel rendelkeztek a válaszadók. Mindössze 15,4% (22 fő) tudja, tervezi gyerekkora óta, hogy csatlakozik valamilyen formában a családi vállalkozáshoz, mindössze 2,7% (4 fő) ezt a szülői nyomás hatására gondolja így. Saját vállalkozásba a válaszadók bő egyharmada kezdene (37,8%, 54 fő), multinacionális vállalkozáshoz menne 23,8% (34 fő). A külföldre menetelt 13,3% (19 fő) tervezett, egyéb 7% (10 fő).

A felmérés időpontjában érvényes, a családi vállalkozással kapcsolatos karriertervek megoszlása a következő: a vezetés átvételét 26 fő tervezi (18,18%), alkalmazottként működne közre 7 fő (4,9%), bizonytalan 49 fő (34,27%). Inkább saját vállalkozásba kezdene 36% (25,17%), illetve biztosan nem a családi vállalkozásban dolgozna 25 fő (17,48%).

Második lépésben a különböző alapmotivációkat vizsgáltam, amelyek a karrier koncepciók mögé rendezhetők. A válaszok meglehetősen nagy szórással bírnak, de csekély mértékű egyetértést azért mutatnak (sign. < 0,000, Kendall W = 0,261). A válaszadók leginkább önállóságra vágynak, a tapasztalatszerzés hajtja őket, továbbá a magasabb jövedelem és a rugalmas munkaidő (lásd 3. táblázat).

**3. táblázat. Motivációs rangsor**

Motiváció	Átlag	Szórás	Rangátlag	Rangsor	Melyik karrier-koncepcióhoz illik	McClelland motiváció
Önállóság	4,09	1,086	7,26	1.	ideiglenes	teljesítmény/
Tapasztalatszerzés	4,07	0,979	7,22	2.	ideiglenes	teljesítmény
Magasabb jövedelem	4,09	1,010	7,08	3.	lineáris	hatalom
Rugalmas munkaidő	3,63	1,310	6,19	4.	ideiglenes	teljesítmény
Ismeretek fejlesztése	3,44	1,127	5,6	5.	szakértői/ideiglenes	teljesítmény
Előmenetel	3,31	1,308	5,41	6.	lineáris	hatalom
Erőforrás gazdálkodás	3,01	1,190	4,68	7.	spirális / lineáris	hatalom
Kockázatvállalás	2,85	1,199	4,27	8.	lineáris	teljesítmény
Irányítás	2,86	1,254	4,22	9.	lineáris	hatalom
CSV tervezés	2,22	1,247	3,09	10.	szakértői	teljesítmény

A következő lépésben a fenti motivációkból indexeket szerkesztettem, mert ezek egyetlen mutatóban megőrzik valamennyi belső változó információtartalmát. A kapott indexek és belső változó struktúráik:

Hatalom motiváció index: magasabb jövedelem, előmenetel, erőforrás gazdálkodás, irányítás. Teljesítmény motiváció index: ismeretek fejlesztése, tapasztalatszerzés, önállóság, rugalmas munkaidő, kockázatvállalás, CSV tervezés.

Ezt követően az indexek és a karriertervek közötti kapcsolatot korreláció elemzéssel (bivariate correlation) vizsgáltam. A kapott eredmények szerint a családi vállalkozás tervek és a teljesítmény motiváció index között – ha nem is túl erős – a statisztikai kapcsolat igazolható. Míg a multinacionális vállalkozással kapcsolatos tervek, a bizonytalanok és a családi vállalkozást elutasítók és a teljesítmény motiváció index között ellentétes irányú statisztikai kapcsolat igazolható (lásd 4. táblázat).

**4. táblázat. A korábbi és a felmérés időszakában megfogalmazott karriertervek és a motivációk összefüggései**

Karriertervek		Teljesítmény index	
		sig.	Pearson
Korábbi tervek	Mindig is a családi vállalkozásnál képzelte el a karrierjét	0,000	<b>P=0,357</b>
	Multinacionális vállalatnál szeretne elhelyezkedni	0,003	P=-0,249
Mostani, csv-vel kapcs. tervek	Vezetés átvétele	0,000	<b>P=0,407</b>
	Bizonytalan	0,008	P=-0,222
	Biztos, hogy nem családi vállalkozásban	0,003	P=-0,248

## 5. Következtetések

A legtöbb vállalkozó vagy valaminek a tudora, és igen keskeny piaci rést hasít vagy alakít ki magának – amely a *szakértői karrier* megvalósítására ad lehetőséget, vagy pedig stabil ágazatokban a multinacionális vállalatok beszállító sok közül egy vállalkozás. A *lineáris karrier* a vállalkozás átvételével vagy a növekvő/fejlődő vállalkozás vezetésével értelmezhető. Az *ideiglenes karrier* jelenlétének magyarázata, hogy a változó világ, túlélés, valamint az alkalmazkodás ezt is kívánja meg – ami egyébként az Y generáció Jobonline<sup>16</sup> felmérése szerinti jellemzőitől nincs is annyira távol. A változások azonban egyre gyakrabban következnek be, kérdés, hogy egy szakértői vagy egy lineáris karrier koncepcióval rendelkező egyén hogyan tud ezekhez alkalmazkodni.

A minta válaszait elemezve látnunk kell, hogy a családi vállalkozáshoz csatlakozni kívánók és a saját vállalkozást tervezők együttesen (54%) felülprezentálják a magyarországi és az uniós átlagos vállalkozói hajlandóságot. A válaszadók véleményét vizsgálva megállapítható, hogy a mintában szereplő fiatalok vállalkozási hajlandósága elsődlegesen nem a saját családi vállalkozás vezetésének átvételére, hanem többségében inkább a saját vállalkozás indítására irányul. Amennyiben London<sup>17</sup> motiváció elemei alapján közelítünk az eredményekhez, *karrier rugalmasság motivációnak* értékelhető a vállalkozási hajlandóság, vagy akár a külföldi mobilitás tervek is (13,3%). A fiatalok egyharmada (34,27%) azonban még *nem látja a saját karrierjének a lényegét*. A *karrier identitást* megtestesítő motivációs elemmel – családi vállalkozás melletti elköteleződéssel – leginkább a vezetés átvételét tervezők és az alkalmazottként csatlakozók (4,9%) rendelkeznek.

A Brousseau-féle<sup>18</sup> lineáris, szakértői, spirális és ideiglenes karrierkonceptiókat McClelland<sup>19</sup> tanult motivációival (teljesítmény, hatalom, kapcsolat) összevetve úgy értelmezhető, hogy a lineáris karrierkonceptió hatalom motiváció, a többi pedig teljesítmény motiváció alapú. A válaszadók elsődleges motivációi (önállóság, tapasztalatszerzés, magasabb jövedelem, rugalmas munkaidő, ismeretek fejlesztése) a lineáris és hangsúlyosabban az *ideiglenes karrier konceptiókat* támasztják alá. Ezeknek a motivációknak a többsége teljesítmény motiváció, kisebb részben hatalom motiváció. A családi vállalkozáshoz való csatlakozás, a családi vállalkozásban való gondolkodás, és különösen a vezetés átvételének szándéka mögött a válaszadók *teljesítmény motivációja* húzódik meg. Az eredmények alapján arra következtethetünk, hogy a családi vállalkozáshoz kapcsolódó karriertervek (értelmezésünkben vállalkozói karriertervek) alapmotivációja a teljesítmény. Kérdés, hogy a beszállítói típusú vállalkozásban való ideiglenes karrier gátja lesz-e a családi vállalkozáshoz leginkább kapcsolható szakértői vagy lineáris karriereknek.

## Jegyzetek

1. Központi Statisztikai Hivatal, 2013 [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)
2. Lengyel, Gy. (2009): 7. Vállalkozói hajlandóság, potenciális vállalkozók és kockázatkerülés. Európai Társadalmi Jelentés, TÁRKI, Budapest.
3. Mandl.
4. Lazányi, K. (2014a): Entrepreneurs of the future. *Serbian Journal of Management* 9:(2), 149–158.
5. Lazányi, K. (2014b): Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes in: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management – Bor, Szerbia, Bor: University of Belgrade, 55–64.
6. Gersick, K. E.–Davis, J. A.–Hampton, Mc C.–Lansberg, I. (1997): From generation to generation: life cycles of family business. Harvard Business School Press, Boston.
7. Carlock, R. S.–Ward, J. L. (2001): Strategic Planning for The Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business. Palgrave, Houndmills, Basingstoke, Hampshire.; CE (2012): Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses. Family Business Center of Excellence.
8. Brousseau, K. R.–Driver, M. J.–Eneroth, K.–Larsson, R. (1996): Career pandemonium: Realigning organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 4., 52–66.
9. London, M. (1983): Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620–630.
10. Noe, R. A.–Noe, A. W.–Bachhuber, J. A. (1990): An investigation of correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340–356.
11. McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
12. Yate, M. (2013): Öt dolog, amibe belebuknak a pályakezdők. [http://www.profession.hu/cikk\\_karrierpites/20130830/ot-dolog-amibe-belebuknak-a-palyakezdok/3221](http://www.profession.hu/cikk_karrierpites/20130830/ot-dolog-amibe-belebuknak-a-palyakezdok/3221), letöltés ideje: 2014. 08. 19.
13. Lazányi, K. (2014a): Entrepreneurs of the future. *Serbian Journal of Management* 9:(2), 149–158.
14. FBCE (2012). Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses. Family Business Center of Excellence.
15. Jobonline (2013): Nagyon türelmetlenek a fiatalok munkavállalók, [https://jobline.hu/karrierplusz/karrier\\_plusz/20131029\\_Nagyon\\_turelmetlenek\\_a\\_fiatal\\_munkavallal?utm\\_source=hvg.hu&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=hvg](https://jobline.hu/karrierplusz/karrier_plusz/20131029_Nagyon_turelmetlenek_a_fiatal_munkavallal?utm_source=hvg.hu&utm_medium=referral&utm_campaign=hvg), letöltés ideje: 2014. 08. 19.

16. Jobonline (2013): Nagyon türelmetlenek a fiatalok munkavállalók, [https://jobline.hu/karrierplusz/karrier\\_plusz/20131029\\_Nagyon\\_turelmetlenek\\_a\\_fiatal\\_munkavallal?utm\\_source=hvg.hu&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=hvg](https://jobline.hu/karrierplusz/karrier_plusz/20131029_Nagyon_turelmetlenek_a_fiatal_munkavallal?utm_source=hvg.hu&utm_medium=referral&utm_campaign=hvg), letöltés ideje: 2014. 08. 19.
17. London, M. (1983): Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620–630.
18. Brousseau, K. R.–Driver, M. J.–Eneroth, K.–Larsson, R. (1996): Career pandemonium: Realignment organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, vol. 10, no 4., 52–66.
19. McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

### **Felhasznált irodalom**

- Alniacik, Ü.–Alniacik, E.–Akcin, K.–Erat, S. (2012): Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, 355–362.
- Brousseau, K. R.–Driver, M. J.–Eneroth, K.–Larsson, R. (1996): Career pandemonium: Realignment organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, vol. 10, no 4., 52–66.
- Carlock, R. S.–Ward, J. L. (2001): *Strategic Planning for The Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave, Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- FBCE (2012): *Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses*. Family Business Center of Excellence.
- Gersick, K. E.–Davis, J. A.–Hampton, Mc C.–Lansberg, I. (1997): *From generation to generation: life cycles of family business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Jobonline (2013): Nagyon türelmetlenek a fiatalok munkavállalók, [https://jobline.hu/karrierplusz/karrier\\_plusz/20131029\\_Nagyon\\_turelmetlenek\\_a\\_fiatal\\_munkavallal?utm\\_source=hvg.hu&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=hvg](https://jobline.hu/karrierplusz/karrier_plusz/20131029_Nagyon_turelmetlenek_a_fiatal_munkavallal?utm_source=hvg.hu&utm_medium=referral&utm_campaign=hvg), letöltés ideje: 2014. 08. 19.
- Lazányi, K. (2014a): Entrepreneurs of the future. *Serbian Journal of Management* 9:(2), 149–158.
- Lazányi, K. (2014b): Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes in: Ivan Mihajlović (szerk.) *Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management – Bor, Szerbia, Bor: University of Belgrade*, 55–64.
- Lengyel, Gy. (2009): 7. Vállalkozói hajlandóság, potenciális vállalkozók és kockázatkerülés. *Európai Társadalmi Jelentés, TÁRKI, Budapest*.
- London, M. (1983): Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620–630.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Noe, R. A.–Noe, A. W.–Bachhuber, J. A. (1990): An investigation of correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340–356.
- Yate, M. (2013): *Öt dolog, amibe belebuknak a pályakezdők*. [http://www.profession.hu/cikk\\_karrierpites/20130830/ot-dolog-amibe-belebuknak-a-palyakezdok/3221](http://www.profession.hu/cikk_karrierpites/20130830/ot-dolog-amibe-belebuknak-a-palyakezdok/3221), letöltés ideje: 2014. 08. 19.

## **AGRÁRGAZDASÁG ROVAT**





# AZ ÉLELMISZERGAZDASÁG SZERKEZETÉNEK ÉS TERMELÉKENYSÉGÉNEK TERÜLETI KÜLÖNBSÉGEI AZ EU-BAN

## REGIONAL DIFFERENCES IN STRUCTURE AND PRODUCTIVITY OF THE AGRO-INDUSTRY SECTOR IN THE EU

**DR. CSONKA ARNOLD egyetemi adjunktus**  
**KISS MARIANNA egyetemi hallgató**  
Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### Abstract

The structural differences within the food chains of EU-members are the most important sources of tensions on the centrally controlled, single EU-food market. Because these differences, the food chain actors are continuously forced to winner-loser situation during the free capital and commodity flow within the Union. It is very important for the farmers and the manufacturers of peripheral regions, to knowing their own economic positions. There is also needed provide development strategies, which may help moderating the inequality of competition. We introduce the structural differences by use of statistical data series (maintained by Eurostat). Our recommendations provide market-oriented adaptation strategies, which are based on voluntary cooperation of food chain actors. Further development of these strategies may assist in formation and operation of successful horizontal and vertical cooperations in the food chains.

### 1. Bevezetés

Az élelmiszergazdaság nemzetgazdasági jelentősége kétségkívül átalakult az elmúlt években, évtizedekben. A GDP-ben, foglalkoztatásban betöltött szerepe, aránya alapján nem sorolható Magyarország kiemelkedő, húzóágazatai közé. Számos szempont van azonban, amelyek mégis stratégiai jelentőségűvé teszik az ágazatot. Néhány ilyen szempontot idézünk Tóth és Garay munkájából:<sup>1</sup>

- Stratégiai fontosságú lenne a vidéki foglalkoztatás színvonalának nagymértékű javítása.
- A helyi termelés fokozottabb támogatásával, az önkormányzati szervezetek tevékenységének bővítésével, valamint az élőkommunikációs ágazatok (lásd: zöldség-, gyümölcs-ágazat) preferálásával nem csupán a foglalkoztatás bővítés mint kiemelt kormányzati célkitűzés valósulna meg, hanem az erodált mezőgazdasági teljesítmény is javítható lenne.
- rendszerváltás egy atomizált, szervezetlen, elaprózott birtokstruktúrát eredményezett Magyarországon, amely nem tud versenyképes lenni. A rendszerváltozást követően a gazdasági környezet jelentős mértékű átalakulása, s ezzel összefüggésben az értékesítési lehetőségek és feltételek gyakori és hektikus változásai mind az alapanyagot előállító mezőgazdaságot, mind pedig az alapanyagokat feldolgozó élelmiszeripart nehéz helyzetbe hozták.

Jelenleg a magyar élelmiszergazdaság rendkívül kiélezett helyzetben, korábbi pozícióból az elmúlt tíz évben jelentős veszteségeket szenvedve, minimális jövedelmezőséggel működik.<sup>2</sup> A következő időszak gazdaságfejlesztési forrásainak, programjainak sikeres felhasználásához ismernünk kell mindazon adottságainkat, körülményeinket, amelyek meghatározhatják a 2020-ig tartó időszak eredményét.

## **2. Célkitűzés, adatbázis és módszerek**

Tanulmányunk célja, hogy a hazai élelmiszergazdaság nemzetgazdasági szinten értelmezhető strukturális és termelékenységi jellemzőit összevessük az EU-tagállamokéval, és megállapítsuk a szükséges változtatási irányokat.

Cikkünkben az Eurostat gazdaságszerkezeti összeírásának, a mezőgazdasági számlák rendszerének, a tesztüzemi rendszernek, továbbá az ipari vállalatok szerkezeti adatbázisának adataival dolgoztunk. E nyilvános adatbázisok utolsó közölt évei 2010–2012 közötti időszakra vonatkoznak. Ennek megfelelően, a közölt eredmények ezen évek tényadatait tartalmazzák, amelyek azonban a 2013-as gazdaságszerkezeti összeírás előzetes adatai szerint lényegesen nem változtak. Az adatokat egyszerű statisztikai módszerekkel (vizsorszám számítás, átlagok, szórás, korreláció- és regresszióelemzés).<sup>3</sup>

A termelékenység vizsgálatát a tanulmányban a munkatermelékenység elemzésére korlátoztuk, ami az élelmiszergazdasági vállalkozások egyik legfontosabb termelékenységi mutatója.<sup>4</sup>

## **3. A mezőgazdaság szerkezeti és termelékenységi különbségei országoként**

Az egyes tagállamok szerkezeti különbségeit a mezőgazdasági üzemek gazdasági méretkategóriák szerinti megoszlása alapján elemeztük. Az Eurostat szabadon elérhető statisztikai adatbázisa 12 gazdasági méretkategóriát különböztet meg. A mezőgazdasági szerkezetet két módon vizsgáltuk:

- i. országoként meghatároztuk a mezőgazdasági üzemek méretkategóriánkénti megoszlásának relatív szórását, amely kifejezi, hogy egy országban az üzemek méretkategóriánkénti tényleges megoszlása milyen mértékben tér el az egyenletes megoszlástól;
- ii. a 12 méretkategóriát négy aggregált (2000 euró alatti, 2000–14 999 euró közötti, 15 000–99 999 euró között és 100 000 vagy a feletti SO) kategóriába vontuk össze, majd országoként meghatároztuk az üzemek kategóriánkénti megoszlását.

Az így meghatározott megoszlást és a relatív szórást az 1. táblázat tartalmazza, a relatív szórás szerinti csökkenő sorrendbe rendezve. Látható, hogy a legkiegyenlítetlenebb gazdaságszerkezet azokban az országokban van, ahol az üzemek túlnyomó többsége 2000 euró alatti standard kibocsátással rendelkezik, és az üzemek mindössze 1–6 százalékanak standard kibocsátása haladja meg a 15 000 eurót. Magyarország ebbe a csoportba tartozik, ezen belül is Romániával és Bulgáriával mutatja a legközelebbi rokonságot az üzemszerkezete.

A közvetlen versenytársaink közül Szlovákia, Lengyelország és Csehország is lényegesen kiegyenlítettebb üzemszerkezettel rendelkezik hazánknál. Mindhárom ország esetében

lényegesen kisebb a 2000 euró SO alatti üzemek aránya, ugyanakkor jóval magasabb a 2000 és 99 999 euró közötti méretkategóriába tartozóké. Általánosságban elmondható, hogy az EU tagállamok többségében ez utóbbi, közép kategóriába sorolható az üzemek 60–80 százaléka, míg a két szélső kategória között eltérő módon oszlik meg az üzemek fennmaradó hányada. Magyarországon, és a hozzá hasonló szerkezettel bíró országokban a közép méretű üzemek aránya a teljes sokaság harmadát sem éri el.

**1. táblázat. A mezőgazdasági vállalkozások gazdasági méret szerinti megoszlása, valamint a megoszlás relatív szórása az EU-28 országokban (2010)**

**Table 1. Distribution of agricultural holdings by economic size (SO) and its relative standard deviation in the EU-28 countries (2010)**

Ország	Gazdasági méretkategória (SO)				Relatív szórás (12 kategória)
	2000 EUR alatti	2000–14 999 EUR	15 000–99 999 EUR	100 000 EUR feletti	
Románia	72,98	25,76	1,09	0,17	229,88
Bulgária	68,86	26,53	3,61	1,01	223,29
Magyarország	65,64	28,23	5,10	1,04	200,20
Ciprus	57,03	32,73	8,29	1,96	180,32
Litvánia	50,00	42,97	6,23	0,81	163,68
Lettország	56,24	35,50	6,99	1,28	151,42
Málta	65,84	25,14	7,50	1,60	140,22
Horvátország	38,36	50,37	10,52	0,75	135,13
Portugália	39,06	47,62	10,56	2,75	133,17
Szlovákia	32,05	50,53	9,89	7,52	118,08
Görögország	33,33	51,37	14,68	0,63	117,66
Szlovénia	21,02	62,18	15,58	1,21	108,62
Lengyelország	32,22	50,42	16,14	1,22	106,38
Olaszország	31,98	41,78	20,78	5,47	97,35
Luxemburg	0,91	19,55	34,09	45,91	93,28
Észtország	43,86	37,94	13,67	4,59	89,08
Belgium	3,50	17,27	30,85	48,38	79,94
Hollandia	0,25	20,78	25,12	53,84	78,67
Spanyolország	23,10	45,61	24,68	6,62	76,26
Németország	0,53	23,46	40,95	35,07	75,33
Írország	12,81	48,60	31,37	7,22	73,41
Franciaország	8,50	22,58	37,86	31,07	69,25
Ausztria	14,02	36,30	40,11	9,56	64,73
Finnország	6,84	42,88	36,81	13,48	63,61
Svédország	11,13	48,02	28,23	12,63	59,02
Csehország	6,47	44,05	31,58	17,94	55,50
Dánia	4,82	25,53	38,60	31,09	51,17
Egyesült Királyság	9,68	32,31	33,90	24,11	43,27

Forrás: Eurostat adatok alapján saját számítás

A szerkezeti egyenlőtlenség egy országon belül is jelentősen differenciált szakágazatonként. Magyarországon pl. a specializált sertéstartó üzemek esetében a megoszlás relatív szórása 278%, gyümölcsstermesztő üzemek körében 260%, míg a kertészetek esetében 84%, a tejtermelő üzemeknél pedig 75% ez a mutató.

A továbbiakban azt mutatjuk be, hogy a szerkezeti különbségek milyen hatást gyakorolnak a mezőgazdaságban lekötött munkaerő termelékenységére és jövedelmezőségére. A relatív szórás és a munkatermelékenység közötti közepesen szoros ( $r = 0,7335$ ) kapcsolatot az 1. ábra mutatja, nagyított szimbólummal jelölve Magyarországot. Látható, hogy a két változó között hatványos kapcsolat áll fenn.

**1. ábra. Az EU-28 országok gazdaságszerkezete és a munkatermelékenysége közötti kapcsolat**

**Figure 1. Correlation between farm structure and labour productivity in the EU**



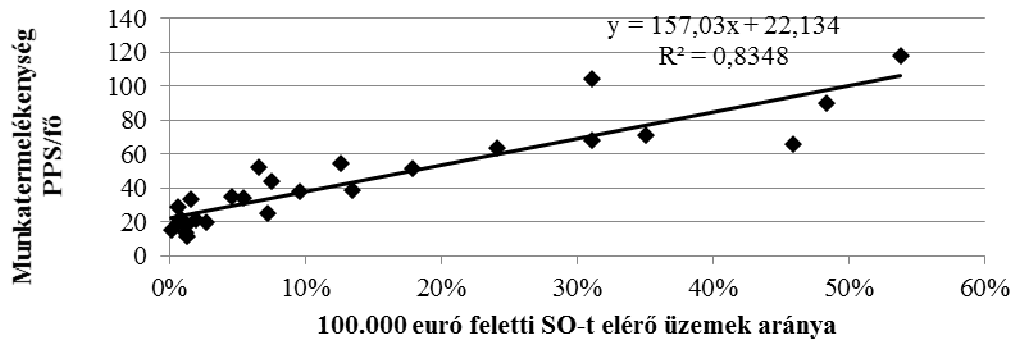
Forrás: saját szerkesztés

Ennél jóval erősebb a 100 000 euró feletti gazdasági méretkategóriába sorolható üzemek arányának termelékenységre gyakorolt hatása. Egy adott ország PPS/főben kifejezett munkatermelékenységi mutatóját ez az arány 83,48% százalékban határozza meg, pozitív irányban (l. 2. ábra). Ez egy rendkívül erős, közel determinisztikus kapcsolatot jelent a két változó között. Azt tapasztaljuk tehát, hogy a munkatermelékenység szempontjából az üzemek méretkategóriák közötti eloszlásának egyenletességénél lényegesen fontosabb tényező a 100.000 euró feletti standard kibocsátást elérő üzemek aránya. A termelékenységen keresztül ez a üzemméret a munkaegységre vetített nettó jövedelmezőséget is számottevően, 55%-ban befolyásolja.

Alapvető nemzetgazdasági érdekek tűnik tehát, hogy Magyarországon is egyre nagyobb arányt képviseljenek az ebbe a kategóriába tartozó üzemek. A magyar mezőgazdaságban a munkatermelékenység –és jövedelmezőség fokozásának egyik alapfeltétele az üzemszerkezet radikális elmozdulása a nagyobb méretkategóriák irányába. Itt jegyezzük meg, hogy a szóban forgó, minimálisan 100 000 euro SO méret még messze nem a nagyüzemi kategóriát jelenti. A méretkategória üzemeinek átlagos mezőgazdasági területe Belgiumban 50 ha, Dániában 150 ha, Németországban 120 ha, Lengyelországban 166 ha. Más kérdés, hogy a közép-kelet-európai, a balkéni és balti régiók országainak nagy részében ezt a szegmenst a nagyüzemek uralják, így az átlagos üzemméret 400–700 ha körül mozog. Ugyanez a sajátosság mondható el az átlagos éves munkaerő egység tekintetében is. A nagyüzemek tehát a centrumban lévő országokhoz képest felülreprezentáltak a periféria országokban. Az üzemméret nagyobb méretkategóriák felé való elmozdítása a hazai viszonyok között a verseny- és életképes kisüzemek, családi gazdaságok fejlesztésén keresztül lenne célszerű. Amennyiben megmarad nagyüzemi dominanciája a szegmensben, az a termelékenységi versenyhátrányunk konzerválását fogja magával hozni.

**2. ábra. A 100 000 euró feletti méretkategóriájú üzemek arányának hatása a munkatermelékenységre**

**Figure 2. The effect of the holdings with SO above 100.000 EUR on the labour productivity**



Forrás: saját szerkesztés

További aktuális kérdés, hogy fenntartható cél-e a termelékenység növelése. A társadalmi-gazdasági szféra egészében, így az élelmiszergazdaságban is folyamatosan felmerülnek azok az alternatív gazdasági filozófiák és irányzatok, amelyek a profitmotívumot, így pl. az ehhez kapcsolódó termelékenységi elvárásokat is radikálisan szembe állítják a fenntartható fejlődéssel. Ezt igazolják a 2005–2013 közötti mezőgazdasági munkaerő és kibocsátási adatok is. Az adatok vizsgálata alapján kijelenthető, hogy ebben az időszakban egy ország mezőgazdasági munkatermelékenységének egységnyi növekedése az adott ország mezőgazdasági munkaerő mennyiségének 0,36 egységnyi csökkenését okozza. A két változó közötti kapcsolat meglehetősen szoros,  $r = 0,8252$ . A termelékenység növekedése tehát a mezőgazdaságban a munkaerő-állomány csökkenését idézi elő, amelyet azonban a másik oldalon a munkabérek növekedése, illetve a farm jövedelmek javulása kompenzálhatnak.

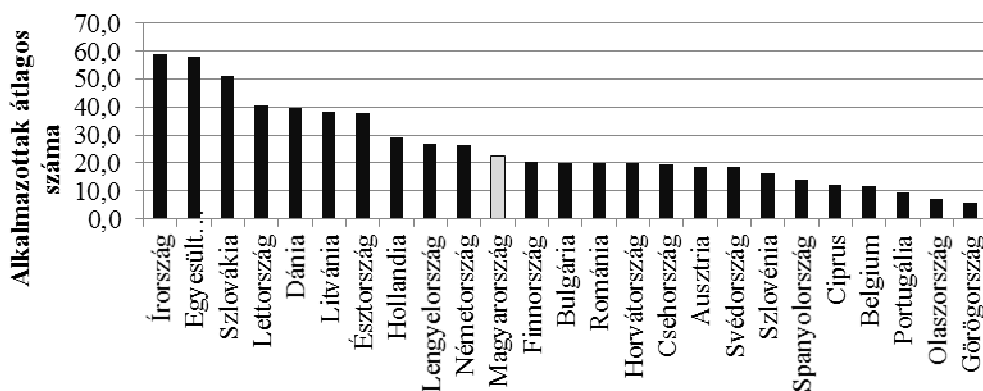
#### **4. Az élelmiszeripar szerkezeti és termelékenységi különbségei országoként**

Az EU-n belül szintén lényeges különbségek vannak az élelmiszeripari vállalkozások szerkezetében. Ezeket a különbségeket részletesen nem taglaljuk. A 3. ábrán egyik mutatószámát, az egy vállalkozásra jutó alkalmazottak átlagos számát ismertetjük. E mutató tekintetében Magyarország a középmezőnyben helyezkedik el, vállalkozásonként átlagosan 22,3 alkalmazottal. A két legnagyobb átlagos alkalmazotti létszám Írországra (58,8) és az Egyesült Királyságra jellemző. A legkisebb átlagos alkalmazotti létszám Görögország, Olaszország, Portugália és Belgium élelmiszeripari vállalkozásaiban dolgozik.

Az ábra is jól érzékelteti, hogy – ahogy azt a mezőgazdaság esetében is láthattuk – az EU élelmiszeriparában is jelentős különbségek tapasztalhatók a vállalkozások átlagos méretét illetően. A közvetlen versenytárs országok közül Szlovákia és Lengyelország élelmiszeripara rendelkezik Magyarországnál számottevően nagyobb átlagos alkalmazotti létszámmal.

3. ábra. Egy vállalkozásra jutó alkalmazottak átlagos száma (2012)

Figure 3. Number of persons employed per enterprise



Forrás: saját szerkesztés

A termelékenységet két mutató alapján vizsgáljuk: az egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték, illetve az átlagos személyi jellegű költségekre jutó hozzáadott érték alapján. A két mutató országonkénti értékeit a 2. táblázat tartalmazza. A termelékenységet illetően egyértelműen kiemelkedik Írország az Európai Unió országai közül, mindkét mutató alapján. Az egy főre jutó bruttó hozzáadott érték tekintetében Írországot nagyjából azonos adattal Dánia, az Egyesült Királyság, valamint a méret szerinti rangsor túlsó végén elhelyezkedő Belgium követi. Ez rámutat arra, hogy a magas termelékenység nem kizárólag méretgazdaságossági kérdés. Magyarország a rangsor alsó felén található, csak Szlovákiát, Lettországot, Litvániát, Romániát és Bulgáriát megelőzve. Szlovákia meglehetősen hátrul helyezkedik el, ami szintén relativizálja a méretgazdaságosság elsőbbségét a termelékenységben. Magyarország és a környező régió országainak munkatermelékenysége tehát meglehetősen alacsony, miközben jelentős élelmiszer árszínvonal különbség nincs az EU-átlagához képest.

A táblázat második oszlopában található, egy euró személyi jellegű ráfordításra vetített hozzáadott érték tekintetében sem jobb Magyarország versenyképessége. E mutatóban szintén Írország emelkedik ki. A képzeletbeli dobogó második és harmadik fokán Bulgária, illetve Románia áll. Magyarország a középmezőny elején, a 10. helyen áll ebben a rangsorban. Ez a sorrend rámutat arra, hogy Magyarország számára egyre kevésbé lehet kitörési pont az olcsó munkaerőre alapozott versenyelőny. Úgy vagyunk kifejezetten gyengék az egy főre vetített termelékenységet illetően, hogy eközben Románia és Bulgária humántőkéjének „olcsóságával” sem vagyunk képesek versenyezni.

A következő időszakban egyre nagyobbá fog válni a nyomás, hogy Magyarország élelmiszeripara újra megtalálja pozícióját az EU-n belüli munkamegosztásban. Hosszú távon az egyedüli kitörési pont a munkaerő termelékenység növelése oly módon, hogy e közben ne csökkenjen az élelmiszeripari szektor munkahely teremtő és –megtartó képessége. E kettős cél megvalósítása kizárólag innováció orientált, technológiai, termék-, valamint szervezeti újítások iránt egyaránt nyitott vállalkozások lesznek képesek.

## 2. táblázat. Az élelmiszeripar termelékenységi mutatói az Európai Unió országaiban (2012)

Table 2. Productivity indicators of the food industry in the EU countries

Ország	Bruttó hozzáadott érték (euro/fő)	Bruttó hozzáadott érték (euró/szem.jell.ráf.)
Írország	134,9	315,1
Dánia	63,4	138,8
Lengyelország	18,8	188,7
Csehország	18,6	159,1
Horvátország	17,5	154,3
Észtország	16,4	153,9
Magyarország	16,0	157,5
Szlovákia	14,1	142,0
Lettország	12,5	168,6
Litvánia	10,1	130,1
Románia	9,8	206,5
Bulgária	6,4	216,2

Forrás: saját szerkesztés

## 5. Összefoglalás és következtetések

Magyarország élelmiszeripara a 21. század második évtizedébe rendkívül kedvezőtlen szerkezettel, elaprózódott struktúrákkal és komoly versenyhátrányokkal lépett be. E problémák lényegében ma is fenn állnak. A mezőgazdasági üzemek mindössze 1 százaléka éri el azt a kritikus gazdasági méretet, amely a nemzetgazdasági szinten értelmezett munkatermelékenység számottevő javítását lehetővé teszi. A fejlesztési források és programok egyik fő motívuma ennek az arálynak növelése kell legyen oly módon, hogy a családi gazdaság léptékű középüzemek száma növekedjen. A megfelelő technológiai-műszaki színvonalon működő családi gazdaságok tényerése kiegyensúlyozottabb és egészségesebb versenyhelyzetet teremt, megteremtve a feltételeit a kölcsönösen előnyös kooperációk létrejöttének.

Az élelmiszeripari vállalkozások átlagmérete összességében jól illeszkedik az EU élelmiszeripari szerkezetébe. Az elsődleges feladat ebben a szektorban nem a méretkoncentráció növelése, hanem az innovációra alapozott termelékenység növelés. A munkaerő olcsóságban rejlő versenyelőny-tartalékaink mára kimerültek, az élelmiszeripar innentől kezdve elsősorban a belső erőforrásokra építkező, hozzáadott-értéknövelő innovációval lesz képes jelentős, nemzetgazdasági szintű termelékenységet elérni. Ebben a fejlesztési koncepcióban a nagy-, közép- és kisvállalatok egyaránt szerepet kaphatnak. A jövőre vonatkozó fejlesztési elképzelések kulcsfontosságú lehet a helyi fizetőeszköz bevezetésével támogatott gazdaságfejlesztés.<sup>5</sup>

## Jegyzetek

1. Tóth, O. & Garay, R. (2012): Stratégiai ágazat-e az élelmiszer-gazdaság? (Műhelyvita-összegzés). *GAZDÁLKODÁS*, 56(2), pp. 146–161.
2. Éder, T. (2014): A magyar élelmiszer-gazdaság versenyképességi problémái 2014 közepén. [Online] Available at: [http://www.mkt.hu/vgy2014/Eder\\_Tamas.pdf](http://www.mkt.hu/vgy2014/Eder_Tamas.pdf)
3. V. ö. Barna, K., Nagy, M. & Molnár, T. (2007): Egyszerűen statisztika II. feladatgyűjtemény. hely nélkül.: Perfect Kiadó.
4. Csima, F. & Pozsegovics, B. (2011): Trends of HR management of the sugar industry between 2000 and 2010 in EU countries. *Regional and Business Studies*, 3(1), pp. 713–722.
5. Lásd Varga, J. & Madaras, A. (2013): A helyi pénz kezdeményezésének elméleti alapjai. *Acta Scientiarum Socialium*, 38. kötet, pp. 45–47.

## Felhasznált irodalom

- Barna, K., Nagy, M. & Molnár, T. (2007): Egyszerűen statisztika II. feladatgyűjtemény. hely nélk.: Perfect Kiadó.
- Csima, F. & Pozsegovics, B. (2011): Trends of HR management of the sugar industry between 2000 and 2010 in EU countries. *Regional and Business Studies*, 3(1), pp. 713–722.
- Éder, T. (2014): A magyar élelmiszergazdaság versenyképességi problémái 2014 közepén. [Online] Available at: [http://www.mkt.hu/vgy2014/Eder\\_Tamas.pdf](http://www.mkt.hu/vgy2014/Eder_Tamas.pdf)
- Tóth, O. & Garay, R. (2012): Stratégiai ágazat-e az élelmiszer-gazdaság? (Műhelyvita-összegzés). *GAZDÁLKODÁS*, 56(2), pp. 146–161.
- Varga, J. & Madaras, A. (2013): A helyi pénz kezdeményezésének elméleti alapjai. *Acta Scientarium Socialium*, 38. kötet, pp. 45–47.



# A FENNTARTHATÓBB FOGYASZTÓI MAGATARTÁS ÉS MEGNYILVÁNULÁSI FORMÁI

## A MORE SUSTAINABLE CONSUMING BEHAVIOUR AND ITS DIFFERENT MANIFESTATIONS

KISS VIRÁG ÁGNES

DE GTK Ihrig Károly Doktori Iskola, Marketing és Kereskedelem Intézet

### Abstract

Nowadays, the principle of sustainability has moved into more and more spheres of our life (eg.: food safety, marketing, environment – economy, education). The basis of this sustainability is the fact that we need to create a lifestyle, which does not endanger the life of either ours, or the next generation's with not able to live in a free, welfare society, balanced with Nature. The three pillars of sustainability (economical, environmental, social) is much influenced by our consuming habits. This consuming is the result of our own opinions and values, which we choose from the different principled products and services with. The aim of current presentation is to represent those researches and consuming patterns that are in connection with it. I also would like to arrange them in a hierarchy, and define the phenomenon of sustainable consumption. Our consumption is worth examining in the field of food and the environmental influence.

### 1. Bevezetés – Fenntarthatóság

A fenntarthatóság mára már kikerülhetetlen területté nőtte ki magát, melyet az egyre sokasodó kutatások száma is alátámaszt. Sokan sokféleképpen, különböző irányokból közelítik meg ezt az összetett problémakört, hiszen a három meghatározott alappillére – gazdasági, társadalmi és környezeti – miatt nagyon sok aspektusa lehet a fenntartható fejlődésnek.

A fenntartható fogyasztás meghatározásakor magának a fenntarthatóságnak az eszenciáját szükséges megismernünk. A Kerk és Manuel szerzőpáros meghatározása szerint (2008), mely a Brundtland Jelentés definíciójára épül, azt olvashatjuk, hogy a működőképes fenntartható fejlődés lehetősége egy olyan hozzáállás létrejötte, amely előretekintve biztosítja, hogy a jövőben is az élet egy mindenki számára biztosított, elérhető biztonságot és kiegyensúlyozott, jóléti társadalomban szabadságot jelent, ahol az emberek a környezetükkel harmóniában élhetnek.<sup>1</sup> Hiszen a fenntarthatóság a nem megfelelő életkörülmények hiányában értelmetlen, de olyan életkörülmények fenntartása, melyek mellőzik a fenntarthatóság felé vezető út lehetőségeit nem folytatható. A fogyasztói magatartás átalakulás magával hozta, hogy a hagyományos közgazdaságtanon túl a szociológiát és más magatartástudományi ágat is behatóbban érdemes megismerni, hogy megértsük és befolyásolhassuk az emberek viselkedését. A pszichokulturális elemzésen túl a fogyasztás önmegvalósító, ön-prezentáló jellegét is fel kell térképezni, hogy megfelelő képet kapjunk. A legnagyobb probléma, hogy az átlagember nem feltétlen van tisztában vásárlói döntésének etikai szempontú vagy környezeti hatásával.<sup>2</sup>

Az európai térségtől globálisan többek között a túlfogyasztás és az ezzel járó hulladéktermelés, környezetszennyezés csökkentését, továbbá ezzel összefüggésben is az egészséges táplálkozási attitűd kialakítását várják a nemzetközi szakértők a fenntarthatóság érdekében.<sup>3</sup>

Jelen tanulmány célja egy rövid, ámbár átfogó képet adni a fenntartható fogyasztáshoz kapcsolódó hazai szinten is megjelenő vagy megjelenni látszó irányzatokról, illetve a fenntartható fogyasztás fogalmának körüljárása a nemzetközi és magyar szakirodalmak segítségével.

## 2. Fenntarthatóság megjelenése fogyasztói térben

Mára már tudjuk, hogy a fogyasztásunk legtöbb formája az emberi létfenntartáshoz hozzátartozik közvetve vagy közvetlenül, továbbá biológiai, társadalmi és kulturális folyamatok eredménye, és hogy magatartásunk korlátozottan racionális és információ ellátottsága is tökéletlennek tekinthető,<sup>4</sup> ellentétben a klasszikus közgazdaságtan általános felfogásával. Az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb hangsúly kerül a fogyasztók irányába történő információáramoltásra a fenntarthatóbb életvitel jegyében. Egyre több médiumban hangzik el a fenntartható fejlődés valamely alappillérehez kapcsolódó iránymutatásnak szánt üzenet, és egyre több terméken tűnnek fel a különböző logók, jelzések, melyek a fogyasztókat a termék fenntarthatóságához kötődő természetéről tájékoztatják. Az ecolabelindex.com számításai szerint több mint 400 fajta jelzés (címke) létezik (méltányos kereskedelem, környezetbarát, állat jóléti, egyéb) melyek közül 147 tartalmaz ételre és italra vonatkozó sztenderdeket, míg az Európai Bizottság 2012-es kutatásában 129 közösségi és egyedi fenntarthatósághoz kapcsolódó információs jelzést találtak az élelmiszeriparban az EU-s vagy országos szinten, melyek hatása a vásárlásra egyértelműen érzékelhető, továbbá amelytől egy általános fenntarthatóbb fogyasztói magatartás remélhető hosszútávon.<sup>5</sup>

## 3. Fenntarthatóbb életviteli irányzatok

A fenntartható fogyasztás kapcsán sok irányzattal, trenddel találkozhatunk, melyek mind egy szeletének problémáját próbálják meg- vagy feloldani. A fenntartható fogyasztáshoz kapcsolódó irányzatok sok esetben fedik egymást, illetve számos közös ponttal rendelkeznek (1. ábra), és minden esetben tudatos fogyasztói magatartásról beszélhetünk.

1. ábra. A fenntartható fogyasztás és a hozzákapcsolódó irányzatok

1. Figure. Sustainable consumption and trends



Forrás: Saját szerkesztés

A tudatos vásárlót úgy írhatjuk le, akinek vásárlási és fogyasztási döntései mögött előzetes elgondolás és megfelelő információhalmaz áll, melyekkel érvényre juttatja az általa fontosnak tartott szempontokat.<sup>6</sup> Tudatosságról beszélve elkülöníthetjük az egyéni érdekeinkhez kötődő, illetve a közösségi, társadalmi érdekekhez fűződő tudatos fogyasztást.

### **3.1. Egyéni érdekek szintje**

Az egyéni szinten megfogalmazódó tudatosság véleményem szerint azért tartozik a társadalmi szintű tudatossággal együtt a fenntarthatóság témakörében, mert több átfedéssel is találkozhatunk az egyes típusainak vizsgálatakor, továbbá az egyéni érdekek érvényesítése elégedetté teszi a fogyasztót, és több tanulmány és felmérés tanúsítja, hogy a kiegyensúlyozott, magas elégedettséggel vagy jóléti faktorral rendelkező országokban nagyobb figyelmet fordítanak a közösségi érdekek irányába. Egyéni szinten megjelenik a minőség-, az ár-, márká-, érték-, fogyasztói jogok, pénzügyi, egészség-, táplálkozástudatos fogyasztói forma.<sup>7</sup> Ezek közül talán az egészségtudatos irányzatot érdemes bővebben kifejteni, hiszen ez több kisebb életviteli területre is kiterjed.

#### **3.1.1. Egészségtudatos fogyasztás**

„Az egészség nem csupán a betegség hiánya, hanem a teljes testi, lelki és szociális jólét állapota.” (WHO definíció, 1946)<sup>8</sup> Bagdy Emőke egészségtudatosság fogalma szerint azok tartoznak az egészségtudatosok közé, akik vállalják önmagukért, saját egészségük megőrzéséért a felelősséget, és gondoskodnak egyensúlyuk megteremtéséről az egészség minden dimenziójában.<sup>9</sup> Maga az egészségmagatartás nem más, mint egy összetett rendszer, melynek részei: a testmozgás, a higiénia, a lelki egészség, a káros dolgok kerülése és a tudatos táplálkozás, továbbá ezeket kiegészíti az egészségügyi önellenőrzés és a szűrővizsgálatok igénybevétele.<sup>10</sup> A táplálkozás tudatosság az egészségtudatos szemlélet alárendeltjeként serkenti a fogyasztót a megfelelő tápanyagok kiválasztására és bevitelére az egyén szükségletei, ízlése szerint. A mai táplálékkínálat már lehetővé teszi ezt a választást. A legnagyobb élelmiszer-csoport ennél a témakörnél a funkcionális élelmiszerek<sup>11</sup> csoportja.

Az elmúlt években egy pozitív tendenciáról számolnak be a nemzetközi és a hazai tanulmányok, melyek szerint egyre erősebb a hajlandóság az egészséges és fenntarthatóságot szem előtt tartó élelmiszerek, termékek fogyasztására. Ez derül ki egy 2014-es kutatásból is, mely már az új igények és keresleti tényezők tükrében határozott meg tíz egészségcentrikus irányzatot a funkcionális élelmiszerfogyasztásban. A kutatást az Institute of Food Technologists (IFT) végezte, és a következő tendenciákat találta a kutatást végző Sloan (2014), mely az egyes típusú élelmiszerek megnövekedett keresletében érhető tetten:

1. Különleges táplálékkiegészítők (példa: probiotikumok, antioxidánsok, vitaminok).
2. *Get real* mozgalom, mely a mesterséges anyagok használatát bojkottálja.
3. Hispániai egészségtudat, azaz hogy ez az etnikai csoport és tagjai jobban figyelnek egészségükre és kritikusabbak az élelmiszerválasztásukkor. Ez ugyan az Egyesült Államokban elkülönülő csoport, ám fogyasztási szokásaik az európai népesség fejlett országaival hasonlóak.
4. *Protein evolúció*, mely ennek az összetevőnek megnövekedett népszerűségét főleg a fiatal generáció fogyasztásában éri tetten az egyre bővülő élelmiszer kínálatban.
5. Speciális gyermekételek, melyek a fejlődési szakaszoknak megfelelően természetes anyagokkal változatos étrendet kínálnak a gyerekeknek is.

6. Gyógyhatású élelmiszerek, melyek fogyasztásától bizonyos betegségek (példa: cukorbetegség, vérnyomás problémák, elhízás) megelőzését vagy alternatív kezelését remélik a fogyasztók.
7. Alternatív étkezés, mely alatt elsősorban az alkalmankénti vagy teljesen hús-, tehenéj, glutén- és laktózelhagyó étkezést, és annak különböző helyettesítőkkal történő pótlását értik a kutatók.
8. Teljesítményfokozó egészséges táplálkozás, mely azt a tendenciát magyarázza, hogy egyre többen sportolnak és mozognak a szabadidejükben is, és ez által a sportkultúra termékei implementálódtak a hétköznapi emberek és gyermekeik életébe.
9. Súlycsökkentő, karcsúsító készítmények.
10. Gen Zen, mely az ezredforduló szülőiteinek élelmiszerfogyasztási trendje, akik minden élelmiszerral szemben kritikusak és már sokkal alaposabban vizsgálják meg az élelmiszereket (frissesség, kalória, összetevők, egyebek szempontjából), mint az idősebb generáció.<sup>12</sup> Ezekből a mintázatokból is látszik, hogy az élelmiszereken való információközlés egyre komolyabb keresletindukálóként hathat bizonyos termékek piacán.

Ez a tíz trend a magyar fogyasztói társadalomban is tetten érhető, illetve előre jelezheti a hamarosan bekövetkező funkcionális élelmiszerfogyasztásban bekövetkező változásokat. Magyarországon is észlelhető egy pozitív magatartás megerősödése az egészséges táplálkozás tekintetében, ami más országokkal összevetve is jó eredményeket mutat.<sup>13</sup>

Fontos mérlegelni továbbá, hogy mennyire szabad a környezetünkért vívott harcot vagy azzal kapcsolatos magatartást saját egészségünk védelmétől elválasztani. Egészséges környezet nélkül nem beszélhetünk természetesen fenntartható egészségről. Továbbá kiegyensúlyozott társadalmi környezet és jólét nélkül se valósulhat meg a fenntartható egészség.

Idelépnek be a társadalmilag is, nem csak egyéni szinten felelős irányzatok a kutatásba.

### ***3.2. Társadalmilag felelős fogyasztás***

A fenntarthatóság fogalmának megvalósításához szükséges a társadalmi szintű felelős, tudatos fogyasztói döntések implementálása a gondolkodásba. Azokat a fogyasztási formákat sorolhatjuk is, amikor a fogyasztó vásárlási döntései során figyelembe veszi a közösségi, társadalmi szempontokat is a saját igényin túl. Vásárlói döntései során előnybe részesíti a környezeti szempontból nem vagy kevésbé kártékony hatású termékeket, illetve amelyekkel társadalmi érzékenységet kifejezheti.<sup>14</sup> Idetartoznak a saját érdekekkel összekapcsolódó közösségünk, környezetünk fejlődésének és fenntarthatóságának érdekében definiált tudatos fogyasztói irányzatok: környezettudatosság, etikus fogyasztás, önkéntes egyszerűség, eredettudatosság, etnocentrikus fogyasztás, méltányos kereskedelem, és LOHAS.<sup>15</sup>

#### **3.2.1. Etikus fogyasztás és alcsoportjai**

„A fogyasztás nem csupán piaci jelenség, hanem közügyekben való részvétel.”<sup>16</sup>

Beck (2006) szerint a legnagyobb, világszintű környezeti és társadalmi problémák oka a piac jelenlegi formában való működése, ezért a megoldást is a piaci intézmények között kell keresni; a hagyományos politikai választás szerinte mára tét nélkülivé, súlytalanná vált, míg a vállalatok rá vannak utalva a fogyasztóikkal való együttműködésre, ezért a fogyasztói szavazatok hatalmi tényezővé válhatnak.<sup>17</sup>

Etikus fogyasztás, melynek motívuma számos ügghöz kapcsolódhat az állatjóléti kérdésektől a környezet védelmének át az emberi jogok fogyasztói döntésekkel való támogatásáig; a fogyasztó tudatosan törekszik arra, hogy vásárlói döntéseivel kifejezze álláspontját ezen ügyekben, és befolyásolja az ügy szempontjából fontos cselekvők, például a vállalatok vagy kormányok magatartását. „*A piac nemcsak gazdasági funkciókat tölt be, hanem egyben politikai és morális cselekvési tér is.*”<sup>18</sup>

Érdekes elmélet még ehhez és a Fair Trade irányzathoz kapcsolódva a *forintszavazat* – azaz annyit szavazok arra az adott cégre, országra, termék mögötti gondolatra, amennyit a terméküre, szolgáltatásukra költök. A fogyasztásunk ugyanúgy alakítja a társadalmat körülöttünk, mint a politikai szavazatunk, ha nem jobban.<sup>19</sup> Ez a gondolkodásmód nem új keletű, a hozzákapcsolódó piacszegmentációs kutatásokkal már a hetvenes évek szakirodalmában találkozhatunk.<sup>20</sup>

Az etikus fogyasztás főbb cselekvési formái:<sup>21</sup>

- a *nemfogyasztás* (például: autó *nemhasználás* környezetvédelmi szempontból),
- az értékelvű hétköznapi vásárlás (például: méltányos kereskedelemről származó termékek vásárlása),
- a bojkott (egy ország vagy vállalat termékeinek *nemvásárlása*)
- a pozitív bojkott – „*buycott*” (vásárlás egy gyár megmentésére, hazai termék vásárlása),
- a termékek használatának bizonyos módjai (takarékoság, újrahasznosítás) és
- a használat utáni elhelyezés, ártalmatlanítás (szelektív hulladékgyűjtés).

Ahogy az a cselekvési formákból látszik, idetartozhat a közéletben is hangsúlyos irányzat a „*Buy local*” – *Vásárolj helyit!* - hazai termék mozgalom, mely nem a globalizáció ellen kíván szólni, csupán a helyi cselekvés, termelés támogatását szorgalmazza.<sup>22</sup> Továbbá a méltányos kereskedelem, *Fair Trade*, melynek célja a társadalmi összefogással történő megsegítése egy vállalkozásnak vagy szervezetnek fogyasztásunkkal.

Az etikus és ezen belül etnocentrikus és eredettudatos fogyasztó figyelembe veszi, hogy a saját gazdaságát veszélyezteti, ha azonos feltételek mellett nem a hazai terméket vásárolja. A gazdaságilag fejletlenebb országokban jellemző, hogy ezt figyelmen kívül hagyják.<sup>23</sup>

### 3.2.2. Környezettudatos fogyasztás

A legismertebb, legtöbbször emlegetett a környezettudatosság irányzata, melyet a hazai szakirodalomban is fellelhetünk. Ebbe a magatartásformába beletartoznak az aktív környezetbarát és -védő politizálás, szerveződések.<sup>24</sup> Ebből indul ki megannyi kisebb irányzat is, melyek ma már világszerte ismertek (például: Greenpeace).

Banerjee és McKeage (1994) a környezettudatosságot, mint különböző hiedelmek együttesét határozzák meg:

- „*Az ember-természet viszonytal kapcsolatos hiedelmek. A környezettudatos egyének elutasítják azt az általános nézetet, miszerint az ember uralja a természetet, helyette hiszik azt, hogy az ember és a természet két, egymástól független, egymással egyenrangú képződmény.*
- *Hiedelmek a környezet fontosságával kapcsolatban.*
- *A jelenlegi környezeti problémák komolyságába vetett hit.*
- *Hit abban, hogy a jelenlegi életstílus és a gazdasági rendszerek radikális változásai szükségesek a környezeti problémák megoldásához.*”<sup>25</sup>

Egy másik csoportosításban Meffert és Kirchgeorg (1994) a következő a környezettudatos cselekvési típusokat különítették el:

- *A hagyományos feldolgozású termékek fogyasztásának csökkentése, illetve róluk való lemondás.*
- *Keresletmódosítás - környezetbarát termékek vásárlása a hagyományos helyett*
- *Környezetbarát termékek fogyasztása*
- *Részvétel az újrahasznosításban, szelektív hulladékgyűjtésben*
- *Környezettudatos panasz, tiltakozás*<sup>26</sup>

Tanner-Kast (2003) kutatásában azt állapították meg, hogy a környezettudatossági attitűdhöz hozzátartozhat a hazai termékek fogyasztása és az ehhez tartozó intézményi tényezők szerepe, és ezt több hazai és nemzetközi kutatása is megerősítette.<sup>27</sup>

A fogyasztók egyre inkább magukénak kezdik érezni a globális fenntarthatatlan életvitel okozta problémákat és az ezzel járó felelősséget is. Magyar viszonylatban is azt találjuk, hogy a hazai fogyasztók egyre inkább felelős, tudatos fogyasztókká válnak, a kutatásokban ez leginkább a környezettudatos vásárlásokban érhető ez tetten.<sup>28</sup>

### 3.2.3. Önkéntes egyszerűség

Ez a Kocsis Tamás (2001) kutató által összegzett irányzat röviden összefoglalva a materializmussal próbál szemben menni. Ez az úgynevezett önkéntes egyszerűség (voluntary simplicity) koncepciója. Alapja egyszerű élet és magas szintű gondolkodás. Egyszerű életforma, amely nem a materiális értékekben keresi a boldogságot, hanem a szellemi, lelki egyensúlyban. Azonban nem jelent szegénységet, önsanyargatást, puritán életmódot, nem technológia- és növekedésellenes, hanem épp a legmegfelelőbb, a fenntartható jövőt szolgáló technológiák felfedezésén fáradozik. Nem növekedés nélküli út ez, hanem újfajta növekedés lehetőségét hordozó törekvés.<sup>29</sup> Ehhez az irányzathoz kapcsolódik az *ökológiai tudatosság*, mely felismeri az emberek és a természeti erőforrások közötti kölcsönös kapcsolatokat és egymásrataltságot. Annak elismerésére törekszik, hogy a Föld erőforrásai végesek, s ez a fizikai erőforrások megőrzésére, a környezetszennyezés csökkentésére, valamint a természeti környezet szépségének és épségének fenntartására kell, hogy ösztönözzön bennünket.<sup>30</sup> Azaz a főcél egy arany középút megtalálása a globális világ és a természet között. Ez a fogyasztói gondolkodás vallási alapokkal rendelkezik, főbb szószólói is vallási személyek voltak. Emiatt is különleges fogyasztói réteget ért és érhet el. Ezen réteg magatartását befolyásoló hat elv a Ballentine és Creery (2010) szerzőpáros összegzésében:

- *környezettudatosság,*
- *magas minőségi elvárások a tartósság és megbízhatóság szempontjából,*
- *közös tárgy- és eszközhasználat,*
- *használt cikk vásárlás és továbbadás,*
- *etikus termékek preferálása,*
- *önellátás.*<sup>31</sup>

### 3.2.4. LOHAS

Ez a nálunk újnak mondható, hazai szakirodalomban kevésbé emlegetett az etikus, környezet- és egészségtudatos irányzatot magában rejtő LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) – fenntartható és egészségvédelmi életmód. Azaz nem csak az egészség megőrzése a lényeg, hanem egy egyéni vásárlói magatartással előidézhető társadalmi vál-

tozást próbálnak elérni, bár egyfajta hedonista magatartás is megfigyelhető náluk,<sup>32</sup> ami szembemegy az önkéntes egyszerűség elvével. A nemzetközi szakirodalom alapján fenntartható fogyasztás iránt leginkább elkötelezett fogyasztói csoportnak tekinthető a LOHAS, ugyanis vásárlási döntéseiknél a fenntartható fejlődés mindhárom – gazdasági, társadalmi és ökológiai – pillérét figyelembe veszik. Az új típusú fogyasztók motivációi a konkrét vásárlási szituációban is megjelenjenek, ezzel kifejezve a változtatás iránti igényüket.<sup>33</sup> Töröcsik Mária még mint trendkövető csoportot azonosította őket, aminek elsősorban egyéni egészség- és környezettudatos életmód célként való megvalósítása adja karakterét. Magát a csoportot egyelőre csak termék célcsoportként láthatjuk a korai szakirodalomban, ám ma már a fenntarthatósághoz egyre inkább minden szempontból közelítő csoportként észlelik a kutatók. Általában jó jövedelmi viszonyban élőknek figyelhető meg ez az életvitel - ahogy más tudatos irányzatok is -, mely elsősorban a nőkre vagy családos, idősebb generációra jellemző. Ez a csoport egyre nő, hisz egyre több ember veszi igénybe a *wellness* (egészségmegőrzés alternatív típusait értve ide, kivéve a inkább divatkövető, hedonista rétegnél), *környezetbarát*, *természetes alapanyagok* szlogenre épülő szolgáltatásokat, termékeket.<sup>34</sup>

Rác Georgina kutatásában a LOHAS csoportról a főbb tényezőcsoportok az alábbiak voltak: környezettudatosság, egészségtudatosság, etikus magatartás, autentikus értékek, viszont megjelenik erőteljesen az individualizmus.<sup>35</sup>

Ez a szakirodalomban sokszor hibrid életstílust Schulz (2008) a következő – ellentétesnek mondható, de mégis összeegyeztethető – értékekkel és magatartási mintákkal határozta meg:

- *A technológiai fejlesztések támogatása, de emellett a természetesség pártolása,*
- *Egészség és élvezetkeresés,*
- *Individuális, de nem egocentrikus gondolkodás,*
- *Igényesség, de nem státuszfogyasztás,*
- *Modern és értékorientált hozzáállás,*
- *Közösségi és énközpontú értékek együttkezelése,*
- *Racionális és spirituális tényezők megértése, befolyásának felismerése.*<sup>36</sup>

Ezen közösségek számára az egészségügy és fenntarthatóság összeegyeztethető és együttesen fejleszthető, hiszen a környezet minőségének megőrzése természetes úton az egészségmegőrzésében elengedhetetlen.

#### 4. Fenntartható fogyasztás

Ahogy ez a fenti irányzatokból látszik a nemzetközi és hazai szakirodalmakat vizsgálva azt találhatjuk, hogy különböző szempontú megközelítések léteznek a fenntarthatóbb fogyasztás vagy annak bizonyos elemeit magában foglaló fogyasztási típusokra, ám ezen mintázatok számos elemében megegyeznek egymással.

Magának a fenntartható fogyasztásnak különböző politikai deklarációk, szabályok, stratégiák próbálnak keretet adni. A fenntartható fogyasztás kapcsán megszületett konkrét tabbnak nevezhető fogalmak között vizsgálódva azt találhatjuk, hogy minden kutató egy számára fontosabb területet rendel főcélnek a fenntarthatóság elérésében – például az zöld gondolkodás és a hozzákapcsolódó energiafogyasztás, továbbá CO<sub>2</sub> kibocsátás redukálásának alárendelt vagy másképpen környezeti hatást különböző módon csökkentő fogyasztás (helyi termék vásárlás az importtal szemben, organikus termelés a hagyományossal

szemben).<sup>37</sup> Továbbá bizonyos elméletek az egészséges táplálkozás lehetőségei mögött látják a fenntarthatóbb környezeti terhelés lehetőségét. Ilyen fogalmakat alkotott Leitzmann (2003), Duchin (2004) és Hayn, Empacher és Halbes (2005) kutatásaikban, amelyekben a hétköznapi életben is alkalmazható, fenntartható étkezési szokások a jellemzően növényi alapú, egészséges, organikus gazdálkodásból származó, lokális és szezonális, alacsony fokú feldolgozottságú, öko-csomagolásos, ízletes és méltányos kereskedelemről származó termékekre épülnek. Ezek alacsonyabb környezeti hatással rendelkeznek és a fenntarthatóbb gazdaság érdekeit is szem előtt tartják.<sup>38</sup>

## 5. Összegzés és következtetések

A fenntartható fogyasztást tehát aszerint kell meghatározni és definiálni, hogy kielégítse és lefedje a fenntarthatóság alapelvét, azaz hogy a saját igényeinket úgy elégítsük ki, hogy a következő generációk és saját jövőbeli szükségleteinket ne veszélyeztessük, és ennek érdekében hozzuk meg döntéseinket, illetve változassunk azon magatartásmintákon, melyeket ehhez a célhoz hozzárendelni nem tudunk. Olyan magatartásforma ez, mely a fenti irányzatok alapelveit magában foglalja, és tudatosan használja is azokat mindennapi döntéshozatalakor. Ez a jelen generáció feladata, kihívása.<sup>39</sup> A fenti irányzatok és mintázatok megjelenése és egyre népszerűbbé válása egy pozitív jövőképpel kecsegtet, melyek együttesen elősegíthetik az óhajtott fenntartható fejlődést. Fontos kiemelni, hogy az egészséges életmód, a környezettudatosság külön-külön és különösen együtt a fenntartható gazdaságot is szolgálják, mivel az alacsonyabb környezeti terhek és egészségügyi általános költségek csökkenésével, továbbá magasabb fokú társadalmi elégedettséggel, és sok egyéb pozitív hatással járnak, melyek elősegítik a fokozottabb figyelmet a körülöttünk lévő világra. Ezeknek a megszilárdulása lehet az alapja a címben megfogalmazott fenntarthatóbb fogyasztásunknak.

## Jegyzetek

1. Kerk, Geurt Van de–Manuel, Arthur R. (2008): A comprehensive index for a sustainable society: The SSI – the Sustainable Society Index. *Ecological Economics* 66, pp. 228–242.
2. Soron, Dennis (2010): Sustainability, self-identity and the sociology of consumption. *Sustainable Development Special Issue: Sustainability and Identity Volume 18, Issue 3, May/June 2010*, pp. 172–181.
3. Maggio, Albino–Van Criekinge, Tine–Souza, Monica (2013): Foresight Study on Global Food Security. Report on Second Workshop on Geography, 10–11 July 2013, European Commission.
4. Lehota József (2004): Élelmiszerfogyasztói magatartás hazai és nemzetközi trendjei. *Élelmiszer, Táplálkozás, Marketing, I. évfolyam 1–2. szám*. pp. 7–14.
5. Grunert, Klaus G.–Hieke, Sophie–Wills, Josephine (2014): Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy* 44. pp. 177–189.
6. Dudás Katalin (2011): A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói. *Vezetéstudomány, XLII. évfolyam 7–8. szám*. 47–56. old.
7. Dudás Katalin (2011): i. m.
8. WHO: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html> (2013. 07. 12.)
9. Bagdy Emőke (2010): *Hogyan lehetnénk boldogabbak?* Kulcslyuk Kiadó, Budapest.
10. Harris és Guten (1979). Idézi Szakály Zoltán (2008): *Hagyományos magyar termékek piaci lehetőségeinek elemzése. Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing, V. évf. 2–3. pp. 57–65.*
11. A funkcionális élelmiszereket elsősorban az egészségvédő termékekre használja a szakirodalom, melyek szerepe a vitaminok és ásványi anyagok pótlása, energiaegyensúly visszaállítása,



- az egészséges és jó közérzet megőrzése, és a betegségek megelőzése. Wildman (2001), Babulka (2005) Idézi Szakály Zoltán (2011): Táplálkozásmarketing. Mezőgazda Kiadó, Budapest. pp. 57.
12. Sloan, A. Elizabeth (2014): The Top Ten Functional Food Trends. Food Technology, April 2014, Volume 68, No. 4.
  13. Szakály Zoltán–Kiss Marietta–Jasák Helga (2014): Funkcionális élelmiszerek, fogyasztói attitűdök és személyre szabott táplálkozás. Táplálkozásmarketing, I. évf. 1–2. szám, pp. 3–18.
  14. Crane és Desmond (2002), Roberts (1993). Idézi Kovács Ildikó (2013): Társadalmilag felelős fogyasztás vizsgálata. Területi statisztika, 2013. 53 (4), pp. 372–386.
  15. Dudás Katalin (2011): A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói. Vezetéstudomány, XLII. évfolyam 7–8. szám. 47–56. old.; Töröcsik Mária (2007): A tudatos fogyasztást és egészséget preferáló új fogyasztói trendsoport, a LOHAS csoport megjelenése Magyarországon. Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing 2007/1. pp. 41–47.; Kocsis Tamás (2001): A materializmustól a teljes emberig. Kovász – 2001. ősz–tél, 101–136. old.; Gulyás Emese (2007): Az etikus fogyasztás mint a közügyekben való részvétel. Politikatudományi Szemle 2007. XIV/4. MTA Politikatudományi Intézet. pp. 111–126.; Szabó Erzsébet (2006): Az eredet- és minőségjelzők alkalmazásának lehetőségei és feltételei a marketingkommunikációban. PhD értekezés, Corvinus Egyetem, Budapest.; Malota Erzsébet (2003): Fogyasztói Etnocentrizmus. PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.; Rácz Georgina–Horváth Ágnes (2011): Lohas themes in Hungarian women’s magazine. Regional and Business Studies, Vol 3, No. 1. 589–606.; Kelemen Zita (2010): *A magyar fogyasztói attitűd az előnyalapú saját márkákkal szemben*. In: Új marketing világtrend MOK 16. országos konferenciája, 2010. augusztus 26–27., Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola Budapest.
  16. Gulyás (2007): i. m.
  17. Gulyás (2007): i. m.
  18. Gulyás (2007): i. m.
  19. Dickinson és Carsky (2005). Idézi Gulyás (2007): i. m.; Beck, U. (2006): A választás tétje. Belvedere, Szeged.
  20. Anderson, W. Thomas Jr.–Cunningham, William H.: The Socially Conscious Consumer. Journal of Marketing, Vol 36 (July, 1972), pp. 23–31.
  21. Gulyás (2007): i. m.
  22. Vasa László (2010): Szupermarketek tudatos fogyasztók számára: Lehetséges pozitív externáliák. In: Sikos T. Tamás (szerk.): Fenntartható fogyasztás és növekedés határai, Gödöllő–Komárom, pp. 163–176.
  23. Papadopoulos-Butt (2006). Idézi Malota Erzsébet (2003): Fogyasztói Etnocentrizmus. PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
  24. Hofmeister Tóth Á.–Kelemen K.–Piskóti Marianna (2011): A fenntartható fogyasztás jellemzői és trendjei Magyarországon és a régióban. In: Csutora M.–Hofmeister Tóth Á. (szerk.): Fenntartható fogyasztás? A fenntartható fogyasztás gazdasági kérdései, AULA Kiadó, Budapest. pp. 53–76.
  25. Schäfferné Dudás Katalin (2008): A környezettudatosság többszintű értelmezése és a környezettudatos fogyasztói magatartás. (Doktori értekezés) Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola, Pécs.
  26. Nagy Szabolcs (2011): Fenntartható fogyasztás. Nemzeti Tankönyv Kiadó, Budapest.
  27. Hofmeister (2011): i. m.; Vetőné Mózner, Zsófia (2012): *Fenntartható életmódok felé: lehet-e az élelmiszer-fogyasztás fenntartható*. In: Fenntartható fogyasztás? Trendek és lehetőségek Magyarországon. AULA, Budapest, pp. 111–139.
  28. Kovács Ildikó (2013): Társadalmilag felelős fogyasztás vizsgálata. Területi statisztika, 2013. 53 (4), pp. 372–386.
  29. Kocsis Tamás (2001): A materializmustól a teljes emberig. Kovász – 2001. ősz–tél, 101–136. old.
  30. Kocsis (2012).
  31. Dudás Katalin–Szakó Tímea (2014): Az önkéntes egyszerűsítők fogyasztói magatartása különös tekintettel a táplálkozási szokásokra. Táplálkozásmarketing, I. évf. 1–2. szám, pp. 81–85.

32. Rác Georgina (2013): Az értékek változásának és a fenntartható fejlődés trendjének hatása a hazai élelmiszerfogyasztásra. (Doktori értekezés) Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
33. Rác (2013): i. m.
34. Töröcsik Mária (2007): A tudatos fogyasztást és egészséget preferáló új fogyasztói trendcsoport, a LOHAS csoport megjelenése Magyarországon. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing* 2007/1. pp. 41–47.
35. Rác (2013): i. m.
36. Schulz (2008). Idézi Lehota József–Csíkné Mácsai Éva–Rác Georgin (2014): Az egészségtudatos élelmiszer-fogyasztói magatartás értelmezése a LOHAS koncepció alapján. *Táplálkozásmarketing*, I. évf. 1–2. szám, pp. 38–48.
37. Alfredsson (2002) és Pack et al (2005). Idézi Vetőné (2011): i. m.
38. Vetőné (2011): i. m.
39. Szlávik J. (2002): A fenntarthatóság szintjei és útjai (A fenntartható fejlődés közgazdasági összefüggései.) Akadémiai nagydoktori thesis. MTA, Budapest.

### Felhasznált irodalom

- Anderson, W. Thomas Jr.–Cunningham, William H.: The Socially Conscious Consumer. *Journal of Marketing*, Vol 36 (July, 1972), pp. 23–31.
- Bagdy Emőke (2010): *Hogyan lehetnénk boldogabbak? Kulcslyuk* Kiadó, Budapest.
- Beck, U. (2006): A választás tétje. *Belvedere*, Szeged.
- Dudás Katalin (2011): A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói. *Vezetéstudomány*, XLII. évfolyam 7–8. szám. 47–56. old.
- Dudás Katalin–Szakó Tímea (2014): Az önkéntes egyszerűsítők fogyasztói magatartása különös tekintettel a táplálkozási szokásokra. *Táplálkozásmarketing*, I. évf. 1–2. szám, pp. 81–85.
- Grunert, Klaus G.–Hieke, Sophie–Wills, Josephine (2014): Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy* 44. pp. 177–189.
- Gulyás Emese (2007): Az etikus fogyasztás mint a közügyekben való részvétel. *Politikatudományi Szemle* 2007. XIV/4. MTA Politikatudományi Intézet. pp. 111–126.
- Hofmeister Tóth Á.–Kelemen K.–Piskóti Marianna (2011): A fenntartható fogyasztás jellemzői és trendjei Magyarországon és a régióban. In: Csutora M.–Hofmeister Tóth Á. (szerk.): *Fenntartható fogyasztás? A fenntartható fogyasztás gazdasági kérdései*, AULA Kiadó, Budapest. pp. 53–76.
- Kelemen Zita (2010): *A magyar fogyasztói attitűd az előnyalapú saját márkákkal szemben*. In: Új marketing világrend MOK 16. országos konferenciája, 2010. augusztus 26–27., Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola Budapest.
- Kerk, Geurt Van de–Manuel, Arthur R. (2008): A comprehensive index for a sustainable society: The SSI – the Sustainable Society Index. *Ecological Economics* 66, pp. 228–242.
- Kocsis Tamás (2001): A materializmustól a teljes emberig. *Kovács – 2001. ősz–tél*, 101–136. old.
- Kovács Ildikó (2013): Társadalmilag felelős fogyasztás vizsgálata. *Területi statisztika*, 2013. 53 (4), pp. 372–386.
- Lehota József (2004): *Élelmiszerfogyasztói magatartás hazai és nemzetközi trendjei*. *Élelmiszer, Táplálkozás, Marketing*, I. évfolyam 1–2. szám. pp. 7–14.
- Lehota József–Csíkné Mácsai Éva–Rác Georgin (2014): Az egészségtudatos élelmiszer-fogyasztói magatartás értelmezése a LOHAS koncepció alapján. *Táplálkozásmarketing*, I. évf. 1–2. szám, pp. 38–48.
- Maggio, Albino–Van Criekinge, Tine–Souza, Monica (2013): *Foresight Study on Global Food Security. Report on Second Workshop on Geography, 10–11 July 2013, European Commission*.
- Malota Erzsébet (2003): *Fogyasztói Etnocentrizmus*. PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- Nagy Szabolcs (2011): *Fenntartható fogyasztás*. Nemzeti Tankönyv Kiadó, Budapest.

- Rácz Georgina–Horváth Ágnes (2011): Lohas themes in Hungarian women’s magazine. *Regional and Business Studies*, Vol 3, No. 1. 589–606.
- Rácz Georgina (2013): Az értékek változásának és a fenntartható fejlődés trendjének hatása a hazai élelmiszerfogyasztásra. (Doktori értekezés) Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezés-tudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
- Schäfferné Dudás Katalin (2008): A környezettudatosság többszintű értelmezése és a környezettudatos fogyasztói magatartás. (Doktori értekezés) Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola, Pécs.
- Sloan, A. Elizabeth (2014): The Top Ten Functional Food Trends. *Food Technology*, April 2014, Volume 68, No. 4.
- Soron, Dennis (2010): Sustainability, self-identity and the sociology of consumption. *Sustainable Development Special Issue: Sustainability and Identity* Volume 18, Issue 3, May/June 2010, pp. 172–181.
- Szabó Erzsébet (2006): Az eredet- és minőségjelzők alkalmazásának lehetőségei és feltételei a marketingkommunikációban. PhD értekezés, Corvinus Egyetem, Budapest.
- Szakály Zoltán (2008): Hagyományos magyar termékek piaci lehetőségeinek elemzése. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, V. évf. 2–3. pp. 57–65.
- Szakály Zoltán (2011): *Táplálkozásmarketing*. Mezőgazda Kiadó, Budapest. pp. 57.
- Szakály Zoltán–Kiss Marietta–Jasák Helga (2014): Funkcionális élelmiszerek, fogyasztói attitűdök és személyre szabott táplálkozás. *Táplálkozásmarketing*, I. évf. 1–2. szám, pp. 3–18.
- Szlávik J. (2002): A fenntarthatóság szintjei és útjai (A fenntartható fejlődés közgazdasági összefüggései.) Akadémiai nagydoktori thesis. MTA, Budapest.
- Töröcsik Mária (2007): A tudatos fogyasztást és egészséget preferáló új fogyasztói trendcsoport, a LOHAS csoport megjelenése Magyarországon. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing* 2007/1. pp. 41–47.
- Vasa László (2010): Szupermarketek tudatos fogyasztók számára: Lehetséges pozitív externáliák. In: Sikos T. Tamás (szerk.): *Fenntartható fogyasztás és növekedés határai*, Gödöllő–Komárom, pp. 163–176.
- Vetőné Móznér, Zsófia (2012): *Fenntartható életmódok felé: lehet-e az élelmiszer-fogyasztás fenntartható*. In: *Fenntartható fogyasztás? Trendek és lehetőségek Magyarországon*. AULA, Budapest, pp. 111–139.

# MAGYARORSZÁGON A TERMELŐ SZEMSZÖGÉBŐL

## COMPETITIVE ORGANIC FARMING IN HUNGARY IN THE FARMERS' POINT OF VIEW

DR. MILE CSILLA PHD, főiskolai tanár  
Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár

### Abstract

The study analyses the competitiveness of the organic farms in Hungary applying qualitative research methods. In 2013 organic cultivation was carried out by 1455 farms on 131 056 hectares which is only 2.5 percent of the total agricultural area. The costs are typically higher for organic farming while yield loss is greater in comparison with the conventional farming. Due to this fact those producers can be competitive who are able to produce marketable quantity and to validate a certain premium during their sells covering their higher costs and losses. The marketable quantity depends on the crops, while “organic premium” is mostly affected by the market conditions. The profitability is strongly influenced by the supports of the Hungarian Agri-Environmental Program. 90 percentages of organic farms are involved in the program. Those few farmers who are successful without this support usually appear directly in the consumer market and sell their products with high premium. The Hungarian organic products do not compete to each other at the present, but in the future quality and the appropriate marketing activity can be significant elements of competitiveness.

### 1. Bevezetés

Gazdasági fejlődésünk, és ezzel együtt természeti erőforrásaink kimerülésének rohamos gyorsulása életre hívta a fenntartható fejlődés fogalmát, és ezzel együtt új kihívások elé állította a termelő ágazatokat. Az egyre hangsúlyosabb környezeti problémákra az agrárszféra az ökológiai gazdálkodás megjelenésével reflektált. A gazdálkodási forma, amely elsősorban helyi erőforrásokra és természetes anyagokra támaszkodik, magában foglalja az összes olyan termelési módot, amely környezeti, gazdasági és társadalmi szempontból egyaránt fenntartható, és ezen felül egészséges élelmiszerek előállítását biztosítja. 2011 végén összesen 37,2 millió hektáron folytattak ökológiai gazdálkodást világszerte, ami számottevőnek tűnik, ez a terület azonban még mindig csak a 0,9 százaléka a világ mezőgazdasági területeinek.<sup>1</sup> A biogazdálkodás alá vont területek aránya az egyes országokban természetesen eltérő, szembetűnő azonban, hogy a tíz országból ahol, az ökológiai gazdálkodás alá vont területek aránya az összes mezőgazdasági területhez képest a legmagasabb a világon, hét ország európai. A szomszédos Ausztriában ez az arány megközelíti a 20 százalékot, de Észtország (14,8%), Lettország (10,4%) és Csehország (10,8%) is kiemelkedő teljesítménnyel büszkélkedhet. Hazánkban a mezőgazdasági művelésre alkalmas területek mindössze 2,5 százalékán folyik ökológiai termelés, ami összesen 131 056 hektárt jelent (2013-as adat).<sup>2,3</sup> Felmerül a kérdés, hogy mi lehet az oka az alacsony részvételi arálynak, hogyan lehetne érdekelttőbbé tenni a gazdálkodókat az ökológiai termelési módok alkalmazásában. A megoldást elsősorban a piaci viszonyokban érdemes keresni, tekintve, hogy a politikai döntéshozók szándéka adott: az ökológiai gazdálkodás fejleszté-

sét célzó nemzeti akcióterv szerint a biogazdálkodás alá vont területek nagyságát 2020-ig 300 ezer hektárra tervezik bővíteni, ami a jelenlegi területnek több mint a duplája.

Melyek azok a tényezők, amik az ökológiai gazdálkodók versenyképességét erősítik, mi az, amin változtatni érdemes ahhoz, hogy a biogazdálkodás aránya a magyar mezőgazdaságon belül számottevően növekedjen? A tanulmány erre a kutatási problémára keresi a választ.

## 2. Ökológiai gazdálkodás Magyarországon

Az ökológiai gazdálkodás tanúsítása és ellenőrzése hazánkban a nyolcvanas évek végén kezdődött el a SEC holland ellenőrző szervezet segítségével.<sup>4</sup> A tevékenységet a kilencvenes évek elején az 1986-ban alakult Biokultúra Egyesület vette át. 1996-ban az egyesület megalapította a Biokontroll Hungária Közhasznú Társaságot, melynek először csak az ellenőrzést, később a tanúsítás feladatait is delegálta. A Biokontroll Hungária 2007-től egy törvényi változásnak köszönhetően nonprofit Kft-ként működik.

A Biokontroll Hungária Kft. 2002-től szolgáltat átfogó adatokat, amely dátum összehasonlítható a Nemzeti Agrárkörnyezetvédelmi Program debütálásával. Ez a program már uniós mintára készült, mintegy bevezetéseként a 2004-es első Agrárkörnyezet-gazdálkodási Programnak (AKG), de egyelőre nemzeti költségvetésből került finanszírozásra. A célprogramok között többek között ott szerepelt a biogazdálkodás.

Az ökológiai gazdálkodást végző termelők tanúsítását Magyarországon jelenleg két szervezet végzi, egyrészt a Biokontroll Hungária Kft., valamint a Hungária Ökogarancia Kft.; utóbbi csak 2006-ban kezdte meg tevékenységét. Az ökológiai területeknek legnagyobb részét a nagyobb múltú cég ellenőrzi, az új szervezet jóval kisebb arányban van jelen.

**1. ábra. Biogazdálkodás alá vont területek ellenőrzése és tanúsítása Magyarországon**  
**Figure 1. Verification and certification of land under organic farming in Hungary**



*Forrás: A Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. és Hungária Öko Garancia Kft. éves jelentései alapján saját összeállítás*

Az ökológiai gazdaságok száma egy hirtelen megugrást mutat 2004-ben, valamint 2009-ben, majd ezeket az éveket követően egy lassú, de folyamatos csökkenést tapasztalhatunk. Ennek oka egyértelműen visszavezethető az említett két évben megjelenő Agrár-Környezetgazdálkodási Programok hatásaira. Az öt éves programokban elnyerhető támo-

gatási összegek azoknak a gazdálkodóknak is motivációs tényezőt jelentettek, akik korábban nem folytattak ökológiai gazdálkodást. A lemorzsolódás oka elsősorban az, hogy a gazdálkodók egy része nehezen, vagy egyáltalán nem tudott megfelelni a szigorú feltételeknek. Az ellenőrzések során jellemző, hogy mind a minősítő szervezetek, mind pedig az AKG-program kifizető és ellenőrző szervezete, az MVH is találnak szabálytalanságokat, amelyek a minősítés visszavonásával vagy a támogatás megvonásával járhatnak. A 2009-es AKG az idei évben (2014. augusztus 31.) ért véget, és mivel egyelőre nem indult el az új támogatási program, a Biokontroll Hungária Kft. közel ötezer hektáros területcsökkenéssel számol.<sup>5</sup>

**1. táblázat. Biogazdálkodás alá vont területek nagysága és a gazdálkodások száma Magyarországon**

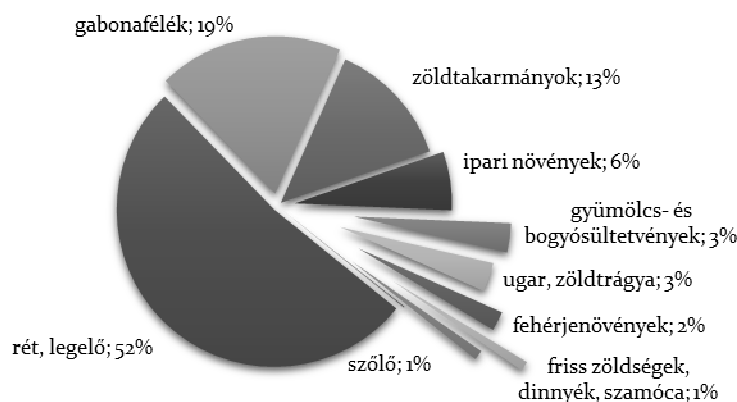
**Table 1. Number and size of farms in the area under organic farming in Hungary**

		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bio-kontroll Hungária	Ellenőrzött terület (ha)	103672	113816	128690	122615	116197	111873	111800	133720	121071	113070	118990	119275
	Vállalkozások száma	995	1 155	1 420	1 353	1 249	1 203	1 171	1 541	1 493	1 345	1 282	1 339
Hungária Öko Garancia	Ellenőrzött terület (ha)					6568	10397	11017	12222	11555	11406	11760	11781
	Vállalkozások száma					72	57	57	78	81	85	97	116

*Forrás:* A Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. és Hungária Öko Garancia Kft. éves jelentései alapján saját összeállítás

**2. ábra. Az ökológiai gazdálkodásba bevont területek megoszlása (2011)<sup>6</sup>**

**Figure 2. Distribution of organically managed land area (2011)**



*Forrás:* KSH adatok alapján saját összeállítás

Az ökológiai gazdálkodásban a legnépszerűbb művelési ág a rét, legelő. Ez leginkább annak köszönhető, hogy a követelmények ebben az ágban könnyen betarthatók, ráfordítás-igénye a hagyományos gazdálkodáshoz képest minimális, vagy egyáltalán nincs. Ökomi-

nőségben egyszerűen természetű továbbá a gabona, ami könnyen és nagymennyiségben történő szállíthatósága miatt is népszerű a gazdálkodók körében. Magas élömunka igénye, valamint a potenciális kártevők diverzitása miatt kockázatosabb, költségesebb és emiatt kevésbé népszerű a biogazdák körében a zöldség és gyümölcs termesztése.

### 3. Anyag és módszer

A problémafelvetés során megfogalmazott, a magyar ökológiai gazdálkodók versenyképességének legfontosabb elemeit feltárni kívánó kutatási kérdésre primer kvalitatív vizsgálatok segítségével keressük a választ. Az 1339 ökológiai termelőt ellenőrző Biokontroll Hungária Kft. vezető szakemberével lebonyolított szakértői mélyinterjú empirikus tapasztalaton alapuló releváns információkat nyújtott a teljes szektor versenyben maradásának feltételeiről. A közvetlenül a termelőkkel készített mélyinterjúk egyrészt megerősítették a szakértői interjú információit, másrészt a gazdálkodó szemszögéből értékelték a problémát.

A vizsgálat kizárólag az ökológiai növénytermesztőkre irányul, az állattenyésztés, feldolgozóüzemek illetve kereskedelmi egységek nem kerültek be a mintába.

### 4. A versenyképesség elemei

A versenyképesség vizsgálata elsősorban az ökológiai gazdálkodás konvencionális gazdálkodáshoz viszonyított előnyeire terjedt ki az egyes művelési ágak esetében. Nem szabad ugyanakkor figyelmen kívül hagyni, hogy a biogazdálkodók között is kialakulhat egyfajta verseny, ahol azonos feldolgozottsági fok mellett elsősorban a termék minősége és a hozzá kapcsolódó marketing tevékenység fogja megalapozni a piaci előnyt. Magyarországi viszonylatban azonban erről még nehéz bármiféle felmérést készíteni, tekintve, hogy a teljes mezőgazdasági termelés mindössze 2,5 százalékról van szó, és nem egészen másfélezer gazdálkodóról.

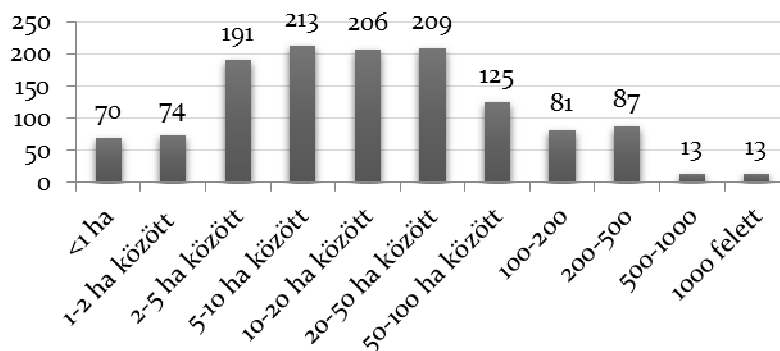
#### 3.1. Üzemméret

A hazai biogazdaságok átlagos üzemmérete 90 és 100 hektár között alakul, és csak kisebb ingadozásokat mutat a különböző évek adatait vizsgálva. 2013-ban az átlagos terület 90 hektár volt.<sup>7</sup> Ebből az adatból azonban még nem tudunk releváns következtetéseket levonni. Használhatóbb információhoz jutunk, ha megnézzük, hogy milyen adatok állnak az átlagszám mögött. A Biokontroll Hungária Kft. 2012-es adatai alapján készített diagramból (lásd a 3. ábrát!) látható, hogy a magyar ökológiai gazdálkodók 90 százalékát magában foglaló mintában a gazdaságok közel hatvan százaléka 20 hektár alatti és mindössze 15 százalék a 100 hektárnál nagyobb birtok. Az adatokból az derül ki, hogy az ökológiai gazdálkodási forma a kis (családi) vállalkozások között népszerűbb, ami feltehetően a biotermékek előállításából adódó (vélt vagy valós) versenyelőnynek köszönhető a konvencionális gazdálkodáshoz képest.

A birtokméret szerepe a versenyképességben természetesen nagymértékben függ a termesztett kultúrától. Szántóföldi gabonanövények esetében például a viszonteladó jellemzően csak egy adott mennyiség felett szerződik, ez a mennyiség többnyire a szállítókapacitás függvénye.<sup>9</sup> Közvetlenül a fogyasztói piacra történő termelés (pl. zöldség, gyümölcs, fűszernövények) esetén kisebb birtokok is versenyképesek lehetnek, mint példának okáért az egyik interjúalany 0,5 hektáros gazdasága, ahol biopaprika és -paradicsom palántákat termelnek.

### 3. ábra. Biogazdaságok birtokméret szerinti megoszlása 2014-ben<sup>8</sup>

Figure 3. Distribution of organic farms by farm size in 2014



Forrás: A Biokontroll Hungária Kft. adatbázisa alapján saját összeállítás

Sarkalatos pont ugyanakkor a gazdálkodás technikai háttere, tekintve, hogy az engedélyezett szerek korlátozott használhatósága miatt felértékelődik a mechanikai növényvédelem szerepe. Ez egy kisebb gazdaságban az élőmunka-ráfordítás növekedésével megoldható feladat, egy nagyobb birtok esetében azonban a géppark diverzifikálását és korszerűsítését igényli.

### 3.2. Költségek és bevételek

A biogazdálkodásban magasabbak a költségek és alacsonyabbak a hozamok. Röviden így lehetne jellemezni a gazdálkodásnak ezt a formáját, de ennél valamivel árnyaltabb a kép. Egy repcetermesztés esetében például, ahol a konvencionális gazdálkodásban is kiemelkedően magas a növényvédelmi beavatkozások aránya, nagyon nehezen, csak magas költségek és nagy hozamcsökkenés árán lehet ökológiai gazdálkodást folytatni. Az ökológiai követelmények könnyebben betarthatók a szántóföldi gabonatermesztésben, itt az alacsonyabb hozamok hátterében megfelelő tápanyag utánpótlás mellett fertőzések és egyéb növényvédelmi problémák állhatnak, bár ez is évszámra függő.

Az ökológiai gazdálkodás költségeit növeli a magasabb élőmunka és/vagy gépmunka igény, az engedélyezett szerek magas ára (a hagyományos növényvédő szerek kétháromszorosa is lehet), továbbá a minősítés és az ellenőrzés magas költsége.

Az interjúalanyok eltérő tapasztalatokról számoltak be a piacon realizálható biofelár vonatkozásában. Viszonteladónak történő eladásnál a bodza esetében például 10–15 százalékos felárral értékesíthető a termés, gabona esetében átlagos 30 százalékkal, tönkölybúza esetében ez valamivel magasabb, akár a 70 százalékot is elérheti. Ezek a számok azonban óriási diverzitást mutatnak az egyes évek viszonylatában. 2013-ban osztrák, német és svájci célpiaccal az ökobúzát 300, az ökokukoricát 100 százalékos felárral értékesítette a hagyományos termékhez képest az egyik vizsgálat alá vont gazdálkodó.

### 3.3. A feldolgozottság foka, piaci kapcsolatok

A hazai biogazdálkodók nagy része feldolgozatlan formában értékesíti a termést, kevés az olyan gazdálkodók száma, akik végső fogyasztásra szánt termékeket értékesítenek. Ez egyfajta kiszolgáltatottságot jelent az időtényezőnek, különösen a zöldség- és gyümölcs-kultúrák esetében, ahol a termékek gyors romlása kedvezőtlen pozícióba hozhatja a terme-



lőket a piaci alkuban. A magasabb feldolgozottsági szint ezt a kitétséget csökkenti, miközben növeli a hozzáadott értéket.

A feldolgozó egység kiépítését azonban a gazdálkodók többsége nem tudja vállalni. A hagyományos beruházási igények mellett azt is biztosítani kell, hogy a feldolgozó üzem megfeleljen az ökológiai előírásoknak, ami tovább emeli a járulékos költségeket. A feldolgozás fejlődését jelentős mértékben gátolja továbbá, hogy a külföldi felvásárlók a feldolgozatlan termékeket keresik, így a hozzáadott értéknövekedés náluk keletkezik.<sup>10</sup> A magyar biogazdálkodók mindössze 10-15 százaléka jelenik meg közvetlenül a fogyasztói piacon, a többi termelő viszonteladóknak értékesít, akik többnyire külföldre szállítják a termékeket, a legnépszerűbb felvásárló országok Németország, Ausztria és Svájc.

### **3.4. Piaci igények és lehetőségek**

A biotermékek rendszeres hazai fogyasztása meglehetősen alacsony arányt mutat a hagyományos termelési módszerrel előállított élelmiszerekhez viszonyítva, a becslések szerint az egy százalékot sem éri el. A felmérések szerint a hazai fogyasztók közel hatvan százaléka még egyáltalán nem vásárolt bioterméket, jóllehet a fogyasztók alapvetően kedvezőnek ítélik meg azok egészségre és környezetre gyakorolt hatását.<sup>11</sup> A fogyasztás bővülésének egyik legnagyobb kerékkötője a biotermékek fogyasztókban tudatosult magas ára, és ezt a sztereotípiát erősíti a hazai biopiacokon kialakult paradox árhatás jelensége is. A Magyar Biokultúra Szövetség Csörsz utcai piacán például a hagyományos piaci árak két-háromszorosát is eléri a biotermékek árai, és fogyasztók, akik jellemzően a magas és közepes jövedelemszintet képviselnek sokszor a piacon belül is a drágább terméket választják, magasabb minőséget kapcsolva a magasabb árhoz. A piacon értékesítő 195 termelőnek így nem okoz problémát a biofelárat érvényesíteni, ami biztonsággal fedezi az alacsonyabb hozamból adódó bevételkiesést és a magasabb termelési költségeket.

Nem segíti a magyar termelők helyzetét az sem, hogy a magyar piacon elérhető termékek közel 90 százalékban külföldről származnak. A nagy áruházláncok jellemzően import termékeket értékesítenek, így az egyébként is alacsony fogyasztásnak csak egy töredéke származik a magyar termelőktől, és ez az alacsony volumen is többségében a fővárosban jelenik meg.

A fentiekből adódik, hogy a magyar biotermelők nagy része a kisebb ellenállás irányába mozdul el, amikor termékeit feldolgozatlan formában külföldre értékesítő kereskedőknek adja el.

### **3.5. Kompenzációs támogatás**

A hazai biotermelők közel 90 százaléka részt vesz az Agrár-környezetgazdálkodási Program valamely ökológiai gazdálkodási célprogramban. A célprogramok kiterjednek a szántóföldi növényekre, zöldségre, gyümölcs- és szőlőültetvényekre, valamint a gyepgazdálkodásra, és a területalapú támogatáson felül szintén területfüggően biztosítanak kifizetéseket. Bizonyos birtoknagyság alatt a program feltételeinek betartása (rendszeres levél-analízis vagy talajvizsgálat elvégzése, gazdálkodási napló vezetése), valamint azok bevételarányos költsége olyan nagyságot érhet el, ami miatt a termelő a programtól való távolmaradás mellett dönt. A termelők nagy része azonban kihasználja a program nyújtotta lehetőségeket, amit egyfajta kompenzációs támogatásként foghatunk fel a hozamcsökkenések és a felmerülő pótlólagos költségek kiegyenlítésére. A kvalitatív vizsgálat során minden interjúalany megerősítette, hogy az AKG program nyújtotta támogatás feltétlenül szükséges a gazdálkodás sikeréhez.

A fentiekből adódóan az idei évben esedékes harmadik AKG program kiírásának elmulasztása igen érzékenyen érinti a gazdálkodók nagy részét. A Biokontroll Hungária Kft. partnerei közül kb. ötvenen mondták fel a szerződést a 2009-es program 2014. augusztus 31-el történő lejártát követően és hagytak fel a biotermeléssel. A tanulmány megírásának időpontjában<sup>12</sup> még nem lehet tudni, hogy a következő AKG milyen lehetőségeket hoz az ökológiai gazdálkodást végző termelők számára. A 2016. január elsején indítani tervezett program az előzetes egyeztetések szerint gazdaságokra optimalizált „csomagok” működésére ad lehetőséget, ahol a kötelező elemeken túl választható tevékenységek biztosítják a testre szabást. A biogazdálkodást kiemelik ebből a programból és külön jogszabályi háttérrel biztosítanak neki, ami lehetővé teszi a kiemelt kezelését.

### ***3.6 Biobb a bionál***

Napjainkban a termelők alacsony számából és az értékesítés jelenlegi helyzetéből adódóan a biotermékek között nem, vagy csak egy-egy szűk fogyasztói piacra lokalizáltan figyelhető meg bármiféle versengés. A jövőbeni versenyképességet azonban a jelen döntései alapozzák meg, és az előre gondolkodó gazdálkodónak számolnia kell a jelen helyzet lehetséges változásaival. A piac hamarosan érzékelné fogja, hogy a minőség a biotermékek esetében is változó. Az előírásoknak való megfelelés ugyanis még nem egyenlő a magas minőséggel. Csak egy példával élve: biobort lehet készíteni 17 fokos mustból és 22 fokos mustból is. Egy tőkén hagyhatunk 5 kg szőlőt és 1kg szőlőt is. A két termék minősége eltérő lesz, miközben mindkét esetben megfeleltünk az ökológiai gazdálkodás követelményeinek. Keresleti piacon az eladhatóságot ez nem befolyásolja, és a biopiac jelenleg még ebben a fázisban van. A jövő biogazdálkodójának versenyképessége szempontjából azonban ez egy fontos tényező lehet.

## **4. Következtetések, javaslatok**

A mezőgazdaságban előforduló termelési módok között mérhető környezeti hozadéka csak a biogazdálkodásnak van. A természeti elemek terhelésének mérséklésére irányuló törekvés és a fogyasztói igények változása egyaránt indokolja ennek a gazdálkodási formának a jelenlétét, elterjedését. A biogazdálkodást felvállaló termelőkre azonban ugyanúgy hatnak a piaci törvényszerűségek, melyek a versenyben megfelelni képtelen szereplőket kiszorítják a szektorból.

A versenyképes biogazdálkodó megfelelő üzemmérettel és egyéb kapacitásokkal rendelkezik, ami a növénykultúrától függően változó. A tevékenység megkezdése előtt ezért célszerű mérlegelni a gazdasági lehetőségeket, ami nem csak a birtok nagyságára, hanem a rendelkezésre álló eszközparkra, szükség esetén munkaerő-állományra is vonatkozik. Érdemes felmérni a piaci lehetőségeket a partnerek, közvetlen felvásárlók vonatkozásában. A megalapozott piaci kapcsolatok sokszor a túlélés feltételeit jelentik. Az egységesebb fellépés és ezzel jobb alkupozíció elérése érdekében szükséges lehet a kizárólag biogazdálkodókat szolgáló termelési és értékesítési integrációk létrejötte.

A hazai fogyasztást megfelelő marketingtevékenységgel lenne célszerű növelni, ami magában foglalja az értékesítési csatornák bővítését, az ésszerű árpolitikát és a promóciót.

## Jegyzetek

1. Organic World The World of Organic Agriculture (2013): Global organic farming statistics and news. – <http://www.organic-world.net/fileadmin/documents/yearbook/2013/web-fibl-ifoam-2013-25-34.pdf>. [Online]
2. Roszik Péter (2013): Jelentés a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. 2013. évi tevékenységéről. Biokontroll Hungária. [http://www.biokontroll.hu/cms/images/downloads/eves\\_beszamolok/eves\\_jelentes\\_2012.pdf](http://www.biokontroll.hu/cms/images/downloads/eves_beszamolok/eves_jelentes_2012.pdf)
3. Göblyös Judit (2013): Hungária Ökogarancia éves jelentés 2013. [http://www.okogarancia.hu/cegunkrol/eves\\_jelentesek.htm](http://www.okogarancia.hu/cegunkrol/eves_jelentesek.htm). [Online]
4. Később SKAL.
5. Siku Szabolcs, a Biokontroll Hungária Kft. vezető munkatársával készített mélyinterjú a Biokontroll Hungária Kft. tevékenységéről és a biogazdálkodók versenyképességéről (2014). [Mélyinterjú]
6. Az ábrán nem látható szegmensek gyökérnövényeket (0,1%-ban), halastó, erdő és nádas művelési ágat (összesen 0,04%-ban), valamint egyéb, a fenti kategóriákba nem tartozó növényeket tartalmaznak (0,03%-ban).
7. Az első táblázat adataiból végzett számítás.
8. Csak növénytermesztés.
9. Egy kamion kb. 22 tonna gabonát tud elszállítani, ekkora mennyiségért már érdemes a kereskedőnek a termelés helyszínén megjelenni. Ennek a mennyiségnek a megtermeléséhez gabonátípustól függően 5–12 hektár területre is szükség lehet.
10. Vidékfejlesztési Minisztérium (2014): Nemzeti Akcióterv az Ökológiai Gazdálkodás Fejlesztéséért (2014–2020). [http://videkstrategia.kormany.hu/download/3/c8/90000/Nemzeti%20Akci%C3%B3terv%20az%20%C3%96kol%C3%B3giai%20Gazd%C3%A1llkod%C3%A1s%20Fejleszt%C3%A9s%C3%A9rt\\_vegleges.pdf](http://videkstrategia.kormany.hu/download/3/c8/90000/Nemzeti%20Akci%C3%B3terv%20az%20%C3%96kol%C3%B3giai%20Gazd%C3%A1llkod%C3%A1s%20Fejleszt%C3%A9s%C3%A9rt_vegleges.pdf) [Online]
11. Szente Viktória, Szakály Zoltán, Széles Gyula (2011): Ökoélelmiszerek megítélése Magyarországon. *Gazdálkodás* 55. évfolyam, 5. szám. 512–517. old. [Folyóirat]
12. 2014. október.

## Felhasznált irodalom

- Göblyös Judit (2013): Hungária Ökogarancia éves jelentés 2013. [http://www.okogarancia.hu/cegunkrol/eves\\_jelentesek.htm](http://www.okogarancia.hu/cegunkrol/eves_jelentesek.htm). [Online]
- Organic World The World of Organic Agriculture (2013): Global organic farming statistics and news. – <http://www.organic-world.net/fileadmin/documents/yearbook/2013/web-fibl-ifoam-2013-25-34.pdf>. [Online]
- Roszik Péter (2013): Jelentés a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. 2013. évi tevékenységéről. Biokontroll Hungária. [http://www.biokontroll.hu/cms/images/downloads/eves\\_beszamolok/eves\\_jelentes\\_2012.pdf](http://www.biokontroll.hu/cms/images/downloads/eves_beszamolok/eves_jelentes_2012.pdf)
- Siku Szabolcs, a Biokontroll Hungária Kft. vezető munkatársával készített mélyinterjú a Biokontroll Hungária Kft. tevékenységéről és a biogazdálkodók versenyképességéről (2014). [Mélyinterjú]
- Szente Viktória, Szakály Zoltán, Széles Gyula (2011): Ökoélelmiszerek megítélése Magyarországon. *Gazdálkodás* 55. évfolyam, 5. szám. 512–517. old. [Folyóirat]
- Vidékfejlesztési Minisztérium (2014): Nemzeti Akcióterv az Ökológiai Gazdálkodás Fejlesztéséért (2014–2020). [http://videkstrategia.kormany.hu/download/3/c8/90000/Nemzeti%20Akci%C3%B3terv%20az%20%C3%96kol%C3%B3giai%20Gazd%C3%A1llkod%C3%A1s%20Fejleszt%C3%A9s%C3%A9rt\\_vegleges.pdf](http://videkstrategia.kormany.hu/download/3/c8/90000/Nemzeti%20Akci%C3%B3terv%20az%20%C3%96kol%C3%B3giai%20Gazd%C3%A1llkod%C3%A1s%20Fejleszt%C3%A9s%C3%A9rt_vegleges.pdf) [Online]
- Ökológiai gazdálkodást folytató termelőkkel (5 fő) lebonyolított mélyinterjúk eredménye [Mélyinterjú]