



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

2015/1-2. szám

VII. évf./1-2. szám No18-19.

SZEGED
2015





TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat

A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

Főszerkesztő:

Dr. habil. PhD. PhD. Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő:

Dr. PhD. Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő bizottság:

Prof. Dr. 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: Dr. habil. Gulyás László

e-mail: gulyas1@t-online.hu

Technikai szerkesztő:

Rafai Gábor

Nyomda:

Innovariant Kft, Szeged

ISSN 2064-4361

Szeged, 2015





CURRENT MANAGEMENT ISSUES

Gergely Németh: Entrepreneurial culture in Hungary – the hype of start-ups	7
Gergely Gáspár: The Hungarian eco-innovational performance in Europe	14
Ágnes Szukits: The Relationship Between the Role of Controlling and Corporate Performance	21

SZERVEZETEK ÉS VEZETÉS

Láczay Magdolna: A duális szervezetek vezetési kérdései	31
Berde Csaba: Szakértői szervezetek autonómiája	36
Mohácsi Márta: A vállalati versenyképesség és az innováció szervezetfejlesztési összefüggései	43
Pierog Anita, Szabados Krisztián: Szervezet – változtatás és fejlesztés – a helyzetfelmérés során alkalmazott módszerek	51
Juhász Csilla: Vizsgálatok egy debreceni tanuló szervezetben	58
Vilmányi Márton: Szervezetközi együttműködések változtatási mintázatai	65
Kertai-Kiss Ildikó: A nemzeti és szervezeti kultúrák illeszkedése a nemzetközi szakirodalom alapján	74
Kozák Anita: Szocializáció nagyvállalati környezetben: a beosztás szerepe a szervezeti kultúrába való integráció során	83
Varga Zoltán: A kis- és középvállalkozások tőkeszerkezete és finanszírozási problémái	91

STRATÉGIAI MENEDZSMENT, PROJEKTMENEDZSMENT

Székely Csaba: Stratégiai kockázatmenedzsment	103
Magyar Mária, Szalkai Zsuzsanna: „Strategizing”, avagy a stratégiaalkotás szerepe a hálózatban egy magyarországi autóipari beszállító példáján keresztül	119
Katona Norbert: Így készül a „szerencse” – A Szerencsejáték Zrt. stratégiai időtérképe	127
Szabó Lajos, Csepregi Anikó: Stratégiai projektek vezetése	136
Kosztján Zsolt, Kurbucz Marcell: Projektek nyomon követése mátrixokkal	144
Németh Anikó: Berendezések karbantartásának mátrixos projekttervezése	152

MENEDZSMENT MÓDSZEREK

Mozsár Livia Alice: Informatikai alkalmazások menedzsment kérdéskörei	163
Katona Ferenc: Magyar kisvállalkozások marketingtervezési gyakorlata	169
Kosztján Zsolt, Katona Attila Imre: Kockázatalapú változó paraméterű szabályozó kártya kidolgozása a statisztikai folyamatszabályozásban	177
Pakurár Miklós, Oláh Judit, Terjék László: A lean six sigma jelentősége a kutatásban	185
Vántus András, Hagymássy Zoltán, Balla Zoltán, Csatári Nándor, Kith Károly: A műszaki színvonal hatása a termék-előállítás eredményességére	192
Ziegler Éva: Ki a jó vezető? Szemelvények a rendszertudomány új eredményeinek és a vezetéstudomány gyakorlatának kapcsolatából	200

AZ EMBERI TÉNYEZŐ

Gulyás László: A foglalkoztatottság növelésének egy lehetséges eszköze: a munkakör-megosztás. Elmélet és a magyarországi „jó gyakorlatok”	211
Dajnoki Krisztina: Ösztönzés és teljesítményértékelés gyakorlata fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató észak-alföldi szervezeteknél	219
Móré Mariann, Szabados György: A hallgatólagos tudás szerepe a munkahelyi beillesztés folyamatában	228





Benke Mariann: Az emberi tőke „készletezési és számbavételi” problémáinak összefüggései	235
Almási Anikó: A vállalkozás tulajdonosa, mint a vállalati identitás forrása	243
Marosi Ildikó: A családi szocializáció szerepe az Y generáció cél- és eszközértékeiben	251

OKTATÁS, KÉPZÉS

Keczer Gabriella: Managing Harvard: Egy elit egyetem irányítása és működtetése.	261
Bedzsula Bálint: Minőségmenedzsment módszerek alkalmazási lehetőségei a felsőoktatásban	270
Sipos Norbert, Pajrok Andor, Kovács Máté: A bajai mérnökképzés eredményei a diplomás pályakövető rendszer alapján.	278
Czeglédi Csilla, Juhász Tímea: A felsőfokú oktatásban tanulók munkaerő-piaci felkészültsége a munkáltatók szemszögéből	286
Oláh Judit, Fónai Eszter: Piacképes-e az Ifjúság?	294
Szikora Péter: Hallgatói döntések racionalitásának vizsgálata párosításméleti eszközökkel	302
Balázs László: Érzelmi intelligencia mintázatok vizsgálata a közoktatási intézmények vezetőinél	311
Ferincz Adrienn, Hortoványi Lilla, Dobák Miklós: Munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai	320

SZEKTOROK, ÁGAZATOK, SZAKPOLITIKÁK

Kovács Gergő Péter: Szervezetfejlesztés az önkormányzati szektorban.	331
Paár Dávid: A sportszektor menedzselése gyenge fizetőképes keresletű piac mellett	339
Gyurácz-Németh Petra: A szállodalánc tagság és a standardizáltság szintjének vizsgálata a hazai szállodákban	347
Szabó Ferenc: A jogi szabályozás ellentmondásosságának hatásai a magyarországi hulladékgazdálkodási politika implementációjára	355
Tarró Adrienn: A transznacionális zöld vállalatok és a róluk készített ökológiai rangsorok mérési lehetőségei.	365
Palatinus Brigitta: A debreceni nemzetközi repülőtéren végzett kérdőíves kutatás tesztelési időszakában kapott eredmények és következtetések bemutatása	372
Szabó Gyula: Pályázati fejlesztési források és az abszorpciós képesség vizsgálata a magyarországi megyékben	380

BIZTONSÁG – MENEDZSMENT

Terjék László, Pakurár Miklós, Oláh Judit, Rónay-Tobel Beatrix: A biztonság menedzsment kérdésköre a logisztikai ágazatban	391
Lazányi Kornélia: A biztonsági kultúra	398
Keszthelyi András László: Paradigmaváltás – biztonság – emberi tényező	406
Fehér-Polgár Pál: A biztonságot veszélyeztető tényezőkkel kapcsolatos attitűdök vizsgálata egyetemi hallgatókon	413





Current Management Issues







ENTREPRENEURIAL CULTURE IN HUNGARY – THE HYPE OF START-UPS

GERGELY NÉMETH partner
Corporate Values Kft.

ABSTRACT

The main focus of this article is to discuss startups from an entrepreneurial perspective, emphasizing the context and external sources for managing startup enterprises. First, a number of definitions of “startup” businesses will be provided. Startup as an enterprise and startup as a culture will be differentiated. As entrepreneurial and macro perspectives are adopted, some economic criteria and statistics will be provided, with a special focus on comparing Hungary to other countries along innovation, entrepreneurship and financial capital. This will give a clearer picture of Hungary’s potential for startup-exits.

1. What is the definition of a “start-up” business?

1.1 Date of foundation, size and industry – Do they matter?

Some define startups as newly formed businesses that are in the phase of intense development and market search with a rapid growth potential in short time, thus emphasizing the aspect of time. According to Merriam-Webster, start-up means “the act or an instance of setting in operation or motion” or “a fledgling business enterprise.” The American Heritage Dictionary suggests it is “a business or undertaking that has recently begun operation.”

As Paul Graham, head of Y Combinator accelerator explains: a startup is a company designed to scale very quickly. This focus on growth unconstrained by geography differentiates startups from small businesses. Graham argues “A company five years old can still be a startup.” Startups are often equated with tech-companies; however, a startup can be of any industry as long as they have the potential to scale rapidly.

Another definition provided by Eric Ries (2011), author of the Lean Startup (2011), capture startups as “a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty” (2011). Thus, franchise companies do not fall under the criteria of startup business. It means he also differentiates startups from small businesses.

Some define startups as SMEs: “A company that is in the first stage of its operations. These companies are often initially bank rolled by their entrepreneurial founders as they attempt to capitalize on developing a product or service for which





they believe there is a demand. Due to limited revenue or high costs, most of these small scale operations are not sustainable in the long term without additional funding from venture capitalists.” This definition emphasizes the age and size of the company that equals to the definition of SMEs.

1.2 Organizational Culture

Some claim that innovation is the essence of a startup and “the way things are done” qualify a business to fall in the startup category. Thus, these emphasize the organizational culture of an enterprise. Neil Blumenthal, cofounder and co-CEO of Warby Parker says “A startup is a company working to solve a problem where the solution is not obvious and success is not guaranteed,” “Startup is a state of mind,” says Adora Cheung, cofounder and CEO of Homejoy.

“It stops being a startup when people don’t feel as though what they are doing has impact,” said Russell D’Souza, co-founder of ticket search engine SeatGeek. “I don’t think the tipping point is a certain number of people, but an atmosphere that people individually and collectively can’t will the company to success.” (Forbes 2013.12.16).

We can conclude that startup can refer to the size and structure of the organization and also it can refer the organizational culture. This approach can legitimize to call, for instance, Google or IDEO a startup. Although the sizes of these organizations exceed the size of SMEs and processes are formalized to some extent, the core values and their belief in innovation reflect a startup culture. What a startup culture means is out of the scope of the present study. In the following paragraphs some business environmental aspects will be mentioned that are essential for creating a number of flourishing startups.

The definition adopted in this study refers to the rapid growth potential of a small enterprise. Such small enterprises evolve into mid-size enterprises in 3-5 years and they develop a paradigm-shifting product.

1.3 What are the benefits of startups?

Startups are agile and grow rapidly. Therefore it is no question that they refresh and accelerate a country’s economy. In Hungary, 98% of the six hundred thousand enterprises are small and micro (KSH 2013).

What factors are essential to stimulate the evolution of small and micro businesses into mid and large sized enterprises? In this study innovation, financial capital, entrepreneurial spirit will be investigated.





2. External criteria

2.1 Entrepreneurial spirit – The level of entrepreneurial spirit

If we have a look at the table with the ratio of forced entrepreneurs in EU countries, we can observe that Hungary is among the top ten countries with the highest number of forced entrepreneurs. This suggests that entrepreneurs have founded their companies with the aim of ensuring employment for themselves because there was no other alternative for making a living. This motivation is different to the genuine motivation of becoming an entrepreneur, which aims at providing employment to others and create something truly valuable to the world. As Gerber (1994) says, the secret of a flourishing company is to work on your enterprise, instead of working in it. It suggests that entrepreneurs should always aspire for constant development, growth and improving their management skills.

If we have a look at the table of comparing countries along innovation, we can conclude that countries with high ratio of forced entrepreneurs do not fall in the innovative category, thus innovation and forced entrepreneurship are inversely proportional.

In the table below, it can be observed that micro and small enterprises outnumber that of other EU countries; nevertheless, the added value of Hungarian micro and small enterprises they contribute to the GDP is lower than in other EU countries.

1. Table: Percentage of Enterprises, percentage of employees, and added value 2011.

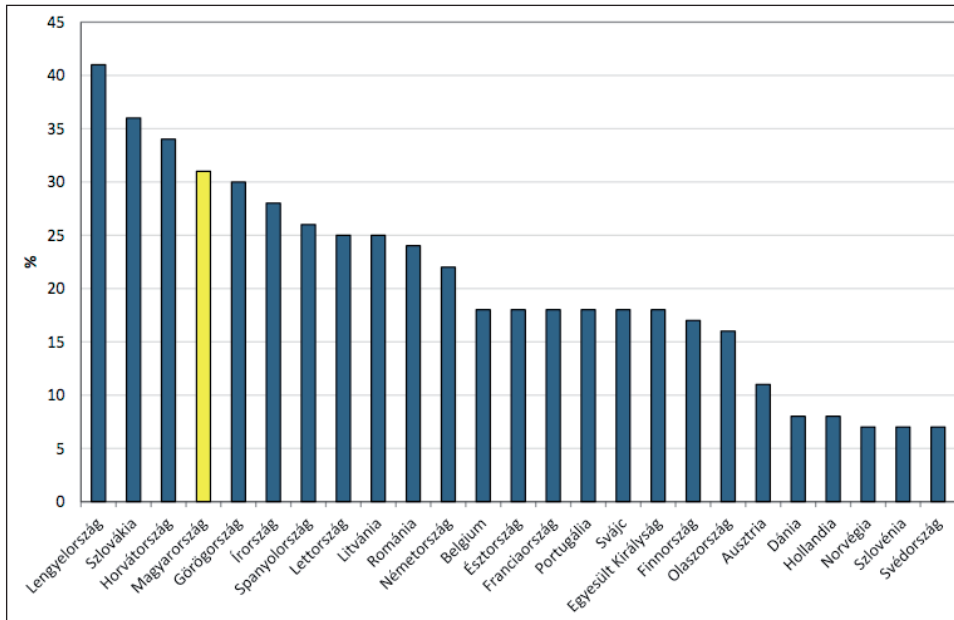
	Percentage of enterprises (%)	Employment (%)	Added value (%)			
	EU	HU	EU	HU	EU	HU
micro	92.2%	94.8%	29.6%	36.5%	21.2%	18.2%
small	6.5%	4.4%	20.6%	19.3%	18.5%	15.9%
medium	1.1%	0.7%	17.2%	16.9%	18.4%	19.5%
big	0.2%	0.1%	32.6%	27.1%	41.9%	46.2%

Source: Wymenga 2012.





1. Figure: Percentage of forced entrepreneurs in Europe in 2012.



Source: Xavier et al 2012. In: <http://iksz.beszolunk.hu/x-program-ii-resz-kkv-reszere-jelentes-berjarulek-csokkent-es-reformok-a-nyugdij-es-onkormanyzati-rendszerben/> 2014.06.10

2.2 Financial Capital to invest

Today in Hungary many believe that there are a great number of opportunities for funding a startup (e.g. Jeremie funds, business angels, business incubators, venture capitalists and loans provided by the government). Although investments have been made to thrive Hungary's entrepreneurial culture, the number of exits does not prove the success. What could be the reason for this phenomenon? The answer lies in the fact that Hungarian entrepreneurs lack management skills as well as in the risk-avoidance attitude of venture capitalists and business angels. Venture capitalists and business angels in Hungary has not adopted a more risk-seeking behavior that would differentiate them from banks and governmental institutions. As Eric Ries states in his book, startups operate in an extremely uncertain business environment where the well-known metrics and strategy creation methods do not apply, thus the standard profit calculations often fail. A novel and more risk-seeking attitude and approach would be beneficial to be adopted by venture capitalists when negotiating on investments.





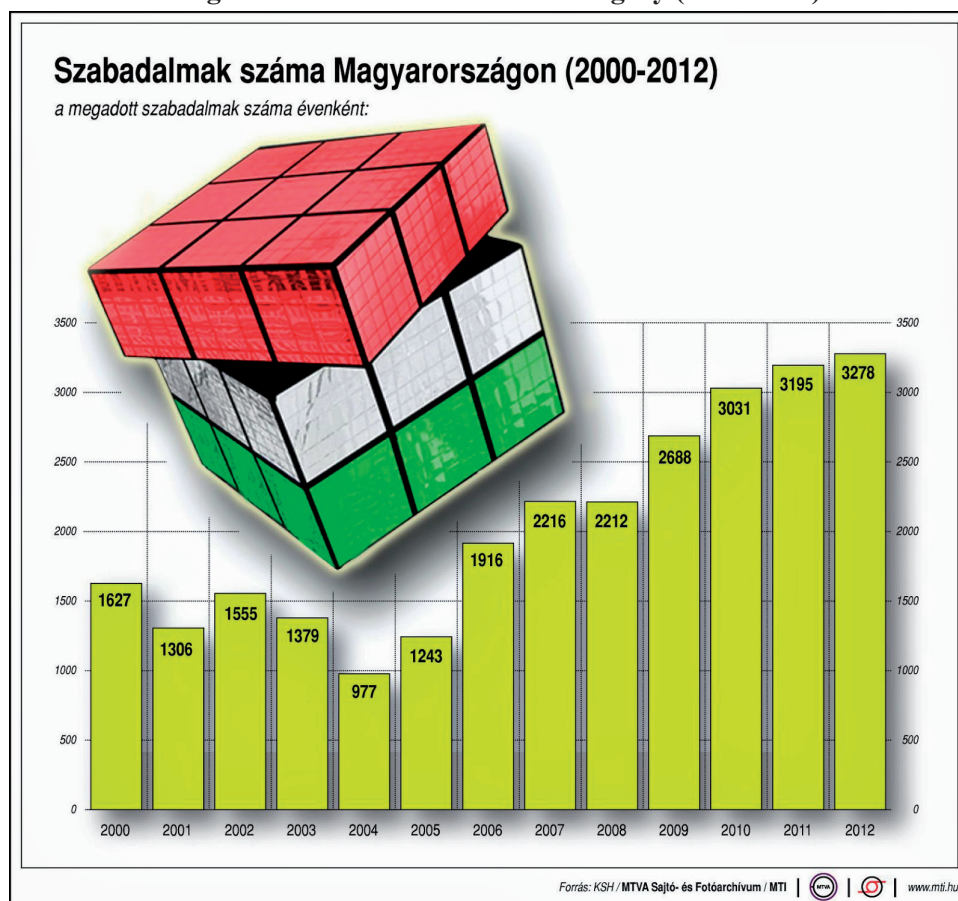
2.3 Creativity and Innovation

To what extent Hungary is a creative and innovative country?

Hungarians tend to call themselves creative and innovative where the quality of education excels that of other EU countries. Nevertheless, the statistics show somewhat different results.

As regards ideas and innovations, the statistics of SZNTH show that the number of patents has increased in the past years; however, compared to EU countries Hungary has secured only a few numbers of patents. (In 2011 Germany protected 405 patents / 1 million people; Ireland 158; Italy 83, Spain 54, Portugal, Greece 12, Hungary 17) (European Patent Office; 2011 Statistical Yearbook).

2 Figure: Number of Patents in Hungary (2000-2013)



Source: KSH/MTVA 2013





According to the GEM ranking, Hungary's economy is considered to be efficiency-driven, rather than innovation-driven (GEM 2013 p10).

Furthermore, being an innovative country also means that the enterprises can manage their innovation pipelines and make innovations become realized. However, Hungary severely lacks this capability if we examine the number of exits and the penetration of Hungarian patents in the international market.

The difficulty in making innovations realized lies in the fact that there are a limited number of positive examples and role models from which startups could learn. First, there is a great abyss between successful multinational companies that have developed innovation management know-how. Such type of knowledge-sharing is lacking. Secondly, SMEs can learn how the big companies achieve success from case studies; however, most available learning stories are not region or country specific. Thirdly, more and more multinational subsidiaries restrict their operations to the most essential ones: research and development/ innovations are not among them. Furthermore, in Hungary there is no competition in terms of innovations, neither startups nor big companies urge fast growth. Thus, the speed of growth in terms of innovations, revenue, workforce and knowledge acquisition is not stimulated, compared to Israel or to the Silicon Valley in the U.S. where fierce competition drives the whole startup ecosystem.

In conclusion, startups could be engines of the national economy; however, they are embedded in a business context. This means a number of other factors should positively contribute to thrive startups. Financial Capital is an essential but minor component. Investors' attitude, entrepreneurs' motivation, management skills as well as professional knowledge should be equally developed in order to increase the likelihood of Hungary become Central-Eastern Europe's startup hub.



3 Figure: GEM Economies By Geographic region and economic development level

GEM ECONOMIES BY GEOGRAPHIC REGION AND ECONOMIC DEVELOPMENT LEVEL			
Region	Factor- Driven Economies	Efficiency-Driven Economies	Innovation-driven Economies
Latin America & Caribbean		Argentina ² , Brazil ² , Barbados ² , Chile ² , Colombia, Ecuador, Guatemala, Jamaica, Mexico ² , Panama ² , Peru, Suriname, Uruguay ²	Trinidad and Tobago
Middle East & North Africa	Algeria ¹ , Iran ¹ , Libya ¹		Israel
Sub-Saharan Africa	Angola ¹ , Botswana ¹ , Ghana, Malawi, Nigeria, Uganda, Zambia	Namibia, South Africa	
Asia Pacific & South Asia	India, Philippines ¹ , Vietnam	China, Indonesia, Malaysia ² , Thailand	Japan, Republic of Korea, Singapore, Taiwan
Europe – EU28		Croatia ² , Estonia ² , Hungary ² , Latvia ² , Lithuania ² , Poland ² , Romania, Slovak Republic ²	Belgium, Czech Republic, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Slovenia, Spain, Sweden, United Kingdom
Europe – Non-EU28		Bosnia and Herzegovina, Macedonia, Russian Federation ² , Turkey ²	Norway, Switzerland
North America			Canada, Puerto Rico*, United States

1) In transition phase between Factor-Driven and Efficiency-Driven
2) In transition phase between Efficiency-Driven and Innovation-Driven
* Puerto Rico is considered to be a part of North America for its status as an associate state to the United States, even though this economy shares many characteristics of Latin American and Caribbean countries.

Source: Amarós – Bosma 2014

BIBLIOGRAPHY

- Amorós, J. E. – Bosma, N (2014) Global Entrepreneurship Monitor, GEM 2013 Global report. GERA
- Gerber, M. (1994) A V-mítosz – a vállalkozás mítosza. Bagolyvár Kiadó, Budapest.
- Ries, E. (2011) A Lean Startup. HVG Könyvek, Budapest.
- Xavier, S. R. – Kelley, D. – Kew, J. – Herrington, M. – Vorderwülbecke, A (2012): Global Entrepreneurship Monitor, GEM 2012 Global Report. GERA
- Wymenga, P. D. V. (September 2012). EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12. Rotterdam: Ecorys.
- <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/> 2014.06.10
- <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/10/think-were-the-most-entrepreneurial-country-in-the-world-not-so-fast/263102/#> 2014.06.10
- <http://piackutatas.blogspot.hu/2014/05/szabadalmak-szama-magyarorszagon-2000.html> 2014.06.10
- <http://iksz.beszolunk.hu/x-program-ii-resz-kkv-reszere-jelentos-berjarulek-csokkent-es-reformok-a-nyugdij-es-onkormanyzati-rendszerben/> 2014.06.10



THE HUNGARIAN ECO-INNOVATIONAL PERFORMANCE IN EUROPE

GERGELY GÁSPÁR PhD. Student

University of West Hungary, Kitaibel Pál Doctoral School

ABSTRACT

After the end of the late '90s, when the innovational processes was tending to be a more and more important part of the economy, the new millennium brought a real boom in this section. These innovational processes became one of the main drivers of the economy, especially in the corporate sector. In these decades, a new challenge appeared and widened on the market: the implementation of the sustainable, environmental a social friendly management.

A few years after the financial crisis, some experts claim, that the innovative ecological developments could be one of the best chances to increase the performance of the enterprises – in the SME sector also – and of the national and international markets too.

In this situation, when the EU plans to support eco-innovation as one of the main topics of the new financial period, it is excessively interesting, how Hungary can turn these opportunities for benefits – based on a very unique-structured, but not so independent local market.

1. Introduction

In our days the innovation is one of the most important parts of the economy, it is redounding the development, motivating the decision-makers to the way of the continuous improvement. However, innovation is not a new concept, Baumol already claimed innovation, as the device to cease the inequalilty on the markets [Baumol, W.J. [1968]: Entrepreneurship in economic theory. American Economic Review, pp: 64-71.]. In these days, the innovation based mainly on technological, productional and commercial processes [Goulding és Kennedy, 1968].

In the 1970-80 years a new challenge appeared. After Rachel Carson published her book Silent Spring, the environmental and social awareness got much more attention. The Bruntland Reports were the first international documents which summarized the biggest problems of the humanity according to the nature and ecology.

Thanks to these new theories, the innovation had a new focus: the social and environmental development. Even so, the sustainable development could spread around the global market only in the past decades [Berényi, 2007].





Nowadays, the eco-innovation has several trends: corporational sustainability, CSR processes, environmental standardization. These tasks got an unavoidable task for the corporational organizations.

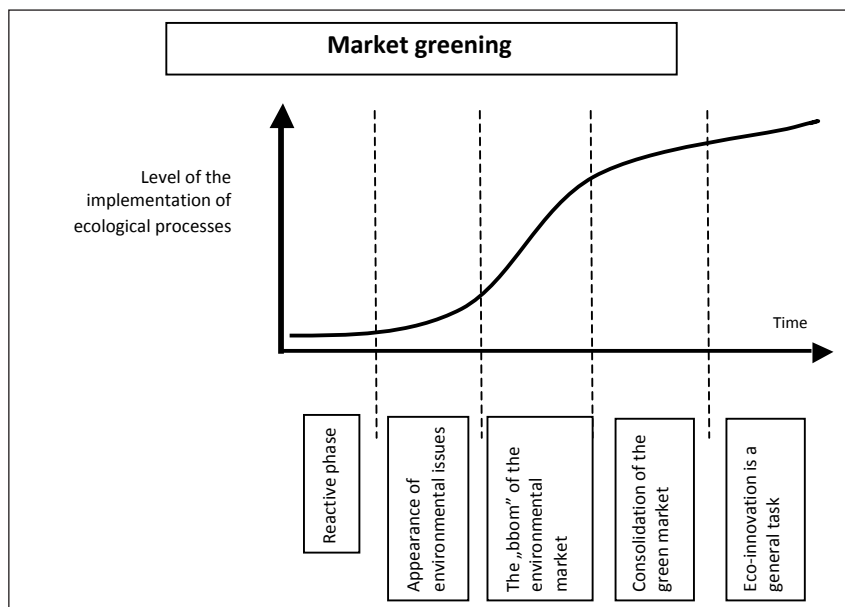
2. Eco-innovation in the practice

The first implemented eco-innovational steps were the establishments of the environmental management into the corporate structure and culture. Mainly the international companies made these steps to fit the expectations of the society – they published their environmental performance, and used these processes for PR issues [Kovács, 2000]. Unfortunately, the multinational and large companies remained the most eco-innovational enterprises since then [Tóth, 2003].

Since the early years of the eco-innovation, there is huge difference in the performance level of the developed and developing countries. In the countries with great prosperity and welfare, the eco-innovation could easily spread: that is why the West-European countries are leading the performance levels.

The spread of the ecologic-based processes, the so-called market greening progress has a specific characteristic, illustrated by the Figure 1.

Figure 1.: The phases of the market greening



Source: Andersen, 2010

The first phase is the reactive period, when company's only goal is to avoid the environmental fines, and fit the limits implemented by the government





or the ecological norms. After that, the second phase is the appearance of the environmental politics and strategy – Andersen [2010] dated this period between 1980-2000.

The third section is the boom of the green market, when the ecological and eco-innovational processes can step forward to an independent part of the market. Andersen positioned Europe as a member of these phase, directing to the next one, which the consolidation of the market is greening.

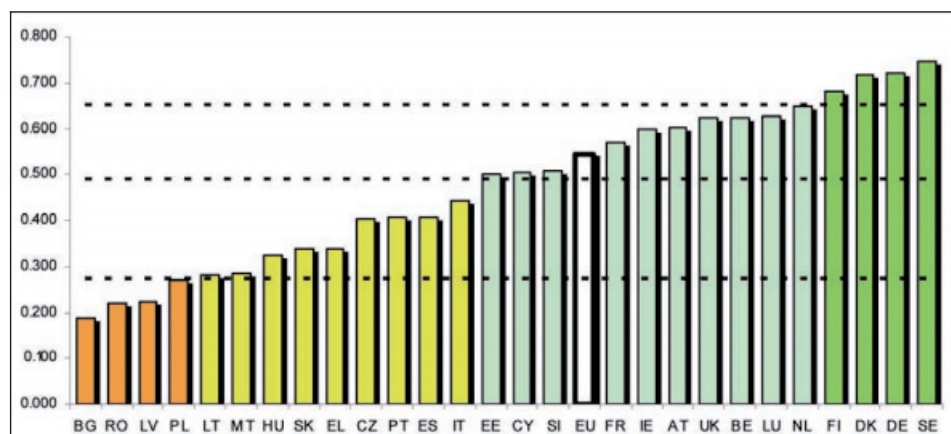
However, only the most developed regions in Europe can reach this elite membership. In Middle-East Europe these levels of environmental awareness seems far away, despite these local markets need to catch up to Western-Europe and eco-innovation is a significant possibility for it. Meanwhile 27% of the German companies could improve their environmental performance without direct eco-innovation [EIO, 2010], 50-55% of European enterprises use innovational processes – but only every third apply eco-innovation.

According to the research of the Eco-innovational Observatory, eco-innovation can be an important and notable part of the national product: that means, in Bulgaria and Slovenia it was 9-11%, this time in Hungary this number was only 2,5%.

3. Eco-innovation in Hungary

As an official partner of the European Union, the Eco-innovational Observatory publishes a workbook according to the member country's eco-innovational performance. This result shows that the Hungarian performance level is decreasing.

Figure 2.: Innovational performance in the EU



Source: EU Commission [2010]

As Figure 2. shows, Hungary stands in the last third of the members – below the EU-27 average. Another problem is, that four of the regional nations stands before





us. Not just the performance level stays low, but the development of the innovation performance was only 1,5% between 2008 and 2011 [EU Commission, 2011].

Just one of the seven Hungarian NUTS II. regions could improve the innovational performance from 2007 to 2011, Western-Transdanubia, however this cannot be surprising, when the GDP-based rate of the corporation R&D expenditure stays under 1,2% in these four years [KSH, 2013]. This performance is mainly produced by the large enterprises: only 40% of the innovator enterprises came from the SME sector [KSH, 2013]. Nevertheless, the large companies can neither show much improvement: under 1% of the corporate ecological-connected expenditures supported R&D processes [KSH, 2011].

The Middle-East European local or national markets are tightly connected with the developed countries, based and supported by the investments from them. The keen competition between the regional countries just got higher after the financial crisis: it shows some threats and possibilities at the same time. From this point of view it is really interesting, what the Table 1. shows about the Hungarian and regional country's eco-innovational performance [EIO, 2013].

Table 1.: Eco-Innovational Scoreboard results in the regional countries

	Score			Yearly change (%)	
	2010	2011	2012	2011	2012
Austria	130,97	125,29	111,6	-4,53%	-12,27%
Czech Rep.	73,2	91,46	90,46	19,97%	-1,11%
Hungary	69,64	82,57	73,3	15,66%	-12,65%
Poland	53,58	50,39	54,39	-6,33%	7,35%
Romania	51,68	67	78,15	22,87%	14,27%
Slovakia	48,15	51,93	54,43	7,28%	4,59%
Slovenia	74,51	108,97	114,56	31,62%	4,88%

Source: Own, based on EIO [2013]

The Nr.315. Eurobarometer research investigated the eco-innovational attitude and motivation of the European enterprises. According to the results, 35% of the attenders claimed that less than 10% of their development based on environmental goals. Only 6% of them declared that more than 50% of the improvements based on eco-innovation [Eurobarometer, 2011]. One third of the Hungarian managers said that they never started any projects connected with eco-innovation.

The research also shows the weakest points and the obstacles. In Hungary, the low financial possibilities and financial support, the uncertain market demand and return are the four main problems, as the responders said [Eurobarometer, 2011]. They mentioned the skilled and experienced manpower as one of the strengths.





The main motivations for the Hungarian managers are the tender possibilities in Hungary and in the EU, the implementation of the external knowledge and the possibility of new business connections. Counter to the attenders from other countries, they found the cooperation with R&D organizations, universities less important [Eurobarometer, 2011].

4. The future of the eco-innovational possibilities in Hungary

The Hungarian eco-innovational willingness stayed on a decreasing path in the past few years. On one hand, this course is based on the negative effects of the financial crisis, on the other the governmental R&D&I support decisions can pull back the development. The Hungarian eco-innovation expenditures are on the level where they stood before 2008, meanwhile in Western Europe these inputs are increasing [Borbás, 2012].

The eco-innovational researches are mainly implemented by the large or multinational companies, the SME sector is significantly underfunded, and has no real opportunity to large-scale developments. However, the social-based eco-innovation intensified in the past years: the carpooling, the bicycle “revolution” are just two of this effects.

The market has great expectations to the following years, because of the new financial period in the EU, and the new National Environmental Technology Innovation Strategy, which two can grant new financial sources for the enterprises.

The following SWOT matrix summarizes the experiences of the research to draw up the possibilities of the Hungarian eco-innovation.

Table 2.: SWOT matrix of the Hungarian eco-innovation

Strengths	Possibilities
• experienced manpower • cheap manpower, low payment levels • cooperation possibilities with R&D centers, universities • spread of the environmental management	• new national strategy • financial support in the new financial period (EU) • low market competition in the sector • improving economy • new business partners in the sector • foreign investments • improving social awareness
Weaknesses	Threats
• low financial possibilities • low market needs • low trust from the investors • enterprises are trying to avoid risk • short-term plans	• decreasing financial support • spread of the re-active processes • unavailable financial sources • difficult bureaucracy • changing laws

Source: own edition





Conclusion

Based on the results of the research, the main key for the Hungarian eco-innovation is the financial support today. The Eurobarometer claimed, that the enterprises in Hungary cannot make such great investments on their own, like a new eco-innovational project.

After the National Environmental Technology Strategy starts, and the EU 2020 Strategy places the eco-innovation as a main task for the future, the financial possibilities seems much more wider.

The most powerful strength in Hungary is the well-educated and experienced manpower. Unfortunately, the government is lowering the support to the higher education, but, as a result, they need to be more active in the R&D sector, to find their own financial sources. A more direct connection between the science and private sector could also useful.

Hungary has to strengthen his regional position, to convince the foreign investors to choose this country. The cheap and good manpower is a great pro, but on the other hand, the usually complicated bureaucracy is an important weakness. The social awareness is just spreading around in Hungary. If this can reach higher levels, it can be a great motivation for the market aswell.

BIBLIOGRAPHY

- Andersen [2010]: On the faces and phases of eco-innovation – on the dynamics of greening of the economy, London, Imperial College London Business School
- Baumol, W.J. [1968]: Entrepreneurship in economic theory. American Economic Review, pp: 64-71.
- Berényi, L. [2007]: A fenntarthatóság szervezeti szintű értékelése, Miskolc, Doktori értekezés
- Borbás [2012]: Európai elvárások-magyar válaszok. Az Európa 2020 Stratégia üzenete Magyarországnak, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, pp: 147-164.
- Daly [1999]: Ecological Economics and the Ecology of Economics
- EC [2004]: Eco-innovation Action Plan, http://ec.europa.eu/environment/ecoap/index_en.htm
- EC [2011]: Innovation Union Scoreboard http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2011_en.pdf
- EC [2012]: Reaping the benefits of globalization, <http://europa.eu>
- EC [2013]: Regional Innovation Scoreboard, <http://europa.eu>
- EIO [2010]: Eco-Innovational Scoreboard. <http://www.eco-innovation.eu/>
- EIO [2010]: The eco-innovation challenge – Pathways to a resource-efficient Europe. Bruxelles, Eco-Innovation Observatory
- EIO [2012]: Closing the eco-innovation gap – An economic opportunity for business. Bruxelles, Eco-Innovation Observatory
- EIO [2012]: Methodological Report, Bruxelles, Eco-Innovation Observatory
- EIO [2013] Europe in transition: Paving the way to a green economy through eco-innovation. Bruxelles, Eco-Innovation Observatory





- EIO [2013]: Europe in transition – Paving the way of a green economy through eco-innovation. Bruxelles, Eco-Innovation Observatory
- Eurostat [2011]: Europe 2020 Indicators, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators
- Európai Bizottság [2010]: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, Brüsszel, Bizottsági Közlemény
- Flash Eurobarometer [2011]: Attitudes of European entrepreneurs towards eco-innovation, Analytical report, Eurobarometer
- Kallay [2011]: Eco-innovation in Hungary, letöltve 2013.10.23., <http://www.eco-innovation.eu/>
- Kemp and Pearson [2007]: Final report MEI project about measuring eco-innovation, Bruxelles
- KSH [2008]: A fenntartható fejlődés indikátorai, Budapest, Központi Statisztikai Hivatal
- KSH [2007-2012]: Kutatás-fejlesztés, innováció adatsorok, Budapest, Központi Statisztikai Hivatal
- Magyar Közlöny [2011]: Nemzeti Környezettechnológiai és Innovációs Stratégia, <http://www.kormany.hu/download/4/e2/50000/Nemzeti%20K%C3%B6rnyezettechnol%C3%B3giai%20Innov%C3%A1ci%C3%B3s%20Strat%C3%A9gia.pdf>
- Network for Business Sustainability [2012]: Innovating for sustainability, letöltve: 2013.10.23., www.nbs.net
- OECD [2005]: Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Paris. 1997. Korábbi változat: 1993, magyarul: Oslo Kézikönyv. Miniszterelnöki Hivatal. 1994.
- Polgár [2007]: Környezetmenedzsment rendszerek, Sopron
- Zilahy, Gy. és Széchy, A. [2012]: A vállalati környezeti innovációs tevékenység háttere – elméleti áttekintés
<http://kornyezettechnologia.kormany.hu/eu-oko-innovacios-cselekvesi-terv>





THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ROLE OF CONTROLLING AND CORPORATE PERFORMANCE

ÁGNES SZUKITS PhD. student

Corvinus University of Budapest, Institute of Management and Organization

ABSTRACT

The financial crisis and the constantly increasing environmental uncertainty has changed the regular controlling practices of corporations. More and broader-based information is required by management and stricter cost control has been implemented at many organizations. Both practitioners and academics claim that controlling, as a decision supporting tool has gained more managerial attention. This paper analyzes the organizational role played by the controlling function and investigates the connection between the role of controlling and corporate performance. The study is based on the survey of the Competitiveness Research Centre at the Corvinus University of Budapest that was conducted in summer 2013. The paper argues that while the business-oriented role of controlling is apparent at Hungarian enterprises, this is only the characteristics of the minority. It shows that companies with business-oriented controlling do perform better, however this relationship is weak.

1. Introduction

It is well defined and highly regulated how accountants act in an organisation. While regulatory differences between regions such as the US and Europe do exist, there is not much doubt about the main role of accounting, i.e. trustfully recording and reporting about the financial and economical situation of the organization. At the same time the role of controllers¹ is heavily debated. Some regulatory aspects should be considered here as well, but the degree of uniformity is far below that of accounting or auditing. Controlling is much more shaped by the needs of the organization and its environment.

While understanding the contemporary role of controllers has always been a research topic of interest, during the last decade – and especially after the beginning of the financial crisis in 2008 – it gained even more popularity. Influential

1 While controlling is a widely used naming convention, researchers from the Anglo-Saxon countries refer to this profession as „management accountants”. This paper primarily uses the label „controlling” and the term “management accounting” is used only in the literature review, if the referred source uses that.





contextual factors of controllers' roles are well researched, but the consequences of the identified new roles remained rather under-investigated to-date. Is there any impact of the newly occupied controlling roles on performance? If not, it seems to be uninteresting, for practitioners at least. The current paper focuses on the newly advocated business-oriented role of controlling and investigates whether business-orientation of controlling can be linked to higher organizational performance.

2. Literature overview

The roles occupied by controllers in an organization are labelled very differently in the literature. The more traditional, so called functional (accounting) oriented role is often denoted as book-keeper (Hopper, 1980), bean counter (Friedman and Lyne, 2001), score-keeper (Loo et al., 2011) or corporate policeman (Hartmann and Maas, 2011). The more business oriented role is denoted as service-aid (Hopper, 1980), business advocate (Jablonsky et al., 1993) and most often as business partner (Granlund and Lukka, 1998; Järvenpää, 2007; Hartmann and Maas, 2011). Current paper uses “functional orientation” and “business orientation” for labelling the two types of roles (Emsley, 2005) and aims to gain a better understanding of the roles' content. The research is based on the top executives' perception, what is rather unusual in the recent literature.

The typical point of reference of role studies is self perception. A significant number of studies are based on surveys and / or interviews of controllers without asking the clients: the managers of the organisation (Yazdifar and Tsamenyi, 2005; Emsley, 2005; Emsley and Chung, 2010; Maas and Matějka, 2009; Hartmann and Maas, 2011). While the self-image is very important, the role occupied by controllers in an organisation cannot be evaluated exclusively on self perception. The more powerful studies involve managers and their perceptions as well. Empirical evidence has shown that there is a significant gap between managers' and controllers' perception about the controllers' role (Byrne and Pierce, 2007; Pierce and O'Dea, 2003). Current research is based exclusively on the judgement of top executives, the CEOs of the surveyed companies. Managers are the internal customers of controlling services and among them, CEOs are seen as the most influential, opinion-leader executives.

A long list of papers investigated the roles occupied by the controllers and the factors influencing these roles, but only a very limited number of studies focused on the consequences of these roles. Without discussing the consequences it is hard to define the relevance of this topic. What does the role effect? If nothing, it does not really matter which role is played by the controllers in the organization.

Byrne and Pierce (2007) studied not only the antecedents and characteristics of the MAs' roles, but they also identified the major organizational impacts of these role: role interface, information impact and the influence on performance. They found, that the “involvement of management accountants may mean that managers





actually achieve better results” (Byrne and Pierce, 2007, p. 492). Better managerial performance is linked to the enhanced personal performance of those individuals who used MA systems (MAS) in order to improve their decision making. How this managerial performance effects organizational performance was not researched. The causal link between managerial and organizational performance seems to be regarded as obvious: if managers perform better, the performance of the business unit or of the whole organization will also be higher: „MAS will help managers improve their performance and that of their organization” (Chenhall and Morris, 1986, p. 31).

The link between the controllers’ role and the organizational performance was established by Zoni and Merchant (2007). They conducted a small sample survey study among large industrial corporations in Italy. They found that the controllers’ involvement in management decisions is positively correlated with long-term organizational performance. While Zoni and Merchant (2007) limited the controllers’ role to only their involvement in the management decision process, the research provides interesting result. It implies that the newly advocated business orientation of controllers is also positively associated with organizational performance. Current paper aims to prove this positive association. Does business-orientation really go in hand with higher organizational performance?

3. Quantitative research

The “Competing the world” research program was launched in 1996 by the Institute of Business Economics at the Corvinus University of Budapest with the aim of researching the competitiveness of Hungarian enterprises. Current research uses the data based on the last, fifth survey conducted in the summer of 2013. Although controlling-like activities can be found even in micro-size and small companies, dedicated controlling function only exists at mid size or more typically at large companies. Therefore the original sample was restricted to medium and large companies. The total sample includes 300 Hungary-based enterprises with different size. After removing companies under 50 employees and those with missing values in relevant variables, the final sample of this research involved 220 companies.

Two sets of variables have been analyzed: variables referring to the role of controlling and variables measuring the organizational performance. Organizational performance was measured not by objective measures, but by subjective ones. Top executives were asked to rate their organizations’ performance relative to the main competitor (18 variables) and to that of the industry average (6 variables) on a five-point Likert-scale (from 1 = far below average to 5 = far above average). Performance measures of both dimensions had high Chronbach’s Alfa values: 0.912 for performance when compared to the main competitor and 0.864 for performance compared to the industry average. The high internal consistency





suggested to add up the original variables into one global measure in case of each performance dimension.

Similarly, the variables related to the controllers' role were based on the top executives' perception, using five-point Likert scales (from 1 = not at all characteristic to 5 = very characteristic). CEOs have been asked about three aspects: the general involvement of controlling in the decision making process (4 variables), the level of support provided by controlling for the strategy formulation and execution (5 variables) and the general satisfaction with the controlling reports (4 variables). The variables showed a high internal reliability in case of each aspect. The high Chronbach's Alfa measures (0.84; 0.92; 0.919) show that the variables of one aspect measure the same thing.

While the overall mean value of these 13 variables is 3.39, there is a huge difference among these variables. For ease of explanation, the value of each variable is presented in Table 1 in centered form: the average value of each respondent is calculated for one set of variables and then the average was subtracted from each corresponding variable. This means subtracting the row average from each element in a row, which method is often called as centering across the second mode (Bro and Smilde, 2003). A positive mean value shows that the given variable gained support above average. Negative mean value shows that the variable was supported below average.

Based on the mean values, three distinct groups of variables can be identified. The centered variables with a positive mean values refer to the classic "beancounter" roles. This means that the top executives see these classic activities still alive in their companies: controlling collects and provides accurate and reliable data for the day-to-day decision making and for strategy development. Variables with a mean value close to zero refer to more added-value activities of controlling like provision of analysis, explanations and user-friendly reporting. Variables with negative mean values show the characteristics of the business-oriented role: controlling does participate in the decision making through its proposals and has a large (beyond data) added value. The negative values indicate that this type of controlling function is less typical for the companies involved in the survey.

These centered variable means provide an overall picture about the sample, but they have a high variance among the different company clusters. By cluster analysis of the original, non-centered variable clusters of cases were identified where clusters represent companies with different role of controlling. The dendrogram of the hierarchical clustering based on Ward's method suggested a cluster number of 3 that proved to be applicable in further analyses. Clustering was repeated by k-means clustering method as well. ANOVA tables of the k-means clustering proved that all of the 13 variables contribute significantly to the cluster separation. The Chi-square test for the crosstabs of the saved cluster membership variables from k-means and hierarchical clustering had a p-value of 0 in the case of k=3, showing that the cluster membership variables of the different methods





are not independent. The observed high Cramer V-value (0.899) implies a strong relationship, proving that k-means clustering and hierarchical clustering have very close results.

Table 1: Mean values of centered variables measuring controlling's organizational role

	Controller...	Centered variable means
Involvement of controllers in the decision making	collects and provides cost and income data.	.4057
	analyses the data and provides explanation.	.0811
	gives proposals for enhancing corporate performance.	-.2039
	is the consulting partner of managers in the decision making.	-.2829
Level of support provided by controllers for the strategy formulation and execution	provides fact data as an input of strategy development.	.3805
	analyses the feasibility and the financing needs of the strategy.	-.0133
	measures the fulfilment of strategic goals.	-.0310
	warns in case of deviation from the target values.	-.0531
	gives proposal for strategy reviews.	-.2832
General satisfaction with the management reports	prepares reports satisfying our managers' needs.	.1133
	prepares reports including accurate and reliable data.	.2504
	prepares reports that are easy to understand and interpret.	.0823
	has a large (beyond data) added-value in the reports.	-.2982

Source: own

Based on the calculated final cluster centres, the identified three clusters of companies can be interpreted in reference to the controlling's role in the organization. 29 companies in Cluster 1 (13.2% of the total sample) have basically no real controlling activity. The mean value of these 13 variables is 1.43, meaning that the top executives of these firms did not observe any contribution of controlling to decision making and strategy implementation. On the other side, cluster 3 involving 83 companies (37.7%) can be seen as having a business-oriented controlling function. The mean value of the 13 variables is 4.4, meaning that the top executives of these firms see significant contribution of controlling to decision making and strategy implementation. Cluster 2 with 108 cases covers almost half of the sample (49%). The mean value of the 13 variables is 3.17. These companies have a well operating controlling function focusing more on the traditional roles what is reflected by the low values in the business-oriented variables.

In order to analyse the relationship between the corporate performance and the controlling's role, the cluster means of the performance variables have been calculated and tested. As the performance variables do not have normal distribution in each cluster, the non-parametric Kruskal-Wallis test has been used. The test has shown that the cluster means are significantly different at the 5% significance level in respect to the relative performance compared to the main competitor ($p=0.042$) and the relative performance compared to the industry average ($p=0.006$).





Table 2: Comparison of performance measures of different clusters

		Mean value of performance compared to the	
		the main competitor	the industry average
Cluster 1	No real controlling	3,2894	3,2716
Cluster 2	Function-oriented controlling	3,3954	3,2628
Cluster 3	Business-oriented controlling	3,5349	3,4898

Source: own

Table 2 describes how the performance values of the three clusters differ from each other. The performance of the business-oriented cluster is the highest in case of both measures, however the difference seems to be low. This got verified by the observed low eta-square values calculated based on the one-way ANOVA test (eta-square values = the quotient of the sum of squares between the clusters and the total sum of squares). Eta-square values (0.032; 0.035) showed that the organizational role of controlling explains approximately 3% of the variance of the corporate performance.

4. Discussion and conclusions

Researchers willingly report about a shift from more functional oriented role toward business orientation and suggest controllers to be a business partner. Despite that an extensive literature advocates this role change, there is only limited empirical evidence on the real fundamental shift between roles (Burns and Baldvinsdottir, 2005). The current study claims that there is a group of companies (Cluster 1) where not even the functional oriented role of controlling is apparent. However this becomes less typical for companies of bigger size and foreign ownership. A notable ratio of companies (37.7%) already have a business-oriented controlling function (Cluster 3). The label “business orientation” could be interpreted by the variables of the survey that corresponds with the general interpretation: business-orientation consists of controlling’s active participation in the daily decision making and strategy development as well.

It is generally assumed that the business orientation of controlling is desirable. Business orientation of controlling is generally favoured because the participation of controlling in the decision making should lead to better decisions and therefore enhance corporate performance. The results of the current study proved that companies with business oriented controlling function do perform better than others. The difference in performance is low, but statistically significant. The role played by controlling in an organization accounts for a 3% performance difference. Seeing that many factors influence corporate performance, this is a reasonable level of effect. It implies that it is worth to move towards more involvement and added-value activities of controlling.





The values of subjective performance measures show that the self-evaluation of top executives is surprisingly positive. Majority of respondents perceive the performance of their companies better or at least similar to the industry average (Chikán et al., 2014). In a further research, it would be interesting to compare the subjective and objective performance measures, to repeat the current analysis by using objective measures instead of subjective ones and to analyze the causality between role and performance. An additional possible direction of further research is to characterize the defined clusters: how the applied controlling tools and controlling organizations vary in case of companies with different controlling role.

BIBLIOGRAPHY

- Bro, R., Smilde, A.K., 2003. Centering and scaling in component analysis. *Journal of Chemometrics* 17, 16–33. doi:10.1002/cem.773
- Burns, J., Baldvinsdottir, G., 2005. An Institutional Perspective of Accountants' New Roles – The Interplay of Contradictions and Praxis. *European Accounting Review* 14, 725–757. doi:10.1080/09638180500194171
- Byrne, S., Pierce, B., 2007. Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *European Accounting Review* 16, 469–498. doi:10.1080/09638180701507114
- Chenhall, R.H., Morris, D., 1986. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review* 61, 16–35.
- Chikán, A., Czakó, E., Wimmer, Á., 2014. Kilábalás göröngyös talajon – Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.
- Emsley, D., 2005. Restructuring the management accounting function: A note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research* 16, 157–177. doi:10.1016/j.mar.2005.02.002
- Emsley, D., Chung, L.H., 2010. How Management Accountants' Cognitive Style and Role Involvement Combine to Affect the Effort Devoted to Initiating Change. *Abacus* 46, 232–257. doi:10.1111/j.1467-6281.2010.00318.x
- Friedman, A.L., Lyne, S.R., 2001. The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting* 12, 423–451. doi:10.1006/cpac.2000.0451
- Granlund, M., Lukka, K., 1998. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research* 9, 185–211. doi:10.1006/mare.1998.0076
- Hartmann, F.G.H., Maas, V.S., 2011. The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research* 41, 439–458. doi:10.1080/00014788.2011.597656
- Hopper, T.M., 1980. Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society* 5, 401–411. doi:10.1016/0361-3682(80)90039-2
- Jablonsky, S.F., Keating, P.J., Heian, J.B., 1993. Business advocate or corporate policeman?: Assessing your role as a financial executive. Financial Executives Research Foundation, 1993.
- Järvenpää, M., 2007. Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review* 16, 99–142. doi:10.1080/09638180701265903





- Loo, I.D., Verstegen, B., Swagerman, D., 2011. Understanding the roles of management accountants. *European Business Review* 23, 287–313. doi:10.1108/09555341111130263
- Maas, V.S., Matějka, M., 2009. Balancing the Dual Responsibilities of Business Unit Controllers: Field and Survey Evidence. *Accounting Review* 84, 1233–1253.
- Pierce, B., O’Dea, T., 2003. Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. *The British Accounting Review* 35, 257–290. doi:10.1016/S0890-8389(03)00029-5
- Yazdifar, H., Tsamenyi, M., 2005. Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change* 1, 180–198. doi:10.1108/18325910510635353
- Zoni, L., Merchant, K.A., 2007. Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change* 3, 29–43. doi:10.1108/18325910710732849





Szervezetek és vezetés







A DUÁLIS SZERVEZETEK VEZETÉSI KÉRDÉSEI

LEADERSHIP ISSUES OF DUAL ORGANISATIONS

LÁCZAY MAGDOLNA dékánhelyettes, tanszékvezető főiskolai tanár
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar
Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék

ABSTRACT

New methods and practical applicability helped management trends to gain popularity in the second half of the 20th century. The reform of the public sector also started in these years and it still a current issue. The implementation of New Public Management (NPM) is different from the general trend and it can only be used by considering these significant differences.

Structural reforms pertaining to the idea of the cheaper state unveiled difficulties of other players of the public sector such as nonprofit companies and civil organisations. The leadership analysis of the administrative, business and social organisations that share the same owners and leaders can shed light on the leadership problems of the implementation of subsidiarity in Hungary.

1. Bevezetés

A 20. század második felében megerősödő néhány új menedzsment irányzat nagy népszerűsége tett szert mind a módszere, mind a gyakorlati használhatósága okán. Ezzel szinte egyidőben a nyugati országokban a közszektor reformja is elkezdődött a múlt század második felében, és máig az érdeklődés középpontjában van. Az NPM (New Public Management = az új közszolgálati menedzsment) hazai bevezetési formája és módszere azonban számos eltérést mutat. Az olcsó állam ideájához kötődő strukturális reformok – hazánkban – az önkormányzatok szintjén élesebben mutatják az intézményi illeszkedés nehézségeit mind a közszolgálatban érdekelt nonprofit gazdasági, mind a civil szervezetekkel való együttműködésben. Emellett a közmunka programok települési önkormányzatokhoz kapcsolódó programjai egyfajta települési szociális gazdálkodást indukált. Ennek vizsgálata, úgy véljük, rávilágíthat a gyakran azonos tulajdonosokkal, vezetőséggel működő igazgatási, gazdasági és szociális szervezetek vezetési kérdéseinek és a szubszidiaritás érvényesítésének a hazai problematikájára.





2. A szociális szövetkezetek és a közfoglalkoztatás értelmezései

A hazai társadalmi viszonyok állapotát jelentősen meghatározza az először csak regionális problémaként kezelt, mára azonban országos jelentőségű foglalkoztatáspolitikai. Jelen dolgozat azonban csak érinti ezt, sokkal inkább arra kívánja felhívni a figyelmet, hogy a szlogenekben javasolt, a vezető politikusok által ajánlott szociális szövetkezetek és a közfoglalkoztatás gyakorlata mind szervezeti, mind vezetési jellegében nagyon messze áll egymástól, noha a célkitűzésekben vannak érintkezések. Ebből adódóan a menedzsment tudomány ajánlásainak a figyelembe vételével is nehezen lehet áttekinteni a hazánkban kialakult helyzetet. A szociológiában használatos duális szerkezetek kifejezés ugyanazon jelenségre szokott vonatkozni, csak az ellentétes pólusok közötti eltérésekre és hatásokra koncentrál. Például a magas és tömeg kultúra, a magán és közélet stb. esetében. A dualitás értelmezése az igazgatási vagy a gazdasági szervezetekben azonban egészen más, nagyjából úgy foglalkozható össze, hogy létezik egy meghatározott munkamegosztási, hatásköri és koordinációs elvek alapján működő elsődleges struktúra, erre épül rá vagy ezt segíti egy másik, legtöbbször ideiglenes jelleggel működő szervezet. Jobb esetben lehetnek ezek projekt szervezetek, amelyek valamelyik feladat megoldásában részben önállóak, a projekt befejezésével megszűnnek vagy beépülnek az elsődleges szervezetekbe.

Az új közmenedzsment elmélet legismertebb tétele az olcsó állam ideájának a megvalósítása érdekében a feladatok kiszervezése hazánkban is elkezdődött. Megnevezett célja szerint olyan cégeknek, amelyek vállalkozási alapon, de az állam által megszabott jogi viszonyok közepette azt jobban tudják teljesíteni. A magyar állam által egy időben szorgalmazott kiszervezések nálunk a szociális problémák tömegét hozta, és nem lett „karcsúbb” az állam, sőt napjainkban éppen ellenkező tendenciát tapasztalunk. Mindeközben a kistélepüléseket az elszegényedés, az elsorvasztás, a demográfiai és más okok miatt elszigetelődés fenyegeti.

Ebben a viszonylag leegyszerűsített viszonyrendszerben a kistélepüléseken a szociális problémák kezelésének, köztük kiemelten a munkanélküliségnek, szinte egyedüli kezelője a települési önkormányzat maradt, és elvértve vannak szolgáltatást nyújtó szervezetek, és legtöbbjük mögött valamelyik egyház áll, mint fenntartó. A kistélepüléseken a közmunkaprogram már-már sikerként bemutatott foglalkoztatási forma lett, amelyet a települési önkormányzatok mintegy saját vállalkozásként irányítanak, ám a közfoglalkoztatás nem lehet szociális szövetkezet. Ez a közmunka folytatásaként, az önfoglalkoztatás új lehetőségeként jelent meg a közbeszédben és a pályázati lehetőségekben. A 2013-ban meghirdetett: Az önfenntartást célzó szociális szövetkezetek támogatása a konvergencia régiókban pályázat² kiírásában olvasható volt, hogy a szociális gazdaság fejlesztését el kell választani a közfoglalkoztatás rendszerétől; ahhoz annyiban kapcsolódik, hogy

2 / TÁMOP-2.4.3-D-1-13/1





a közfoglalkoztatásban résztvevők számára is egyfajta továbblépési lehetőséget jelent a nyílt munkaerőpiac felé, de nem képezi a közfoglalkoztatás részét.

Ezek után célszerű a fogalmakat tisztázni, annál is inkább mivel az uniós pályázatok elsősorban a szociális szövetkezeteket részesítik előnyben.

2.1.A szociális szövetkezetekről

A szociális gazdaság meghatározására a Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja (CIRIEC) 2007³ novemberében az alábbi megfogalmazást javasolta az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére:

„Azon magánjellegű, formális keretek között szervezett vállalkozások csoportja, melyek döntéshozatali szabadsággal és önkéntes tagsággal rendelkeznek. Ezt a tagjaik szükségleteinek piacon keresztül, áruk előállítás, szolgáltatásnyújtás, illetve biztosítás és finanszírozás nyújtása révén történő kielégítése érdekében hozták létre. Továbbá, amelyek esetében a döntéshozatal, valamint bármilyen nyereség és többlet tagok közötti elosztása nem kapcsolódik közvetlenül a tagok által befektetett tőkéhez, illetve befizetett díjhoz, és amelyek esetében minden tag egy szavazattal rendelkezik. A szociális gazdaság magában foglal olyan magánjellegű, formális keretek között szervezett, döntéshozatali szabadsággal és önkéntes tagsággal rendelkező szervezeteket, amelyek nem piaci jellegű szolgáltatásokat nyújtanak háztartások részére, és amelyeknek esetleges nyereségtöbbletét nem sajátíthatják ki az őket létrehozó, ellenőrző vagy finanszírozó pénzügyi szereplők”

A már említett TÁMOP kiírás útmutatója szerint a szociális szövetkezetnek az 2013-as hazai értelmezése a következő: „Célunk olyan szociális szövetkezetek támogatása, melyek megfelelnek mind a szociális gazdaság széleskörűen használt definíciójának, mind a szövetkezetek alapelveinek, így a fenti szempontokon túl a pályázó szervezetnél érvényesíteni kell

- az önkéntesség és nyitott tagság elvét,
- a demokratikus tagi ellenőrzést,
- a tagok gazdasági részvételét,
- az autonómiát és függetlenséget,
- a tagok oktatását, képzését,
- a szövetkezetek közötti együttműködést, valamint
- a közösség iránti elkötelezettséget.

Magyarországon létezik a Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége, amely a 2006. évi X törvény IX. fejezetének megfelelően országos érdekvédelmi szervezetként jött létre és működik. A módosított alapszabályát 2013. május 31-én fogadták el. A tevékenységi körükbe számos dolog tartozik, amelyek összefoglalhatóak

3 http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/iframe/4_2_conferences.htm





a közhasznúság, a tanácsadás, a segítség és a közreműködés fogalmakkal. Tanulságos a tagságra vonatkozó pontok közül a hetediket idézni:

A tag jogai:

- részt vehet a Szövetség tevékenységében, rendezvényein
- képviselője révén választhat és választható a szövetségbe
- képviselője révén szavazati joggal részt vehet a Szövetség közgyűlésén
- a Szövetséget érintő minden kérdésben képviselője révén tanácskozási és szavazati joggal bír.

Kaufman Ilona igen találóan teszi fel a kérdést: „...de ki szervezi a helyi gazdaságot?” (Acta Sientiarum Socialum 2013). A válasz helyett kifejti, hogy szociális gazdaság a civil társadalom egyik legfontosabb eleme, amely az állami szektor által figyelmen kívül hagyott területekre reagál, tevékenységében nonprofit szervezet, formáját tekintve újnak tekinthető, szociális szövetkezet.

Ebben a speciális szervezeti formában képesek lehetnek integrálni a munkaerőpiacról kiszorulókat, munkahelyeket teremthetnek, a szolidaritást erősíthetik, és sorolhatnám mindazon altruista magatartást feltételező eredményeket, amelyeket csak önerőből nem lehet megvalósítani. Az Európai Unióban folyamatosan vizsgált munkanélküliségről egy kutatás során megállapították, hogy minden második ember tartósan munkanélkülivé válik a makrogazdasági válság, a munkaerőpiac passzivitása és a szociális védelmi rendszerek hatástalansága miatt. Az Európai Foglalkoztatási Stratégia és az ehhez kapcsolódó egyéb szerződések olyan reformokat sürgetnek, amelyek a nemzeti foglalkoztatási politikák áttekintését feltételezik, és a foglalkoztatottságot, a vállalkozói készséget, az alkalmazkodó képességet, valamint a férfiak és a nők egyenlő esélyeit kívánják előmozdítani (Kutatási záró tanulmány, 2005).

2.2. A közfoglalkoztatás és a szociális szövetkezet

Hazánkban a fenti célokat szintén célként tekintve megjelent a közfoglalkoztatásról a 2011. évi CVI. törvény, amely részletes szabályozással jelöli ki a közfoglalkoztatási jogviszony munkáltatóit, a munkaterületeket, és itt olvashatunk a szociális szövetkezetekről is. A közfoglalkoztatók között az önkormányzatok, a költségvetési szervezetek, az önkormányzatok által alapított gazdasági társulások, egyházi és egyéb civil szervezetek szerepelnek, és az állam által megnevezett szükségletek kielégítésére, közösségi célok elérésére szerveznek közfoglalkoztatást. A törvény meghatározza azt is, hogy kit lehet foglalkoztatni (a 2012. évi I. törvény – a munka törvénykönyve – szerint), és hosszan sorolja, milyen megszorításokkal lehet büntetni, kizárni. Feladatunk azonban nem ennek az elemzése, sokkal inkább a szociális gazdasághoz vivő rendelkezéseinek a feltárása.

A 4/A.§ definiálja, hogy aki legalább egy évig volt közfoglalkoztatott, és vállalja, hogy legalább két évet együtt marad a szövetkezetet alkotók társaságában,





akkor a közfoglalkoztatótól haszonkölcsön szerződés alapján az eszközöket megkaphatja, sőt az állam vagy az önkormányzat vagy más közfoglalkoztató földet is ad használatra. Ez indirekt módon leszűkíti a tevékenységet a mezőgazdaságra. Ám itt sem lehet valódi szövetkezetként önállóan dönteni, mert minden, a hasznosításra vonatkozó döntés előtt ki kell kérni, a haszonkölcsön szerződés alapján, a kölcsönző véleményét. Ennek elmulasztása az ingó és ingatlan eszközök elvételével jár. Fordítsuk le mindennapi szóhasználatra! Az, aki önhibáján kívül munkanélküli lett, és bekerülhetett a közmunka programba, és ha sikerül egy évig ebben a státuszban maradni – bár ezt egyhuzamban nemigen tudja teljesíteni –, a közmunka lejártával megtarthatja kölcsönként a kapát, stb., és a kiosztott földet úgy kell művelnie, amint a volt foglalkoztatója jónak tartja. Mellesleg ekkor már minden egyéb támogatás nélkül. Ha jóindulattal nézem, akkor felidézhetem Kisszántói Pethe Ferenc 18. századi tanításait, amit a kis mezei gazdálkodóknak szánt⁴, és akkor a véleménykérés kötelezettségét szakmai irányításnak, segítségnek is tekinthetem. Másrészt ez a forma az idézett törvény szerint a szövetkezeti tagságnak semmiképpen nem felel meg, a kezdő vállalkozás minimumfeltételeit sem éri el, viszont a 2006. évi X. szövetkezetekről szóló törvény 8.§-ának kritériumai szerint értelmezhető szövetkezetnek, itt ugyanis az olvasható, hogy olyan szövetkezet, amelynek célja a hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése. Most már csak az „egyéb módot” kellene valóságos lehetőséggel felruházni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Futó Péter, Hanthy Kinga, Lányi Pál, Mihály András, dr. Soltész Anikó (2005): A szociális gazdaság jelene és jövője, Magyarországon, Kutatási zárótanulmány
- Kaufman Ilona (2013): ... de ki szervezze a helyi gazdaságot, Acta Scientiarum Socialium 38.77-82.
- Németh László (2012): Szociális szövetkezetek: magyarországi helyzetkép / A szociális szövetkezet, mint helyi közösségi innováció, konferencia, Szekszárd
- Szociális Szövetkezetek alapszabálya (2013): <http://szoszov.hu/>
2006. évi X törvény a szövetkezetekről
2011. évi CVI. törvény a közfoglalkoztatásról és a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, valamint egyéb törvények módosításáról

4 A Nemzeti Gazda (1814-1818) című folyóirata a gazdálkodást kívánta javítani





SZAKÉRTŐI SZERVEZETEK AUTONÓMIÁJA

AUTONOMY OF EXPERT ORGANIZATIONS

BERDE CSABA egyetemi tanár

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

ABSTRACT

Specialization, as base for the establishment of organizational structure obviously determined the process of organization building in the XX. century. Nevertheless, this phenomenon was not observed first at industrial productive organizations, it developed from specialties of academic, health care, legal and judicial structures. As a result, this organizational specialty is typical of the so-called expert structures (expertocracy). The point of it is that professional area is getting narrower for which people are trained, and activity is also getting narrower, which has to be performed by members of an organization. The base for this specialization is the principle of professionalization. Expert autonomy may easily be understood in these structures, and organizational autonomy is also based on it. This essay analyzes in details those factors, which influence organizational autonomy and introduces those managerial and organizational peculiarities, which characterize expert structures.

1. Irodalmi áttekintés

A szervezetek kialakítását, felépítését számos tényező befolyásolja. A struktúrának összhangban kell lennie a szervezeti folyamatokkal, a környezettel, az előzményekkel és célokkal. A szervezet nem más, mint olyan tudatosan felépített hatalmi, kommunikációs, információs rendszer mely megteremti a folyamatok megvalósításának, feltételeit és kereteit. A szervezeti struktúrát befolyásoló tényezőket vizsgálva különböző szerzők, különféle megközelítésmódot alkalmazva eltérő fontosságot tulajdonítanak a vizsgált faktoroknak. Szabados (2009) a csoportokat tartja meghatározó tényezőnek, de a csoportformálódás és működés sajátosságai-ból kiindulva fogalmaz meg következtetéseket. Mások (Pierog, 2013; Bába, 2010) a szervezeti folyamatok hatását emelik ki és arra a következtetésre jutnak, hogy a szervezeti struktúrát alapvetően meghatározzák azok a tevékenységek, amelyek megvalósítására a szervezet vállalkozott. A struktúra dinamikus, azaz folyamatosan átalakulóban, változásban van. Móró (2011) a tanulószervezetek kapcsán az önfejlődés szervezetformáló hatását tartja meghatározónak. Az emberi erőforrás





összetétele, képzettsége, speciális adottságainak szerepét vizsgálta Dajnoki (2014) és arra a következtetésre jutott, hogy az emberi tényezők figyelembe vétele nélkül nem lehet hatékony struktúrát kialakítani és működtetni. Juhász (2012) a kommunikációs rendszer és a szervezeti hierarchia összefüggéseit mutatta be az elvárás-menedzsment és a teljesítményértékelés kutatási eredményeiben.

A társadalmi környezet és a környezeti elvárások szervezetformáló hatásának értékelése csak az utóbbi időben kapott jelentős szerepet és hangsúlyt a szervezetelméletben. Számos szerző a szervezetet a működési tevékenység és a környezet egymásra hatásaként kialakuló rendszerként értelmezi és definiálja (Láczay, 2014). Valóban úgy van, hogy a működési szakterület sajátosságai alapvetően meghatározzák a strukturális jellemzőket és sajátosságokat. Bizonyos szervezet típusok jellemzőek egy-egy szakterületi tevékenységre. Szakértői struktúrákat az egészségügy, az oktatás és jogi területeken találunk. Szakértői struktúrákat az olyan szervezeteket definiáljuk, amelyben a struktúra két nagy csoportra osztható. A szakértők és a kiszolgáló apparátus csoportjára. Szakértőknek tekintjük azokat a szervezeti tagokat, akik köré szerveződnek a szervezeti folyamatok és tevékenységek. A kiszolgáló apparátus feladata, hogy az alapvető folyamatok megvalósításának feltételeit, kereteit teremtsen meg és biztosítsa a szakértők minél sikeresebb szakmai tevékenységét.

A szakirodalomban több oldalról is megjelenik a szakértői struktúrák témája, vizsgálata, jellemzése. Ezek közül talán a legismertebb és a legelfogadottabb Mintzberg (1979) tipológiai definíciója. Mintzberg a szervezeti tipológiája kidolgozása során Weber (1967) gondolkodás módját a bürokrácia elméletben megfogalmazott szervezeti gondolkodásmódot vette át és követte. Olyan mértékben, hogy a Mintzbergi nomenklátúra egyértelműen beazonosítható módon használja a „büro” – „bürokrácia” szavakat az elnevezésekben. Ennek megfelelően ezt a szervezet típust „expertocrácia” – nak nevezte, azaz magyar fordításban szakértői bürokráciának mondjuk. Ezeknek a szervezeteknek egyértelműen definiálható jellegzetességei, működési sajátosságai azonosíthatóak be. Talán az egyik legerősebb szervezeti jellemző az erős horizontális specializáció. Ez alatt azt értjük, hogy a különféle szervezeti egységek, különféle szervezeti feladatok ellátására szakosodtak, de ez olyan jelentős mértékű specializációt jelent, hogy keresztirányú tevékenységek szinte elképzelhetetlenek, azaz minden szervezeti egység csak a saját szakterületének feladatait képes hatékonyan ellátni. Azt azonban nagyon magas szinten, a legkorszerűbb szakmai körülmények között, a leghatékonyabban képes megvalósítani. Rendelkezik a megvalósításhoz szükséges elméleti tudással, gyakorlati tapasztalattal, a szükséges technikai, technológiai feltételekkel és széles körű kapcsolatrendszerrel. Ezt olyan módon biztosítja a struktúra, hogy a szervezeti tagokkal szembeni normákat, elvárásokat, képességeket, standardizálja. A standardok olyan alapvető elvárások, feltételek, amelyek teljesítése nélkül nem lehet a folyamatokban részt venni, illetve bizonyos feladatok ellátásához, beosztások betöltéséhez bizonyos előfeltételeket kell teljesíteniük a szervezeti tagok-





nak. A szervezetben a hatalmi centrumot a viszonylag kis létszámú operatív mag jelenti, mely elsősorban a stratégiai, kapcsolati és irányítási feladatokat központosítja. Ahhoz, hogy a szervezet eredményes és sikeres legyen a folyamatokat mind horizontális és mind vertikálisan decentralizálni kell. A szervezeti egységeket fel kell hatalmazni arra, hogy a saját szakterületükön önálló döntéseket hozhassanak, és önálló tevékenységeket folytathassanak. Olyan mértékű a feladatok delegálása, amelyben megvalósul a feladatellátás és a felelősségátadás összhangja is. A szervezeti tagok mind a szakértők, mind a kiszolgálók magas szintű szakképzettséggel rendelkeznek, különleges szervezeten belüli követelmények érvényesülnek, így a belső továbbképzés és betanítás, azaz a szakmai és szervezeti szocializáció erős tanulási folyamatokra épül. A feladatok és a felelőségek delegálása révén a szervezet decentralizált, ennek következtében kevésbé formalizált és kevésbé bürokratikus. A szervezeti egységek önállósága miatt alacsonyabb a központi tervezési és ellenőrzési tevékenység is. A szervezet formai megjelenésében úgy definiálható, hogy „felül keskeny – alul széles”, azaz az operatív mag az irányító szervezet kis létszámú, a szakértői és különösen a kiszolgáló apparátus pedig nagy. A szakértők, mint a szervezeti folyamatok irányító szakmai specialistái alapvetően meghatározzák a szervezeti egységek tevékenységét. Az a jellemző, hogy a szakértők köré szerveződnek a folyamatokat megvalósító szervezeti egységek. Ez a fajta szakértői központi szerep nemcsak a formalizált struktúra kialakításánál jelenik meg, hanem a folyamatok megvalósításában is erősen megnyilvánul. Státuszukat tehát nem csak a formalizált struktúra, hanem a szervezet informális sajátosságai is erősítik. Tevékenységük erős hatással van a társadalmi – gazdasági környezetre.

Egy egyetemi szervezet a munkaerő állomány képzettségének javítása révén jelentős hatást gyakorolhat a gazdasági környezet sikerességére és eredményességére. Egy kórházi szervezet a lakosság egészségügyi helyzetének javítása révén a környezet életminőségét befolyásolhatja eredményesen. Környezeti hatásuk erős és multiplikatív jellegű. A szervezeten belül kettős vezetési stílus alakul ki. Az önálló szakértői gárda esetében a felhatalmazó, megbízó, megengedőbb demokratikus vagy liberális vezetés lehet a célravezető. A kiszolgáló apparátus esetében viszont a határozott, követelményeket támasztó, rendet, fegyelmet megkövetelő, ellenőrző autokratikus vezetés a jellemző. Az ilyen szervezetek változó körülmények között is stabilak, a szakértők támogatása, egyeztetése nélkül nem változtatható meg, autonómiája legfeljebb átmenetileg korlátozható.

A bemutatott jellemzők alapján megállapítható, hogy a szakértői szervezetek jól definiálható struktúrák, melyek önálló működési és vezetési sajátosságokkal rendelkeznek, melyek között a legmeghatározóbb a szervezeti autonómia.

2. A szervezeti autonómia fogalma és értelmezése

Az autonómia görög eredetű szó, politikai értelmezése vált általánossá és közismertté. Ezek szerint önrendelkezési jogot, valamiféle függetlenséget jelent. A





szociológia definiálja a személyi elvű autonómiát, és amit a személyek szövetségként megalakult csoportok működésének eredményeként értelmez. Vezetési szervezettelméleti szempontból az autonómia forrása nem lehet a csoport, hiszen az, a szervezeten –csoporton belüli önállósággént, a szervezeten belüli függetlenségként értelmezhető. A szervezeti autonómia forrása a szervezeti tagok olyan sajátos státusza, melynek alapja az illető szakmai tudása és teljesítménye. A szakértői szervezetekben viszont ehhez értelmeznünk kell, hogy mi az a szakmai teljesítmény és tudás, amely megalapozza a szervezeti tagok függetlenségét. Egy egészségügyi szervezetben az orvos és az egészségügyi alkalmazottak szakmai tudása viszonylag könnyen beazonosítható, definiálhatóak azok a normák és elvárások, amelyek ezen a szakterületen elvárhatóak. Ha ezek az elvárások teljesülnek, akkor értelmezhető egy bizonyos mértékű szakmai függetlenség. Hasonlóan az egészségügyi szervezetekhez definiálnunk kell az egyetemi struktúrák szakmai önállóságának alapját és forrását. Megítélésem szerint ez nem lehet más, mint az egyetemi oktató-kutató kutatási tevékenysége és kutatási teljesítménye és ennek eredményeként kialakuló szakmai elismertségi és kapcsolatrendszer. Ezek az eredmények jelenthetik azt a szakmaiságot, ami a szakértői autonómiát megalapozzák. Egy egyetemi struktúrában értelmezhető az autonómia hierarchiája. A szakértői autonómia jelenti az alapot, az autonómia személyes egyéni szintjét és ez kizárólagosan csak szakmai elvű. Az egyén szakmai felkészültsége, képessége, kutatási eredményei, publikációs teljesítménye, szakmai és személyes kapcsolatrendszere, tudományos ismertsége és elismertsége együtt teremti meg a szakértői függetlenséget. Ez a szakmaiság lehet aztán a megalapozója az autonómia következő szintjének a szervezeti egységek önállóságának. Egy egyetemi struktúrában az alapvető szervezeti egységeket a tanszékek, intézetek jelentik. Egy jól szervezett oktatási, kutatási szervezeti egység jól definiálható, egyértelműen lehatárolt szakmai terület, diszciplína művelésére jön létre. Az általa művelt szakterületen elért eredményei alapozhatják meg a szervezeti egység autonómiáját. Ez azonban közvetlenül a szakértők autonómiájából táplálkozik, azaz a csoport autonómia a szakértők személyes autonómiára vezethető vissza.

Czakó (2014) szerint „a szervezet lehet autonóm, amennyiben a szervezet rendjét nem kívülálló, hanem a szervezet tagjai társi minőségükben írják elő”. E szerint a szervezeti autonómia tehát nem külső szabályozás következménye és eredménye, hanem a szervezeti működés sajátos jellemzője. Az egyetemi szervezetek autonómiája tehát nem jogi és szabályozási kérdés, hanem a szakértők és a szervezeti egységek szakmai eredményei, kapcsolatrendszere és elismertsége adja. Azaz minél nagyobb a szakmai teljesítmény, annál erősebb a szervezeti autonómia és fordítva minél erősebb a szervezeti autonómia, annál eredményesebb és sikeresebb lehet egy szakértői szervezet. Ez az önfejlődő spirál megértése szükséges ahhoz, hogy az egyetemi struktúrák működését, sikerességét és eredményességét teljesítményét sikeresebbé tegyük, és jól menedzseljük.





3. Az egyetem, mint szakértői struktúra

Az egyetem mind működési, mind szervezeti szempontból magán viseli a szakértői struktúrák jellegzetességét és az egészségügyi szervezetekkel együtt, mint jellemzően szakértői dominanciájú szervezetként mutatja be és értelmezi a menedzsment tudomány és a szervezeti szakirodalom is. Az egyetemi működés alapja és meghatározója az önálló kutatás. A kutatási eredmények teremtik meg a magas szintű oktatás feltételeit. Kutatás a nélkül nem értelmezhető az egyetem lényege, nem jöhetnek létre önálló műhelyek és nem formálódnak önálló, független, karizmatikus szakértői személyiségek sem. Szervezeti hierarchiájából megközelítve ezt a problémát itt is három szint azonosítható be. Ha egy felsőoktatási intézmény csak oktat, az nem tekinthető egyetemnek csak abban az esetben, ha oktat és kutat. Akkor teljesül az egyetemi lét és szint, ha ez a kettő együtt jellemzi a szervezet működését.

A szervezeti egységek szintjén elemezve a működést, ha az csak oktat, akkor beszélünk tanszékről, ha oktat és kutat csak abban az esetben beszélhetünk tudományos műhelyről. Az egyén szintjéről megközelítve a kérdést, aki oktat az a tanár, aki oktat és kutat az a tudós tanár, azaz professzor. Ez a hierarchia egybeesik és párhuzamos, az autonómia előző fejezetben bemutatott hierarchiájával. Tovább haladva ezen a logikai úton, beazonosíthatóak azok a tevékenységek és működési keretek amelyek megteremtik ennek a hierarchiának az alapját. A szervezeti egységek, azaz az intézek és tanszékek szintjén ez nem lehet más, mint egy önálló kutatási elképzelés, önálló kutatási program. A programban folyhat olyan kutatási, olyan szakmai tevékenység, amelyek önálló kutatási eredményekben jeleníthetők meg. Kari szinten a működési önállóság alapját manapság szinte kizárólag az önálló doktori iskolák jelentik meg. A doktori iskola valósítja meg azt a kutatási tevékenységet, azt a tudományos nevelési munkát, amely révén a karok felépíthetik önmagukat, kialakíthatják tudományos normáikat, elvárásaikat, kinevelhetik az oktatói – kutatói utánpótlást. Mindezt úgy tehetik meg, hogy saját maguk fogalmazzák meg azokat a standardokat, teljesítményelvárásokat, magatartási, viselkedési követelményeket, amelyek révén szocializálni kívánják a kinevelendő oktatói – kutatói gárdát. Ez a szocializációs folyamat két területen is beazonosítható, egyrészt a diszciplína általánosan elfogadott normái és követelményei, másrészt a kari oktatói és kutatói magatartásra vonatkozó elvárások. Ezeknek a kari normáknak a kialakításánál azonban már szerepet játszik, valamilyenféle befolyása van a következő szintnek, amit tekinthetünk országos standardnak is. Ezek azok az akadémiai követelmények, amelyeket azok a tudományos gréniumok fogalmaznak meg, amelyeket a Magyar Tudományos Akadémia felhatalmazott és megbízott erre a feladatra. Mindezek fölött értelmezhető egy nemzetközi szint is, ahol ugyan nem definiálható egyértelműen ilyen felhatalmazott testület, de a nemzetközi tudományos világ kialakította és elfogadtatta azt a követelmény szintet és normarendszert, amely igazodási pontként, azaz nemzetközi standardként fogadható el. Ezek





a hierarchiák kapcsolatban állnak egymással, hatnak egymásra, a magasabb szintek befolyásolják az alacsonyabb szintek normáit és követelményeit.

Az egyetemi szakértői struktúra szintjén maradván azonban az alap, a kiindulási pont a személyes kutatói autonómia kialakításának és megteremtésének kerete és lehetősége nem más, mint az önálló kutatás. Önálló kutatási program főbb követelményei jól leírhatóak és meghatározhatóak. Alapelvárás az egyértelműen lehatárolt kutatási terület, témakörök. Legyen saját vizsgálati módszere, eljárása és fogadtassa azt el közvetlen környezete szakmai közvéleményével. Egyértelműen fogalmazza meg tudományos normáit és elvárásait. A programnak legyen tudományos előzménye és vegye át azok korábbi eredményeit, építsen az elődök hagyományaira. Legyen professzora, aki köré, mint meghatározó szakértő köré szerveződik a tudományos munka. Csak ezen kritériumok teljesülése esetén beszélhetünk önálló tudományos műhely, iskola kialakulásáról.

Az egyetemi, szervezeti autonómia korlátozására az elmúlt időszakban számos próbálkozásnak lehettünk tanúi. A politikai vezetés gyakran nem érti vagy nem képes megérteni vagy nem akarja megérteni a szakértői struktúrák autonómiájának sajátosságait. A fenntartó szervezetek, minisztériumok nehezen veszik tudomásul és mindenképpen korlátozni szeretnék az általuk irányított szervezetek autonómiájából fakadó bizonytalanságot. Az irányíthatóság, befolyásolhatóság és átláthatóság nehézségeit. A külső beavatkozás, ellenőrzés, elszámoltatás, szabályozás módszereivel kívánják kezelni. Nem ismerik fel, hogy ezek az intervenciók nincsenek összhangban a szakértői szervezetek sajátosságaival. Különösen felerősödött ez a folyamat az institucionalizmus kialakulásával és az Európai Unió csatlakozás utáni központi irányítására és ellenőrzésére irányuló törekvéssel. A fenntartók pontosan akarják tudni az általuk irányított és a hozzájuk tartozó szervezetek működési jellemzőit, gazdálkodásuk feltételeit. A pályázatokat finanszírozók mind szakmai, mind gazdálkodási szempontból részletekbe menő szabályozást és elszámoltatást szeretnének megvalósítani. Ezek a törekvések azonban ellentétesek a szervezeti és szakértői autonómia sajátosságaival, speciális helyzetével. Az egyetemi vezetés részéről is van olyan szándék, amely az irányítás szükségességét rosszul értelmezve ellenőrizni, szabályozni, elszámoltatni akar. Csak úgy érzi magát biztonságban, úgy tekinti magát vezetőnek, ha ezeket a vezetői funkciókat gyakorolja. Ezek a szándékok, törekvések gyakran korlátozások formájában jelennek meg. Több jellegzetes példája van ennek, például az utazások, kiküldetések szabályozása révén pontosan az autonómia egyik alappillére kerül veszélybe; a szakmai kapcsolatok ápolása. Sokszor érthetetlen módon azok a szervezetek az úgynevezett tudományos gréniumok sem védik a kutatás és a kutatók autonómiáját, akiknek ez lenne a feladata. A Magyar Tudományos Akadémia azzal, hogy nem ismeri el komoly publikációs teljesítmények a hazai vagy nemzetközi konferencián elhangzott előadásokat ezzel mintegy megkérdőjelezi a konferencia részvétel fontosságát.





Az autonómia egy másik nagyon fontos eleme a személyes interakciókra épülő szakmai kapcsolatrendszer. Ha a konferencia részvétel jelentéktelen, nem számít tudományosan elismert teljesítménynek, akkor ez a kapcsolati hálóépítés szenved kárt. Sokszor találkozunk olyan korlátozással is, hogy csak bizonyos konferenciákon való részvétel támogatható vagy csak bizonyos csoportok, személyek kiutazása. Ezek a korlátozások azonban csak átmeneti hatásúak, mert ahol van szakmai eredmény, teljesítmény ott megteremthetőek a források a szakmai interakcióhoz. Gyakran megjelenik az egyetemi szervezetekben a kapcsolati tőke el illetve kisértésének szándéka is, amikor az egyetemi és kari vezetés azt kéri, hogy a szervezeti tagok adják meg a hazai és legfontosabb nemzetközi kapcsolataikat akár szervezeti, akár személyes szinten. Az utóbbi évtizedek szembeeső korlátozási törekvése az önálló szervezeti egységek működési kereteinek csökkentése néha teljes mértékű elvonása. Ha ehhez még hozzávesszük a pályázati lehetőségek központosítását, akkor szinte teljesen számba vettük, hogy pénzügyi – működési oldalról milyen megoldások jelentek meg az autonómiai korlátozására.

Az intervenció mivel ellentétes a szakértői struktúrák autonómiájának természetével, hosszú távon nem lehetnek sikeresek és eredményesek. Rövidtávon azonban ezek a beavatkozások, korlátozhatják a szakértői szervezetek működését, akadályozhatják eredményességét.

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.
- Czakó (2014): Szervezetek és szerveződések a társadalomban. Szervezetszociológiai jegyzetek. Szociológiai Szemle, XXVII. évf. 5. sz., Budapest
- Dajnoki K. (2014): Foglyatékos 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.
- Juhász Cs. (2012): Ösztönzésmentésment. Virtuális Intézetek Közép-Európa Kutatására Közleményei. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. IV. évf. 4. sz. (No.10.), Szeged, pp. 139-148.
- Láczay 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.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J.,
- 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
- Pierog A. (2013): Civil szervezetek vezetési és működési sajátosságai. Ph.D értekezés, Debrecen, 2013. 207 p.
- Szabados Gy. N. (2009): Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 148 p.
- Wéber, M. (1967): Gazdaság és társadalom (szemelvények). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest





A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG ÉS AZ INNOVÁCIÓ SZERVEZETFEJLESZTÉSI ÖSSZEFÜGGÉSEI

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT RELATIONS OF CORPORATE COMPETITIVENESS AND INNOVATION

MOHÁCSI MÁRTA főiskolai adjunktus
Nyíregyházi Főiskola, Társadalom- és Kultúratudományi Intézet

ABSTRACT

Today in the knowledge and learning-based economy the continuous development is essential. The business sphere reaches this goal through innovation, competitiveness and organizational learning. In my comprehensive essay I will present the characteristics of innovative and competitive companies. I will elaborate on the executives' implicit and explicit analysis on innovation, which contain the main features of companies with weak and good innovation results. Besides the definition of learning organization, the study presents the terms of "knowledge management" and "knowledge transfer". The publication also demonstrates the characteristics and attributes of the creative organization. I am analyzing the organizational development relations of corporate competitiveness and innovation with Quinn's organizational development model. The model's fourth element is the innovation oriented culture, which includes creativity, problem solving, competitive spirit and continuous training and learning. At the end of my essay I compare the organizational culture of the private and public sphere.

1. Innovatív és versenyképes vállalatok

A versenyképesség és az innováció talán a két legfontosabb fogalompár egy vállalat érdekérvényesítésében. Pavitt szerint (1991) az innovatív cégek főbb jellemzői a következők: „alapvető fontosságú a felhalmozott kompetencia; a specializáció miatt bizonyos szervezeti mechanizmusokat kell beállítani az interdiszciplináris tevékenység összehangolására; a kompetenciák fejlesztése folyamatos tanulást igényel; a források elosztásának rendszere ne pusztán csak a hagyományos eredményekre koncentráljon, hanem vegye figyelembe a tevékenység végzése során tanult előnyöket, megszerzett tapasztalatokat is”. (Pavitt, 1991; John-Graeme 2010:151). „Egy adott vállalat innovációs tevékenységére több tényező van hatással (OECD – Eurostat, 2005): az intézményi és infrastrukturális környezet;





az innovációs politika (különböző támogatások, ösztönzők révén); az oktatás és az állami K+F; más vállalatok innovációs tevékenysége, valamint a mindezen tényezőkkel kölcsönhatásban álló kereslet.” (Polónyi, 2010:15).

Székely úgy gondolja, hogy a „versenyképességi tényezők egy része makrogazdasági, intézményi, illetőleg infrastrukturális hatásokon alapul, amelyek a vállalati szférára is jelentős hatással vannak. Az ország egészének versenyképessége azonban elsősorban vállalatainak eredményes működésétől függ”. (Székely, 2010:53). Lengyel szerint a gazdasági életben a vállalati hálózati típusok széles köre figyelhető meg. „A vállalkozások közötti együttműködési formákat többféleképpen tipizálhatjuk, egyrészt a kölcsönös bizalom és függés erőssége mentén, másrészt pedig a vállalati versenyképességre gyakorolt hatás alapján osztályozhatjuk: a vállalatok közötti szakmai szervezet, a vállalatok közötti innovációs szövetség, a tanuló együttműködések, közös marketinghálózat, az eladó-vevő hálózatok, a közös termelési hálózatok.” (Lengyel 2010:200-201). „A vállalatok versenyképessége relatív fogalom, ami nagyrészt a rivalizáló vállalatok közötti hatékonysági különbségekre vezethető vissza. A különbségek egy részéért műszaki-technológiai okok felelősek, de kiemelt szerepet játszanak a vállalkozások méretéből, tapasztalataiból, különleges képességekből adódó gazdasági hatások is. Ezen belül kiemelkedő fontosságú az emberi tényező, ami egyrészt az irányító szervező tevékenységgel, másrészt a munkaerő tudásával, szakértelmével, motiváltságával és elkötelezettségével függ össze”. (Székely, 2010:53).

Egy 2009-ben készült kutatás szerint (John Storey – Graeme Salaman) ahol vállalatvezetőket kérdeztek meg az innovációval kapcsolatban, a vezetők implicit és explicit elemeket említettek. A rejtett, közvetett (implicit) elemek közül a vezetők az innovációhoz való hozzáállást, az egyensúly és kétségek szerepének felismerését, az innováció megújítását, a vita és eszmecsere létét és a vállalatszervezet prioritásait említették. A vezetők kategorizálták a gyenge és a jó innovációjú vállalatokat (1. táblázat).

1. táblázat: A vezetők innovációval kapcsolatos implicit elméletei

Table 1.: The executives' implicit theories on innovation

a vezetők implicit innovációelméletének legfontosabb elemei	„gyenge” innovációjú vállalatok	„jó” innovációjú vállalatok
az innovációhoz való rejtett hozzáállás	veszélyes, potenciálisan helytelen, felelőtlen, gyerekes, konzervatív	pozitív, dicsérő, bátorító, radikális
konszenzusos/differenciált definíciók	differenciált	konszenzusos
az egyensúly a kétkezesség szerepének felismerése	meggyőződés, hogy valamilyen értékrendnek dominánsnak kell lennie	egyensúlykeresés, annak felismerésére, hogy bármelyik „megoldás” elbukik





az innováció megújítása	hagyományos nézet és megközelítés	nyílt, radikális megközelítés
vita és eszmecsere	nem támogatott, nem szükséges	támogatott, súlyponti elemnek tekintik
a vállalat-szervezet vagy az innováció prioritása	szervezet, stabilitás	innováció, változás

Forrás: John Storey – Graeme Salaman (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest 159. old.

A világos, egyértelmű, közvetlen (explicit) innováció elmélet kialakítói szerint a vezetők innovációval kapcsolatos elméletének főbb elemei a következők: az innováció meghatározása, az innovációra helyezett érték, az innovációmenedzsment rendszere, a vezetés szerepe, a szervezeti kultúra és a hangsúly, amely a napi működésen van. „A gyenge innovátoroknál kiterjedt, nagyon szabályozott és strukturált innovációmenedzsment-rendszer figyelhető meg. Ennek célja az volt, hogy csökkentsék az innováció kockázatosságát; a jó innovátorok nagyobb hangsúlyt fektettek az innováció bátorítására, ehhez olyan szervezeti kultúrát alakítottak ki, ami támogatja a kísérletezést és az innovációt. A gyenge innovátorok vállalatainál az innovációt specialisták tevékenységének és feladatának tekintették, és gyakran úgy vélték, hogy szükségszerűen el kell választani a működési tevékenységtől”. (John-Greame, 2010:158-159). (2. táblázat).

2. táblázat: A vezetők innovációval kapcsolatos explicit elméletei

Table 2.: The executives' explicit theories on innovation

A vezetők innovációval kapcsolatos elméleteinek főbb elemei	„gyenge” innovációjú vállalatok	„magas” innovációjú vállalatok
az innováció meghatározása	konvencionális, korlátozott	radikális, mindenre kiterjedő
az innovációra helyezett érték	ellenőrzött, minősített, marginális, korlátozott, nem tartozik a stratégia központi elemei közé	nagyon fontos, stratégiaiilag kritikus fontosságúnak tekintik
struktúrák	korlátozó, merev, régen fennálló erős részletek, központosított, hierarchikus, stabil	változtatható, lapos, rugalmas, decentralizált
a struktúrákhoz való hozzáállás	védekező, önigazoló	megkérdőjelező, kritikus, destruktív
innovációmenedzsment rendszer	kidolgozott, strukturálisan meghatározott, sokszínű, átfogó, óvatos, kockázatkezelő, ellenőrzésre helyezi a hangsúlyt	ha van akkor informális, bátorítja az innovációs kísérletet, a kultúra szintjén terjed





specialisták./generalisták	az innováció specialisták tevékenysége és feladata	az innováció mindenkivel szemben elvárás
a vezetés szerepe	védelmet biztosít az innováció kockázatai ellen	biztosítani, hogy az innováció átható és folyamatos legyen a vállalat minden szintjén
szervezeti kultúra	alkalmazkodás, megfelelés, fatalizmus, óvatosság	önállóság, vállalkozó szellem, rámenősség, pozitív attitűd
hangsúly a napi működésen versus innováción	napi működés	innováció

Forrás: Forrás: John Storey – Graeme Salaman (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest 158. old.

A vállalati innováció és versenyképesség összefüggéseinél nem elhanyagolható, a vállalat befektetési formái, az input tényezők, – értem ez alatt az erőforrásokat és az infrastruktúrát -, valamint a keresleti tényezők és a támogató, kapcsolódó iparágak.

2. Innovatív és versenyképes szervezetek

A tudásalapú és tanulásalapú gazdaságban azok a szervezetek lehetnek innovatívak és versenyképesek, amelyek új elemként tekintenek a tudásra és tanuló szervezetként, tanuló vállalatként viselkednek. Az alábbiakban a tanulószervezet két új megközelítésű definícióját ismertetem.

„A tanulószervezet egyrészt szemléletmód, filozófia, másrészt a filozófiához kapcsolódóan magában foglal olyan jellemzőket is, amelyek közvetlenül befolyásolják az adott szervezet sikerességét”(Bencsik-Bognár, 2003). Klein Sándor így ír a tanulószervezetről: „Ha egy szervezet fenn akar maradni ebben a gyorsan változó világban, akkor kreatívan kell alkalmazkodnia a körülményekhez, vagy képesnek kell lennie arra, hogy alkotó módon változtasson a körülményeken... Olyan szervezetre van szükség, amely jól érzi magát a modern élet bizonytalanságában, szembenéz az újabb és újabb problémákkal. A rutinműveleteket állandóan felülvizsgáló, az újítást intézményesítő tanulószervezetben a szerepek nem rögzítettek, a munka nem szigorúan meghatározott, a vezetést bárki vállalhatja, a munka jutalma a siker, a társak elismerése, az önbizalom növekedése...Az, amit a vezetési irodalom úgy hív, hogy tanulószervezet, üzleti műveltség, szellemi tőke, tudásmenedzsment, az információnak az eddigieknél szélesebb körben történő elosztásáról szól” (Klein, 2009).

A tudásmenedzselés mellett a tudástranszferről és a validációról vagyis a hozott tudás elismeréséről is szót kell ejteni. „A tudástranszferről az úgynevezett kodifikált (leírható, továbbítható) tudás mellett egyre fontosabb a „hallgatólagos tudás” (tacit knowledge), amely pontosan nem írható le, hanem csak gyakorlati tapasztalatokat szerezve, a készséget elsajátítva „face to face” helyi együttműködés során,





a kapcsolati tőkére támaszkodva sajátítható el. A tudásalapú gazdaság mozgatórugói a szükséges kutató-fejlesztő és felsőoktatási intézményekkel, nagyvállalati központokkal, színvonalas infrastruktúrával rendelkező, fejlett országokban lévő nagyvárosi térségek” (Lengyel, 2010:171). A validáció Derényi András és Tót Éva megfogalmazásában „olyan eljárásáról van szó, amelyben a legkülönbözőbb tanulási környezetekben megszerzett ismereteket, készségeket, kompetenciákat (hét-köznapi kifejezéssel tudást) vetik össze előzetesen meghatározott referenciákkal (azaz egy adott képesítés vagy képzési program követelményeivel) és megfelelőség esetén elismerik, vagyis lehetővé teszik az adott képesítés megszerzését, vagy pedig a korábban megszerzett (hozott) tudást egy képzési program követelményeinek teljesítésébe beszámítják” (Derényi-Tót, 2011:9).

Chikán Attila és Czakó Erzsébet a tudást erőforrásnak tekinti és elsődlegesnek a vállalatok versenyképességében. „A tudást tekintjük korunk legfontosabb erőforrásának, a legfontosabb folyamatnak pedig a tanulást. Az új tudás, új kompetenciák megszerzése ezért döntő fontosságú az egyének, vállalatok, régiók és országok versenyképességében. A gazdaság szereplőinek gyorsan el kell tudni sajátítani az újfajta tevékenységek végzését és az új helyzetek kezelését csakúgy, mint az új ismeretekhez és információkhoz való hozzáférés technikáit. A tanulás előtérbe kerülésében a globalizáció, az információs technológia és a korábban védett piacok deregulációjának együttes hatása áll, mely még intenzívebb versenyhez és még gyorsabb átalakuláshoz és változásokhoz vezet” (Chikán-Czakó, 2009:177). A változáshoz alkalmazkodni képes kreatív szervezet jellemzőit ismerteti az alábbi ábra. Woodman és munkatársai szerint „a szervezeti kreativitás új és egyben hasznos termék, szolgáltatás, eljárás vagy folyamat létrehozása egy komplex, társas rendszerben” (Woodman és mtsai, 1993; idézi Lauter-Polner-Orosz 2012:7). Polónyi szerint a kreativitás jellemzői: a fluencia, az eredetiség az információkezelés, a döntés, a stílus, a szabadság, a másság és az ellentétek egysége (3. táblázat).

3. táblázat: A kreatív szervezet jellemzői és tulajdonságai

Table 3.: The characteristics and attributes of the creative organization

A kreativitás jellemzői	A kreatív szervezet tulajdonságai
fluencia	• sok „ötlet embere” van • nyitottak a kommunikációs csatornák • különféle eszközökkel (javaslati rendszer, ötletroham) segítik az alkotó rögtönzést
eredetiség	• különböző emberek felvételére törekszik • befogadja a rendkívüli embereket is • a problémák megoldásába nem csak a specialistákat vonja be • elfogadja a furcsa viselkedésformákat





információkezelés	• eljárásai objektívak, tényszerűek • az ötleteket érdemei szerint értékeli (nem aszerint, hogy kitől származnak) • a kiválasztást és előléptetést az érdemekre alapozza
döntés	• befektet az alapkutatásba –flexibilis, hosszú távú tervezés • az új szokatlan ötleteknek is lehetőséget ad (kísérletezget, nem veti el a szokatlant azért, mert az első pillanatban ésszerűtlennek tűnik)
stílus	• decentralizált, diverzifikált • a hibák kijavítására kellő időt, energiát fordít • vállalja a rizikót
szabadság	• nem szigorú szabályok szerint működik • a dolgozók jól érzik magukat • lehetőséget nyújt a választásra, a problémák szokatlan megközelítésére • mindent meg lehet beszélni
másság	• autonóm szervezet • eredeti, másoktól különálló célok
ellentétek egysége	• a rutin rendszerek biztonsága lehetővé teszi az innovációt • a kreativitásra, az ötletek létrehozására külön egységek is vannak

Forrás: Polónyi István (Szerk.): Az akadémiai szféra és az innováció. A hazai felsőoktatás és a gazdasági fejlődés. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 2010. 119. old. Saját szerkesztés.

3. Szervezetfejlesztési összefüggések

A szervezeti kultúra kifejezést, már az 50-es évek elején használták. Morgan-Thomas Kuhn a „szervezeti jelenségvilág” megközelítésének nyolc paradigmáját ismertette: a szervezet, mint gép; a szervezet, mint élő organizmus; a szervezet, mint agy; a szervezet, mint kultúra; a szervezet, mint politikai rendszer; a szervezet, mint pszichikus börtön; a szervezet, mint folyamat és átalakulás; a szervezet, mint az uralom eszköze (Klein, 2005:479). Bakacsi szerint „a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kíváncsú gondolkodási és magatartásmódot (Shein, 1985:9; Bakacsi 2004:223). Dobák és Antal (2013) az alábbiakban definiálta a szervezet fogalmát: „A szervezetek, olyan emberek és tárgyak alkotta rendszerek, amelyek tartós célt követnek, továbbá formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkeznek. A modern szervezetek szociális, vallási szerepe már elenyésző, elsősorban valamilyen társadalmi igényt kielégítő termékeket állítanak elő, vagy szolgáltatásokat nyújtanak. További fontos jellemzője a szervezetnek, hogy tagjai önkéntesen csatlakoznak hozzá, onnan szabadon távozhatnak, valamint, hogy a szervezeti és egyéni célok eltérhetnek egymástól” (Dobák-Antal, 2013:116).

A szervezeti kultúra és az innováció összefüggésrendszerét Quinn szervezeti kultúra modellje ismerteti. A modell négyegyedű mátrixot mutat, amely a támo-





gató kultúra, a szabályorientált kultúra, a célorientált kultúra és az innovációorientált kultúra jellemzőit mutatja be (Bakacsi, 2004:238-239). Az innovációorientált kultúrát előrelátás, kreativitás, problémamegoldás, versenyszellem, állandó képzés és tanulás, rugalmasság, kifelé összpontosítás, jövőbe tekintés, team-ek, feladatcsoportok kialakítása, kísérletezés jellemzi. Az innovációorientált kultúrákban a vezetés mindig a lehetőségek folyamatos feltárására és megragadására koncentrál.

A magyar állami egyetemekre jellemző szervezeti kultúrát hasonlítja össze az üzleti szférával Polónyi István. Alapértéknek tekinti az azonosulást a szervezettel, a csoportorientációt a humánorientációt, a függőség és a kontroll szerepét, a kockázati orientációt, a teljesítményorientációt, a konfliktusorientációt, a folyamatorientációt, a célorientációt, a nyílt és zárt orientációt valamint az időtávorientációt (4. táblázat).

4. táblázat: Az üzleti szféra és a közszféra szervezeti kultúrájának összehasonlítása

Table 4.: The comparison of the organizational culture of the private and public sphere

alapérték	üzleti szféra	közszféra
azonosulás a szervezettel	alapvető elvárás	főként a hivatással
csoportorientáció	rugalmas team-ek	gépezet-fogaskerék
humánorientáció	alapozás az emberi tényezőre	prioritás a feladat
függőség szerepe	laza, kölcsönös	merev, egyirányú
kontroll szerepe	nagy mozgástér	korlátozott mozgástér
kockázati orientáció	a szükséges mértékű	kerülendő
teljesítményorientáció	fontos a produktivitás	lényeg a munkakör ellátása
konfliktusorientáció	legyen konstruktív	minimális-destruktív
cél/folyamat orientáció	cél	folyamat
nyílt/zárt orientáció	nyílt, alkalmazkodás a környezethez	zárt, minden változó zavaró
időtávorientáció	stratégia	operatív

Forrás: Polónyi István (Szerk.): Az akadémiai szféra és az innováció. A hazai felsőoktatás és a gazdasági fejlődés. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 2010. 115. old. Saját szerkesztés.

Összefoglalás

Tanulmányomban a vállalati versenyképesség és innováció szervezetfejlesztési összefüggéseit mutattam be. A publikációból kiderül, hogy egy vállalat innovációs tevékenységére több tényező van hatással. Egy vállalatvezetőkkel készült kutatás során megmutattam, hogy mit gondolnak a vezetők az innováció elméletéről.





Hogyan látják implicit és explicit módon a gyenge és a magas innovációjú vállalatokat. Az írás kitér az innovatív és versenyképes szervezeteknél a tudástranszfer és a validáció kérdéskörére.

Egy hosszú távon versenyképes és innovatív vállalatnak kreatívnak kell lennie. Így a kreatív szervezet jellemzőit és tulajdonságait is ismertettem. A szervezetfejlesztési összefüggéseknél Quinn szervezeti kultúra modelljéből indultam ki, így az innovációorientált kultúra jellemzőit vettem alapul. A tanulmány záró gondolata az alábbi mondat lehet: „Az olyan vállalkozás, amelyben a hagyomány újítását nem váltja fel az újítás hagyománya, a jövőjével játszik” (Cavett Robert; idézi Klein, 2012:42).

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás. Aula Kiadó, Budapest 223. old.
- Bencsik Andrea – Bognár Krisztina (2003): Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton. IME. II. évfolyam, 5. szám, 2003. június.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest, 177. old.
- Derényi András – Tót Éva (2011): Validáció. A hozott tudás elismerése a felsőoktatásban. Oktatás-kutató és Fejlesztő Intézet. Budapest 9. old.
- John Storey -Graeme Sakaman (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest, 151., 158., 159. old.
- Klein Balázs – Klein Sándor (2012): A szervezet lelke. EDGE 2000 kiadó, Budapest 42. old.
- Klein Sándor (2009): A tanulószervezet a tanulótársadalomban. <http://www.ofi.hu/tudastar/tanulo-szervezet-tanulo>.
- Klein Sándor (2005): Vezetés- és szervezetpszichológia. EDGE 2000 Kiadó, Budapest 479. old.
- Lauter Adrienn – Polner Bertalan – Orosz Gábor (2012): Szervezeti kreativitás a konstruktív és destruktív versengés tükrében. Alkalmazott pszichológia 2012/4., 5-30. 7. old.
- Pavitt, K.(1991): 'Key characteristics of the large innovating firm', British Journal of Management 2 (1): 41-50. old.
- Polónyi István (Szerk.) (2010): Az akadémiai szféra és az innováció. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 115. old.
- Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J.: A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 1983. Vol. 29. 363-377. o.; Quinn, R. E.: Beyond Rational Management. Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, E.: (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985. 9. old.
- Székely Csaba: A versenyképesség növelésének lehetőségei a magyarországi vállalkozásoknál. Közép-Európai Közlemények. III. évfolyam. 1. szám. 2010/1. No. 8. 53. old.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993): Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18, 2. 93-321. old.





SZERVEZET – VÁLTOZTATÁS ÉS FEJLESZTÉS – A HELYZETFELMÉRÉS SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT – METHODS FOR THE TAKING

PIEROG ANITA

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

SZABADOS KRISZTIÁN PhD. hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

ABSTRACT

In this study we present the most commonly used definitions of organization and determine the role and the importance of organization development in the the XXI. century's management process. In this area, we conducting independent research and advisory services. We describe in detail methods and results on the basis of these experiences.. In addition to the described 7 method, depending on the purpose of the study other procedures can be used, too. As the presentation clears up, we do not use all of the methods, we pay attention to the characteristics and parameters of the organization and then choose the right one. . It is important for us to give useful advices to the examined organization. We pay attention to give advices wich are are in line with the objectives of the organization and improve both their effectiveness and efficiency in an appropriate manner. The tey to achive this the importance of choosing the right methods and adapt them as an organization-specific practice.

1. Bevezetés

A választott téma indokolja a szervezet fogalmának nagyon rövid áttekintését. Shein (1978) úgy fogalmaz, hogy a szervezet nem más, mint több személy tevékenységének ésszerű koordinációja, valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítása érdekében a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, valamint a tekintély és a felelősség hierarchia alapján. Mastenbroek (1991) szerint a szervezet nem más, mint az egymással függőségi viszonyban álló csoportok hálózata, melyben a különböző csoportok közti kapcsolatokat az egymás közti verseny (és az ebből adódó versengő, kompetitív stratégiák), illetve az együtt-





működés (a kooperatív stratégiák) jellemzik. Klein (2001:370) könyvében azt írja, hogy a szervezet „két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere”.

A szervezet, a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit (ember, eszköz, infrastruktúra stb.) és kereteit (jogi, pénzügyi) biztosító, tudatosan kiépített rendszer (kommunikációs, információs, hatalmi stb.) (Berde, 2009). A fogalmi meghatározások alapján látható, hogy a szervezetek összetett, sokszor változó feladatok, célok által vezérelt és az azt megvalósító emberekből, csoportokból álló egyfajta rendszernek tekinthető. Azaz a szervezetfejlesztési munkáink során organikus, lélegző, mozgó egységeknek tekintjük a szervezeteket, melyekben állandóak a változások. A szervezetfejlesztés egyfajta változásmenedzselési technika is egyben, hiszen valamilyen kiváltó ok miatt elindul a szervezetekben egy folyamat, a stabilállapot fellazul, és valamilyen tevékenységek, folyamatok eredményeképpen valamilyen szempontból más stabil állapot keletkezik. A szervezetfejlesztés valójában folyamatosan jelentkező feladat, melynek aligha van befejezett állapota, mivel mindig van valamiféle környezeti hatás, amely változást generál.

2. Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztésnek a célja mindig minden esetben az adott vállalkozás, szervezet adaptációs képességének (Csanádi et. al., 2010), hatékonyságának növelése. Beckhard (1974) klasszikus meghatározása szerint a szervezetfejlesztés:

Tervszerű beavatkozás: a szervezet szisztematikus elemzésére és állapotának diagnózisára épít;

A szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes vállalatot (vagy egységet) érinti, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul (pl. kultúraváltás);

Felülről szervezett törekvés: a vállalat felső vezetésének elkötelezettsége a program és a program eredményei mellett adja meg a siker lehetőségét, a vezetőknek aktív részvétellel kell a módszerek és program céljai mellett állnia;

Célja: a szervezet életképességének (adaptivitásának) és hatékonyságának növelése, a változni tudás erősítése és készenlét megteremtése a változásra;

A szervezeti folyamatok megtervezett változtatása magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

Beckhard elsősorban magatartástudományi megközelítésből határozta meg a szervezetfejlesztés kérdését, mely azt jelenti, hogy emberközpontú a fejlesztés. French-Bell (1975) véleménye szerint a szervezetfejlesztés olyan tevékenység, amely hosszú távú erőfeszítést jelent egy szervezet alkalmazkodóképességének javítása érdekében, illetve a szervezet problémamegoldó folyamatainak, megújulási képességének javítása végett.

Összességében a szervezetfejlesztés mindig a szervezeten belülről, általában a vezetők elköteleződéséből fakadó tevékenység, melyhez külső tanácsadókat vesz-





nek igénybe, és a célja minden esetben a szervezet működésének, hatékonyságának növelése.

A szervezetfejlesztés iránti igény a szervezetekben több oldalról is kialakulhat. Egyrészt a „tipikus eset”, mikor elindul a vállalkozás profin működik, majd egy idő elteltével úgy ítéli meg a vezetés, hogy problémák jelentkeztek a szervezetben. Ilyen probléma lehet az információáramlás nehézsége, a kommunikációs zavarok fellépése, a hierarchiai, felelősségi területek lehatárolása, definiálása. Ez leginkább abból fakad, hogy az induló kis vállalkozás kinövi magát és a növekedéssel együtt nem fejlesztik ezeket területeket, így ez idő múltán elavulttá válnak, mely a szervezet hatékonyságának romlásához vezet.

A szervezetfejlesztés nem csak a rossz helyzetbe került szervezeteknek lehet fontos. Szükség lehet egy jól működő, dinamikus szervezet esetében is, mely elsősorban arra irányul, hogy a fejlődésük eredményeképp kinőtték magukat, így már nem képesek a hatékonyságukat növelni, azaz a jelenlegi struktúrát kell megvizsgálni, fejleszteni. Tapasztalataink alapján elmondható, hogy ez a másik eset ritkábban fordul elő, mint az elsőként említett „tipikus eset”. Azonban azt be kell látnunk, hogy ha a szervezetek dinamikus rendszerek, akkor a változás folyamatosan jelen van, így a szervezetfejlesztés is folyamatos feladat. Azaz előbb-utóbb a működés és a struktúra összhangját ki kell igazítani, át kell gondolni. Ilyenkor szervezetfejlesztésre van szükség.

A szervezetfejlesztési munka egymástól jól elhatárolható tevékenységek sorozata:

- Helyzetfelmérés
- Szervezeti analízis
- Konceptió kialakítás
- Megvalósítás.

A szakirodalmakban más, ennél akár bővebb felsorolás is található, azonban ebben a tanulmányban a szervezetfejlesztési tanácsadói munkánk során alkalmazott módszereket, folyamatokat ismertetjük. Itt elsősorban azokra az eljárásokra koncentrálunk, melyek a helyzetfelmérés és a szervezeti analízis során alkalmazhatóak, hasznosak.

3. Alkalmazott módszerek

A helyzetfelmérés során arra keressük a választ, hogy mi van jelenleg a szervezetben, milyen céljai vannak vezetésnek? A sikeres szervezetfejlesztéshez elengedhetetlen felmérni, milyen elvárásai vannak a vezetőknek, illetve milyen a hajlandóság a szervezetben a változásra, változtatásra. Olyan fejlesztési javaslatnak, koncepciónak nem sok értelme van, illetve a megvalósíthatósága minimális, ha azt a szervezet vezetői és munkatársai nem fogadják el. Amennyiben mégis olyan koncepció kerülne megfogalmazásra, mely ellentétes a szervezeti tagok elképzeléseivel – ez sok esetben előfordul – akkor a megvalósítás során meggyőzés és befolyásolás módszerét is alkalmazni kell. Ebben az esetben tisztában kell len-





nünk „a helyzettel”, azaz a helyzetfelmérés az alapja minden esetben a munkának. Ezért olyan kutatási vizsgálatokra, kutatásra, elemzésre van szükség, melyben részt vesznek a szervezet tagjai. Nem pusztán a vezetők, hanem alkalmazottak is, azaz a csoport. Véleményünk szerint egyéni és csoportos vizsgálatokra egyaránt szükség van, ahhoz hogy sikeres lehessen a szervezetfejlesztés, mivel, ha bevonjuk a résztvevőket a vizsgálatokba, figyelembe vesszük a beosztottak véleményét, elképzelését, akkor magukénak érzik azt, és nem, vagy kevésbé alakul ki ellenállás a változásokkal szemben.

Munkáink során foglalkozunk kis- és középvállalkozásokkal, illetve önkormányzatokkal egyaránt. Attól függően, hogy milyen a szervezet mérete, tevékenysége, választjuk meg az általunk legjobbnak ítélt módszereket. A leginkább alkalmazott módszerek: célzott interjúk, adaptív kérdőívek, csoportos és strukturált SWOT- analízis, problémaelemzés, problémalista készítés, dokumentumelemzés, CAF önértékelő kérdőívek.

Célzott interjúk készítése során egy adott probléma áll figyelmünk fókuszában. Az ilyesféle típusú interjúk célja, a vizsgált témában való háttér információk, tények, vélemények beszerzése. Célzott interjú készítése során a kérdezés egyedi módon zajlik és amint azt neve is mutatja jobban strukturált. A célzott interjúk során feltett kérdések jellemzői:

- a feltett kérdések általában legyenek tárgyilagosak, de a terjedelmesebb témákat bevezető kérdések mindenképpen;
- legyenek lényegre törőek, érthetőek és konkrétak;
- eldöntendő kérdéseket ne tegyünk fel;
- egy kérdés ne tartalmazzon több nézőpontot;
- a kérdéseket többnyire végig kell vezetni, az adott témát be kell fejezni, mielőtt továbbmennénk;
- amit nem akarunk végig tárgyalni, arról nem szabad konkretizáló kérdéseket feltenni;
- a válaszok esetében elvárás, hogy legyenek tények is, nem csak vélemények.

Az interjúk készítése során azokra a problémahalmazokra, kérdésekre érdemes fektetni a hangsúlyt, melyeket nem vagy csak áttételesen lehet tanulmányozni a többi „keményebb” mérőeszközzel (például: meglévő statisztikák elemzése). A tapasztalatok azt mutatják, hogy a célzott interjúk eredményesen egészítenek ki bármilyen tapasztalati adatfelvételi módszert, de önálló alkalmazásuk csak kellően nagyszámú interjú esetén hoznak eredményt. A célzott interjúkat leginkább a helyzetfelmérés során, elsősorban a további vizsgálati irányok meghatározása végett alkalmazzuk. A szervezet felsővezetőivel készítjük, és az interjúra adott válaszok összesítése alapján jelöljük ki azokat a területeket, melyeket úgy véljük, fejleszteni kell.

A fejlesztendő területek részletes vizsgálatára saját készítésű, úgynevezett szervezet specifikus kérdőíveket készítünk. Szervezetfejlesztési munkánk során a legtöbb vezetési funkcióra már van kidolgozott kérdésünk. A kérdésekben vizsgált témaköröket azonban a szervezet speciális jellemzőinek figyelembe vételével for-





máljuk. Tehát szervezet specifikus kérdőív az általános kérdések adaptációja révén valósul meg. Vezetési szempontból minden szervezetben ugyanazok a funkciók vannak jelen, pusztán a hangsúlyok tolódnak el. Másrésről minden szervezet más abból az aspektusból, hogy nincs két olyan szervezetben, amiben ugyanazok a területek válnak fejlesztendővé. Azaz minden esetben a kiválasztott területekre a szervezet tulajdonságait is figyelembe vevő kérdőívet készítünk, mely egyrésről különböző attribútumok 1-5-ig skálás értékeléséből, a legfontosabbnak ítélt probléma kiválasztásából, valamint a problémák kezelésére tett javaslatokból áll. a kérdőívet minden a szervezetben dolgozó személlyel kitöltetjük, kivéve a célzott interjúk alanyaival.

A SWOT analízist többféleképpen is el lehet készíteni. A SWOT analízis célja, hogy feltárja a szervezet egészének, vagy egy fontos területének működésének erősségeit, gyengeségeit, azaz a szervezet belső tulajdonságait (Chikán, 2008). Azonban emellett számba lehet venni a lehetőségeit, és a veszélyeket is. A begyűjtött információkat rendszerezve következtetéseket lehet levonni, melyek alapján javaslatokat lehet tenni. A csoportos SWOT elemzés készítésébe a szervezet azon tagjait vonjuk be, akik átfogó képpel rendelkeznek a szervezet egészének működésére vonatkozóan. A munka során moderátor segítségével a csoporttagok ötleteit, véleményét összegyűjtjük. Abban az esetben tekinthető véglegesnek, ha egyet értenek a résztvevők az egyes csoportban szereplő megállapításokkal, illetve ha nincs további hozzászólás. A csoportos SWOT- elemzést ki lehet egészíteni a súlyozott SWOT-al. Azaz a csoport által elkészített táblázatban szereplő elemeket, mindenki 1-5-ig vagy 1-10-ig skálán értékeli. Minden elem pontszámát összesítve, vagy átlagolva határozzuk meg a rangsort.

A probléma elemzés, problémalisták készítésének indoka legtöbbször, hogy felszínre kerüljenek a működésben jelentkező főbb problémák, amelyek hátráltatják, gátolják a napi munkavégzést, információáramlást, együttműködést, stb. A listák készítésének célja a problémák beazonosításának elősegítése, kimondása, súlyozása, esetleg közöttük az ok-okozati összefüggések meghatározása. A problémák feltárása a brainstormingon alapuló nominál csoportmódszert alkalmazzuk. A szervezetet több csoportra bontjuk a munka elvégzéséhez. Az, hogy hány csoportot alakítunk ki, nem pusztán a szervezet méretétől függ. Figyelembe kell venni a szervezet felépítését, azaz, ki milyen területen dolgozik, mennyire más problémákkal szembesülnek a munkavégzésük során. A módszer előnye, hogy mindenki szabadon elmondhatja véleményét, javaslatát. Megfogalmazhatja az általa fontosnak ítélt problémákat, működési zavarokat, és a csoportmunkából senki nem tudja kivonni magát. A feladatmegoldás során alkalom van kifejtetni egy-egy javaslatot kapcsolatos további észrevételeket, lehetőség van a félreértések elkerülésére, a probléma tisztázására. A problémák meghatározása a szervezet tagjai által észlelt állapotok megváltoztatását célozza, így ha képesek vagyunk beazonosítani a problémákat, akkor képessé válunk célok megfogalmazására, vagyis a probléma megszüntetésére. Hátránya ehhez a módszernek, hogy a kis létszámú cso-





portokban kevés javaslat születhet, illetve nem ösztönzi kellőképp a résztvevők kreativitását.

A CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (magyarul: Közös Értékelési Keretrendszer), melyet az Európai Unió a közigazgatás szervezeteinek dolgozta ki, amely egy működés-értékelő rendszer (EIPA, 2014). A működés színvonalának egyfajta továbbfejlesztése, mely magában foglalja az EFQM kiválóság modell és a Speyer- modell néhány főbb vonását. A CAF egy önértékelési eszköz, amelynek alkalmazásával egy szervezet alkalmazottai a CAF struktúrája mentén elvégezhetik szervezetük kritikai értékelését. Az önértékelés kevésbé szigorú és kevésbé részletezett, mint egy olyan értékelés, amelyet kívülről irányítanak professzionális értékelők. Mindamelllett sokkal költségtakarékosabb, és lehetővé teszi az alkalmazottak szervezettel szembeni észrevételeinek feltárását. Lehetővé teszi, hogy a szervezeti teljesítmények és elért eredmények szempontjából felvetődjenek olyan alapvető kérdések, amelyek alapjául szolgálhatnak a tervezésnek, és a tervek alapján kialakuló átszervezési és fejlesztési programok megvalósításának. A vizsgálatba és értékelésbe bevont 9 terület a következő: vezetés, üzletpolitika és stratégia, munkatársak irányítása, erőforrások, folyamatok, vevői elégedettség, munkatársak elégedettsége, társadalmi, környezeti hatás, üzleti eredmény. A CAF kérdőív alkalmazása során is adaptációval élünk. Minden esetben a legújabb ajánlásokat figyelembe véve készítjük el a kérdőívet. A vizsgálat hátránya lehet, hogy a kérdőívek kitöltése még a felkészített válaszadók esetében is gyakran hiányosak.

A dokumentum elemzés során a rendelkezésünkre bocsátott, a szervezet működését meghatározó legfontosabb szabályzatok áttekintését végezzük. A dokumentumok aktualizáltsága, illetve mélysége is sokat elárul a szervezetről. Elsősorban dokumentumelemzés során azt vizsgáljuk, hogy a szervezet belső szabályai a törvényi előírásoknak megfelelnek-e, a jelenlegi struktúrát ismerteti-e, a munkaköri leírások a feladatokat milyen részletezettséggel határozzák meg, vannak-e átfedések, párhuzamosságok egyes munkakörök között. Az elemzések segítségével szintén számos probléma kerülhet felszínre, melyek alapot adhatnak a fejlesztési javaslatok meghatározásához.

Az alkalmazott módszerek részletes bemutatásából egyértelműen megállapítható, hogy az általunk használt eljárások elsősorban a helyzetfeltárást, a reális és valóságos helyzetkép megismerését teszik lehetővé. A szervezet elemzést azonban más szempontok alapján is megközelíthetjük, amely során egyéb módszerek is előtérbe kerülhetnek. Tanulmányunkban azonban azt a célt tűztük ki, hogy a szervezet megismerésére általunk leggyakrabban használt és leghasznosabbnak tartott eljárásokat ismertessük.





Összegzés

A szervezet elemzés a vezetéstudomány sajátos területe, mely egyre nagyobb jelentőséget kap a menedzsmentben. Többféle közelítésmód, más-más szemlélet, különböző módszerek azonosíthatók be. A legáltalánosabb kiindulópont és vizsgálati szempont, amikor a szervezeti magatartás elvű gondolkodásmód jelenik meg ebben a munkában. Ezt a szemléletet a társadalomtudományi elvárások és normák szerint egyoldalúnak kell tekintenünk. Az ilyen jellegű tudományos kérdéseket, problémákat több oldalról is meg kell vizsgálni. Ebben a tanulmányban egy összefoglaló irodalmi áttekintést kívántunk adni a szervezetfejlesztés egyik legfontosabb területéről, a helyzetfelmérésről. Ezen túlmenően részletesen bemutattuk azokat a módszereket, amelyeket a szervezet kutatásainkban, és szervezetfejlesztési munkáinkban alkalmazunk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beckhard, R. (1974): A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Berde Cs. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. In.: Veresné S. M. (szerk.) "Vezetési ismeretek III." Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól, Miskolc, 30-37. pp.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest
- Csanádi P. – Kalmár P. – Németh G. – Torma K. (2010): Szervezetfejlesztési tanácsadás. In: Poór J. (szerk.): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó. Budapest, 264-289. pp.
- EIPA (2014): CAF – Common Assessment Framework. <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>, (letöltve: 2014. május 28.)
- French, W. L. – Bell, C. H. (1975): Organization Development. The Jossey-Bass, San Francisco
- Mastenbroek, W. F.G. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Klein S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Kiadó. Budapest
- Schein, E. H. (1978): Szervezési lélektan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.





VIZSGÁLATOK EGY DEBRECENI TANULÓ SZERVEZETBEN

SURVEY IN A LEARNING COMPANY IN DEBRECEN

JUHÁSZ CSILLA egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

ABSTRACT

Mihály Polányi claims that people know more than can tell. In his approach knowledge is almost like in iceberg, the surface of it is defined, aware and transferable knowledge, and its underwater part is hidden, called tacit knowledge. The most important point of the theory of tacit knowledge is that we – by performing different activities – acquire such knowledge, which we gain over the periphery of consciousness. Tacit knowledge is hard to be expressed by words, it depends on personal context, and it may only be acquired by practice sometimes through many years. Polányi believed that tacit knowledge might not be expressed in words, and might not be transferred directly. This study reveals that we may acquire hidden knowledge from corporate culture and values, the transfer of which is a basic need of the new employee, this is why organizations must try to verbalize it.

1. A tanuló szervezet tudás menedzselése

Sokan az új évezred fejlett nyugati társadalmait tudástársadalmaknak nevezik, hiszen az ipari központú társadalmak helyét egyre inkább átveszik a tudásközpontú társadalmak, ezekben nő a tudásmunkások száma az ipari munkások számánál. A tanulás és a tudás egyre fontosabbá válik, egyre alacsonyabb szintre csúszik. Már a szervezeti tanulásra olyan szervezetek is kényszerülnek és tudatosan élnek ezzel a lehetőséggel, amelyek nyugati mintára létesültek.

A menedzsment tudomány művelői között az alapvető fogalmakban szóhasználatban mindenki egyetért (Gulyás – Keczer, 2012), bár némely ponton eltérő és bonyolult, összetett definíciókat találunk. Láczy (2012) a szervezeti kultúra részévé teszi mind a tudás megosztását, mind a tudás birtokosainak az elitben elfoglalt helyét. Vántus (2010) véleménye is hasonló, miszerint a vállalkozás elért eredményeiben jelentős szerepe van annak, hogy a tulajdonos/vezető mennyire fordít figyelmet az olyan alkalmazottakkal kapcsolatos tényezőkre, mint a tudás és az információk megosztása. Mór (2012) kutatási eredményeiből kiemelhető, hogy a munkatársak beillesztésekor jelentős szerepe van mind a „beillesztő”, mind a „beillesztendő” elvárásainak. Ezeket a vezető folyamatos kommunikáci-





óval valósíthatja meg. Dajnoki (2007) felmérései alapján kifejti, hogy a vezetői munka alapja a megfelelő hatékonyságú kommunikáció, azaz információ átadás. A megfelelő, jó kommunikációval javítható a foglalkoztatottság helyzete (Vántus et al., 2014). Pierog és Szabados (2012) a civileket vizsgálva jutott arra a következtetésre, hogy a civilszervezetek döntési gyakorlatában nagyon fontos hogyan, milyen forrásból juthatnak információhoz.

Egy munkahelyen a kollégialitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, állítja Terjék és Vántus (2007), hiszen az növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra fejlettségét. A munkavállalók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén jobb teljesítményre, tudás megosztásra képesek Szabados (2006) szerint. Ferencz et al. (2009) különösen meghatározónak tarja a fentieket a speciális termékek előállításánál.

A tudás megosztásával kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél mutat rá Dienesné – Gergely (2009) vizsgálata. Csehné Papp (2011) felméréseiben kimutatta, hogy bizonyos szervezeteknél a továbbtanulás, mint a tudás megszerzésének egyik ösztönző módja igazolható. Bácsné Bába (2011) vizsgálataiban igazolja, hogy a tudás megosztásának sikerességében nagy szerepe van a hatékony időgazdálkodásnak, főleg a vezető saját hatékonyságát tekintve, melyet az információ technológia segíthet.

A világon, a hétköznapiakban, a gazdaságban a legállandóbb dolog a változás. Az állandó változásokhoz olyan szervezetek képesek folyamatosan alkalmazkodni, amelyek a változásokból tanulnak, a megszerzett tudásukat menedzselni, fejleszteni képesek. Már maga a tudás is nehezen határozható meg, sok oldalról közelíthető. Meghatározásával és kutatásával több tudományterület is foglalkozik, számtalan meghatározási módja létezik.

Bencsik (2009) szerint a folyamatos tudás megszerzésére, a tanulásra ma csak azok a szervezetek képesek, melyen a tudásmenedzsment rendszereik működtetése irányába alakítják stratégiájukat, melyeknek viszont elengedhetetlen alapja a tanulószervezet.

Senge (1998) alapján a tanuló szervezet olyan dolgozó közösséget jelent, ahol az egyének képességeik folyamatos bővítésére törekszenek, új gondolkodásmódokat honosítanak meg, melyeket a vezetés is támogat, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. Szerinte a tanuló szervezet olyan szervezet, amely folyamatos fejlődésének és fennmaradásának érdekében tudásának gyarapításával növeli alkotókedvét és tehetségét. Ezek a szervezetek öt alapelv szerint működnek, és ezen alapelvek mindegyike szükséges ahhoz, hogy a szervezet fejlődni tudjon, meg lehessen valósítani a szervezeti célok fokozatos elérését, és az emberi önmegvalósítás növekvő szintjét. Ezek az alapelvek a következők:

- 1). Rendszerben való gondolkodás.
- 2). Önfeljesztés, önírányítás.
- 3). Közös jövőkép.





- 4). Belső meggyőződés (attitűdváltozás, gondolati minták).
- 5). Csoportos tanulás, team-munka.

„...olyan közösségeket, vállalatokat, intézményeket hozhatunk létre, ahol az emberek igyekeznek folyamatosan kiterjeszteni teljesítő képességüket, hogy elérjék az általuk valóban kívánt eredményeket; ahol segítik és támogatják az új, még terjedőfélben lévő gondolkodásmódokat; ahol szerephez jutnak a kollektív elképzelések, vágyak; ahol az emberek folyamatosan tanulják, hogyan tudnak közösen tanulni. A ‘tanuló szervezet’ lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének alakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét” (Senge, 1998:45).

Garvin modellje (1993) szerint „a tanulószervezet képes tudást létrehozni, megszerezni, képest tudást elterjeszteni és képes magatartását megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján. A tanulás során fejlődésen megy keresztül mind az egyén, mind a szervezet és ezáltal új érték, tudás, tapasztalat képződik, amelyek napjainkban a szervezetek legfőbb erőforrásává váltak. A tanuló szervezetek jellemzői közül azokat emeljük ki, melyek alátámasztják azt a gondolkodást, miszerint a tanulószervezet biztosítja mind az egyének, mind a csoportok és a szervezet számára a fejlődés, tanulás, tudásszerzés lehetőségét.

A tanulószervezetre jellemző tehát:

- külső és belső nyitottság
- támogató
- bizalmon alapuló kultúra
- folyamatos fejlesztés
- innovativitás
- flexibilitás
- adaptivitás
- változás
- részvételen alapuló döntéshozatal
- lapos hierarchia
- rotáció
- képzés, tréningek

Ezekkel a tulajdonságokkal a tanulószervezet nemcsak a tanulásnak, tudásteremtésnek kedvez, hanem kultúrájával, működésével a tudás menedzseléséhez szükséges feltételeket is biztosítja. A fenti elveket szem előtt tartva a tanuló szervezet öt alapvető képességgel rendelkezik.” (Bencsik, 2009:35) Ezek: a szisztematikus problémamegoldás, a kísérletezés, a tanulás saját tapasztalatokból, a tanulás más tapasztalatából, a tudás elterjesztése.

A tanuló szervezet egy olyan szervezeti forma, amely úgy alkalmazkodik folyamatosan a környezetéhez, hogy „szeme” előtt a közös jövőkép által formált cél lebeg. Ezt az illeszkedést a folyamatos innováció-teremtő képessége által éri el, ahol minden innováció egy lépcsőfokot jelent a jövőkép elérésének „piramisán”.





(Stocker, 2001) Stocker (2004) véleménye szerint a tökéletes tanuló szervezet azonban nemcsak illeszkedik a környezetéhez, hanem változtatja is azt, hiszen az igazán motiváló közös jövőkép csak olyan lehet, amely minőségileg jobb állapotot ábrázol, mint a jelenlegi, eléréséhez pedig a rendszernek is változnia kell.

Bencsik (2009) szerint a tanulószervezeti működés célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a vállaltnál lévő megosztott, rejtett tudást. A tanulószervezeti kritériumok és tudásmegosztás érvényesülését a kollektív szervezeti kultúra támogatja, mely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében átadni, megosztani kollégáival, a szervezet többi tagjával tudását.

2. A vizsgálatok anyaga és módszere

Vizsgálataink középpontjában egy nemzetközi diákszervezet, mint a Garvin modelljén alapuló diákszervezet áll, annak debreceni egységére jellemzőket elemezzük a tudás megszerzésének, használatának szempontjából.

Az egész debreceni helyi bizottság mindössze húsz főből áll, ennek a szervezeti egységnek a tagjait kérdeztük meg önkitöltős, Likert skálás kérdőívvel. A skála 0-5-ig terjedt. A kérdőívet főleg attitűd vizsgálatra használtuk, hiszen a megkérdezettek véleményére, érzéseire alapozott. A teljes vizsgált populáció 80 százaléka vett részt a felmérésben és adott értékelhető válaszokat. A válaszadók közül a nők aránya 78 százalék, míg a férfiaké 22 százalék volt. A megkérdezettek korát tekintve 19 és 24 év közé tehetők a szervezet adottságából eredően. A szervezet tagoltságára három réteg jellemző, így a válaszadók közül öt felsőszintű vezető, kilenc középszintű vezető és öt beosztott.

Tanulmányaikat tekintve nagyon változatos képet látunk, mert a gazdasági, a jogi, a sport, a turizmus vendéglátás és a bölcsész területekről is vesznek részt hallgatók önkéntesen a szervezet munkájában, jellemzően alapszakokon tanulnak.

A kérdőíven szerepeltek a tudás és információ szerzés lehetőségei, az információ szerzésének és megosztásának gyakoriságát firtató kérdések, majd a tudás megszerzésének, megosztásának lehetőségeit. A szervezetben előforduló tudásátadási formák hatékonyságát, ismertségét, gyakoriságát is felmértük.

3. A vizsgálatok eredményei

A szervezet tagjai arra a kérdésünkre, hogy honnan jut információhoz a megkérdezettek közel 80 százaléka formális, és csak 20 százalék informális forrást nevezett meg. Amennyiben ezt az eredményt tovább tagoljuk, azt tapasztaljuk, hogy az információk kevesebb, mint 20 százalékát négy fő, 21-40 százalékát két fő, 41-60 százalékát hét fő, 61-80 százalékát négy fő, majdnem teljes részét mindössze egy fő érzi informális forrásból származónak. Formális információnak értékeli kevesebb, mint 40 százalékát egy fő, 41-60 százalékát öt fő, 61-80 százalékát öt fő, 81 százaléknál többet pedig hét fő a megkérdezettek közül.





Az információ áramlás, tudás szerzés rendszerességéről a vizsgálat alanyai a hetente többször gyakoriságot 13-an, a hetente gyakoriságot négyen, míg a kéthetente gyakoriságot mindössze egy alany választotta. A felmérésben azt is megkérdeztük, hogy a megszerzett információ milyen részét adják tovább. Ketten majdnem az összes információt, hatan több, mint 60 százalékát, újabb hatan kevesebb, mint hatvan százalékát, négyen pedig kevesebb, mint negyven százalékát adják tovább más szervezeti tagnak a megszerzett információból. Tehát a szervezetben főleg formális információ és tudásátadás jellemző heti egy, vagy több alkalommal az információ legalább felének továbbadásával. Ez megalapozhatja a gyors információ és tudásátadás kialakulását, és megteremtheti a szervezeti tagok teljes informáltságát.

A szervezetben az alábbi tudásátadási formákat vizsgáltuk meg: a külső forrásból szerzett tudás, a meeting felső vezetőkkel, a meetingek csapattagokkal és középvezetőkkel, a képzés, a mentoring, az informális események, az irodai beszélgetések, a coachingok, valamint a konferenciák.

A megkérdezetteknek ezek közül ki kellett választania azt a hármat, amit a legjobban ismer. Eredményként azt kaptuk, hogy a leggyakrabban választott, így a legismertebbnek tekinthető típusok a meetingek csapattagokkal, középvezetőkkel és az irodai beszélgetések. Ezt követik a képzés, a mentoring, a konferenciák és a meeting felső vezetőkkel. A tagok által legkevésbé választott átadási formák az informális események, a coachingok, valamint a külső forrásból szerzett tudás.

Arra a kérdésre azonban, hogy melyik tudásátadási forma jelenti a legnagyobb hasznosságot, már a sorrend megváltozik és egyértelműen a képzéseket emelik ki leggyakrabban (14 válaszadó jelölte ezt meg), kilencen a konferenciákat, nyolcan pedig az irodai beszélgetéseket jelölték meg a leghasznosabb formának.

Vizsgálataink következő részét adták annak elemzése, hogy a vizsgálati személyek hogyan értékelték a megadott tudásátadási formák gyakoriságát és hatékonyságát. Ahogy az az 1. diagramon jól látszik az egyes formák gyakoriságának és hatékonyságának megítélése eltérő. Míg a gyakoriság értékei a hármas körül mozognak, addig a hatékonyságé már a négyes érték körülílik. A két szempont szórási nem térnek el nagyban egymástól, a gyakoriságé 0,52, a hatékonyságé 0,58. Így valószínűleg a megkérdezettek a hatékonyságot alapvetően többre tartják.

Ahogy az a hétköznapi életben a leggyakoribb a szervezeti tagok a munkahelyeken találkoznak és beszélgetnek a legtöbbször, így nem meglepő az irodai beszélgetések elsőse a gyakoriságot tekintve. Ezt a meetingek követik viszonylag nagy előnnyel. A képzések és az informális események gyakoriságának megítélése között alig van eltérés. A coaching és a mentoring hasonló a legkevesebbre értékelt tényezők esetén, alig haladják meg az átlagos értéket.

A tudás átadási formák hatékonyságának jellemzésének ellenben már a legkisebb értéke is meghaladja a közepes szintet. Amint az a diagramról jól leolvasható a képzések hatékonyságáról nagyon pozitívan nyilatkoznak a szervezet tagjai. Ezt a formát elismerik, és gyakoribbá lehetne tenni a szervezetben. Persze ez az ered-

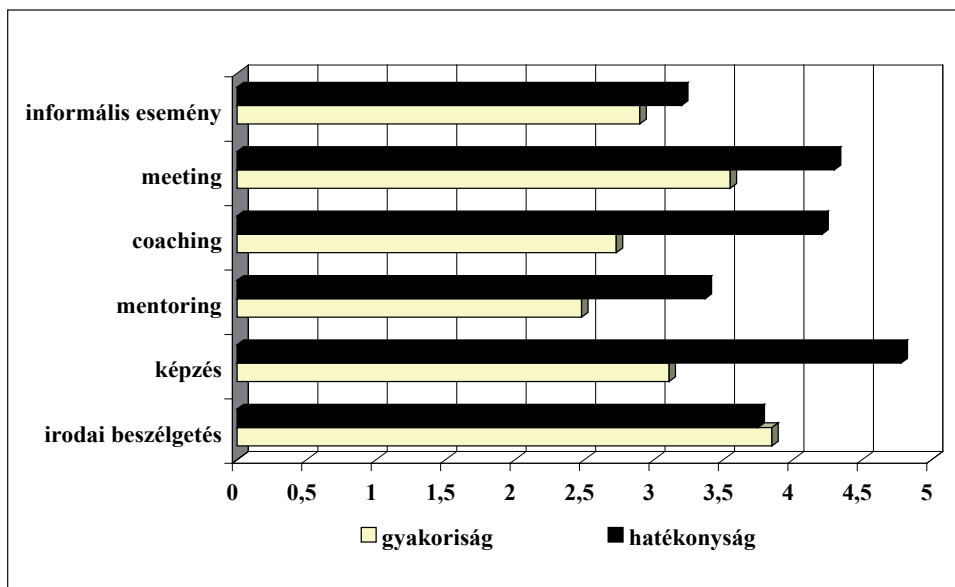




mény szólhat a képzéseken való szocializálódásnak is, azaz a nagyon szervezett és formális tudás átadás általánosságának.

1. diagram: Tudásátadási formák gyakoriságának és hatékonyságának értékelése

1. diagram: Evaluation of frequency and effectiveness of knowledge transmission forms



Forrás: saját vizsgálatok

A meetingeket, a coachingot és az irodai beszélgetéseket lehet egy csoportba rendezni, ebből a sorból az irodai beszélgetés lóg ki kissé, tekintve, hogy az abszolút informális mód. Azonban látható az is, hogy itt a legkisebb az eltérés a gyakoriság és a hatékonyság megítélésében.

A mentorálás és az informális eseményeket értékelték hatékonyság szempontjából a legkevesebbre. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a mentorálásban sokan már mentorként vesznek részt, így a mentor esetleg nem látja annyira saját részéről hatékonynak a módszert, mint a mentorált, aki sok tudást kaphat egy jó mentortól. Az informális eseményeken pedig esetleg fel sem merül a résztvevőkben, hogy ott tudást is kaptak, és osztanak meg egyszerre kötetlen módon.

Összefoglalásként elmondható tehát a szervezetben főleg formális információ és tudásátadás jellemző heti egy, vagy több alkalommal az információ legalább felének továbbadásával. A vizsgált tudásátadási formák gyakoriságát az átlagos szinten értékelték a megkérdezettek, míg a hatékonyságát jóval az átlag feletti értékekkel látták el. A szervezetben ezek alapján hatékonyabbnak értékelnek a





megkérdozettek minden vizsgált tudásátadási lehetőséget, mint amilyen gyakoriak véleményük szerint.

Átgondolandó, hogy minél teljesebb és gyorsabb az információ és tudás átadása ebben a szervezetben, annál pontosabb a szervezeti tanulás, annál könnyebben alkalmazkodhat a gyorsan változó környezethez, annál sikeresebb lehet stratégiájának megvalósításában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. Act Sci Soc 34 :pp. 77–84.
- Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.
- 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, pp 178-181.
- Davenport T.H. –Prusak L. (2001): Tudásmenedzsment Kossuth Kiadó Budapest
- Ferencz Árpád – Nótári Márta – Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. Pp. 108-112.
- Frost A. (2014): Knowledge management tools. In: <http://www.knowledge-management-tools.net>. (letöltve: 2014. 03. 15.)
- Garvin D.A. (1993): Building a learning organization. In: Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Budapest. Z-press kiadó, pp. 13-202.
- Gulyás László – Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa kutatására. Szeged pp.9.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és a regionalitás. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp.75-86
- Móré Mariann (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. VIKEK Közlemények IV. évf. 2. sz. pp.43-50.
- Senge, P. M. (1998): Az Ötödik alapelv, HVG kiadó, Budapest
- Stocker, M. (2004): Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért, Menedzsmentforum, <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=14289> (2004.05.27)
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237-242. old.
- Terjék László – Vánus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettség-vizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
- Vántus András – Pakurár Miklós – Oláh Judit (2014): A foglalkoztatottság helyzete és kitérés pontjai a hajdúszoboszlói munkaerőpiac területén. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. pp 300-309.
- Vántus András (2010): A foglalkoztatottság jellemzőinek változása Hajdú-Bihar megyei állattenyésztő gazdaságokban. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4.) pp. 24-31.





SZERVEZETKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK VÁLTOZTATÁSI MINTÁZATAI

CHANGING PATTERNS OF INTER-ORGANISATIONAL RELATIONSHIPS

VILMÁNYI MÁRTON egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar,
Üzleti Tudományok Intézet

ABSTRACT

Present study investigates the changes in the B2B behaviour of organisations from the point of view interaction. The paper addresses the question how the embedded patterns in the transformation of relationship behaviour affect B2B relationship efficiency. In this paper the embedded patterns in the transformation of relationship behaviour are described from the point of view of dynamic capabilities. We assumed that the dynamic relationship capabilities meant not only opportunities, but also bottleneck for a relationship. In order to understand the nature of dynamic relationship capabilities we used the open system view of firms. We interpreted the architecture of dynamic relationship capabilities at five levels: at the level of strategic flexibility; at the level of process flexibility; at the level of coordination flexibility; at the level of resource flexibility; and at the level of operation flexibility. On the other hand, in order to explain the functioning of dynamic relationship capability we used a process oriented capability pattern defined by Pavlou and El Savy to describe the construction of dynamic relationship capabilities at the given architecture level.

1. Bevezetés

A szervezetközi együttműködések menedzselése napjaink hálózati gazdaságának is egyik kulcsfontosságú kérdését jelenti, főképpen akkor, amikor egy-egy szervezet sikeressége nem kizárólag belső hatékonyságán, eredményességén múlik, hanem sokkal inkább azon hálózat(ok) sikerességén, melyek részeként tevékenykedik. Ma a kapcsolatháló jelentősége megsokszorozódott, ezért nem mindegy, hogy a szervezetek miként menedzselik ezeket a kapcsolatokat, képesek-e arra, hogy ezeket fenntartsák, fejlesszék és a nagyon különböző szinteken megjelenő interakciók dinamizmusát biztosítani tudják. Tudnak-e tanulni a korábbi tapasztalatokból, fel tudják-e ezeket használni a hálózatokban való megmaradáshoz, versenyelőnyök eléréséhez a kapcsolati viszonyokban? Jelen tanulmány arra a





kérdésre keresi a választ, hogy a kapcsolati magatartás változtatásának beágyazott mintázatai miként befolyásolják a szervezetek közötti együttműködések sikerességét. Megközelítésünkben a dinamikus kapcsolati képesség olyan folyamatot jelent, melynek során a szervezetek képesek, és készek az állandó rugalmas magatartásra és a cselekvések, magatartások változtatására annak érdekében, hogy megfeleljenek a partneri elvárásoknak. A dinamikus kapcsolati képességek különböző szintjein megjelenő változtatási hajlandóságok egyben a kapcsolati képességek folyamatos fejlesztését jelentik. Megítélésünk szerint a készség és képesség a magatartás megváltoztatására – a partneri igényeknek megfelelően – pozitív hatással lehet a kapcsolatok megítélésére és ezen keresztül a kapcsolati sikerességre.

2. A dinamikus képességek koncepciója

A szervezeti képességek egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése rendkívül változatos képet mutat (Awuah 2001; Conceição–Heitor 2002). A korai megközelítések e fogalmat, mint szervezeti kompetenciát (organisational competence) mutatják be (Prahalad és Hamel 1990, 1994; Carlsson és Eliasson 1991; Drejer és Riis 1999), mely fokozatosan bővülve „nyeri el” a szervezeti képesség (organisational capability) ma ismert megnevezését (Barney 1991; Stalk-Evans-Shulman 1992; Grant 1996). Az erőforrás alapú nézőpontból megközelítve, a szervezeti képességek az alkalmazott tudás és az egyéb erőforrások különböző szintű integrációs folyamatainak eredményei, ahol integrációs eszközként a szervezet által alkalmazott szabályok, irányelvek, sorozatok, rutinok, illetve a csoportos problémamegoldás szolgál (Grant 1996). A szervezeti képességek a szakirodalomban rendkívül sokoldalúan vizsgált jelenségeként jellemezhetők. Egyes megközelítések e képességeket azok hierarchiáján keresztül jellemzik, hangsúlyt fektetve arra, hogy léteznek olyan képességek, melyek egyes feladatok megvalósításához kapcsolódnak, míg más képességek szervezeti egységeken átívelő probléma-megoldási, működési módot hordoznak (Grant 1991; Trokkeli-Tuominen 2002; Peng és szerzőtársai 2008). Más megközelítések a menedzseri és a technikai/technológiai képességek megragadhatóságát állítják középpontba (Walsh-Linton 2001), míg megint más megközelítések a képességek értékhozzáadó szerepét hangsúlyozzák, s aszerint jellemzik őket, hogy mekkora értéket hordoznak a szervezet, illetve az érdekeltek számára (Long and Vickers-Koch 1995). A képességek fenntarthatóságának szempontjából beszélhetünk statikus és dinamikus képességekről. A statikus képességek az emberi tudás, a meglévő erőforrások és a technológiák jelenben megvalósított lehetséges kombinációs mechanizmusait írják le, míg a dinamikus képességek azon eljárások, rutinok összességei, melyek eredményeképpen a szervezet képes statikus képességeinek továbbfejlesztésére, vagy új képességek kifejlesztésére (Teece et al 1997; Teece 2011; Cepeda – Vera 2007; Peng et al 2008). A dinamikus képességek értelmezésében kulcsfontosságú szerepe van az abszorptív képességnek, mely új ismeret





azonosítását, megszerzését, a szervezeti körülmények közé történő transzformálását és hasznosítását szolgálja (Cohen és Levinthal 1990), valamint a kombinatív képességnek, mely a belső és külső ismeretek, információ és know-how újrarendezésének, sajátos újrakombinálásuk révén új tudás alkotásának képességét írja le (Kogut és Zander 1992).

A dinamikus képességek megragadhatóságát, értelmezését tovább bővíti, segíti a dinamikus képességek különböző szintjeinek értelmezése. Ennek kiindulópontját jelenti, hogy egyrészt a különböző szervezeti területeken és szinteken a szervezeti képességek különböző tudáselemeket tartalmaznak, melyek a szervezeten belül keletkeznek, összegződnek, illetve állnak rendelkezésre, másrészt pedig a szervezeti képességek nem lineárisan építkező elemek felépítménye, sokkal inkább egy multidimenziós struktúra, melyben különféle összetettségű és szintű képességek működnek, illetve kapcsolódnak össze párhuzamosan (Kusunoki és szerzőtársai 1998; Banerjee 2003). Dinamikus képességeként jelentkezhet mind az egyes szervezeti területeken felhalmozott tudás (helyi képességek), mind az egyes tudáselemek kombinációjának (architekturális képességek) megváltoztatási képessége. A dinamikus képességek azonosítása érdekében, azok hierarchikus természetét értelmezve Sanches (2004) mutat be egy jól operacionalizálható elképzelést. Modelljét a nyílt rendszerek elméletéből származtatva a dinamikus képességek öt, jól megragadható szintjét azonosítja: stratégiai rugalmasság szintje, mely megmutatja az alternatív stratégiai logikák meghatározásának és elfogadásának képességét; folyamat rugalmasság szintje, mely megmutatja a stratégiai célok elérése érdekében szükséges, az alapvető funkciókat érintő szervezeti folyamatok megváltoztatásának képességét; koordinációs rugalmasság szintje, mely a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják, vagy módosítják a termékek, szolgáltatások (összetevőinek alkotására) irányuló tevékenységeiket; erőforrás rugalmasság szintje, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül bővítik a rendelkezésükre álló erőforrások, illetve kapacitások felhasználási, alkalmazási területeit, sokoldalúságát; működési rugalmasság szintje, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják adott erőforrás és működési kondíciók mellett a tevékenységük hatékonyságát.

Összegzésül bármely szervezeti területen felmerülő helyi, vagy architekturalis képességek megújítását leíró dinamikus képességek fenntartása érdekében kiemelendő Pavlou és El Sawy (2011) általánosító folyamatoldalú megközelítése, akik a szervezeti dinamika egyes területeken való realizálása érdekében négy, egymásra épülő képesség-összetevőt azonosítottak. Az érzékelési képességet, mely a változások észlelését és értelmezését teszi lehetővé. A tanulási képességet, mely a meglévő tudás új ismerettel való bővítését, az új információk elosztását, alkalmazhatóságának felismerését foglalja magába. Az integrálási képességet, mely az új tudás meglévő működőképességbe való integrálását, a meglévő ismeretekkel való kombinálásának képességét jelenti. Végül a koordinálási képesség, mely a megváltozott működés melletti erőforrás-elosztás, és munkamegosztás alkalma-





zásának képességét hordozza, azaz a változás konszolidálására teszi a szervezetet képessé. Pavlou és El Sawy megközelítésmódja egyben azt is sugallja, hogy a dinamikus képességek egyes szervezeti szinteken és területeken önállóan is vizsgálhatóak azzal, hogy végeredményben a képességek alkalmazásának szintjén újra összefonódnak.

3. Dinamikus kapcsolati képességek

A kapcsolati (vagy sokak által terminológiailag hálózati) képességgént kezelt jelenség már önmagában a dinamikus képességek koncepciójához kötődik. A kapcsolati képesség olyan rutinok, eljárások, cselekvésminták összességeként szemlélhető, melyek lehetővé teszik, hogy a szervezet formálja kapcsolatait külső partnerekkel, optimalizálja kapcsolati portfólióját, és allokálja az erőforrásokat a partnerektől, illetőleg a partnerkapcsolatok között (Gemünden et al 1997; Ritter 1999, Ritter et al 2002; Mitrega et al 2012). Äyväri és Möller (2008), átfogóan tanulmányozták a kapcsolati képesség (hálózati képességgént hangsúlyozva) koncepcióit, melyet egy sokdimenziós jelenséggént írtak le. Három jól megragadható szintjét azonosították: a szervezet nézőpontját, a kapcsolat nézőpontját, a hálózat nézőpontját. Jelen tanulmányban nézőpontunk szervezeti. Vizsgálatunk középpontjában az áll, hogy hogyan képesek a szervezetek megváltoztatni az együttműködéseik irányítása, lebonyolítása érdekében rendelkezésükre álló rutinokat, eljárásokat, cselekvésmintáik összességét egyes együttműködései sikerességének fokozása érdekében.

Az együttműködések menedzselésének megváltoztatási képessége a szakirodalomban több szinten, több nézőpontból vizsgált. Roseira, Brito és Ford (2013) tanulmánya a dinamikus kapcsolati képesség stratégiai szinten megfigyelhető jellegzetességeire mutat rá. Tanulmányukban, elsősorban az IMP interakciós megközelítéséből kiindulóan a kapcsolati stratégia az interakciók a hálózati kép és a szervezeti pozicionálás összefonódottságát hangsúlyozzák. Rámutatnak, hogy a szervezet által megvalósított kapcsolati stratégia megváltoztatását éppúgy meghatározza a hálózati kép megváltozása / megváltoztatásának (mint a hálózati interakciók tulajdonságainak észlelése, értékelése) képessége, mint a szituáció megváltozása maga. Reinhartz, Krafft és Hoyer (2004) a CRM folyamatok nézőpontjából vizsgálja a kapcsolatmenedzsment megváltoztatásának képességét. A kapcsolati folyamatok kiépítése/módosítása során három jellemző tulajdonság figyelembe vételét összegzik. Egyrészt szervezet és iparágspecifikus tulajdonságok, illetve azok megváltozásának kezelési képességét. Más oldalról a kapcsolati folyamatok módosítása során lényeges kérdésként hangsúlyozzák a kapcsolat életciklusának értékelését. Végül kiemelik a kapcsolati érték eltérő eloszlásának kezelését, mely időben változó képet mutat a partnerek között. Mind a folyamatok, mind az egyes kapcsolatkezelési metódusok, mind az együttműködések személyközi szintjéhez kapcsolódik a dinamikus kapcsolati képességek longitudinális nézőpontja.





A kapcsolati képességek longitudinális nézőpontja az együttműködések kezdeményezése, fejlesztése és lezárása mentén szükséges képességek összegzését állítja középpontba (Mitrega és szerzőtársai 2012, Havila és Medlin 2012, Ritter és Geersbro 2010, Ritter és Geersbro 2011). E nézőpont mentén végzett vizsgálatok rámutatnak, hogy a partnerek értékelése, együttműködések kezdeményezése, az információ-megosztás, a kommunikáció, a közös döntéshozatal kezelése, a kockázat és haszon megosztás, a tudás-megosztás, a személyközi viszonyok kezelése, a kapcsolati konfliktusok kezelése a nem kívánt partner meghatározása, a kapcsolat lezárási rutinjának megléte, az egyének motivációja a partnerkezelés változtatásán mind lényegesen befolyásolják a sikeres együttműködés menedzsment megvalósítását.

A dinamikus kapcsolati képesség értelmezése során érdemes ugyanakkor hangsúlyozni Johnsen és Ford (2006) eredményeit, miszerint akár az egyének interakcióinak dinamikája, akár a technológia változásának, akár szervezeti rendszer/folyamat, akár kulturális dinamika szinten értelmezzük a kapcsolatok kezelésének újrakonfigurációs képességét e szintek, dimenziók összefonódnak és együttesen határozzák meg a szervezet által megvalósítható változtatási képesség szintjét.

4. Keretmodell-fejlesztés

A dinamikus kapcsolati képesség kapcsolati sikerre gyakorolt hatásának vizsgálata érdekében kiindulóképpen a dinamikus kapcsolati képesség multidimenziós feltérképezésével foglalkoztunk. Ennek során kiinduló keretmodellként Sanches (2004) eredményeire támaszkodtunk, aki a szervezetek nyílt rendszer elméletéből kiindulóan a dinamikus képességek megragadhatóságát öt szinten azonosította: a stratégiai rugalmasság, a folyamat rugalmasság, a koordinációs rugalmasság, az erőforrás rugalmasság, a működési rugalmasság szintjein. A megközelítésmód pontosítása érdekében az egyes dinamikus képesség-szintek jelentésének megragadására Pavlou és el Sawy (2011) folyamatoldalú dimenzióit alkalmaztuk.

A modellfejlesztés eredményei a következőekben összegezhetők. A dinamikus kapcsolati képesség stratégiai rugalmasság szintje leírja, hogy mennyiben képes egy szervezet alternatív kapcsolati stratégiákban gondolkodni, stratégiai váltásait kapcsolatrendszerében implementálni. A dinamikus kapcsolati képesség e szinten magában foglalja a kapcsolati interakciók észlelési képességét (az együttműködések befolyásoló ipáragsspecifikus tulajdonságok, a vevői, szállítói struktúrák és azok megváltozásának észlelését, a kapcsolati befektetések és a kapcsolati érték értékelését), a hálózati kép megváltoztatási képességét, a szervezeti stratégia kapcsolat-specifikus adaptációjának, a kapcsolati stratégia megváltoztatásának képességét (Roseira et al 2013; Johnsen-Ford 2006; Möller and Törrönen 2003; Möller 2006; Ravalld and Grönroos 1996; Anderson and Narus 1999; Storbacka 1997; Ford et al 1998; Walter et al 2001; Ulaga 2003).





A dinamikus kapcsolati képesség folyamati rugalmasság szintje a kapcsolati stratégia megvalósítását meghatározó folyamatok megváltoztatásának képességeként határozható meg. A dinamikus kapcsolati képesség e szinten magába foglalja a kapcsolati életciklus longitudinális észlelésének és értékelésének képességét, így az együttműködések kezdeményezése, fejlesztése, vagy lezárása szükségességének észlelését, ez előbbieik érdekében új folyamatok fejlesztése, meglévő kapcsolati folyamatok átalakításának képességét (Dwyer et al 1984; Mitrega et al 2012; Havila and Medlin 2012; Ritter and Geersbro 2010; Ritter and Geersbro 2011). Mindez szükségessé teszi mind a kapcsolatmenedzsment érdekében alkalmazott szervezeti struktúrák megváltoztatásának képességét, mind az átfogó folyamattámogató megoldások adaptációs képességét, mind a kapcsolati folyamatokat specifikusan támogató megoldások megváltoztatásának és azok kapcsolatmenedzsment struktúrába történő integrálásának képességét.

A dinamikus kapcsolati képesség koordinációs rugalmasság szintjének jelentése úgy fogalmazható meg, mint a kapcsolatkezelésben érdekelt felek szándékainak megértésére és elvárásainak kielégítésére irányuló változtatási metódusok alkalmazásának képessége (Hakansson and Snehota 1995; Ford et al 1998; Ivens and Pardo 2007; Menon et al 2005; Schurr et al 2008). E szinten a képesség úgy ragadható meg, mint egyrészt a partneri igényekre történő reagálás képessége, mely az egyedi igények megértésének és keresztfunkcionális folyamatokba való becsatornázásának képességére mutat rá. Másrészt más szervezeti egységek igényeire történő reagálás képessége, mely az értékesítés, előállítás, beszerzés együttműködési gyakorlatának fejlesztési képességét foglalja magába. Harmad részt a kapcsolatmenedzsmenten belül felmerülő jó gyakorlatok elsajátításának, adaptációjának képessége. Negyed részt pedig közvetítő alkalmazásának képessége, mely adott kapcsolat megvalósítása, megújítása érdekében történő (tevékenyen, vagy passzívan közreműködő) közvetítő bevonásának képességét jelenti. E szinten szintén a dinamikus képesség részét jelenti a megváltoztatott tevékenységek, gyakorlatok folyamatokba integrálásának képessége.

A dinamikus kapcsolati képesség erőforrás rugalmasság szintje a kapcsolatmenedzsment érdekében rendelkezésre álló kapacitások és erőforrások fejlesztéseként, vagy alternatív hasznosítási módjának azonosításaként határozható meg. Mindez magában foglalja a technológiai és technikai rendszerek kölcsönös adaptációjának, az immateriális és egyéb erőforrások és azok tulajdonságainak megértését és újrakonfigurálásának, újrakombinálásának képességét a partnerkapcsolat működtetése során (Hakansson et al 2009; Ford et al 2011). Ennek megvalósítása szükségessé teszi a kapcsolatmenedzsmentből származó javaslatok alkalmazási képességét, mely a munkatársak, és a partnerinterakcióból származó javaslatok alkalmazási képességét jelenti az egyes kapcsolati tevékenységek fejlesztése, továbbfejlesztése során, illetve a más szervezeti egységek, szervezetek jó gyakorlatainak adaptációs képességét, mely jelen esetben a kapcsolatmenedzsmenten kívülről származó jó gyakorlatok hasznosítási képességét írja le.





Végül a dinamikus kapcsolati képesség működési rugalmasság szintje a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának fokozására irányuló gyakorlatok, fejlesztési rutinok, aktivitások összességként írható le. E szinten lényeges képesség-elemet jelent a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának megértése, értékelésének képessége (LaBahn és Harich 1997; Joseph és szerzőtársai 1995; O'Tool and Donaldson 2002; Fynes et al 2004; Wimmer 2005). A hatékonyság fejlesztése érdekében megkerülhetetlen elemként jelentkezik a partnerorientált munkaerőfejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek igényeihez illeszkedő, optimális kapacitáskihasználtságot biztosító munkaszervezési megoldások alkalmazási képességeként, illetve a munkatársak kapcsolatmenedzsment ismereteinek fejlesztésére, bővítésére szolgáló munkaerőfejlesztési mechanizmusok működtetési ismereteként összegezhető. E szinten összegezhető továbbá a partnerfejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek szervezet-specifikus ismereteinek bővítésére, mélyítésére szolgáló ismereteket, mechanizmusokat foglalja magában. A kapcsolati ismeretek fejlesztése e szinten ugyanakkor szükséges, de nem elégséges feltétel. A kapcsolati képességek fejlesztése az ismeretek tevékenységekbe integrálását, illetőleg a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának kiaknázási képességét is magába foglalja az értékteremtés során.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1999): Business market management, Understanding, creating and delivering value, New Jersey, Prentice Hall 1999.
- Awuah, G. B. (2001): A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16. No. 7. p. 574-599.
- Äyväri, A. – Möller, K. (2008): Understanding relational and network capabilities – a critical review. 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=6862
- Banerjee, P (2003): Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms. *Technovation*, Vol 23. p. 251-263.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17. p. 99-120
- Carlsson, B – Eliasson, G. (1991): „The nature and importance of economic competence” Working papers, Swedish Board for Technical Development.
- Cepeda, G. – Vera, D. (2007): Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research* Vol. 60. p. 426-437.
- Cohen, W. M. – Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. No. 1. p. 128-152.
- Conceição, P.-Heitor, M. V. (2002): Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. *Technological Forecasting & Social Change* Vol. 69. p. 641-651.
- Drejer, A. – Riis, J. O. (1999): „Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated”, *Technovation*, p. 631 – 644





- Ford, D – Gadde, L.E. – Hakansson, H. – Snehota, I (2011): *Managing Business Relationship*, Chichester, John Wiley
- Ford, D. – Gadde, L.E. – Hakansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. -Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley
- Fynes, B. – deBúrca, S. – Marshall, D. (2004): Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management* Vol.10. No. 4/5. p. 179-190.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter A. (1997): *Relationships and Networks in International Markets*, Pergamon, UK.
- ESSEC, p. 351-371.
- Grant, M. R. (1991): The Ressource-based Theory of Competitive Advantage: Implementations for strategy Formulation, *California Management Review*, Vol. 33, Spring, p. 114-135.
- Grant, M. R. (1996): Prospering in dynamically-competetive Environments: Organisational Capability as Knowledge Integrations. *Organisational Science*, Vol. 7, July-August, p. 375-387.
- Hakansson, H – Ford, D. – Gadde, L.E. – Snehota, I – Waluszewski, A (2009): *Business in Networks*. Chichester, John Wiley
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Business Press, London
- Havila, V. – Medlin, C. J. (2012): Ending competence in business closure. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41. p. 413-420.
- Ivens, B. S. – Pardo, C. (2007): Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and costumer reactions, *Industrial Marketing Management* Vol. 36. No. 4. p. 470-482.
- Johansen, R. E. – Ford, D. (2006): Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers. *Industrial Marketing Management* Vol. 35. p. 1002-1015.
- Joseph, W. B. – Gardner, J. T. – Thach, S. – Vernon, F. (1995): How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24. No. 1. p. 27-36.
- Kogut, B. – Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3. No. 3. p. 383-397
- Kusnoki, K. – Nonaka, I. – Nagata, A. (1998): Oraginsational Capabilities is Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organisational Science*, Vol. 9. No. 6. November-December, p. 699-718.
- LaBahn, D. W. – Harich, K. R. (1997): Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance. *Journal of International Marketing*, Vol. 5. No. 4. p. 29-51.
- Long, C. – Vickers-Koch, M. (1995): Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Vol 27, p. 7-22
- Menon, A. – Homburg, Ch. – Beutin, N. (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 2, p. 1-35.
- Mitrega, M. – Forkmann, S. – Ramos, C. – Henneberg, S. C. (2012): Networking capability in business relationships – Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41. p. 739-751.
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potencial. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 2. p. 109-118.
- Möller, K. (2006): Role of cometences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35. No. 8. p. 913-924.





- O'Toole, T. – Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.8. p. 197-208.
- Pavlou, P. A. – El Sawy, O.A. (2011): Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, Vol. 42. No. 1. February, p. 239-273.
- Peng, D.X., Schroeder, R.G., Shah, R. (2008): Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, p. 730-748.
- Prahalad C. K. – Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 3. p. 79 – 91
- Prahalad C. K. – Hamel, G. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business Press, Boston, 1994.
- Ravald, A. – Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* Vol. 30, No.2. pp.19-30.
- Reinhartz, W. – Krafft, M. – Hoyer, W. D. (2004): The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI. August, p. 293-305.
- Ritter, T. – Geersbro, J. (2010): Antecedents of Customer Relationship Termination. 26th IMP-conference in Budapest, Hungary, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7455
- Ritter, T. – Geersbro, J. (2011): Organisational relationship termination competence: A conceptualization and an empirical test. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40. p. 988-993.
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. (2002): "Measuring network competence: some international evidence", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17. No 2/3. p. 119-138.
- Ritter, T. (1999): "The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively", *Industrial Marketing Management* Vol. 28, No 5., p. 467 – 479.
- Roseira, C. – Brito, C. – Ford, D. (2013): Network pictures and supplier management: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42. p. 234-247.
- Sanches, R. (2004): Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57. p. 518– 532
- Schurr, P.H. – Hedaa, L. – Geersbro, J. (2008): Interaction episodes as engines of relationship change. *Journal of Business Research*, Vol. 61. p. 877–884
- Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L.E. (1992): Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 70, No. 2, p. 59-69.
- Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Costumer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Costumer Bases. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13. No. 5. p. 479-492.
- Teece, D. J. (2011): Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, March-April
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamical Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol 1., p. 509-533.
- Torkkeli, M. – Tuominen, M. (2002): The contribution of technology selection to core competencies. *Int.J. Production Economics*, Vol. 77., p. 271-284
- Uлага, W. (2003): Capturing value creation in business relationships: A cutomer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 8. p. 677-693.
- Walsh, S.T. – Linton, J. D. (2001): The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 13. No. 2. p. 165-177.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. p. 365-377.
- Wimmer, Á. (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVI. No. 5. p. 4-15.





A NEMZETI ÉS SZERVEZETI KULTÚRÁK ILLESZKEDÉSE A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM ALAPJÁN

THE FIT OF NATIONAL AND ORGANISATIONAL CULTURES IN INTERNATIONAL SCIENTIFIC LITERATURE

KERTAI-KISS ILDIKÓ PhD. hallgató
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

ABSTRACT

Culture is a „frame-concept” that the different disciplines filled with various meanings. Therefore, a generally accepted definition is still to be created. In this age of globalization, owing to the very nature of the cross-cultural economies, certain elements and dimensions of organizational culture (eg. scale of values, priorities, knowledge-transfer, emotional factors, identity, etc.) appear with steady features across borders, creating a kind of global(ised) culture. At the same time, special factors promoting change receive more and more emphasis too, accentuating the importance of locally embedded decisions. This factors can contribute to, and enhance organizational functioning by conveying comparative and competitive advantages to participants of economic life.

1. Bevezetés

A kultúra helyének, szerepének pontosabb meghatározása, körülhatárolása, a legújabb kori gazdasági és szervezeti kontextusban, nemcsak a fogalom keretjellege, hanem a globális gazdasági rendszerek, hálózatok komplexitásából eredő, ok-okozati összefüggések korlátozott érvényessége miatt is nehézkes.

A kultúra fogalma a latin „colere” (művelni) igére vezethető vissza. Cicero (ie. 45) Tusculanae Disputationes c. művében használta először metaforikusan, amikor jelentését kiterjesztette a „lélek művelésére”. („Cultura animi philosophia est.” magyarul: A filozófia a lélek művelése.) A jelentésbővülés szimbolikus alapja, hogy a természetileg adott dolgok emberi beavatkozással történő átalakítása megjelenik a fogalom tartalmában és ezzel fokozatos távolodás figyelhető meg az alapértelmezéstől. (Wessely, 2003) A különböző szellemtörténeti előzmények, ideológiák, történelmi események, új gazdasági és kulturális paradigmák ma is tovább gazdagítják a fogalom differentia specifica-it. (Aristoteles, i.e. 384-322) A szervezet tudományok területén a kultúra jelentés tartománya nem tartalmaz





értékítéletet. A legújabb korszak vállalatainak vizsgálatai az emberi tényező kulcszerepére irányították a figyelmet. A kultúra szervezetekre gyakorolt formáló ereje szorosan kapcsolódik az emberi tényező, mint legfőbb értékhordozó jelentőségének felismeréséhez. Az elmúlt évtizedek tudományos elemzései igazolták, hogy a humán faktor és az értékprioritások kérdése elválaszthatatlan egymástól. (Keller, Tóth, 2008)

A kultúra kutatások eredményei feltárták az emberi magatartás szervezeten belüli legfontosabb mozgatórugóit. Az általános kultúra modellek mindegyikében megjelennek az implicit faktorok: tudattalan normák, alapfelvetések és értékek, amelyek sorsdöntő módon befolyásolhatják a vállalat vezetőit, dolgozóit döntéseikben, viselkedésükben, gondolkodásukban. A gazdasági és kulturális paradigma-váltás, a fogalmak eddigiektől eltérő értelmezési keretének új rendszere döntően befolyásolja a vállalati folyamatokat. Az egyéni narratívákban megjelenő társadalmi kultúraelemek leképeződnek a szervezetben és a szervezet által. A társadalmi és a szervezeti kultúra dimenziói nemcsak illeszkednek egymáshoz, hanem erősen differenciált-integrált rendszert (Csíkszentmihályi, 2008) alkotnak. Napjainkban fokozottan nagy hangsúlyt kap a szervezeti magatartás tudományterülete, ezen belül a vállalat és az egyén identitásának, szakmai szerepeinek kérdései, egy szóval a szervezeti kultúra újabb jelentésekkel bővülő mibenléte.

A vállalati kultúrák egyre kevésbé tipizálhatók, ami hatással lehet a kutatási módszerekre, befolyásolhatja a tudományos megközelítések alakulását. Releváns kérdés lehet például, hogy modellezhetők-e, illetve hogyan a digitális korszak szervezetei? Hogyan változtak, fejlődtek a szervezeti modellek, teóriák a kultúrakutatás kezdetei óta? Az említett szempontok alapján, jelen tanulmány célja, nemzeti és szervezeti modellek összehasonlítása.

2. Kultúra dimenziók alakulása

A kultúra kutatások szakirodalma áttekinthetetlenül sokféle megközelítést tartalmaz, nincs egyetlen módszer a kultúra vizsgálatára. Másrészt a különböző dimenziók, jellemzők, tényezők feltárása, elemzése fogalmi, időbeli átfedéseket mutat az egyes dimenziók és a társadalmi, illetve szervezeti megközelítések összefonódásaiban. A legtöbb modell, elmélet empirikus módszerekkel és a vizsgálati eredmények validálásával jött létre, mint adott kontextusban leglényegesebb relevanciákat tartalmazó leírás.

Az általános kultúra elméletek megalkotói, pl. Brinkerhoff és White (1988), Schreyögg (1992), Goldman (1990), Bassis, Gelles, Levine (1991), Hofstede (1991), Trompenaars (2002), Rosengreen (2004), kutatásaiban a következő kultúra elemek jelennek meg összesítve: hiedelmek, értékek, normák, szimbólumok, rítusok, technika, nyelv, hősök, művészet, irodalom, politika, gazdaság, humán és természettudomány, gondolkodási minták, alapfelvetések. (Rudnák, 2010) A kultúra kutatások kronológiáját Scholz (1991) rendszerezte. A '60-as évek „kulturális





tudatlansága” (irrelevancia) után a kultúra gazdasági életre gyakorolt hatása egyre inkább előtérbe kerül. A történelmi és gazdasági változások más-más relevanciákat hívtak életre. Míg a '70-es éveket megelőzően a leányvállalatok megjelenése, a nemzeti kultúrák jellemzői és a vállalatok sikerességének összefüggéseire irányította a figyelmet, addig az 1970-80-as évek krízisei és a stagnálás a vállalati kultúra mikro-szintű vizsgálatához és a különböző szervezetelméleti modellek kialakulásához vezettek. A kultúrakutatások társadalmi szintjének kontextusából több szervezeti tipológia is származik. A nyolcvanas évektől a kultúra kutatások fókuszja a szervezeti/vállalati kultúra nemzeti kultúrába való beágyazottságának problémaköre, hatásmechanizmusai. (Ouchi, 1981) Az ezzel foglalkozó szakirodalom egyik legismertebb csoportba rendezése (integrációs, differenciációs, fragmentációs) Martin és Meyerson (1987) nevéhez fűződik.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatok bővülésével, a multikulturális vállalatok körében és a szervezeti magatartás területén végzett kutatások egyik irányzata a nemzeti kultúrák összehasonlító kutatásaihoz (Kovács, 2006), másik megközelítése a vállalati kultúra független, önmagában való tudományos vizsgálataihoz kapcsolható. (Losonci, Jenei, 2010) Az 1990-es évektől a kulturális integráció, a nemzeti és szervezeti kultúrák egymást kölcsönösen befolyásoló hatótényezők, makro-és mikro-szintű megközelítései kerültek előtérbe. Az időrendi csoportosítást továbbgondolva a kultúra kutatások szempontrendszer és megközelítései tovább bővíthetnek a humán faktor és értékprioritások, valamint a kutatási módszerek és eszközök összehasonlításával.

3. Nemzeti kultúra modellek

A kultúra modellek fő célja, hogy az egyes elemeket összegyűjtse, amelyek alapján a vizsgált kultúrák összehasonlíthatók lehetnek. A kutatások gyökerei a modern kulturális antropológia tudomány területeihez, megközelítéseihez nyúlnak vissza.

3.1. Kluckhohn nemzeti kultúra megközelítése

A kezdeti alapkutatások közül Kluckhohn eredményei több későbbi kutató, elméletében is nyomon követhető. Kluckhohn és Strodtbeck (1961) az '50-es években az Egyesült Államok D-NY-i részén élő öt közösséget vizsgáltak. Eredményeik alapján 6 szempontot állítottak fel:

- az ember alaptermészete,
- az ember természetéhez való viszonya,
- az ember viszonya más emberekhez,
- az emberi létezés, a munkához való viszony,
- az emberi tevékenység időhorizontja,
- az ember térfelfogása.





Az antropológia tudományterületéről származó kultúra dimenziók tovább bővültek pl. Hofstede (1994) elméletében, vagy beépültek Schein (1992, 1999) tudományos elgondolásaiba is.

3.2. Hofstede modelljei

Hofstede (1994) kultúrát szimbolizáló hagymamodellje, négy rétegből áll, amelyek közül kívülről befelé haladva az első három explicit, csak a negyedik, legbelső rész implicit:

- a kultúra tárgyi és tárgyasult termékei (pl. irodalmi, zenei, képzőművészeti, építészeti alkotások). Ugyanakkor ide sorolhatók a mindennapi élet elemei is, pl. használati tárgyak, ételek, öltözködés, stb. (Ezt a külső, jól látható réteget, Hofstede szimbólumoknak nevezi.),
- valóságos, vagy képzelet szülte hősök, amelyek az adott kultúrában nagyra becsült tulajdonságokkal rendelkeznek, követendő magatartás modellek, ill. tükrözik az adott kultúra értékrendjét,
- rítusok, kollektív tevékenységek, viselkedési formák, amelyek a társadalom szempontjából fontosak, ez is közvetlenül érzékelhető,
- a kultúra lényegét, legbelső rétegét az értékek alkotják, általános tendenciák arra vonatkozóan, hogy mit tartunk jónak, ill. rossznak. Közvetlenül nem érzékelhető, olykor még a kultúra hordozói számára sem, ami azt jelenti, hogy csoport specifikus értékrendszer, tanult viselkedésformák együttese.

Az elmélet egyik alapgondolata, hogy a kultúra a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottsága un. „mental programming”, tehát kultúrák mentális beprogramozódása folytán képződik a különböző kultúrkörben élő emberek kollektív tudata (pl. nemzeti kulturális szint). Az ideális és az elfogadott értékek határozzák meg a szocializációt, viselkedést, attitűdöket, tanulást, személyiségjegyeket. Hofstede (1991) A kultúra következményei (Culture's Consequences) c. munkája a statisztikai elemzések, kérdőíves kutatás és személyes tapasztalatok összefoglalója.. A vizsgálatok alapján kialakított négy dimenzió lehetővé tette a nemzeti kultúrák összehasonlító elemzését, kutatását. Ezeket az antropológiailag problémás területeket a különböző nemzeti társadalmak eltérően kezelnek.

Az eredeti elmélet négy dimenzió mentén, a kulturális értékeket elemezte:

- individualizmus-kollektívizmus: IDV,
- bizonytalanság elkerülése: UAI,
- hatalmi távolság (társadalmi hierarchia) index: PDI,
- férfiasság-nőiesség (feladatorientáció vs. személy-orientáció): MAS.

Hofstede (1990, 1991) nemzeti kultúra modelljének szervezeti kultúrára alkalmazott változatában a hatalmi távolság (HT) (kicsi/nagy) és a bizonytalanságkezelés (BK) (gyenge/erős) vertikális és horizontális síkjai által körülhatárolt négy területen jelenítette meg szervezet tipológiáját két szempont alapján: a szerve-





zés során ki, miben dönthet, ill. milyen szabályokat kell követni a kitűzött célok elérése érdekében:

- (falusi) piac (HT kicsi, BK gyenge: inkább egymás mellett dolgoznak, autonómia),
- család (HT nagy, BK gyenge: személyiség orientált, enyhén bürokratikus),
- piramis (HT nagy, BK erős: teljes bürokrácia, pozíció egyenlő hatalom, hierarchia),
- jól olajozott gépezet (HT kicsi, BK erős: folyamatorientált, kiszámítható, stabil környezetben működik).

A szervezeti kultúrák mélyen, a nemzeti kultúrák társadalmi értékrendjében gyökereznek. Hofstede elgondolása szerint minél egységesebb a kultúra, egy adott nemzeti közösségen belül, annál inkább valószínűsíthető, hogy értékei visszatükröződnek a szervezeti kultúrában is.

3.3. Trompenaars kultúra teóriája

Hasonló analógia fedezhető fel Trompenaars munkásságában. A *Riding of Waves of Culture* c. művében (1998) abból a meggyőződésből indult ki, hogy a kultúrákat megérteni nem tudjuk. Olyan módszer kidolgozására törekedett, amelynek célja, hogy a kultúrákat – elsősorban az üzleti világ szempontjából – feltérképezze, azért, hogy a vezetők és menedzserek gyakorlatias útmutatásokat, kapjanak nemzetközi környezetben végzett munkájukhoz. Kutatásai során saját elemzési rendszert állított fel, amelyben minden szempont(pár), dimenzió közvetlenül az üzleti gyakorlathoz kötődik. Trompenaars (1995) kultúra rétegződést bemutató teóriája Schein elméletéből indul ki (1985), a kultúra explicit, ill. implicit megnyilvánulási formáinak elkülönítésében pedig hasonlít Hofstede hagymamodelljéhez.

Trompenaars 3 kultúra rétege kívülről befelé haladva:

- tárgyi, a mélyebb rétegek szimbólumai, (explicit szint),
- normák, értékek (explicit és implicit is lehet),
- axiómák, alapfelvetések, hatékony együttélés a környezettel (automatikus, tudattalan, csak implicit).

Elemzését 15 000 munkavállalóból álló mintára alapozta. A minta összeállítása során, több mint 50 országban keresett meg különböző iparágakban, eltérő méretű és profilú vállalatokat. Kutatási módszere kvalitatív volt: kérdőíveiben, egy rövid eset leírása után feltett kérdésre kellett válaszolni, saját vélemény alapján. Kutatásai eredményeként a nemzeti kultúra eltéréseit hét dimenzió mentén alakította ki, amelyek közül néhány magában foglalja a kezdeti antropológiai kutatások korábban ismertetett szempontjait: univerzalizmus-partikularizmus, kollektivizmus-individualizmus, semleges-érzelmes, konkrét-diffúz, státusz, idő, természet.

Trompenaars és Hampden-Turner (1998) feladat- és személyiség orientált dimenziók mentén alkották meg saját szervezeti modelljüket. Az alapfelvetés az volt, hogyan látják a dolgozók a szervezet rendeltetését, céljait, illetve saját, sze-





mélyes szerepüket benne. A modell négy szervezet típust ábrázol koordináta rendszerben. A függőleges tengely pozitív iránya az „egyenlőségre törekvés”, negatív iránya a „hierarchikus rend” mértékét mutatja. A vízszintes sík pozitív iránya a „feladat”, negatív iránya a „személy” kategóriái. A határolt területek metaforikus elnevezései: család, inkubátor, irányított rakéta, Eiffel-torony. Az egyes típusok több ponton analógiát mutatnak Hofstede szervezeti modelljeivel is. Egyedül az „inkubátor” kultúra kivétel, amelynek jellemzői többek között: fontosabbnak tartja az egyén teljesítményét a szervezeténél, innováció orientált, magas kockázatvállalás, informális kapcsolatok fontossága, nem hierarchikus, stb.

4. Szervezeti kultúra modellek

Kultúra mátrix a '80-as, '90-es években

Míg a 19. század második felétől, az iparosodással kialakuló, fejlődő modernizáció fő értékei a növekedés, gyarapodás, a teljesítményre való törekvés voltak, addig a legújabb, poszt-modern korszakot, az ún. poszt-materiális értékek előtérbe helyeződése jellemzi. Más szóval a társadalmi, gazdasági fejlettség magasabb szintjén a hangsúlyok többek között az önmagán túlmutató értékek, célok (érték-racionalitás), az élet minőségi voltának felértékelődése, magasabb szintű megbecsülése és a nagyfokú társadalmi bizalom felé tolódtak el. (Bakacsi, 2008) Az említett értékprioritások változása, elmozdulása, leképeződik a szervezeti kultúra által és kultúrában és új értelmezésekkel jelenik meg a szervezetek filozófiájában. Ezek a jelenségek többek között a társadalmi felelősségvállalás, vagy „a pénz, mint motivátor” (Mérő, 2007) fogalmi keretének újraértelmezésével hozhatók kapcsolatba.

4.1. Deal és Kennedy modellje

Deal és Kennedy (1984) a *Corporate Cultures* c. műben leírt modellje a kezdeti, leíró szervezet tipológiák egyike, tehát nem az előzőekben ismertetett rendszerező ('90-es évek) teóriák csoportjába tartozik. Felépítésében, egyes elemeiben azonban hasonló, ill. magában foglalja a későbbi tipológiák egyes elemeit is. A vízszintes sík a szervezet és a dolgozók kockázatvállalásának mértékét (alacsony, magas), a függőleges a saját munkájukkal kapcsolatos visszacsatolás gyorsaságát, ill. lassúságát mutatja. A kialakult négy kultúra típus:

- kenyér és játék (visszacsatolás gyors, kockázat alacsony): csapatmunka, összetartás,
- folyamat (visszacsatolás lassú, kockázat alacsony): hierarchikus, fő a biztonság, külső változásokra nehezen reagál,
- kockáztató (visszacsatolás lassú, kockázat magas): pl. kutató cégek,
- macho (visszacsatolás gyors, kockázat magas): a tekintély alapja a siker, hatalom.





4.2. Jéghegy modell, teóriák

Hofstede és Trompenaars korábban ismertetett modelljeihez hasonló rendszert állít fel pl. Bleicher (1994) és Schein (1992, 1999). Ezeknek a teóriáknak közös fókusza az implicit és explicit szempontú csoportosítás, amely a Goldman jéghegy modell (1990) alap gondolata is.

Bleicher (1991) szervezeti kultúrára és Schein (1985) nemzeti kultúrára kidolgozott elméleteit összehasonlítva, megállapítható, hogy a három szinthez tartozó elemek szinte megegyeznek. A kultúra láthatatlan, tudattalan, magától értetődő, legbelső szintjének kategóriái Kluchohn antropológiai megközelítését tükrözik szervezeti és társadalmi kontextusban. A középső, értékek és normák rétegét mindkét kutató úgy jellemzi, mint részben tudatos (explicit, implicit közötti) terület. A látható (explicit) szint Bleicher szervezeti kultúra elméletében a vállalatban belül létező „mesterséges képződmények”: pl. gyártási eljárások, technológia, mestersegbeli tudás, emberi magatartás. Ugyanez a szint Schein elgondolásában, a kulturális „megnyilvánulások és alkotások” kategóriája, a társadalmi kultúrára vonatkoztatva: technika, művészet, látható, hallható viselkedési minták.

4.3. Quinn és Cameron szervezeti kultúra tipológiája

Quinn első modellje (1999) arra vonatkozik, hogy a vállalatok milyen értékek figyelembe vételével növelik hatékonyságukat. A mátrix vízszintes síkjai a „befelé, kifelé összpontosító”, függőleges síkjai a „rugalmasság, szoros kontroll”. A koordináták között ábrázolt szervezeti kultúra típusok és jellemzőik:

- szabály orientált: formalizáltság, hierarchia, legfőbb érték a stabilitás,
- támogató: kölcsönös bizalom, összetartó teamek, erős kohézió,
- innováció orientált: gyors reagálás a külső környezet hatásaira, rugalmasság, kockázatvállalás, kreativitás, növekedésorientált (ld. pl. inkubátor, kockázatos kultúrák),
- célorientált: racionális tervezés, centralizált, fő érték a profit és a teljesítmény.

A modell továbbgondolt második változata Quinn és Cameron (2006) Diagnosing and Changing Organisational Culture c. művükben leírt és ábrázolt tipológia alapján, a mátrix vízszintesen elhelyezkedő dimenziói a „befelé összpontosítás” (azaz belső fókusz, vagy integrálás), és „kifelé összpontosítás” (azaz külső fókusz, vagy differenciálás). A függőleges koordináták végpontjai: „rugalmasság” (alkalmazkodásra, változásra képes, sokoldalú) és „stabilitás” (szoros kontroll, változatlanlanság). A kapcsolódó négy szervezeti kultúra típus:

- hierarchia: kontrolált szabályok, személytelenség, racionalizált, standardok, „lepapírozás” gyakorlata, pl. közsféra (ld. „Eiffel torony”, „piramis”),
- klán: kölcsönös bizalom, összetartozás tudat, lojalitás, a vezetők mentorok,





- adhokrácia: információs társadalmak innovatív szervezetei, kreativitás, új tudások, (ld. ”inkubátor” és ”irányított rakéta”).
- piac. célorientált, versengés, profitorientált (ld. ”jól olajozott gépezet”).

Cameron és Quinn tipológiája nagymértékű analógiát mutat pl. Ouchi (1981) Theory Z: How American Business Meet the Japanese challenge c. művében leírt szervezeti modelljével. (kategóriai: bürokratikus kontroll, klán kontroll, piaci kontroll) A különböző elméletek szervezeti kultúra típusai teljes egészében nem fedik egymást, csak a részelemek hasonlíthatók össze. Lényeges kritérium, hogy kizárólag a tipológiákban felsorolt jellemzőkkel rendelkező szervezet nincs. Általában többféle típus kombinációja ötvöződik, a valós szervezetek működéseiben.

Összefoglalás, következtetések

Az alapvető, mélyen gyökerező értékpreferenciák jelenléte a nemzeti és szervezeti kultúrában és azok illeszkedése döntő jelentőségű lehet a gazdasági élet alakulásában. A nemzetközi és hazai kutatások során, a kulturális dimenziók vizsgálati eredményei, illetve társadalmi és szervezeti szinten megjelenő dominanciája, fő jellemzői, nemcsak pozitív, hanem negatív hatással is lehetnek az egyes vállalatok működésére, többek között az intézményekben dolgozók magatartására, a döntési folyamatok befolyásolhatóságára, a kooperatív stratégiák előtérbe helyeződésére. A nemzeti kultúrák jellemzőinek sajátosan egyedi kombinációja képessé teheti a szervezetek kompetitív és komparatív előnyeinek érvényesülését világgazdasági környezetben. A kultúrakutatásokból fakadó módszertanok által kapott eredmények gyakran nehezen összehasonlíthatók, így komplementer jellegük jobban előtérbe kerülhet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi, Gy.: Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján), Kutatási beszámoló, OTKA, 2008
- Bleicher, K.: Organisation: Strategien-Stukturen-Kulturen, Gabler, Wiesbaden, 1991
- Csikszentmihályi, M.: A fejlődés útjai, A harmadik évezred pszichológiája, Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2008
- Deal, T.E. – Kennedy, A.A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporates, Perseus Books Publishing, L.L.C., US, 1984
- Hofstede, G.: Culture and Organizations: Software of the mind, McGraw-Hill, London, 1991
- Hofstede, G. – Neuijen, B. – Ohayv, D.D.– Sanders, G.: Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, Administrative Science Quarterly, 30, 1990
- Kluckhohn, C., : The study of culture, The Policy Studies, Larswell, Stanford, 1951
- Keller T.-Tóth I.Gy.: Magyarországi értéktérkép: normakövetés, egyéni teljesítmény, szolidaritás és öngondoskodás elfogadottsága a magyar társadalomban, Zárótanulmány TÁRKI Zrt., Budapest, 2008





- Kovács, Z.: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában, Pannon Egyetem, Gazdálkodás -és Szerveztudományok Doktori Iskola, Ph.D. értekezés, Veszprém, 2006
- Losonci, D.– Jenei, I.: Organisational culture researches in the area of organising the production processes – literature work, workshop study No TM 97, Competitiveness research Center of the BCE Corporate Economy Institute, 2010
- Martin, J. – Meyerson, D.: Cultural change : an integration of three different views, Journal of Management Studies , 24, 623-647 pp
- Mérő, L.: A pénz evolúciója, Tericum Kiadó, Budapest, 2007
- Ouchi, W.G.: Theory Z., How American Business can meet the Japanese Challenge, Reading , 1981
- Schein, E.: “Organizational culture and leadership”, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1985
- Scholz, C.: Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grunlagen 2. kiadás München 1991
- Quinn, R.E.-Cameron K. S.: Diagnosing and Changing Organizational Culture, -Based on the Competing Values Framework, Jossey-Bass , San Fransisco, 2006
- Rudnák, I.: A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatokvezetői körében, Doktori, Ph.D. értekezés, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szerveztudományi Doktori Iskola, Gödöllő, 2010
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C.: Riding the Waves of Cultures, Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey publishing, 2002
- Wessely, A: The sociology of culture, Osiris, Budapest, 2003





SZOCIALIZÁCIÓ NAGYVÁLLALATI KÖRNYEZETBEN: A BEOSZTÁS SZEREPE A SZERVEZETI KULTÚRÁBA VALÓ INTEGRÁCIÓ SORÁN⁵

*SOCIALIZATION WITHIN LARGE-SIZED ENTERPRISES: THE ROLE
OF THE POSITION IN THE PROCESS OF INTEGRATION AT THE
ORGANIZATIONAL CULTURE*

KOZÁK ANITA tanársegéd

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

ABSTARCT

This paper seeks to examine the socialization within large-enterprises located in North-Alföld Region. Firstly, the different definitions of organizational socialization and the importance of organizational culture in the process are analyzed. The second part of this article presents the circumstances of an examination based on questionnaire and half-structured interviews. The examination aimed to discover the onboarding process within large-enterprises from different perspectives. One question of the questionnaire was used for this paper. The question was about the measurement of the organizational socialization. The results showed that the respondents are integrated at the organizational culture on the whole, but there are significant differences in the results on the basis of the position program. The most important consequence of the presented results is that most of the significance differences would be ceased with a well-organized and effective workplace orientation program.

Bevezetés

A munkahelyi szocializációval már évtizedek óta foglalkoznak a hazai és külföldi kutatók, kétféle megközelítés látszik kirajzolódni a vonatkozó elméletek alapján: a szakmai, vagy foglalkozási szocializáció, valamint a szervezeti szocializáció. Előbbi főként arra terjed ki, hogy a különböző szakmákhoz mely kom-

5 A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai lényeghallgatói, 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.





petenciák megléte szükséges és milyen folyamat során tudja valaki azonosítani magát egy-egy szakma képviselőjeként. A szervezeti szocializáció mindezek mellett azzal is foglalkozik, hogy az egyén megismerje, elfogadja és magáénak vallja a szervezeti kultúrát és elhelyezze magát a vállalati egészben. A két folyamat nem, vagy csak mesterségesen választható el egymástól, hiszen a munkavégzés, a szakmai azonosulás folyamata során az egyén kapcsolatba kerül a szervezet más tagjaival, megismeri a különböző szabályokat és eljárásrendet, a belső politikát, valamint felismeri és elfogadja a szervezeti hiedelmeket, értékeket és attitűdöket. Ez a cikk a nemcsak a munkához, az adott szakmához való megfelelés kérdésére terjed ki, hanem a szervezet egészébe történő integrációra is. Ha utóbbival kapcsolatos elméleteket olvasunk, akkor könnyen kirajzolódhat bennünk egy olyan kép a folyamatról, miszerint a megfelelő munkáltatói és munkatársi támogatás mellett az idő múlásával előbb-utóbb minden új belépő integrálódik a szervezetbe. Arra vonatkozó irodalmat és kutatásokat azonban nem találtam, mely különbséget tenne a vezetői és a beosztotti pozíciók között, s azt alapul véve vizsgálná a kérdést. A tanulmány tehát arra keresi a választ, hogy a szervezeti szintű szocializáció mely tényezőit befolyásolja és milyen mértékben a szervezetnél betöltött pozíció. A cikkben először meghatározom a szervezeti szocializáció fogalmát, melynek során kitérek a vállalati kultúrába való beilleszkedés jelentőségére is. A következő fejezetben bemutatom a vizsgálat anyagát és módszerét, majd a kutatási eredmények leírása és értékelése következik, végül összefoglalom a cikk legfontosabb megállapításait.

2. Szervezeti szocializáció

A munkahelyi szocializáció Van Maanen – Schein (1979) szerint olyan folyamat, melynek révén az új belépő szociális tudást és képességeket szerez annak érdekében, hogy azonosulni tudjon szervezeti szerepével. Louis (1980) szerint a munkahelyi szocializáció során az egyén elkezd magáénak vallani a szervezeti értékeket, elfogadni a kívánt viselkedést, és szociális tudást szerez azért, hogy a szervezet részévé válhasson. A munkahelyi szocializáció folyamatában Miller – Jablin (1991) azt tartja a legfontosabbnak, hogy az új belépő hogyan szerzi meg a szükséges információkat és tudást ahhoz, hogy hasznos szervezeti taggá váljon. Jablin (2001) olyan folyamatként értelmezi, mely alatt tudatos és nem tudatos viselkedési, érzelmi és kognitív folyamatok hatására az egyén integrálódik a szervezeti kultúrába és azonosul szervezeti szerepével, majd valószínűleg elhagyja a szervezetet és egy újhoz csatlakozik, így a munkahelyi asszimiláció előről kezdődik mindaddig, amíg az egyén karrierje ki nem teljesedik egy munkahelyen. Haue-ter et al. (2003) úgy fogalmaznak, hogy a szervezeti szocializáció során az egyén adaptálja az új munkát, szerepet, munkacsoportot és szervezeti kultúrát annak érdekében, hogy hasznos vállalati taggá váljon. Shajo – Igbaria (2004) úgy írják le a folyamatot, amely alatt az új belépő elsajátítja a szervezeti értékeket és megérti





a szervezeti funkciókat, felismeri, mit várnak el tőle, így kívülállóból szervezeti taggá válik. Bratton et. al. (2008) újszerű megközelítése szerint a munkahelyi szocializáció akkor valósul meg, amikor a munkavállalók rájönnek a különbségre az „ahogyan a dolgok megvalósulnak” és „ahogyan meg kellene valósulniuk” között. Az említett megközelítések mindegyike az egyén szempontjából vizsgálja a kérdést. Furnham (2005) azonban a szervezet szerepvállalását hangsúlyozza a folyamatban amikor úgy fogalmaz, hogy a munkahelyi szocializáció során a szervezet változtat az új belépőn. Szerinte a munkahelyi szocializáció segítségével a szervezet fenntartja a kontrollt, mert biztosítani tudja, hogy az egyén ugyanazokat a normákat és értékeket vallja, amelyeket a szervezet tagjai korábban elfogadtak és lefektettek. Mindez úgy valósítható meg, hogy új szabályokat, szerepeket, normákat, értékeket és elképzeléseket tanítanak az új belépőnek. Móré (2011) a szervezeti szocializáció munkáltatói és munkavállalói oldalát is lényegesnek tartja. Értelmezésében a folyamat minden esetben az információ körül forog, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg. Az új belépőnek információra van szüksége a munkakövetelményekről, az interperszonális hálózatról, a közvetlen munkacsoportról, a szervezeti kultúráról, a szervezet pedig információt akar átadni, hogy az újoncot a lehető leghamarabb integrálja. Akár az egyén megközelítéséből, akár szervezeti oldalról vizsgáljuk a munkahelyi szocializáció kérdését, lényegében egy tanítási-tanulási, illetve ismerkedési folyamatként kell értelmeznünk, amelynek sikeres megvalósulása az új munkavállaló teljes szervezeti integrációját eredményezi. A teljes szervezeti integráció alatt az állapotot értem, amelyben az egyén képes azonosítani és definiálni saját szervezeti szerepvállalását, kialakította munkatársi kapcsolatait a vállalaton belül, ugyanakkor törekszik azok és egyéb szakmai összeköttetései folyamatos bővítésére, valamint elfogadta a szervezeti értékeket és saját személyes meggyőződése alapján azokkal azonosulni is tud.

A szervezeti szocializációra vonatkozó megközelítések szinte mindegyikében szerepel a szervezeti kultúra megnevezése, vagy annak egy-egy eleme. A szervezeti kultúra jelentősége a szocializációs folyamatban vitathatatlan, annak megismerése már a toborzási és kiválasztási folyamatkor észlelt benyomásokkal elkezdődik, melyet általában egy általános munkahelyi orientáció követ. A munkahelyi orientáció során szervezeti és munkavégzéshez kapcsolódó információkat adnak át az új belépőnek, majd a feladatellátáson és a munkatársi kapcsolatokon keresztül az újonc egyre inkább megismeri a szervezetet, integrálódik annak kultúrájába. Bácsné (2010) megjegyzi, hogy az új dolgozók sikeres szocializációja növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz. A szervezeti integráció különösen fontos a megváltozott munkaképességű munkavállalók körében. Ezt a kérdéskört és a hozzá kapcsolódó kommunikációs kompetenciák elemzését Dajnoki (2009) részletesen összegzi, valamint kutatásai során kitér az érzékenyítő tréningek jelentőségére is (Dajnoki, 2014).





3. Vizsgálat anyaga és módszere

Vizsgálatunk előzményének tekintjük egy amerikai vállalat munkahelyi beillesztés gyakorlatának elemző értékelését (Kozák, 2014). Jelen kutatásunk során a munkahelyi beillesztési folyamatot vizsgáltuk a kérdőíves megkérdezés és a félig strukturált interjú vizsgálat módszereivel. Próbakutatások eredményeit és a vonatkozó szakirodalmat figyelembe véve állítottuk össze a végleges kérdőívet és a félig strukturált interjú vizsgálat kérdéseit. Vizsgálatainkat az Észak-alföldi Régióban lévő 4 nemzetközi nagyvállalatoknál végeztük el 2013 októberétől 2014 februárjáig. A szervezetek kiválasztása során figyelembe vettük a régióban működő nagyvállalatokra vonatkozó KSH adatokat (munkavállaló létszám és árbevétel), illetve a vállalatok által ellátott tevékenységek jellegét. A vizsgálandó szervezetek lehatárolása során szempont volt továbbá, hogy az adott szervezet alaptevékenységének ellátása az átlagosnál kvalifikáltabb munkaerő foglalkoztatását igényelje. A kérdőívet a vállalatoknál 3 évnél nem régebben ott dolgozó munkatársak töltötték ki, a félig strukturált interjú vizsgálatot a HR vezetővel végeztük el. A kérdőíves vizsgálat során összesen 314-en kerültek bele a mintába. Az „interjú” tartalmazott egy interjúalany és szervezeti azonosító adatfelvételi lapot, valamint egy szakmai kérdőívet, amely 13 faktor mentén mérte fel a megkérdezettek véleményét a munkahelyi beillesztéssel/beilleszkedéssel kapcsolatban. A 13 faktor közül a jelenlegi cikkhez a szervezeti szintű szocializációra vonatkozó kérdéskör eredményeit dolgoztam fel. A szervezeti szintű szocializációra vonatkozó kérdéskör alkérdéseinek összeállításakor Haueter et. al. (2003) vizsgálata során alkalmazott kérdőívre támaszkodtunk. A megkérdezettek egytől négyig terjedő skálán értékelték az egyes tényezőket, ahol az 1 jelentette a legalacsonyabb, a 4 a legmagasabb minősítést.

4. Vizsgálati eredmények és értékelésük

A mintába 175 nő és 135 férfi került, 4 válaszadó nem jelölte a nemét a kérdőíven, ez 56%-os és 43%-os nemi megoszlást jelent. A megkérdezettek életkor szerinti megoszlása az alábbi módon alakult: a válaszadók 3%-a 20 év alatti, 48%-a 20 és 29 év közötti, 29%-a 30 és 39 év közötti, 13%-a 40 és 49 év közötti, 6%-a 50 és 59 év közötti, 1%-a 60 év feletti. A mintába kerültek közül 283-an beosztotti (90%), 11-en alsóvezetői (4%), 11-en középvezetői (4%) és 3-an (1%) felsővezetői pozícióban vannak, 6-an (2%) nem jelölték meg a kérdőíven a beosztásukat. A beosztottak nagymértékű túlsúlya miatt a vezetői pozíciókban lévők differenciálása a statisztikai adatok torzulását eredményezte volna, így jobban láttam a vezetői pozíciókban lévő válaszadók összevonását egy csoportba. A mintába került alsó-, közép- és felsővezetők összevonása után a válaszadók 8%-a vezető, 90%-a beosztott. A 8%-os beosztotti arány 25 válaszadót jelent a 314-ből. A 25 megkérdezett vezető arányaiban még mindig kevés, azonban már alkalmas arra, hogy a beosztást csoportképző ismérvként használva különböző statisztikai műveleteket végezzek a mintán. A szervezeti szintű szocializáció mértékét jelző elemek közé kerültek a különböző szervezeti tudással kapcsolatos elemek (pl. szervezet fel-





építésének ismerete, a „szervezeti” nyelv megértése, stb.), valamint a szervezeti kultúra rejtett elemeinek megértése és elfogadása (pl. viselkedés a szervezeti értékeknek megfelelően, belső politika, stb.). A válaszadók szervezeti szintű szocializációját az 1. számú diagram szemlélteti.

1. diagram: A szervezeti szintű szocializáció mértékét jelző elemek megítélése

1. diagram: The evaluation of factors showing the rate of organizational integration



S1=0,757; S2=0,868; S3=0,789; S4=0,863; S5=0,818; S6=0,808; S7=0,696; S8=0,605; S9=0,673; S10=0,832; S11=0,826; S12=0,757

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014, N: 314

Ahogy az 1. számú ábra is szemlélteti, a megkérdezettek a szervezeti értékeknek megfelelő viselkedést értékelték a legmagasabbra. Ez azért meglepő, mert a szervezeti értékek a vállalati kultúra rejtett elemei közé sorolhatók, vagyis azok megismerése, elfogadása és az azoknak való megfelelés hosszú időt vesz igénybe. A második legmagasabb minősítést a „szervezeti” nyelv kapta, ami a vállalatnál használt szakzsargon, rövidítések és becenevek ismeretét jelenti. A nyelv a szervezeti kultúra látható elemei közé tartozik, annak teljes körű megismerése és használata – bár nagyban függ a vállalat tevékenységi körétől, az új belépő munkakörétől és szakmai tudásától – maximum néhány hónap alatt elsajátítható. A harmadik legmagasabbra minősített tényező annak ismerete, hogy a válaszadó saját munkája hogyan járul hozzá a szervezeti célok megvalósulásához. Ennek alapján hasonló minősítést várnánk a szervezeti célok és az azokhoz rendelt feladatok tudása során is, azt azonban közel háromtizeddel értékelték alacsonyabbra a válaszadók. A két legalacsonyabb minősítést a szervezet történelmének és a más osztályok



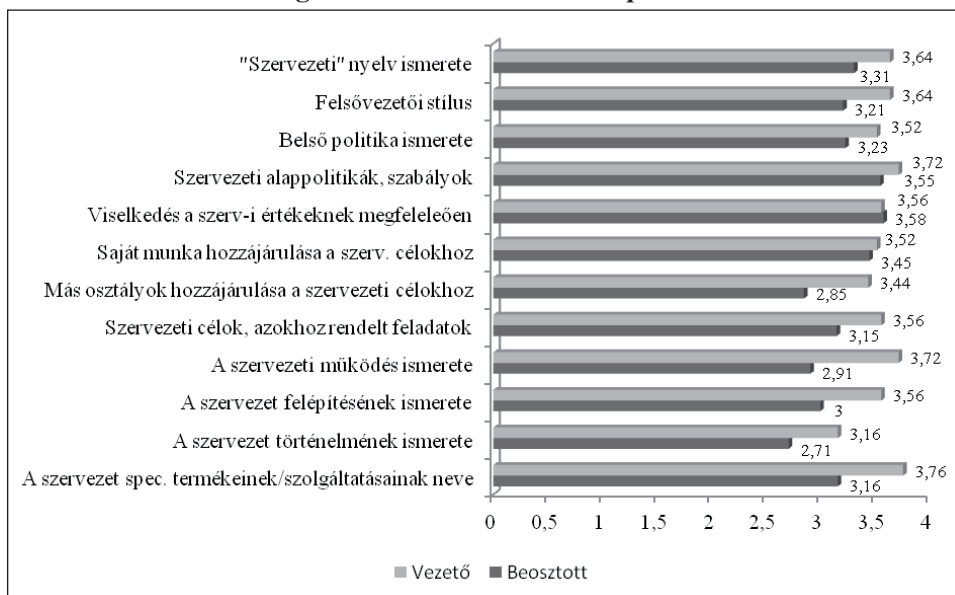


hozzájárulásának ismerete a szervezeti célokhoz kapta. Előbbi valószínűleg annak köszönhető, hogy nemzetközi nagyvállalatok fiatal leányvállalatainál végeztem a vizsgálatot, utóbbi feltételezhetően a vállalatok méretéből és a szervezeti stratégiának a dolgozók körében korlátozott ismeretéből ered. A szórás egyik elem vizsgálata során sem jelzett kiugró értéket, és az ábra összegzéseként elmondható, hogy a válaszadók véleménye alapján – egy-két tényezőt kivéve – a vizsgált szervezeteknél a megkérdezett munkavállalók összességében ismerik és elfogadják az uralkodó vállalati kultúrát.

A vezetőknek és a beosztottaknak más és eltérő mélységű információkra, illetve szervezeti ismeretre van szükségük a mindennapi munkavégzésük és a különböző döntések meghozatala során. A szervezeti szintű szocializáció mértékének megítélését a vezetők és a beosztottak körében a 2. számú diagram szemlélteti.

2. diagram: A szervezeti szintű szocializáció mértékét jelző elemek megítélése a beosztás alapján

2. diagram: The evaluation of factors showing the rate of organizational integration on the basis of the position



S1=0,741; S2=0,862; S3=0,773; S4=0,8365; S5=0,811; S6=0,789; S7=0,699; S8=0,608; S9=0,660; S10=0,823; S11=0,812; S12=0,744

Forrás: Saját vizsgálatok, 2013-2014, N: 314

Az átlagtól való jelentősebb eltérést a szórás ebben az esetben sem mutat, azonban $p < 0,05$ mellett a 12 tényezőtől 8 esetén kaptam szignifikáns eredményt a vezető-beosztott csoportképző ismérv mentén. A szignifikáns eredményt azt jelzi,





hogy a nyolc tényező esetében a vizsgált vállalatoknál megkérdezett munkavállalók véleménye alapján a beosztás és a szervezeti szintű szocializáció mértéke közötti különbség, illetve összefüggés nem a véletlen műve. A szervezet speciális termékei/szolgáltatásai nevének (sig.: 0,000), a szervezet történelmének (sig.: 0,014), felépítésének (sig.: 0,001), működésének (sig.: 0,000), céljainak és feladatának (sig.: 0,016) és a „szervezeti” nyelv (sig.: 0,036) ismerete esetén, illetve a felsővezetői stílus (sig.: 0,012) és az egyes osztályok hozzájárulásának megértése a szervezeti célokhoz (sig.: 0,000) faktorok során kaptam szignifikáns eredményt. A szervezet speciális termékeinek/szolgáltatásainak neve, a szervezet történelme, felépítése és működése, a felsővezetői stílus, a „szervezeti” nyelv olyan ismeretek, amelyekre munkakörtől és beosztástól függetlenül szüksége van az adott dolgozóknak. Az ezekkel kapcsolatos információk jelentős részét – ahogyan azt az előzőekben kifejtettem – általában az általános munkahelyi orientáció során átadják az új belépőknek. A másik két szignifikáns eredménnyel kapcsolatban megjegyzendő, hogy a szervezeti célokra és az egyes osztályok azokhoz való hozzájárulására nagyobb rálátása van egy vezetőnek, mint egy beosztottnak, hiszen a munkaköri feladatának szakszerű ellátásához és a különböző döntések meghozatalához ezeket is figyelembe kell vennie.

5. Összegzés

A cikk célja az volt, hogy bemutassa a szervezeti szintű szocializáció mely tényezőit befolyásolja és milyen mértékben a vállalatnál betöltött pozíció. Ennek érdekében a tanulmány egy kérdőíves megkérdezés eredményeire épít, melynek során 314 olyan dolgozó került bele a mintába, akik kevesebb, mint 3 éve dolgoznak 4 Észak-alföldi Régióban lévő nemzetközi nagyvállalatnál. A kérdőív a munkahelyi beillesztést vizsgálja több aspektusból, ehhez a cikkhez a szervezeti szocializációra vonatkozó kérdéskör válaszait értékeltem ki. Az értékelés során a megkérdezettek válaszait először a teljes mintán, majd a pozíciójuk, mint csoportképző ismerév mentén értékeltem. Az eredmények szerint szervezetnél a szervezet speciális termékei/szolgáltatásai nevének, a szervezet történelmének, a szervezet felépítésének és működésének, a szervezeti célokhoz és az azokhoz rendelt feladatokhoz az ismerete során, illetve a tájékozottság az egyes osztályok hozzájárulásáról a szervezeti célokhoz, valamint a „szervezeti” nyelv és a felsővezetői stílus megértése esetén kaptam szignifikáns eredményt a vezetők és a beosztottak csoportja között. Az említett tényezők jelentős része olyan általános információ, amelyekről a munkahelyi orientáció alatt tájékoztatni lehet az új belépőket. Kivételek ez alól a szervezeti célok és különböző osztályok azokhoz való hozzájárulása. Ezek csak a vállalatnál eltöltött hosszabb idő alatt kristályosodhatnak ki a munkavállalók számára, valamint ezek ismerete függ a dolgozó pozíciójától is, hiszen a vezetőknek és a beosztottaknak más jellegű és különböző mélységű információkra van szükségük munkaköri feladataik ellátásához.





Összefoglalásként elmondható, hogy – statisztikailag kimutatható eredmények alapján –nemcsak a beosztás befolyásolja az egyén vállalati integrációját.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné B. É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. 2-3 (No. 3-4.) 126-133. p.
- Bratton, J. – Mills, J. H. – Pyrc, T. – Sawchuk, P. (2008): Workplace learning. University of Toronto Press Inc., Canada, 88. p.
- Dajnoki K. (2010): Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. In: Jelenkori Társad. Gazd. Foly 5 (1-2), 65-70. p. Fogyatékos munkaerő beillesztésének sajátosságai, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre VIKEK Közleményei VI. (No. 14-15.) 157-167. p.
- Furnham, A. (2005): The psychology of behavior at work: the individual in the organization. Psychology Press Taylor and Francis Group, New York, 145. p.
- Haueter, J. A., Macan, T. H. and Winter, J. (2003): Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 63, 20-39. p.
- Jablin, F. M. (2001): Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. In: Jablin, F. – Putnam, L. (ed.) The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods. Thousand Oaks, California, 732-818. p.
- Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy colorádói székhelyű vállalatnál. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. V. évf. 1-2.sz. 168-177. p.
- Louis, M.R. (1980): Career Transitions: Variations and Commonalities. In: Academy of Management Review Vol. 5: 329-340. p.
- Miller, V. D. – Jablin, F. M. (1991): Information seeking during organizational entry: Influences, tactics and the model of the process. Academy of Management Review, 16. 92-120. p.
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései VIKEK Közleményei III évf. 2.sz. 43-51. p.
- Shajo, C. – Igbaria, M. (2004): Strategies for Managing IS/IT Personnel. Idea Group Publishing, USA, 115-116. p.
- Van Maanen, J. – Schein, E. H. (1979): Toward the theory of organizational socialization. In: Resource in Organization Behavior Vol. 1, 209-264. p.





A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK TŐKESZERKEZETE ÉS FINANSZÍROZÁSI PROBLÉMÁI

THE CAPITAL STRUCTURES AND THE FINANCIAL PROBLEMS OF THE SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

VARGA ZOLTÁN PhD. hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás- és
Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

Micro, small and medium-sized enterprises function as the engine of the economy. They play an important role in employment and economic development. A low level of capitalisation is characteristic of SMEs everywhere. However, the size of them influences their profitability essentially. Their capacity for the inclusion of their own financial resources is rather limited. The proportion of the profit the entrepreneurs should reinvest in the business versus the proportion they should withdraw as some form of income is also questionable. The smaller the size of a company the more it is apparent that SMEs are constantly experiencing short and long term financial difficulties. Besides low level of risk-taking their external borrowing is also limited by the fact that they pose a significant risk themselves to their creditors too.

1. Bevezetés

Magyarországon a vállalkozások túlnyomó többsége a kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik. Méretük alapvetően befolyásolja jövedelemtermelő képességüket, a foglalkoztattak létszámát és a fejlesztéseket. A vállalkozás anyagi gazdagságát végső soron termelőképessége határozza meg. Ez a termelőképesség eszközeinek függvénye: a földé, az épületeké, a tudásé, a javak előállításához használt gépeké és dolgozóké, akik használják ezen erőforrásokat. Az eszközökkel szemben a pénzügyi eszközök (források – részvény, kötvény) vannak. Ezek indirekt módon vesznek részt a gazdaság működésében azáltal, hogy lehetővé teszik egy cég tulajdonosának és vezetésének szétválasztását, a tőke vállalkozásokba áramlását. A forrás nem más, mint az eszközök által termelt jövedelemre szóló követelések.

Kkv szektor esetén a dilemma úgy fogalmazható meg, hogy a nyereség mekkora hányadát forgassa vissza a vállalkozásba és mekkora hányadát vegye ki a





vállalkozó a jövedelem valamilyen formájaként? A másik nagy dilemma, hogy a hiányzó beruházási összeg mekkora részét finanszírozzák hitelfelvételből, vagy valamilyen módon tőkeemelést hajtsanak végre?

2. Tőkeszerkezet

A kkv-k optimális tőkeszerkezetének kialakítása során a cél az egyes lehetséges tőkeelemek olyan optimális kombinációjának megtalálása, amely a vállalkozás értékét, és ezen keresztül a vállalkozó vagyonát gyarapítja. Az optimális tőkeszerkezet kialakítása tehát alapvetően a lehetséges befektetők jó feltérképezésének problémája. A kkv-k optimális tőkeszerkezetének kialakítása során a cél az egyes lehetséges tőkeelemek olyan optimális kombinációjának megtalálása, amely a vállalkozás értékét, és ezen keresztül a vállalkozó vagyonát gyarapítja.

Bélyácz (1997) a tőkestruktúra fogalmát a tulajdonosoktól és a hitelezőktől kapott tőkeforrások kombinációjaként határozza meg. Értelmezése szerint a tőkestruktúra a vállalati kötelezettségek összetételét jelenti, ami egyben az eszközökkel szembeni követeléseket reprezentálja. Brealey & Myers (2005) megfogalmazása szerint a tőkeszerkezet nem más, mint a vállalat beruházásai által termelt pénzáramlásnak a vállalat eszközeire vonatkozó, hosszú távú pénzügyi követelések tulajdonosai közötti szétosztása.

3. Belső finanszírozás

Belső finanszírozásról három alapvető esetben beszélhetünk. Mérleg szerinti eredmény: a mérleg szerinti eredmény a vállalkozás azon eredményét jelenti, amely a hitelezők követeléseinek kielégítése, az adózás, valamint az osztalék kifizetése után megmaradt. Az amortizáció, mint implicit költség jelent a vállalat számára finanszírozási formát, mivel költségként megjelenik, annak ellenére, hogy pénzkiadás nem társul hozzá. Az amortizáció emellett adómegetakarítási eszközként is funkcionál, amely szintén a vállalkozást, és ily módon a vállalkozó vagyonát gyarapítja. Eszközeldadás: ez alatt nem kizárólag az ingatlanok és gépek értékesítéséből befolyó összeget kell érteni, hanem a követelések, készletek, pénzeszközök állományának csökkentését is. Az eszközeldadás elsődleges célja az eszközökbe lekötött tőke felszabadítása. Itt főként azokra az eszközökre kell gondolni, amelyek nem közvetlenül szolgálják a javak és szolgáltatások előállítását, sőt esetenként azok működtetése veszteséget jelent a vállalat számára (Bozsik, 2003).

4. Külső finanszírozás

A külső forrásokat tartósságuk szempontjából két csoportba soroljuk. A végleges forrásokat nem terheli visszafizetési kötelezettség, a vállalkozás megszűnéséig rendelkezésére állnak és tulajdonjogokkal párosulnak. Az ideiglenes forrásokat





valamikor a jövőben vissza kell fizetni. Legtipikusabb képviselőjük a bankhitel. Az ideiglenes külső források fajtái: Kereskedelem-finanszírozó források (kereskedelmi hitel): Ilyen forrásokat az üzleti ciklus teremti. Ha egy vállalat alapanyagot vásárol, nem feltétlenül fizet érte azonnal. A szolgáltatás teljesítése és a fizetés időpontja között a szállítók gyakorlatilag kamatmentes hitelt nyújtanak a vállalat számára. Ezt a nagyobb vállalatok ki is használják, és ha erőfölkészük megengedi, mesterségesen is kitolják a fizetési határidőket. Hasonlóan kamatmentes forrás a vállalat számára az ÁFA-tartozás, amelyet a magyar szabályok szerint a tárgyidőszakot követő hónap 20. napjáig kell megfizetni. A vonatkozó időszakra a vállalkozás ingyen használja a költségvetés pénzét. Közvetett finanszírozás: A közvetett külső források olyan visszafizetési kötelezettséggel terhelt források, melyeket pénzügyi intézmény bocsát a vállalkozás rendelkezésére. Közvetlen finanszírozás: Két legismertebb formája a kötvény és a kölcsöntőke. Ekkor a vállalkozás közvetlenül a befektetővel áll szerződéses viszonyban. A közvetett források megszerzésének tranzakciós költsége jóval kisebb, mint a kötvénykibocsátásé. A közvetett források hátránya viszont, hogy kamatlábuk általában magasabb, mint a közvetleneké. A kamatláb nagysága a nyújtott hitel összegétől és a futamidőtől is függ. Idegen tőke finanszírozáskor a forrást nyújtó nem kíván tulajdonosi jogokhoz jutni a vállalkozásban, hanem előre rögzített feltételek mellett fix összegű kamat- és tőketörlesztő-részletekre, vagy egyéb vállalati teljesítésre jogosult a vállalattal szemben. Idegen tőke finanszírozáskor egy hitelezői viszony alakul ki a vállalat és a forrást nyújtó között. A forrást kínáló a vállalat üzletmenetének sikerétől függetlenül tart igényt az előre rögzített fix (vagy valamilyen referencia-kamatlábhoz kötött) nagyságú vállalati kifizetésekre.

5. A kis-közepes vállalkozások finanszírozási sajátosságai

A finanszírozás elsődleges célja a kkv-k esetén a vállalkozás értékének maximalizálása. Azonban a mikrovállalkozások esetén ez elsősorban a munkahely megőrzését és a létszükségletek előteremtését jelenti, nem pedig a vagyonuk gyarapítását. A vállalkozó egyik fontos feladata ennek érdekében a működéshez szükséges források előteremtése. A kkv-kra mindenütt jellemző az alacsony tőkeellátottság. Saját forrásbevonási lehetőségeik korlátozottabbak a szűk tulajdonosi kör miatt és saját felhalmozási képességeik is gyengébbek. A külső forrásbevonást alacsony kockázatvállalás mellett az is korlátozza, hogy ők maguk nagy kockázatot jelentenek a hitelezők számára.

5.1. A külső forrásbevonás további korlátja, hogy tevékenységük nem áttekinthető (transzparencia hiánya). A tulajdonos, aki egyben a menedzser szerepét is betölti, adóoptimalizációs céllal igyekszik minél alacsonyabb adózás előtti eredményt kimutatni. Ezért a finanszírozók óvatosan kezelik a kisvállalkozások éves jelentéseit. A kkv-k finanszírozása során felmerülő legnagyobb probléma a fedezet hiánya. A finanszírozók célja kockázatuk minimalizálása, ennek érdekében minél





nagyobb fedezetet írnak elő a cégeknek. A legtöbb tulajdonos csak magánvagyonának bevonásával tud megfelelni a hitelintézetek fedezetkövetelményeinek (Béza, Csákné Filep, Csapó, Farkas, Szerb, 2007).

5.2. Folyamatos likviditási problémáik számos tényezőre vezethetők vissza. Gyenge alkupozíciójuk révén nagy fizetési határidőkkel szembesülnek, míg szállítói kevésbé nyújtanak nekik kereskedelmi hitelt. A vevők nemfizetésének kockázata sokkal inkább érinti őket. Kevés vevői és szállítói kapcsolattal rendelkeznek, így akár csak egy vevő vagy beszállító elvesztése is komoly nehézségeket okozhat számukra. Kevés saját tőkével rendelkeznek és jellemzően kevésbé eszközigenyes tevékenységet folytatnak, ami nem kedvez az adósságjellegű források megszerzésének. A forrásszerzés költségei sokkal jelentősebbek számukra, mint a nagyvállalatoknak.

5.3. A mikrovállalkozások saját tőkéje jellemzően saját megtakarításaikból és ismerősöktől vagy családtagoktól kapott kölcsönökből tevődik össze. Finanszírozásuk kis méretükből és tőkeszegénységükből adódóan a bankok számára nagy kockázatot jelent. Ez a piac a hitelintézetek számára nem jelent perspektívát. A banki konstrukciók – elsősorban tranzakciós költségek nagysága miatt – a mikrovállalkozások számára sem előnyösek, sőt esetenként megfizethetetlenek. A problémákkal elsősorban azon vállalkozók szembesülnek, akik rendelkeznek már valamekkora induló vagyonnal vagy működő vállalkozással. Azonban jelentős azon vállalkozások aránya, akik egyáltalán nem bankképesek, így finanszírozási alternatíváik rendkívüli módon beszűkültek. Az ő problémáikra csak a speciális mikrohitelzési modellek jelenthetnek megoldást. „A mikrohitelzés elsődleges célja, olyan hitelezési rendszer megvalósítása, amely lehetővé teszi konvencionális/kereskedelmi bankok által nem finanszírozható, nem bankképes szegények részére induló tőke biztosítását, szakmai és pénzügyi segítségnyújtást.” (Szabó, 2006, old.:4.) A mikrohitel napjainkban a hitelezési formák széles palettát foglalja magában a mezőgazdasági hitelektől a fogyasztói és szövetkezeti hitelekig.

A mikrohitel-piac legszűkebb szegmensét azon kisvállalkozások alkotják, amelyek már bankképesek, így közvetlen hitelnyújtás révén már forráshoz tudnak jutni. A második csoportba azon mikrovállalkozások tartoznak, akik önállóan még nem hitelképesek, de garanciavállalás mellett kaphatnak hitelt. A garanciavállaló jellemzően az állam. A harmadik csoportot a legszegényebb rétegek alkotják, akik azonban látnak ambíciót magukban arra, hogy egy vállalkozás létrehozása révén javítsanak helyzetükön. E réteg képzettség és indulótőke híján nem képes önállóan kapcsolatba lépni a finanszírozókkal, számukra jelenthetnek megoldást az önszorgató csoportok vagy a Grameen-csoportok (Gál & Kürthy, 2012). A leverage mutatónak a magyar megfelelője az eladósodottsági mutató, míg a gearing az ún. tőkefeszültségi mutatónak feleltethető meg. Különböző mutatók alakíthatók ki aszerint, hogy mit értenek idegen forrás alatt, vagyis mely mérlegsorokat vonják össze. Szokás számolni a hosszú lejáratú kölcsönök és a saját tőke hányadosát, az idegen tőke piaci értékének és a saját tőkének az arányát, vagy akár a kötelezett-





ségállomány egyes elemeinek (például: bankhitelek, szállítók stb.) a saját tőkéhez vagy az összes forráshoz viszonyított arányát is (Krénsz, 2005a). A magyar szakirodalom a tőkeáttétel elnevezést használja.

5.4. A hitellel történő finanszírozásnak a vállalat szemszögéből adózási előnye van, mert a hitelezőknek fizetett kamatok a társasági adóalapot csökkentik. Így a vállalat csökkentheti adófizetési kötelezettségét, ha saját forrásait idegen forrásokra cseréli. A tőkeáttétel növelésével ugyan a részvényeseknek kifizethető jövedelem csökken és a kamatkifizetés aránya folyamatosan nő, de a társasági adó kötelezettség is fokozatosan csökkenthető.

5.5. Az adómegetakarítás kihasználása és a társasági adó minimalizálása a vállalat azon képességétől is függ, hogy képes-e a kamatfizetéshez elegendő jövedelmet termelni. Az adómegetakarítás értékes eszköz lehet egy vállalat kezében. A hitelfelvétel azonban nem csak adómegetakarítással jár, de az eladósodottsági szint növekedésével párhuzamosan egyre növekvő költségei is vannak, amelyeket összefoglaló nevükön pénzügyi nehézségek költségeinek nevez a szakirodalom. A csödköltségek figyelembe vételével a tőkeszerkezet választásos elmélete foglalkozik, míg növekvő ügynökköltségek hatásait az ügynökelmélet tárgyalja. A magyar adórendszer sajátossága, hogy az adósságnak csupán minimális adóelőnyéről beszélhetünk. Mivel a befektetők többsége intézményi befektető, ezért őket a személyi jövedelemadó részét képező osztalék- és kamatadó hatása nem is érinti. Mivel a társasági adó törvény a kapott osztalékot, mint adóalap csökkentő tételt veszi figyelembe, ezért végső soron a kapott osztalék és a kapott kamat ugyanolyan adóterhet visel a forrást nyújtó szempontjából.

5.6. A kisvállalati szektor képviselői nehezebben és magasabb hitelkamatláb mellett juthatnak forrásokhoz és tranzakciós költségeik is arányaiban magasabbnak tekinthetők, tehát számukra az eladósodás kevésbé járható út. Az optimális hitelállomány nagyságát ezért a kkv-k esetén kisebbnek feltételezhetjük, mint a nagyvállalatok esetén.

6. Piaci pozíció

6.1. Egy vállalkozás piaci pozícióját a vevők (vevők átlagos állománya/ átlagos egy napi árbevétel) és a szállítók forgási idejének (szállítók átlagos állománya/ átlagos egy napi árbevétel) viszonyával jellemezhetjük. Ha a vevők forgási ideje nagyobb, mint a szállítók forgási ideje, akkor a cég követeléseinek egy részét nem tudja szállítóival megfinanszíroztatni, ami pótlólagos finanszírozás igénybevételét teszi indokolttá. Ellenkező esetben a cég szállítói finanszírozzák a vevőknek nyújtott hiteleket, ami kevesebb rövid lejáratú hitel felvételét teszi szükségessé (Fazakas, Gáspár, & Soós, 2008).

6.2. A piaci pozíció mérésére használják még a szállítók fedezettsége mutatót is, ami a vevők és a szállítók hányadosaként értelmezhető. A mutató a pénzügyi pozíciót és ezen keresztül a piaci erőhelyzetet is érzékelteti. Értéke optimális esetben





1 körül mozog. 1 alatti értéke a szállítói kötelezettségek nagyobb arányát jelenti, ami utalhat jó piaci pozícióra, de lejárt tartozások felhalmozására is. 1 feletti értéke a vevők állományának nagyobb arányát mutatja, ami jó fizetési fegyelemre, vagy gyenge piaci pozícióra, esetleg behajthatatlan követelésekre is utalhat. Ha csak a forgási sebesség mutatók viszonyát nézzük, abból nem vonhatunk le következtetést a piaci pozíció erősségének mértékéről, csak erősségéről vagy gyengeségéről. A kettő közötti különbség eredményül egy időbeli értéket kapunk, ami nehézkessé teheti az eredmények értelmezését. A két mutató hányadosa révén viszont a szállítók fedezettsége mutatóhoz jutunk. A szállítók fedezettsége a vevői és szállítói állomány egymáshoz viszonyított nagyságának mérésére szolgál.

6.3. A piaci pozíció szemléltetésére az említett mutatószámok hibáit kiküszöbölve egy alternatív mutatószám került kidolgozásra: a szállító állományból vonjuk le a vevő állományt és ezt viszonyítjuk a nettó árbevételhez. Ha a mutató 0 értéket vesz fel, ha a vállalkozás pénzügyileg egyensúlyban van, azaz vevői és szállítói állománya megegyezik. Negatív értéket vesz fel, ha vevőköveteléseinek állománya meghaladja szállítói tartozásainak összértékét. Ez gyenge piaci pozícióra utalhat, ami pótlólagos finanszírozási források igénybevételére kényszerítheti a vállalkozást. Pozitív értéke a szállítói finanszírozás lehetőségének kihasználására utal. A nettó árbevételhez való viszonyítás pedig lehetővé teszi a piaci pozíció erősségének számszerűsítését is.

6.4. A kkv-k tulajdonosi szerkezetében általában a tulajdonos és a menedzser személye megegyezik, ami csökkenti az érdekellentéteket a menedzser és a tulajdonos között. A kisebb ügynöki probléma csökkenti a külső források arányát, ezért a kkv-k általában kisebb tőkeáttétellel működnek. A tulajdonosi koncentráció negatív viszonya bizonyított a tőkeáttétellel a kkv-szektor esetén (Bartholdy & Mateus, 2008).

6.5. A kkv-k esetén a vállalat növekedése csak idegen tőke bevonásával finanszírozható, ezért tőkeáttételük növekedése várható, nemcsak a rövid lejáratú, hanem a hosszú lejáratú források tekintetében is.

7. Jövedelmezőség és eredményesség

A tőkeszerkezet hagyományos elmélete szerint a vállalat értéke eladósodás révén növelhető a fizetett kamatoknak köszönhető és a jövedelmezőség révén kihasználható adómegettakarítás miatt. A hagyományos elmélet pozitív kapcsolatot feltételez a tőkeáttétellel. A választásos elmélet és az ügynökelmélet a kkv-k esetén nem érvényesül. A hierarchia elmélet ezzel szemben a jövedelmezőség kapcsán negatív kapcsolatot feltételez, hiszen a nagyobb jövedelmezőséggel rendelkező vállalkozásoknak több belső forrás áll rendelkezésére, így nincs szükségük külső finanszírozási forrás igénybevételéhez. A hierarchia elmélet azonban érvényesülhet a szektorban, a negatív kapcsolat feltételezését teszi indokolttá a jövedelmezőség és az eladósodottság között. Ha azonban azt feltételezzük, hogy a nagyobb





jövedelmezőség jobb hitelképességet jelent, akkor a kkv-k esetén akár a pozitív kapcsolat is indokolható lenne.

7.1. A jövedelmezőség mérésére leggyakrabban használt mutatók egy eredménykategóriát (pl. adózás előtti eredmény, adózott eredmény, EBIT) viszonyítanak az összes eszközhöz vagy a saját tőkéhez. Sogorb-Mira & López-Gracia (2003) az (EBIT+amortizáció) és a fix eszközök arányát vizsgálta. Mateev, Poutziouris & Ivanov (2013) a cash flow/összes eszköz hányadossal jellemezte a jövedelmezőséget. Krénusz (2005b) a jövedelmezőség vizsgálat mellett az eredményesség mutatójaként az EBIT és az EBITDA értékét is figyelembe vette vizsgálatai során. Eredményül szignifikáns pozitív korrelációt kapott a jövedelmezőség és az eladósodottság között.

7.2. A kkv-k esetén a magas likviditási ráta – amennyiben a hitelképesség mutatójaként értelmezzünk – a hitelfelvétel elengedhetetlen feltétele. Ezért elsősorban a hosszú lejáratú hitelek esetén a pozitív kapcsolat is feltételezhető. A likviditás vizsgálatához többnyire a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek hányadosát használjuk, de a számláló tetszés szerint szűkíthető, egészen a pénzeszközökig.

7.3. Minél kisebb a fizetett kamat aránya az EBIT-hez viszonyítva, a vállalatok annál nagyobb biztonsággal képesek eleget tenni kamatfizetési kötelezettségeiknek, ezért további hitelek felvételére lehet még lehetőségük. Ezért a mutató alacsony értéke az adósság növelésére ösztönöz, így negatív kapcsolat áll fenn a két változó között, amelyet a hosszú lejáratú kötelezettségek tekintetében bizonyítottak is.

7.4. A kockázat és a tőkeáttétel között negatív kapcsolatot feltételezhetünk, elsősorban a hosszú lejáratú kötelezettségek tekintetében. A kkv-k esetén a bevétel nagy volatilitása nemcsak hogy megnöveli a költségeket, de egyenesen lehetlenné teheti a hitelfelvételt.

7.5. A kkv-k esetén az összes adósság és a hosszú lejáratú kötelezettségek tekintetében negatív a kapcsolat, vagyis a kockázat a hitelfelvétel gátja. A rövid lejáratú kötelezettségek esetén viszont a pozitív kapcsolat bizonyított, vagyis a nagyobb kockázat nagyobb likviditási hitelállományt tesz indokolttá, illetve ilyen módon pótolják a hosszú lejáratú források hiányát.

7.6. Az adóteher vagy átlagos adókulcs mutató a társasági adó és az adózás előtti eredmény hányadosaként számítható. Sogorb (2002) tanulmányában az átlagos adókulcsot az adó és az adózás előtti eredmény amortizációval növelt értékének hányadosával méri, míg Abor (2008) nevezőként a működési jövedelmet (EBIT) veszi figyelembe. Abor (2008) a vállalat működésének közvetlen érintetteinek tulajdonosi arányát vizsgálta. Ahol a többségi tulajdonos és a menedzser személye megegyezik, ott sokkal érzékenyebbek a csődkockázatra, hiszen személyes vagyonuk függ tőle (Friend & Hasbrouck, 1988).





8. Tevékenység jellege

8.1. A tevékenység jellege a tőkeszerkezet egyik legfontosabb meghatározó tényezője. Azonban az ágazati hovatartozást reprezentáló változó mindig szoros kapcsolatban van az eszközök összetételével és az üzleti kockázattal, ezért hatása nehezen azonosítható. A kiskereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások követeléseik többségét egy nap alatt, készpénzes forgalom formájában képesek behajtani, ezért igénybe tudják venni a szállító finanszírozást. Ezzel szemben pl. egy autókereskedő készletét többnyire lízinggel finanszírozza, ezért jóval nagyobb a tőkeáttétele. A mezőgazdaságban pedig az éven belüli hitelek aránya magas a tevékenység jellegéből adódóan, hiszen ráfordításait csak a termékeik értékesítését követően tudják kifizetni. Adott ágazatban tevékenykedő vállalatok tőkeszerkezete általában nagy hasonlóságot mutat. Az egyes ágazatok hajlamosak is megtartani relatív tőkeáttételi rangjukat az évek során is. Ez alapján megkülönböztethetünk alacsony, közepes és magas tőkeáttételű vállalatokat (Harris & Raviv, 1991). Alacsony tőkeáttételű vállalatok többek között az elektronikai, az élelmiszeripari, a gépipari vállalatok, vagy a könyvkiadás. Közepesen eladósodott vállalatok jellemzik a papírgyártást, az építőipart, a vegyipart. És magas tőkeáttétel jellemzi a kiskereskedelmi élelmiszer-áruházakat, a textilipart vagy a teherszállítást.

8.2. A piaci pozíció szerepének vizsgálatát elsősorban azon ágazatok kis- és középvállalkozásai kapcsán tartom fontosnak, ahol jellemző, hogy az alvállalkozók csak nagy késedelmekkel kerülnek kifizetésre, ezért szállítóik kifizetésére (vagy esetlegesen saját létfenntartásuk költségeinek fedezésére) rövid lejáratú hitelek felvételére kényszerülnek (pl. építőipar).

8.3. A tőkeszerkezet meghatározó tényezőinek sora természetesen még nem tekinthető teljesnek az eddig bemutatott mutatókkal. A kutatók mindig újabb és újabb jellemzőkkel és azokhoz kapcsolt mérőszámokkal rukkolnak elő. Abor (2008) a menedzser képzettségének dummy változóját vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a magasabb kvalifikált vezetővel rendelkező kkv-k rövid lejáratú kötelezettségeinek aránya szignifikánsan alacsonyabb. A tulajdonos nemét vizsgálva azt bizonyította, hogy a férfi vezetővel rendelkező vállalkozások hosszú lejáratú kötelezettségeinek aránya szignifikánsan magasabb. A vállalkozási forma tekintetében pedig a korlátolt felelősségű társaságoknál tapasztalt szignifikánsan magasabb hosszú lejáratú eladósodottságot.

9. Következtetések

A kis- és középvállalkozó szektor növekedése csak árbevétel, adózott eredmény növelése mellett lehetséges. A vállalkozás vezetője és a tulajdonos ugyanaz a személy, eltérő érdekről nem beszélhetünk. A belső forrás elsődlegessége érvényesül a külső forrással szemben. Eladósodás viszonylag alacsony szintjén viszonylag magas kamatláb terheli a vállalkozást. A kkv-besorolás kapcsán kapott eredmé-





nyekből megállapítható, hogy a mikrovállalkozások nagyobb saját tőke és kisebb szállítói kötelezettség aránnyal működnek, mint kis- és közepes méretű versenytársaik. Ez a tény továbbra is azt igazolja, hogy a mikrovállalkozások forrásszerzési lehetőségei még mindig beszűkültek, többségük nem hitelképes, illetve a bankok által számukra kínált termékek költségeit nem képesek kitermelni.

A jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok szignifikánsan kisebb saját tőke és szállítói kötelezettség aránnyal működnek, míg eladósodottságuk magasabb, mint az önálló jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságoknak. A magas kockázat a hitelfelvétel gátja.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Abor, J. (2008). Determinants of the Capital Structure of Ghanaian Firms. Nairobi: African Economic Research Consortium.
- Bartholdy, J., & Mateus, C. (2008). Taxes and Corporate Debt Policy: Evidence for Unlisted Firms of Sixteen European Countries. <http://ssrn.com/abstract=1098370>.
- Bélyácz, I. (1997). Tőkeberuházási és finanszírozási döntések. Pécs: PTE Kiadó.
- Béza, D., Csákné Filep, J., Csapó, K., Farkas, S., & Szerb, L. (2007). Kisvállalkozások finanszírozása. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Bozsik, S. (2003). Pénzügyi számítások II. (Finanszírozási döntések, Portfolióelmélet). Forrás: http://193.6.12.228/uigt/kipz/hallgatoi/finansz_dontesek.pdf
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2005). Modern vállalati pénzügyek. Budapest: Panem Könyvkiadó.
- Fazakas, G., Gáspár, B., & Soós, R. (2008). Bevezetés a pénzügyi és vállalati pénzügyi számításokba. Budapest: Tanszék Kiadó Kft.
- Friend, I., & Hasbrouck, J. (1988). Determinants of capital structure. Research in Finance, Vol. 7(1), 1-21
- Gál, V., & Kürthy, G. (2012). A szegények bankja modell lehetőségei Magyarországon. A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei IV. évfolyam 1. szám (No. 7), 141-150. 15.
- Krénsusz, Á. (2005a). Bevezetés a tőkeszerkezet meghatározó tényezőinek elméletébe és gyakorlatába. Hitelintézeti szemle, 4. évfolyam 2. szám, 15-35.
- Krénsusz, Á. (2005b). A tőkeszerkezet meghatározó tényező. Botos Katalin (szerk.): Pénzügyek és globalizáció, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2005. JATEPress, 277-284.
- Mateev, M., Poutziouris, P., & Ivanov, K. (2013). On the determinants of SME capital structure in Central and Eastern Europe: A dynamic panel analysis. Research in International Business and Finance 27, 28-51.
- Sogorb, F. (2002). How SME Uniqueness Affects Capital Structure: Evidence From A 1994-1998 Spanish Data Panel. WP-EC 2002-18, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A., 1-22.
- Sogorb-Mira, F., & López-Gracia, J. (2003). Pecking order versus tradeoff: an empirical approach to the small and medium enterprise capital structure. WP-EC 2003-09, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 1-35.
- Szabó, A. (2006. január 26.). Mikrohitelek a világban. „Jobb szabályozás és kkv mikrofinanszírozás” Nemzetközi Konferencia, Budapest.







Stratégiai menedzsment, projektmenedzsment







STRATÉGIAI KOCKÁZATMENEDZSMENT

STRATEGIC RISK MANAGEMENT

SZÉKELY CSABA egyetemi tanár

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Every organizations face uncertainty and risk. Risk management is an approach for dealing with uncertainty. According to some literature the management of organizations involves three core functions: strategic management, operations management and risk management. These three functions are complementary. Therefore strategic risk management can be defined as a management function that pursues to identify and assess the causes and effects of uncertainty in an organization, moreover, takes them into account during the strategic decisions and the implementation of strategies. This study discuss the terms of risk and uncertainty, the phases of the strategic risk management process, the model of strategic risk management, and the methods used in the field of strategic risk management. One of the key approaches to managing strategic risk is scenario analysis which allows the analysis of future complex and uncertain situations. In addition, it is essential to develop the strategic actions on the basis of different scenarios, and to use strategic control for strategic risk management purposes.

1. Bevezetés

A szervezetek irányításával foglalkozó menedzsment felfogások szerint a három átfogó menedzsment területet lehet elkülöníteni, nevezetesen a stratégiai menedzsment, az operatív menedzsment és a kockázatmenedzsment területeit. A társadalom, illetőleg a globális rendszerek irányítását, befolyásolását tekintve is igaz ez a megállapítás. Ezek a területek azonban nem választhatók szét teljes mértékben egymástól, mint ahogy azt a 1. ábra is szemlélteti.

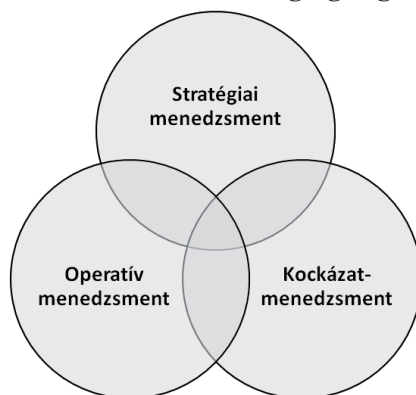
A stratégiai menedzsment a szervezetek jövőképek, küldetésének, és céljainak, valamint az azzal összefüggő stratégiák kialakításával, megtervezésével és megvalósításával foglalkozik. Az operatív menedzsment a stratégiák megvalósításának rövid távú feladatainak kitűzését, tervezését, ütemezését és végrehajtását végzi el. Mindkét funkció a jövővel, a jövőre irányuló célok kitűzésével, megvalósításával függ össze, tehát ezekkel összefüggésben kezelni kell a jövőt érintő kockázat és a bizonytalanság összefüggéseit.





1. ábra A szervezetek menedzsmentjének fő területei

Figure 1. Main areas of managing organizations



Forrás: Williams, et al., 1995.

E két menedzsment területen, de azoktól függetlenül is szükséges a kockázatokkal kapcsolatos feladatok rendszerezése és kutatása is, ezért alakult ki a kockázatmenedzsment koncepciója. A kockázatmenedzsment ugyanakkor feltételezi a két másik menedzsment terület meglétét, miként az operatív menedzsment sem választható el a stratégiai menedzsmenttől, azok is áthatják egymást. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a kockázatmenedzsment vagy stratégiai, vagy operatív jellegű lehet. A kettő közötti különbséget egyrészt az időhorizontban, másrészt a vizsgálандó tényezők többé, vagy kevésbé átfogó jellegében, konkrétságában kell keresni.

A stratégia hosszabb távot, tágabb időhorizontot vizsgál, és általánosabb megállapításokkal, átfogóbb akciókkal operál. A stratégiai menedzsmentnek kell azon feltételeket megteremtenie, amelyek alapján a vállalati jövőkép és a célok hosszú távon megvalósíthatóvá, teljesíthetővé válhatnak. A stratégiai menedzsment kiindulási pontjában és egyúttal a figyelem középpontjában a stratégiák állnak; ezek definiálják a vállalat üzleti irányultságát, tűzik ki a hosszú távú üzleti célokat. A vállalat és az üzleti egységek szintjén arra a kérdésre kell választ adni, hogy miként lehet a vállalatnak eredményesen helytállnia a versenyben az egyes üzleti területeken. Az üzleti területek tartós sikeressége érdekében versenylőnyöket kell kiépíteni és fenntartani a versenytársakkal szemben.

A stratégiák kialakításakor több nehezen megoldható problémával találjuk magunkat szembe. Egyrészt a vállalat külső környezetében számtalan a vállalat működésére, jövőjére zavaróan ható olyan tényező működik, amelyeket egyáltalán nem, vagy csak közvetve lehet befolyásolni. Emellett a tényezők egymást kölcsönösen befolyásolják, ezért a bekövetkezett változások több egy-, vagy ellentétes irányú fejlődést idézhet elő más tényezőknel. Azzal is szembe kell nézni, hogy a helyzet feltárásához szükséges információk nem állnak rendelkezésre, vagy csak nagy ráfordítással és hiányosan szerezhetők be.





A stratégiai elemzéshez szükséges információk megszerzését megnehezíti a vizsgálandó rend-szerek bonyolultsága és a jövőbeli helyzetek bizonytalansága. A gyakorlatban nincs arra lehetőség, hogy minden szükséges információt meg lehessen szerezni, illetőleg fel lehessen dolgozni. Mindez kockázat, bizonytalan helyzeteket idéz elő.

2. Kockázat és bizonytalanság

Kockázatról a jövőről alkotott képpel, az azzal kapcsolatos bizonyosság meglétével, vagy ellenkezőjével, a bizonytalansággal összefüggésben beszélhetünk. Az emberi gondolkodás egyik alapvető sajátossága, hogy nemcsak a jelen dimenzióját hatja át, hanem az ember képessé vált a jövő bizonyos szintű előrejelzésére, tervezésére. A kockázattal kapcsolatos fogalmakat a szakirodalom a szóban forgó tudományterületről, a vizsgálati céloktól függően többféle szempont szerint tárgyalja. A tisztán látás érdekében szükség van a kockázattal kapcsolatos teljes rendszer áttekintésére, rendszerezésére. (Williams et al., 1995, Székely, 2000., Laux, 2014.)

Bizonyosságnak a bármilyen kétség nélküli, egyértelmű jövőbeli állapotot tekintjük. Bizonytalanság a bizonyosság ellentéte: annak a képességnek a hiánya, hogy előre tudjuk jelezni a jelenlegi akciók, történések jövőbeli kimenetelét. Ennek megfelelően a bizonytalanság akkor alakul ki, ha az egyes emberek, csoportok úgy érzékelik, hogy a kimenetekkel kapcsolatos esélyeket nem lehet felmérni.

A kockázat a kimenetek, eredmények potenciális variációja. Kockázat esetén nem lehet pontosan előre jelezni az egyes kimenetek bekövetkezését, illetőleg annak valószínűségeit. A pénzügyi kockázatnak való kitettség akkor jöhet létre, ha egy bizonyos tevékenység potenciális nyereségeket (pozitív kimeneteket) és veszteségeket (negatív kimeneteket) is eredményezhet. Itt akkor van szó alapvető (tisztá) kockázatról, ha veszteségre esély van, de nyereségre nincs. Spekulatív kockázat esetén mindkettőre van esély. A kockázat forrásai alapvetően a környezetben és a vizsgált rendszerekben keresendők. A fizikai (természeti), a társadalmi, a politikai a gazdasági, az operatív és a kognitív környezet egyaránt gyakorolhat káros hatásokat. A veszélyeknek való kitettség sokféle objektumot érinthet: hátrányos helyzetbe kerülhetnek, az emberek (a humán erőforrások), a társadalmi viszonyok (a kapcsolatrendszer), a vagyon (a gazdasági erőforrások), az ember alkotta rendszerek, infrastruktúra és a természeti környezet is sérülhet. A kockázati hatások széles skálán bontakozhatnak ki, és különböző súlyúak lehetnek: egyéni veszteségek (kedvezőtlen sorsfordulat, bizalomvesztés stb.), gazdasági veszteségek, törvénysértés, társadalmi zavarok, természeti katasztrófák, válság, emberáldozatok, háborúk stb.

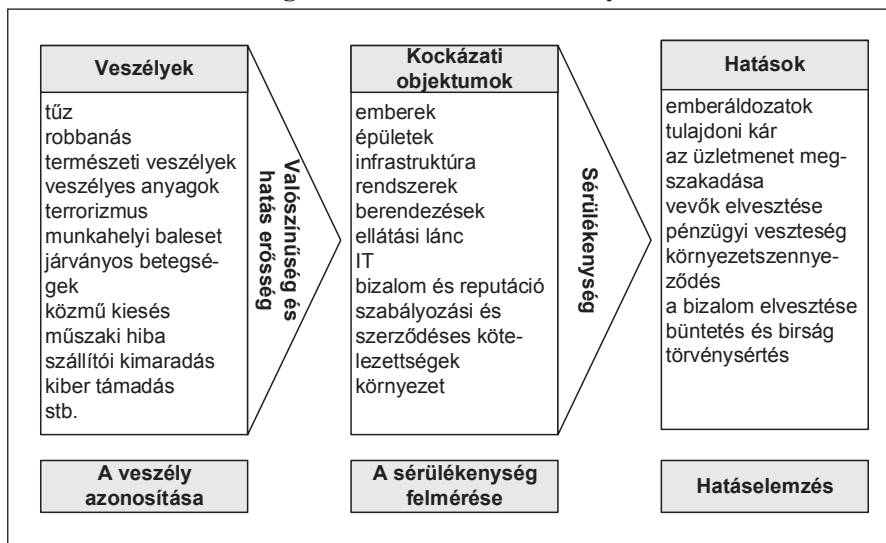
Az előzőekkel összefüggésben dolgozták ki a kockázatelemzést, amely a veszélyek felmérését és hatásának erősségét, ezzel összefüggésben a kockázati objektumok sérülékenységét, továbbá a bekövetkező hátrányos hatásokat hivatott vizsgálni (2. ábra).





2. ábra A kockázatelemzés területei

Figure 2.: Areas of risk analysis



Forrás: GTZ, 2004

A kockázatelemzés viszonylag egyszerű formája a súlyosság és a valószínűség fokozatait is magában foglaló kockázati mátrix. Ebben a két tényező, és ennek eredményeként a következtetések fokozatait verbálisan, túlnyomó részt szubjektív alapon határozzák meg. Ez gyors elemzést tesz lehetővé, ami különösen az előzetes döntések meghozatalánál járhat jelentős előnyökkel. Elsősorban veszély- és katasztrófhelyzetekben alkalmazzák.

3. ábra: A kockázati mátrix egy lehetséges példája

Figure 3.: An example for risk matrix

SÚLYOSSÁG		VALÓSZÍNŰSÉG				
Megnevezés	Fokozat	Gyakori	Valószínű	Alkalmi	Ritka	Valószínűtlen
Katasztrófális	I	EM	EM	M	M	T
Kritikus	II	E	M	M	T	A
Marginális	III	M	T	T	A	A
Elhanyagolható	IV	T	A	A	A	A

Fokozat	EM - extra magas	M - magas	T - tűrhető	A - alacsony
---------	------------------	-----------	-------------	--------------

Forrás: az IEC/FDIS 2010 nyomán, módosítva





Az 1. táblázat azt szemlélteti, hogy a bizonyosság-bizonytalanság fogalomkörnek több szintből álló logikai lépcsője van, amelyek együttesen teljes rendszert írnak le.

1. táblázat: A bizonyosság-bizonytalanság kontinuum

Table 1.: Certainty-uncertainty continuum

A bizonytalanság foka	Jellemzők	Példák
Nincs bizonytalanság (bizonyosság)	A kimeneteket, eredményeket pontosan előre lehet jelezni	A fizika és a matematika törvényei, a természettudományok egy része
1. szint (objektív valószínűséggel mérhető kockázat)	A kimeneteket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége számítható, ismert	Szerencsejátékok: lottó, kártya, dobókocka; Egyszerűbb műszaki és gazdasági rendszerek
2. szint (szubjektív valószínűséggel jellemezhető kockázat)	A kimeneteket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége becsülhető	Természettudományi kutatások, időjárás; Befektetések, vállalkozások, fejlesztési projektek
3. szint (bizonytalanság)	A kimeneteket azonosítani lehet, de bekövetkezésük valószínűsége nem ismert	Tűz kitörése, baleset; Hosszú távú befektetések, a gazdasági helyzet alakulása
4. szint (teljes bizonytalanság)	A kimeneteket nem lehet teljes mértékben azonosítani, és bekövetkezésük lehetősége sem ismert	Úrkutatás, felfedezések; Sztochasztikus projektek

Forrás: Williams et al., 1995 nyomán, módosítva

A bizonytalanság csökkentésére az informáltság növelésével van lehetőség. A bizonytalanság foka attól függ, hogy milyen mennyiségű, típusú és minőségű információ áll rendelkezésre a lehetséges kimenetek azonosítására és bekövetkezési valószínűségük becslésére.

Az 1. táblázat rendszerezése egyértelművé tette, hogy kockázat szorosan kötődik valószínűség fogalmához. A táblázat szerint az objektív bizonytalanság esetén a kimeneteket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége ismert. A valószínűség megállapítása tehát a kockázat mérésének elkerülhetetlenül fontos része.

A matematika a valószínűségekről a véletlen, vagy sztochasztikus változókkal összefüggésben tesz említést. Ha valamilyen jelenség kimenetelét egyértelműen meghatározzák a megfigyelt feltételek, akkor determinisztikus, ha a kimenetelre a véletlen is hat, akkor a véletlen által is befolyásolt, azaz sztochasztikus jelenségről beszélünk. Sztochasztikus, bizonytalan változóknak, vagy egyszerűen véletlen változóknak azokat a változókat nevezzük, amelyekhez nem rendelhetők egyértelmű értékek.





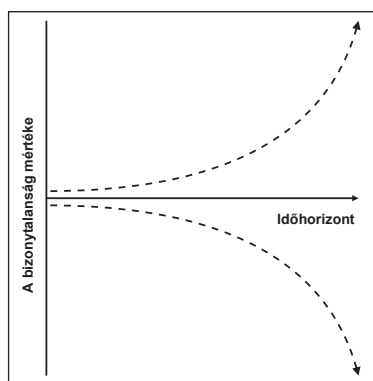
3. A bizonytalanság mértéke és az alkalmazható elemzési módszerek

Az időhorizont tágulásával az előrejelzés, a prognózis egyre bizonytalanabbá válik. Hosszabb időtáv táv esetén nagyobb bizonytalansággal kell számolni, és ebből adódóan kevésbé lehetnek konkrétak, egyértelműek a jövőre vonatkozó információk.

A 4. ábra a bizonytalanság mértékének az idővel összefüggő növekedését mutatja be, amely alapján az tételezhető fel, hogy a bizonytalanság az időhorizont kiterjesztésével exponenciálisan növekszik.

4. ábra: A bizonytalanság mértékének növekedése az idő függvényében

Figure 4.: Increase of uncertainty over time



Forrás: saját szerkesztés

Emellett azonban nemcsak az időkitérés, hanem az adott folyamatra ható tényezők számának növekedése, illetőleg ezek egymásra gyakorolt hatásának fel-táratlansága is növeli a bizonytalanságot. A következő táblázat a bizonytalanság fokával összefüggő helyzeteket, és az azok vizsgálatára alkalmazható módszereket rendszerezi.

2. táblázat: A bizonytalanság foka és az alkalmazható elemzési módszerek

Table 2.: Degree of uncertainty and the methods of analysis

A bizonytalanság foka	Jellemzők	Elemzési módszerek
egyértelmű és világos jövő	egyértelmű a fejlődés iránya, konkrét előrejelzés lehetséges	hagyományos matemati- kai-statisztikai módszerek (regresszió elemzés, trend- vizsgálat)





alternatív fejlődési lehetőségek	alternatív fejlődési irányokat lehet beazonosítani és leírni	szcenáriótechnika, opciós modellek
folyamatos fejlődés	többféle lehetséges fejlődési irány van, amelyeket határok közé lehet szorítani	szcenáriótechnika, játékelmélet, döntési modellek
teljes többértelműség	nem lehet fejlődési irányokat és összefüggéseket azonosítani, nem lehet egyértelmű megállapításokat tenni	szcenáriótechnika, játékelmélet, döntési modellek

Forrás: Hungenberg, 2008.

A táblázat alapján fontos következtetéseket lehet levonni az alkalmazható módszereket illetően. További ismeretekhez juthatunk az alkalmazandó módszerek helyességéről, ha figyelembe vesszük a stratégiai információk megszerzésétől az azok célirányos felhasználásáig tartó adatfeldolgozási folyamatot. Ennek lépéseit, céljait és a javasolható eljárásokat szemlélteti a 5. ábra.

5. ábra: A stratégiai információs folyamat

Figure 5.: The strategic information process

	Előkészítés	Adatnyerés	Adat-kiértékelés	Adat értelmezés
Cél	A megoldandó probléma azonosítása az elemző tevékenység koncentrációjához	A kérdésfeltevés megválaszolásához szükséges adatok megszerzése	A gyűjtött adatok csoportosítása, tömörítése, és feldolgozása	Az összegyűjtött, kinyert és feldolgozott adatok plauzibilitási vizsgálata, szűrése, továbbá a következtetések levonása a jövőbeli alakulás szempontjából
Eljárás	Probléma azonosítás és strukturálás Probléma elemzési terv	Primer adatnyerés Szekunder adatnyerés	Egy/kétváltozós eljárás Multivariáns eljárás	Trendek vizsgálata Szenárió technikák

Forrás: Hungenberg, 2008

A 2. táblázat és az 5. ábra áttekintéséből arra lehet következtetni, hogy egyes módszerek, eljárások kiemelt szerepet játszanak a stratégiai kockázat menedzsment szempontjából. A bizonytalanság fokából, és az adatok helyes értelmezésé-

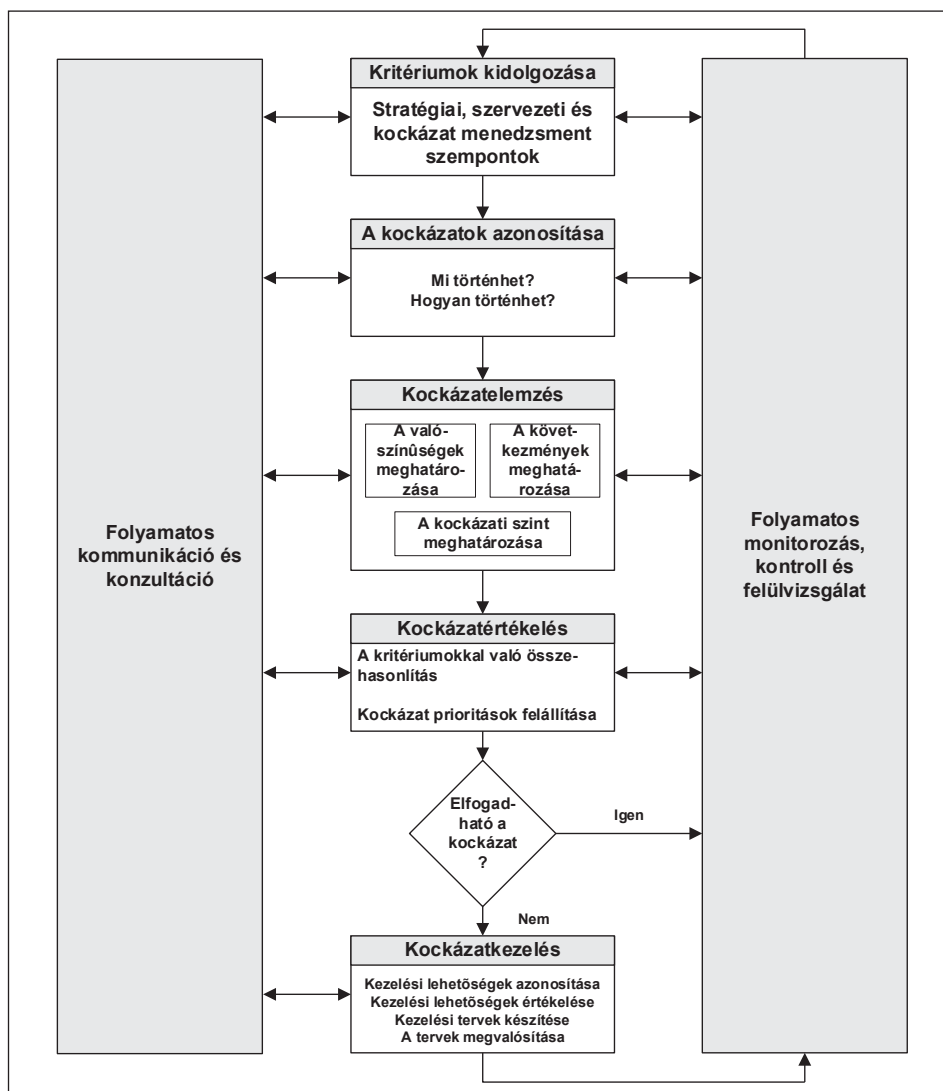




nek fontosságából adódóan prognózis módszereket, és a jövő lehetőségeit feltáró scenárió technikákat kell előtérbe helyezni. Ezzel a scenárióelemzés a stratégiai kockázat menedzsment egyik alapvető módszerévé válhat.

6. ábra: A stratégiai kockázatmenedzsment

Figure 6.: Strategic risk management



Forrás: az IEC/FDIS, 2010 nyomán, kiegészítve





4. A stratégiai kockázatmenedzsment

A kockázatokat átfogóan, rendszerszerűen a kockázatmenedzsment segítségével lehet megközelíteni és kezelni. Ezt a fogalmat először szervezetekre, és a gazdasági (pénzügyi) területre dolgozták ki, de alkalmazása másutt is elterjedt, illetőleg elterjeszthető.

A stratégiai kockázatmenedzsment modellje többféle megközelítésben is ábrázolható. A 6. ábrán látható modell teljes körűen, a kockázatbecslés fogalomrendszerének alkalmazásával került kidolgozásra. A középpontban a kockázat azonosítása, a kockázatelemzés és a kockázatértékelés áll, mely fázisokat a kontextus megteremtése, a problémához kapcsolódó kritériumok kidolgozása előzi meg, végül a folyamat a kockázatkezeléssel zárul. A teljes kockázatmenedzsment folyamat elengedhetetlenül fontos része az érintettekkel folytatott folyamatos konzultáció, és a kontroll, tehát a monitorozás és a felülvizsgálat.

A stratégiai elemzésnél nem lehet valamennyi szokványos információgyűjtési és feldolgozási módszert alkalmazni, mivel ezek egyrészt ráfordítás igényesek lehetnek, másrészt nem biztos, hogy megbízható információkhoz vezetnek. A 2. és 3. táblázat azt is bemutatta, hogy az elemzési módszerek között a trendvizsgálatoknak, a játékelméleti és döntési modelleknek, az opciós modelleknek, de főként a szcenáriótechnikának van kiemelt jelentősége. A 3. ábra pedig a stratégiai kontroll jelentőségét húzta alá. A továbbiakban a stratégiai kockázat menedzsment ezen elemeiről esik szó a tanulmányban.

4.1. A stratégiai kockázat menedzsment módszerei

Az eddigi fejezetek alapján egyértelművé vált, hogy nem létezik egyetlen kizárólagos módszer a környezeti elemek változásából eredő kockázatok, illetőleg azok gazdasági-társadalmi hatásainak megfigyelésére és elemzésére. A nemzetközi szakirodalom által leírt módszerek mindegyikét valamilyen konkrét (környezeti) kockázat elemzésére dolgozták ki, vagy ellenkezőleg, önmagukban is szélesebb körben, több célra is használható vizsgálati módszereknek tekinthetők.

Az alábbi módszerek tűnnek különösen alkalmasnak, illetőleg szükségesnek a stratégiai kockázatmenedzsment elemzések területein:

- valószínűség számítás (valószínűség, várható érték, szóródás),
- a valószínűség becslési módszerei,
- döntéselemzési módszerek,
- volatilitás számítás idősorok alapján,
- kockázatbecslési mátrix,
- hiba megelőzési analízis,
- szcenárióelemzés, és az ehhez kapcsolódó döntéstámogató módszerek.





A felsoroltak közül a valószínűség számítás, és a kockázati helyzeteket jellemző valószínűségi eloszlásszámítások klasszikus matematikai módszereknek tekinthetők, és a játékelméletben válhattak alapszerekké. A valószínűség becslést a gyakorlati döntéshozatal igényei alakították ki, és erre több döntéselemzési módszer is felépítettek. A volatilitás számítását először a pénzügyi kockázatok felmérésére alkalmazták, de később a természeti kockázatok pontosabb leírásában is szerepet játszott (Székely, 2014). A kockázatbecslési mátrix, és az ehhez kapcsolódó hiba megelőzési analízis klasszikus kockázat elemzési, illetőleg menedzsment módszereknek tekinthetők, és széles körben kerülnek felhasználásra a katasztrófavédelem, a minőségmenedzsment, továbbá az operatív menedzsment egyéb területein. A szenárióelemzés kifejezetten a stratégiai kockázatmenedzsment módszerének tekinthető, amely természetesen az élet számos más területén is felhasználásra kerül.

4.1.1. A szenárióelemzés

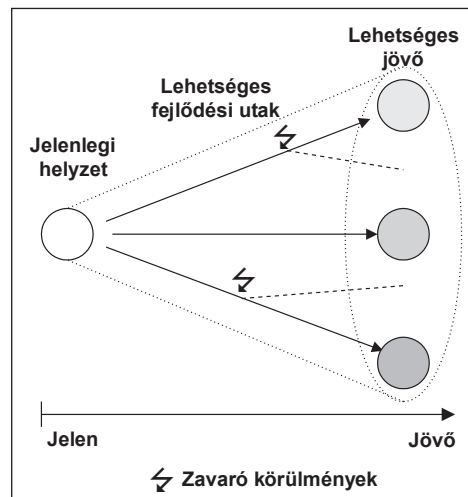
A szenárió alatt olyan jövőképet értünk, amely logikailag összetartozó feltételezések eredményeként alakul ki. A szenáriók kapcsolódó események hipotetikus következményeit írják le annak érdekében, hogy fel lehessen figyelni az oksági összefüggésekre, illetőleg a bekövetkező döntési helyzetekre. Ehhez változatokat és alternatívákat kell ábrázolni, amelyek karakterisztikus fejlődési irányokat képviselnek (Hungenberg, 2008). A szenárióelemzés során olyan alternatív jövőbeli utakat kell leírni, amelyek elvezetnek a jövőbeli szituációkhoz. A szenáriótechnika extrém helyzetek elemzésén alapul. A legjobb, a legrosszabb és a várható esetek (best case, worst case, expected case) együttesének elemzésével érzékenységi vizsgálatok formájában deríthetők fel a potenciális következmények és azok valószínűségei.

A szenáriótechnika olyan esetekben is alkalmazható, amikor a hagyományos matematikai és statisztikai módszerek már csődöt mondanak. A szenárióelemzéssel azonban nem lehet ugyanolyan egyértelmű, bizonyítható megállapításokat lehet tenni, mint a matematikai modellekkel. Ettől függetlenül szükség van ilyen módszerekre, amelyek legalább támpontot adhatnak a bonyolult természeti, társadalmi, gazdasági összefüggések jövőbeli alakulását illetően. A szenárió olyan jövőképeknek tekinthető, amely logikailag összetartozó feltételezések eredményeként alakul ki. A szenáriók egymáshoz kapcsolódó események hipotetikus következményeit írják le. Elemzésük célja elsősorban az, hogy fel lehessen ismerni az oksági összefüggéseket, és a bekövetkező döntési helyzeteket. Az elemzés során olyan szenárió változatokat és alternatívákat kell kialakítani, amelyek a helyzetre jellemző fejlődési irányokat képviselnek. A 7. ábra a szenárióelemzés koncepciójának lényegét mutatja be.





7. ábra: A szenárióelemzés koncepciója
Figure 7.: The concept of scenario analysis



Forrás: saját szerkesztés Hungenberg (2008) nyomán

A szenárióelemzés alapvetően kétféle módszerrel, az előre haladó (forward) és a visszafelé haladó (backward) eljárással végezhető el attól függően, hogy először a jövőt alapvetően befolyásoló „kulcstényezőket” állapítanak-e meg, és ezekből logikailag konzisztens szenáriókat alakítanak-e ki, vagy azonnal a jövőt leíró lehetséges szenáriókat dolgoznak-e ki, majd ezeket magyarázzák meg azok befolyásoló tényezőivel. A 4. táblázat ezeknek megfelelően vázolja fel a szenárióelemzés lépéseit.

3. táblázat: A szenárióelemzés lépései

Table 3.: Steps of scenario analysis

„Forward” eljárás	„Backward” eljárás
1. Feladat- és problémaelemzés, a kulcstényezők meghatározása	1. Feladat- és problémaelemzés, a kulcstényezők meghatározása
2. Befolyáselemzés	2. Befolyáselemzés
3. Előrejelzések a kulcstényezők alakulásáról	3. Jövőképek meghatározása
4. Logikailag konzisztens szenáriók kialakítása	4. A jövőképek „feloldása” a tényezőkben

Forrás: Hungenberg, 2008

A szenáriók kialakítása csoportos szakértői közreműködéssel, és többnyire kreatív technikák alkalmazásával történhet, melynek során több erre a célra kidol-





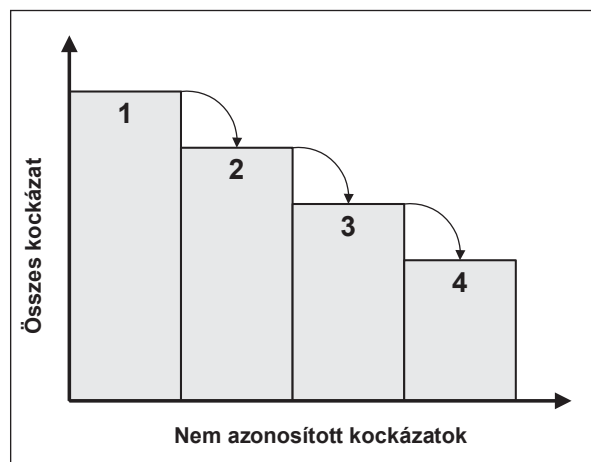
gozott módszer (befolyáselemzés, brainstorming, ok-okozati összefüggés elemzés stb.) felhasználása is szükségessé válhat. A kidolgozott scénáriók, mint a jövő alakulásának lehetséges esetei szolgálhatnak stratégiák kidolgozásának alapvető kiindulási pontjaként.

5. A stratégiai döntések, kockázatkezelés, implementálás és kontroll

A stratégiák kidolgozása során olyan megoldásokat kell előnyben részesíteni, amelyek a kockázatelemzés során kimutatott kockázatokat figyelembe veszik, vagy számolnak azokkal. Ezekkel az akciókkal a kockázatok elkerülhetők, csökkenthetők, másokkal megoszthatók, illetőleg bizonyos esetekben a tervezők tudatosan vállalják, és a tulajdonosok viselik a kockázatokat abban a reményben, hogy azok elegendően kis valószínűséggel következhetnek be. A stratégiai kockázatkezelés e fokozatait Wanner (2009) írta le a 8. ábrának megfelelően.

8. ábra: A stratégiai kockázatkezelés fokozatai

Figure 8.: Levels of strategic risk management



Forrás: Wanner, 2009.

A Wanner-féle modell alapján az első lépésben azt kell megvizsgálni, hogy elkerülhető-e a kockázat. Ehhez a kockázatot kiváltó okokat kell megszüntetni, eliminálni, amennyiben arra lehetőség van (például árvízveszély esetén másik telephely választása). Ha makacs, nehezen befolyásolható okokra vezethetők vissza a kockázatok (2. szint), akkor a kockázatok lehetőség szerinti csökkentésére kell törekedni. Ez a bekövetkezési valószínűség, vagy a káros hatások redukálásával oldható meg. A bekövetkezési valószínűség csökkentése általában csak nagyobb anyagi ráfordításokkal képzelhető el (például az árvízvédelmi töltés magasztása).





Ugyanígy a káros hatások csökkentése is anyagi áldozatokat követelhet meg, például ha a toronyházat földrengés biztos műszaki megoldásokkal erősítik meg.

A következő fokozat (3. szint) a kockázat megosztása lehet, amire kockázati közösségeket lehet létrehozni (több szereplő bevonása a kockázatkezelésbe, pl. biztosítás kötése). A kockázatmegosztás elterjedt módszer a különböző gazdasági, társadalmi kockázatok kezelésére (lakásbiztosítás, életbiztosítás stb.). Ha a kockázat megosztására nincs lehetőség, vagy az nem ad elegendő biztosítékot a károk elhárítására, fel kell készülni a kockázat viselésére (4. szint). Ez többek között olyan tervek kidolgozását is jelentheti, amelyeket a vészhelyzetekben lehet alkalmazni. A társadalom, a gazdasági szervezetek, a családok is kidolgozhatnak ilyen terveket, illetőleg hozhatnak intézkedéseket ilyen tervek eredményes végrehajtása érdekében (pl. homokzsákok, egyéb árvízvédelmi berendezések raktározása, katasztrófavédelmi szervezetek fenntartása, finanszírozása stb.).

A kockázatelemzést és kockázatkezelést a stratégiai folyamat minden részében, a teljes stratégiai folyamatban szem előtt kell tartani. Már a jövőkép meghatározásánál gondolni kell a lehetséges kockázatokra (lásd: scenáriók), de a stratégiai elemzés, a stratégia kialakítás és az implementálás fázisai sem nélkülözhetik a minden befolyásoló tényezőre kiterjedő figyelmet. Ez legcélszerűbben a stratégiai kontroll funkcióhoz kötötten valósulhat meg.

A stratégia kialakítása, tehát a megfelelő stratégiai akciók kialakítása, kiválasztása során arra kell törekedni, hogy a scenárióelemzés eredményeképpen kialakított lehetséges jövőbeli fejlődési utaknak és állapotoknak megfelelő alternatívák kerüljenek kidolgozásra. Az alternatív fejlődési irányoknak megfelelő stratégiai akciókat a döntéselemzés módszereinek megfelelően, a kockázatos, vagy bizonytalan döntésekhez javasolt módszerekkel célszerű értékelni (várható érték számítás, a várható hasznosság meghatározása, a bizonytalanság esetére javasolt eljárások, Laux, 2014.) a stratégiai menedzsment irodalomban javasolt determinisztikus módszerek mutatószámaira (DCF, EVA stb.) építve. A megvalósítandó stratégiai akciók kiválasztásánál így a kockázatok és az döntéshozók egyéni preferenciái is figyelembe vételre kerülhetnek.

Széles lehetőség adódik a kockázatok kezelésére a stratégia implementálásakor. Ki lehet alakítani a kidolgozott stratégiákhoz legjobban illeszkedő struktúrákat és rendszereket, amelyek megfelelő kereteket adnak a kitűzött célok követéséhez. A környezeti feltételek ugyanakkor jelentős mértékben megváltozhatnak a stratégia megvalósításának hosszú időszakában, ezért adaptív menedzsment módszerek alkalmazására van szükség. Ezek közül kiemelkedik a változtatás menedzsment, amely nem csak a változtatási intézkedések stratégiai céloknak megfelelő végrehajtását segíti elő, hanem elkerülhetővé teszi a szervezeti és egyéni ellenállásból adódó kockázatokat, amelyek ellehetetleníthetik a stratégiai célkitűzések megvalósítását.

A stratégiai kontroll elsősorban arra szolgál, hogy megállapítható legyen a tervezett siker bekövetkezése, az eredmények megvalósulása. A stratégia megvalósításának intézkedései azonban hosszabb időszakra terjednek ki. Ha a klasszikus





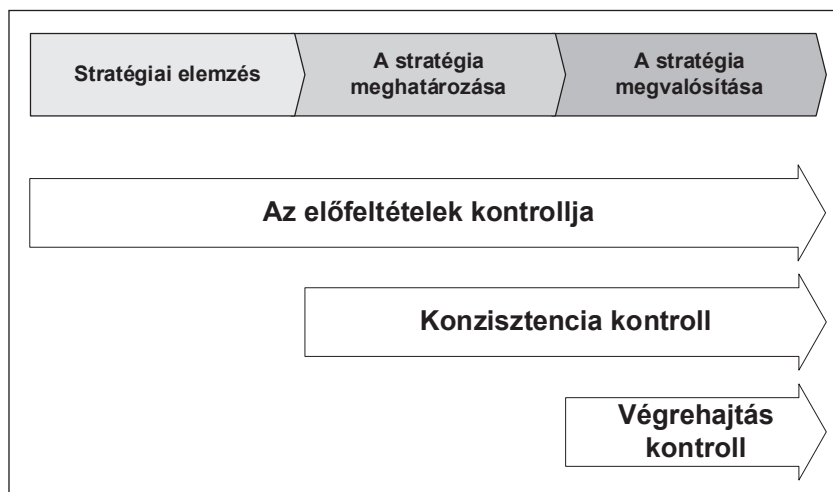
kontroll szabályainak megfelelően csak a teljes végrehajtási időszak végén történne meg a megvalósítás kontrollja, akkor nem lehetne reagálni az esetleges eltérésekre. A stratégiai kontrollnak ezért elsődlegesen a jövőre kell irányulnia.

A jövőre irányuló kontroll előreccsatolással („feed forward”) valósítható meg a szokványos visszacsatolás („feed back”) helyett (Hungenberg, 2008.). A stratégiai kontroll ezzel az eljárással lehetővé teszi, hogy már idejekorán információkat lehessen szerezni azon tényezők alakulásáról, amelyek befolyásolhatják a tervezett stratégia megvalósulását. Így megfelelő időpontban lehet meghozni az intézkedéseket a zavaró tényezők (kockázatok) kiiktatására, a terveknek a megváltozott feltételekhez való igazítására.

Az ilyen elven felépített stratégiai kontrollnak három különböző időszakra kell kiterjednie, és három eltérő funkciót kell ellátnia, amelyek a 9. ábra szemléltet, a stratégiai folyamat három fő lépésének megfelelően.

9. ábra: A stratégiai (kockázati) kontroll területei

Figure 9.: Areas of strategic (risk) control



Forrás: Hungenberg, 2008.

A teljes stratégiai folyamatra előre mutatóan kell elvégezni az előfeltételek kontrollját. A stratégiai elemzésen (SWOT) alapuló kockázat felmérés és elemzés mutatja meg, hogy egyáltalán milyen stratégiai akciók valósíthatók meg a környezeti feltételek és a belső tényezők keretfeltételei mellett, illetőleg azok lehetséges jövőbeli alakulása függvényében. A SWOT elemzést ehhez a megvalósíthatóságra (feasibility), az elfogadhatóságra (acceptability) és az illeszkedésre (suitability) vonatkozó kvalitatív vizsgálatokkal is ki kell egészíteni (Jeffs, 2012).

A konzisztencia kontroll kérdése a stratégia kidolgozásának, meghatározásának időszakában vetődik fel. A vizsgálatoknak itt arra kell irányulniuk, hogy a tervezett





stratégiák összhangban vannak-e a szervezet erőforrásaival, a szervezeti struktúrával, a célkitűzésekkel, illetőleg a párhuzamosan megvalósítandó más stratégiai akciókkal. A konzisztens struktúra és stratégia lényegesen növelheti a sikeres megvalósítás esélyét, csökkenti a kockázatot.

A végrehajtás kontrollja hagyományos ellenőrzésnek, visszacsatolásnak fogható fel, és a terv-tény összehasonlítás alapján valósul meg. A megvalósulás eredményeit elsősorban a stratégiai tervekhez kell hasonlítani. A folyamatos visszacsatolással a stratégiák megvalósulása mellett biztosítani lehet és a változó környezethez való folyamatos alkalmazkodást is, ami szintén kockázatkezelési intézkedésekkel jár együtt.

6. Következtetések

A szakirodalom tanulmányozása és a kapcsolódó gyakorlat is megerősíti, hogy a stratégiai kockázatkezelés önálló menedzsment feladatként is megfogalmazható, amely szorosan összefonódik az többi menedzsment területtel.

A stratégiai kockázatmenedzsment nehézségét és bonyolultságát elsősorban a hosszú időtáv, és az azzal együtt járó bizonytalanság idézi elő. A hosszútávon bekövetkező események valószínűségei nem ismerhetők meg, illetőleg szerencsés esetben csak becsülhetők, ezért megfontolandó, hogy a stratégia területén ne a kockázat menedzsment, hanem inkább a bizonytalanság menedzsment fogalmát használjuk. A bizonytalanság esetén speciális módszertant kell alkalmazni, amelynek fő elemei azok a kvantitatív és kvalitatív módszerek, amelyek a nehezen elérhető adatbázisok, a valóságot leegyszerűsítő prognózis mellett is kellően megbízható kockázatelemzést és kockázatkezelést tesznek lehetővé. Ezek közül kiemelkedik a szenárióelemzés, továbbá a hosszú távú kockázatok kezelésére is alkalmas feed forward kontroll módszerek. A szenárióelemzés ugyan képtelen pontos válaszokat adni a felvetődő stratégiai kérdésekre, de legalább keretet biztosít az ilyen helyzetekben szükséges intézkedések kidolgozására. A stratégiai kockázatmenedzsment teljes folyamata pedig a stratégiai kontrollhoz kapcsolódó eljárásokkal tehető egészzé az előfeltételek, a konzisztencia és a végrehajtás szakadatlanul folyó kontrollja révén.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), (2004): Guidelines Risk Analysis – a Basis for Disaster Risk Management (<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/05-0038.pdf>)
- European Commission, (2010): Risk Assessment and Mapping Guidelines for Disaster Management. Commission Staff Working Paper, Brussels, 21.12.2010. SEC (2010) 1626 final. (http://climate-adapt.eea.europa.eu/viewacitem?acitem_id=3704)
- Hungenberg, H. (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren. Gabler, Wiesbaden, 2008. ISBN 978-3-8349-1260-2





- IEC/FDIS 31010 (2009): Risk management – Risk assesment techniques (http://www.previ.be/pdf/31010_FDIS.pdf)
- Jeffs, Ch. (2012): Strategic Management. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446216446> | | SAGE Publications Ltd Print. ISBN: 9781412947695
- Laux, H., Gillenkirch, R.M., Schenk-Mathes, H.Y.(2012): Entscheidungstheorie. Springer Verlag, 2012. ISBN: 978-3-642-23510-8
- SCOPE 15. Whyte, A. V., Burton, I.(szerk) (1980):. Environmental Risk Assesment. John Wiley & Sons, Chicester, New York, Brisbane, Toronto.
- Székely, Cs. (2000): Gazdasági döntések. In: Buzás Gy., Nemessályi Zs., Székely Cs.: Mezőgazdasági Üzemtan I. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, pp.:207-237.
- Székely, Cs.(2014): A környezeti kockázatok kezelése, kockázatmenedzsment módszerek. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2014.
- Wanner, R., 2009: Risikomanagement in Projekten. S.93.
- Williams, C.A. Jr., Smith, M.L., Young, P.C. (1995): Risk Management and Insurance. McGraw-Hill, Inc.,





„STRATEGIZING”, AVAGY A STRATÉGIAALKOTÁS SZEREPE A HÁLÓZATBAN EGY MAGYARORSZÁGI AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓ PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

*STRATEGIZING I.E. THE ROLE OF STRATEGIC DEVELOPMENT
IN A NETWORK THROUGH AN EXAMPLE OF A HUNGARIAN
AUTOMOTIVE SUPPLIER*

MAGYAR MÁRIA gyakornok (tanársegéd)

BME, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

SZALKAI ZSUZSANNA egyetemi docens

BME, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

The traditional sense of strategic management approach and the conceptualisation of “strategizing” in the philosophy of IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group – a research group which examines business organizations from the network theory perspective – is the focus of this paper. The aim of this paper is a comparison between basic theses of corporate strategy and ‘strategizing’ (strategy formulation). After a short theoretical review, the authors illustrate the interpretation of strategizing through a case study of a Hungarian industrial company called Videoton. The authors highlight the fact that the effective strategizing is based on perfect knowledge of the company’s own capabilities, which is necessary for the company to find the favourable network position through managing relationships.

1. Bevezetés

Cikkünket alapvetően az a kutatási kérdés motiválta, hogy a vállalatok stratégiaalkotási folyamata (ha egyáltalán lehet ilyenről általánosan beszélni) vajon a hagyományos stratégiai menedzsment ez irányú megközelítésével, vagy egy másik, jelen esetben az Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group nemzetközi kutatócsoport által képviselt hálózati megközelítéssel írható le leginkább. A cikk keretein belül maradván röviden bemutatjuk a kétféle nézőpont stratégiára, stratégiaalkotásra vonatkozó elméleteit, majd ütköztetjük a kétféle megközelítést oly módon, hogy meghatározzuk a legfontosabb különbségeket. Ebben a részben támaszkodunk a vállalati stratégia meghatározó szakértőinek (Porter 1985; Mintzberg 1994; Hamel 1996) munkáira, illetve az IMP csoport gondolatvilágát megalapozó kutatási eredményekre (Håkansson et al. 1982), és az általuk eddig megje-





lent, a témához kapcsolódó leginkább releváns szakirodalomra (Håkansson, Ford 2002; Gadde et al. 2003, Ford, Mouzas 2008; Hakansson, Snehota 2006; Baraldi et al. 2007). Bemutatjuk a kétféle megközelítés eltéréseinek legfontosabb forrásait. Az általunk felállított szempontok alapján egy konkrét vállalat, nevezetesen a Videoton Holding alá tartozó Autóelektronika Kft. példáján keresztül megvizsgáljuk, hogy az elért sikerek hogyan függenek össze a kimondott vagy ki nem mondott stratégiával, a fejlődés mennyiben jellemezhető, írható le a stratégiaalkotás cikkben tárgyalt megközelítéseivel.

2. Stratégia és stratégiaalkotás a stratégiai menedzsmentben

A vállalati stratégia egyik definíciója szerint „a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg.” A normatív megközelítés szerint „előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell viselkednie a vállalatnak”, míg a leíró megközelítés szerint „a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozata.” (Chikán 2000:162). A stratégia ebben a jelentésben működési elvekből, szabályokból, tevékenységekből áll, melyek különböző feltételeken és eszközökön keresztül járulnak hozzá a vállalati célok eléréséhez. A stratégiai menedzsment „a stratégiai tervezés, a stratégiamegvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés.” (Chikán 2000:472). Mindkét definícióból látható, hogy ezekben a megközelítésekben a stratégia és a stratégia alkotása magához a vállalathoz kötődik, mintegy vállalatvezetői feladatként értelmezhető. A vállalattal kapcsolatban álló partnerek (más vállalatok, állami szervek, stb.) a vállalat tágabb, vagy szűkebb környezetébe tartoznak. Ugyanakkor Chikán is leszögezi, hogy „a vállalat és környezete közötti határt célszerűségi megfontolások, (így a tranzakciós költségek mérlegelése) alapján húzzuk meg, ez nem tekinthető egyszer és mindenkorra adottnak.” (Chikán 2000:483). Porter a stratégiát alapvetően a versennyel összefüggésben tárgyalja. Szerinte a stratégia „egy egyedi és értékes pozíció megalkotása, különböző tevékenységek sorát beleértve.” (Porter 1996:68). Porter többek között kiemeli a vezetés szerepét a sikeres stratégiaalkotásban, azaz fontos, hogy egy vezető el tudja dönteni, hogy a környezeti hatások – legyenek azok változó vevői igények, vagy iparági változások – közül melyikre kell reagálni, és melyikre nem, úgy, hogy a vállalat közben megőrizze alapvető sajátosságait (Porter 1996). A stratégiai tervezés és a stratégiaalkotás közti különbséget talán legjobban Mintzberg (Mintzberg et al 2005) mutatja be, amikor különbséget tesz a sikeresen megvalósított, a szándékolt, a tudatos, a nem realizált és az adódó stratégia között (Csath 2004). A két végpontot a tisztán tudatos és a tisztán adódó stratégia jelenti (Hax, Majluf 1991), a valóságban a stratégia inkább e kettő valamilyen szintű elegye, illetve egy vállalatra egyszerre több típusú stratégia is jellemző lehet különböző helyzetekben. A tisztán tudatos stratégiának az egyik legfőbb akadálya, hogy a vállalat környezete állandóan változik, ezért meglehetősen nehéz mindent előre megtervezni, és





tudatosan végrehajtani. Mint később látni fogjuk ez a fajta szemlélet közel áll az IMP csoport stratégiáról alkotott nézőpontjához. Hamel (1996) a stratégiaalkotást (strategizing) felfedezésnek, már-már művészetnek írja le, a tervezést pedig technokratáknak való programozásnak. A tervezés így egy merev, ismétlődő eljárás, szemben a rugalmas, képlékeny alkotással. Nem véletlen, hogy az IMP csoport sosem a tervezés szót, hanem az alkotás, fejlesztés, stb. kifejezéseket használja a stratégiával összefüggésben.

3. Stratégia és stratégiaalkotás az IMP megközelítésében

Az Industrial Marketing and Purchasing (röviden: IMP) Group egy nemzetközi, informális kutatócsoport, melyet 1976-ban hoztak létre azzal a céllal, hogy a szervezeti piacok jobb megismerésével, a valóságot tükröző tudományos elméleteket hozzanak létre. A világ különböző tájáról, de főként Európából származó kutatók, ugyanis az empirikus kutatásaik alapján azt feltételezték, hogy az üzleti kapcsolat (a beszállító és a vevő között) komplex jelenség, amely a marketing addigi elméleteivel nehezen magyarázható (Håkansson et al. 1982). Vizsgálatuk középpontjában tehát az üzleti kapcsolat áll. Az üzleti kapcsolatok hálózatba vannak beágyazva, ahol a hálózat csomópontjai a vállalatok, és a közöttük lévő kapcsolatok a kötélelékek (Håkansson, Ford 2002). A hálózatok és az egyes vállalatok kapcsolatát az úgynevezett hálózati paradoxonok írják le. Az első paradoxon szerint a kötélelékek a vállalatok számára lehetőségek, de egyben korlátok is. A második paradoxon szerint a hálózat szereplői és a hálózat között kölcsönhatás van, azaz mindegyik hat a másikra. A harmadik paradoxon az irányítás és irányíthatatlanság ellentmondása: minél inkább irányítani próbálja egy vállalat a hálózatot, az annál irányíthatatlannabbá válik (Håkansson, Ford 2002). Értelemszerűen a vállalati stratégiaalkotásra mindhárom paradoxonnak van kihatása.

Az IMP csoport hálózati megközelítésének két további fontos eleme a hálózat szerkezete (hálózati struktúra) és a folyamat a hálózatban. A hálózatnak az ő felfogásukban nincs jól azonosítható határvonala, és a hálózatot a benne szereplő aktorok közötti kapcsolatok és kölcsönös függőségek folyamatosan alakítják (Ford, Mouzas 2008). A hálózat folyamatait pedig a szereplők közötti, több szinten megjelenő tudatos és nem tudatos interakciók jelentik (Ford, Mouzas 2008). Mindezek alapján nem meglepő, hogy az IMP stratégia megközelítésében is az interakció és a kölcsönös függőség a meghatározó kiindulópont. A stratégia középpontjában a többi szereplővel való kapcsolat kiépítésének és fenntartásának a képességét helyezik (Gadde et al, 2003). Hangsúlyoznunk kell, hogy a stratégia és a stratégiaalkotás az IMP megközelítésében korántsem eredményezett még ahhoz hasonló definíciókat, mint a cikkünk elején hivatkozott jól ismert stratégiai menedzsment megközelítések. Ugyanakkor az utóbbi években az IMP kutatók egyre többet foglalkoznak a stratégiaalkotás kérdésével (Baraldi et al 2006; Ford, Mouzas 2008; Ford 2011). A hálózati struktúra, az interakciókból felépülő hálózati folyamatok





mellett, a hálózati pozíció és a hálózatról alkotott kép elengedhetetlen fogalmak ahhoz, hogy Ford és Mouzas (2008) stratégiaalkotásról szóló megközelítését megértsük. Ezt a két fogalmat az IMP csoport alapvető kutatási eredményeit összefoglaló magyar nyelvű mű (Gelei, Mandják 2011) glosszáriumát felhasználva mutatjuk be. „A hálózati kép a hálózatban tevékenykedő menedzserek fejében az adott hálózatról kialakult kép”, a hálózati pozíció pedig „egy adott vállalat hálózati helyzetét mutatja.” (Gelei, Mandják 2011:377,379). Mindezek alapján Ford és Mouzas (2008) egy, az Ansoff mátrixhoz hasonló mátrixban (lásd 1. táblázat) próbálja meg a kapcsolatok változását bemutatni egy hálózatban. Fontos kihangsúlyozni, hogy a stratégia itt sem vállalathoz kötődik, hanem a hálózati szerkezetben és a folyamatokban bekövetkező változások nyomán hálózati szinten értelmezett.

1. táblázat: A stratégia elemzésének egy mátrixa az üzleti hálózatokban

Table 1: Matrix of examining strategy in business networks

	Meglévő folyamat	Fejlődő folyamat
Meglévő szerkezet	1. átvilágítás	2. változtatás a kapcsolatokon
Fejlődő szerkezet	3. új kapcsolatok létrehozása	4. változtatás a hálózati pozíción

Forrás: Ford, Mouzas 2008:72

4. A megközelítések összehasonlítása

Azt ugyan a stratégiai menedzsmentben is elismerik, hogy a szervezetek közötti kapcsolathálóok erőforrásokként játszanak szerepet a stratégiában (például Madhavan et al., 1998), az alapvető különbség az IMP felfogásához képest az, hogy a stratégiai menedzsmentben (1) a hálózat az iparágon belüli szereplők közötti kapcsolatokból áll össze, és (2) a kapcsolatok és így a hálózat is a menedzserek irányítása alatt állnak. Ezzel szemben az IMP felfogásában a hálózat a kapcsolatok hálóját jelenti, nem iparághoz kötődik, a kapcsolatot és a hálózatot pedig nem irányíthatja egy-egy szereplő. A hálózaton belüli szervezetközi kapcsolatok tehát fontos erőforrások, de ezeket egyik vállalat sem birtokolja (Håkansson, Ford 2002). Következésképpen az üzleti tevékenységek – lásd stratégiaalkotás – sem korlátozódnak egyik vagy másik félhez egy diádban (Ford 2011), vagy a hálózatban. „A stratégiaalkotás folyamata az üzleti hálózatokban úgy értelmezhető, mint a vállalatok részéről történő kísérletek arra, hogy kiválasszák, fejlesszék, ellenőrizzék és menedzseljék saját maguk és mások kölcsönös függőségeit, a kapcsolatokat, amelyekben működnek és az ezekből fakadó erőforrásokat.” (Ford, Mouzas 2008:67). A 2. táblázatban összefoglaljuk az általunk legfontosabbnak ítélt különbségeket a stratégiai menedzsment és az IMP stratégia megközelítésében.





2. táblázat: Különbségek a stratégiai menedzsment és IMP stratégia megközelítésben

Table 2: Differences between strategic management and IMP strategy approaches

Stratégiai menedzsment	IMP
piac	hálózat
eladó, vevő, stb.	szereplők
eladó, vevő, stb. viszonya a piaccal	szereplők viszonya a hálózattal
függetlenség	függőség

Forrás: Håkansson, Ford 2002; Ford, Mouzas 2008; Ford 2011 alapján

A legfontosabb különbség tehát a stratégiai menedzsment és az IMP felfogása között az, hogy míg az előbbi független vállalatot feltételez (Achtenhagen et al., 2013), az utóbbi, az üzleti kapcsolatait által üzleti hálózatba ágyazott, így kölcsönös függőségben lévő szereplőről beszél. Ezért tehát a stratégiai tervezés folyamata, annak egyes lépései, a környezetelemzés (pl. STEP, STEEPLE stb.) vagy a SWOT elemzés, mely egy konkrét vállalathoz kötődnek, az IMP felfogásában nem értelmezhető. Köszönhető ez annak, hogy a másokkal való „interakció korlátozza a menedzseri szabadságot és a másoktól független stratégiaalkotás képességét” (Ford 2011:238).

5. A Videoton Autóelektronika Kft.

A Videoton vállalatcsoport stratégiai szemléletének jelenlétét, illetve hiányát a korábban ismertetett elemzési szempontok alapján annak egyik leányvállalata, a Videoton Autóelektronika (röviden VT Autóelektronika) Kft. két kiemelt üzleti kapcsolatán keresztül szemléltetjük. Az itt közölt eredmények, egy, a Videoton Holdingról és a VT Autóelektronika Kft.-ről készült átfogó kutatás eredményeinek egy részét jelentik. Kvalitatív kutatás keretében a Videoton 23 közép- és felsővezetőjével 2012. november 9. és 20. között, valamint a vállalat két vezérigazgatójával 2013. szeptemberében készültek mélyinterjúk.⁶ Az 1938-ban alapított Videoton kezdetben vadásztölténygyárként működött és a hadiiparban is tevékenykedett. Több mint negyven év alatt megváltoztatta profilját, és hatalmas, elektronikai fogyasztási cikkek gyártó céggé alakult. Az 1989-es gazdasági és politikai változások a Videoton addigi tradicionális piacának összeomlásához vezettek. Ez a változás az ekkor még állami tulajdonban lévő Videoton számára a versenyképességének és piacának elvesztését jelentette (számokban kifejezve: forgalma 70%-át,

⁶ A kutatás a vállalat történeti fejlődéséről, az üzleti kapcsolatokról szólt, és egy folyamatban lévő doktori (PhD) kutatás részét képezi.





profitja 95%-át veszítette el). A Videoton rendszerváltás utáni mélyrepülését a 1991-es felszámolás állította meg. 1996-ban a vállalat teljes egészében három magánember tulajdonába került, akik előtte is résztulajdonosok voltak, és akik a mai napig változatlanul a Videoton igazgatótanácsát és tulajdonosi körét képezik. 1995-re az új tulajdonosok azon nyomban megállítottak minden olyan pénzmozgást, amely a vállalat veszteséges tevékenységeit (no free lunch), azaz a készülégyártást finanszírozta, majd konzervatív pénzügyi gondolkodásmódot és óvatosságot gyakorolva a vállalat régi képességeit újraértelmezték, melynek következményeként egy teljesen új, töretlenül sikeres ipari komplexumot alakítottak ki. A vállalat előremenetele azonban korántsem követi a hagyományos stratégiai menedzsment folyamatát. A vállalatnak nincsen a multinacionális vállalatokra jellemző stratégiája, megfogalmazott víziója vagy missziója. A két vezérigazgató, Lakatos Péter és Sinkó Ottó, míg a vállalatvezetés különböző feladatait ugyan megosztják – például az üzletfejlesztést, az árazást, az ingatlanfejlesztést vagy a műszaki fejlesztést – de a döntéseket mindig közösen hozzák. A közös döntéshozatal egyben a Videoton egyik alappillére és erőssége, mely biztosítja a belső védelmet a vállalat számára. „...mi minden vitatkozunk. Azon is, amin kellene és azon is, amin nem kellene. Egy biztos, hogy mi mindenben vitatkozunk, egymás opponensei vagyunk. Egyébként teljesen más oldalról indulunk el, a konklúziónk többnyire elég közel esnek egymáshoz, tehát mindeddig sikerült megtalálni a reális utat minden egyes esetben” – nyilatkozott Sinkó a vállalatvezetésről. Az eredmények a két vezetőt igazolják: a Videoton Holding Zrt. napjainkra a legnagyobb magyar magántulajdonban lévő ipari vállalatcsoport, egy professzionális, integrált beszállító és szerződéses gyártó vállalat, amely Európában a 4. legjelentősebb EMS (Electronic Manufacturing Services – Elektronikai Gyártási Szolgáltató) vállalatnak számít (Manufacturing Market Insider, 2014). A vállalatvezetők ma a vállalat stratégiájáról eltérően vélekednek. Egyikük az új technológia üzletben betöltött szerepével, a vevő pozíciójának ismeretével, a vállalat saját képességeinek és céljainak tudatosításával, valamint az erőforrás alapú működéssel azonosítja a vállalat stratégiáját, az alábbiak szerint: „Nyugodtan nevezhetjük stratégiának, hogy megnézzük az adott üzletet. Megnézzük, hogy ki a vevő? Milyen pozíciója van? Mi ez az alkatrész? Mibe épül be? Kik a végvevői? Mitől fogják azok megvenni?” (vállalatvezetői interjú, 2013). A vezetés másik fele szerint a vállalatnak „az a stratégiája, hogy nincs stratégiája” (vállalatvezetői interjú, 2013). A rendszerváltás utáni „új” Videoton legfontosabb feladata az új vevők megtalálása volt, melyhez elengedhetetlen feltételt jelentett a vállalat óriási humán és műszaki erőforrása. Gyakorlatilag a meglévő képességei segítségével, a „semmiből” kellett felépítenie üzleti kapcsolatait. 1997-ben, amikor az AFL Stribel volt a Videoton egyetlen partnere és vevője, a Videoton klasszikus bér munka formájában látta el tevékenységeit. A megbízó AFL adta a műszaki dokumentációt, a technológiát, ő biztosította a szükséges alapanyagok beszállítását, sokszor a raktározását, esetenként a bér munka elvégzése után a feldolgozott termék vissza- vagy továbbszállítását is.





Ugyanakkor az azt megelőző évek fejlesztései és az együttműködés adta lehetőségek kihasználása eredményeként a Videoton már lényegesen szélesebb tevékenységet látott el, mint ami egy klasszikus bér munka kapcsolatban szokásos. Az AFL írországi gyáranak Székesfehérvárra történő áttelepítésekor segítséget, műszaki támogatást nem tudtak adni, és mivel beszerzési tevékenységük független volt a németországi vállalatuktól, így a beszerzést is a Videotonnak kellett azonnal átvenni. A VT Autóelektronika Kft. 1998-ban kötötte meg első együttműködési szerződését a mai napig legjelentősebbnek számító partnerével, a francia Valeo-val, amely szerződés egyben stratégiai fordulópontot jelentett a Videoton életében. Az addigi bér munkából szerződéses gyártóvá lépett elő, melynek értelmében a Videoton Autóelektronika feladata a termék összerakásától, a gyártási folyamat és technológián keresztül a gyárthatósági visszacsatolásokig terjed. A kiterjedt feladatkör, az üzemeltetés teljes felelőssége és az elvárásokhoz való igazodás a vállalat folyamatos fejlődését, a tanulás folyamatát igényelte, mely egyben a vállalat akkori komfort zónájából való kilépését is jelentette (vállalatvezetői interjú, 2013). Amikor a Valeo először kereste fel a Videont, mint potenciális partnerét, a vállalat még nem rendelkezett megfelelő tőkével, likviditással, ekkor a pénzügyi kockázat jelentette a legmagasabb szintű kockázatot. A leányvállalat ügyvezetője visszafozott volt a francia kapcsolat kialakításában, a két vezérigazgató ugyanakkor támogatólag lépett fel, komolyan hittek a fejlődési lehetőségekben, és végül ezért tudott a Valeo-s kapcsolat kialakulni. Először a kapcsolók és érintkezők területén, majd az elektronikai alkatrészekről tárgyaltak. 2002-ben és azt követően az Autóelektronika már a Valeo 22 telephelyére szállított (pl. Argentína, Brazília, Mexikó, Kína, Törökország, Portugália, Spanyolország, Lengyelország, Csehország, Csehország, Románia). 2006-ra az autóipari elektronika gyártás a Videoton vállalatcsoport egyik stratégiai (mintegy 60 millió eurós) ágazatává vált, 2013-ra pedig a VT Autóelektronika árbevételének 50-60%-a a Valeo-s kapcsolatához fűződött. A stratégiaalkotás a stratégiai tervezést tekintve tehát nem tudatos, mégis a fontos kérdésekben tudatosan cselekszenek. Például amikor felmerült a vállalat távol-keleti terjeszkedése, a megfontolások alapján a vezetés leszavazta azt. Ebben a kérdésben sokat jelentett a vállalat vevőinek terjeszkedése – volt olyan vevőjük, aki belebukott egy mexikói üzletszerzésbe, mellyel a Videoton is veszített üzletet -, és a Videoton levonta a megfelelő következtetéseket. Stratégiájának fontos része a regionalitás megőrzése (személyes közlés, Sinkó). A Videoton mind a mai napig tudatosan és szisztematikusan jár el a kockázatkezelésben, mely stratégiai szempontból arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi az, amit még be tud vállalni, és mi az, amit már nem. A Videoton Holding egy komplex vállalat, és mint ilyen, törekszik a teljes átláthatóságra, egyszerűsége és a morális vállalhatóságra, a méltanyosság biztosítására. Ez utóbbi gyakorlása a vállalat növekedésének egyik alapfeltétele. A két vezérigazgató között teljes az egyetértés abban, hogy a Videoton egy vállalkozás, melynek az ésszerűség határain belül bizonyos kockázatot kell vállalnia. Megfogalmazásuk szerint visszafogottak és konzervatívak, azt gyártják,





amikor és amire igény jelentkezik. A stratégia tudatos és szerves része a lehetőségekhez való igazodás. A lehetőséget pedig sok esetben új vevőkapcsolatok kialakítása, ezáltal az üzleti hálózatban létrejött változások jelentették. A Videoton életében a bér munka és a szerződéses gyártás elindítása tulajdonképpen egy olyan stratégiai változást eredményezett, mely az üzleti hálózat szerkezetében és a folyamatokban bekövetkező fejlődések nyomán új vevőkapcsolatokon keresztül új hálózati pozícióba került.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Achtenhagen, L. – Melin, L. – Naldi, L. (2013): Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning* 46, 427-442
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., Zolkiewski, J. (2007): Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*. 36. 879-894
- Chikán A. (2000): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó Budapest
- Csath Magdolna (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest
- Ford, D. (2011): IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*. 40. 231-239
- Ford, D., Mouzas, S. (2008): Is there any hope? The idea of strategy in business networks. *Australasian Marketing Journal*. 16 (1) 64-78
- Gadde, L.E., Huemer, L., Håkansson, H., (2003): Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*. 32. 357-364
- Gelei A., Mandják T. szerk (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Akadémiai Kiadó Budapest
- Hamel, G. (1996): Strategy as revolution. *Harvard Business Review*. July-August. 69-82
- Hax, A.C. – Majluf, N.S. (1991): *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Prentice-Hall
- Håkansson, H. szerk. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, John Wiley
- Håkansson, H., Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 55. 133-139
- Madhavan, R., Koka, B.R., Prescott, J.E. (1998): Networks in transition: How industry events (re) shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 439-459
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVG könyvek
- Porter (1996): What is Strategy? *Harvard Business Review* Nov/Dec96, Vol. 74 Issue 6, 61-78. 18
- Manufacturing Market Insider (2014): <http://mfgmkt.com/mmi-top-50.html> (letöltve: 2014. 05. 28.)





ÍGY KÉSZÜL A „SZERENCSE” – A SZERENCSEJÁTÉK ZRT. STRATÉGIAI IDŐKÉPE

HOW TO CREATE THE „FORTUNE” – STRATEGIC TIMELINE OF THE SZERENCSEJÁTÉK ZRT.

KATONA NORBERT doktorjelölt

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Doktori Iskola

ABSTRACT

The newest surveys on domestic competitiveness have highlighted the essential role of relative shortage of flexible, high-quality management and leadership tools in Hungary. On this basis, there might be laid more stress upon the knowledge-transfer among the actors of the academic research centers, the well-proved competitors living on the real market and monopolies, working under semi-fixed rules. This paper focuses on operation of the Hungarian market leader gambling company, from the view of strategic environmental indicators and responses have been given by Szerencsejáték Zrt., in the last 23 years. The outcomes of research have pointed out, that strategic operation patterns of Szerencsejáték Zrt. show significant correlation at first hand with the recent strategic shift-orientation reported on cutting-edge global oil-companies, at second hand with the strategic-operation observed during the years of ecological and political change in Hungary, and finally with the shift in crafting and implementing of local strategies, after the last financial crises.

1. Stratégia, környezet, kompetencia

A stratégia menedzsment ismert forrásai, elsősorban üzleti és kevésbé módszertani okok miatt, a versenypiacon működő szervezetek stratégia alkotásának és implementálásnak kérdéseivel foglalkozik (Balaton, 2007). Hiányos, túlnyomórészt informális, empirikus tapasztalatokon, és kevésbé strukturált felméréseken nyugvó kép él ugyanakkor a klasszikus versenypiac területén kívül működő szervezetek stratégia menedzselési gyakorlatáról, formáiról, illetve az ott tapasztaltak és a „main stream” elméleti és gyakorlati irányvonal kapcsolatáról. Különös hangsúllyal bír ugyanakkor ez a terület, figyelembe véve azt a tényt, hogy a legújabb versenyképességi tanulmányok arra hívják fel a figyelmet, hogy Magyarország versenyhátrányának egyik jelentős oka a megfelelő minőségű, rugalmasan használható menedzsment, illetve vállalatvezetési kompetenciában is keresendő (Chikán, 2014). Mikulás kutatásai ezzel összefüggésben azt is alátámasztják, hogy





erős az összefüggés a vezetői narratívák versenyképességi kapcsolata, a szervezeti vezető személyes versenyképessége, az adott szervezet és ország, illetve régió versenyképessége között (Mikulás, 2013). A stratégiai fejlődési utak meghatározása, leírása ugyanakkor megközelítésbeli eltéréseket is felvet, amelyeket a különböző stratégia iskolák jól érzékeltetnek azzal, hogy jellemzően nem kínálnak egyértelmű receptet a megközelítések alkalmazhatóságára, inkább víziókra, megérzésekre, illetve a jövő eseményeire vonatkozó „hitre” helyezik a hangsúlyt, kongruens, helyzet és állapotfüggő módszertanok ajánlása helyett (Mintzberg, 2005). A környezetben tapasztalható globális irányok vonatkozásában Beinhocker (1999) tíz megatrend mentén ragadja meg a szervezeti stratégiákra ható kényszerítő erőket, amelyben kiemeli a menedzsmenttudomány jelentőségét, ezzel mintegy alátámasztva Chikán fent hivatkozott álláspontját. A környezeti változásokkal összhangban, a szakirodalom számos olyan tényezőt tárt fel, amely újfajta, innovatív megközelítést sürget a stratégiák alkotásával és megvalósításával kapcsolatban (Franken – Thomsett, 2013).

2. A kutatáshoz kapcsolódó nemzetközi és hazai vizsgálati eredmények

A stratégiai irányváltásokról szóló szakirodalom áttekintés kapcsán elsősorban nemzetközi nagyvállalati tapasztalaton nyugvó szervezeti életciklusokkal kapcsolatos, valamint a rendszerváltás során és a 2008 válságot követő hazai vállalati reakciókat rögzítő referenciákat emelem ki. Grant a 2000-es évek közepén vizsgálta a nemzetközi olajipari óriásvállalatok stratégia alkotási gyakorlatát, illetve azok változását (Grant, 2008). A vizsgálat a következőkre mutatott rá: (i) a stratégiai tervezéssel kapcsolatos döntésköri hatáskörök újraelosztásra kerültek a vállalatoknál, (ii) a tervezési időtáv csökkent és ezzel párhuzamosan (iii) a tervezési folyamat átalakult, kevésbé formalizálttá vált. Prahalad (2009) összehasonlító kutatásai, amelyek a szervezeti ciklusok és a stratégia összefüggéseire fókuszáltak, megállapították, hogy a stratégia irányváltásokkal összefüggésben a szervezetek a vertikális integrációtól, a funkcionális, majd diverzifikált szervezeti formákon keresztül a menedzsment holdingokon keresztül, a virtuális majd online szervezeti formákig tartó fejlődési úton haladnak. Balaton (2008) rendszerváltás kapcsán végzett stratégiai menedzsmenttel összefüggő kutatásai pedig arra világítanak rá, hogy három csoportra oszthatóak a rendszerváltás hazai vállalatai. Az első vállalati csoportot a korábbi állami szervezetek képezik, ahol a stratégiai időszak rövidülése, a tudatos tervezési megközelítés térnyerése és a középvezetők fokozott bevonása volt a jellemző. A vállalatok második csoportját az újonnan létrejött, kvázi jogelőd nélküli magyar vállalatok képezik, amelyek esetén offenzív, terjeszkedési stratégia volt megfigyelhető, részben a magyar piac szűkössége okán. A vizsgálat során azonosított harmadik vállalatcsoport a vegyesvállalatok szegmense volt, amelyek esetén a külföldi standardok átvétele, az anya-, illetve domináns vállalat által követett módszerek, eszközök és megközelítések adaptációja nyomta rá a bélyegét a stra-





tégia menedzsment működésére. Balaton vizsgálatainak általános eredményeként megállapítható, hogy valamennyi azonosított vállalatcsoport esetén egyrészt (i) erősen formalizálódott a stratégiaalkotás folyamata és ezzel összefüggésben (ii) elterjedtek a – ma már hagyományosnak számító – módszerek és eszközök, mint például a SWOT analízis. A rendszerváltást követő, stratégiai témában írt tanulmányokból a Corvinus Egyetem Versenyképesség-kutató Központja által, a 2008-as válság kapcsán végzett összehasonlító felmérés eredményét emelem be kutatási előzményként. Ennek alapján elmondható, hogy a hazai vállalatok esetén a stratégiai gondolkodás és a korszerű módszertani apparátus használata tovább fejlődött (Chikán és társai, 2010): a stratégiák változásai megfelelnek a válsághelyzet logikájának, ugyanakkor a vállalatok jellemzően továbbra sem vonják le a stratégiából következő szervezeti következményeket, a vállalatok tevékenységi funkciói és folyamatai lassú fejlődést mutatnak, míg egyre kedvezőbb képet mutat a vállalatok közötti együttműködési hajlandóság. Mindezzel összefüggésben ugyanakkor látható, hogy az eszköz-jellegű tényezők mellett jelentősen felértékelődik a munkavállalók alkotó tevékenységének és magának a vezetési funkciónak a szerepe és jelentősége is.

3. A tanulmány célja és módszertana

Tanulmányomban a hazai szerencsejáték ipar piacvezető, állami tulajdonú, lényegében monopolhelyzetben lévő szereplőjének stratégia menedzsmenttel összefüggő működését vizsgálom. A célcsoport-rendszer keretén belül azonosítom, hogy a szakirodalom alapján fent ismertetett empirikus kutatási eredmények mennyire, milyen módon érvényesek a Szerencsejáték Zrt. esetén. Ebben a vonatkozásában a következő dimenziókat elemzem: (i) döntési hatáskörök alakulása, (ii) tervezési folyamat formalizáltsága, (iii) tervezési időtáv csökkenése, (iv) szervezet átalakulása, illetve átalakítása a stratégiai nézőpontok tükrében, (v) válság kapcsán tett stratégiai módosítások, valamint (vi) a rendszerváltás hazai nagyvállalataira jellemző mintázatok követése.

A téma feldolgozását illetve vizsgálatát a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésre bocsátott dokumentumok elemzésén, szakértői interjúk rögzítésén és feldolgozásán keresztül végzettem. A dokumentumelemzés gerincét a hazai és nemzetközi szerencsejáték piacra vonatkozó szakértői és a releváns szakmai szervezetek által készített iparági tanulmányok, valamint a Szerencsejáték Zrt. üzleti jelentései és stratégiával kapcsolatos előterjesztései, határozatai adták. Összesen nyolc éves jelentést, tizenegy átfogó, belső stratégiai előterjesztést és iparági tanulmányt dolgoztam fel. A dokumentumelemzéssel párhuzamosan négy, a Társaságnál már hosszabb ideje, különböző területeken tevékenykedő szakemberrel készítettem félig strukturált interjút 2014. február és március hónapban. A 1. számú ábra alapján látható hogy a szakértői interjúban megkérdezettek játékefejlesztői munkakörben (játékefejlesztő vezetői menedzser), kontrolling és üzleti tervezési (kontrolling igazgató helyettes),





üzletfejlesztési területen (üzletfejlesztési főosztályvezető), valamint CSR területen (CSR osztályvezetői) tevékenykednek.

1. ábra: Áttekintés a félig strukturált interjúk alanyairól

1. digram: Review of the semi-structured interviews

Interjúban résztvevő személy	Szakterület	Szervezetbe való belépés éve
Kontrolling igazgató helyettes	kontrolling, éves tervezés	1996
Üzletfejlesztési főosztályvezető	innováció irányítás	1996
CSR osztályvezető	társadalmi felelősségvállalás, felelős játékszervezés	1995
Játékszervezési vezető menedzser	innováció menedzselés, játékfejlesztés	1992

Forrás: Saját szerkesztés

Mindegyik interjúalanyra igaz, hogy legalább 15 éve, folyamatosan a Társaságnál dolgoznak és az eltelt időben több pozícióban tevékenykedtek, így az általuk rendelkezésre bocsátott információk alkalmasak voltak a Szerencsejáték Zrt. elmúlt 23 évében megfigyelhető stratégiai és szervezeti folyamatainak eredményes vizsgálatára. Jelen tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé, hogy a vizsgálat során azonosított, majd a környezeti dimenziók (PEST) mentén rendezett valamennyi hatóerőt bemutassam, ezért – a szükségszerű áttekintésen túl – elsősorban a stratégia tervezés és menedzselés szervezeti megjelenési formáinak bemutatására és értékelésére szorítkozom.

4. Eredmények bemutatása

A vizsgált társaság ma magát az alábbiak szerint határozza meg: „A Szerencsejáték Zrt. küldetése, hogy élenjáró mintát adjon a felelős játékszervezés integrált működtetésében, megbízható vállalként lojális fogyasztói körét kiszolgálja, magas színvonalú játékaival a lakosság igényeinek megfelelő mértékben növekedjen. Felismerve társadalmi felelősségét, tevékenységén keresztül közvetve és közvetlenül is támogatja az állam különböző közpolitikai céljait, különös tekintettel a hazai sportra és kultúrára.” (Szerencsejáték Zrt, 2013). A küldetésben hangsúlyos elemként jelenik meg a közpolitikai célok támogatása, a megbízható működés és egyfajta innovatív, magas színvonalú játék és fogadáskínálat biztosítása. A küldetésben szereplő célok és értékek hosszú működés eredményeként fogalmazódtak meg, illetve kristályosodtak ki. A szakértői vizsgálatok lefolytatása után, a kulcsszavak és kifejezések kigyűjtését és rendezését követően megvizsgáltam és elemeztem az elhangzott kifejezések gyakoriságát, interjúalanyonként és együttesen is. Mivel nem volt számottevő eltérés a személyenként és az együttesen végzett





említési gyakorisági vizsgálat eredményében, ezért jelen tanulmányban az együttes vizsgálat eredményét illusztráló szófelhőt bocsátom nyilvánosságra, a 2. számú ábra segítségével.

2. ábra: Rögzített kulcsszempontok említési gyakoriságának vizsgálata

2. diagram: Frequency-test on recorded key-elements



Forrás: Saját szerkesztés

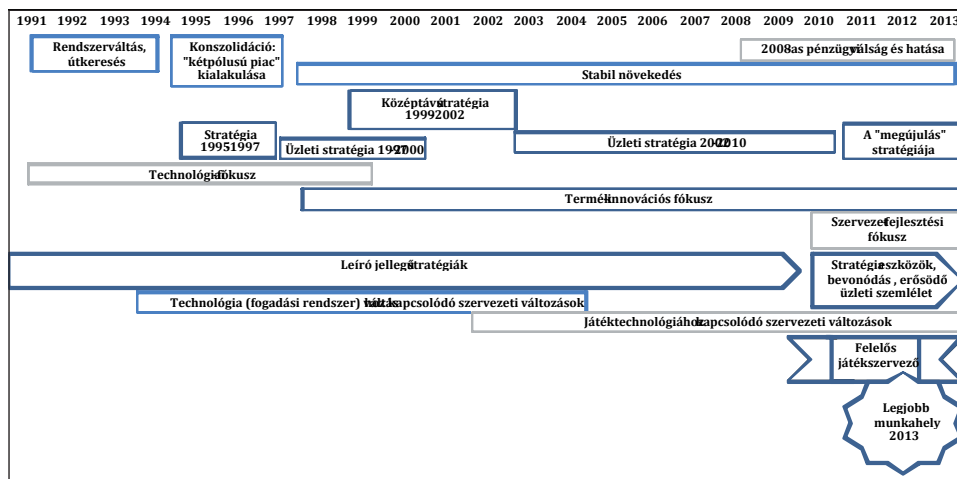
Látható, hogy az említett hatások, mérföldkövek és jellemzők között megjelennek eseményekhez tartozó évszámok, számok (1991, 1993, 1995, 4), elvek illetve megközelítések (felelősség, innováció, játékszervezés, szervezet) és szabályozási környezettel összefüggő stratégiai kérdések (piac, monopólium, liberalizáció, terv, éves), mint ahogyan jelen vannak a szervezettel, szervezeti működéssel összefüggő kulcsszavak is. Az utóbbiak szerepeltetése azért releváns, mert a szakirodalomban is igazolt a szervezeti kultúra és a stratégiai menedzsment összefüggése (Chikán, 1998). Már az ábrából is követhető, de a későbbiekben ez még világosabban látható, hogy stratégiai szempontból jelentős eseményeken, hatásokon felül, irányított, markáns szervezeti változás történetileg kevésbé azonosítható a szervezet életében. A stratégiával és menedzsmenttel kapcsolatos mérföldköveket és szervezeti trendeket a 3. számú ábrán foglaltam össze.





3. számú ábra: Stratégiai and szervezeti vonatkozású jellemzők idővonala

3. diagram: Timeline of strategic and organisation-focused indicators



Forrás: Saját szerkesztés

A dokumentumok elemzését a következő dimenziók mentén végeztem: (i) dokumentum hossza és formája, (ii) előterjesztő szervezeti szintje, (iii) a stratégiai dokumentum fókuszpontjai, (iv) a dokumentum kidolgozottság foka és szintje, (v) az alkalmazott módszertan és eszköztár valamint a (vi) kapcsolódó akciótervek illetve kommunikációs tervek megléte és mélysége. A rendelkezésemre bocsátott, közvetlenül a stratégia megalapozásához köthető dokumentumok elemzését követően az alábbi általános megállapítások vonhatóak le. A dokumentumok nem egyensúlyiak, sem módszertan, sem hosszúság, sem kidolgozottság, sem pedig formai megközelítésből: időszak-átfedések figyelhetők meg a stratégiák és az azt támogató dokumentumok között, néhol oly módon, hogy azok nem feltétlenül épülnek az előző időszak eredményeire, illetve nem, vagy kevésbé válaszolnak közvetlenül egységes logika mentén a korábban lefektetett elvekre, stratégiai irányokra. Mindez elsősorban a politikai ciklusokhoz köthető menedzsment-változásokra vezethető vissza – amelyet igazol az a tény, hogy valamennyi szakértői interjú során megjelent a ciklusfüggő, jellemzően 4 éves tervezési irányultság, ezt jól jelzi az említési gyakorisági ábrán található „4-es” szám. Jellemző, hogy nem minden stratégia dokumentum rendelkezik hozzárendelt akcióval, illetve kommunikációs tervvel. Ilyen, a stratégiai menedzsment üzleti logikáját támogató eszközök, tervek elsősorban az utóbbi négy évben születtek, ekkor érhető tetten a stratégia formalizáltsága, mérőszámokkal való ellátása, szervezeti lekövetésének igénye és az irányvonalak és eredmények rendszeres felülvizsgálata, illetve a következetes igazgatósági és tulajdonosi jóváhagyás gyakorlata is. Megállapítható, hogy a dokumentumok, főleg a 2000-es évek közepén, leíró jellegűek, kevésbé figyelhető meg az alkalmazott módszertani apparátus formalizált igénybevétele, ugyanakkor





az alapvető tervezési módszerek (mint például a SWOT, PEST keretmodellek, portfólió és értéklánc-elemzés) logikája tetten érhető a dokumentumok többsége esetén, sőt ezekkel az alapvető megközelítésekkel már korai belső dokumentumokban is találkozunk. Minden formai és módszertani különbség ellenére, léteznek ugyanakkor visszatérő tartalmi elemek, amelyek – eltérő hangsúlyokkal ugyan – folyamatos, trendszerű és tervezett tevékenységet mutatnak. A hivatkozott vezérmotívumok közé sorolható a szabályozással, illetve annak monopol-működést fenntartó megközelítésével kapcsolatos várakozásokra való feltétlen építkezés (erős „monopoltudat”), a játéktechnológia biztosította fejlődési úton való rutinos, már-már evidenciának számító továbbhaladás szempontja, illetve a szolgáltatás-fejlesztésének koherens víziója. Igen korán tetten érhető a piaci és fogyasztói információk szakszerű gyűjtésének igénye és annak szervezeti megvalósítása, és minden esetben kapcsolódik szervezetfejlesztésre vonatkozó – eltérő módon formalizált és eltérő intenzitású – szándék is a stratégia célokhoz. Fontos leszögezni, hogy a monopolhelyzet esetleges megszűnésének szcenáriója lényegében egyik stratégiában sem szerepel. A verseny, illetve versenytárs megjelenése egyes termékkategóriák, illetve üzletágak vonatkozásában az utolsó, 2011-ben jóváhagyott és 2013-ban felülvizsgált stratégiában érhető tetten oly módon, hogy kitapinthatóak azok az innovációs és szervezeti elmozdulások, illetve akciók, amelyek ennek kezelését célozzák.

A stratégia-alkotás kapcsán megállapítható, hogy a tevékenység koordinálása sokáig a kontrolling terület irányításával történt, értelemszerűen elsősorban üzletitervezés-fókuszú megközelítések alapján. Mindezt igazolja, hogy a Társaság hosszú évekig pusztán pénzügyi mutatók mentén értékelte a stratégia megvalósításának eredményességét, egyéb teljesítménymutatók a legutóbbi stratégiai dokumentumok kapcsán gyűjthetők össze, mindezek ugyanakkor már integráltak és szervezet egész szempontjából követhető, számon kérhető teljesítménymutatókban öltének testet. A ma alkalmazott stratégiai tervezési folyamatokat áttekintve látható, hogy a szakterületek, sőt egyes szakemberek stratégia-alkotásban való bevonása egyre erősebbé válik, a stratégia kialakítása és folyamatos értékelése formálisan is az üzletfejlesztési terület szakmai felügyelete alá került, ezzel párhuzamosan a kontrolling terület az éves üzleti tervezéssel kapcsolatos feladatokra fókuszál.

A stratégiai tényezőkkel kapcsolatos szervezeti válaszokat, lekövetéseket elsősorban a technológiaváltás ösztönözte. Ennek szervezeti és értékesítési csatornákra ható kivetülései tetten érhetőek mind a dokumentumokban, mind pedig a félig strukturált interjúk során adott szakértői megnyilvánulásokban. Összességében elmondható, hogy nagyformátumú, már-már merész víziók kivétel nélkül ambiciózus első számú vezetőktől (a vizsgált időszakban a Társaság életében nyolc vezérigazgató működött), illetve azok közvetlen helyetteseiktől származtak. Mindez összhangban van a gazdasági környezet elemzése során megfigyelhető ciklusokkal, így a stratégiák vonatkozásában is egyértelműen azonosítható az útkeresés, a





konszolidáció, a kiegyensúlyozott fejlődés és a mai turbulens gazdasági, fogyasztói és szabályozási környezetre aktívan választ kereső szakasz. A szervezet szempontjából ugyanakkor meghatározó, és folyamatosan tapasztalható kulturális vonatkozás, hogy rés van a Társaságot „belengő”, biztos jövőképet ígérő monopoltudat és az innovációs kényszer, illetve valós eredmények között. Lényeges, részint technikai, részint megközelítési kérdés, hogy ma ezt tudatos kultúraváltással kezeli a szervezet, így kialakulóban van a formalizált projekt-menedzsment rendszer és egyfajta irányított útkeresés figyelhető meg a tanuló, vagy tudásszervezet irányába is, úgy hogy mindezt követi a belső kommunikáció célzott fejlesztése is. Jó látható szervezeti eredménynek minősül, hogy a Társaság 2013-ban megkapta az év legjobb munkahelye címet – nagyvállalati kategóriában – először a hazai állami tulajdonú cégek sorában. Stratégiai szempontból kiemelendő, hogy a Szerencsejáték Zrt. sikeresen teljesíti a felelős játékszervezés kapcsán rá háruló nemzetközi előírásokat is, amely képességét külső auditorral igazol.

5. Összefoglalás, következtetések

A Szerencsejáték Zrt. jövőképe egy modern, innovatív, ugyanakkor felelős lottótársaság vízióját vetíti elénk: „A Szerencsejáték Zrt. folyamatosan azért dolgozik, hogy a tradicionális értékeket megőrizze, gyarapítsa valamint a versenytársak, az online szerencsejátékok, fogadóirodák és kaszinók színrelépése mellett is versenyképes legyen szolgáltatásai színvonalában éppúgy, mint a jövedelemtermelő képességében. A magán- és közérdeket harmonizáló, együttműködésre nyitott nemzeti lottótársaságként arra törekszik, hogy a játékosok igényeihez alkalmazkodva, társadalomtudas üzletvezetéssel domináns szerepet töltsön be a magyar szerencsejáték piacon” (Szerencsejáték Zrt, 2014). A küldetés kikristályosodása és főleg annak elérése a hazai szerencsejáték piac meghatározó képviselőjének kiívásokkal teli, folyamatos és tudatos tevékenységébe kerül. A stratégia menedzsmenttel összefüggő kérdésekben levonható következtetések ugyanakkor visszaigazolják a hivatkozott nemzetközi és hazai kutatások fő megállapításait. A tervezési folyamat elmozdult a kezdeti formalizált, és elsősorban üzletiterv-orientált megközelítésről a középvezetők és szakemberek mélyebb bevonódását igénylő formák felé. Ezzel párhuzamosan az üzleti logika és piaci kényszer hatására a stratégiai tervezés, illetve végrehajtás felügyelete átkerült az üzletfejlesztési terület felügyelete és irányítása alá. A környezet turbulenciája a Szerencsejáték Zrt. esetén is a stratégia időtávok rövidülésével és a stratégiai eredmény teljesítménymutatók által történő nyomon követésével, a módszertan finomodásával valamint a döntési hatáskörök újraosztásával jártak. Mindez nem írja felül azt a tényt, hogy a stratégiai víziók és célok kijelölése, illetve kommunikálása, képviselése elsősorban a vállalat első számú vezetőjének aktív közreműködését igényli. A szervezet formális fejlődése ugyanakkor nem tükrözi vissza a Prahalad által leírt utat: a Szerencsejáték Zrt. szervezetére ma is elsősorban a funkcionális szervezetek működési





struktúrája a jellemző. Az, hogy a stratégiai irányváltásokat, korrekciókat kevésbé követik szervezeti lépések, visszaigazolják a 2008-as válságot követően végzett hazai versenyképességi tanulmányok következtetéseit. Összességében megállapítható, hogy a Szerencsejáték Zrt. stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos működése, a jelzett dimenziók mentén lényegében belesimul a nemzetközi és a hazai nagyvállalatokra jellemző trendekbe, ugyanakkor érzékelhető, hogy az iparági környezet turbulensebbé válása egyre erősíti a korszerű menedzsment és szervezeti választok alkalmazásának igényét, mindez pedig feltételezi a tudományos műhelyek, a versenyszféra és a monopól piacon tevékenykedő vállalatok között tudás-transzfer erősítését.

Köszönetemet fejezem ki a tanulmány megírásában nyújtott nélkülözhetetlen és önzetlen támogatásért a Szerencsejáték Zrt. szakembereinek: Barcsik László kontrolling igazgató helyettesnek, Pálffy László vezető menedzsernek, Talyigás Péter főosztályvezetőnek és Dr. Zelei Beatrix osztályvezetőnek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balaton K. (szerk.) (2007): Stratégia és szervezet. Budapest: Aula Kiadó.
- Balaton K. (2008): A stratégiai menedzsment fejlődése a rendszerváltás után (előadás) = Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debrecen. 2008. október 2-3.
- Beinhocker, E., D. (1999): Robust adaptive strategies = Sloan Management Journal. 1999. 1. sz, p. 95-106.
- Chikán A. (1998): Vállalati gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó.
- Chikán A. (2014): Magyarország versenyképessége 2020 (előadás) = Világgazdaság Konferencia. Budapest. 2014. április 3.
- Franken, A., Thomsett, H. : When it takes network: creating strategy and agility through wargaming = California Business Review. 2013. 55 évf, 3. sz., p. 107 -133.
- Grant, R., M. (2008): Tudás és stratégia. Budapest: Alinea Kiadó.
- Mikulás G. (2013): Hatalmi távolság és intézményi kollektívizmus – versenyképesség előrejelzése szövegelemzéssel = Vezetéstudomány, 44 évf. 2013. 1. sz. p. 29-37. Mintzberg H. (és társai) (2005): Stratégia szafari. Budapest. HVG Könyvek.
- Prahalad, C., K. (2009): Új menedzsment paradigmák felé. Budapest: Alinea kiadó.
- Szerencsejáték Zrt.(2013): A megújulás stratégiája. Belső használatú dokumentum (ppt).
- Chikán A. (és társai) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Letöltve: <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, letöltés dátuma: 2010.10.10.
- Szerencsejáték Zrt. (2014): A Társaság jövőképe. Letöltve: www.szerencsejatek.hu, letöltés dátuma: 2014.05.20.





STRATÉGIAI PROJEKTEK VEZETÉSE

LEADING STRATEGIC PROJECTS

DR. SZABÓ LAJOS egyetemi docens

Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Menedzsment Intézet

DR. CSEPREGI ANIKÓ egyetemi adjunktus

Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Menedzsment Intézet

ABSTRACT

Nowadays we deal with projects in several areas of our lives. Large infrastructural investments – subway, bridge, railway, or highway reconstruction, building residential communities – are completed in projects. Large enterprises start projects to develop new products, services and to introduce them to the market. Project is also one of the often used terms regarding the planning, organizing and hosting of international sport and cultural events. The culture of projects is not only spreading rapidly in the last few years among small- and medium-sized enterprises and the public sector in the member states of the European Union, but the project management methods, techniques, and related knowledge used during these projects are also of extremely importance. Nowadays we are working and living among projects. These projects have become part of the organizational strategy, and project management is an integral part of strategic management.

1. Projekt és projekt menedzsment

A projekteknek számos definíciója létezik. Az egyes definíciók bemutatása helyett megadjuk azt az értelmezést, amely a szervezeti stratégia szempontjából leginkább elfogadható. Projektnek tekintünk minden egyszeri, nem ismétlődő, összetett, komplex feladatot, melynek egyértelműen, meghatározott célja (célrendszer), valamint adott költségvetési és időkerete van, továbbá pontosan definiált erőforrásokkal rendelkeznek.

A projekt menedzsment fogalmának pontos meghatározásához a klasszikus menedzsment definícióból indulunk ki. Griffin (2008:4) értelmezésében „a menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrásai tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes megvalósítása érdekében”. Ezt alapul véve alkothatjuk meg a projekt menedzsment definícióját: A projekt menedzsment a szervezet által megalkotott projekt célok eléréséhez a rendelkezésre álló emberi,





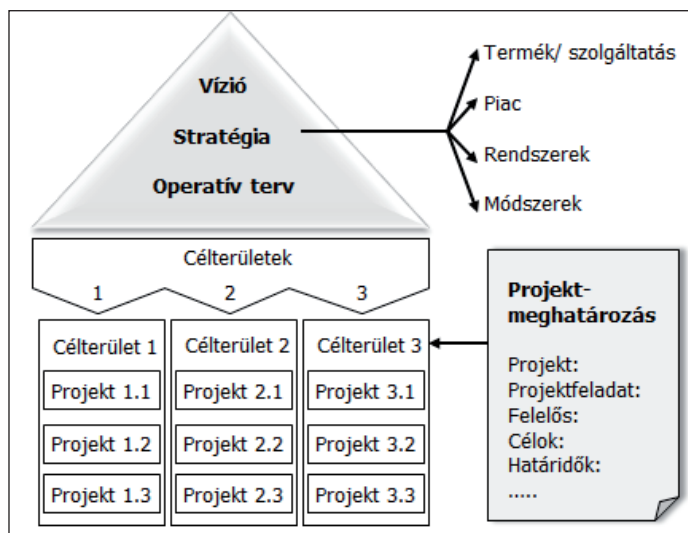
pénzügyi, tárgyi és információs erőforrások tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata.

Stratégiai programok és projektek meghatározása

A szervezeti projektek alapvető célja a szervezeti stratégia, illetve a stratégiában megfogalmazott célok megvalósításának támogatása. A stratégiai célkitűzésekből vezethetők le az azokat támogató projektek, amelyek között a szolgáltatást nyújtó projektek szerepe éppúgy kiemelkedő, mint a kutatás-fejlesztési, termelési, beszerzési és értékesítési projekteké. E projektek együttes sikeres megvalósítása eredményezi a stratégiai célok teljesítését (1. ábra).

1. ábra: A vállalati stratégia és a projektstratégia kapcsolata

1. figure: The connection of organizational strategy and project strategy



Forrás: Kessler, Winkelhofer 1997:62

Szervezeti szinten a stratégia-készítés első és talán legfontosabb lépése a szervezet víziójának, jövőképeinek meghatározása. A vízióban a szervezet jövőbeni kívánatos állapotát vázoljuk fel. Ezt követően helyzetelemzést végzünk, és a szervezet jelenlegi állapotát mérjük fel. A kívánatos állapot és a jelenlegi állapot összevetésével alakulnak ki a szervezet stratégiai céljai. A célok legáltalánosabb körvonalazását a misszió jelenti. A misszió a szervezeti stratégia és értékrendszer magját képező vezérelv kialakítása, amely mozgósító erejű a vezetők és a beosztottak számára. A missziónál konkrétan megfogalmazott szervezeti célok a szervezeti irányítási rendszer központi elemét képezik (Barakonyi, Lorange 1993:50-52). A szervezeti célok megfogalmazásánál már számszerűségekre kell törekedni. A célok-





hoz vezető utat stratégiai programok sorozataként építjük fel, a stratégiai programokat konkrét, rövid távú operatív programokra bontjuk.

A szervezeti stratégia és ezáltal a stratégiai célkitűzések, illetve a programok különböző területekre vonatkozhatnak: termékekre és szolgáltatásokra, piacokra vagy piaci szegmensekre, különböző rendszerek bevezetésére, továbbá meghatározott módszerek, eljárások bevezetésére és alkalmazására.

A piacokkal, illetve piaci szegmensekkel kapcsolatos stratégiai célkitűzések kialakításához a szervezet környezetét kell elemeznünk. A konkurencia költség-szerkezetének elemzése is hozzájárulhat ahhoz, hogy például új termék adott piacra való bevezetésekor az alacsony áron való behatolás stratégiáját követjük-e, avagy a termékünk magasabb piaci árához a megkülönböztetés (többletszolgáltatás, magasabb minőség, hosszabb élettartam) stratégiáját rendeljük. Az egyes szakterületeket ezek a stratégiák indirekt módon befolyásolják.

A stratégiai célkitűzések nem csak termékekre/szolgáltatásokra vagy piaci területekre, hanem különböző rendszerek bevezetésére is vonatkozhatnak. Ilyenek lehetnek bizonyos gyártási, minőségügyi, informatikai vagy karbantartási rendszerek vállalati bevezetései.

A stratégiai célkitűzések, illetve programok új módszerek, eljárások vállalati bevezetésére, illetve már meglévő módszerek továbbfejlesztésére is irányulhatnak. Ilyen új módszerek lehetnek például a különböző beszerzési, gyártási és értékesítési eljárások. Ezeknek a módszereknek a bevezetése is csak az érintett szakterületek vezetőinek aktív bevonása mellett valósulhat meg.

Az említett területeken megfogalmazott stratégiai célkitűzéseket természetesen operatív tervekbe is leképezhetjük. Egy új termék piaci bevezetése, egy új karbantartási rendszer vállalati bevezetése azonban a vállalati siker szempontjából igen nagy jelentőséggel bír. Célszerű tehát kiemelten kezelni ezeket a stratégiai szempontból meghatározó célterületeket. Ezeken a területeken a stratégiai célokat projektek sorozataként valósíthatjuk meg. A projektcélokat a stratégiai célokhoz igazítjuk. Az adott célterületen sikeresen megvalósított projektek együttes eredménye alapján juthatunk el a szervezeti stratégia sikeréhez. Ebben az értelemben beszélhetünk projektorientált stratégiai tervezési rendszerről.

Projektstratégia kialakítása

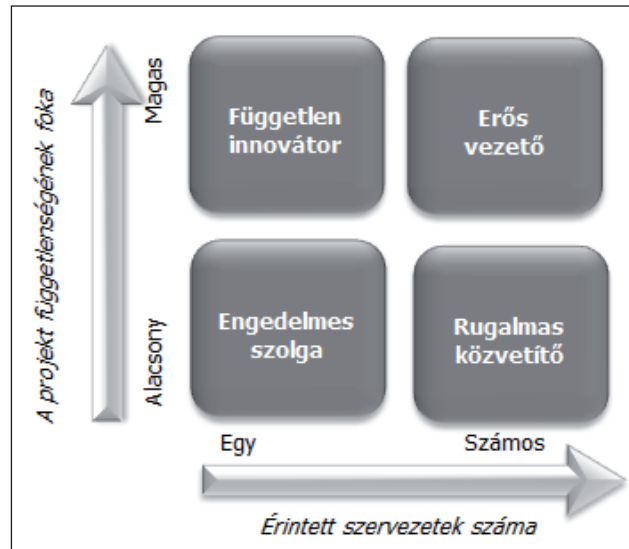
Egy adott projekt stratégiája nagyban függ attól, milyen a projektnek a környezetében elfoglalt helye, pozíciója. A projekt pozíciója egyrészt attól függ, mekkora autonómiával rendelkezik a projekt a szervezeten belül, másrészt attól, mennyi és milyen erős befolyással rendelkező érintett kapcsolódik a projekthez. Az alábbi mátrix a projekt függetlenségének mértéke és a projekthez kapcsolódó erős befolyással bíró érintettek száma alapján négy lehetséges projektstratégiát mutat be (2. ábra).





2. ábra: Projektstratégiák típusai

2. figure: Types of project strategy



Forrás: Artto et al., 2008:9

Az engedelmes szolga stratégiával rendelkező projektek számára az anyavállalat jelenti a legfontosabb érintettet. A projekt célja az anyavállalat által meghatározott projektelőírások teljesítése. A projektcél és a hármas peremfeltétel megadása az anyavállalat jogkörébe tartozik. A projekt számára az anyavállalat biztosítja az emberi-, pénzügyi- és tárgyi- erőforrásokat. Az anyavállalat erőteljes kontrollja érvényesül, a projekt előrehaladásáról rendszeres jelentéseket készítenek az anyavállalat számára. A projekt sikerét az anyavállalat elvárásainak való megfelelés mértéke határozza meg.

A független innovátor stratégia azt az irányvonalat képviseli, amely az innovatív és független működést preferálja. A projektcélok meghatározása a projekten belül, az anyavállalattól függetlenül valósul meg. A projekt néhány vonatkozásában kötődik az anyavállalathoz is (például az anyavállalat a projekt-szponzor), ugyanakkor más vonatkozásában verseng, harcol az anyavállalat más egységeivel (például verseng az erőforrások megszerzéséért az anyavállalat más projektjeivel vagy ellenérdekelte a funkcionális egységek céljaival). A projekt sikerét az új termékek vagy szolgáltatások számával és azok újdonságtartalmával, a véghezvitt szervezeti változások mértékével, a szervezeti folyamatok hatékonyság-növelésének mértékével írhatjuk le. Bár a projekt célkitűzése független az anyavállalati céloktól, a projekt sikere az innováció eredményeként hatással lehet az anyavállalat üzleti stratégiájára is.

A rugalmas közvetítő stratégia azokra a projektekre jellemző, ahol jelentős számú érintett érdekeit szem előtt tartva tűzik ki a célokat és valósítják meg azo-





kat. A projekt céljainak meghatározásakor figyelembe kell venni az összes érintett elvárásait, céljait, szükségleteit, valamint az általuk támasztott követelményeket. A projekt az érintettek elvárásainak és befolyásának feltérképezésére koncentrál. Projekt-érdekháló elkészítése a projektstratégia meghatározásának alapja. A projekt az érintettek hatásainak pozitív szinergiáit kell, hogy kihasználja. A projekt sikere elsősorban azon múlik, hogy mennyire képes ezt a szinergiát kiaknázni. A projekt sikerét az érintettek elégedettségén mérhetjük le.

Az erős vezető stratégia irányvonalában a projekt függetlenségét előtérbe helyező kultúrát alakít ki, és hangsúlyozza a projekt sikeres megvalósításának fontosságát. Mindez azt jelenti, hogy a projekt maga alakítja ki céljait. Teszi mindezt ugyanakkor a projekt érintetteinek hálózatában. A projekt belülről kifelé építkezik: a projekt céljainak és peremfeltételének meghatározása után alakítja ki az irányítási rendszerét, amelyben az egyes érintettek jól meghatározott pozíciókat foglalnak el, míg más érintetteket tudatosan kizárnak ebből a hálózathoz. A projekt jelentőségét az adja, hogy a projekthálózat újszerű felfogást képvisel, az egyes érintetteket erőforrásnak tekinti a projektcélok elérése érdekében. A projekt sikerét nagymértékben befolyásolja, hogy a projekt képes-e az érintettek befolyásolási képességét, hatalmát úgy kezelni, felhasználni vagy megváltoztatni, hogy azok teljes mértékben a projektcélok megvalósítását támogassák. A projekt végső sikerét a projekt eredményének a projekt környezetére, a társadalomra gyakorolt hatásából mérhetjük le.

4. Projektek sikere

A projekt stratégia meghatározása mellett fontos kérdésként merül fel, hogy mikor tekinthetünk egy projektet sikeresnek. Stratégiai szempontból a leginkább megfelelő választ a Standish Group elemzései adják meg.

A Standish Group 1994-95. óta IT és szoftverfejlesztési projektek sikerességét vizsgálja, amelyben jelentős arányban jelen vannak az Egyesült Államokra és Európára vonatkozó adatok, átfogó képet adva a projekthez kapcsolódó statisztikákról. Az egyes időszakokra vonatkozóan elkészített elemzésről megállapítható, hogy a vizsgált projektek közel 60%-a az Egyesült Államokból, 25 %-a Európából, és a maradék 15 % pedig a világ többi részéről származik. A vizsgált vállalatok több mint fele a Fortune 1000 vállalatok közé tartozik. Ezen vállalatok számos iparágban tevékenykednek. A vizsgálat résztvevői között megtalálhatóak a vállalatok informatikai igazgatói, az alelnökök, az igazgatók és projekt menedzserek. Napjainkra a Chaos Report már 18 év 90.000 befejezett IT projektjének adatait foglalja magában.

A kutatók a projekteket három kategóriába sorolták:

Sikeres projekt: A klasszikus projektsiker felfogását követve sikeres az a projekt, amely határidőre és az előirányzott költségkeret betartva, a projekt kezdetén meghatározott funkciókat és specifikációkat megvalósítva jön létre.





Vitatott sikerű projekt: A projekt létrejön és a végeredménye működőképes, azonban túllépi a határidőt és/vagy az előirányzott költségkeretet, továbbá a projekt kezdetén meghatározott funkciókat és specifikációkat sem tudja teljes mértékben megvalósítani.

Sikertelen projekt: A projektet a projektciklus valamely fázisában leállították.

Az 1. táblázat az elmúlt másfél évtized vizsgálati eredményeit mutatja be.

1. táblázat: Sikeres projektek aránya a vizsgált projekteknél (%-ban kifejezve)

1. table: Distribution of successful project within the examined projects (%)

	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2009	2012
Sikeres	16	27	26	28	34	29	35	32	39
Vitatott	53	33	46	49	51	53	46	44	43
Sikertelen	31	40	28	23	15	18	29	24	18

Forrás: Chaos Report 1995-2012

A táblázat adataiból látható, hogy az 1994-es felmérés szerint átlagosan minden harmadik szoftverfejlesztési projekt megbukott, és minden hatodik projekt volt igazán sikeresnek tekinthető. Az elmúlt csaknem két évtizedben a sikeres projektek aránya több mint a duplájára nőtt – átlagosan minden második-harmadik projekt lesz sikeres –, a sikertelen projektek aránya pedig csökkent – minden ötödik projekt bukik el –, azonban ezek a számok a szakma elméleti és gyakorlati szakemberei számára egyaránt elkeserítőek.

A vizsgált projektek fele az eredeti költségvetést több mint 50%-kal lépte túl, ötödrészüket pedig az eredeti költségvetés dupláját is meghaladta. A vizsgálatban szereplő projektek kétharmada a kitűzött határidőt a projekt eredetileg becsült átfutási idejének több mint felével lépte túl, és csaknem felénél kétszer annyi idő kellett a projekt befejezéséhez, mint azt előzetesen számították. A mintában szereplő projektek egyharmada az előzetesen meghatározott, számszerűsített specifikációk 25%-át nem tudta megvalósítani, ugyanakkor több mint negyedrésze ezen specifikációk 50%-át sem tudta teljesíteni.

A kutatás arra is választ keresett, mi lehet az oka az ilyen magas mértékű sikertelenségnek. A 2. táblázat a siker legfontosabb okait mutatja be. Az egyes tényezők sorrendje gyakorisági sorrendet is jelent.





2. táblázat: Projektek sikerfaktorai

2. table: Project success factors

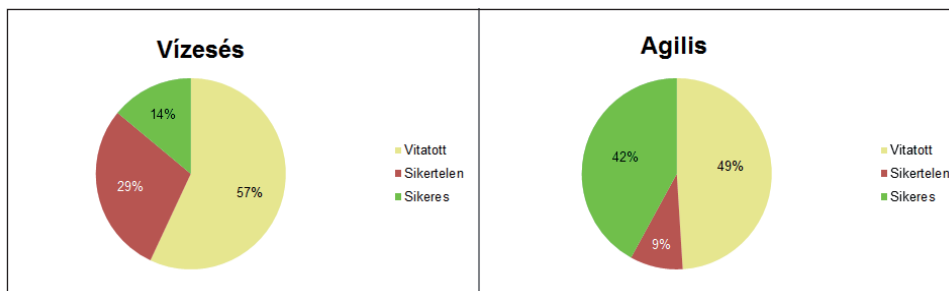
1994	1998	2000	2004	2009, 2012
1. A végső felhasználók bevonása	1. A végső felhasználók bevonása	1. A felső vezetés támogatása	1. A végső felhasználók bevonása	1. A felső vezetés támogatása
2. A felső vezetés támogatása	2. A felső vezetés támogatása	2. A végső felhasználók bevonása	2. A felső vezetés támogatása	2. A végső felhasználók bevonása
3. A követelmények egyértelmű meghatározása	3. Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása	3. Kompetens szakemberekből álló	3. Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása	3. Egyértelmű üzleti célok
4. Megfelelő, alapos tervezés	4. Kompetens szakemberekből álló	4. Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása	4. Odaadón, keményen dolgozó projektszapat-tagok	4. Érzelmű érettség
5. Reális elvárások	5. A projekt résztvevők elkötelezték a projekt	5. Egyértelmű vízió és világos célok	5. Egyértelmű vízió és világos célok	5. Hatókör optimalizálása
6. Kisebb projekt mérföldkövek kialakítása				6. Agilis folyamatok
7. Kompetens szakemberekből álló				7. Projekt menedzsment szakértelem
8. A projekt résztvevők elkötelezték a projekt				8. Képzett munkaerő
9. Egyértelmű vízió és világos célok				9. Megvalósítás
10. Odaadón, keményen dolgozó projektszapat-tagok				10. Eszközök és infrastruktúra

Forrás: Chaos Report 1995-2012, Chaos Manifesto 2013:4

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a projekt sikert befolyásoló tényezők között a végső felhasználó bevonása és a felső vezetés támogatása a legfontosabb. Az utóbbi években elsősorban az IT projekteknél, továbbá napjainkban egyre több területen az agilis projekttervezés térhódítása figyelhető meg. A 2012-es CHAOS Report már arról tudósít, hogy agilis projektek háromszor sikeresebbek, mint nem agilis társaik (3. ábra). Azon szoftveralkalmazások, amelyeket agilis folyamat során fejlesztettek ki háromszor sikeresebbek a hagyományos vízéses módszerrel megvalósított projektekkel szemben, valamint határidő és költségátúllépéssel is sokkal kisebb arányuk valósul meg.” (CHAOS Report 2012:25).

3. ábra: Vízéses és agilis projektek sikeressége

3. figure: Success of waterfall és agile projects



Forrás: CHAOS Report 2012





A Standish Group kutatásait számos kritika éri. A kritikusok kiemelik, hogy a kutatók a projekt sikerét csak a projektháromszög szempontjából vizsgálják, és elhanyagolnak olyan kérdéseket, mint a projekt kockázatok mértéke és kezelése, valamint az ügyfelek elégedettségének vizsgálata (Dominguez 2009). Elismerik ugyanakkor, hogy a vizsgálatok statisztikai eredményei jól tükrözik a valóságot, hiszen egyrésről az elmúlt évtizedben ugyan sokkal több minősített projekt menedzser irányít projekteket, jelentősen nőtt a projekt tréningek száma és színvonala, valamint a projekt módszerek és technikák tárháza is gazdagodott, ugyanakkor nőtt a projektek komplexitása, kockázata, valamint csökkent a projektek rendelkezésre álló időtartam. Ezek a hatások azonban nagyrészt kioltják egymást.

5. Összegzés

Cikkünkben megkíséreltük áttekinteni a stratégiai projektek legfontosabb jellemzőit. Bemutattuk a szervezeti stratégia és a projektstratégia kapcsolatát, valamint a projektorientált stratégiai tervezés jellemzőit. Részletesen elemeztük a különböző projekt stratégiákat és felvázoltuk a projekt siker legfontosabb tényezőit. A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán működő projekt menedzsment kutatócsoport a bemutatott témában végzett empirikus kutatások eredményeit az elkövetkezendőkben folyamatosan publikálja.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Artto, K. – Kujala, J. – Dietrich, P. – Martinsuo, M. (2008) What is project strategy? *International Journal of Project Management* Vol. 26. No. 1, pp. 4-12.
- Barakonyi Károly – Lorange, Peter (1993): *Stratégiai menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Dominguez, Jorge (2009) *The Curious Case of the CHAOS Report 2009*. www.projectsmart.co.uk
- Griffin, R. W. (2008): *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston
- Kessler, H. – Winkelhofer, G. A. (1997): *Projektmanagement*. Springer Verlag, Heidelberg.
- CHAOS Manifesto (2013). The Standish Group. www.standishgroup.com
- CHAOS Report (1995-2012). The Standish Group. www.standishgroup.com





PROJEKTEK NYOMON KÖVETÉSE MÁTRIXOKKAL

COMPREHENSIVE PLANNING AND COORDINATING MATRIX

DR. KOSZTYÁN ZSOLT TIBOR egyetemi docens
Pannon Egyetem, Kvantitatív Módszerek Intézeti Tanszék
KURBUCZ MARCELL TAMÁS műszaki menedzser
Pannon Egyetem, Kvantitatív Módszerek Intézeti Tanszék

ABSTRACT

The matrix-based planning methods – because of the iterational connection handled by them – became essential methods for product or software development projects. These planning methods do not only make it possible to define the activities and create connections between them, but also allows us to schedule (Eppinger et al., 1994) and track (Minogue, 2011) simpler, linear projects. The goal of the research – using mainly Minogue's (2011) results – was to create a matrix-based method, which makes the planning of multiple projects transparent and trackable – even multiprojects –, and records and processes the data about its realization.

1. Bevezetés

Az üzleti és gazdasági környezet gyors változása kiélezte a cégek reakcióképesség terén kibontakozó versenyét, melyben a felek által elsajátított projektmenedzselési kultúra kulcsfontosságú szerepet játszik. Azok a projektorientált vállalatok azonban, melyek – Gantt-diagramokkal (Gantt, 1919), hálós ütemtervekkel (Kelley–Walker, 1959; Fondahl, 1961; Fulkerson, 1962; Pritsker, 1966; Khoo et al., 2003; Malcolm et al., 1959; Roy, 1962; PMI, 2004) – átfogó projekttervezés elvégzésére törekednek, nyomon követési, koordinációs és erőforrás allokációs problémák megoldásának céljából, jobb híján olyan szoftvereket, technikákat használnak fel, melyek vizualitásuk- és a belőlük származtatott következtetések levonhatóságának hiányában alkalmatlannak bizonyulnak az átfogó tervezésben rejlő előnyök kiaknázására.⁷ Ez a hiányosság annak ellenére valószínű, hogy a projektek költségessége (Aggteleky–Bajna, 1994) és magas bukási aránya (Chaos Manifesto, 2012) biztosítja az igényt az újabb és újabb projekttervezési módszerek kifejlesztésére. Tanul-

⁷ A multiprojekt-tervezésre a vállalatok elsősorban Gantt-diagramokat használnak, melynek oka az, hogy a hálós projekttervek átláthatóságát a sávos ütemtervekénél jobban korlátozza a megjelenítendő és nyomon követendő tevékenységek és a köztük lévő kapcsolatok növekedésének száma.





mányunk során erre a problémára kínálunk megoldást a mátrixos projekttervezés nyomon követési kiterjesztésének (Minogue, 2011) fejlesztésével.

2. Szakirodalmi áttekintés

A projekttervezési technikák közül legfiatalabb, mátrixos projekttervezési eljárások segítségével – a hálós projekttervekkel és Gantt-diagramokkal (sávos ütemtervekkel) ellentétben – az iterációs kapcsolatok (körfolyamatok) kezelhetővé válnak. A mátrixos projekttervezés legelső formáját Desgin Structure Matrix-nak, vagy Dependency Structure Matrix-nak (röviden DSM-nek) (Steward, 1981) nevezték, amely olyan mátrixos alapú, logikai tervezési eljárást jelent, melynek soraiban és oszlopaiban a tevékenységek-, cellákban pedig a tevékenységek közötti kapcsolatok („X”) jelennek meg. (Kosztyán, 2013) A mátrixos projekttervezés fejlődésének következtében ugyanakkor már nem csak determinisztikus (biztos) kapcsolatokat jeleníthetjük meg a mátrixban, hanem lehetőségünk nyílik a tevékenységek között bizonytalan (sztochasztikus) kapcsolatok ábrázolására is. (Yassine et al., 1999; Tang et al., 2010) Ezt a módszert numerikus DSM-nek (NDSM-nek) nevezzük, melyben a kapcsolatok erősségét a mátrix celláiba írt „X”-ek helyett nulla és egy közé eső számok jelölik; a bizonytalan kapcsolatok esetén pedig a számok helyett kérdőjelet használunk. (Kosztyán, 2013) Az NDSM módszer továbbfejlesztésével született meg a Stochastic Network Planning Method (röviden SNPM) (Kosztyán et al., 2008), melynek segítségével egyszerűen modellezhetünk olyan – elsősorban informatikai és innovációs – projekteket, melyekben a tevékenységek egymás után sorosan, valamint párhuzamosan is végrehajthatóak. Kosztyán–Kiss (2011) alapján azonban nem csak a tevékenységek közötti kapcsolatok lehetnek sztochasztikusak, hanem a projektben végrehajtandó tevékenységek is. Ez a módszer az SNPM továbbfejlesztésével létrehozott projektszakértői mátrix (angolul Project Expert Matrix, röviden PEM). A folyamatosan fejlődő mátrixos tervezés következtében ugyanakkor a DSM alapú módszerek már nem csak logikai projekttervezésre alkalmasak, hanem segítségükkel lehetőségünk nyílik ütemezési (Minogue, 2011; Chen et al., 2003), egyszerűbb nyomon követési (Minogue, 2011), illetve erőforrás-korlátos ütemezési problémák megoldására is. (Browning–Eppinger, 2002) Kutatatomunkánk során elsősorban Minogue (2011) eredményeit használtuk fel, amely alapján lehetőségünk nyílik – a ciklogramokkal (Al Sarraj, 1990; Arditi et al., 2001) megtervezhető projektekhez hasonló – lineáris tevékenység-lánccal rendelkező, egyszerűbb projektek ütemezésére és nyomon követésére. Ez az úgynevezett Time-based DSM (idő alapú DSM) (Minogue, 2011), amely úgy épül fel, hogy a DSM mátrix bal oldala mellé beszurunk egy oszlopot, melynek cellái a tervezett tevékenységidőket tartalmazzák, továbbá beszurunk egy sort is a mátrix fölé, melynek cellái a ténylegesen megvalósult tevékenységidőket szemléltetik. A mátrix diagonálisán feltüntetjük a tervezett és a tényleges tevékenységidők





különbségét, amely megmutatja, hogy a projektünk a tervezettnél várhatóan előbb, vagy később fog befejeződni (lásd: 1. ábra).

1. ábra: Nyomon követésre alkalmas Time-based DSM

1. figure: Tracking with Time-based DSM

d	RT	2	5	5	PT	Tervezett idő
PT	↗	A	B	C	RT	Tényleges idő
4	A	-2	X		d	Eltérés
5	B		0	X	↗	X Kapcsolat
4	C			1	Egység:	Nap

Forrás: saját ábra

3. CPCM módszer bemutatása

A multiprojekt-kezelési hiányosságok megszüntetése, valamint a mátrixos projektkezelési módszerek fejlesztésére hoztuk létre a Comprehensive Planning and Coordinating Matrix (CPCM) – magyarul: átfogó tervezési és koordinálási mátrix – névre hallgató módszert. A CPCM célja a projektek tevékenységszintű újratervezése, a más alternatíva hiányában sávdíagramokkal kezelt, így zavarossá váló átfogó projekttervezés és koordinálás hatékonyabbá és átláthatóbbá tétele, valamint az egyes projektek újdonságtartalom terén mutatkozó hiányosságát kiaknázó projektsablonok támogatása és tökéletesítése. Az új módszer logikája a Time-base DSM terv-tény alapú logikájára épül, amely alapján a tervezett és ténylegesen megvalósult tevékenységidők összehasonlításán kívül a CPCM módszer rögzíti a tervezett és tényleges erőforrás-felhasználást (vagy költségeket) is. A módszer felhasználja a vállalatok stratégiai törekvéseit-, valamint az elsődleges projektcélok kölcsönös összefüggését, így a projekttervtől való eltérés alapján gyors, tevékenységszintű beavatkozást biztosít a vállalati stratégiával (vállalati projekttervezési kultúrával, az elsődleges projektcélok prioritásával) összhangban. A CPCM módszer alkalmazásának legfontosabb szabálya az, hogy a mátrix keretét képező domináns és dominált⁸ oldalakat (elsődleges projektcélokat) a vállalat stratégiája által meghatározott elsődleges projektcél-prioritások mentén határozzuk meg. A CPCM felépítését, valamint a projektek új módszerrel való megtervezésének, nyomon követésének és koordinálásának folyamatát minőségorientált és vevőközpontú vállalatra vonatkoztatva (minőség > időtartam > költség) a 2. ábra szemlélteti.

8 Domináns oldal: fontosabb projektcél. Dominált oldal: alacsonyabb prioritással rendelkező projektcél.



2. ábra: CPCM működése minőségorientált és vevőközpontú vállalat estében

2. figure: Planning with CPCM method in example of quality oriented strategy

„A” ábra

Tervezés pontossága		WD		WD		WD		Munka
		δ		δ		δ		
		A		B		C		
DD	α	A	ST	X		X	A	RW
(ST)								-
DD	α	B		ST			B	RW
(ST)								y
DD	α	C				ST	C	RW
(ST)								y
Idő		A		B		C		Csapat teljesítménye
		RD*	-	RD	β	RD	β	
			PD		PD		PD	

„B” ábra

Tervezés pontossága		3.					Munka		
		4.							
		A	B	C					
3.	4.	A	0	X	X	A	2.		
							-	1.	
		B		0,2		B	6.	1.	
		C			0	C	...	1.	
							6.	1.	
Idő		A		B		C		Csapat teljesítménye	
		2.	-	5.	...	5.			
		1.		1.		1.			

"A" ábra		
Jel.	Megnevezés	Számítás
A,B,C	Tevékenységek megnevezése	Adott
ST ; ST*	Tartalékidő aránya a teljes átfutási időből ; sablontól eltérő tartalékidő	Adott
PD, PW	Tervezett tevékenység- és munkaidő	Adott
RD, RW	Tényleges tevékenység- és munkaidő	Adott
DD, WD	Tényleges tevékenység- és munkaidő tervezettől való eltérése	$RD-(PD)$; $RW-(PW+y)$
α	Hatás a teljes átfutási időre	$DD-(ST*tev.-ek ideje)+\beta$
β	Megelőző tevékenységek hatása a tevékenység kezdési idejére	Számítás ^{*1}
y	Tervezett munkaidő módosítása β alapján (csak piros keretes tevékenységnél)	Számítás ^{*2}
δ	Megvalósulás pillanatában le nem kötött, rendelkezésre álló munkaidő	Számítás ^{*3}
	Kritikus tev. és a terv alapján előtte befejeződő, vele párhuzamosan futó tev. csoportja	Adott
*	Külső környezeti ok következménye	Adott
	Munkaidővel befolyásolható megvalósítási idejű tevékenység	Adott

"B" ábra	
Lépés	Feladatok megnevezése
0.	Adatok felvitele a sablonból (tevékenységek, kapcsolatok, tartalékidő). Esetleges módosítás.
1.	A tevékenységek tervezett munka- és tevékenységidejének rögzítése.
2.	Megvalósult tevékenység tényleges munka- és tevékenységidejének rögzítése.
3.	A tervezett és a tényleges időértékek (tevékenység, munka) különbségének rögzítése.
4.	A tevékenység hatása a teljes átfutási időre (bal oldalon) és a megvalósulás pillanatában le nem kötött, rendelkezésre álló munkaidő (felül) (párhuzamosan futó tevékenységek figyelembe vételével).
5.	A követő tevékenység előfeltételeinek teljesülése esetén (oszlopában minden X-hez tartozó tevékenység teljesült) a megelőző tevékenységek 4. lépésben nyert értékének (α) maximuma. ^{*1}
6.	Amennyiben újratervezhető (piros keretes) a követő tevékenység, akkor az 5. lépésben nyert értékek maximuma alapján számított munkaidőmódosítás. ^{*2}
...	2. lépéstől kezdődik előről.

Forrás: saját ábra

*1Megelőző tevékenységek teljes hatása a projekt átfutási idejére (β):



A követő tevékenység előfeltételeinek teljesülése esetén (oszlopában minden X-hez tartozó tevékenység teljesült) beírjuk az említett követő tevékenység β céljába a megelőző tevékenységek teljes átfutási időre gyakorolt hatásai (α) közül a legnagyobb értéket (3. ábra), melyből kivonjuk a β értékhez tartozó tevékenység tartalékidejét ($ST \cdot \text{tevékenységek teljes ideje}$, vagy ST').

3. ábra: β érték meghatározása

3. figure: Identify value β

Tervezés pontossága	0	50	0	50		Munka
	A	B	C			
2	A	0	X	A	25	
2					0	25
2	B		0,1	X	B	25
1					0	25
	C			0	C	25
Idő	6	-	5	-	?	Csapat teljesítménye
	4		3		3	

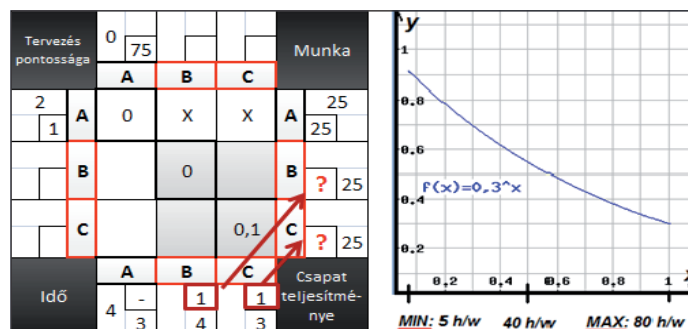
Forrás: saját ábra

*2 A tervezett munkaidő módosításának kiszámítása β alapján (γ):

A tervezett munkaidő módosítása (γ) mindig β értékek alapján történik, de kiszámításának képlete vállalatonként eltérhet. Az általam vizsgált projekt típus esetén maximum 2 munkavállaló dolgozhat egy funkcionális területen, ami 80 óra munkaidőt jelent egy hét alatt, minimális tevékenységre fordított munkaidő pedig heti 5 óra. Az „y” tengelyen mért értékek kapcsolódnak a tevékenységidőhöz, míg az „x” tengely értékei a munkaidővel arányosak (4. ábra).

4. ábra: γ érték meghatározása

4. figure: Identify value γ



Forrás: saját ábra





Kiszámítás során a piros keretes, azonos „szürke csoportba” tartozó tevékenységeket vizsgáljuk. A vizsgált tevékenységek β , PD és PW értékeit az alábbi képletbe behelyettesítve kiszámoljuk az „x” értéket.

$$0,3^x = (PD - \beta) \times \left(\frac{(0,3)^{(PW \times 0,0125)}}{PD} \right) \quad (1)$$

Az „x” értéket elosztjuk jelen esetben 0,0125-el, hogy megkapjuk azt a munkaidőértéket, amellyel a tervet módosítanunk kell.

$$y = x \div 0,0125 \quad (2)$$

***3Megvalósulás pillanatában le nem kötött, rendelkezésre álló munkaidő (δ):**

Példánkban a funkcionális terület mentén elkülönülő feladatok (például beszerzéshez kapcsolódó feladatok) alapján különböztetjük meg a tevékenységeket egymástól. Ennek legfőbb szerepe az erőforrás-allokáció során van, ahol funkcionális területekre-, „egynemű”, szakértői feladatokra bontjuk fel a tevékenységeket. A CPCM működése során minden megvalósult tevékenység után rögzítjük, hogy az adott „egynemű” munkából mennyi munkaidő áll rendelkezésünkre lekötetlenül. Tanulmányunk során munkaóra/hét időmennyiséget alkalmaztunk, ahol egy munkavállaló teljes kapacitása 40 óra/hét munkaidővel ér fel. A lekötetlen munkaidő meghatározására megvizsgáljuk, hogy az utoljára végbement, azonos funkcionális területhez tartozó tevékenység mennyi erőforrást használt fel, volt-e párhuzamosan futó tevékenység, amely egynemű munkát használt, vagy párhuzamosan futó projektek esetén megjelöltük-e a tevékenységek β értékét, melynek értelmében a tevékenység folyamatban van. Párhuzamos tevékenységek során a keret soraiiban és oszlopaiban 0 és 1-es számmal jelöltük, hogy az adott projekt elkezdődött, esetlegesen befejeződött-e már, melynek legfőbb célja, hogy az erőforrás-rende-zés során átláthatóvá váljon, hogy a projekt kezdőtevékenységének megvalósítása folyamatban van-e. A δ meghatározása során a folyamatban lévő tevékenységek lekötöttségét kivonjuk a vállalat rendelkezésére álló teljes (funkcionális területekhez tartozó) munkaidejéből.

4. CPCM módszer előnyei

A CPCM módszer keretes elrendezésének és működésének köszönhetően alkal-mas lehet tetszőleges számú projekt átlátható módon való egyidejű kezelésére, melynek során egy újabb projektet a mátrixban egy újabb keret jelöl. A módszer hozzájárul továbbá a projektekből nyert tapasztalatok rögzítéséhez, az esetleges pro-jektsablonok frissítéséhez, a munkavállalók teljesítményének értékeléséhez és a pro-jektek a gyors, tevékenységszintű újratervezéshez. A módszer alkalmazható lehet a hagyományos projekteken kívül agilis projekttervezés-, valamint fejlesztési folya-matok modellezése során is, megvalósíthatósága egyszerű, hiszen könnyen a vállala-





lati projekttervezési rendszerre illeszthető (multiprojekt-tervezés szintjén), valamint egy egyszerű MS Excel szoftver is elegendő lehet a technika alkalmazására.

5. Gyakorlati alkalmazhatóság

A kutatás során a CPCM módszer gyakorlati alkalmazhatóságát egy multinacionális gépjárműalkatrész-gyártó nagyvállalat példáján keresztül próbáltuk ki, ahol a feladat egy termékfejlesztési projekt sorozatgyártási fázisának újratervezése volt, amelyet a projektcsapat eredetileg 15 napos késedelmi idővel zárt le. A projektfázis újratervezése során a CPCM módszer segítségével a késedelmi időt megközelítőleg 3 napra tudtuk lecsökkenteni a követő újratervezhető tevékenység munkaidejének módosításával.

6. Összefoglalás

A tanulmány során rövid áttekintést nyújtottunk a projekttervezési eszközökről, valamint a mátrixos projekttervezés különböző felhasználási területeiről, majd ismertettük az általunk létrehozott, CPCM névre keresztelt mátrixos projekttervezési módszert. Az új technika segítségével a DSM alapú technikákat fejlesztettük tovább a bonyolultabb projektek nyomon követésére és koordinálására, melynek következtében a Gantt-diagramoknál átláthatóbb és gyorsabb újratervezést megvalósító módszerhez jutottunk, amely segítségével akár fejlesztési projektek megvalósítását is támogathatjuk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aggteleky, B. – Bajna, M. (1994): Projekttervezés, projektmenedzsment. Közlekedési Dokumentációs Rt., Budapest, pp. 16-22.
- Al Sarraj, Z. M. (1990): Formal development of line-of-balance technique. *Journal of Construction Engineering and Management* ASCE 116. évf. 4 sz.
- Arditi, D. – Tokdemir, O. B. – Suh, K. (2001): Effect of learning on line-of-balance scheduling. *International Journal of Project Management*, 19. évf. 5. sz.
- Browning, T. R. – Eppinger, S. D. (2002): Modelling Impacts of Process Architecture on Cost and Schedule Risk in Product Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49.évf. 4.sz.
- Chaos Manifesto (2012): The Year of the Executive Sponsor. The Standish Group. (elektronikus formában elérhető: http://versionone.com/assets/img/files/CHAOS_Manifesto2012.pdf – letöltve: 2014. március 15.)
- Chen, C.-H. – Ling, S. F. – Chen, W. (2003): Project scheduling for collaborative product development using DSM. *International Journal of Project Management*. 21. sz.
- Eppinger, S. D. – Whitney, D. E. – Smith, R. P. – Gebala, D. A. (1994): A model-based method for organizing tasks in product, *Research in Engineering Design*, 6. sz.
- Fondahl, J.W. (1961): A non-computer approach to the critical path method for the Construction Industry, Tech. Rep. 9 sz., The Construction Institute, Stanford University, CA.





- Fulkerson, D.R. (1962): Expected critical path length in PERT network. *Operations Research*, 10 évf. 6. sz.
- Gantt, H. L. (1974): *Work, Wages and Profit*. The Engineering Magazine, New York, 1910; republished as *Work, Wages and Profits*. Hive Publishing Company, Easton, Pennsylvania 1974, ISBN 0-87960-048-9
- Kelley, J. – Walker, M. (1959): Critical-Path Planning and Scheduling. *Proceedings of the Eastern Joint Computer Conference*.
- Khoo, L.P. – Chen, C. – Jiao, L. (2003): A Dynamic Fuzzy Decision Support Scheme for Concurrent Design Planning. *Concurrent Engineering*, 11. sz.
- Koszttyán, Zs. T. – Fejes, J. – Kiss, J. (2008): Szotchasztikus hálóstruktúrák kezelése ütemezési feladatokban, *Sigma*, XXXIX. évf. 1-2. sz.
- Koszttyán, Zs. T. – Kiss, J. (2011): Mátrix-alapú projekttervezési módszerek. *Vezetéstudomány*, Budapest, 10. szám. pp. 32., 34.
- Koszttyán, Zs. T. (2013): Mátrix-alapú, stratégiai projekttervezési eljárások, *Sigma*, XLIV. évf. 1-2. sz.
- Malcolm, D. G. – Roseboom, C. E. – Clark, W. (1959): Fazar Application of a Technique for Research and Development Program Evaluation. *Operations Research* 7. évf. 5. sz.
- Minogue, P. (2011): „Gantt-Like”DSMs. *Proceedings of the 13th International DSM Conference*.
- Project Management Institute (2004): *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide – 3. kiadás)*, magyar nyelvű fordítás: *Projekt menedzsment útmutató* (2006), Akadémia Kiadó, Budapest.
- Pritsker, A. A. B. (1966): GERT: Graphical Evaluation and Review Technique. RM-4973-NASA, National Aeronautics and Space Administration under Contract, No. NASr-21.
- Roy, B. (1962): Graphes et ordonnancements, *Revue Francaise de Recherche Operationnelle*. 25. sz.
- Steward, D. V. (1981): *System Analysis and Management: Structure, Strategy, and Design*. Petrocelli Books, New York
- Tang, D. – Zhu, R. – Tang, J. – Xu, R. – He, R. (2010): Product design knowledge management based on design structure Informatics,matrix. *Advanced Engineering Informatics*.
- Yassine, A. – Falkenburg, D. – Chelst, K. (1999): Engineering design management: an information structure approach. *International Journal of Production Research*, 37 évf. 13. sz. (dsmweb.org.)





BERENDEZÉSEK KARBANTARTÁSÁNAK MÁTRIXOS PROJEKTTERVEZÉSE

MATRIX-BASED PLANNING OF MAINTENANCE PROJECTS

NÉMETH ANIKÓ PhD. hallgató

Pannon Egyetem, Kvantitatív Módszerek Intézeti Tanszék

ABSTRACT

A famous quote from the movie *Wedding Crashers* says that: „We have no way of knowing what lays ahead for us in the future. All we can do is to use the information at hand to make the best decision possible”. Maintenance planners of companies endeavor to do the same based on the available data, however, this strategy may not lead to adequate results for the company, moreover, shortage for some resources, e.g., manpower, equipment, funds, can also balk the execution of the plan. One could say that the solution to these issues is simple: a plan satisfying all the demands should be prepared.

The known and well tested planning and analysis methods should be integrated in order for the companies to see opportunities in the new planning approaches. This is my interpretation of the thoughts of Milton Berte: “If opportunity doesn’t knock, build a door.” Following the quote from Hannibal: “We will either find a way, or make one”, I have selected away from the ones I found, and modified it to fulfill the aforementioned purposes.

1. Karbantartás jelentősége és tervezhetőségének nehézségei

Minden munkát végző ember tevékenységei során eszközt vagy eszközöket használ, amelyek elromolhatnak, tönkremehetnek. Így megállapítható, hogy a karbantartás problematikája már azóta jelen van életünkben, mióta eszközöket használunk. Ezen munkavégzési eszközök javíttatásáról gondoskodni kell. Így következtethetünk arra, hogy a karbantartás azoknak a tevékenységeknek az összessége, amelyeket el kell végezni az állóeszközök üzemképessége és rendeltetésszerű használata érdekében. (Selvik-Aven, 2011, Awank, 2003, Moubray, 2001)

Bátran kijelenthetjük, hogy ma már a karbantartás összetettebb. Nemcsak a vállalati működés támogatását kell kielégítenie, hanem jelentős szerepet tölt be a termelő- és szolgáltató folyamatok hatékonyságának növelésében. A nagyvállalatok karbantartás tervezői, sok munkával eltöltött hét, esetleg hónap alatt összeállított terveikben foglalják össze a karbantartási részleg feladatait. Ezek azonban gyakran





betarthatatlannak bizonyulnak és már műhely szintjére elérve többnyire elhalnak. (Krishnasamy, et al. 2005, Pham – Wang, 1996)

Gyakori probléma, hogy a tervek megírói még csak meg sem érintették soha a berendezéseket, amelyekről véleményt alkottak, nem ismerik a berendezések funkcióit, hibáit, azok hatásait és következményeit. Nem ritka, hogy olyan, egyébként kiemelkedő tudással rendelkező szakemberek állítják össze a karbantartási terveket, akik azzal sincsenek tisztában, hogy egyáltalán milyen körülmények között üzemel az adott berendezés. Egy sikeres elemzést követően még mindig problémával állunk szemben, hiszen meg kell oldanunk azt a feladatot is, hogy korábbi elemzési eredményeket felhasználva tervezzük meg berendezéseink karbantartását.

2. Karbantartási terv, karbantartási projekt összeállítása

Nagyvállalatoknál jellemző, hogy a karbantartási feladatok nagy részét ma már projektek keretében realizálják, ahol a műszaki, technikai paraméterek mellett azon menedzsment módszerek és technikák kerülnek a középpontba, melyek támogatják a feladatok hatékony és eredményes végrehajtását. A projektszemléletű karbantartási tevékenység során olyan területekre helyeződik a hangsúly, mint a projekt kialakítása, a projekt résztvevők kiválasztása, irányítása és motiválása; a projekt részletes tervezése és nyomon követése stb.

A betervezett karbantartási tevékenységek sorozatát tekinthetjük speciális karbantartási projektnak. Azonban a hagyományos projekttervezési technikák számos, a karbantartás során felmerülő problémát megválaszolatlanul hagynak. Gyakran előforduló probléma, hogy egy karbantartási technológiai folyamat során egy-egy tevékenységre többször is vissza kell térnünk. A másik probléma, ami a karbantartási terv összeállításánál felmerülhet, hogy mely karbantartási tevékenységet milyen sorrendben hajtsuk végre. Erre a determinisztikus logikai tervezési technikák nem adnak kielégítő választ, hiszen egy berendezés javításának technológiai folyamata kötött. Itt az egyes lépéseket nem lehet felcserélni, de azt hogy mely berendezéseket javítsuk, az már lehet egy prioritási sorrend, valamint a rendelkezésre álló idő-, költség- és erőforrásigények függvénye is.

3. A kockázat központú projekt szakértői mátrix

Egy projekt átfutási idejét, költség- és erőforrásigényét a tervezési fázis során határozzuk meg. A projektek, folyamatok tervezésének és ütemezésének egyszerű és átlátható módja a mátrixban való ábrázolás. A függőségi mátrix (DSM = Dependency Structure Matrix), vagy akár a sztochasztikus hálótervezési módszer (SNPM = Stochastic Network Planning Method) a tevékenységek sorrendjének tervezésére szolgál. A DSM és az SNPM is a tevékenységek végrehajtási sorrendjének megállapítására használható, de az SNPM a tevékenységek közötti kapcsos-





latok erősségét is figyelembe veszi, valamint paramétereit változtathatóak, tehát szélesebb körben alkalmazható. Ennek a módszernek továbbfejlesztése a projekt szakértői mátrix (PEM = Project Expert Matrix), amely a tevékenységek közötti összes lehetséges kapcsolat mellett tartalmazza a tevékenységek előfordulásának valószínűségeit, illetve tartalmazhatja költség-, erőforrás- és időigényeit. (Yassine et al., 1999, Yassine, 2010, Eppinger – Browning, 2012)

A kockázat központú projekt szakértői mátrix (rPEM) minden esetben a kiindulópont. Ennek átlójába a rendszerelemek/berendezésegységek megbízhatósági értékeit írom, melyeket korábbi diagnosztikai mérésekből, vagy akár az adott területen dolgozó szakemberek véleményéből nyertem ki. Ha egy karbantartási egység megbízhatósága p , akkor $1-p$ annak a meghibásodását jelöli. (Németh, 2014a, 2014b, Németh – Kosztyán 2012)

A berendezésegységek kiválasztása előtt megadom (figyelembe véve a vállalat elvárását is) azt a megbízhatósági szintet, amely felett egy részrendszer, berendezés mindenképpen szerepel a karbantartási tervben. Ezek mellett pedig azt is megadom, hogy mi lesz az a minimális rendszer-megbízhatósági szint, ami felett a generált karbantartási projektváltozatokat figyelembe fogom venni. Először a lehetséges karbantartási terveket határozom meg, vagyis arra a kérdésre fogom megkapni a választ, hogy MIT, milyen berendezések karbantartását hajtunk végre. Másodlagos célfüggvénynek a projektstruktúrák prioritásainak maximalizálását vettem. Így a lehetséges végrehajtási sorrendeket rangsorolhatom. Vagyis arra a kérdésre is választ kapok, hogy HOGYAN, milyen sorrendben végezzük el berendezések javítását. Korlátként az időt, a költség-, valamint az erőforrásigényeket adom meg. (Németh, 2014a, 2014b, Németh-Kosztyán 2012)

Amennyiben a rendszer megbízhatósága elérte a pl.: 70%-ot, a megoldást, a lehetséges projektstruktúrát megfelelőnek tekintettem. Továbbiakban pedig már csak azokat a karbantartási projektváltozatokat vizsgálom, amelyek ezzel vagy ennél magasabb értéket értek el. Nem elegendő, hogy a rendszer megbízhatósága emelkedik, a korlátoknak (idő-költség) is meg kell felelniük.

1. táblázat: A választott karbantartási struktúra

Table 1: The chosen maintenance structure

Sorrend	Berend.+ komb.	Prioritási értékek	Pr.	Fr	TPC (EUR)	TPT (nap)	Korlátnak megfelelt
1	ABCD	0,941629	96,0%	4,0%	20 350	100	Költség (X Idő)
2	ABD	0,928169	95,1%	4,9%	15 750	100	Költség (X Idő)
3	ACD	0,928169	95,1%	4,9%	15 550	100	Költség (X Idő)
4	AD	0,591679	72,0%	28,0%	10 950	75	Költség (X Idő)

Forrás: saját munka





Szcenáriónként teljes projekt átfutási időt, illetve teljes projekt ráfordítást számoltam. Idő- és költségkorlátként 129 nap, illetve 14.750 EUR került meghatározásra. Így az optimális karbantartási projektstruktúra az lesz (ld. 1. táblázat), amelyik a legmagasabb megbízhatósági értékkel rendelkezik, az idő-, költségkorlát figyelembevételével.

4. Körök kezelhetősége és figyelembe vétele a tervezés során

Mi történik abban az esetben, ha a kiválasztott berendezések, azok egységeinek karbantartásainak végeztével újra vissza kell térni az adott berendezésre, egy újabb beállítást megtenni? A gyakorlatban is sok esetben találkozhatunk ezzel a problémával.

Egy egyszerű megmunkáló állomás (gyártósor) karbantartás tervezhetőségének nehézségeivel találjuk szembe magunkat. A gyártósor karbantartása elkerülhetetlenné vált. A karbantartást és a felújítási munkálatokat úgy kell végrehajtani, hogy a gyártósor rendbetételét adott idő és adott költségeken belül valósítsuk meg. Gyártósorunk karbantartására a vállalat 13 napot és 26 egységnyi költséget tud rászánni, ez a tervek kialakítása során figyelembe kell venni. A karbantartást megelőzően a gyártósor megbízhatósága $Pr=0,05$, amelynek a karbantartást követő tervezett megbízhatósága pedig $Pr=0,25$ lenne, amelynek végrehajtására a termelés 13 napra rendelkezésre bocsátotta a gyártósort és a vállalat erre 26 egységnyi költséget tudott jelen esetben rászánni.

Első körben kiválasztásra kerülnek azok a berendezésegyeségek, amelyek kritikusság, illetve megbízhatóság szempontjából biztosan karbantartásra szorulnak majd. Az elemzéseket követően az A ($pA=0,4$), B ($pB=0,3$) illetve a C ($pC=0,1$) egységek maradtak. A D és az E egységek megbízhatósága megfelelő ($pD=0,7$; $pE=0,6$). Így az elemzések következtében 2 egység (D és E) karbantartása nem szükséges. Szükséges számolásokat elvégezve – már a redukált mátrixon-, a köröket egyelőre figyelmen kívül hagyva a maximális teljes átfutási idő 12 napot, illetve 24 egységnyi költséget ölelne fel.

2. táblázat: Kiindulási és a redukált projektek mátrixos megjelenítése

Table 2: Starting and reduced risk project matrix

r^2PEM	A	B	C	D	E
A	0,4	0,4			
B	0,3	0,3			
C			0,1	0,2	
D			0,4	0,7	
E					0,6

r^2PEM	A	B	C
A	0,4	0,4	
B	0,3	0,3	
C			0,1

$\tilde{S}^? - E$	A	B	C
A		0,4	
B	0,3		
C			

Forrás: saját munka





A visszatérő tevékenységek, visszacsatolások nem képezték korábban a tervezési eljárás részét. A 3. táblázatban is látható, hogy ha kör engedélyezett a berendezégségek között, az további lehetőségeket generál. Lehetséges projektátfutási időket számolva az alábbi eredményekre jutottam:

3. táblázat: Körök lefutását követően a részegségek megbízhatóságának alakulása

Table 3: Changes in reliability after the declaration of circles

A-B-A után $P_{(A-E)}=0,031$ TPT = 12,9408 nap TPC = 25,8816 egység						A-B-A-B után $P_{(A-E)}=0,068$ TPT = 12,9529 nap TPC = 25,9057 egység					
r ² PEM	A	B	C	D	E	r ² PEM	A	B	C	D	E
A	0,46	0,4				A	0,55	0,4			
B	0,3	0,36				B	0,3	0,44			
C			0,45	0,2		C			0,67	0,2	
D			0,4	0,7		D			0,4	0,7	
E					0,6	E					0,6
A-B-A-B-A után $P_{(A-E)}=0,2336$ TPT = 12,9543 nap TPC = 25,9087 egység						A-B-A-B-A-B után $P_{(A-E)}=0,2922$ TPT = 12,9545 nap TPC = 25,9090 egység					
r ² PEM	A	B	C	D	E	r ² PEM	A	B	C	D	E
A	0,8	0,4				A	0,85	0,4			
B	0,3	0,79				B	0,3	0,88			
C			0,88	0,2		C			0,93	0,2	
D			0,4	0,7		D			0,4	0,7	
E					0,6	E					0,6

Forrás: saját munka

A lehetséges maximális projekt átfutási idő 13 nap lesz, amely 2 lehetséges kört foglal magába. Ha ezt a mennyiséget meghaladják a visszacsatolások, ellenőrzések számai, akkor biztosak lehetünk abban, hogy a projektünk nem fog befejeződni a tervezett időpontban.



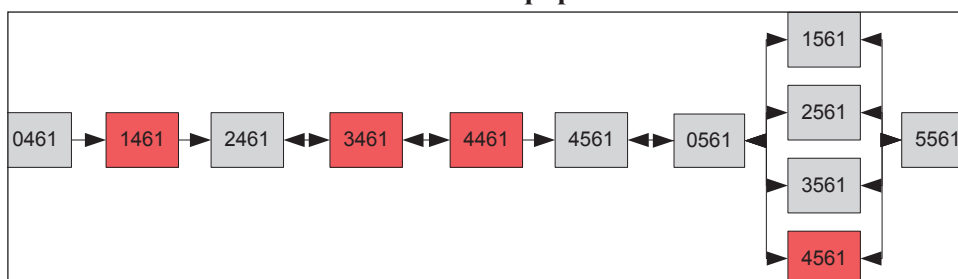


5. A megbízhatóság központú projekttervezési eljárás a gyakorlatban

Munkám során nagyon sok karbantartási projekttel találkoztam, amelyeken keresztül a kidolgozott módszert, és annak alkalmazhatóságát vizsgálhattam és így tovább javíthattam. A vizsgált vállalat egy gyártósorának berendezései a következőképpen épültek fel:

1. ábra: A vizsgált gyártórendszer felépítettsége a karbantartásra beütemezhető berendezésekkel kiemelve (piros)

Figure 1: The arrangement of the system – highlighted (red) the maintenance equipment



Forrás: saját munka

Amennyiben a berendezésegységek megbízhatósága 96% vagy e fölötti, akkor a karbantartás végrehajtása nem indokolt. Ennek a feltételeknek a figyelembe vételével a jelölt berendezések (1461, 3461, 4461, 4561 – ld. 1. ábra) karbantartására helyeztem a hangsúlyt. A megbízhatóság növelése mellett a rendelkezésre álló idő- és költségkorlátokat is figyelembe vettem, illetve a felmerülő köröket (berendezésegységek közötti visszacsatolások beállítása) a tervezés során számításaimba integráltam.

A gyártósor karbantartására, felújítására 34 munkanap 12,76 órát és 206.400 EUR-t tudtak a rendelkezésre bocsátani. Ezek mellett pedig a karbantartást követően a gyártósorok olyan mértékű megbízhatóság-növekedést kell elérnie, hogy ne kerüljön eladásra, vagy kiiktatásra. Céлом volt, hogy a módszer alkalmazásával olyan projekttervet állítsak össze, amely a 37 munkanapot, illetve a 206.400 EUR-ót nem használja fel teljesen és a gyártósor megbízhatósága legalább 70-75% fölé emelkedik.

A gyártóegység felépítettségét jobban megfigyelve a 3461-es illetve a 4461-es egység kapcsolatát, ahol egy kört (ld. 1. ábra oda-vissza nyíl mutatja) realizáltam a részletesebb vizsgálatokat követően. Ahhoz, hogy számolásainkat el tudjuk végezni szükséges a berendezés felépítettségének megadása mátrixos formában is, amely mutatja majd a visszacsatolások mértékét is.





2. ábra: A vizsgált gyártóberendezés felépítettsége r2PEM mátrixba foglalva

Figure 2: The arrangement of the system put into a r2PEM matrix

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

Forrás: saját munka

Figyelembe véve a vállalat által támasztott korlátokat, a kiválasztott egységek karbantartása a körök figyelembe vételével is a határokon belül maradt. A rendelkezésre álló 37 munkanap 2 körre elegendő (ld. 4. táblázat). A projektköltséget kiszámolva és a köröket is figyelembe véve a karbantartási projektre a tervezett 206.400 EUR kihasználatlan maradt (ld. 5. táblázat).

4. Táblázat: Körök figyelembe vétele projekt átfutási idő számítása során

Table 4: Calculation of total project time (TPT) with circles into

Berendezésegységek Sorrend	TPTi számítások	TPT rész-eredmény	C (cost) további berendezésegység szükséges karbantartási ideje	TPTi eredmény
3461-4461	$8+8*0,3$	10,4	1461 [6]; 4561 [12]	28,4
3461-4461-3461	$\dots+8*0,2$	12	1461 [6]; 4561 [12]	30
3461-4461-3461-4461	$\dots+8*0,3$	14,4	1461 [6]; 4561 [12]	32,4
3461-4461-3461-4461-3461	$\dots+8*0,2$	16	1461 [6]; 4561 [12]	34
3461-4461-3461-4461-3461-4461	$\dots+8*0,3$	18,4	1461 [6]; 4561 [12]	36,4

Forrás: saját munka





5. Táblázat: Körök figyelembe vétele projektköltség számítása során

Table 5: Calculation of total project cost (TPC) with circles into

Berendezésegységek Sorrend	TPCi számítások	TPC rész- eredmény	C (cost) további berendezésegység szükséges karban- tartási költség	TPCi ered- mény
3461-4461	$11.845+77.310*0,3$	35 038,00	1461 [47.500]; 4561 [63.700]	146 238,00
3461-4461-3461	$\dots+11.845*0,2$	37 407,00	1461 [47.500]; 4561 [63.700]	148 607,00
3461-4461-3461-4461	$\dots+77.310*0,3$	60 600,00	1461 [47.500]; 4561 [63.700]	171 800,00
3461-4461-3461-4461-3461	$\dots+11.845*0,2$	62 969,00	1461 [47.500]; 4561 [63.700]	174 169,00
3461-4461-3461-4461-3461-4461	$\dots+77.310*0,3$	86 162,00	1461 [47.500]; 4561 [63.700]	197 362,00
...	...	...	...	...

Forrás: saját munka

Így a karbantartóknak és további karbantartással foglalkozó alkalmazottnak lehetőségük nyílik más kritikusnak ítélt berendezéssel foglalkozni, és az itt megmaradt (spórolt) időt és anyaga ráfordítást más gyártósorok felújításával eltölteni.

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

6. Összefoglalás

A megbízhatóság alapú mátrixos karbantartás-tervezési módszer megalkotása során nagy szerepet játszott, hogy hogyan lehetséges a megbízhatóság és a meghibásodás figyelembevételével fontossági sorrend felállítása a karbantartani kívánt berendezések között illetve, hogy a tervezés során a berendezésegységek között helyenként felmerülő köröket számszerűsített formában vehessük figyelembe.

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





adott egységre. Amennyiben adott a költség-, erőforrás-, illetve időkeret, akkor a bemutatott módszerek segítségével olyan projektterv készíthető, amely alapján a legszükségesebb javítások tervezhetők, ütemezhetők.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Awank, C.K. (2003): The Lean Service Machine. Harvard Business Review, 2003(10), pp 123-129.
- Eppinger, S.D., & Browning, T.R. (2012): Design Structure Matrix Methods and Applications. Cambridge, MA: MIT Press.
- Krishnasamy, L., Khan, F., & Haddara, M. (2005): Development of a risk-based maintenance (RBM) strategy for a power-generating plant. Journal of Loss Prevention in the process industries, 18(1), pp 69-81.
- Moubray, J. (2001): Reliability-Centered Maintenance. London: Transatlantic Publishers.
- Németh A. (2014a): Berendezések karbantartásának mátrixos projekttervezése, Logisztikai Híradó 2014. február, XXIV.évf.1. szám, ISSN 2061-6333, pp. 29-32.
- Németh A., (2014b) Berendezések karbantartásának mátrixos projekttervezése, E-conom, Online Tudományos Folyóirat, 2013/2 (II. évf. 2. sz.), Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó/ University of West Hungary Press, Sopron, ISSN 2063-644X, 2014. április 28., pp. 79-98.; http://e-conom.hu/e-conom_2013_2.html?&L=1
- Németh A., & KOSZTYÁN ZS.T. (2012): Berendezések karbantartásának megbízhatóság központú mátrixos projekttervezése, Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, IV. évfolyam 4. szám (No.10.) A-sorozat 2. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám, Szeged, 2012, ISSN 2062-1396, pp. 235-248.
- Pham, H., & Wang, H. (1996): Imperfect maintenance. European Journal of Operational Research, 84(3), pp 425-438.
- Selvik, J.T., & Aven, T. (2011): A framework for reliability and risk centered maintenance. Reliability Engineering and System Safety, 96(2), pp 324-331.
- Yassine, A. (2010): An Introduction to Modeling and Analyzing Complex Product Development Process Using the Design Structure Matrix (DSM) Method. Letöltés dátuma: 2013.. július 26.
- Yassine, A.A., Falkenburg, D., & Chelst, K. (1999): Engineering design management: An information structure approach. International Journal of Production Research, 37(13), pp 2957-2975.





Menedzsment módszerek







INFORMATIKAI ALKALMAZÁSOK MENEDZSMENT KÉRDÉSKÖREI

QUESTIONS ABOUT INFORMATION APPLICATION MANAGEMENT

MOZSÁR LÍVIA ALICE PhD. hallgató
IBM, Applikáció Portfólio Menedzser

ABSTRACT

An application portfolio rationalization can support the organization. The IT portfolio management affect the controllability of IT applications, can reduce costs, duplicated processes and risks. The management can reduce costs and improve business processes with a centralized application portfolio management. Applications can be analyzed by looking at several attributes, amongst them are: business process support, strategic fit, costs, risks, technical value and business value. Another view of the scope of APM is a data oriented framework, focusing on Value, Cost, Investment, Technology (including Infrastructure), Transition (Deploy/Sunset). The article describes some basic questions and key issues for IT decisions.

1. Bevezetés

Napjainkban a nagyvállalatok világszerte több száz, vagy akár több ezer informatikai alkalmazást használnak ahhoz, hogy kiszolgálják az üzleti folyamatokat. Ezeknek az alkalmazásoknak úgynevezett portfólióba való sorolására van szükség a számosságuk és komplexitásuk miatt. Az informatikai alkalmazás portfóliók elősegítik és támogatják a szervezetet fő céljainak elérésében, mint például a termékek és szolgáltatások minőségének a javítása, vagy a piaci részesedés növelése (Wegen, Hoog 1996), így az applikáció portfólió menedzsment az egyik legfontosabb részét képezi a vállalati menedzsmentnek. Számos pozitív hatása van a szervezetre nézve, de talán a legfontosabb ezek közül is a költségcsökkentés lehetősége. Az alkalmazás portfólió menedzsment feladata tehát az informatikai alkalmazások definiálása különböző szempontok alapján, majd ezek kategorizálása, illetve a különböző kategóriákon belüli és kategóriák közötti kapcsolatrendszer és módszertan kialakítása.

(Fabriek, Brinkkemper, Van Dullemen 2006)

Az informatikai alkalmazás portfólió menedzsment érthetővé és menedzselhetővé teszi az informatikai szoftverek fejlesztési-, és karbantartási költségeit, melyek az informatikai összköltség átlag 40% - 80%-át teszik ki.





Egy informatikai alkalmazás adatok és programok kombinációját jelenti. A program pedig egy adott feladatot hajt végre a felhasználó részére, tehát speciális funkciókkal történő adatáramlás. Az alkalmazás portfólió lényegében egy keretrendszer az alkalmazások, valamint az üzleti folyamatok, üzleti területek adat és információáramlásának nyilvántartására és monitorozására (kockázatok, költségek és előnyök). (IBM 2003)

A cikk röviden, általánosan mutatja be az alkalmazás portfólió menedzselés lépéseit, valamint azt, hogy az üzleti és IT menedzsment szereplőinek milyen kérdéskörökkel kell foglalkoznia az alkalmazások menedzselésénél.

2. Applikáció portfólió menedzselés

2.1. Előnyei

A költséghatékonysági lépések és intézkedések középpontjában az informatikai alkalmazásokra költött különböző költségek állnak, ezek összetétel vizsgálatában adhat segítséget a megfelelő applikáció portfólió menedzselés. Elérhetjük vele a fejlesztési és futtatási költségek csökkenését, mely a teljes IT költség mérsékléséhez vezet (Weill, Vitale 1999). Ezek mellett az üzleti projektek szállításában vagy alkalmazások bevezetésénél, kivezetésénél nyújt konzisztens és releváns információkat. Megkönnyíti az új technológiával fejlesztett informatikai alkalmazások migrációját, csökkenti a kockázatokat a teljes alkalmazás portfólióra nézve, és növeli a megbízhatóságot, elérhetőséget. Az applikáció portfólió proaktív megközelítést ad a problémák megoldására, tehát jó támpont a döntések előkészítéséhez (Pinnacle Business Group, 2012).

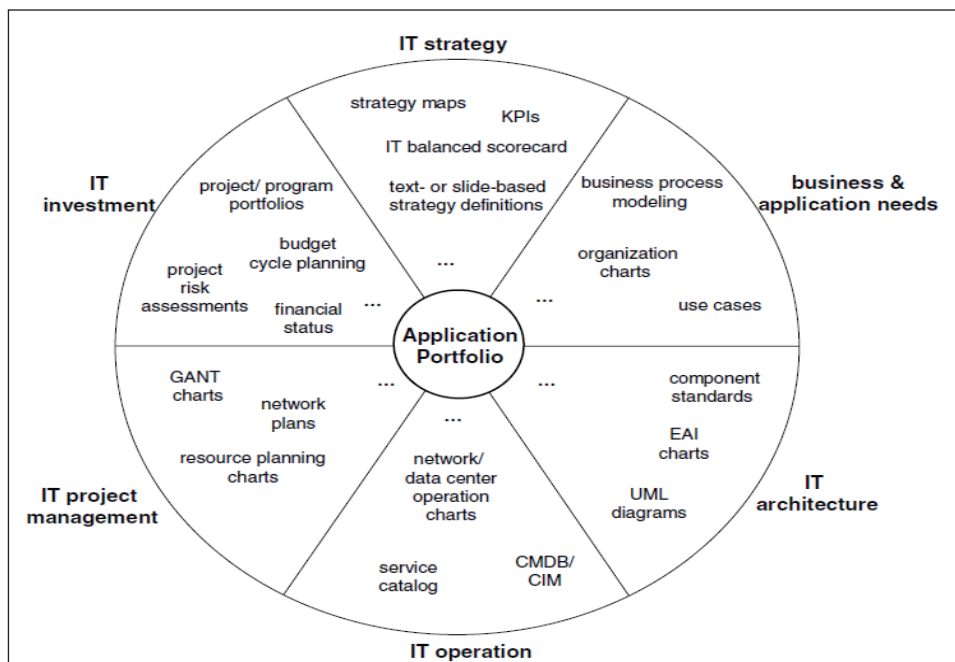
Általánosan elmondható, hogy az informatikai osztályoknak és részlegeknek az a feladata, hogy az üzleti folyamatokat kiszolgálják. Az üzleti életben sok olyan eset fordul elő, amikor szükség van az informatikai alkalmazások pénzügyi vizsgálatára, elemzésére különböző szempontok szerint, hiszen egy nagyvállalatnál, ahol az informatikai alkalmazások száma a több ezért is meghaladhatja, a pénzügyi elemzések a mindennapi működés része, és a stratégiai döntések alapját képezik. (Keszthelyi, Michelberger 2012). Az egyik ilyen ismert elemzési módszer a Gartner Group által kimunkált és továbbfejlesztett „Total Cost of Ownership” (TCO). A kapcsolódó területeket és az alkalmazható elemzési eszközöket jól szemlélteti az 1.sz. ábra.





1.sz.ábra: Applikáció Portfólió Menedzsment és kapcsolódó területek elemzési modellje

1. figure: Model of the Application Portfolio Management and the related fields



Forrás: Peter W., Jeanne W. Ross, IT governance in one page, November 2004: 4

2.2. Alkalmazás portfólió menedzsment lépései

Az alábbi lépések egy általános útmutatást adhatnak a különböző szervezeteknek arra, hogyan is alakítsák ki az alkalmazás portfóliójukat.

1. Információs lista az alkalmazásokról

Első lépésben azt határozzuk meg, hogy milyen információkat szeretnénk összegyűjteni és tárolni az alkalmazásokról ahhoz, hogy ezeket a későbbiekben kategorizálni, mérni tudjuk, valamint összehasonlítni.

Az összegyűjtött adatoknak alkalmasnak kell lenniük a különböző szempontok alapján történő elemzésekre, mérésekre (www.planview.com, 2012). Ilyen mérések lehetnek például az ügyfél elégedettség, az alkalmazás életciklusa, az alkalmazás komplexitása és kockázat értékelése, jelenlegi és jövőbeli üzleti igények teljesíthetőségének a képessége, valamint technikai alkalmasság és a vállalati architektúrális szabályrendszeréhez való igazodás.





2. Kulcsszereplők kijelölése

A folyamat sikeressége érdekében a különböző területek menedzsereinek, elemzőinek is részt kell vennie az információs lista meghatározásában és az információk kategorizálásában. A stakeholdereknek egyet kell érteni a szemlélettel, folyamattal, valamint meg kell érteniük az applikáció portfólió menedzselés üzleti értéket növelő hatását. Néhány főbb terület a pénzügyi tervezés, az informatikai stratégiai tervezés és a projekteket koordináló szervezeti egység.

3. Kategorizálási módszertan meghatározása

A módszertan meghatározása a különböző üzleti és informatikai területek képviselői által történik. A résztvevők egyetértése nagyon fontos a portfóliók létrehozási logikájánál, a kategorizálásnál és a folyamatok meghatározásánál. Az egyes vállalatok különböző módszertanokat alkalmazhatnak az alkalmazások architektúrális szinten való nyilvántartására:

- TOGAF
- FEAF
- doDAF

4. Alkalmazások nyilvántartásának létrehozása

Az alkalmazás portfólió menedzselés egyik kulcsfaktora a transzparens és menedzselhető adatbázis. Az alkalmazásokról elérhető információknak tárolhatóaknak, visszakereshetőeknek és könnyen frissíthetőeknek kell lenniük. Ennek technikai megvalósítása a szervezet sajátossága.

A főbb adatok amiket mindenképp érdemes összegyűjteni és tárolni az alkalmazásokról, az alkalmazás cégen belüli azonosítószáma és verziószáma, az alkalmazás rövid leírása, a dokumentációk elérhetősége, a kapcsolódó alkalmazások listája és a felhasználók köre (üzleti egységek földrajzi elhelyezkedéssel, támogatott üzleti folyamatok, kontakt személyek).

5. Alkalmazások kategorizálási lehetőségei

Több dimenzió létezik ami alapján kategorizálhatóak az egyes alkalmazások, ilyenek például a következők: támogatott üzleti folyamat, funkcionalitás, infrastruktúrális tényezők, üzletfolytonossági kritikusság vagy a rendszerek közötti technológiai kapcsolatok. (Sarissamlis, S. 2006).

6. Elemzés, mérés

A strukturált és releváns adatokon hatékony elemzéseket végezhetünk a különféle vállalati döntések támogatása érdekében. Néhány ilyen tipikus elemzési lehetőség a költség-bevétel összehasonlítás, a fejlesztési költségek monitorozása vagy éppen az alkalmazások kivezetési költségének meghatározása. (Bryan, Robert 2005)

3. Alkalmazás portfólió menedzsment és vállalati stratégia

A vállalati stratégia a szervezet alapvető célkitűzéseinek összessége. A stratégiai IT tervezésnek részét kell, hogy képezze az alkalmazás portfólió menedzselés egy





olyan nagyvállalatnál, ahol az informatikai alkalmazások száma több száz, és az ezekről rendelkezésre álló információk nyomonkövetést valamint kontrollálást igényelnek az üzletfolytonosság biztosítása céljából (Gerold, Stephan, Ankel 2007).

Az informatikai applikációk, folyamatok menedzselhetőségének alapkritériumait, kulcsfeladatait az 1.sz.táblázat szemlélteti.

1.sz.táblázat: Kulcsfeladatok az egyes IT döntésekhez

1. chart: Key issues for each IT decisions

IT elvek	Hogyan tudja az IT a döntéseket támogatni az üzleti elvek alapján?
	Mi az IT szerepe az üzletben?
	Milyen az elfogadható IT hozzáállás?
	Hogyan finanszírozzuk az IT költségeket?
IT Architektúra	Mik a főbb üzleti folyamatok? Ezek hogyan kapcsolódnak egymáshoz?
	Milyen információk vezetik a főbb üzleti folyamatokat? Hogyan lehet ezeket az adatokat integrálni?
	Vállalati szinten milyen technikai feltételeket kell egységesíteni ahhoz, hogy támogatható legyen az informatikai hatékonyság, valamint megkönnyítse a folyamatok szabványosítását és integrálhatóságát?
	Milyen tevékenységeknek kell szabványosnak lenniük ahhoz, hogy támogassák az adat integrációt?
	Milyen technológiai választások fogják segíteni a vállalatot abban, hogy céljait elérje?
IT Infrastruktúra	Milyen infrastruktúrális szolgáltatások a legkritikusabbak a vállalati stratégiai célok elérésében?
	Milyen infrastruktúrális szolgáltatásokat kell implementálni a szervezetbe, és mi a szolgáltatási szint követelmény ezeknél?
	Mi a terv a kevésbé újszerű technológiák frissítésére?
	Milyen infrastruktúrális szolgáltatásokat szervezzen ki a cég?
Üzleti alkalmazás követelmények	Milyen üzleti folyamatok válnak lehetségessé az új üzleti alkalmazásokkal?
	Mi a terv a stratégiai kísérletek sikerességéhez?
	Hogyan tudnak az üzleti igények igazodni az architektúrális szabványokhoz?
IT beruházások és prioritások	Milyen folyamat változtatások a legfontosabbak stratégiai szempontból?
	A jelenlegi IT portfólió konzisztens a vállalati stratégiai célokkal?
	Mik a relatív fontosabb tényezők: a vállalati vagy az üzleti terület beruházásai?

Forrás: Peter W., Jeanne W.R. 2004.





4. Konklúzió

Az informatikai alkalmazás portfólió menedzsmenttel átláthatóvá válnak a hiányosságok az alkalmazások technológiai szintjén, kiszűrhetőek a redundanciák az üzleti és IT folyamatokból, valamint támogathatóvá válik a projektmenedzsment rövid és hosszú távon. A központi nyilvántartás és a szervezethez igazított módszertan, információ és adatokat szolgáltat a menedzsmentnek a stratégiai döntések előkészítéséhez. A módszertan és az applikáció portfólió kialakításánál alkalmazott lépések módosíthatóak a vállalat szervezeti sajátosságainak megfelelően.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bryan M. Robert H.: IT (Information Technology) Portfolio Management Step-by-Step: Unlocking the Business Value of Technology, 2005 June.
- Fabrick, M., Brinkkemper S., Van Dulleman J.: A Method for Application Portfolio Rationalization. Institute of Information and Computer Science, Atos Consulting, Institution of Information & Computer Science., Utrecht University., Utrecht. 2006.
- Gerold, Stephan, Ankel: Application Portfolio Management: a decision oriented view of enterprise architecture, July 2007: 368.
- IBM Global Services: Application portfolio management: Building strategic business value, IBM Corporation 2003. http://i.zdnet.com/whitepapers/Application_portfolio_mgmt.pdf.
- Keszthelyi A., Michelberger P.: From the IT Authorisation to the Role- and Identity Management, Published in: Logistics and Industrial Informatics (LINDI), 2012 4th IEEE 5-7 Sept. 2012.
- Peter W., Jeanne W.R., IT governance in one page, November 2004: 4. Massachusetts Institute of Technology
- Pinnacle Business Group, Application Portfolio Rationalization and Optimization, 2012, www.eacoe.org/pdf/EACOE-Application-Portfolio-Rationalization-Optimization.pdf
- Sarissamlis, S.: A sea of applications: portfolio rationalization. Nautilus Research, 2006.
- Wegen, B. Van and Hoog, R.: Measuring the economic value of information systems. Journal of Information Technology, 11, pp.247-260.(2006)
- <http://www.opengroup.org/architecture/togaf/#download>.
- <http://www.planview.com/resources/planview-application-portfolio-management/>
- http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/egov_docs/fea_v2.pdf
- http://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/DODAF/DoDAF_v2-02_web.pdf





MAGYAR KISVÁLLALKOZÁSOK MARKETINGTERVEZÉSI GYAKORLATA

PRACTICES OF MARKETINGPLANNING OF HUNGARIAN SMALL BUSINESSIES

KATONA FERENC egyetemi tanársegéd
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdálkodási Kar,
Szervezési és Vezetési Intézet

ABSTRACT

Rapidly changing economic factors, frequently emerging crisis situations pose several challenges that small businesses and their leaders have to face every day. In many cases, increasing cost efficiency cannot be an adequate solution, since in this regard the possibilities of small businesses are much more limited compared to large enterprises. In terms of pricing strategy, SME's potential is far less significant as well. In my opinion, the solution lies within the improvement of methods used by small businesses, in respect of a field that enjoys little popularity among the SME sector. Utilization of controlling toolkit in corporate marketing activity is not prevalent as of today, especially concerning small businesses. In my study, I analyse this particular toolkit in details, focusing on the planning function, attempting to reveal the importance of the controlling toolkit.

1. A kkv-k marketingtevékenységének keretei

A kisvállalkozások esetében a marketing olyan területnek tűnik, amely a számukra annak költségei szempontjából nem elérhető. Szintén akadályt jelent számukra a szakmai ismeretek hiánya, illetve hogy sokan – sokszor pont ez utóbbinak a következményként is – nem ismerik fel a marketing jelentőségét a vállalkozásukban (Katona 2014). Számos kutatás azt támasztja alá, hogy a magyar kisvállalkozások nagy része rövid távú szemlélettel rendelkezik (Hoffmeister et al 2013), így például a marketingtevékenység terén is, amelynek bizonytalanok a hatásai, főleg hosszútávon, ezért nem is fordítanak pénzt a marketingre. Részben a kkv-k bizonytalanságának szintjét mutatja a kkv bizalmi index (vagy kkv konjunktúra index), ezt több intézet is vizsgálja (piacesprofit.hu 2014). A bizalmi indexek az elmúlt 1-2 év vonatkozásában kedvező képet sugallnak, tehát a vállalkozások jövőbe vetett hitének növekedését mutatják. Ez elsősorban a vállalkozások tárgyi beruházásaiban fog a jövőben megnyilvánulni, de kedvező hatások jelentkezhetnek a marketing tekintetében is.





A kisvállalkozások bizonytalanságkerülése nemcsak abból a szempontból lehet veszélyes, hogy a vállalkozás ily módon olyan marketingmódszerek bevezetését mulasztja el, amelyek hosszútávon hasznosak lennének a számára, hanem kellő ismeretek hiányában megfelelő szakembert sem alkalmaznak a marketingfeladatok megoldására, sem megfelelő ismeretekkel rendelkező belső alkalmazottat, sem külső marketingszakembert. Bár ez utóbbiak alkalmazásának előnyei nem egyértelműek, sőt eredményességük egyes vizsgálatok alapján alulmarad a vállalat belső marketingtevékenységének hozadékaival szemben (Katona 2014).

A kisvállalkozások bizonytalanságának a csökkentése érdekében ezért szükséges, hogy marketingtevékenységüket megtervezzék, növelve a kkv-k jövőbeni működésének kiszámíthatóságát.

A marketingtervezés kiemelt jelentőséggel bír a marketingterület vonatkozásában. Negricea et al (2011) a kis- és közepes vállalkozások stratégiai tervezésén belül a marketing tervnek tulajdonítja a legnagyobb jelentőséget. A kkv-k marketingtervezését három lépésben képzelik el:

- Vezetői összefoglaló elkészítése
- A jelenlegi helyzet bemutatása a marketingkörnyezet elemzésén keresztül
- A marketing javaslatok bemutatása az elkövetkező időszak vonatkozásában

A vezetői összefoglaló a vállalkozás marketing tervének fő jellemvonásait foglalja össze. A külső környezet elemzésének egyik lehetséges megoldása a porteri öt erő modell (Porter 1980) alkalmazása, amely során nemcsak versenytársainkat értékeljük, hanem szállítóink és vevőink alkupozícióját, valamint a potenciális szubsztitúciós veszélyeket. Szintén fontos tényező a piac szegmentációja, a vállalkozás célcsoportjainak meghatározása és a pozicionálás. A marketingterv elkészítésének lényeges mozzanata a stratégiai marketingterv költségvetésének elkészítése és az időbeni keretek meghatározása. Szükséges a marketingcélok kijelölése, és ezek eléréséhez a megfelelő marketing-mix elemek kiválasztása és megfelelő kombinálása a stratégiai marketingterv végrehajtása érdekében.

A marketing szakirodalomban kevésbé hangsúlyosan jelenik meg, azonban a marketing terv kidolgozásának és a tervezés szakszerűségének figyelembevétele mellett a terv teljesülés mérésének, elemzésének és a szükséges visszacsatolások lehetőségének is nagy jelentősége van. Ennek kapcsán két szakirodalmi megközelítést is kiemelnek, anélkül, hogy mélyebb bemutatásukba bocsátkoznák. Az egyik ilyen elméleti megközelítés, vagy technika a SMART (Doran 1981), amely a vállalkozások marketingtervével kapcsolatban a következő követelményeket fogalmazza meg: specific – specifikus, measurable – mérhetőség, assignable – programozhatóság, realistic – valóságosság, time related – időbeni behatárolhatóság. A másik megközelítés, amely a marketing tervezésének szükségessége mellett más aspektusokat is kiemel, az a marketing-controlling. A marketing-controlling a marketing vezetés egy részrendszere és azonosidejűleg a controlling rendszer egy határ-rendszere, amelyet a marketing menedzsment dolgoz ki a döntéseik elő-





készítésére. Az ehhez kapcsolódó tervezési, információs, elemzési/ellenőrzési és kormányzási feladatok adják a marketing-controllinget (Ehrmann 1991).

Munkám elkövetkező részében a kis- és közepes vállalkozások által folytatott marketinggyakorlat jellemzőit – egyrészt általánosan, másrészt a marketingtervezés vonatkozásában – vizsgálom, hogy rámutassak annak fejlesztési lehetőségeire.

2. A kutatás módszertana és a minta jellemzői

Jelen munkám során egyaránt használom primer és szekunder vizsgálatok eredményeit. Az elektronikus és személyes megkérdezés útján bonyolított primer kutatás során 272 vállalatnál kaptam értékelhető eredményt. A kérdőívben feltett kérdéseket főleg zárt kérdések formájában, az általam megfogalmazott állításokat pedig Likert skálán értékelhették a válaszadó vállalkozások.

Vizsgálatom során a vállalati méretkategóriákat a vállalkozások alkalmazottainak létszáma alapján vettem figyelembe. A méretkategóriáknál az Európai Unió ajánlását vettem figyelembe (2004. évi XXXIV. törv. és EU 2003/361/EK sz. ajánlás). Eszerint a vizsgált vállalkozások 63,2%-a kis (vagy mikro) vállalkozás, 18,4% közepes vállalkozás és 17,6%-uk nagyvállalat.

3. Magyar kkv-k marketingaktivitásának gyakorlata

Kutatások igazolják (Szonda Ipsos 2009; Marketing Commando 2009), hogy a magyar kisvállalkozások, pontosabban a magyar kkv-k csupán egyharmada alkalmaz marketinget. A Marketing Commando korábbi 2002-es vizsgálata még ennél is alacsonyabb számokat (17,4%) mutatott. A fenti felmérés vizsgálatai azt mutatják, hogy a kkv-k mindösszesen 19%-a költ marketingtevékenységre. Ezen alacsony érték mellett ugyancsak elgondolkodtató, hogy ezen vállalkozások közül mindössze 35% az aki ténylegesen meg tudja mondani, hogy mekkora a marketingköltségvetése. Nyilván így a vállalkozások által az árbevétel arányában meghatározott 4%-os marketingköltségvetés pontossága is megkérdőjeleződik, a marketingköltségek alacsony mivolta azonban az alacsony pontosság ellenére is elég kifejező.

A kis- és közepes vállalkozások esetében eltérés mutatkozik a nagyvállalati gyakorlattól. A kkv szektor képviselői, inkább költenek olyan médiaeszközökre, amelyek a potenciális vásárlók gyorsabb és hatékonyabb elérését teszik lehetővé a számukra. Ennek megfelelően a leggyakrabban alkalmazott csatornát az internet testesíti meg 54%. Szintén jelentős szerepe van a nyomtatott sajtónak (36%), és ugyancsak lényeges eszköznek tűnt a szórólapozás (26%). A kis- és közepes vállalkozások inkább a nem hagyományos reklámeszközöket és médiacsatornákat választották a fogyasztók elérésére. A hagyományos reklámeszközök közül a rádióreklám csak a 10., a kültéri plakát pedig a 8. helyen szerepel. Meghatározó szerephez a hagyományos eszközök közül az újsághirdetések jutnak csak.

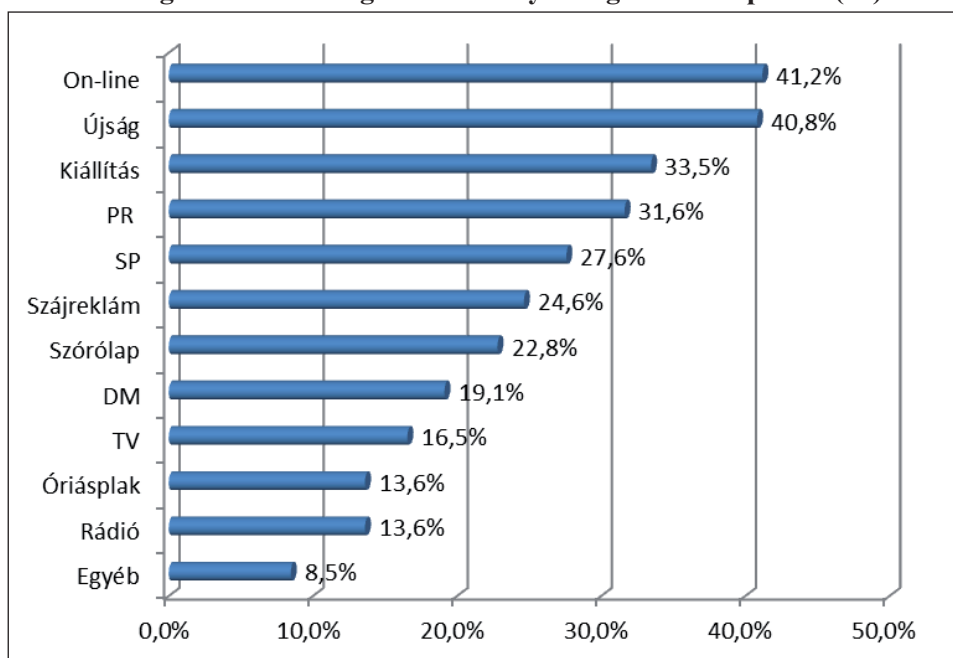




Primer kutatásom eredményei (1. ábra) részben hasonló képet mutatnak a kkv szektorról, de mutatkoznak kisebb-nagyobb eltérések. Az első két legkedveltebb eszköz itt is az on-line reklám és az újsághirdetés lett. Igaz az arányok eltérőek. A szórólap kedveltsége kutatásomban csak 3%-kal alacsonyabb a Szonda Ipsos kutatásához mérten, azonban itt ez a megoldás csak a 7. legkedveltebb eszközt jelentette. Az eladásösztönzési eszközök mindkét kutatásban az 5. helyen állnak. Az eredményekben tapasztalható eltérések, eltolódások adódhatnak egyrészt a minták eltéréseiből, másrészt a kutatások időpontja közötti eltérések is indokolhatják.

1. diagram. Magyar vállalkozások által alkalmazott marketingeszközök alkalmazásának megoszlása (%)

1. diagram. Marketing tools used by Hungarian companies (%)



Forrás: saját kutatás

Sajátos jellemző a kkv-k tekintetében, hogy a marketingtevékenység vezetése vagy annak végzése a vállalkozások nagy részében (85%) a vállalkozás vezetőjének a kezében összpontosul (Szonda Ipsos 2009). Ez nagyrészt magyarázható a kisvállalkozások szűkös lehetőségeivel, a külön marketingalkalmazott igénybevételeinek a költségvonzataival. Másrészt a marketingfeladatok szűkkörűsége egy kisvállalkozás esetében külön marketingszakember felvételét nem feltétlenül indokolja, sok esetben az erőforrások pazarlását jelentené, mivel a marketing-munka-erő kapacitása jórészt kihasználatlan maradna.





A vizsgálatban résztvevő cégek mindössze 7%-a alkalmazott marketingmunkatársat, közülük is jellemzően (57%) egy fő marketingszakembert foglalkoztatnak. Elgondolkodtató a kutatás azon eredménye is, hogy az alkalmazott marketingmunkatársak milyen „képzettséggel” rendelkeztek. Ugyanis a marketingesek egyharmada (33%) munkája során a gyakorlati tapasztalataira, negyede (25%) önképzésre, 22%-uk pedig mindennemű képzettség és tapasztalat hiányában végzi tevékenységét (Szonda Ipsos 2009). Véleményem szerint a megfelelő szakmai képzettség és szakmai tapasztalat hiányában végzett marketing tevékenység eredményessége is kiszámíthatatlan és megkérdőjelezhető, ami a vállalatvezetők szemében úgyszintén a marketing feleslegességét és „költség-jellegét” erősíti. Tehát még inkább alkalmazásuk ellen hatnak. A Szonda Ipsos (2009) kutatása szintén 7%-os adatot mért a külsős marketingszakemberek alkalmazása tekintetében.

4. A marketingtervezés során alkalmazott technikák és gazdaságossági mutatók alkalmazásának vizsgálata

A 2. számú diagram a vállalat által alkalmazott marketingtervezési eszközöket, technikákat mutatja be. A megoszlási viszonyszámok alapján a vállalatok 37%-a nem készít marketingtervet, ebből a legnagyobb arányt a kisvállalkozások képviselik, közel felük (45%) nem készít marketing tervet. Közepes és nagyvállalatok esetében már jobb értéket kapunk, ott „csak” 22% ill. 21% a marketingtervet nem készítő aránya. Mivel nominális változók vizsgálatáról van szó, ezért Pearson-féle korrelációs együtthatót alkalmaztam a változók közötti esetleges kapcsolat igazolására. A marketing terv nem készítése és a vállalat mérete között nagy megbízhatóság mellett ($p < 0,000$) sikerült gyengén közepes erősségű kapcsolatot kimutatni ($r = 0,223$). Az ábrán bemutatott eszközök tervezési technikákat és a tervezés során alkalmazott gazdaságossági mutatókat tartalmaznak. Az elemzési technikák (SWOT, portfólió technika) esetében a megoszlási viszonyszámok szinte kivétel nélkül növekednek a vállalati méret (létszám) növekedésével. A kérdőívben felsorakoztatott hat elemzési technika közül négy (SWOT, portfólió-elemzés, benchmarking, termékéletciklus elemzés) statisztikailag igazolt összefüggést mutat a vállalati mérettel.

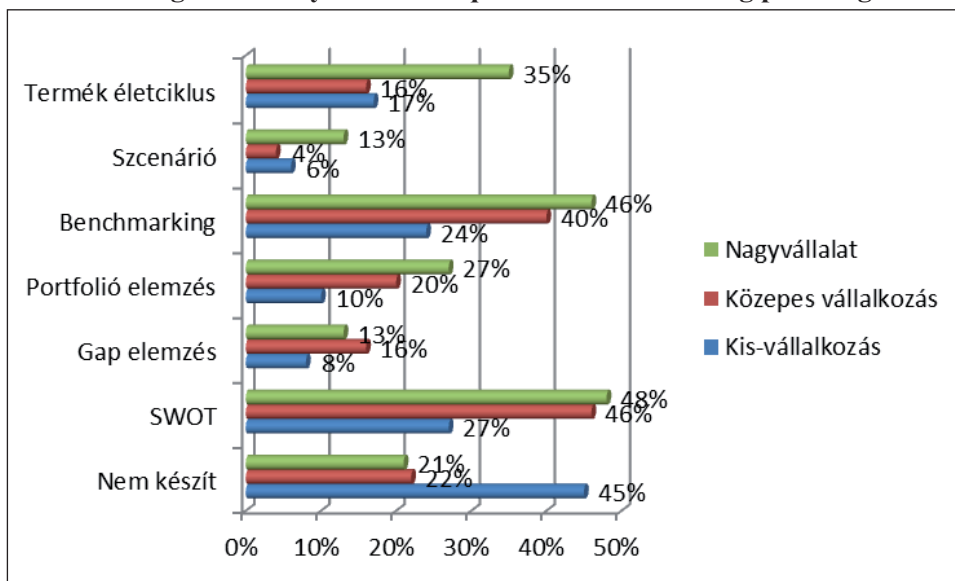
A gazdasági mutatók tekintetében már nem igazolható a lineáris kapcsolat a vállalat méretével. A megoszlási viszonyszámok vizsgálata is azt támasztja alá, hogy itt lényegesen kisebbek a vállalati méretkategóriánként vett eltérések, mint az elemzési technikák esetében, illetve nem mindig mutat egyértelmű növekedést a vállalatok méretének függvényében.





2. diagram. Marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák megoszlása a vállalkozások létszáma szerint

2. diagram. Analytical techniques used in marketing planning



Forrás: saját kutatás

A vállalkozások egyharmada, 36,4%-a (99 vállalkozás) saját bevallása szerint sem készít marketing tervet. Ugyanakkor ennél többen, a felmérésben szereplők csaknem fele (43,7%, 118 cég) a felsorolt technikák közül egyet sem jelölt be, hogy alkalmazza a tervezés során. A vállalati méret és az alkalmazott technikák száma között itt is igazolható a statisztikai kapcsolat (Pearson khi négyzet 0,001, a kapcsolat erőssége 0,295). A kisvállalkozások fele (49,4%) nem alkalmazza a felsorolt technikákat, míg a közepes és nagyvállalatok esetében ez az arány közel egyharmad. A felsorolt tervezési technikákat alkalmazó vállalkozások aránya a vállalati mérettel együtt nő, és nő az alkalmazott technikák száma is egy-egy vállalatnál – míg a kisvállalkozásoknál egy vállalkozás maximum 5 eszközt alkalmaz, addig a nagyvállalatok egy jelentős része (15%) 5-nél többet is. Az alkalmazott elemzési technikák tekintetében Anova vizsgálat segítségével is sikerült szignifikáns különbséget ($p=0,048$) kimutatni a kisvállalkozások és a nagyvállalatok között.

Hasonló vizsgálatot a magyar kis- és közepes vállalkozások körében Kadocsa (2012) végzett, bár ott a minta összetétele és kiterjedtsége eltért, mivel az a nagyvállalatokra nem terjedt ki, a mikrovállalkozások aránya 51%, a kisvállalkozásoké 43%, a közepeseké pedig 6% volt. Valószínűleg részben ennek tudhatók be a két kutatás eredményei közötti különbségek is, ill. szerepet játszhat a kérdőívekben megfogalmazott kérdések jellege is. Kadocsa (2012) kutatásában a megkérdezett kkv-k 37%-a rendelkezett írásos stratégiával és 46%-uk írásban rögzített üzleti





tervvel. A vizsgálat tapasztalatai azt mutatják, hogy a stratégiai gondolkodás nem hiányzik a vállalkozói tevékenységből, azonban a stratégia írásos megfogalmazására nem helyeznek kellő hangsúlyt. Az üzleti tervezés alacsony szintjét a szerző már súlyosabb hiányosságnak véli, és elhanyagoltságát a kkv szektorban a szak-szerű üzleti tervezés ismereteinek a hiányával és a tervezés jelentőségének az alá-bebecsülésével magyarázza.

A kutatás marketing vonatkozásait tekintve viszonylag szűk körű volt, de kiterjedt például annak a vizsgálatára, hogy a vállalkozás rendelkezik-e marketing tevékenységet ellátó személlyel vagy szervezeti egységgel. Ebben a tekintetben a vizsgált vállalkozások 40%-a vallotta azt, hogy rendelkezik ilyennel, és a maradékból 18% tervezte, hogy a közeljövőben alkalmaz marketing személyzetet vagy szervezetet (Kadocsa 2012). Bár a szerző a kapott értékeket alacsonynak ítéli, mégis úgy vélem, hogy figyelembe véve a megkérdezett vállalkozások körét (51% mikrovállalkozás), a kapott értékek igen is magasak. Nehezen hihető ugyanis, hogy a minta 94%-át kitevő néhány fős vagy néhány 10 fős vállalkozások külön marketingszakembert alkalmaznak. A kapott eredményekben véleményem szerint nagy szerepe lehet a pszichológiai tényezőknek, nevezetesen, hogy a vállalkozók meg szeretnének felelni a külső „elvárásoknak”, ezért a kérdőívben bejelölt válaszait is ennek megfelelően fogalmazták meg. Sokkal közelebb lehet a valósághoz a Szonda Ipsos (2009) által végzett és fentebb már idézett kutatás eredménye, amely 7%-ra teszi a kkv szektoron belül a marketingalkalmazottal rendelkező vállalkozások arányát. A képet tovább árnyalja, hogy a marketingalkalmazottak sok esetben nem rendelkeznek szakmai képzettséggel, sőt szakmai tapasztalatokkal sem.

5. Következtetések

Kutatásom során, amely felhasznált primer és szekunder forrásokat is a kisvállalkozások marketingtevékenységének jellemzőit vizsgáltam, különös tekintettel a marketingtervezés egyes sajátosságaira. A marketingtevékenységben tapasztalható elmaradások a kis- (és közepes) vállalkozások körében részben betudható a kisvállalkozások bizonytalanságkerülésének, alacsony kockázatvállalási hajlandóságuknak, másrészt a vállalkozók hiányos szakmai ismereteinek ill. a vállalkozások pénzügyi forráshiányának és korlátozott pénzügyi áldozatvállalási készségüknek.

Primer kutatásom során statisztikailag sikerült igazolnom, hogy a marketing és ezen belül a marketingtervezés területén a kkv szektor és a nagyvállalatok között eltérések mutatkoznak a marketingtervezési rendszer kiterjedtségét illetően, a nagyvállalatok javára. Egyáltalán a marketingtervezés tényét tekintve is jelentős volt az eltérés a vállalati méret tekintetében a marketingtevékenységet tervező és nem tervező vállalkozások között. Eredményeimet más kutatások eredményeivel is alátámasztottam, amelyek szintén a kkv szektor elmaradásait mutatják a marketingtervezés terén.





A kisvállalati marketing és marketingelemzés hiányosságaira és fejlesztési lehetőségeire már korábbi munkáimban is rámutattam, miszerint a kisvállalkozások meghatározó része nem foglalkozik a marketingtevékenység eredményének a mérésével, elemzésével (32%), és azok közül is, akik alkalmaznak ilyen eszközöket általában csak egy-két mérési eszközt (69%-uk) alkalmaznak (Katona 2014). Az elemzési és mérési eszközök alkalmazásának kiterjedtsége és a vállalkozások mérete között sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni. Véleményem szerint a kkv szektor marketingaktivitásának kiemelt jelentősége van a szektor jövőjét tekintve. A tapasztalható elmaradások pótlásához szükség van nemcsak a kisvállalkozói szemlélet átalakulásához, hanem a „szakma” összefogására, ill. az állam támogatására is, de véleményem szerint ennek a támogatásnak nem anyagi sikon kell megvalósulnia, hanem elsősorban szakmai síkon, az állam, a marketing szakma, a képzési intézmények és a kkv-k szakmai szervezeteinek az összefogásán és együttműködésén keresztül.

FELHASZNÁLT IRODALOM

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
- Doran, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35–36.
- Ehrmann, H. (1991): *Marketing-Controlling*. Kiehl Verlag, Ludwigshafen
- Hofmeister-Tóth Á. – Kopfer-Rácz K. – Sas D. (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44. évf., 10. szám, 2-12. old.
- Kadocsa György (2012): Kis- és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. század első évtizedében. Kutatási jelentés. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest
- Katona Ferenc (2014): Examination of marketing activities of small businesses in Hungary. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, p. 1728, <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, download time: 2014.04.22.
- Marketing Commando (2009): Az a KKV, aki nem marketingezik nem is nyer. <http://www.marketingcommando.hu/blog/files/2009.kkv.marketing.kutatas.pdf>, download time: 2014.04.21
- Negricea, Costel – Dumitru, Nicoleta – Edu, Tudor (2011): The Strategic Marketing Plan – An Essential Tool For All Small And Medium Enterprises (Sme). *Holistic Marketing Management, Romanian-American University*, vol. 1(2), p. 36-45, June. <http://holisticmarketingmanagement.ro/RePEc/hmm/v1i1/2/6.pdf>, download time: 2014.04.30.
- piacesprofit.hu (2014): Szolidan optimisták a cégek. 2014.04.10. http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/szolidan-optimistak-a-cegek/, download time: 2014.04.29.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York
- Szonda Ipsos (2009): A KKV vállalatok kétharmada nem marketingezik. 2009.09.15. <http://www.szondaipsos.hu/site/a-kkv-k-k-tharmada-nem-marketingezik/>, download time: 2014.04.21.





KOCKÁZATALAPÚ VÁLTOZÓ PARAMÉTERŰ SZABÁLYOZÓ KÁRTYA KIDOLGOZÁSA A STATISZTIKAI FOLYAMATSZABÁLYOZÁSBAN

*DESIGN OF A RISK-BASED CONTROL CHART WITH VARIABLE
PARAMETERS IN STATISTICAL PROCESS CONTROL*

DR. KOSZTYÁN ZSOLT TIBOR egyetemi docens
Pannon Egyetem, Kvantitatív Módszerek Intézeti Tanszék
KATONA ATTILA IMRE Junior minőségügyi mérnök
Le Bélier Formaöntöde Zrt.

ABSTRACT

The statistical process control (SPC) is a widely used method of quality control. The most important tools of SPC are the control charts, with them we can determine, that the process shifts are results of systematic effects, or stem from random effects. In the course of the application of this control charts, the accuracy of the measure is a very important factor, because the measurement uncertainty can rise the number of the type I and type II errors, that means financial risk for the manufacturer company. In this paper we present a designing method for a control chart with variable sample size with the consideration of the measurement uncertainty. We will prove the applicability of the method by the help of an example from the automotive industry.

1. Bevezetés

Egy termelési folyamat esetében a várható érték eltolódásának detektálásakor kulcsfontosságú tényező lehet a detektálás és a beavatkozás között eltelt idő.

Reynolds és társai terveztek először ellenőrző kártyát változó mintavételi időközökkel. A későbbi kutatásokban már nem csak a mintavételi időköz, hanem a minta elemszám és a beavatkozási határok is változó paraméterként jelennek meg (Pharbu et al. 1993, Costa et al. 1994). A változó minta elemszám és beavatkozási határok segítségével a vizsgált időhorizont során szigorúbban, illetve kevésbé szigorúbban felügyelt időszakokat különíthetünk el. Abban az esetben, ha a mért pontok a középvonal közelében helyezkednek el, akkor alacsonyabb, míg határ közeli értékek esetén magasabb minta elemszámmal dolgozhatunk. Ezzel egyrészt költség takarítható meg, másrészt pedig kritikus esetben (a magasabb minta elemszám miatt) pontosabb információt kaphatunk a vizsgált folyamatról.





2. Szakirodalmi áttekintés

Munkánk során irodalomkutatót végeztünk, melynek során azt vizsgáltuk, hogy az eddigi hazai és idegen nyelvű szakirodalomban az ellenőrző kártyák mely területével foglalkoztak. Ennek eredményét pedig az 1. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat: A szabályozó kártyák eddigi alkalmazási területei⁹

		Ellenőrző kártyák			
		Megbízhatóság alapú		Kockázatalapú	
		Állandó paraméter	Változó paraméter	Állandó paraméter	Változó paraméter
Egydimenzió	Normál-eloszlás	p, np, X-bar, s, R, CUSUM, EWMA, u, c, MA, Zx, Zs2	CUSUM, X-bar, EWMA, T2, MA, p, np, s	X-bar	-
	Normálistól eltérő eloszlástípus	X-bar, CUSUM, R, EWMA, MA	X-bar, CUSUM, EWMA, MA	EWMA, MA	-
Többdimenzió	Normál-eloszlás	T2, MCUSUM, MEWMA, T2PCA, χ^2 , ELR, MRMAX	T2, CUSUM, MCUSUMPCA, EWMA	T2-	-
	Normálistól eltérő eloszlástípus	MCUSUM, MEWMA, T2, T2PCA	MCUSUM, MEWMA, T2PCA	T2-	-

A táblázat összeállításakor, azt vizsgáltuk, hogy az egyes ellenőrző kártyák tervezésekor mely területekkel foglalkoztak mélyrehatóbban. A szempontok az eloszlás fajtája (normális, vagy attól eltérő eloszlás), a megfigyelt a változók száma (egy változó, több változó) és a minta elemszám, illetve a mintavételi időköz jellemzője (állandó, illetve változó). A napjainkban alkalmazott ellenőrző kártyák szinte mind megbízhatóság alapúak. A táblázat alapján is látható, hogy egyes területek még hiányosak. Célszerű lehet olyan kártya fejlesztése, amely képes kezelni a többváltozós eseteket, emellett alkalmazható normálistól eltérő eloszlás és változó minta elemszám, illetve mintavételi időköz esetén. Láthatjuk azonban, hogy a változó paraméterű szabályozó kártyák területén még nem történt meg a kockázatalapú irányba való továbblépés.

⁹ Alexander S., (1995), Chen Y. S., (2002), Chen Y. S., Yang Y. M., (2002), Chen, Y. K., (2006), Chou C.-Y., (2006), Epprecht E. K., (2010), Haridy Abdellatif M: A., (1996), He David, (2005), Kao S.-C., (2007), Luo Z., (2009), Maravelakis P. E., (2005), Serel D. A., (2008), Wang, H., (2007), Yu F.-J., (2004), Zhou W., Lian Z., (2011). Hegedűs Cs., Dr. Kosztyán Zs., (2008), BinShams, M. A. et al. (2011), Pöllänen, K et al. (2006); Tuerhong, G., Kim, S., B., (2014), Zhang J. et al. (2010), Chen, Y. K. (2007), Hotelling H., (1947)





3. Javasolt módszer bemutatása

A kockázatalapon működő változó paraméterű kártya illesztését a következő lépések segítségével végeztük el: 1. Adatgyűjtés; 2. Megbízhatóság alapú változó paraméterű kártya tervezése; 3. Az egyes döntéstípusokhoz társítható fedezeti értékek meghatározása; 4. Beavatkozási határok módosítása a mérési bizonytalanság figyelembe vételével (szimuláció segítségével).

3.1. Adatgyűjtés

Ahhoz, hogy megtervezhessük először a megbízhatóság alapú változó paraméterű szabályozó kártyát, majd pedig a mérési bizonytalanság figyelembevételével kockázatalapú szabályozó kártyává alakítsuk, bizonyos adatokra van szükségünk. A kártya tervezéséhez szükségünk van előzetes adatfelvételre, amely során a mért értékek felhasználásával elegendő információ áll rendelkezésünkre a kártya tervezéséhez. A mérési adatokon kívül a mérőműszer mérési bizonytalanságát is szükséges megállapítanunk. Ha ezek az adatok rendelkezésre állnak, a következő lépésre haladhatunk.

3.2. Megbízhatóság alapú változó paraméterű kártya tervezése

Az előző lépés elvégzése után már elegendő információ áll rendelkezésünkre ahhoz, hogy megtervezhessük a megbízhatóság alapú változó paraméterű szabályozó kártyát. Elsőként ki kell választanunk a folyamatra legjobban illeszkedő szabályozó kártyát, illetve kártya-családot. A döntéskor fontos szempontok lehetnek például a következők:

- Mekkora eltéréseket szükséges detektálnunk?
- Szükséges-e több mérésből származó értéksorozat összehasonlítása egy kártyán?
- Mekkora elemszámú mintavételre van lehetőség?
- Szükséges-e a trendek kimutatása a folyamat elemzése során?

A megfelelő szabályozó kártya (kártyák) kiválasztása után lényeges kérdés, hogy a kártya mely paramétereit kívánjuk változtatni a mért értékek alakulásának függvényében. Ilyenek lehetnek például a minta elemszám, a mintavételi időköz, a beavatkozási határok, vagy akár ezek együttes változtatása. Ha a mért adatok rendelkezésünkre állnak és eldöntöttük a fentiekben szereplő kérdéseket, akkor megtervezzük a megbízhatóság alapú változó paraméterű szabályozó kártyát.





3.3. Az egyes döntéstípusokhoz társítható fedezeti értékek meghatározása

Egy termék vizsgálatakor a döntésünk helyességét (selejtnek minősül-e a termék vagy sem?) az határozza meg, hogy a tényleges és a mért megfeleléség valójában megegyezik-e. A döntés klasszikus modelljét mutatja be a 2. táblázat. (Kovács, Kosztyán, Csizmadia, Hegedűs, 2010)

2. táblázat: A megfeleléség értékelésének lehetséges esetei

		Tényleges	
		Megfelelő	Nem megfelelő
Mért	Megfelelő	Helyes elfogadás	Helytelen elfogadás
	Nem megfelelő	Helytelen visszautasítás	Helyes visszautasítás

Forrás: Hegedűs, Kosztyán, 2008

A fenti táblázat ismerteti a döntési mátrixot. A megfeleléség értelmezésekor helyesen döntünk abban az esetben, ha a termék ténylegesen is megfelel és a mérés alapján is megfelelőnek minősítjük. Döntésünk ellenkező esetben is helyes, ha a tényleges nem megfeleléség áll fenn és a mérések alapján sem nyilvánítjuk megfelelőnek a terméket. A fennmaradó másik két esetben első-, illetve másodfajú hibát követünk el. Elsőfajú hibát akkor, ha visszautasítjuk a megfelelő terméket, másodfajú pedig akkor, ha tovább engedjük azt, holott valójában nem megfelelő. Ebben a lépésben a fentiekben meghatározott négy esetre vonatkozóan kalkulálnunk kell a döntések költségvonzatát. Ez azért nagyon lényeges, mert a szimuláció során a mintavételekkor számított összes költséget minimalizáljuk. A szabályozó kártya beavatkozási határának értékét úgy fogjuk megválasztani, hogy amellet minimális legyen a döntésekre vonatkoztatott összegzett költség.

A mátrixot összeállítva, a döntésekhez társított költségértékeket kiszámítva már elegendő információ áll rendelkezésünkre ahhoz, hogy a mérési bizonytalanság figyelembevételével kockázatalapú szabályozó kártyát tervezzünk. Ezt a következő lépésben ismertetjük.

4. Beavatkozási határok módosítása a mérési bizonytalanság figyelembe vételével

A gyakorlatban nem mindig valósul meg az egyes mérések állandósága egy adott termékre vonatkoztatva, hiszen a mérésre számos tényező gyakorol hatást. Ezért azt mondhatjuk, hogy az általunk mért érték a ténylegesen mért értéknek és a mérési hibának az összege. A mért értékeket egy k mérési intervallummal



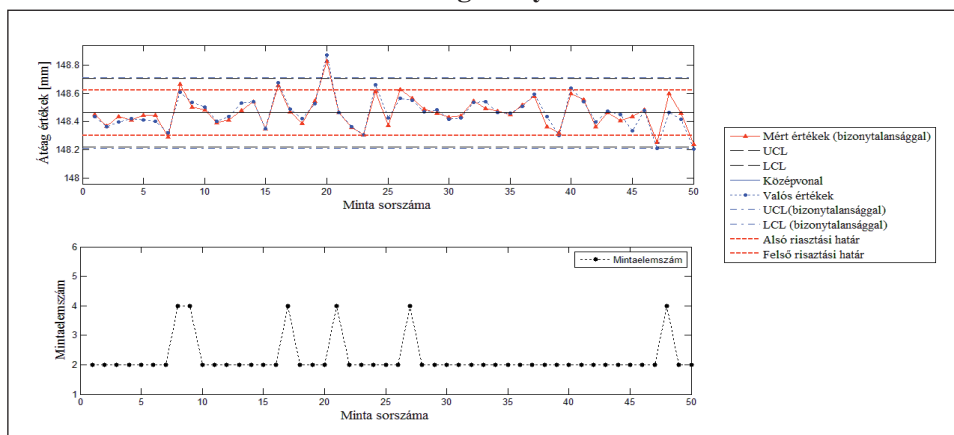


helyettesítjük, melynek számításához felhasználjuk a mérési bizonytalanság eloszlását és hibás döntések költségigényét, következményét is. A beavatkozási határok módosítása szimulációs módszerekkel történik. A szimuláció a következő lépések elvégzésével történik. A k paraméter segítségével tudjuk a beavatkozási határ értéket változtatni. A paraméter értékének azt az értéket választjuk, amely mellett az összegzett költségérték minimális.

4. Gyakorlati alkalmazhatóság bemutatása

A gyakorlati alkalmazhatóság során az eddigiekben ismertetett módszert egy autópári termelési példára vonatkozóan alkalmaztuk. A vizsgált termék egy főfék-henger, melynek fűrészelési hosszát kívánjuk szabályozni átlag kártyával. A termék, illetve a szabályozni kívánt paraméter (3-as számú méret) az 1. ábrán látható. A fűrészelési hosszra előírt paraméter tűrése pedig $148,45 \pm 0,35$ [mm]. A megfelelőség vizsgálata optikai mérőgéppel történik, melynek mérési bizonytalansága 0,005 [mm]. A folyamatszabályozás során átlag-kártyát alkalmazunk, és a minta elemszámot úgy állapították meg a vállalatnál, hogy abban az esetben vesznek négyelemű mintát, ha a mért értékek a riasztási határokon kívülre esnek. Ha a kártya ezt nem jelzi, akkor elegendőnek ítélik meg a 2-es minta elemszámot. A minta elemszám megállapításakor figyelembe kellett venni azt, hogy a termelés során mekkora az az elemszám amelynek mérését a termelési folyamat kapacitása lehetővé tesz. Az 1. ábra mutatja be a folyamatra tervezett változó paraméterű átlag-kártyát.

1. ábra: A folyamatra tervezett megbízhatóság alapú változó paraméterű átlag kártya



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán a felső részben került bemutatásra az átlag kártya, az alsó részben pedig a minta elemszám, amely annak függvényében változik, hogy a jelenlegi





időpillanatot megelőző mérés milyen értéket vesz fel. Ekkor még megbízhatóság alapú változó paraméterű átlag kártyáról beszélünk. A helyes elfogadás fedezeti értékét rögzítettük egynek. Ehhez képest ötszörös költség társul a helyes visszautasításhoz, tízszeres az elsőfajú hiba elkövetéséhez és húszszoros költség pedig a másodfajú hiba elkövetéséhez. Ezen relatív költségek felhasználásával és a megadott adatok segítségével 106 mintavételt szimulálva végeztük el a szimulációt, melynek során a változó paraméterű átlag kártya beavatkozási határait módosítottuk a mérések bizonytalanságának figyelembe vételével. A kapott eredményeket a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A szimuláció során nyert eredmények

Szemponatok	VSS X-bar	RB VSS X-bar
UCL	148,7	148,63
LCL	148,2	148,12
kUSL	0	-0,07
kLSL	0	-0,08
Fedezet	207000	217600
Százalékos növekedés		5,12%

Forrás: Saját szerkesztés¹⁰

Ahogy az a táblázatból is látszik a módszer segítségével növelni tudtuk a mintavétel során számított összegezett fedezeti értéket. A beavatkozási határok értékének változtatásával az összegezett fedezeti érték a módszer alkalmazásával ~5,1%-kal növekedett.

A $kUSL = -0,07$ és $kLSL = -0,08$ pontban érjük el az optimumot, ekkor maximális az összegezett fedezeti érték a beavatkozási határookra pedig 148,63 (UCL) illetve 148,12 (LCL)-es érték adódik. Így a javasolt módszer alkalmazásával immár kockázatalapon működő szabályozókártyát (RB VSS X-bar) illesztettünk a szabályozni kívánt folyamatra. E területen lényeges újdonságnak számít, hogy ezúttal változó paraméterű kockázatalapú szabályozó kártya került kidolgozásra.

5. Összefoglalás

A tanulmányban bemutatunk a változó paraméterű szabályozó kártyák alkalmazásának előnyeit. Irodalomkutatással szemléltettük, hogy a legtöbb alkalmazott szabályozó kártya megbízhatóság alapú. E területen továbblépésként bemutatunk változó paraméterű kockázatalapú kártya illesztésének és megtervezésének menetét. A módszer elméleti bemutatása során igazoltuk annak alkalmazhatóságát egy

¹⁰ VSS= Variable Sample Size





gyakorlati példán keresztül is. Az általunk tervezett kockázatalapú szabályozó kártya beavatkozási határát szimulációs módszerrel határoztuk meg. Ahogy azt a fentiekben is láthattuk, a módszer alkalmazásával sikerült megközelítőleg 5,1%-os fedezeti érték növekedést elérnünk. Amit pedig emellett nagyon fontos hangsúlyozni, hogy bár hatását számszerűleg nehéz kifejezni, a vevői kockázatok csökkentésével a presztízs-veszteség is csökkenthető.

A módszert így sikerrel tudtuk e területen alkalmazni, melynek kiterjesztése a továbbiakban érdemes lehet a többdimenziós változó paraméterű szabályozó kártyák irányába is, ahol egyidejűleg több termékjellemző is szabályozható.

Köszönetnyilvánítás

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

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Alexander, S. M., Dillman, M. A., Usher, J. S., Damodaran B., (1995): Economic design of control charts using the Taguchi loss function, *Computers and Industrial Engineering*, 28 (3), pp. 671-679, ISSN: 0360-8352
- BinShams, M. A., Budman, H., M., Duever, T., A., (2011): Fault detection, identification and diagnosis using CUSUM based PCA. *Chemical Engineering Science*, 66 (20), pp. 4488–4498
- Chen Y. S., Yang Y. M., (2002): An extension of Banerjee and Rahim's model for economic design of moving average control chart for a continuous flow process, *European Journal of Operational Research*, 143 (3), pp. 600–610, DOI:10.1016/S0377-2217(01)00341-1
- Chen Y. S., Yang Y. M., (2002): Economic design of x-control charts with Weibull in-control times when there are multiple assignable causes, *International Journal of Production Economics*, 77 (1), pp. 17–23, DOI:10.1016/S0925-5273(01)00196-7
- Chen, Y. K. (2007): Adaptive sampling enhancement for Hotelling's T₂ charts. *European Journal of Operational Research*, Issue: 178., pp. 841–857.
- Chen, Y. K., Hsieh, K. L., (2006): Hotelling's T₂ charts with variable sample size and control limit, *European Journal of Operational Research*, 182 (3), pp. 1251-1262, DOI:10.1016/j.ejor.2006.09.046
- Chou C.-Y., Chen C.-H., Chen C.-H., (2006): Economic design of variable sampling intervals T₂ control charts using genetic algorithms, *Expert Systems with Applications*, 30 (2), pp. 233–242, DOI:10.1016/j.eswa.2005.07.010
- Costa, A. F. B. (1994). X Chart with variable sample size. *Journal of Quality Technology* 26, pp. 155- 163.
- Epprecht E. K., Simões B. F. T. Simões, Mendes F. C. T., (2010): A variable sampling interval EWMA chart for attributes, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 49 (1-4), pp. 281-292, DOI: 10.1007/s00170-009-2390-3
- Haridy Abdellatif M: A., El-Shabrawy Adel Z. (1996): The economic design of cumulative sum charts used to maintain current control of non-normal process means, *Computers and Industrial Engineering*, 35 (3-4), pp. 783-790, DOI:10.1016/S0360-8352(96)00242-2





- He David, Grigoryan Arsen, (2005): Multivariate multiple sampling charts, *IIE Transactions*, 37 (6) pp. 509–521, DOI: 10.1080/07408170490507837
- Hegedűs Cs., Kosztján Zs., (2008): Mérési bizonytalanság kezelése a mintavételes minőségsszabályozásban. V. Jedlik Ányos Szakmai Napok, Veszprém, 2008. március 27-29.
- Hotelling, H., (1947), “Multivariate Quality Control Illustrated by Air Testing of Sample Bomb-sights”, pp.111-184
- Kao S.-C., Chuanching H., (2007): Robustness of R-Chart to Non Normality, *Communications in Statistics—Simulation and Computation*, 36 (5), ISSN: 0361-0918, pp. 1089–1098.
- Luo Z., Li Z., Wang Z., (2009): Adaptive CUSUM control chart with variable sampling intervals, *Computational Statistics and Data Analysis*, 53 (7), pp. 2693-2701, DOI: 10.1016/j.csda.2009.01.006
- Maravelakis P. E., Panaretos J., Psarakis S., (2005): An Examination of the Robustness to Non Normality of the EWMA Control Charts for the Dispersion, *Communications in Statistics – Simulation and Computation*, 34 (4), pp. 1069 – 1079, ISSN: 0361-0918, DOI: 10.1080/03610910500308719
- Prabhu, S. S.; Runger, G. C. and Keats, J. B. (1993). X Chart with adaptive sample sizes. *International Journal of Production Research* 31: 2895-2909.
- Serel Dog˘an A., Moskowitz H., (2008): Joint economic design of EWMA control charts for mean and variance, *European Journal of Operational Research*, Volume 184 (1), pp. 157–168, DOI: 10.1016/j.ejor.2006.09.084
- Tuerhong, G., Kim, S., B., (2014): Gower distance-based multivariate control charts for a mixture of continuous and categorical variables. *Expert Systems with Applications*, 41 (4), pp. 1701–1707
- Wang, H., (2007): Comparison of p control charts for low defective rate, *Computational Statistics and Data Analysis*, 53 (12), pp. 4210-4220, DOI: 10.1016/j.csda.2009.05.024
- Yu F.-J., Wu H. H., (2004): An economic design for variable sampling interval MA control charts, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 24 (1-2), pp. 41–47, DOI: 10.1007/s00170-003-1625-y
- Zhang, J., Li, Z., Wang, Z., (2010): A multivariate control chart for simultaneously monitoring process mean and variability. *Computational Statistics and Data Analysis*, Issue: 54, pp. 2244-2252.





A LEAN SIX SIGMA JELENTŐSÉGE A KUTATÁSBAN

THE IMPORTANCE OF LEAN SIX SIGMA IN THE RESEARCH

PAKURÁR MIKLÓS egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Logisztika Menedzsment Tanszék

OLÁH JUDIT egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Logisztika Menedzsment Tanszék

TERJÉK LÁSZLÓ egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Logisztika Menedzsment Tanszék

ABSTRACT

The lean management and the six sigma united in lean six sigma management. The lean is for the speed of processes and the efficiency while the six sigma improves the quality. The importance of lean six sigma has increased greatly recently. The application of the concept started in workshops and it spread to the other departments of the company and than the supply chain partners started using it. This publication makes an attempt to assess the potential in the lean six sigma research. Based on the database of Web of Science the main characteristics of lean six sigma researches are determined. The main purpose of this paper is to understand the potential in lean six sigma research and to make recommendations for researchers in the field about the future possibilities.

1. Bevezetés

A vállalatok működtetésének és fejlesztésének módszerei folyamatosan változnak. A taylori tanoktól a TQM-en keresztül a lean menedzsment és a six sigma alkalmazásáig körülbelül egy évszázad telt el. A tudományosság, mint fontos kritérium jelent meg Taylornál, amit ma főleg a tudományos publikációk írásán keresztül tudunk ápolni. Mind a minőség fejlesztése, mind a hatékonyság javítása végigkíséri a menedzsment történetét, tükrözve a kor ismereteit.

Az utóbbi 1-2 évtizedben a vezető nagyvállalatok jelentős részében igény van az új módszerek, koncepciók bevezetésére, a versenyképesség növelése érdekében. Különösen előtérbe kerültek ezek a szempontok a 2008-as gazdasági válságot követően, amikor a kereslet csökkenése sok vállalatot hozott nehéz helyzetbe. A versenyképesség növelésében a lean six sigma kiemelkedő jelentőségű az új mód-





szerek, menedzsment koncepciók között. A szakirodalom szerint a lean six sigma bevezetésével sok vállalat volt képes megújulni, alkalmazkodni a fogyasztói igényekhez, beilleszkedni az ellátási láncba. azért kapott ilyen nagy figyelmet a lean six sigma menedzsment, mert a lean módszer alkalmazásával vált a Toyota vállalat egy szövőgép gyártó kis vállalatból a világ legnagyobb személygépkocsi gyártójává, és a módszer adaptálásával sok amerikai, német és más cégek tették hatékonyabbá és versenyképessé a tevékenységüket.

A publikáció célkitűzése, hogy a Web of Science adatbázisát felhasználva megállapítsa a lean six sigma kutatás előfordulási gyakoriságát, azt, hogy milyen fejlődésen ment keresztül ez a kutatási terület, és milyen lehetőségek vannak a lean six sigma kutatással foglalkozók számára. A publikáció célja, hogy meghatározza, hogy érdemes-e hozzájárulni, a lean six sigma fejlődéséhez publikálással, az erre a célra fordított idő várhatóan eredményt hoz-e az ezzel a témával foglalkozók számára. Nemzetközileg elismert és elfogadott terület-e a lean six sigma-val kapcsolatos kutatás, nemzetközi figyelemre számíthatnak-e az ezen a területen dolgozók.

2. Anyag és módszer

A kutatás módszere publikációk kvantitatív vizsgálata és irodalmi feldolgozás. A Web of Science digitális adatbázist használtam az alapadatok generálására. A Web of Science adatbázisában 248 publikáció válogatódott le a lean six sigma szavakra. Az elemzésre használtam a Web of Science grafikus ábrázoló eszközt (Create Citation Reports), valamint a kigyűjtött adatokból Excel táblázatokat készítettem. A vizsgálat időhorizontja 1975-től 2014-ig tartott. Bár az adatgyűjtés kezdete 1975, a témában első évben megjelent publikáció 1995-ben volt, majd 2002-től jelentek meg minden évben publikációk folyamatosan.

3. Eredmények és azok értékelése

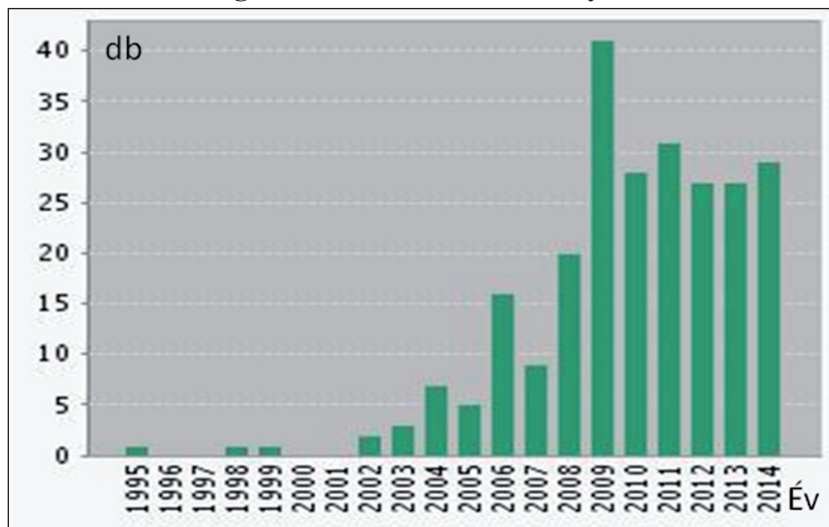
A lean és six sigma alkalmazása nemzetközi viszonylatban az elmúlt években vált jelentőssé. A six sigma elterjesztése Deming munkásságának köszönhető, aki 1940 körül az Egyesült Államokban terjesztette a saját maga által kifejlesztett minőségfejlesztést, vele együtt a six sigma alkalmazását. A lean menedzsment a Toyota Műveknél alakult ki évtizedek alatt, és az elmúlt néhány évben vált a hatékonyság fejlesztésének eszközévé először a nagyvállalatoknál.

A lean és a six sigma egyidejű alkalmazásával jött létre a lean six sigma, ami egyesíti a két módszer előnyeit, javítja a minőséget és gyorsabbá, hatékonyabbá teszi a folyamatokat (Ediz és Sule, 2009). Ahogy az 1. ábra mutatja, a lean és a six sigma 2002 óta van jelen a tudományos publikációkban folyamatosan, 2009-ben 40 felett volt a publikációk száma, míg a későbbi években 25-30 publikáció jelent meg évenként a Web of Science adatbázisban ebben a témában, összesen 1995-től 248 publikációt közöltek.





1. ábra: Publikációk évenként
Figure 1: Publications in each year



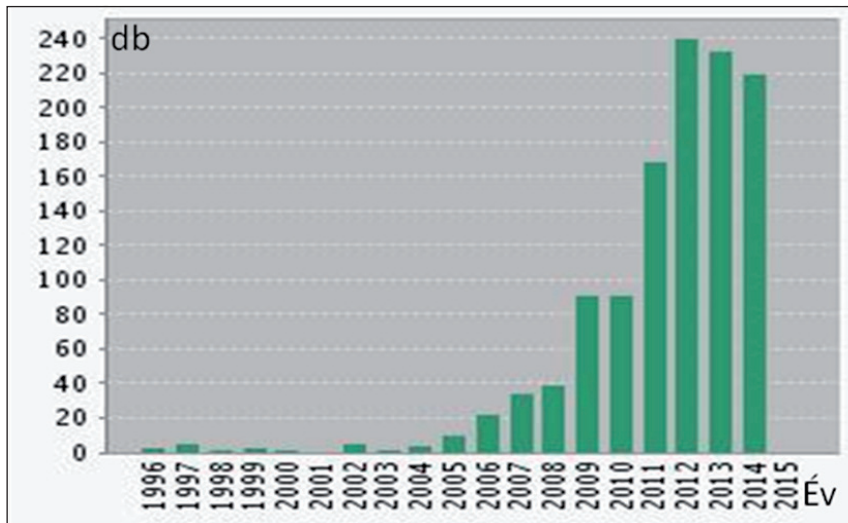
Forrás: Web of Science adatbázisból: <https://charts.webofknowledge.com>

Az utóbbi években egyre inkább terjed a lean six sigma alkalmazása a nagyvállalatok felől a kis és közepes vállalatok irányába. Sok – főleg fejlődő országban a közepes és kis vállalatok (KKV-k) alapvető szerepet játszanak a gazdaság fejlődésében. Az Egyesült Királyságban végzett kérdőíves kutatás tapasztalatai alapján azt javasolják, hogy a lean six sigma-t a KKV-k is vezessék be, mert ahol azt alkalmazzák, sikeresen tudják a vállalat versenyképességét javítani (Kumar és Antony, 2008). A globális verseny kényszeríti a KKV-kat a korszerű menedzsment módszerek alkalmazására (Vántus, 2008), arra, hogy alkalmazkodjanak az ellátási láncban lévő partnereikhez. Ebben az alkalmazkodásban a lean menedzsmenthez kapcsolódik a teljes körű hatékony karbantartás (TPM = Total Productive Maintenance) bevezetése, ami a biztonságosabb működés és a jobb minőség előfeltétele. A kutatásban KPI-ket (Key Performance Indicator) alkalmaztak a vállalatok eredményeinek bemutatására, amely eredményeket a lean six sigma és a TPM alkalmazása hozott. Sokrétű eszközöket használnak a lean six sigma eredményességének kimutatására, ezek között megemlíthendők a brain storming események, a pareto analízis, halszájka elemzés, hisztogrammok, FMEA analízis (Failure Mode and Effects Analysis), box diagram, és folyamat képesség diagram (Process Capability Plot). Az eredmények jelentkeztek az általános berendezés hatékonyság (OEE = Overall Equipment Effectiveness) növekedésében, az újramegmunkálási arány csökkenésében, a karbantartási költségek mérséklődésében, a selejt csökkenésében, és a minőség javulásában (Kumar és Gopal, 2014).





2. ábra: Citációk évenként
Figure 2: Citations in each year



Forrás: Web of Science adatbázisból: <https://charts.webofknowledge.com>

A lean six sigma témájú publikációk citálása az első publikáció megjelenése után 1996-ban történt, majd 2005-től kezdett jelentősen emelkedni az idézettség tízre, majd rohamosan nőtt az éves citációk száma, 2009-re elérte az évi 90-et, 2012 után pedig az évi 220-240 citációs értékeket közöl a Web of Science (2. ábra). Egy cikkre átlagosan 4,76 citáció jut, önidézés nélkül 1181 alkalommal citálták a publikációkat, összesen 978 publikációban.

A lean six sigma publikációk tudományterületi megoszlását jellemzi, hogy a publikációk jelentős részé a technológiai tudományokban (217), míg kisebb hányadát a társadalomtudományokban (46) közzölték. A tudományterületek közötti átfedés miatt az előbbi két szám összege valamivel meghaladja az összes publikáció számát (248) amit ebben a témában közöltek.

A TQM (Total Quality Management) témájú publikációk 1995-ig nőttek, azután pedig csökkentek. Azonban a minőség javítására vonatkozó publikációk száma, amelyek a lean, JIT, benchmarking és six sigma-hoz kötődnek, folyamatosan növekednek. A minőségi vállalati kultúra javítását célzó publikációk száma szintén mérsékelt növekedést mutat az elmúlt tíz évben, ezek a vezetés, emberközpontú menedzsment, folyamatos fejlesztés, tényeken alapuló menedzsment, és fókusz a fogyasztón. A TQM tanai az utóbbi években beágyazódtak a különböző menedzsment eszközökbe, technikákba és a központi értékekbe, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a minőség javuljon és kiváló üzleti kultúra fejlődjön ki (Mi et al., 2013).

Részletezve a Web of Science-en felsorolt tudományterületeket, az állapítható meg, hogy a vállalatgazdaságtan (42) valamint az operációkutatás és menedzsment (35) területeken jelent meg a legtöbb publikáció, azonban meg kell jegyezni, hogy

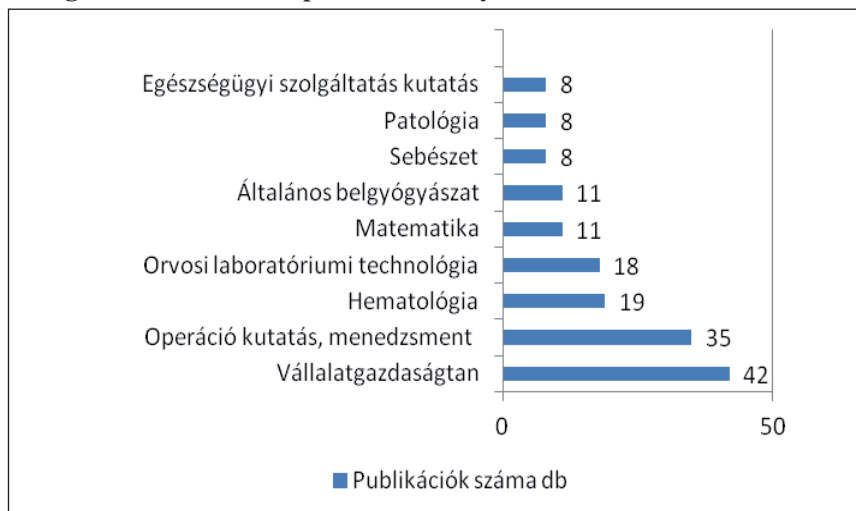




az egészségüggyel kapcsolatos tudományterületek száma rendkívül nagy a Web of Science osztályozása szerint, így ezeket összeadva a legjelentősebb számú publikációt találhatjuk ezen a területen. Csak az első kilenc kategóriában hat terület kapcsolatos az egészségüggyel, ezeket összegezve az egészségügyi szolgáltatással kapcsolatos publikációk kerülnek az első helyre (3. ábra).

3. ábra: Publikációk száma tudományterületenként 2005 – 2014

Figure 3: Number of publications by research areas 2005 – 2014



Forrás: Saját szerkesztés, Web of Science adatbázisból

A folyamatfejlesztések, amiket a lean six sigmával el lehet érni, serkentik a vállalati innovációt, a következő területeken: a folyamatszervezés közvetlenül hat az innovációra, a kapacitások növelésével, a tudás fejlesztésével és a menedzsment jövőképeinek alakításán keresztül (Berente és Jaegul, 2014).

A folyamat és minőségfejlesztő módszerek a termelésben a műhelyekben alakultak ki, és onnan terjedtek el először a vállalat más egységeire, majd más kapcsolódó vállalatokra, később pedig a szolgáltatókra, így az egészségügyi szolgáltatásokra. Jelentős számú szakirodalmat elemezve megállapították, hogy a termelésben alkalmazott folyamat és minőségjavító technikák jelentős hatással lehetnek a sebészi ellátásra a fertőzési arány csökkentésével és az operációs helyiségek kihasználtságának a növelésével. Erre szükség van az optimális alatti minőség miatt. Precíz, random sokközpontú tanulmányok szükségesek ahhoz, hogy ezen a területen ugyanúgy a tényeken alapuljon a menedzsment, mint ahogy a gyógyászati tevékenység tényeken alapszik (Nicolay et al., 2012).

Az USA-ban a hagyományos egészségügyben alkalmazott menedzsment módszereket egyre nagyobb mértékben váltják fel a korszerű technikák. Kilenc six sigma és kilenc lean átalakítási folyamatról írt publikációt elemezve azt találták,





hogy mindegyik pozitív eredményről számolt be az alkalmazás során (West és Gamm, 2009). Azonban hiányosságokat is feltártak a folyamatot kutató publikációkkal kapcsolatosan. A publikációk többségénél módszertani hiányosságokat állapítottak meg, amelyek alááshatják az eredmények érvényességét. Ezek a hiányosságok a következők voltak: gyenge kutatási terv, nem megfelelő elemzés, és az alternatív hipotézisek hiánya, valamint nem vették figyelembe a változó vállalati kultúra hatásait.

A légitársaságok is foglalkoznak a lean six sigma bevezetésével, a szolgáltatásuk minőségének és a gazdaságosság javítása érdekében. Egy légitársaság a következő tényezőket találta fontosnak a lean six sigma bevezetésénél: a vezetés és a stratégiai orientáció, minőség által irányított szervezeti kultúra, folytonos képzés, csoportmunka, ügyfél megelégedettség, és a technikai rendszerek (Psychogios és Tsironis, 2012).

A lean six sigma elsősorban profitorientált magántulajdonú vállalkozásokban alkalmazzák, azonban kísérletek folynak már több mint tíz éve arra, hogy az állami intézményeknél is alkalmazzák ezeket a módszereket a minőség és az időgazdálkodás javítására (Furterer és Elshennawy, 2005).

A publikációk szerzőit illetően érdekes, hogy a lean six sigma témakörben nem jellemző az erre a témára specializálódás, mivel Antoni N. 8 publikációval, Kumar M. 6 publikációval, Tiwari M. K. pedig 2 publikációval van az első három helyen, a többi szerző 1-1 publikációval szerepel a Web of Science adatbázisában.

A szerzők nemzetiség szerint rendkívül egyenlőtlenül oszlanak meg, a többség az Egyesült Államokba való, 108 kutató, következő Anglia 17 kutatóval. Az összes szerző 35 országból/területről van, 16 országból egy szerző szerepel az adatbázisban. A publikációk nyelve döntően angol, 225 cikk esetén, 13 koreai, 5 portugál, 2 német és 1-1 török, spanyol és horvát nyelvű van a Web of Science-ben.

4. Következtetések, javaslatok

A lean és a six sigma, illetve a lean six sigma publikációk száma az utóbbi 20 évben a nulláról először lassan, majd 2008-tól gyorsan emelkedett, elérve a 25-30 publikációt évente. A citációk is követték a publikációk számát, 220-230 citáció volt évente, 4,76 citáció publikációnként. A 4,76 citáció publikációnként meglehetősen alacsony a más területekéhez képest, ez valószínű a rövid múltra és a publikációk szétszórtságára vezethető vissza, ami feltehetően javulni fog a jövőben.

A vállalatgazdaságtan valamint az operációkutatás és menedzsment területeken jelent meg a legtöbb publikáció a lean six sigma témákban, azonban az egészségügyi ellátással kapcsolatos tudományterületeket összeadva itt kapjuk a legtöbb publikációt.

A lean six sigma bevezetésével a vállalatok általában pozitív eredményt értek el, mind a minőséget, mind a hatékonyságot illetően, azonban a publikációk sok esetben módszertani hiányosságokkal rendelkeznek.





A lean six sigma szerzőire jellemző, hogy erre a témára nem szakosodtak, gyakorlatilag egyszerűsítők a publikációk, a publikációk szerzőinek közel fele az Egyesült Államokban él. A publikációk nyelve döntően angol, a 248 cikkből 23 íródott csak más nyelven.

Érdekes a témára szakosodni, mivel nincsenek jelenleg sok publikációval rendelkező szerzők, nem alakultak ki zárt csoportok a területen, így valószínű, hogy nyitottak a témával foglalkozók az új szerzők, új módszerek, és publikációk iránt.

Az elmúlt 4-5 évben különösen frekvenciát területe a lean six sigma kutatásnak az egészségügyi szolgáltatások, ahol a módszer alapos kifejlesztésétől jelentős eredményeket várnak mind a minőség, mind a kapacitások hatékony kihasználása területén.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berente, Nicholas – Lee, Jaegul (2014): How process improvement efforts can drive organisational innovativeness TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT Volume: 26 Issue: 4 Pages: 417-433
- Ediz, Atmaca – Girenes, S. Sule (2009): LITERATURE SURVEY: LEAN SIX SIGMA METHODOLOGY JOURNAL OF THE FACULTY OF ENGINEERING AND ARCHITECTURE OF GAZI UNIVERSITY Volume: 24 Issue: 4 Pages: 605-611
- Furterer, S – Elshennawy, A. K. (2005): Implementation of TQM and lean six sigma tools in local government: a framework and a case study TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE Volume: 16 Issue: 10 Pages: 1179-1191
- Kumar, Maneesh – Jiju, Antony (2008): Comparing the quality management practices in UK SMEs INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS Volume: 108 Issue: 9 Pages: 1153-1166
- Kumar, Sharma, Rajiv – Sharma, Rajan Gopal (2014): Integrating Six Sigma Culture and TPM Framework to Improve Manufacturing Performance in SMEs QUALITY AND RELIABILITY ENGINEERING INTERNATIONAL Volume: 30 Issue: 5 Pages: 745-765
- Mi, Dahlgaard-Park – Chi-Kuang, Su – Chen – Jang, Jiun-Yi (2013): Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987-2011) TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE Volume: 24 Issue: 1-2 Special Issue: SI Pages: 1-18
- Nicolay, C. R – Purkayastha, S – Greenhalgh, A. (2012): Systematic review of the application of quality improvement methodologies from the manufacturing industry to surgical healthcare BRITISH JOURNAL OF SURGERY Volume: 99 Issue: 3 Pages: 324-335
- Psychogios, Alexandros G. – Tsironis, Loukas K. (2012): Towards an integrated framework for Lean Six Sigma application: Lessons from the airline industry TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE Volume: 23 Issue: 3-4 Special Issue: SI Pages: 397-415
- Vántus András (2008): A dolgozói megelégedettség vizsgálata és eredményei. Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debrecen. 568-573. p. ISBN: 978-963-9822-08-5
- Vest, Joshua R. – Gamm, Larry D. (2009): A critical review of the research literature on Six Sigma, Lean and StuderGroup's Hardwiring Excellence in the United States: the need to demonstrate and communicate the effectiveness of transformation strategies in healthcare IMPLEMENTATION SCIENCE Volume: 4 Article Number: 35





A MŰSZAKI SZÍNVONAL HATÁSA A TERMÉK-ELŐÁLLÍTÁS EREDMÉNYESSÉGÉRE

*THE EFFECT OF THE TECHNICAL LEVEL ON EFFICIENCY OF
PRODUCTION*

VÁNTUS ANDRÁS egyetemi adjunktus
HAGYMÁSSY ZOLTÁN egyetemi docens
BALLA ZOLTÁN PhD. hallgató
CSATÁRI NÁNDOR PhD. hallgató
KITH KÁROLY PhD. hallgató

Debreceni Egyetem Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi és
Környezetgazdálkodási Kar, Agrár-műszaki Tanszék

ABSTRACT

Main guidance concerning product productivity is thrift. The market doesn't always pay for outgoings, so growers are compelled to reduce prime costs. Buying and operating modern technical tools can be a great help because by means of these tools labour-time expenditure may be reducible. Besides, farmers have to match official formulae and to achieve them it is needed to have financial background. Authors examined not just the type and measure of investments and refurbishment of the past years but the used sources as well. Data were collected by methodical observation and oral interviews. Authors use the indexes of labour productivity to indicate and emphasize the relation between technical standard and efficiency of productivity.

1. Bevezetés

Hazánk alapvetően fontos érdeke, hogy fenntartsa egy színvonalas mezőgazdaságot, amely képes az adottságokat kihasználni és a piaci versenyben helytállni. Ez segíti a vidéki szakemberek helyben tartását (Szűcs, 2007). A gazdasági környezetben a piac nem mindig fizeti meg a ráfordításokat (Szöllősi, 2006; Popp et al., 2007), tehát a termelő kénytelen az előállítási költségeket mérsékelni (I1), valamint tervezni (Gulyás és Keczer, 2012). Bár az új eszközök beszerzése költségvonzattal jár, mégis el kell végezni a termelés körülményeinek korszerűsítését ahhoz, hogy a tevékenység fenntartható legyen (Pakurár és Terjék, 2001; Bodnár és Horváth, 2005). A korszerű eszközökkel való ellátottságot mások is a versenyképesség-növelés egyik fontos elemeként tartják számon (Harsányi et al., 2005; Széles et al., 2012; Sulyok et al., 2013). Tekintve, hogy a költségek egyik – jelen-





tős – része a munkabér, ezért az időráfordítást csökkenteniük kell a termelő vállalatoknak (Gergely, 2011; Bácsné, 2013). Az időráfordítás csökkentése olyan módon is lehetséges, ha a munkaműveleteket gépesítjük. Ezzel egyidejűleg az új műszaki berendezések másik előnye a biztonságos működés is. Márpedig a dolgozók munkakörülményeinek biztonságossá tételére nagy hangsúlyt kell fektetnünk (Terjék és Dienesné, 2011). A hatékony termelés elérését segíti a szervezés is, amelynek közvetlen és közvetett hatása figyelhető meg (Berde, 2006). A gazdálkodás sikerét az is fokozza, ha a vállalatok törekszenek követni a hasonló profilú ágazatok jó gyakorlatát (Gályász et al., 2008). A munkavégzés tárgyi feltételei közé tartozó gépi berendezések gyakorlati szintű üzemeltetését csak a megfelelően képzett dolgozók végezhetik. Nem elég azonban a szakképzettség (Dajnoki, 2012), mivel a gyakorlati idő teszi lehetővé a jobb munkavégzést. Ebből következik, hogy több esetben a gyakorlat hiánya (függetlenül, hogy milyen okból: pályakezdők, gyermekgondozási szabadságon tartózkodók, tartós munkanélküliek) megnehezíti a munkához jutást (Oláh, 2009; Juhász 2012). Ezzel kapcsolatosan Juhász (2010) rámutat, hogy az általa megkérdezett munkahelyi vezetők is elvárják a gyakorlati tapasztalatokat. Széles körben ismert, hogy a tevékenységhez forrásokra van szükség, ezért a gazdaságoknak keresniük kell a lehetséges támogatásokat (Pierog és Szabados, 2012). Számos területen európai uniós támogatások is igénybe vehetők, sőt ezek közül jelentős mértékben vissza nem térítendő források is biztosítottak (I1; I2; I3; I4). Célszerű tehát ezeknek a pályázati kiírásoknak a folyamatos nyomon követése.

2. Anyag és módszer

Felméréseinket – a szarvasmarha-tartására nézve nagy hagyománnyal rendelkező – Hajdú-Bihar megyében végeztük. A megye az Észak-Alföldön helyezkedik el, ahol a munkanélküliség számottevő mértékű (Vámosi, 2011). Ennek kapcsán a – már 10 évvel korábban felmért – tehenészeti telepeken megvizsgálva az eltelt időszak különböző jellegű és költségű beruházásait, fejlesztéseit, a foglalkoztatottság alakulása is nagy jelentőséget kap. Négy telepen gyűjtöttünk adatokat a fenti célból: ezek közül három gazdaság tehénállománya közel azonos, de kisebb, mint a negyedik tehenészet állománya. Az adatgyűjtést módszeres megfigyeléssel, valamint szóbeli interjúval végeztük.

3. Eredmények és azok értékelése

Tekintve, hogy a termelés volumenét és hatékonyságát jelentősen befolyásolja a humán-erőforrás nagysága, az állatállomány mérete, valamint az előállított termék mennyisége, ezért elsőként ezt mutatjuk be az 1. táblázatban. A táblázat jól szemlélteti, hogy – az eltelt 10 év alatt – a gazdaságok közül a T3 és a T4 telep jelentősen fejlesztette a tehén-állományát.





1. táblázat: A gazdaságok fontosabb alapadatai a vizsgálati időszakra vonatkozóan

Table 1: Main data of farms in the studied period

	T1		T2		T3		T4	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013
Tehén-létszám (db)	375	387	372	342	380	540	572	701
Termelt tej (ezer liter)	2496,9	2884,8	3095,0	3118,4	2785,0	3600,0	4264,9	5680,0
Dolgozói létszám (fő)	26,5	24,0	24,0	19,0	12,0	16,0	30,0	22,0

Forrás: Saját vizsgálatok

Ennek mértéke 42 %-os (T3), illetve 22 %-os (T4) volt. A növekedés egyik okaként a nyerstej felvásárlási árának emelkedése említhető meg. A dolgozói létszám azonban csökkent a T1 és a T2 telepen (itt a tehénlétszám viszonylag állandó maradt), és csak 33 %-kal lett nagyobb a T3 telepen, sőt a T4 tehenészetben 27 %-kal csökkent a fizikai dolgozók száma.

A tehenészetekben végrehajtott fejlesztések főbb jellemzőit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat: A felmért gazdaságok fejlesztéseinek jellemzői

Table 2: Features of investments on the studied farms

	T1	T2	T3	T4
Pályázati forrás (millió Ft)	99,41	119,68	75,23	401,80
Önerő (millió Ft)	49,05	63,67	25,08	593,20
Összes fejlesztés (millió Ft)	148,46	183,35	100,31	995,00
Tehénlétszám (db)	387	342	540	701
1 termelőegységre jutó fejlesztés (millió Ft/ tehén)	0,38	0,54	0,19	1,42
1 termelőegységre jutó pályázati fejlesztés (millió Ft/ tehén)	0,26	0,35	0,14	0,57

Forrás: Saját vizsgálatok

Ebből kitűnik, hogy mindegyik telepen a 100 millió Ft-ot meghaladó mértékű volt a fejlesztési összeg, sőt a T4 gazdaságban közel 1 milliárd forintos volument ért el. Az 1 termelőegységre jutó fejlesztés tekintetében a T4 telep összege többszöröse a többi telepének.

Ez összecseng a szakirodalomban megfogalmazottakkal (I5). Az 1. ábrán a fejlesztési források megoszlását láthatjuk. Az összegeket 100 %-nak véve, a T4 tele-

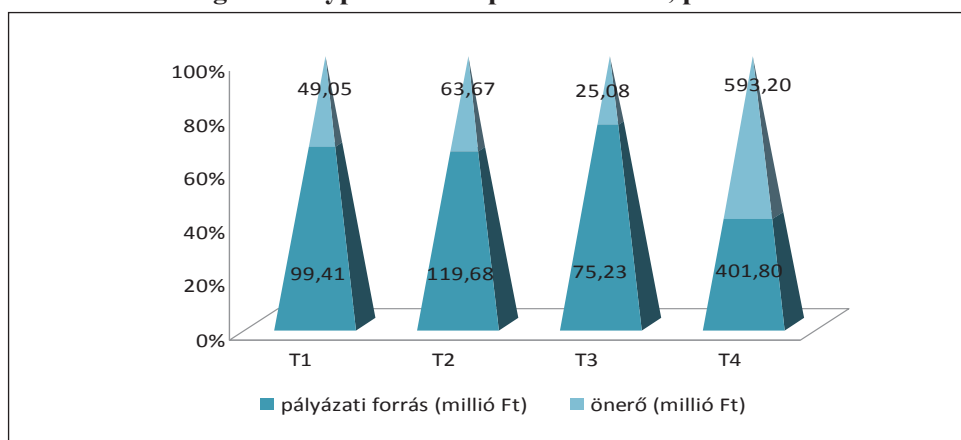




pen a nagyobb részt, míg a többi telepen csupán az egyharmad illetve egynegyed részt tette ki az önerős összeg.

1. ábra: A fejlesztési források jellege gazdaságonként

Figure 1: Type of development sources, per farm



Forrás: Saját vizsgálatok

Az egyes gazdaságokban elvégzett fejlesztésekről összességében azt állapíthatjuk meg, hogy kiemelten a trágyatárolás és a trágyamozgatás gépeit, a telepi anyagmozgatás gépeit (erőgépek, rakodógépek), a fejőberendezést, az úthálózatot, valamint az épületeket érintették. A T1 telep specifikuma, hogy a szakemberek képzésére is fordított 1,5 millió Ft-ot, ami azért számít különlegesnek, mivel napjainkban van olyan gazdaság, amely takarékoskodni törekszik akár azzal is, hogy képzésre nem küldi a dolgozóját. Öröndetes, hogy a műszaki korszerűsítések az állatok komfortérzetének javítására is kiterjedtek: a T1, valamint a T2 telepen az istállókban illetve az etetőtérben ventilátorokat és párásító berendezéseket helyeztek el, hogy a meleg nyári napokon elviselhetőbbé tegyék a klímát.

Épületre, karámra, Steimann ketrecre a T1 telepen 5,5 millió Ft-ot, a T2 telepen 3,75 millió Ft-ot, a T4 telepen 942 millió Ft-ot fordítottak.

Az EU-s jogharmonizációnak megfelelően a telepeknek korszerűsíteniük kellett a trágyaelhelyezést, trágyamozgatást. Ennek megfelelően a T1 telepen 124 millió Ft-ot, a T2 gazdaságban 140 millió Ft-ot, a T3 tehenészetben 100, 3 millió Ft-ot szántak ezekre a célokra.

A fejőberendezés felújítására a T2 telepen 2,8 millió Ft-ot, a T4 telepen 45 millió Ft-ot fordítottak.

A telepi úthálózat a T1 gazdaságban várt felújításra, ez 3 millió Ft összeget tett ki.

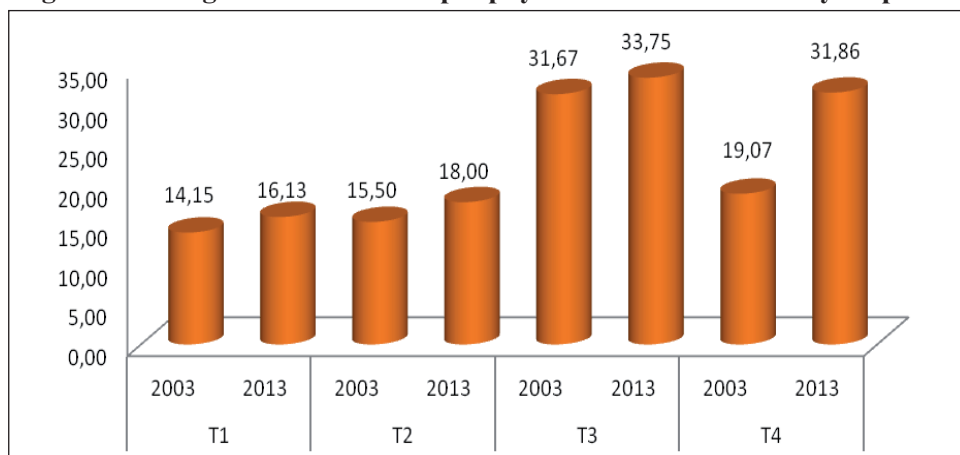
A telepi erőgépek, rakodógépek korszerűsítéséhez a T2 telepen 11,2 millió Ft-ot, a T4 telepen 8 millió Ft-ot használtak fel.





2. ábra: Az 1 fizikai dolgozóra jutó tehénlétszám alakulása a vizsgált időszakban

Figure 2: Change of cow-numbers per physical worker in the analysed period

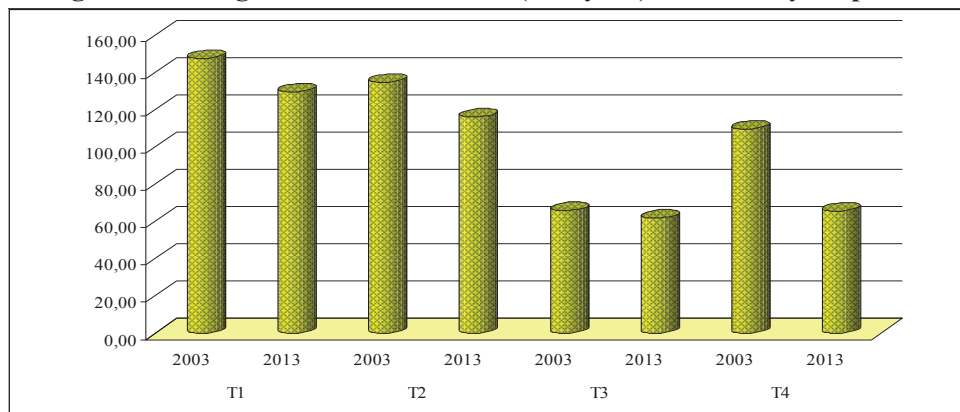


Forrás: Saját vizsgálatok

A 2. ábra szemlélteti az 1 fizikai dolgozó által gondozott tehenek számának alakulását az eltelt 10 év viszonylatában. Az ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a T1 és a T2 telepen kisebb értékek láthatóak (bár ezek is javuló tendenciájúak), mint a T3 és a T4 gazdaság mutatói. Főleg azok a mutatók számítanak jobbnak, amik a 31 db tehen/dolgozó értéket meghaladják. A 3. ábrán jól láthatjuk, hogy a mutatók minden gazdaságban javultak, de főként a T4 telepen érzékelhető ez: 2003-ban 109,41 óra volt, 2013-ban csupán 65,47 óra.

3. ábra: Az 1 tehen gondozására jutó éves munkaóra alakulása a vizsgált időszakban

Figure 3: Change of the labour hours (cow/year) in the analysed period



Forrás: Saját vizsgálatok



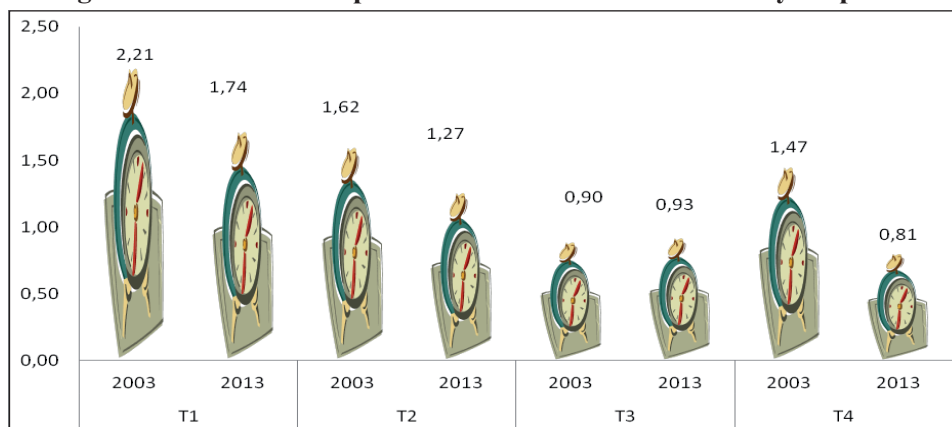


Ez csak 60%-a a 10 évvel azelőtti értéknek. A többi telepen 94%-os (T3), 86%-os (T2) és 88%-os (T1) ez az érték, tehát nem figyelhető meg olyan kedvező munkaóra-csökkenés, mint a T1 tehenészetben.

A 4. ábra arra világít rá, hogy mennyi munkaidőt használtak fel az egyes tehenészetek 100 liter tej előállítására. Ezen azt látjuk, hogy a telepek többségének jobb a mutatója 2013-ban, mint 2003-ban volt. Csupán a T3 telepen találunk kissé rosszabb értéket a 2013-as évben.

4. ábra: A 100 liter tej előállítására fordított munkaóra alakulása a vizsgált időszakban

Figure 4: Labour hours per 100 litres raw milk in the analysed period



Forrás: Saját vizsgálatok

4. Következtetések, javaslatok

- Megállapítható, hogy mindegyik vizsgált gazdaság fejlesztéseket hajtott végre, mivel egyrészt előírások kötelezték őket erre, másrészt rendelkeztek önerővel, valamint jelentős összegű pályázati forráshoz jutottak.
- A tehenészetek már több éve a piacon tudtak maradni, ez jelzésértékű arra nézve, hogy a komoly gazdálkodás képes eredményt hozni. Ezzel egyidejűleg sikerült munkahelyeket is megőrizniük, aminek értékes népesség-megtartó hatása van.
- Az 1 fizikai dolgozóra jutó tehenlétszámban mindegyik telepen pozitív elmozdulás történt a saját – korábbi – adatukhoz viszonyítva, ugyanis nőtt a tehenek száma.
- Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy még a közel azonos tehenlétszámúak között is nagy különbségek figyelhetők meg ennél a mutatónál.
- A 100 liter tej előállítására jutó munkaidő mutatója szinte mindegyik gazdaságnál javult, csupán 1 telepnél stagnált.





- Az 1 tehén gondozására jutó éves munkaóra főként a T4 telepen csökkent radikálisan.
- A fejlesztési összegek 1 tehénre jutó értékében jelentős különbségek vannak.
- Előnyös, hogy a dolgozói létszám növekedése nem követte a tehenlétszám emelkedését a T3 telepen, sőt a T4 tehenészetben csökkent a fizikai dolgozók száma.
- A gazdaságokban végrehajtott műszaki korszerűsítések jelentősen hozzájárultak a munkatermelékenység mutatók javulásához.
- Javasoljuk a tehenészetek vezetőinek, hogy ezután is kísérjék figyelemmel a pályázati lehetőségeket, mivel azok biztosíthatják a fejlesztések alapjait.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adrienn Ványiné Széles – Imre Bogdán – Dénes Sulyok – János Nagy (2012): The effect of fertilisation and irrigation on the yield of different genotype maize hybrids and the economic aspects of production. (George J Halasi-Kun (szerk.) In: Halasi-Kun G J (szerk.) Impact of Anthropogenic Activity and Climate Changes on the Environment of Central Europe and USA), Columbia University – University Seminars. pp. 341-360.
- Bácsné Bába Éva (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. V. évf. 1. sz. (No. 12.) A-sorozat 4. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. 131-137. p.
- Berde Csaba (2006): A szervezés mint vezetési feladat. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 18-25. p.
- Bodnár Károly – Horváth József (2005): Különböző állattenyésztési ágazatok tökeszükséglete. In: A mezőgazdaság tökeszükséglete és hatékonysága. DEATC AVK. Debrecen, 97-103. p.
- Dajnoki Krisztina (2012): A toborzás, kiválasztás gyakorlata az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. IV. évfolyam 1. szám. Bessenyei Könyvkiadó, Nyíregyháza. 191-199. p.
- Gályász József – Szabados György – Szabados Krisztián (2008): Projekt-benchmarking módszertan adaptációja transznacionális környezetben. XI. Nemzetközi Tudományos Napok.. Gyöngyös, II. k. 438-441. p.
- Gergely Éva (2011): A teljesítmény-menedzsment gyakorlata a vállalati szférában. Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia. Kecskemét. III. k. 13-17. p.
- Gulyás László – Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. In: KÖZÉP-EURÓPAI MONOGRÁFIÁK. (szerk.: Gulyás László) Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged-Pécs.
- Harsányi Endre – Harsányi Gergely – Nagy Attila János (2005): Területi fejlettségi különbségek az Észak-alföldi régióban. Agrártudományi Közlemények. 16. Különszám. 170-180. p.
- Juhász Csilla (2010): Hajdú-Bihar megyei élelmiszer-gazdasági vezetők elvárásainak vizsgálata. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1-2. 85. p. ISSN: 1788-7593
- Juhász Tímea (2012): A nők visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után a közép-magyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. IV. évfolyam 1. szám. Bessenyei Könyvkiadó, Nyíregyháza. 211-216. p.
- Oláh Judit (2009): Balkány város foglalkoztatási helyzetének bemutatása. Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, Kecskemét, szeptember 3-4. II. kötet. 659-663. p.





- Pakurár, M. – Terjék, L. (2001): Possibilities of development of work organization at animal farms in eastern Hungary. *Medzinárodné vedecké dni. Zborník vedeckých prác.* Nitra, 204-207.
- Pierog Anita – Szabados György (2012): A vezetés és döntés sajátosságai civil szervezetekben. *VIKEK Közlemények.* 2012. IV. évf. 2. sz. (No. 8.) 59-65. p.
- Popp József – Vőneki Éva – Papp Gergely (2007): A hazai tejvertikum versenyképessége az EU-ban és a világ gazdaságban. In: Kovács Krisztián (szerk.) *Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a tejágazatban.* Szaktanácsadási füzetek 12. Debreceni Egyetem 36. p.
- 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.
- Szöllősi László (2006): A gazdálkodás üzemgazdasági alapjai. In: Szűcs István (szerk.) *Hajdú-Bihar megye mezőgazdasága* Szaktanácsadási füzetek 6. Debreceni Egyetem. 90. p.
- Szűcs István (2007): Projektismertető és a tej ágazatot érintő innovatív projekt javaslatokkal szembeni EU-s elvárások. In: Kovács Krisztián (szerk.) *Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a tejágazatban.* Szaktanácsadási füzetek 12. Debreceni Egyetem. 9. p.
- Terjék László – Dienesné Kovács Erzsébet (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti töké egyik elemének a vizsgálata. *A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI.* III. évfolyam 1-2. szám (No. 5-6.) 222-229. p.
- Vámosi Tamás (2011): Képzés, tudás, munka. A magyar szak- és felnőttképzési rendszer szerepe és funkciója a társadalmi-gazdasági térben a 21. szd. elején. *Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.* 63. p.
- I1: <http://www.szilberhorn.com/allattarto-telepek-korszerusitese.html>
- I2: <http://www.palyaz.hu/wp-content/uploads/2013/06/3.r%C3%A9sz.pdf>
- I3: http://www.kisalfold.hu/blog/kkv_palyazz/allattartas_es_elelmiszeripar_kap_tamogast/140/3677/
- I4: http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/kkv-palyazatok/tamogatas-allattartoknak-sok-kicsi-sokra-megy/
- I5: http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEYQFjAF-&url=http%3A%2F%2Feduline.hu%2Fsegedanyagtalalatok%2Fletolt%2F5291&ei=pUKGU-8a4NavZ4QSwWIHYBA&usg=AFQjCNE84YGvKBD3oeaQO_9qNU94-EyFJg&bvm=bv.67720277,d.ZGU





KI A JÓ VEZETŐ? SZEMELVÉNYEK A RENDSZERTUDOMÁNY ÚJ EREDMÉNYEINEK ÉS A VEZETÉSTUDOMÁNY GYAKORLATÁNAK KAPCSOLATÁBÓL

*WHO IS A GOOD LEADER?
EXCERPTIONS OF THE CONNEXION BETWEEN THE NEW RESULTS
OF SYSTEM SCIENCE AND THE PRACTICE OF MANAGEMENT
SCIENCE*

ZIEGLER ÉVA rendszerkutató
Ziegler Consulting

ABSTRACT

Who is a good leader? Does it make sense of this question in the 2nd decade of the 21st century? The management science has comprehensive and well based answers, good models and methods. The leaders, the managers are learning and using them in the daily practice. Consequently, we should meet everywhere well leaded, managed, controlled systems, like families, workplaces, business, communities, parties, counties, etc. – shouldn't we? From system scientific points of view, there are still more items of reachable knowledge which are not yet taken into account. The article summarizes the possible types of these lacks with practical examples, the consequences of them and the two main possible solutions. At the end the author shows a system science based, self developed manner to help these solutions: the SGS model and the SnF method

1. Bevezetés

Ki a jó vezető? Van-e értelme ennek a kérdésnek a 21. század második évtizedében? Hiszen erre a kérdésre a vezetéstudomány több, mint száz év alatt tényleg megfontolt, megalapozott és pontos válaszokat adott, elméleti háttérrel és gyakorlati modelleket, módszereket, amelyeket a vezetők széles körben megismertek, megtanultak, alkalmaznak. A jó vezetői munka eredményeképpen pedig jól vezetett rendszereket kell látunk, mint amilyenek a családok, munkahelyek, cégek, közigazgatási egységek, pártok, országok, stb. Nem egészen így van? Látunk még javítanivalót a vezetett rendszerek működésében? Akkor van értelme megfontolnunk a rendszertudomány újabb eszközeinek és eredményeinek segítségével is, hogy milyen, esetleg eddig nem figyelembevett okokra vezethető ez vissza,





és milyen megoldási lehetőségeink vannak. Jelen cikk a Taylor Konferenciákon korábban elhangzottakra épülve, azok mondanivalóját egyfajta keretbe foglalva gondolja tovább a komplex rendszereink irányításának, vezetésének fizikai vonatkozású újabb aspektusait.

2. A hibalehetőségek „fája”

- a). Az elméleti alapok egyenetlensége.
- b). Jó az elméleti alap, de nem jól építettünk rá egyes modelleket és módszereket.
- c). Jól építettük rá a modelleket és módszereket, de magukban a modellekben és módszerekben hibák rejlenek.
- d). Jók a modellek és módszerek, vagyis jó a metodika, de a vezetők nem megfelelően alkalmazzák őket, a „nem megfelelő” szélén az „egyáltalán nem” értéket is beleértve.

Gondoljuk át az „ághegyek” felől haladva az alapok felé a fenti négy pontot. Azonosítsuk a lehetséges hibagócokat. Nézzük, milyen javaslatot tehetünk a feltárt gócok feloldására.

3. A lehetséges hibagócok azonosítása

3.1. A „d)” lehetőség vizsgálata:

Feltételezve, hogy minden tökéletes: alkalmazzák-e a vezetők a meglévő jó metodikai tudásunkat?

Nos, egyrészt igen – a vezetéstudomány eredményeit a profitorientált szervezetek, a kisebb és főleg nagyobb cégek széles körben tanulják, használják. A pártok, közigazgatási szervezetek, nemzetközi szervezetek, országok vezetése úgyszintén. Más kérdés, hogy milyen képzés után, milyen tréningen résztvéve, milyen oktatótól tanulva – az átadott tudás színvonala a tanulni kívánó vezetők legjobb szándéka esetében is erősen egyenetlen. Ehhez járul hozzá, hogy a vezetőknek ideje és szándéka sem mindig van, ami az egyes vezetéstudományi megoldások megtanulási fázisát lerövidíti és felületessé teszi. Másrészt – még ennyire pozitív hozzáállást sem látunk, amint kilépünk a magánéletbe. Pedig a jó vezető fogalma nemcsak a munkaviszonyokban megtestesülő vezetői viselkedésre korlátozva értendő. Ezt tetézi még az is, hogy a családban, baráti körben akár negatív megítélésű is lehet, ha valaki menedzsment ismereteivel operál.

1. Megfontolás: Igen, a d) hibalehetőség a gyakorlatban fennáll. Még ha minden tökéletes is, két hibagócot azonosíthatunk: Egyik hibagóc a magánéletbeli alkalmazásra vonatkozó erős viszolygás a vezető és a vezetettek részéről egyaránt, a másik hibagóc maga a vezető ember: a nem megfelelően megtanult/használt modellek és módszerek. A nem használt jó megoldások hiányként okoznak kárt, a használt, de rosszul használt módszerek kifejezetten aktív károkozók.





3.2. A „c)” lehetőség vizsgálata:

Lehet-e, hogy egyes vezetéstudományi modelljeink és módszereink nem jók?

Az elmúlt száz év több ezer valóban kiváló pszichológusa, szociológusa, közgazdája, társadalomtudósa dolgozott nagy erővel a mai tudományos metodikai készletünkön. Nagy udvariasság lenne és főleg rendkívül igazságtalan, ha a modellekben és módszerekben hiányosságokat feltételeznénk. Ugyanakkor elméleti síkon az elemzés következetessége érdekében nem léphetjük át ezt a kérdést. A jelen cikk témáját és terjedelmét tekintve e pontban megfelelően igényes tudományos mélységű elemzésre nincs mód, a féligelemzések pedig fél igazságokhoz, ezeken keresztül pedig tévutakra és hamis eredményekhez vezethetnek. Ezért a pro- és kontra részletezése nélkül csak néhány kiragadott példa: Gondoljuk át például, hogy vezetőként hány helyen alkalmazunk különféle tesztet a munkatárs kiválasztástól kezdve a személyiségfelmérésen, a csapatmunka értékelésen, a vezetői képességek, a motiváltság, az intelligencia felmérésén keresztül a stressztűrőképesség, a konfliktuskezelés, egymásról alkotott vélemények, kompetenciák és még ezer más jellemző megismerésére. Ezen tesztek kiértékelése alapján a vezetők felelős döntéseket hoznak a vezetett rendszerre és magukra a vezetettek vonatkozóan. Vajon vezetőként utánanéztünk-e már valaha, hogy milyen módon tették megalkotóik tárgyszerűvé, objektívvé, felelős döntés meghozására alkalmassá ezeket a módszereket? Milyen statisztikai elemzések és ellenőrzött körülmények közt végzett referenciatesztek kontrollált és publikus eredményei támasztják alá a metodika által adott konkrét egyedi eredmények értékét? (Kindler-Papp, 1977) Ha már megpróbáltunk utánajárni ilyesminek, akkor tudjuk, milyen kevés metodika mögött van valódi, tudományos igényű, ellenőrzött alapkutatás és bizonyítás.

Másrészt viszont, amelyek mögött van, azok eredményei sem adhatnak műszaki precizitású eredményeket, mert a metodika tárgya maga is ember, a maga én- és öntudatával, memóriájával és múltjával, a tesztre adaptívan reagálni képes mivoltával. Ez nagyon fontos megállapítás, ezért tegyük egy rövid rendszerelméleti kitérőt, hogy miért. A valós, komplex, működő rendszerekben rendkívül leegyszerűsítetten azt mondhatjuk, hogy „f” fajta fizikai részecskék az alkotó elemek, köztük „b” fajta fizikai részecskék létesítik a kapcsolatot, amely kapcsolat neve hatásgyakorlás. Részletesebb kifejtés található korábbi cikkemben. (Ziegler, 2013.1.) Az elemek, akár ha csak egyetlen hatásgyakorlási mozzanat (=egyetlen bozon átadása) során, de kapcsolatba kerülnek egymással, akkor a két kapcsolatba lépett elem egy közös rendszert alkot. Két rendszer, ha csak egyetlen hatásgyakorlási mozzanat során is kapcsolatbalép egymással, akkor egy közös nagyrendszert alkot. Nem két kapcsolt rendszert, hanem egy közös új rendszert (Cox-Forshaw, 2012, Greene, 2003). A rendszerek minden eleme kis időpillanatokban (Planck időtartam) rezeg. Minden kis időtartam alatti összes elem összrezgése a rendszer egy adott lehetséges mikroállapota. A rendszereket érő hatásgyakorlás megváltoztatja a rendszerek egyébként megvalósulható mikroállapotát. A rendszerek minden





időpillanatban a felveendő következő mikroállapotukat a „jelen” (rezgő) állapot és az őket abban a pillanatban érő (rezgő) hatásgyakorlások migrálásával alakítják ki. Azon mikroállapotok, amelyek az adott rendszerben adott peremfeltételek mentén nem különböztethetők meg egymástól, rendszerbeli makroállapotot képeznek. A komplex rendszerek makroállapotváltozásainak múltbeli vizsgálata alapján a jövőbeli viselkedésük a környezet megismerhetőségétől függő pontossággal modellezhető, megjósolható, tervezhető – majd utólag ellenőrizhető. (Greene, 2005, Csákány-...-Tasnádi, 2011) Ez a helyzet megváltozik, amikor olyan részrendszer lép be a rendszerbe, és ezáltal a működés folyamatába, amelyben memória típusú részrendszer különíthető el. Amint a vezetett rendszer viselkedését a fizika játékszabályainak keretén belül, de több eltérő, korábbi saját makroállapotának együttes ismerete is alakítja, amelyek teljeskörű megismerésére, megfigyelésére a külső megfigyelő, a vezetési rendszerben lévő vezető nem kap teljeskörű lehetőséget, csökken, illetve megszűnik számukra az irányított rendszer pontos modellezhetősége és tervezhetősége. Az emberi részrendszereket tartalmazó rendszerek tipikusan ilyenek. Hasonló jelenséget tapasztalunk még a többi élőlényt, valamint az általunk tervezett magas szintű logikai, kibernetikai, MI entitásokat tartalmazó rendszerekben is. Ez egy komplex hibalehetőség forrása. (Russel-Norvig, 2005)

2. Megfontolás: igen, a c) hibalehetőség a gyakorlatban fennáll. Egyrészt úgy, hogy jó elméletre jó modelleket terveztünk, de a modellek és módszerek tényleges megvalósításában hibát ejtettünk. Ez egy tényleges hibagóc. A hibás módszerekkel vezetett rendszerekben hibás eredmények várhatóak. Másrészt egy rafináltabb módon is fennáll a hibalehetőség: egy fizikai, önreflektív memória nélküli komplex rendszerre alkalmas jó modelleket alkalmazunk rejtetten memóriával, tanulási képességgel, vagyis rendszerintelligenciával bíró rendszer vezetésére, amire az nem használható, és így a vezetett rendszer vígan túljár a vezetés eszén. Avagy fordítva, rejtett intelligenciát feltételezve modellezünk (közelítő megoldásokkal) egy rendszert, amelyben nincs rendszerintelligenciával rendelkező részrendszer.

3.3. A „b)” lehetőség vizsgálata:

Lehetséges-e, hogy habár jó a vezetéstudományi elméleti alap, de tévesen ítélünk meg jelenségeket, és ezért téves következtetéseket vonunk le, ezért pedig hibásan illesztünk rá modelleket, módszereket?

Ez esetben bármilyen a modell, az eredmény attól függetlenül, a hibás kiindulás miatt lesz valamely mértékben hibás. Egy jó példa erre a tőzsdei árfolyammozgások jóslása. Egy banki vezető az értékpapír részlegének működését szeretné nagyon pontosan és megfontoltan vezetni, ezért egyetemi szakemberekkel, kögazdákcal és matematikusokkal kidolgoztatott, speciális másodrendű differenciálegyenletekkel modellezteti az árfolyammozgásokat, évtizedekre visszamenőleg leellenőrizve az eseményeket. Találnak megfelelő, igen bonyolult matematikai egyenleteket, amelyek minden eddigi árfolyamváltozási mozzanatot hibahatáron belül korrekten fel-





rajzolni. Ezután az egyenleteket jövő idejű jóslatok készítésére használják, és a jövő idő jelen idővé válásakor döbbsen észlelik, hogy még csak a közelében sem jártak a tényeknek. Hibás a modell? Nem, csak nem arra való, amire használták.

3. Megfontolás: igen, a b) hibalehetőség a gyakorlatban fennállhat. Ez egy újabb hibagóc.

3.4. Az „a)” lehetőség vizsgálata:

Lehetséges-e, hogy a vezetés elméleti alapjai részben nem teljesen konzisztensek a valós rendszerek működési szabályaival?

Nézzünk néhány konkrét példát vezetéstudományi elméleti állításokra, vessük össze a fizikai ismereteinkre alapozott rendszertudományos tényekkel és ebből következtessünk a fenti kérdésre adható válaszra.

I. Példa – A rendszerek vezetése (=szervezése és/vagy irányítása) a definíció szerint a vezetett rendszer állapotának és/vagy folyamatainak valamely cél érdekében történő létrehozása és/vagy megindítása, megváltoztatása, fenntartása, vagy megszüntetése és/vagy befejezése.

Az irányítás tényleges megvalósulása során nem egy irányított rendszerbeli jövőbeli célhoz, hanem mindig adott pillanatbeli jelen állapothoz, mégpedig az irányító rendszerbeli alapjel által jellemzett állapothoz kötött. (Fodor, 1988, Korondi 2013, Kumar, 2013) Az alapjel értéke(i) az alapjelet előállító független rendszerből származnak, az adott irányítási rendszernek nem saját termékei. Az irányítás maga az irányított rendszer és a környezet hatására okról okra lépdel. Ha az alkalmazott vezetési modell ezt nem pontosan veszi figyelembe, akkor hibás következtetések levonására nyílik meg a lehetőség.

II. Példa – A kommunikáció információcsere.

Nos, a kommunikáció nem információ, és nem csere. A kommunikáció egyoldalú közlés, amely hatásgyakorlással történik. (Ld. részletesen korábbi cikkemben, Ziegler, 2013.2.) Minden modell, amely erre az téves elméleti állításra alapoz, téves megoldásokhoz vezet.

III. Példa – Az információ adható és kapható.

Az információ, mint tartalom, nem adható és nem kapható. (Ld. részletesen ugyanott, Ziegler, 2013.2.) Adható és kapható a fizikai hatásgyakorlás, aminek van matematikai interpretációja, ez a változó. A változók közül a számunkra relevánsak a jelek. A jelek hírek, vagy adatok. A jelek még mindig nem információk. Az információ akkor születik meg egy rendszerben, amikor a hatásgyakorlás következtében fellépett állapotváltozást jellemző jelek matematikailag valamely mértékben elosztatják a rendszer korábbi matematikai határozatlanságát. (Fodor, 1998, Kiss,





2005) Azok a modellek, és ilyenből számtalan van, amelyek az információ adhatóságára és kaphatóságára, mint objektív tényre épülnek, hibás következtetések levonásához adnak tápot. A vezetés egyik leggyakoribb tévedése, hogy egy értekezlet, egy utasítás, egy kommunikáció során a vezetett személy azt az információt kapta meg, amit a vezető adott. Nem, a vezetett személy a saját korábbi ismeretei, tanultsága, memóriatartalma, emlékei szerint egy adott makrohatározatlanságban van, aminek egy részét eloszlathatja a kapott hatásgyakorlás során kapott jelsorozat a fenti módon. A vezetett személy pontosan az eloszlott határozatlanság mennyiségével egyenlő információmennyiséghez jutott. A hatásgyakorlás során a vezető személy is teljesen szimmetrikusan állapotváltozást szenved, tehát az ő határozatlansága is csökken, de a saját korábbi tudása, bizonytalansága szerint, ami nyilvánvalóan jelentősen eltér a vezetett személyétől.

IV. Példa – A vezető jogos elvárása, hogy a vezetett rendszer pontosan kövesse az elvárt eredményekre vonatkozó tervet, és eközben, ha zavaró körülmények lépnek fel, azokat lehetőleg saját kompetenciakörben szűrje ki, oldja meg, a vezetőhöz csak a megállapodás szerinti, lokálisan nem kezelhető, nagy problémákkal forduljanak.

Nos, a mi Univerzumunk játékszabályai nem támogatják a fenti igényt. Vagy lehet nagyon-nagyon pontos tervekötés – ezesetben az irányításnak vezérlésként (open loop control) kell működnie. A vezérlés nem tud zavart szűrni. Vagy lehet zavart szűrni, kisebb, vagy nagyobb mértékben, ekkor azonban a rendszernek lengenie kell, kisebb, vagy nagyobb mértékben. A tervhez képest eltéréseket kell engednünk a rendszer állapotaiban, mert a zavarszűrés ezeken az eltéréseken nyugszik. Ekkor az irányítás szabályozás nevű (closed loop control) típusát kell bevetnünk. Egy ugyanazon irányított rendszerben egy irányítási mozzanat alatt nem lehet egyszerre vezérelni és szabályozni, ezek egymást kizáró mozzanatok. (Korondi, 2013, Kumar, 2013)

4. Megfontolás: igen, csak a fenti néhány kiragadott példát tekintve is azt látjuk, hogy a legkevésbé kíváncsatos a) hibalehetőség is fennáll a gyakorlatban. A hibagóc nem a vezetéstudományi eméleti ismeretek hiánya és/vagy hiányossága. Hanem a fizika és a rendszertudomány emberi rendszerekre is érvényes törvényszerűségeinek esetenkénti nem ismerése, vagy figyelmen kívül hagyása.

4. Ki tehát a jó vezető?

Jó vezető az, aki jól irányítja az irányított rendszert. Ehhez tehát az eddigiek alapján két dolgot kell tisztáznunk:

- a). Mit tekintünk és kinek a szempontjából „jól irányítás”-nak.
- b). Hogyan oldjuk fel a fent felsorolt főbb hibagócokat.





a) Mit tekintünk tehát „jó”-nak?

A vezetéstudomány igen alaposan és részletesen kidolgozta, hogy emberileg, szociológiailag, pszichológiailag, közgazdaságilag mit minősülhet „jó”-nak annak függvényében, hogy kinek az érdekében történik a vezetés, kinek a célfüggvényét szolgálja (befektető, közreműködő, vezető, végrehajtó, környezet, stb.) A vezetéstudomány sommás konklúziója valahol az, hogy olyan sokféle szempont és körülmény szerinti „jó” vezetés lehetséges, (ami egyúttal többszörös számú „rossz” vezetést is jelent...), hogy szinte esetenként és rendszerenként kell definiálni, ott és akkor mit tekintünk zsinórmértéknek. A rendszertudomány ezzel szemben arra hívja fel a figyelmünket, hogy a világegyetem nem minősít sem jónak, sem rossznak semmilyen állapotot (struktúrát), vagy állapotváltozási sorozatot (folyamatot), mindent enged, ami nem ütközik a fizika játékszabályaiba, és semmit nem enged, ami viszont ellentétben van ezekkel a szabályokkal. (Coc-Forshaw, 2012) Ez nem arra jogosít fel minket, hogy felelőtlenül cselekedjünk, mert úgyis mindegy, hanem éppen ellenkezőleg, arra jelzés, hogy nagyon tág az a terület, amelyen rendszerintelligenciával bíró rendszerként szabadon tervezhetünk, cselekedhetünk – de minden tettünknek minden következménye egyszer visszaköszön. Ha jól megnézzük, a két véglet felől indulva igen közeli érékrendhez érkezünk, habár teljesen eltérő megfontolások alapján. Ez jó jel, hogy jó nyomon vagyunk, lesz még igazán jó vezetés a világon.

b) Hogyan kerüljük el a hibagócokat?

Amilyen egyszerűen válaszolhatunk erre, olyannyira nem egyszerű azt meg is fogadni: Vagy előzzük meg a hibagócok kialakulását, vagy oldjuk fel őket. A megelőzés a fentiek alapján érthetően, komolyabb elméleti tudás megszerzésével kezdődik. Ez gyakorlati tapasztalatom alapján mély meggyőződésemmé vált, hogy egyszerűen elkerülhetetlen a jövőnk szempontjából. (Ziegler, 2009) De ez nem jó hír annak a vezetőnek, akinek ma, vagy holnap kell „jól” vezetnie a cégét, és nem ér rá holnaputánig, hogy újat tanuljon. Az ő számára a hibagócok felderítése és feloldása, az elhárítás a segítség. Ehhez viszont a fentiek alapján látható, hogy szintén az új rendszerismeretek megtanulásán át visz az út. Nem elég egy ilyen témakörben kialakított szuper tréningen néhány eszközt elsajátítania – értelmeznie kell a konkrét vezetői tevékenysége minden irányított és környezeti nagyszerbéli hatásait, valódi irányítási folyamatait. Egyszerre kell látnia az „egészet”, az összes makroállapotot, amelynek megváltozásával információmennyiséghez juttathatók és irányíthatók a rendszerei.

Sajnos, nincs királyi út, ahogyan azt a matematika megtanulásában már nagy elődeink oly szomorúan megállapították. Fáradságos és időt igénylő tanuláson át visz az út mind a megelőzés, mind az elhárítás eszközével élni kívánó, „jó vezetővé” váló vezető számára.

Ma egyikhez sem kínál az edukációs piac változatos és kész termékeket, tréningeket, képzéseket. Az egyetemi és életen át képző felnőttoktatásunk, valamint a vezetéstudománynak egyik nagy közös kihívása, hogy időben élére álljon ennek a





folyamatnak, és megváltozzon a vezetők számára kínált képzések tartalma, köre, minősége ebben az irányban.

Ezt a tanulság a jelen cikk rendszerkutatással foglalkozó szerzőjeként engem többszörösen is kötelez. Két képzésfajta szálával próbálok képességeim és lehetőségeim szerint hozzájárulni a nagy edukációs szövethez. Egyrészt egyetemi szintű rendszertudományos tantárgyak keretében a rendszertudomány fejlődésére legnagyobb hatással lévő fizika legújabb eredményeit és a rendszertudomány tényleges megismerését igyekszem a megelőzésre koncentráló hallgatók, a jövő vezetői számára lehetővé tenni. Másrészt a napi gyakorlat számára kutató-fejlesztői munkám során egy, a több évtizedes gyakorlati vezetői és tanácsadói kísérleti munka alapján kialakított, elméletileg erősen megalapozott, de igen egyszerű, könnyen elsajátítható metodika kialakítására törekedtem, amely a mindenkori vezetői munka egészét segíti. Az SGS modell és a ráépülő SnF módszer a ma vezetőinek ad néhány napos képzés után olyan eszközt, amellyel már másnap, konkrétan előbbre tudnak lépni a rendszerismeretek hiányában előállt rejtett hibagócok felderítésében és elhárításában. (Ziegler, 2011)

Az SGS modellt és az SnF módszert először ötvöző és felhasználó egyik első metodika munkaneve 2009-ben Rendszercoaching lett, ami arra utalt, hogy rendszertudományos alapon kifejlesztett megoldásokkal, a rendszerek viselkedése elé tartunk tükröt, legyenek azok bármilyen rendszerek: A rendszer saját céljának és tevékenységének összhangját vetjük egybe az adott cél érdekében hatásgyakorlással hozzákapcsolt nagyrendszer céljával és tevékenységével. („Rendszer a Nagyrendszerekben”, avagy System in Gross Systems, azaz SGS) A modellre épülő módszer („Négyzetek és keretek”, avagy „Squares and Frames”, azaz SnF) nem minősít, nem mondja meg, hogy „jó”-e a vezető, vagy „rossz”. Annyit mond meg, de azt tetszőleges pontosságúan, hogy a vezető adott nagyrendszerekbeli működése során hol mennyire tér el egymástól a rendszer és a nagyrendszer irányítása, ennek mely várható következményei lesznek, és ha azok nem kívánatosak, akkor segít megtalálni, hogy hol kell tenni valamit annak érdekében, hogy elkerüljük azokat, valamint hogy ennek mi az „ára” az összes nagyrendszert egyben tekintve. (Ziegler, 2011) Azóta a modell több más területen is fejlődött, (Ziegler, 2012), de az alapelv változatlan: kezelhetővé szelídíteni a tényt, hogy ha két rendszer kapcsolatbalép, az egy osztatlan nagyrendszerként működik, ennek minden következményével.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Cox, Brian – Forshaw, Jeff (2012): The Quantum Universe: Everything That Can Happen Does Happen, Penguin Books, London
- Csákány Antal – Flórik György – Gnaedig Péter – Holics László – Juhász András – Sükösd Csaba – Tasnádi Péter (2011): Fizika / Akadémiai Kézikönyv – Akadémiai Kiadó
- Fodor György (1998): Jelek, rendszerek és hálózatok – egyetemi tankönyv, Műegyetemi Kiadó
- Greene, Brian (2003): Az elegáns Univerzum, Akkord Kiadó, Budapest





- Greene, Brian (2011): A kozmosz szövedéke, Akkord Kiadó, Budapest
- Kindler József – Papp Ottó (1977): Komplex rendszerek vizsgálata, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kiss Imre (2005): Az üzleti informatika elmélete a gyakorlatban, BME GTK ITM Tanszék, Budapest
- Korondi Péter (2013): Rendszertechnika – egyetemi jegyzet, kézirat
- Kumar, A. Anand (2013): Signals and Systems, PHI Learning Private Limited, Delhi
- Russel, Stuart – Norvig, Peter (2005): Mesterséges Intelligencia / Modern megközelítésben – Panem Könyvkiadó
- Ziegler Éva (2009): A rend világa. Tudásalapú Európa? Kutatás – fejlesztés – innováció és a gyakorlati hasznosítás rögzös viszonya, célszerű jövője a rendszerelmélet és a rendszerszemlélet tükrében. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, IV.évf., 2009/3-4. szám pp. 214-218.
- Ziegler Éva (2011): Egy új megközelítés: rendszerelmélet alapú emberi erőforrás- és időgazdálkodás – egy gyakorlati modell alapjai. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, III. évf., 2011/1-2.szám (No.5-6.) pp.302-309.
- Ziegler Éva (2012): Váltás –, változás –, változtatás – és válságmenedzsmentet megelőző lépések gyakorlati kezelése – egy új megközelítésű, rendszerelmélet alapú emberi erőforrás- és időgazdálkodás modell és módszer újabb alkalmazása. Konferenciaelőadás kézirat.
- Ziegler Éva (2013): Rendszertudomány – újragombolva – A valós komplex rendszerek működése az új fizikai ismereteink tükrében. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évfolyam 1. szám No12-13. A-sorozat 4. szám: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám pp.86-91.
- Ziegler Éva (2013): A kommunikáció fogalma a rendszertudományban – információ és rendszerintelligencia a valós komplex rendszerek működésében. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évfolyam 1-2. szám No14-15. pp.59-66.
- Fizikai Szemle periodika – www.kfki.hu/fszemle
- Képzések/Rendszer a Nagyrendszerekben – www.zieglercons.eu





Az emberi tényező







A FOGLALKOZTATOTTSÁG NÖVELÉSÉNEK EGY LEHETSÉGES ESZKÖZE: A MUNKAKÖRMEGOSZTÁS. ELMÉLET ÉS A MAGYARORSZÁGI „JÓ GYAKORLATOK”

*A POSSIBLE TOOL OF ENHANCING EMPLOYMENT RATE: JOB
SHARING. THEORY AND „BEST PRACTICES” OF HUNGARY*

GULYÁS LÁSZLÓ egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

ABSTRACT

One of the most important ecological problems of EU-members is low employment rate. It significantly declines the competitiveness of EU against two big concurrents, USA and Far-East. The aim of EU is for enhance the employment rate according to its strategy called “Europe 2020”. The employment rate of age 20-64 has to reach 75%, until 2020. One possible tool is job sharing. This essay consists of three parts. The first part of this essay presents the theory of job sharing. The second part of this essay we survey the advantages and disadvantages of job sharing. The third part of this essay we investigate the situation job sharing system in Hungary.

1. Bevezetés

Az Európai Unió már az ún. lisszaboni stratégiában célul tűzte ki a foglalkoztatottság növelését. Az újabb stratégiában, mely az „Európa 2020” névre hallgat, ezt a célkitűzést ismét megfogalmazta. Ennek megfelelően az EU a 20-64 éves korosztályban a foglalkoztatási rátát 75%-ra akarja növelni 2020-ra (ez a szám a lisszaboni stratégiában mégcsak 70% volt). Az utóbbi években az EU tagállamaiban ezen cél megvalósítása érdekében az államok, a HR-szakemberek és a munkaerő-piaci szakértők számos munkaerő-piaci eszközt (részmunkaidő, rövidített munkahét) vezettek be és próbálták ki (Artner 2011; Barna 2000). Ezek egyike a munkakörmegosztás (job sharing).

A munkakörmegosztást eredetileg az USA-ban találták ki kifejezetten a kisgyermekes anyák számára, akik körében gyorsan nagy népszerűsége tett szert. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy ezen módszer segítségével hozzá tudtak jutni a gyermekneveléshez szükséges plusz időhöz (Ivancevich 2006). Az USA-ban kialakult munkakörmegosztást Nyugat-Európa országai gyorsan átvették. Kutatási





eredményeink (Gulyás 2005/a; Gulyás 2005/b; Gulyás 2005/c; Gulyás L. 2006/a), azt mutatják, hogy az Európai Unió régebbi tagállamai az 1990-es évek elejétől kezdve egyre nagyobb erőfeszítéseket tettek a különféle atipikus munkavégzési formák bevezetésének frontján. Ezzel szemben Magyarországon – annak ellenére, hogy több mint tíz éve az EU tagja – a gyakorló HR-szakemberek és maguk a munkaadók is idegenkednek az atipikus munkavégzési formáktól. Ez alól a munkakörmegosztás sem képez kivételt.

Jelen tanulmány első része bemutatja a munkakörmegosztás elméletét, előnyeit és hátrányait. Míg a tanulmány második részében megvizsgáljuk a munkakörmegosztás magyarországi helyzetét. Külön kitérünk arra, hogy a magyar munkáltatók miért is nem szeretik a munkakörmegosztást.

2. A munkakörmegosztás elmélete

2.1. Az alapfogalmak definiálása

Elméleti kiindulási pontként el kell egymástól határolnunk kettő nagyon hasonló de mégsem azonos fogalmat, egyrészt a munkakörmegosztást (job sharing), másrészt a munkaidő-elosztást (time-sharing). A munkakörmegosztás (job sharing) definíciója szerint: két főállású munkavállaló osztja meg a munkakört egymással (Bakacsi et. al. 1999). A megosztás kiterjed a feladatokra, a fizetésre a juttatásokra és még a szabadságra is (Karoliny et. al. 2003). A fenti módon definiált munkakörmegosztásból fejlődött ki a munkaidő-elosztás (time sharing). A munkakörmegosztás, illetve a munkaidő-elosztási rendszerek kialakulásának és elterjedésének legfőbb ösztönzője a munkanélküliség volt. Nyugat-Európában a munkanélküliség terheinek nagy részét az állam viseli. Ezek a terhek az alábbi formában jelentkeznek

- A munkanélküli ellátásként kifizetett összegek.
- A munkanélkülieket ellátó hálózatok (munkaügyi hivatalok, szervezetek) működési költségei.
- A munkanélküliek átképzésére fordított összegek.
- A munkanélküliek által korábban fizetett jövedelemadók kiesése.

A nyugat-európai jóléti államokra nehezedő fenti terhek már a 1980-as évek elején jelentős tételeket tettek ki. Ennek érzékeltetésére nézzük meg az angol példát. Számítások szerint Angliában 1982-ben minden egyes újabb munkanélküli évi 5000 font többletkiadást jelentett az államkasszának. A majd három millió munkanélkülivel kapcsolatos éves kiadás ekkor 15 milliárd fontot ért el (Moon 1984). Az államgépezetre háruló súlyos anyagi terhek következtében az 1990-es években a Nyugat-Európán belül egy olyan felfogás bontakozott ki, mely szerint hasznosabb államilag a munkát, nem pedig a munkanélküliséget támogatni (Gulyás 2008/a). Ezen a ponton amikor összekapcsolták a munkanélküliség kezelését és a munkakörmegosztást megszületett a munkaidő-elosztás (Gulyás 2001).





Szeretnénk hangsúlyozni, hogy munkakörmegosztás (job sharing) alatt azt értjük, amikor két dolgozó megoszt egymással egy 40 óras – esetleg 35 óras – munkakört. Ettől a munkaidő-elosztás (time sharing) két lényeges pontos különbözik. Egyrészt kettőnél több dolgozó is rész vehet benne, másrészt nagyon sok esetben a munkaidő-elosztásban részt vevő egyik ember munkanélküli. Sőt a dolog kifejezetten arról szól, hogy a munkaidő-elosztás révén válik a munkanélküliből ismét aktív foglalkoztatottá. A munkaidő-elosztás klasszikus esete a dán szemetes ember modell. Az elnevezés onnan származik, hogy a modellt első ízben egy dán város, Arhus szemetésszállító szolgálatánál próbálták ki. Lényege: Három foglalkoztatott – ez egy-egy szemetébegyűjtő kocsis kezelőszemélyzete, egy sofőr és két kukás – munkaidejét megosztják egy munkanélkülivel, azaz három helyett négy ember dolgozik. Így a négy ember mindegyike négyhetente egy-egy hétre munkanélkülivé válik, az elvégzett munkáért járó három fizetést és az egy munkanélküli segélyt pedig négy részre osztják (Höcker 2000).

Jelen tanulmányban nem foglalkozunk a munkaidő-elosztással, a továbbiakban kifejezetten a munkakörmegosztás bemutatására koncentrálnunk.

2.2. A munkakörmegosztás jellemzői

Nézzük meg, hogy hogyan működik a munkakörmegosztás jogi szempontból illetve magában a gyakorlatban. A munkakörmegosztás jogi szempontból nagyon furcsa helyzet, mivel egy hagyományos munkaszerződésben általában két fél, egy munkáltató és egy munkavállaló szerepel. Ezzel szemben ebben az esetben kettő munkavállaló szerződik le egy pozícióra a munkáltatóval. További fontos sajátosság, hogy a munkavállalók kötelezik magukat, hogy az egyikük akadályoztatása esetén a szerződést kötő másik munkavállaló a munkaviszonyból származó kötelezettségeket teljesíti. Azaz ha két 4 órás munkakör megosztásban dolgozó munkavállalót nézünk, az egyikük betegsége esetén a másik 8 órát köteles dolgozni. Ez a munkáltatónak egy nagyobb biztonságot ad, hiszen a munkafeladatokat biztosan ellátja valaki. Persze az kérdéses, hogy az egyik munkavállaló akadályoztatása (például betegsége) esetén a másik meg tudja-e oldani a hosszabb munkaidőt (Szegedi 2013).

Bán Péter – a CMS Cameron McKenna munkajogásza – hívja fel a figyelmet arra, hogy bár logikus szabály, de a munkavállalókra hátrányos, hogy abban az esetben, ha valamelyik munkavállaló kiesik (például felmondja a szerződést) és a munkavállalók száma egyre csökken, a munkaszerződés automatikusan megszűnik, hiszen „osztott munkakörrel” már nem beszélhetünk. Természetesen annak nincsen akadálya, hogy a munkáltató és a maradni szándékozó munkavállaló átalakítsák ebben az esetben a szerződést, ha a munkavállaló egyedül is tudja vállalni a munkakörbe eső feladatok ellátását (Szegedi 2013).

A gyakorlat megértéséhez példaként vegyünk két női munkavállalót három-három gyermekkel, akik egy bank ugyanazon osztályán dolgoznak (Gulyás 2008/b). Mindketten olyan életstílust szeretnének, amely minél több időt biztosít számukra





családtagjaik körében. Főnökeik egyetértésével azt teszik, hogy egy munkakört és egy fizetést osztanak meg egymás között. Ezt kétféle módon tehetik meg: Egyrészt választhatják az ún. „délelőtt-délután felosztási módot”, ahol egyikük délelőtt dolgozik 4 órát, másikuk pedig délután dolgozik szintén 4 órát. Másrészt választhatják az ún. „naponkénti felosztást”, ahol egyikük 8 órát dolgozik hétfőn, kedden és szerdán, a másikuk ugyanennyit szerdán, csütörtökön és pénteken. Mivel mindketten dolgoznak szerdán, így könnyen össze tudják hangolni a munkájukat. Ez a felosztási mód különösen kedvez a munkaadónak. Számoljunk csak: az egyik hölgy hétfőtől szerdáig 24 órát dolgozik, a másik hölgy szerdától péntekig szintén 24 órát dolgozik, azaz ketten együtt 48 órát dolgoznak, miközben csak 40 óráért kapnak fizetést. A bankos hölgyek példájánál maradva: Az egyik hétfőtől szerdáig 24 órát dolgozik, míg a másik szerdától péntekig szintén 24 órát dolgozik. Azaz ketten együtt 48 órát dolgoznak, miközben csak 40 óráért kapnak fizetést. László Gyula még egy harmadik megoldást is ismertet könyvében ez az ún. „heti váltásos megosztás”, azaz egyik héten egyik, a következő héten a másik munkavállaló dolgozik (László 1997).

Fenti példákban két hasonló élethelyzetben lévő munkavállalót mutattunk be. De itt kell felhívni a figyelmet arra, hogy a különböző életkorú és családi helyzetű csoporthoz tartozó munkavállaló párosítása is pozitív eredményt hozhat. Nézzünk egy is egy példát: egy húszas éve elején járó pályakezdő fiatal (kevés, vagy nem létező családi/otthoni kötöttséggel) és egy 30-as, 40-es éveiben járó tapasztalt kolléga (sok családi/otthoni kötöttséggel) oly módon tudja egymás között felosztani a munkaidőt, hogy mindkettőjük szabadidővel kapcsolatos igényei könnyen kielégíthetők.

Természetesen joggal merül fel a kérdés, hogy a munkáltatók részéről milyen érvek szólnak a munkakörmegosztás mellett. Elméletileg négy pozitívumot lehet felsorolni:

Első pozitívum: A munkaadó munkakörmegosztás esetében a két dolgozónak egy heti 40 órában dolgozó alkalmazott bérét fizeti ki, de valójában 40 óránál több munkát kap érte cserébe. a nem minden esetben jár a munkakör-megosztás azzal a következménnyel, hogy a két alkalmazott összesen 40 óránál többet dolgozik hivatalosan. Azaz az, hogy esetleg a két dolgozó 40 óránál többet dolgozik nem kötelező, szükséges része a modellnek. Viszont abban is biztosak vagyunk, hogy a munkavállaló szempontjából a munkakörmegosztás pszichológiailag úgy működik, hogy örül, hogy munkakörmegosztásban dolgozhat, bizonyítani akar, mindenféleképpen el akarja végezni a ráosztott munkát és emiatt gyakran önként többet dolgozik mint 20 óra.

Második pozitívum: Készenléti vagy adminisztratív munkakörök (titkárnő, recepció) esetében – ahol könnyen megoldható az átadás-átvétel – biztosítható a munka folyamatossága. Például nincs szükség ebédszünetre vagy azt akkor adják ki, amikor a másik dolgozó éppen ellátja a munkakört és így ebből nem származik munkaidő-kiesés.





Harmadik pozitívum: Magasabb kvalifikációt igénylő munkák esetében a munkakörmegosztás eredményeképpen a két kolléga képességei, tapasztalatai megduplázódnak.

Negyedik pozitívum: A munkakörért viselt közös felelősség miatt kisebb a hibás munkavégzés valószínűsége. Külön ki kell hangsúlyozni, hogy munkakörmegosztás elsődleges kritériuma a harmonikus együttműködés az osztásban résztvevők között.

Mivel mind a dolgozók mind a munkaadók számára a munkakörmegosztás számos előnnyel jár egyre népszerűbbé válik Nyugat-Európában. Természetesen a munkakörmegosztásnak vannak hátrányai is. A legfontosabb hátrány, hogy megosztott állásért megosztott bér jár, azaz a munkakör-megosztásos állások jövedelme alacsony.

3. A munkakörmegosztás helyzete Magyarországon

Az atipikus foglalkoztatás különféle formái Magyarországon még gyerekcipőben járnak (Laky 1997; Gulyás 2008/a). Az EU csatlakozás előtt másfél évvel – azaz 2002-ben – a részmunkaidős foglalkoztatás EU-15 átlaga 27,8% volt, addig Magyarországon ez a mutató 3,6% volt. Az EU csatlakozás sem hozta meg a részmunkaidős foglalkoztatás arányának jelentős emelkedését: 2011-ben az EU-27 átlaga 14,3% volt (az új csatlakozók húzták le az átlagot – G.L.), míg Magyarország esetében ez az arány 6,4% volt.

A magyarországi részmunkaidős foglalkoztatás legfontosabb jellemzője, hogy elsősorban szakképzettséget nem igénylő fizikai munkakörök – takarítás, portaszolgálat, fűtés- és kisegítő munkakörök – adminisztráció, recepció – esetében alkalmazzák (Seres 2002). Mivel mind a munkakörmegosztás, mind az abból kifejlődő munkaidő-elosztás a részmunkaidő egy speciális esete, a részmunkaidő fentebb bemutatott magyarországi sajátosságaiból logikus módon következik, hogy mindkét forma elterjedtsége elenyésző hazánkban. Jól mutatja ezt, hogy a szakirodalomban nem találtunk arra vonatkozó adatot, hogy Magyarországon hány munkavállaló dolgozik munkakörmegosztásban vagy munkaidő-elosztási rendszerben.

A magyarországi cégek nagy része idegenkedik a munkakörmegosztástól. A ritka kivételek egyike a Kürt Rt (www.kurt.hu), amely 2005-ben nyerte el közép-vállalati kategóriában a „Családbarát Munkahely Díjat.” A díj elnyerésének egyik legfontosabb tényezője az volt, hogy a Kürt Rt dolgozói számára lehetővé tette, hogy különféle munkaidőmodellek közül választhassanak. A cég filozófiája szerint a munkaidőrendszereknek támogatniuk kell a munka és a magánélet illeszkedését. Ezért dolgozóik az alábbi lehetőségek közül választhatnak: rugalmas munkaidő, rövidített 4 napos munkahét, munkakörmegosztás, távmunka és otthoni munka.

Joggal merül fel a kérdés: Miért idegenkednek a magyarországi munkaadók a munkakörmegosztástól? A Nők a Munka Világában Egyesület 2006 őszén egy fókuszcsoportos vizsgálatot végzett a munkakörmegosztás magyarországi elter-





jedtségéről, ennek során 25 közepes és nagy cég HR-vezetőjét kérdezték meg erről a kérdésről (Gulyás 2007). Valamennyi HR-vezető úgy nyilatkozott, hogy nem szívesen alkalmaz egy munkakörben két munkavállalót. Idegenkedésük fő okaként az előre megszabott létszámkeretet, a munkakörmegosztás költségeit és a felső vezetés ellenállását hozták fel. Véleményünk szerint a fentiek mellett az alábbi okok játszhatnak szerepet a munkakörmegosztás lassú magyarországi terjedésében:

- A vállalati HR-szakemberek részéről hiányzik az a speciális szaktudás, amely a munkakörmegosztás bevezetéséhez és működtetéséhez kell.
- A munkakörmegosztásban résztvevő dolgozóknak bonyolult, hosszú és egyedi munkaszerződést kell készíteni. Ez körülményessé teszi ezeket a szerződéseket, hiszen sablonszerződés nem használható, ráadásul nagy valószínűséggel munkajogászt is be kell vonni, hiszen a HR-szakembereknek nincsen gyakorlati tapasztalata a megosztott munkakörrel kapcsolatban.
- A toborzással foglalkozó HR-specialistának nehéz két hasonló képességű (vagy két egymást jól kiegészítő) embert találnia.

Ha a kérdéskört a munkavállalói oldalról vizsgáljuk, kijelenthetjük, hogy a munkakör-megosztástól – sőt általában a részmunkaidő mindenféle formájától – a magyar munkavállalók nagy része idegenkedik. A magyar munkavállalók nem szívesen vállalnak részmunkaidős állást (Seres A. 2002). Ennek oka egyértelműen anyagi jellegű. A jelenlegi teljes munkaidős – heti 40 óra – havi keresetek mellett (lásd a 1. táblázatot), a magyar munkavállaló inkább 50 órát szeretne dolgozni, mint 30 vagy 20 órát.

1. táblázat: Minimálbérek néhány európai országban 2013

1. Table: Minimal wages in some European countries 2013

A rangsorban elfoglalt hely (1-től 21-ig)	Az ország neve	A minimálbér nagysága euró/hó
1.	Luxemburg	1874
2.	Belgium	1502
3.	Hollandia	1469
4.	Írország	1462
5.	Franciaország	1430
...		
10.	Görögország	684
11.	Portugália	566
...		
15.	Magyarország	335
...		
20.	Bulgária	159
21.	Románia	158

Forrás: A szerző saját szerkesztése az Eurostat adatai alapján





Alfejezetünk zárasaképpen még egy érdekes magyarországi tendenciára kell felhívunk a figyelmet: a munkakörmegosztás megjelent és terjed a fogyatékos, illetve megváltozott munkavállalók körében (Dajnoki 2014).

4. Összegzés

A munkakörmegosztás Nyugat-Európában (és az USA-ban) egy jól bevált munkaerőpiaci-eszköz, amely jelentős mértékben hozzájárul a foglalkoztatottság növeléséhez. Sőt újabb formái – úgymint job splitting (állásmegosztás), work sharing (munkamegosztás), top sharing (vezetői munkamegosztás) – jelennek meg és terjednek rohamosan.

Ezzel szemben Magyarországon a különféle megfontolásokból eredő munkaadói idegenkedés és a munkavállalók anyagi motivációja miatt a munkakörmegosztással széleskörű elterjedése egyelőre még várat magára. A munkavállalói oldal hozzáállásának megváltoztatása elsősorban anyagi kérdés: A jelenleginél jóval nagyobb keresetek szükségesek ahhoz, hogy a magyarok tömegesen akarjanak munkakörmegosztásban (vagy bármely más részmunkaidős formában) dolgozni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Artner Annamária (2011): Európai foglalkoztatottság: helyzet, célok, eszközök. Munkaügyi Szemle 2011/3. szám 64-73. pp.
- Bakacsi Gy. et. al. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Barna (2000): Teljes foglalkoztatás a láthatáron. A munkanélküliség csökkenése Franciaországban. Humánerőforrás-menedzsment 2000/9 sz. 12-15. pp.
- Dajnoki Krisztina (2014): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-Alföldi régióban. Szeged.
- Laky T. et. al. (1997): Az atipikus foglalkoztatási formák Európai Tükör. Műhelytanulmányok. Az Integrációs Stratégiai Munkacsoport kiadványa. Budapest.
- Gulyás L. (2001): A munkanélküliség kezelésének nemzetközi és magyarországi tendenciái. A Pécsi Tudományegyetem Regionális politika és gazdaságtan Doktori Iskolájának Évkönyve. Pécs 2001. 370-388. pp.
- Gulyás L. 2005/a: Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerő-piacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/3. szám 84-96. pp.
- Gulyás L. 2005/b: Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám 89-96. pp.
- Gulyás L. 2005/c: Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 3. A görög munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/6. szám 87-96. pp.
- Gulyás L. 2006/a: Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 4. A spanyol munkaerőpiac jellemzői. Humánpolitikai Szemle 2006/9. szám 88-96. pp.
- Gulyás L. (2007): A munkaerőpiac rugalmassá tételének eszközei, különös tekintettel a munkaidő rugalmasítására. In: Farkas Beáta (szerk.): A lisszaboni folyamat és Magyarország. JATE-Press. Szeged. 2007. 200-216. pp.





- Gulyás L. (2008/a): Ne a munkanélküliséget, a munkát támogasd! Tanulmányok a HRM és a munkaerőpiac témaköréből 1998-2008. EETOSZ-VIKEK. Budapest-Szeged.
- Gulyás L. (2008/b): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged.
- Höcker, H (2000): Öffentlich geförderte Personal- und Organisationsentwicklung als Beschäftigungswirksames Instrument– Aspekte des Danischen Jobrotationsmodels. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 54. k. 2.sz. 2000. június 106-116. pp.
- Ivancevich, J.N.(2006): Human resource management. McGraw-Hill Irwin. Boston.
- Karoliny et. al. (2003): Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- László Gy. (1997): Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac. JPTE Egyetemi Kiadó. Pécs
- Moon, J (1984): The responses of British governments to unemployment In. Unemployment, Policy responses of western democracy Richardson, J –Henning, R. ed(s) SAGE 1984. 182-201.pp.
- Polgár Zita (2009): Elkerülhetetlen lesz a munkaidő rövidülése? <http://www.hrportal.hu/hr/elkerulhetetlen-lesz-a-munkaido-rovidulese-20090119.html>
- Seres A. (2002): Részmunkaidő alkalmazásának feltételei. Munkaügyi Szemle. 2002/2. szám 12-16. pp.
- Szegedi Juli (2013): Munkakörmegosztás: Csak elméletben szép elképzelés?





ÖSZTÖNZÉS ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS GYAKORLATA FOGYATÉKOS, ILLETVE MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEKET FOGLALKOZTATÓ ÉSZAK-ALFÖLDI SZERVEZETEKNE

*PRACTICES OF MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES
LIVING WITH DISABILITIES OR WITH REDUCED CAPACITY TO
WORK IN ORGANISATIONS IN THE NORHTERN GREAT PLAIN*

DAJNOKI KRISZTINA egyetemi docens

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

ABSTRACT

Motivational management is an important strategic tool of concerns because it promotes the recruitment, extended employment and motivation of adequate employees. Positive effects of motivational strategies on performance are substantial however this fact is rarely mentioned often in specialised literature. Efficient use of resources is necessary for optimal operation in which performance evaluation plays a key role. Unfortunately, employees living with disabilities or with reduced capacity to work still face the preconception that their performance is poor and they are in need of positive discrimination. As a result they are rarely employed. The study looks into the motivational strategies and the most often adopted performance evaluating practices applicable to employees with disabilities or reduced capacity to work. Our data was collected with the help of surveys carried out in organisations operating in the Northern Great Plain region, a case study and interviews conducted with executives and human resource management professionals. This research was realized in the frames of TÁMOP 4.2.4. A/2-11-1-2012-0001 „National Excellence Program – Elaborating and operating an inland student and researcher personal support system” The project was subsidized by the European Union and co-financed by the European Social Fund.

1. Bevezetés

Az ösztönzésmenedzsment a vállalkozások fontos stratégiai eszköze, mert elősegíti a megfelelő emberek megszerzését, megtartását és motiválását. A motivá-





ciós eszközök teljesítményre gyakorolt hatására kevesebb figyelmet fordítanak a szakirodalomban, pedig nagymértékben befolyásolják, hogy az egyén milyen színvonalon és mennyire könnyen sajátít el új jártasságokat (O' Neil – Drillings, 2009). A sikeres működés feltétele az erőforrások leghatékonyabb működtetése, melyben kiemelt szerepe van a teljesítményértékelésnek. A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyekkel szemben sajnos mai napig él az a feltételezés, hogy kevesebbet tudnak teljesíteni, megkülönböztetett figyelmet kell nekik szentelni, így több szervezet elzárkózik a foglalkoztatásuktól. A tanulmány az Észak-alföldi Régióban működő szervezeteknél készített kérdőíves vizsgálatok, valamint esettanulmány, illetve vezetőkkel, humánpolitikai szakemberekkel készített interjúk alapján tárja fel a fogyatékos személyek ösztönzési gyakorlatát, valamint a leggyakrabban alkalmazott teljesítményértékelési módszereket. 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 valósult meg.

2. Az ösztönzés és teljesítményértékelés szerepe a befogadó munkahely kialakításában

Az „EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment” (4EM) célja a munkáltatók segítése abban, hogy eredményes HR stratégiát dolgozzanak ki és alkalmazzanak a munkahelyeken a megváltozott munkaképességű emberek alkalmazása során felmerülő kérdések menedzselésére, kezelésére. A korszerű és hatékony emberi erőforrás menedzsment lehetővé teszi a fogyatékos alkalmazottaknak, hogy jövedelmezően járuljanak hozzá a munkaköri feladataikhoz és mindeközben a szervezet is profitál a munkavállalói tapasztalatokból. A munkaadók szemlélete az utóbb években a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemelésével nyitottabbá vált a fogyatékos emberek foglalkoztatására, de még mindig számos esetben találkozhatunk negatív hozzáállással, melynek hátterében leggyakrabban az információhiány áll.

Daczi (2012) alapján egy befogadó munkahely kialakítása és a megfelelő finanszírozási lehetőségek összehangolása azonban nem teljesíthetetlen kihívás. Tardos (2013) szerint a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának sikere abban rejlik, hogy az alkalmazni kívánó szervezetek alaposan tervezik, előkészítik, utánkövetik és célzottan támogatják a célcsoport foglalkoztatását, ez optimális esetben projektszintű gondolkodást igényel. Amennyiben a szervezetek csak arra figyelnek, hogy a kötelezően előírt létszámuk meglegyen, erősen valószínűsíthető, hogy az eredeti célkitűzések kudarcba fulladnak vagy félmegoldással érnek véget. Unger et al (2002) alapján a humánerőforrás szakemberek felkészültségének köz-





ponti szerepe van a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásában, hiszen a vállalati döntéshozók nagyban támaszkodnak az ide vonatkozó tudásukra, szakmai jártasságukra és segítségnyújtásukra különösen abban az esetben, ha munkahelyi módosításokról van szó.

Jelen tanulmány a Munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás II. Esélykonferencián bemutatott „Integrált folyamatciklus a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására” modell elemeiből a „HR intézkedések” feladatcsoporton belül az ösztönzés és teljesítményértékelés sajátosságaival foglalkozik.

Egy alkalmazottnak nagyon fontos, hogy kötődjön az adott vállalathoz, és akkor fog teljesíteni. Ehhez az embereket ösztönözni, motiválni kell (Lövey – Nadkarni, 2008). Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment olyan területe, ahol a legközvetlenebb módon jelenik meg mind a munkaadói és mind a munkavállalói érdek (László – Poór, 2008). A munkaadó célja a megfelelő teljesítmény, a munkavállaló célja pedig az, hogy anyagi és nem anyagi érdekeit érvényesíteni tudja. Az ösztönzés-menedzsment nem csak bérezést jelent (Roóz, 2006), mivel a külső és a belső motiváció, a pénzbeli és a nem pénzbeli ösztönzés minden fajtája beletartozik. A munkavállalók megfelelő ösztönzése kihívás elé állítja a munkáltatókat. Csehné (2007; 2011) vizsgálatai alapján a munkáltatók elég nehezen tudják ösztönözni a pályakezdő munkatársakat, és a munkatelsítményükkel sincsenek megelégedve. Bácsné (2007) alapján is a pénz önmagában nem elegendő az alkalmazottak ösztönzésére. Ahhoz, hogy az ösztönzési eszközök kívánt hatása meglegyen, javuljon a dolgozók hozzáállása és a munka termelékenységé, a dolgozók szükségleteit ki kell elégíteni.

Tardos (2012) országos benchmark kutatása alapján – melyben 418 szervezet adatai szerepeltek – azon HR eszközök közül, melyekhez esélyegyenlőségi törekvések tartoznak, a negyedik leggyakrabban választott HR eszköz a teljesítményértékelő rendszer volt. A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz egy értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről (Gulyás, 2006).

A leendő munkáltatók, kollégák részéről gyakran felmerülő probléma a fogyatékos dolgozók teljesítményével kapcsolatos előítélet. Kutatási eredmények alapján a fogyatékos dolgozók teljesítményét ugyanolyan kritériumok szerint kell értékelni, mint a többi munkavállaló esetében, figyelembe véve a következő szempontokat (Dajnoki, 2009):

- türelmesebb hozzáállás szükséges, illetve fontos kezelni a kollégák ebből adódó feszültségét (pl. szalag melletti munka esetén);
- segíteni kell a beilleszkedést, mivel egy elfogadóbb, nyitott légkörben mindenki gyorsabban tanul. Ezt megerősít Juhász – Vántus (2007), valamint Móró – Kozák (2011) vizsgálatai is, miszerint amennyiben az új alkalmazott beillesztési folyamata rövidebb, úgy az optimális teljesítményszint elérése is hamarabb következik be;





- mondjuk ki a fogyatékos munkavállalóval szembeni elvárásokat, de azok ne legyenek irreálisak, teljesíthetetlenek (nem kell 120%-osan termelnie ahhoz, hogy bizonyítsa ugyanannyit ér, mint a többiek);
- adjunk visszajelzést a munkájáról akkor is, ha jó, de akkor is, ha rosszul teljesített;
- ne kezeljük őt külön, ne legyenek más „jogai”, mint a többi kollégának, mert ez feszültséget okoz mindkét félnél;
- legyen a munkájuk megítélése ugyanaz, mint a kollégáké.

A fentiek alapján is a befogadó munkahely kialakításánál végig kell gondolni, hogy az egyes bevált eljárásokon, ez esetben a teljesítményértékelés, kell-e változtatnunk a megváltozott munkaképességű személyek érdekében. A szervezet sikeres tevékenységvégzése a menedzsment folyamatos egyedi és csoportos döntéseinek milyenségétől függ, amely hatással van a vállalkozás működésére. (Fenyves, 2014). Bachát et al. (2007) alapján a teljesítményértékelés még önmagában sem könnyű terület, hiszen nehéz objektíven mérni a teljesítményt, és az értékelési folyamatot és annak minden szakaszát is áthathatja szubjektív mérce. Nem beszélve a megváltozott munkaképességekkel kapcsolatos elfogultságokról és torzításokról. Juhász – Minya (2007) szerint a fogyatékos személyek a legtöbb készség terén egyénileg eltérő és normál szórású eredményeket mutatnak, azonban van néhány olyan speciális készség, amiben nagy valószínűséggel átlag fölötti eredményeket érnek el. Ilyen lehet például a frusztrációs toleranciájuk, a monotonia tűrésük, kitartásuk, szabálykövetésük, megbízhatóságuk, precizitásuk, motivációjuk. Terjék – Dienesné (2011) szerint a támogató szervezeti kultúra hozzájárul a biztonságos munkavégzéshez, illetve ez által az optimális teljesítmény eléréséhez.

3. A kutatás előzményei, anyaga és módszere

A tanulmány a 2006-ban „Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment – 4EM” címmel, a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszéke (jelenleg Gazdálkodástudományi- és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet) indított kutatási program részeredményeit ismerteti. A fogyatékos személyek humán erőforrás menedzselési sajátosságainak feltárására irányuló kutatási program a Fogyatékosok Esélye Köz-alapítvány (FOKA) által kiírt és sikeresen elnyert pályázat keretében indult, majd a téma iránti elhivatottságot igazolva 2007-től már önerőből folytatódott. A 2006-ban készült alap 4EM kérdőív az évek során további emberi erőforrás menedzselési funkciók vizsgálatával bővült és a téma mélyebb, gyakorlatiasabb feltárása érdekében kiegészült HR szakemberekkel, rehabilitációs munkatársakkal, illetve fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek vezetőivel készített interjúkkal, valamint az adott szervezeteknél készített esettanulmányokkal. A téma jelentőségét igazolja, hogy a kutatást 2013. szeptember





1. – 2014. augusztus 31. között a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program támogatta. Jelen cikk az Észak-alföldi Régióban működő szervezeteknél készített kérdőíves vizsgálatok segítségével ismerteti az ösztönzési lehetőségek eredményességében szerepet játszó tényezőket, valamint a fogyatékos munkavállalók teljesítményértékelésében alkalmazott módszereket. A kérdőíves válaszadó személyek (n=451) több mint fele Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezeteknél dolgozik (55%), de magas az aránya a Hajdú-Bihar megyei válaszadóknak is (43%). A Jász-Nagykun-Szolnok megyei szervezetektől érkező kérdőívek aránya mindössze 2% a mintában. A kérdőíves eredmények mellett a cikk esettanulmány, illetve vezetőkkel, humánpolitikai szakemberekkel készített interjúk alapján vázolja fel a fogyatékos vagy megváltozott munkaképességű személyek ösztönzési és teljesítményértékelési sajátosságait.

4. Eredmények és azok értékelése

Az ösztönzési gyakorlat kapcsán megállapítható, hogy bár a szakirodalmak különböző rendszereket, tényezőket csoportosítanak, az emberek alapvetően az alábbi tényezők miatt dolgoznak egy munkahelyen: a tevékenységért magáért, az anyagi javakért, a társadalmi javakért, illetve a „hasznos tagja vagyok a társadalomnak” érzetért. Az egyéneknél a felsorolt négy tényező egymáshoz viszonyított súlya eltérő, ezért javasolt (amennyiben ezt a szervezeti struktúra lehetővé teszi) a munkahelyi vezetőnek és/vagy emberi erőforrás-gazdálkodással megbízott személynek személyre szabott (egyéni) motivációs és ösztönző rendszert kidolgozni. A fogyatékos munkavállalóknál általánosságban elmondható, hogy a társadalmi hasznosság érzete rendszerint jóval átlag feletti fontossággal bír.

Az ösztönzési lehetőségek eredményességének minősítéseit az 1. ábra mutatja. A vizsgálati eredmények alapján a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók ösztönzésében kiemelt szerepet kap a jó munkahelyi légkör, a munkahely biztonsága, valamint a megfelelő munkakörülmények.

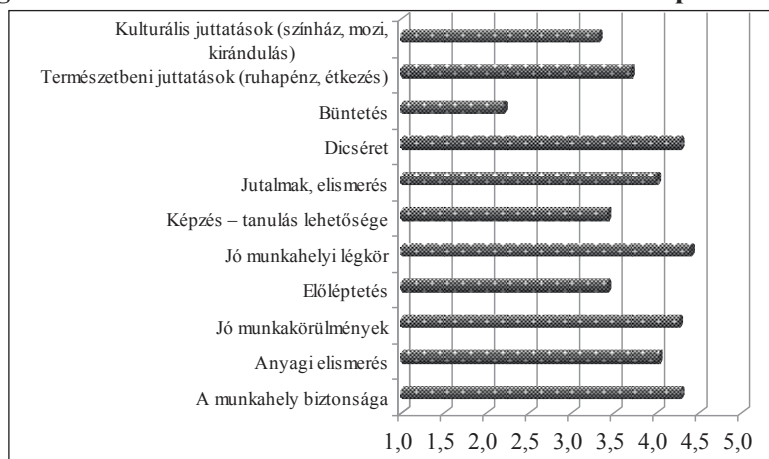
Az átlagértékek alapján, negyedik helyen szerepel a pozitív megerősítés, azaz a dicséret, melynek alkalmazása nem jár költséggel ugyanakkor az elvégzett munkával kapcsolatos pozitív visszacsatolással is jelentősen növelhető a munkateljesítmény. Az eredmények alapján viszonylag magas átlagértéket mutat, az anyagi elismerés, a jutalmak és a természetbeni juttatások, ugyanakkor a vizsgált munkavállalói csoport esetében a fent említett négy tényezőhöz képest a rangsorban hátrább szorulnak, ami igazolja a szakirodalmakban leírtakat. A vizsgált szervezetek esetében kevésbé eredményes a képzés-tanulás lehetősége, továbbá az előléptetés, amit az interjúk tapasztalatok is igazolnak, miszerint ezen lehetőségekkel a fogyatékos munkavállalók kevésbé tudnak élni. Az értékeket vizsgálva általánosságban elmondható, hogy a büntetés a legkevesbé eredményes és a legkevesbé alkalmazott ösztönzési forma.





1. ábra: Ösztönzési lehetőségek eredményességének megítélése

Figure 1. The evaluation of effectiveness of motivational possibilities



Forrás: Saját vizsgálatok, n=451

Interjú tapasztalatok alapján a fogyatékossgal élő munkavállalók ösztönzése esetén a pozitív tulajdonságok hangsúlyozása a leginkább célravezető módszer, melynek oka leggyakrabban az érintett személyek túlzott érzékenysége. Az interjú alanyok egyetértettek abban, hogy szerintük nincs szükség arra, hogy bérbeli különbséget tegyenek a fogyatékos, megváltozott munkaképességű munkavállaló, valamint az ép társaik bérezése között, mivel mindenkit olyan munkakörben alkalmaznak, ami képességeiknek megfelelő, vagyis 100%-ban el tudják látni. Ugyanazok az ösztönzési elemek jelennek meg a foglalkoztatás során, mint más, hasonló tevékenységet végző szervezetek esetében. Vezetők elmondása alapján vállalatuk számára valamennyi, megfelelő minőségű munkát végző munkatárs fontos. A munkateljesítményre történő ösztönzés alapja a kölcsönös megbecsülés és bizalom. Például egy nyírségi szervezetenél minden mozgássérült munkavállalóval szemben ugyanazokat az elvárásokat támasztják, mint a többi kollégával szemben – a kompetenciák meghatározása a betöltendő munkakörtől függ. Az egyenlő bánásmód elve alapján az azonos munkakörben dolgozók ugyanazért a bérért/juttatásokért dolgoznak ugyanazon követelmények/ösztönzések rendszere mentén, függetlenül attól, hogy mozgássérültek vagy egészséges munkavállalók (sőt, plusz juttatásként számukra a szállítás is biztosított). Az egyik hajdú-bihari Zrt. szolgáltatói (mosodai, takarítási, őrzésvédelmi, kertészeti, parkrendezési) profiljából adódóan az alkalmazottak integrált csoportokban dolgoznak. Az ösztönzési gyakorlat egységes, minden hónapban a fix bérezés jellemző, majd év végén van lehetőségük jutalom vagy bónusz kifizetésére, melynek alapja az egész éves teljesítmény egészségi állapottól és szociális helyzettől függetlenül.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók teljesítményértékelési módszerek megítélésére vonatkozó eredményeit a 3. ábra szem-

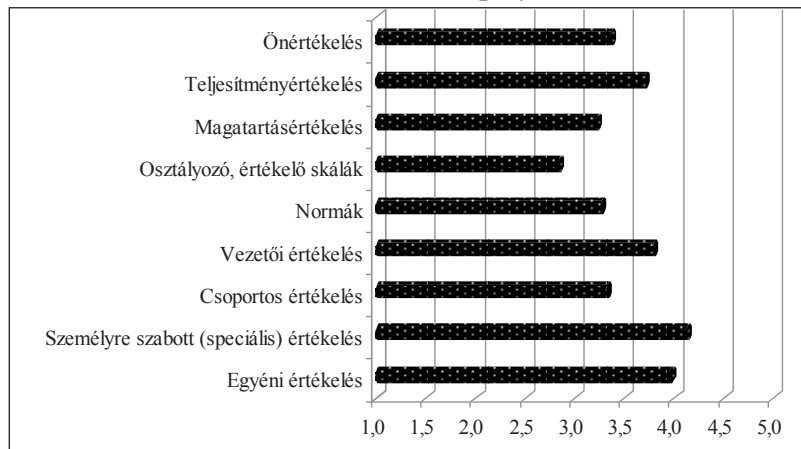




lélteti. A vizsgált szervezetek esetében a leggyakrabban alkalmazott módszer a személyre szabott speciális értékelés. Ez esetben nagyon fontos, hogy az adott személy esetleges hibáit pozitív tulajdonságokkal ellensúlyozzák, mivel a fogyatékos személyek érzékenységből kifolyólag a fejlesztő célú kritika könnyen sértéssé válhat. A második legmagasabb átlagértéket az egyéni értékelés kapta, amit a vezetői értékelés követ. A válaszadók minősítései alapján a csoportos értékelés is számottevő, mivel a vizsgált szervezeteknél nagy arányban fordul elő, hogy a munkakört csoportok kialakításával látják el. A csoportos értékelés előnye, hogy egyetlen személy sincs megkülönböztetve, senki sem részesül kiemelt bánásmódban vagy szorul hátrányos helyzetbe, a csoport egésze kerül minősítésre, így valamennyi csoporttag pozitív vagy negatív elbírálás alá esik. Ez a tulajdonság a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában igen jelentékeny, hiszen a fogyatékossgal élő ember kritizálása esetén könnyen megsértődhet. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezeteknél a gyakorlatban legkevésbé alkalmazott módszerek a különböző értékelő skálák és normák.

2. ábra: Teljesítményértékelési módszerek megítélése a fogyatékos munkavállalók értékelésében

Figure 2. The judgment of performance appraisal methods in the evaluation of the disabled employees



Forrás: Saját vizsgálatok, n=451

A profit szférában tevékenykedő vezetők is megerősítették, hogy amennyiben megfelelő munkakörbe kerül a fogyatékos munkavállaló, úgy nincs szükség arra, hogy különbséget tegyenek a teljesítményértékelésnél munkavállaló és munkavállaló között, és nem is tartják jónak az ilyen jellegű különbségtételt. Az egyik vizsgált multinacionális szervezet a legtöbb munkakörben alkalmaz fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókat, 2010-óta „Fogyatékossg-barát Munkahely” elismeréssel is rendelkezik. A két leggyakoribb, klasszikus munka-





kör a pénztáros és árufeltöltő, de pékségben, grillosztályon, dekorációs osztályon, adminisztrációs területeken, áruvédőző munkakörben is dolgoznak megváltozott munkaképességű munkavállalók. Miután a munkakörök betöltése a képességek alapján történik, így nincs szükség megkülönböztető teljesítményértékelésre. Negyedévente van egy teljesítményértékelés, ahol a közvetlen feletttel átbeszéljük, elemzik az elmúlt időszak eseményeit, illetve a következő időszaknak a teendőit. Hetente is vannak csoportos találkozók, illetve van egy nagy éves értékelő elbeszélgetés, ahol szintén a teljesítményét beszélik meg egy vezetett, strukturált értékelő dokumentumon keresztül.

6. Összefoglalás

A kérdőíves vizsgálati eredmények alapján a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók ösztönzésében elsősorban a pozitív ösztönzési eszközök eredményesek, amelyekkel valamennyi vezetőnek tisztában kell lennie ahhoz, hogy elősegítsék az eredményes munkavégzést és elkerüljék az érintettek passzivitását. Ilyenek a jó munkahelyi légkör, a jó munkakörülmények biztosítása, valamint a munkahely biztonsága. Teljesítményértékelés tekintetében a kérdőívek alapján a személyre szabott speciális és az egyéni értékelés a leginkább alkalmazható módszer, amely figyelemmel van az alkalmazott munkavállalók sajátos helyzetére, míg az interjúk eredmények szerint a teljesítményértékelő módszer alapja a munkaköri sajátosság és nem a fogyatékoság, mivel nincs szükség munkavállalói megkülönböztetésre.

A befogadó munkahely kialakításánál a sikeres ösztönzési és teljesítményértékelési gyakorlat megvalósításához a HR funkciók felülvizsgálata szükséges. Az optimális munkateljesítmény elérése érdekében a munkakörtervezésnek kulcsfontosságú szerep jut. Ahhoz, hogy a „megfelelő ember a megfelelő helyen” legyen, egyes fogyatékos dolgozók esetében célszerű a munkaköri leírást felülvizsgálni és esetlegesen megváltoztatni, de szükség lehet akár az eszközök és berendezések adaptálására is. Ennek a megtervezését az érintett fogyatékos dolgozóval konzultálva célszerű elvégezni. A rugalmas munkaidő beosztás szintén jelentős tényező lehet abban, hogy egyes fogyatékos személyek kielégítő módon tudják elvégezni munkájukat. Összességében megállapítható, hogy amennyiben a megváltozott munkaképességű személy képességeinek megfelelő munkakörbe kerül és sikeres a beillesztése, úgy az ösztönzés és teljesítményértékelés gyakorlat esetében nincs szükség arra, hogy különbséget tegyenek és ez az egyenlőség is alapja lehet a sikeres a munkaerőpiaci integrációnak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bachát Emese – Csukonyi Csilla – Münnich Ákos (2007): Teljesítményértékelési rendszerek és gyakorlati vonatkozásaik a megváltozott munkaképességű munkavállalókra nézve. In: Münnich Á.





- (szerk.): Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához. Debrecen, Didakt Kft., pp. 287-318.
- Bácsné Bába Éva: Motivációs lehetőségek a szervezetben. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, 2007. 101-115. p.
- Csehné Papp Imola (2007): A munkaerőpiac és az oktatásproblémáinak elemzése napjaink szakemberképzésének tükrében, Új Pedagógiai Szemle, 3-4, pp. 193-199.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője, (szerk. Pinczésné Palásthy I.) Kölcsény Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, pp. 178-181.
- Daczi Péter (2012): Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációs hozzájárulás terhére történő foglalkozásáról. Kézikönyv. Szolnok, Calidus Kft.
- Dajnoki Krisztina (2009): Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment tevékenysége, területei In: Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában – HR. (Szerk.: Székelyné K. E. – Szabó G.), Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, AduPrint Kiadó és Nyomda Kft., Budapest, 2009. pp. 71-114. ISBN:978-615-5043-65-9
- Fenyves veronika (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával (kézirat) Acta Scientiarum Socialium, Kaposvár
- Gulyás László (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai, JATE Press – Szegedi Egyetemi Kiadó, Szeged
- Juhász Csilla – Mínya Gábor (2007): Munkakör kialakítás, munkaköri követelmények. In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.), Campus Kiadó, Debrecen, pp. 39-52.
- Juhász Csilla – Vántus András (2007): Fogyatékos munkaerő teljesítményértékelési vizsgálatok vezetők szintje és gyakorlata alapján. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, pp. 1065-1068.
- László Gyula – Poór József (2008): Ösztönzés-menedzsment. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Szerk.: Farkas F. – Karoliny-né – László Gy. – Poór J.) Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 219-250.
- Lövey Imre – Nadkarni, Manohar S. (2008): Az örömteli szervezet, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 84-90. p.
- Móré Mariann – Kozák Anita (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp. 9-15.
- O'Neil, Harold F. – Drillings, Michael (2009): Motivation: Theory and Research. Routledge, New York and London, 324. p
- Roóz József (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató, Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Budapest, pp. 21-22.
- Tardos Katalin (2013): Jó gyakorlat a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására. In: Kultúra és Közösség, IV évf., 1. szám, pp. 69-82.
- Terjék László – Dienesné Kovács Erzsébet (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti töke egyik elemének vizsgálata. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. (No. 5-6.) Szeged, pp.222-229.
- Unger, Darlene D. – Kregel, Jan – Wehman, Paul – Brooke, Valerie (2002): Workplace supports: A view from employers who have hired employees with significant disabilities. Employer's views of workplace supports: Virginia Commonwealth University charter business roundtable's national study of employer's experiences with workers with disabilities. Virginia Commonwealth University.





A HALLGATÓLAGOS TUDÁS SZEREPE A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS FOLYAMATÁBAN

THE ROLE OF TACIT KNOWLEDGE IN THE PROCESS OF INTERGARTION AT WORKPLACE

MÓRÉ MARIANN főiskolai docens

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

SZABADOS GYÖRGY adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

ABSTARCT

Mihaly Polányi claims that people know more than can tell. In his approach knowledge is almost like in iceberg, the surface of it is defined, aware and transferable knowledge, and its underwater part is hidden, called tacit knowledge. The most important point of the theory of tacit knowledge is that we – by performing different activities – acquire such knowledge, which we gain over the periphery of consciousness. Tacit knowledge is hard to be expressed by words, it depends on personal context, and it may only by aquired by practice sometimes through many years. Polányi believed that tacit knowledge might not be expressed in words, and might not be transferred directly. This study reveals that we may acquire hidden knowledge from corporate culture and values, the transfer of which is a basic need of the new employee, this is why organizations must try to verbalize it.

1. A tudás, mint interdiszciplináris fogalom

A tudás meghatározásával és kutatásával több tudományterület is foglalkozik, számtalan meghatározási módja létezik. Közelíthetünk a definiáláshoz az ókori görög kultúra felől, a filozófia oldaláról, meghatározhatjuk a fogalmat kognitivisták megközelítésben pedagógiai szempontok szerint, valamint a tudásmenedzsment látószögében, s ezzel összekapcsoljuk szervezeti tudással. A különböző megközelítési lehetőségek azt is jelentik, hogy a tudás kontextusfüggő, nem választható el attól a tértől, amelyben értelmezzük (Sveiby 2001). Szókratész az emberi cselekedet mozgatórugójaként a tudást, vagy annak hiányát jelöli meg (Steiger 1992). A tudatlanságból az ismerd meg önmagad vágya vezet ki, amely kiutat mutat a tudatlanságból. Ebben a keresésben, kutatásban eszközként a beszélgetés áll rendelkezésre, a tudás, az igazság az együttes keresésben található meg. Platon a Theaitétosz-ban tett kísérletet a tudás meghatározására egy hármas definíció segítségével.





Az első definíció szerint a tudás érzékelés. A második definíció szerint a tudás vélemény. A harmadik definíció szerint a kifejtett igaz vélemény a tudás. Arisztotelesz a tudásnak három fajtáját különbözteti meg: poetikus (alkotó) tudás, a praktikus (társadalmi tevékenységet irányító) tudás, és a teoretikus tudás. A poetikus tudás a mesterségekben jelenik meg, a másik kettő pedig együtt alkotja a filozófiát. Polányi (1994) szerint az ember többet tud, mint amit elmondani képes. A tudás az ő megközelítésében leginkább a jéghegyhez hasonlítható, amelynek víz feletti része a megfogalmazható, tudatosított és átadható tudás, víz alatti része rejtve marad, ún. hallgatólagos (tacit) tudás. A tacit tudás elméletének lényeges pontja, hogy minden tevékenységi formában szert teszünk olyan ismeretekre, amelyek a tudatosság perifériáján túl jutnak el hozzánk. A mások tevékenységének megfigyelése útján megszerzett ismeret is így válik tudásunk részévé, sok esetben fel sem tudjuk idézni milyen körülmények között, kitől szereztük a tudást. A hallgatólagos tudás olyan szavakban nem kifejezhető tudást jelent, amelyet készségként, intuíciónként nevezhetnénk meg. Fontos a tacit tudás személyes jellege, hiszen a megszerzett tudáshalmaz az egyént ért valamennyi hatás beépülésével jön létre.

A tudás az oktatáselmélet egyik alapfogalma. Az oktatás központi célja ugyanis a kognitív fejlődés irányítása, a tudás kialakítása, fejlesztése. Csapó (1992) Mandl-t idézi, aki szerint a tudásnak három fő formája van: tényekkel kapcsolatos tudás, cselekvésekkel kapcsolatos tudás, a cselekvések tervezésével és kontrolljával kapcsolatos tudás.

A tudás filozófiai és pedagógia megközelítései arra a kérdésre keresik a választ, hogy a tudás eredendően létezik, vagy pedig tanulással születik. A menedzsment-tudomány szerinti megközelítés azt vizsgálja, létezik-e szervezeti tudás, vagy az a személyes tudásból tevődik össze, hogy magán-, vagy köztulajdon-e a tudás? A kérdés ilyen feltevése a tudás gazdasági jellegére utal, s ez alapján Lundval és Johnson (1994) a tudás négy kategóriáját állította fel: know-what: a tények ismerete; know-why: az okok ismerete; know-how: az út ismerete; know-who: a megfelelő személyek ismerete. A know-how és a know-who nehezen megszerzhető és nehezen átadható. Nonaka (1994) szerint a tudást az egyének hozzák létre, szervezet nem képes rá, de az így létrehozott tudás már a szervezet egészében megtalálható, beépül a munkafolyamatokba. A szervezeti tudás megteremtése tehát az egyénekre épül, idézi Lengyel (2004) Nonaka-t, aki szerint az egyének közössége képes olyan minőségileg új tudást létrehozni, amelyre individuumként nem lennének képesek. Ehhez az emberek kommunikációs hálózatokat működtetnek, amelyen ezt a tudást terjeszteni képesek. A tudás szekértelelem (Davenport, Prusak 2001). amely keretet ad új információk elbíráláshoz, és a tudással rendelkezők elméjében hasznosul. A vállalatok a tudást részben dokumentumokban és leltárakban őrzik, de benne van a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, a gyakorlati tevékenységekben, a normákban. Nonaka (1997) szerint a tacit tudásból tacit tudásba történő tudásátvitel a szocializáció keretében történik meg. A hallgatólagos tudás a közös tevékenységek révén cserélődik, elsősorban a szóbeli kommunikáció útján. Megközelítésével





ellentmond Polányi (1994) elméletének, aki szerint a hallgatólagos tudás szavakkal nehezen kifejezhető, személyes kontextustól függő, gyakorlással, néha hosszú évek alatt szerzhető meg. Polányi elméletéből az következik, hogy, a tacit tudás nem verbalizálható, nem adható át közvetlenül, ezért megszerzésének útja sem lehet ez..

2. Tudás – tanulás – tudástranszfer

Az elméleti részben bemutatott tudás megközelítések bármelyikét nézzük is, közös bennük, hogy tudásra (a velünk született tudás esetén a többlettudásra) egyfajta tanulás útján teszünk szert. Tudás számtalan forrásból származhat, amelyeket ma a formális-, nonformális-, és informális tanulás néven használ a tudományos közélet. Ezeket a különböző tanulási módokat egyenrangúnak fogadjuk el, s ezzel a tanulás eredményét értékeljük, függetlenül attól, hogy a tanulás az alábbi környezetek közül melyikben történt. Formális és non-formális keretek között elsősorban tényyszerű tudás, lexikális ismeret szerzhető meg. Az informális tanulás a tanulás eredeti formája, ennek tekinthető a tudatos önképzés, a spontán tanulás, valamint a szocializáció. Az informális tanulás fogalmát Knowles (1980) használta először és vezette be a tudományos gondolkodásba 1950-ben. Az informális tanulásban a tanulás megszokott tanulási környezeten kívül zajlik. Kiemelt szerepet játszik benne az önbizalom-, az önbecsülés növekedése, a személyes és társadalmi készségek fejlődése, a nagyobb személyes autonómia. Informális úton tanulunk a médiából, az internetről, a múzeumokból, a munkavégzéshez kapcsolódóan, de még az iskolai kísérletekből is. Podrány (2006) Coombs-t idézi, aki a hetvenes években azt emelte ki, hogy az informális tanulás egész életen át tartó folyamat, mert az egyén a napi tapasztalatokból, a környezeti hatásokból elsajátít attitűdöket, értékeket és tudást. Visszaulva a korábbi tudás definíciókra, azt mondhatjuk, így alakul ki a Polányi által megnevezett tacit tudás.

A XXI. század emberének életében a tudás és a tanulás elválaszthatatlan annak hasznosításától, transzferálhatóságától és az ehhez kapcsolódó elismertetéstől. Ebből az aspektusból nézve valóban nem tudástranszferről, hanem az egyén transzferálási képességéről van szó. A tudástranszfer fogalmát az utóbbi időben a közgazdaságtudomány sajátította ki. A szervezeti tudás áramoltatása, a szabályozott tudás-továbbítás kérdéseit a tudásmenedzsment tárgyalja. A korábban használt technológiai transzfer fogalom az innováció eredményeként létrejött „termék” piacra juttatását jelentette, ezt váltotta fel a tudástranszfer, kifejezve azt, hogy beletartozik a fogalomba a hasznosítás engedélyezése is. A tudástranszfer folyamatának részei: a tudás továbbítása, a tudás befogadása, a befogadó általi használata. A tudástranszfer célja a vállalat cselekvési képességének fejlesztése, értékének növelése. Hasznosulása azáltal következik be, hogy az új ismeretek összessége valamiféle magatartásváltozást idéz elő, vagy újszerű gondolatok kifejlesztéséhez vezet. Davenport-Prusak (2001) szerint tudás mindenképpen cserélődik a szerve-





zetekben, akár foglalkoznak a folyamatokkal akár nem. A mindennapi tudástranszferek a vállalati élet fontos részei, egyes esetekben nélkülözhetetlenek a vállalat sikerének szempontjából. Az explicit tudás meglehetősen pontosan továbbítható, dokumentumokban és adatbázisokban jeleníthető meg. A hallgatólágos tudás átvittele személyes kapcsolatok kiterjedt hálózatát kívánja meg. A szerzők kiemelik a transzferkapcsolat fontosságát, amely megvalósulhat gyakornoki rendszerben, vagy lehet partneri vagy mentori viszony. A tudásmenedzsment iránt elkötelezett vállalatok a hallgatólágos tudás transzferálása érdekében formális mentor programokat hoznak létre. Davenport-Prusak (2001) a bemutatott tudástranszfer példákban nem utal egyetlen beillesztési programra sem, azonban meglátásunk szerint a hallgatólágos tudás átadása az új belépő és a szervezet számára egyformán kiemelt érdek.

3. A hallgatólágos tudás szerepe a beillesztés folyamatában

A tudás fogalmát tisztázó fejezetben több szempontból vizsgáltuk már a hallgatólágos tudást, amelyet most Lengyel (2004) áttekintésével egészítünk ki. A szerző a tacit tudás lényegének a kultúrát tekinti, a közvetítő tanulás típusát szocializációként azonosítja be. Ebből következően hallgatólágos tudás részben a szocializált tudást, amely a vállalati kultúrából, a szervezetben fellelhető értékekből származhat, másrészt a tapasztalati tudást, amely a szervezeten belüli folyamatok megfigyeléséből, a szakértői készségek megszerzéséből, továbbá a szervezeti rutinból tevődik össze. A szocializált és tapasztalati tudást nehéz továbbítani, csak azok érthetik meg akik jelen vannak a szervezetben.

Megítélésünk szerint ennek a hallgatólágos tudástípusnak szerepe van a beillesztési folyamatban annak ellenére, hogy a személyügyi tevékenységgel foglalkozó szakkönyvek azon része, amely a HR gyakorlati feladataival foglalkozik (Lévai-Bauer 2004) nem ebből a szempontból határozza meg a beillesztés folyamatát. A HR szervezet feladataként jelölik meg a beillesztési program elkészítését, koordinálását. A beillesztési program általános szakasza minden új belépőt érint és kifejezetten ismeretek megszerzésére koncentrál: a munkaidő-szabályozás-, szervezeti hierarchia- és a munkavédelmi szabályok-, és a munkahelyi kultúra megismertetése ismertetése, találkozó a munkahelyi vezetőkkel. Dajnoki (2014) a megváltozott munkaképességű emberek munkahelyi beillesztése esetén kiemeli a munka biztonságos elsajátításának biztosítására utaló beillesztést. Vántus (et. al 2014) cikkéből a hátrányos helyzetűek beillesztési problémáinak nehézségeire következtethetünk. Bácsné (2014) írása alapján azt mondhatjuk, hogy a kisgyermekes anyák munkaerőpiacra történő visszatérése beillesztés programként ma még elhanyagolt terület, problémáikra többségében nem találnak választ. A beillesztési programok egyelőre teljesen elhanyagolt területe a különböző generációk eltérő sajátosságainak figyelembe vétele (Juhász, Terjék 2014). A beillesztési program egyéni szakasza a betöltendő munkakörrel összefüggésben lévő tudás megszerzé-





sére helyezi a hangsúlyt. Kozák (2014) amerikai nagyvállalati környezetben végzett kutatása a beillesztési programok részletezettségére, a formális és informális elemek szétválasztására helyezi a hangsúlyt. A beillesztés az információ körül forog, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg (Móré 2011). A szervezet információt akar átadni, hogy az új belépőt a lehető leghamarabb integrálja. Az új belépő munkahelyi szocializációja természetesen a termelés, értékteremtés szempontjából legfontosabb tudáselemek elsajátítását jelenti (munkakörhöz való eredményes alkalmazkodást), ugyanakkor meghatározó eleme kell, hogy legyen az adott munkahelyre való sikeres beilleszkedést a szervezeti szocializációt. Toarniczky (2007) Sheint idézve a jéghegy modellben a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja, melynek víz feletti rész könnyen átlátható, tanulmányozható, míg a víz alatti részek szabad szemmel nem láthatók. A felszín felett a csúcson a szemmel látható elemek (szertartások, történetek, szakzsargon, szimbólumok, formaruha, irodák) helyezkednek el, amelyekből következtethetünk a mélyebb rétegek elemire. Megítélésünk szerint a kompetenciák közül itt találhatóak a szakmai és módszertani kompetenciák. A felszín alatt találjuk az értékeket, feltevéseket, attitűdöket, és itt helyezkedik el a szociális és személyes kompetencia. A jéghegy tanulmányozása során természetesen a teljes alakzatot kell tanulmányozni, a felszín feletti elemek csak a tünetek, a valódi okok, lehetőségek és veszélyek a felszín alatt húzódnak meg. A szervezeti kultúrát tehát valójában csak a hajtóerők, motivációk, és kiváltó okok alapján érthetjük meg, az értékekben, feltevésekben, viszonyokban, attitűdökben érhetjük tetten. Lácza (2014) a láthatatlan elemek közül a szervezeti kultúrával összefüggésben az évszázados tradíciókra és a vállalkozói attitűdök változásaira utal. Az új munkatárs számára éppen a szervezeti kultúra megragadható elemein túli ismereteknek van kiemelt jelentősége. Ezek lehetnek egyebek mellett az interperszonális hálózatok, a személyes viszonyok elrendeződése a közvetlen munkacsoportban. Nem lehet elmenni ezen szervezeti kultúra megközelítés és Polányi (1994) tudáselméleti meghatározásának azonoság között, amelyben a szerző a tudást egy jéghegyhez hasonlítva határoz meg explicit és tacit tudást. A szervezeti kultúra látható elemei a munkakörhöz tartozó ismeretátadásra vonatkozóan jelennek meg, explicit tudásként raktározódnak. A jéghegy víz alatti részében meglévő szervezeti kultúra elemek tartalma tacit tudásként raktározódnak, az új belépő számára csak nehezen hozzáférhetőek, pedig a kultúrába történő gyors beilleszkedés kulcskérdéseivé válhatnak. Az új munkavállaló virtuális tér- és idődimenziók mentén helyezi el önmagát a szervezetben (Antalovits 2000), és ezzel kijelöli a helyét az általa szubjektíven kialakított szociális környezetben. Szervezeti elhelyezését önmagának kell megoldani úgy, hogy ehhez felhasználhatja a viselkedési formák beazonosítását a közvetlen munkatársak és a magasabb státuszú alkalmazottak részéről. A kapcsolatháló-elemzés az egyének viselkedését, a köztük lévő interakciókat makroszinten vizsgáló tudományterület (Stokman, Vieth 2004), amely szerint a munkahelyi személyes kapcsolat paraméterei: név, függelmi viszony, kapcsolattartás gyakorisága, kap-





csolattartás módja, kapcsolattartás tartalma, információáramlás iránya. A kapcsolati háló feltérképezésén túl kiemelt szerepe van azoknak az íratlan szabályoknak, amelyek az ott dolgozókra kötelezőek. Ezeket a csoportnormákat maga a csoport alakítja ki, a normaképzés folyamata során alakul ki a csoport kultúrája. A szervezet normarendszerét azonban csak részben alkotják az írott szabályok, rendeletek. Megjelennek az elvárások, a nem hivatalos jellegű hierarchiák, a munkahelyen történő, de nem feltétlenül a munkatevékenységhez kötődő szokások, (ki hol ül, mikor kávézik, milyen vizet iszik, kollégák közötti viszonyrendszerek). Ebben a folyamatban lehet kiemelt jelentősége a mentorral támogatott beillesztési programnak. Az új belépő a legkönnyebben a mentor és a kollégák magatartásának, szokásainak megfigyelése alapján sajátítja el a szervezeti kultúra több elemét. A beilleszkedést segítő személy leginkább nonverbális kommunikációjával adja át hallgatolagos tudását a többi emberről, az interperszonális kapcsolatokról, a kapcsolati hálóról. A mentor kiválasztása, felkészítése cikkünk elemzése nyomán új kihívások elé kell, hogy állítsa a szervezetek a HR osztályait.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Antalovits M. (2000): Munkaköri/munkahelyi szocializáció. (In:) Mészáros A. (szerk.) Munkapszichológia. Egyetemi jegyzet. Szent István Egyetem, Gödöllő. p.65-77.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és viselkedés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bp
- Csapó B. (1992): A kognitív pedagógia. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Bácsné B. É. (2014): Kisgyermekes anyák a munkaerőpiacon. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. pp.250-259.
- Dajnoki K. (2014): Fogymunkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. pp 157-167.
- Davenport T.H. –Prusak L. (2001): Tudásmenedzsment Kossuth Kiadó Budapest
- Knowles M. (1980): The modern practice of adult education, From pedagogy to andragogy. Englewood Cliffs, Cambridge
- Juhász Cs.-terják L. (2014): Elvárások vizsgálata az Y generációnál. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. pp 178.187.
- Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradoi székhelyű vállalatnál. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. pp 168-177.
- Láczay M. (2014):A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúrakapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. pp 78-88.
- Lengyel B. (2004): A tudásteremtés lokalitása. Tér és társadalom 18. évf. 2004/2. 51-71. pp.
- Lévai Z.-Bauer J. (2004): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Lundvall B.–Johnson B. (1994): The learning economy. Journal of Industry Studies, Volume 1, Number 2. pp. 23–42.
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, és könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. VIKEK Közlemények 2011. 1-2. pp. 43-51.





- Nonaka I. (1994): The Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science Vol.5. No.1. February pp.14-37.
- Nonaka I. (1997): Organizational Knowledge Creation <http://www.knowledge-nurture.com/downloads/NONAKA.pdf> (letöltés: 2012.09.20)
- Podrány S. (2006): Az informális tanulás értelmezés és mérése. In: Feketéne Szakos É. (szerk): Fókuszban a felnőttek tanulása. SZIE GTK Gödöllő. pp. 25-33.
- Polányi M. (1994): Személyes tudás: úton egy posztkritikai filozófiához. Atlantisz Kiadó, Budapest
- Steiger K. (szerk.) (1992): Bevezetés a filozófiába: szöveggyűjtemény. Holnap Kiadó Bp. pp.39-40.
- Stokman, F. N. – Vieth, M. (2004) Was verbindet uns wann mit wem? Inhalt und Struktur in der Analyse sozialer Netzwerke, Kölner Zeitschrift für Soziologie. Sonderheft 44, p.274-302.
- Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., p. 94. Bp.
- Toarniczky Andrea (2007): A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív-tipológia és kulcsdimenziók. Vezetéstudomány, 38. évf., különszám
- Vántus A.-Pakurár M.-Oláh J. (2014): a foglalkoztatathóság jellemzői és kitörési lehetőségei a hajdúszoboszlói munkaerőpiac területén. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. pp 300-309.





AZ EMBERI TŐKE „KÉSZLETEZÉSI ÉS SZÁMBAVÉTELI” PROBLÉMÁINAK ÖSSZEFÜGGÉSEI

RELATIONSHIPS BETWEEN THE “INVENTORY AND VALUATION” PROBLEMS OF HUMAN CAPITAL

BENKE MARIANN PhD. hallgató, tanársegéd
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Gazdálkodástani Doktori Iskola

ABSTRACT

Human capital is the most valuable and expensive resources by a company. It is our organisation's key strategic asset. Human capital is mainly based on specific knowledge and motivation of employee. Related to last year's study this article continues to deal with the valuation and distribution opportunities of the human capital. The first part of the study provides a summary about the interconnected nature of the valuation and distribution of the human resources. The second chapter presents the theory of the human capital based on Gary S. Becker's microeconomic perspective (1962). The last chapter focuses on the relationship between the value of the human capital and motivation.

1. Bevezetés

Ahhoz, hogy az emberi erőforrást készletezhető erőforrásként tarthassuk számon, szükség van arra, hogy megállapítsuk értékét. Az érték meghatározás, ahogyan Gyökér (2004) is fogalmaz igencsak nagy feladat, hiszen nehezen számszerűsíthető erőforrásról van szó, amely nem képezi a vállalat tulajdonát, bármikor kiválhat a szervezetből, ugyanakkor tevékenységével értéket teremthet, növelheti a szervezet teljesítményét, és nehezen másolható.

Éppen ezért fontos figyelembe venni, hogy a Taylora megállapítások nemcsak a termelési folyamatokra, hanem a HR alapvető folyamataira is igaznak tekinthetők.

Taylor öt alapelve a következő (Buchanan – Huczynski, 2001):

- világos feladat kiosztás, a menedzsment és a beosztottak közötti felelősség tisztázása,
- a munka tudományos vizsgálata, azért, hogy a legjobb megoldást találják,
- lehetővé kell tenni a fejlődést a munkatudomány minden elemére nézve,
- gondosan kell kiválasztani a szükséges képességekkel rendelkező alkalmazottakat,





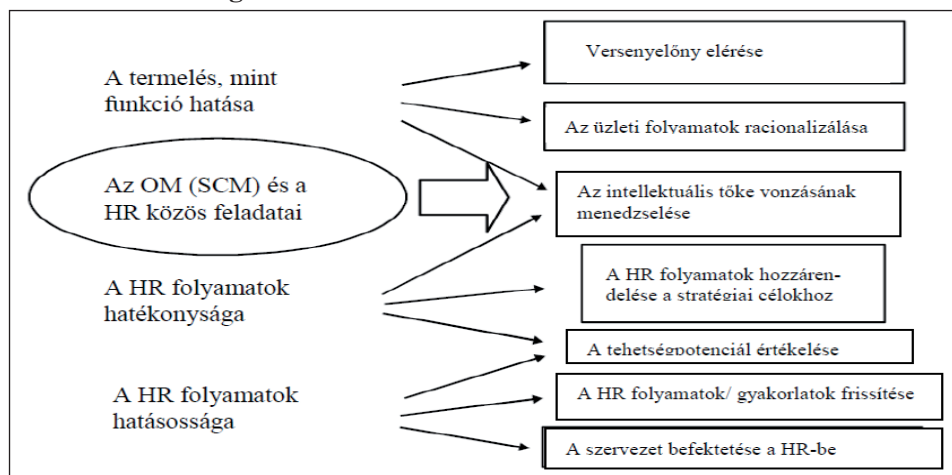
- képzésre és ösztönzésre van szükség, a munkást támogatni kell munkaszervezéssel és az akadályozó tényezők elhárításával.

Lényegében ez annyit jelent, hogy ahhoz, hogy a megfelelő időben a megfelelő egyén tudjon az adott pozícióban tevékenykedni – azaz megfelelő legyen a munkaerő elosztása – szükség van a megfelelő képességű, és szaktudású egyénekre, és a megfelelő ösztönzésre. Ami annyit jelent, hogy a HR folyamatok irányításából sem hagyható ki a termelésmenedzsment folyamatoknál már jól ismert Just-in-Time filozófia. Hugos (2003) véleménye szerint a termelésmenedzsment eszköztárának bevonására azért van szükség, mert az országhatárokon átívelő HR folyamatok igénylik a rendelkezésre álló munkaerő pontos elosztását, nyilvántartását. Továbbá a taylori elvek mind azt a szemléletmódot tükrözik, miszerint a szervezeti folyamatoknak egyértelműen mérhetőeknek kell lenniük így lehetőséget teremtve a jobbításra, fejlesztésre. (Farkas, 2013)

Mutsuddi (2012) cikkében meghatározza, hogy mely területek is azok, amelyek a HR és az SCM (supply chain management) határterületei, ezt szemlélteti a következő ábra.

1. ábra: A termelésmenedzsment és az emberi erőforrás funkció határterületei

1. figure: The OM-HR Function Interface Model



(Az ábra a humánerőforrás menedzsment rendszerszemléletű megközelítését ábrázolja (Human Capital Management System=HCMS), mely szerves részét képezi az SCM (OM))

Forrás: Mutsuddi 2012 alapján

Amint az az ábrán is látható a két tevékenység határterületei és a Taylori elvek között szintén állítható párhuzam, ugyanis ezen elvek között ugyancsak nagy hangsúlyt kap a folyamatok racionalizálása, a megfelelő képességekkel rendelkezők vonzása, és számukra a munkafolyamatok zavartalan menedzselése, esetleg a





képességeik fejlesztése. Ugyanilyen fontos lehet a megfelelő ösztönzés kialakítása és a mérhetőség is.

2. Az emberi erőforrás számbavételi lehetőségei

A mérhetőség szempontjából kiemelkedő az ún. emberi tőke megközelítése (Human Capital Theory) amellyel Gary S. Becker (1962) foglalkozott az elsők között és munkásságáért 1992-ben Nobel Emlékdíjat kapott. Becker (1962) kutatásában egyedülálló, hogy mikroökonómiai alapvetésekkel igazolta a humántőke létezését. Cikkében azokkal az aktivitásokkal foglalkozik, amelyek a későbbiek során növelik az emberi tőke jövedelemgeneráló képességét. Becker (1962) szerint ilyen jövedelemgeneráló képességgel bír a főiskolai/egyetemi diploma megszerzése is. Párhuzam állítható Becker (1962) megállapítása és Fazekas (2011) gondolatai között, mely szerint a gazdasági növekedés mértéke szoros kapcsolatban áll az oktatás minőségével. Tehát fontos a humántőkébe való befektetés, mivel az a vállalat bevételeire is és evvel együtt a gazdasági növekedésre is hatással van. Fazekas (2011) szerint a mikroökonómia alapelveit figyelembe véve az emberi tőke értékelése szempontjából az oktatás és a jövedelem-generáló képesség kapcsolata értelmezhető a legkönnyebben.

Acemoglu – Autor (2012) szerint az emberi tőke központi szerepet tölt be a gazdasági növekedésben, ezen jószágba való befektetés pedig esélyegyenlőséget teremt. A szerzők véleménye, hogy Tinbergen (1974) következtetéseit – mely szerint a technológia, tudás alapú – ki kell egészíteni a munkavállalói csoportok közötti esélyegyenlőség teremtésével, vagy az emberi tőke elosztási folyamatainak felgyorsításával.

Becker (1962) szerint sok olyan befektetés létezik, amely növeli az emberi tőke értékét, azaz hosszútávon jövedelemgeneráló képességgel rendelkezik, ilyen az iskoláztatás, az on-the-job tréning, az egészségügyi ellátás, a vitamin-fogyasztás, és a megfelelő pontos információ birtoklása a gazdasági rendszerről. Azonban ezen befektetések konkrét hatását nehezen lehet értékelni, számszerűsíteni. Lényeges, hogy a dolgozó fizikai és mentális állapota is növelheti a jövedelemgeneráló képességet. Becker (1962) vizsgálatai azt bizonyítják, hogy a gazdagabb emberek jobb fizikummal rendelkeznek, és a fizikai állapot nagy szerepet játszik az egyik legkevésbé számszerűsíthető erőforrás a tudás szempontjából. A vizsgálat középpontjában elsősorban az Amerikai Egyesült Államokban megszerzett diploma jövedelemgeneráló képessége állt.

Becker (1962) nyolc megállapítást tett a humánerőforrás jövedelem-generáló képességével kapcsolatosan:

- a várható bevételek a kor előre haladtával, és a képességek fejlesztésével növekednek,
- a munkanélküliségi ráta negatívan befolyásolja a képességek szintjét,





- a fejletlenebb országokban tevékenykedő vállalatok sokkal atyáskodóbbak beosztottjaikkal,
- a fiatal személyek gyakrabban váltogatják a munkahelyüket ugyanakkor sokkal több on-the-job tréningen vesznek részt, mint az idősebbek,
- az ügyes dolgozók több oktatáson és tréningen vesznek részt,
- a jövedelemgenerálásra pozitív hatást gyakorol a professzionális és szakképzett munkaerő jelenléte,
- a munkaerő eloszlása függ a munkaerőpiactól,
- a tipikus humán erőforrásba befektető sokkal féktelenebb egy átlagos befektetőnél, és sokkal többet hibázik is.

Becker (1962) szerint az on-the-job tréningeknél jól lehet szemléltetni a megtérülést, hiszen ez nem csupán egy képzés, hanem befektetés a későbbi termelékenység növekedésébe.

A profitmaximalizáló vállalat határbevétele megegyezik a határkölségeivel, ugyanígy a határtermék értéke megegyezik a bérrel azaz:

$$MP = W$$

A vállalatok többsége ezzel az összefüggéssel nem foglalkozott, hiszen a dolgozóival kapcsolatosan csak egy periódus távlatában gondolkodott, így a következő periódus teljesítménye nem függött az előző periódustól. Becker felfedezte, hogy az adott periódus teljesítménye függ az előző periódusokétól, azaz bevezette az időt, mint tényezőt:

$$MP_t = W_t$$

Ezt az összefüggést azért fontos figyelembe venni, mivel a vállalatok többsége azért fektet az emberi tőkébe pl. on-the-job tréning formájában, mivel azt reméli, hogy a későbbi bevételek növekedni fognak, vagy költségeik csökkennek. Tehát mindenképpen valamilyen pozitív hatásra számítanak. Goldin – Katz (2007) megfogalmazása más képet fest az emberi tőkéről. Szerintük minden munkavállaló egyéni képességgel bír, azaz specifikus tudással rendelkezik – a szerzők inkább az oktatási rendszer fejlődésének fontosságát tartják szem előtt –, ennek értékét pedig a munkaerő piaci kereslet és kínálat valamint a földrajzi megoszlás, azaz a humán tőke disztribúció határozza meg.

A későbbiekben Becker (1962) figyelembe vette a tréning költségét, ez azt az időszakot is jelenti, amikor a dolgozó más tevékenységeket is végezhetne, és természetesen a közvetett költségeket is. Véleménye szerint nem általános, hanem specifikus on-the-job tréningeket kell tartani, mert az általános tréningek esetében a bér és a határ termelékenység ugyanannyival nő, ezért úgy is mondhatjuk, hogy a két hatás kioltja egymást.

$$G = \sum_{t=1}^{n-1} \frac{MP_t - W_t}{(1+i)^t} = 0$$





Ha azonban specifikus on-the-job tréninget alkalmazunk, akkor a két hatás nem oltja ki egymást. A specifikus tréningek esetén a határtermék nagyobb mértékben növekszik, így Becker (1962) szerint ennél az esetnél a költségeket a munkavállaló fizeti.

Mindent egybe vetve a speciálisan képzett munkaerő értéke jóval nagyobb, mint azoké, akik általános tovább képzéseken vesznek részt, hiszen a magasabb szak tudással rendelkezők a későbbiek során nagyobb jövedelemgeneráló képességgel is bírnak. Ugyanakkor sok olyan vállalat található, amelyik mégsem fektet be az alkalmazottak képzésébe azért, mert úgy gondolja, hogy az alkalmazottak kiválása és a versenytársaknál való elhelyezkedése nagy kárt okozna nekik.

Capelli (2008) szerint számos nagyvállalat dolgoz ki tehetségmenedzselési programot ilyen többek között az Unilever, IBM, General Electric, EDS, DOW, Capital One, Jonson&Jonson, ám ez önmagában még nem elég a sikerhez, hiszen a vállalatok többsége már évek óta ugyanazt a programot ismételteti. Tehát nem speciális on-the-job tréningeket tartanak beosztottjaik számára, hanem általános továbbképzéseket, amelyek nem eredményeznek jelentősebb bevételeket a későbbiek során. A General Electric 1950 óta alkalmazza ugyanazt a tehetségmenedzselési stratégiát, de Procter & Gamble, a Pepsi Co. és számos olajipari is rendelkezik ilyen aktivitással. Valamint Capelli (2008) véleménye is igazolja Becker (1962) állítását, miszerint a vállalatok többsége, mint pl. az IBM is inkább magához vonzza a jól képzett szakembereket, így megtakarítja a képzés költségeit.

3. A motiváció és az emberi tőke értékének kapcsolata

Schulz et al. (2013) szerint az emberi tőkét a produktív képességei testesítik meg, ezek:

- az iskolázottságból,
- a tréningeken való részvételből,
- és a munka során szerzett tapasztalatokból adódnak.

A szerzők azt is kiemelik, hogy az emberi tőke megközelítés a dolgozók tökéletes motiváltságát igényli, ami azt jelenti, hogy hajlandóak speciális tudást, képességeket is elsajátítani a vállalat produktivitásának növekedése érdekében. (Schultz, 1960; Hannoch, 1967; idézi Schulz et al. , 2013) Becker (1962) szerint kétféle jellemzővel írható le a humán tőke:

- általános tudás,
- vállalat (feladat specifikus) specifikus tudás.

Schulz, Chowdhury és Voort véleménye szerint a vállalatok többsége a vállalat specifikus szaktudást magasabbra értékeli, tehát magasabb juttatásra is számíthat ezen képességek birtokosa.

Azonban felmerül a kérdés ebben az esetben, hogy mit értünk tökéletesen motivált dolgozó alatt, hiszen ahogyan a Herzbergi elméletből is tudjuk a pénzbeli jutta-





tások pusztán higiénés tényezőként funkcionálnak nem pedig motivátorként.(Kispál – Vitai, 2013)

Deci és Ryan (2000) nyomán ismerjük az önmeghatározás elméletét (self-determination theory) amely kétféle motivációs állapotot különböztet meg, az egyik állapot, amikor a dolgozó külsőleg motivált, azaz valamilyen jutalom, vagy egyéb juttatás miatt motivált valaki, a másik állapot, amikor a motiváció belülről fakad és maga a tevékenység élménye miatt aktív a dolgozó. Fentieket figyelembe véve Deci és Ryan (2000) elmélete alapján azt mondhatnánk, hogy a legértékesebb dolgozó mindenképpen a belülről motivált dolgozó, ám lényeges hogy van a két kategória között átmenet.

2. ábra: Öndeterminációs kontinuum: az emberi motivációk típusai a szabályozási stílusuk és az okság észlelt helyének szempontjaival

2. table: The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles

Motivációs típus	Motiválatlanság	Külső motiváltság				Belső motiváltság
Szabályozási stílus	Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Elfogadott szabályozás	Szabályozás, azonosuláson keresztül	Integrált szabályozás	Belső szabályozás
A viselkedés minősége	Kontroll					Öndetermináló
Észlelt okság helye	Személytelen	Külső	Valamelyest külső	Valamelyest belső	Belső	Belső
Társult folyamatok	Szándék hiánya Nem érték-növelő Kompetencia hiánya Kontroll hiánya	Engedékenység Külsődleges jutalom, vagy büntetés	Önkontroll Az én bevonása Belső jutalom és büntetés	Személyes érdeklődés Tudatos értékelő aktivitás	Egyetértés tudatosság, személyes azonosulás	Belső megelégedettség Önmegvalósítás

Forrás: Deci – Ryan 2000 alapján

Kérdés, hogy van-e, és ha van, akkor hol található az átváltási pont a két állapot között, amely a munkáltató számára már kielégítő motiváltságot jelent, a munkavállaló pedig nem pusztán az anyagi juttatások miatt dolgozik, hanem azért mert szereti a munkáját. A másik kérdés, hogy, ha jutalmat adunk a dolgozónak, akkor tényleg produktív is lesz?

Schulz et al. (2013) tanulmányából kiderül, hogy a kérdésre adott válasz igen, de csak bizonyos esetekben.





Az emberi tőke három fajtáját különböztetik meg:

- feladat specifikus,
- általános,
- nem feladat specifikus.

Az szerzők az emberi tőke ezen három fajtája és a kompenzáció kapcsolatát vizsgálták mintavétel és statisztikai eszközök segítségével.¹¹ A minta elemeire vonatkozóan megvizsgálták a vállalatoknál az egy főre jutó értékesítés nagyságát és pozitív kapcsolatot találtak a termelékenység az iskolai végzettség és a kompenzáció mértéke között.

Azoknál a vállalatoknál volt erősebb az asszociációs kapcsolat az iskolai végzettség, a feladat specifikus tudás és a kompenzáció mértéke között, ahol magasabb szintű termelékenységet figyeltek meg. Itt természetesen a munkavállalók magasabb javadalmazásban részesültek.

A kutatás eredménye azt mutatja, hogy a vállalatoknak szembe kell néznie azzal a ténnyel, hogy ha magasabb termelékenységi szintet szeretnének elérni, akkor a speciális szaktudással rendelkező dolgozókat motiválni kell.

A vizsgálat legfőképpen az anyagi juttatások hatását tudja be a termelékenység növekedésének, de nem szabad elfeledkezni azokról az eszközökről sem, amelyek a belső motiváció kialakulását segítik elő (dicséret, felelős beosztás, önmegvalósítás lehetősége). Hosszú távon érdemes azon is elgondolkodni, hogy meddig lehet eredményes csupán anyagi juttatások segítségével motiválni, hiszen a belülről jövő motiváció a sokkal hosszabb ideig tartható fenn, és Deci – Ryan (2000) szerint értékesebbé is teszi a munkatársakat.

4. Összegzés

A tehetségek felkutatása, kiválasztása, fejlesztése, és megtartása valamint profeszszionális menedzselése önmagában a HR szakemberek számára igen nagy feladat, éppen ezért Cappelli (2008) valamint Mutsuddi, I. és Mutsuddi, L. (2008) idézi. Mutsuddi (2012) véleménye szerint is szükség van az SCM módszerek bevonására.

Ahhoz azonban, hogy megfelelően eloszthatóvá váljon az általunk birtokolt dolgozói állomány tisztában kell lennünk az értékével. Gary S. Becker (1962) szerint az egyik legmeghatározóbb tényező az emberi erőforrás értékelésénél az oktatás minősége. Véleménye szerint a feladat specifikus szaktudás értékesebb az általános szaktudásnál.

Ezt támasztja alá Schulz et al. (2013) is, kiegészítve azzal, hogy az értékes munkaerő tökéletesen motivált.

¹¹ A kutatást 2004-es adatok alapján végezték el, a kutatás alanyai az USA-ban tevékenykedő IT cégek voltak. Az adatokat tanácsadó cégektől gyűjtötték be, összesen 193.283 munkavállalótól és 1.033 vállalatától kaptak az emberi tőkére vonatkozó információkat. A megfelelő adatok kiszűrése után egy 38.390 fős mintával rendelkeztek, amelyet 76 IT cég biztosított. A kutatás célja, hogy megállapítsák van-e kapcsolat a kompenzáció mértéke és az emberi tőke három típusa között.





A tökéletes motivációt Deci és Ryan (2000) önmeghatározás elméletével is értelmezhetjük, mely megkülönböztet külső és belső motivációt. Az elmélet szempontjából mindenképpen értékesebb a belülről motivált munkavállaló, hiszen nemcsak a jutalomért végzi a feladatát, hanem élményt is jelent számára a munka. Összegzősképpen elmondható, hogy a vállalatok számára érdekesebb lenne az emberi erőforrás állomány értékét, elosztását és motiválását egy komplex, kiszámítható rendszerben kezelni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Acemoglu, D. – Autor, D. (2012): What does human capital do? A review of goldin and Katz's the race between education and technology, National Bureau of Economics Research, Cambridge
- Buchanan, D. – Huczynski, A. (2001): Organizational Behaviour, Pearson Education, Harlow
- Becker, G. S. (1962): Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, In: The Journal of Political Economy, 1962/5. szám. pp. 9-49.
- Cappelli, P. (2008): Talent on Demand: Applying Supply Chain Management to People, In: Knowledge@Wharton <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1899> 2013. május 23.
- Deci, L. E. – Ryan M. R. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, In: American Psychologist 2000/1. szám. pp. 68-78.
- Farkas, F. (2013): Változásmenedzsment, Akadémia Kiadó, Budapest
- Fazekas, K. (2011): Közgazdasági kutatások szerepe az oktatási rendszerek fejlesztésében, In: Magyar Tudomány 2011/9. szám. pp. 1077-1090.
- Giehl, T. – Moss, S. (2009): Human Capital Supply Chains, Langdon Street Press
- Gyökér, I. (2004): A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, In: Harvard Business Manager 2004/6. szám. pp. 48-59.
- Goldin, C. – Katz, L. (2007): Long – Run Changes in the Wage Structure: Narrowing, Widening, Polarizing. Brookings Papers on Economic Activity pp. 135-165
- Hannoch, G. (1967): An economic analysis of earning and schooling, In: Journal of Human Resources 1967/2 pp. 310-329.
- Hugos, M. H. (2003): Essentials of Supply Chain Management, John Wiley and Sons, New Jersey
- Kispál-Vitai, Zs. (2013): Szervezeti viselkedés, Pearson, Harlow
- Mutsuddi, I. (2012): Supply Chain Management for Effective People Management: Issues and Challenges, In: Journal of Operations Management 2012/4. szám. pp. 53-64.
- Mutsuddi, I. – Mutsuddi, R. (2008): "Retaining Intellectual Capital in High Performance Organizations: Emerging Roles of HR Professionals", In: Global Management Review 2008/3. szám. pp. 16-22.
- Schultz, T. W. (1960): Capital formation by education, In: Journal of Political Economy 1960/1. szám. pp. 571-583.
- Schulz, E. – Chowdhury, S. – Van De Voort, D. (2013): Firm productivity moderated link between human capital and compensation: the significance of task-specific human capital, In: Human Resource Management 2013/3. szám. pp. 423-439.
- Tinbergen, J. (1974): Substitution of Graduate by other Labour. In: Kyklos 1974/2. szám. pp. 217-226.





A VÁLLALKOZÁS TULAJDONOSA, MINT A VÁLLALATI IDENTITÁS FORRÁSA

*THE FOUNDER OF THE COMPANY, THE SOURCE OF THE
CORPORATE IDENTITY*

ALMÁSI ANIKÓ PhD. hallgató

Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola
Gazdaságpszichológiai Kutatóműhely

ABSTRACT

The corporate identity and its synergy usually correlates to the efficiency of the company: the consistently managed CI helps to build trust, loyalty and makes profit. The corporate identity models' core area often does not contain the outside factors (as corporate design, communication and behaviour), but it always has the inside factors (as corporate culture, philosophy, strategy...). The most of the models emphasise the role of the leaders or owners, and it applies to SMEs particularly. The SMEs and family businesses are a special segment, and their corporate identity research needs divergent research method. The essay reviews a corporate identity research at SMEs and family businesses, focused on the leader's role in corporate culture, philosophy and identity.

1. A vállalati identitás elméleti háttere

A vállalati identitás Balmer szerint „a szervezet missziójának, filozófiájának és világképének kialakításával, fejlesztésével és kommunikálásával foglalkozik. Mindennek stratégiai szinten, és a vállalati alapértékekre, kultúrára és viselkedésre alapozottan kell működnie.” (Balmer, International Corporate Identity Group-ICIG). Fazekas és Dávid szerint pedig „egy cég kifelé és befelé irányuló önábrázolása, magatartása, megnyilvánulásainak megtervezett, tudatosan és folyamatosan használt összetevői” tartoznak a vállalati identitáshoz (Fazekas, Dávid, 2001).

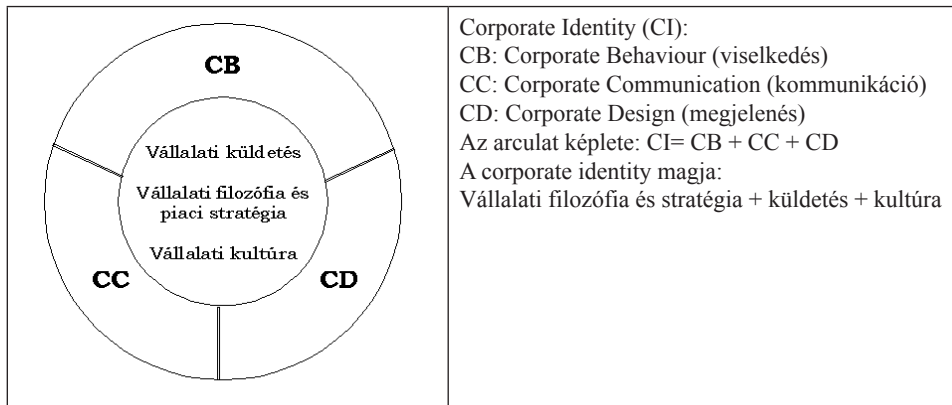
Általában más és más elem hangsúlyos az egyes elméletekben, aminek hátterében az áll, hogy milyen terület felől közelítette meg a vállalati identitást az elmélet alkotója. „Az a kommunikáció, amellyel szociális identitásunkat adminisztráljuk s közben kapcsolatokat oldunk és kötünk, egyre nagyobb tért nyer a gazdaságban.” (Garai, 2003:80).

Birkigt és szerzőtársai (Ábra 1., Szeles, 2001:141) elkülönítenek küldetést és vállalati filozófiát, szintén hangsúlyozzák a stratégia fontosságát, és megjelenik a vállalati kultúra fogalma.





1. ábra: A Corporate Identity szerkezete Birkigt-Stadler-Funck szerint
1. diagram: The Corporate Identity model of Birkigt, Stadler and Funck



Forrás: Szeles (2001:141) alapján saját szerkesztés

A vállalati identitásban bekövetkező változás a fejlődést is jelképezi, hogy egy vállalat képes megújulni, reagálni a környezete (technológiai, piaci, stb) vagy saját belső változásaira. Az erős vállalat alkalmazkodik és megújul, miközben megtartja lényeges alapértékeit, míg a változatlan identitás „gyanús”, nem feltétlenül a stabilitás jele. A vállalati identitás dinamikusan fejlődik a munkavállalók fejlődése és szervezet alakulása miatt önmagában is, de a technológiai fejlődés, innovációk hatására is folyamatosan megújul. Balmer szerint míg a vállalati identitás (mint tudatos önprezentáció) szinergiája a vezetők felelőssége, addig a szervezeti identitás egyfajta belső identifikáció a szervezettel.

A vezetés szerepét több szerző kiemeli, mint ahogy azt is, hogy a vállalati identitás ne csupán a vezetők vágyott és idealizált vállalati önképére épüljön, hanem a teljes vállalat által ténylegesen elfogadott és fontosnak tartott értékek képezzék az alapját. A szakirodalom szerint a szinergikus vállalati identitás a következő területekre hat pozitívan: emberek vonzása, munkavállalók kiválasztása és toborzás, munkavállalók megtartása és motiválása, összetartás, „mi” tudat, a vállalat felé irányuló hűség, lojalitás, bizalom, stabil és hatékony munkavállalói kapcsolatok, valamint a munkavállalók saját identifikációja (Balmer 1995, van Rekom 1997, Balmer és Gray 2000, Haslam 2004, Hodgkinson és Healey 2011, Mamatoğlu 2010, Olins 1989, Olins 1995, Szeles 2001).

2. Vállalati kultúra a KKV-knál és a családi vállalkozásoknál

A vállalat dolgozóinak identifikációját nagymértékben meghatározza, hogy a munkavállalók milyennek tartják a szervezet image-ét, ez pedig befolyásolja a vállalati realitást, ami a vállalat aktuális identitása. Vagyis az image-nek nem csak





külső, a környezetben kialakuló kép az eredménye, hanem létezik belső image is, ami a munkavállalók értékelését jelenti a szervezetről (Csordás, 2008).

Számos megközelítés (szociológiai, szervezeti kultúra) kiemeli a munkavállaló, mint individuum szerepét a vállalati identitásban, elsősorban a vállalati kultúrában betöltött szerepén keresztül (Ashfort 2001, Haslam 2004, Schein 2010). Hodgkinson és Healey (2011) szerint az egyéni identításra közvetlenül és erősen hat többek között a szakmai, szervezeti, iparági hovatartozás, és ez a felbontás indokolja, hogy külön kell megvizsgálni például az ágazati hatásokat is. Schein szerint az alapított, tehát mesterségesen létrehozott, nem önszerveződő csoportnak szükséges, hogy az induláskor természetes jelentésbeli ürt tartalommal, normákkal töltsen meg a csoport. Ebben a vállalkozás alapítójának, vezetőjének kiemelt szerepe van.

Amabile és Schatzela (2004) kimutatták, hogy nem elsődlegesen a vezető tényleges viselkedése, hanem a dolgozó percepciója és reakciója van inkább hatással a csoport teljesítményére. A vezető "elindít" egy magatartást egy konkrét szituációban, a dolgozó pedig minden korábbi tapasztalatát, más eseményeket és magatartásokat is bevon a helyzetértékelésbe, ami torzítja az érzékelést és az információfeldolgozás során kialakított reakciót. A percepciók – reakciók – ezek megítélése és beépülése a döntési folyamatba folyamatosan alakítják a munkahelyi viselkedést, az egyén és vállalat kapcsolatát, a szervezeti kultúrát. A munkavállalók tehát torzításokkal érzékelik a vezetői viselkedést, és a vállalathoz fűződő kapcsolatukat nagyban meghatározza a vezetővel való viszonyuk.

2.1. Normák és egyének – miből lesz a csapat?

March (2000) szerint „az identitás a szabályokhoz igazodást jelenti annak érdekében, hogy a cselekvéseket a szituációkhoz igazítsa”. A szabályok és normák kialakulására erősen hat a kulturális közeg, mind a tágabb társadalmi, mind a szűkebb szervezeti értelemben véve. A normák befolyásolják a döntési folyamatokat, és a munkával való elégedettséget is az egyéni szabadság-fok mércéjén keresztül. A szabályozottság foka, a szabályok írásos-szerződéses vagy éppen bizalmon alapuló jellege egyrészt a szervezeti kultúrából és a tágabb társadalmi tőkéből ered, másrészt visszahat erre, így kapcsolatuk kétirányú (Fukuyama, 2000).

Ha elemezzük a csoportok, vállalatok életciklus modelljeit, a normaalkotás után a szabályok önálló életre kelnek, és a vállalati kultúra alapjává válnak. Kono (1990, in Barakonyi és Lorange 1991) már úgy beszél szervezeti kultúráról, mint egy általánosan elfogadott, közös értékrendszerről, mely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal folyamatát is, valamint az ezekre ható gondolkodásmódot. Kono (1990, in Barakonyi és Lorange 1991) szerint a szervezeti kultúra egy általánosan elfogadott, közös értékrendszer, mely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal folyamatát, valamint az ezekre ható gondolkodásmódot. Schein (2010) szerint a szervezeti kultúra eleve nem a vállaltól ered, hanem alulról és felülről egyaránt építkezik, de legfőbb szerveződési





egysége a csoport. A szervezeti kultúrát Schein definíciójában a csoport fejleszti ki, folyamatosan alkalmazkodik a külső és belső változásokhoz, mindenki érvényesnek tekinti a kialakult rendszert, és ennek egyik legfőbb bizonyítéka, hogy bár informális rendszerről beszélünk leggyakrabban, mégis átadják az új dolgozóknak, és elvárják az újonnan érkező csoporttagoktól az alapvető értékekkel való azonosulást, azok követését.

Mamatoğlu (2010) szerint az eredeti identitás felosztásnak (foglalkozási + csoport + szervezeti) minden szintjére hat a vezető – a szervezeten belül. A kapcsolat a vezetői stílus és a szervezeti identitás között a csoportidentitással kezdődik. „A hierarchikus és feladatorientált vezetők a szervezeti célokra és sikerekre koncentrálnak. Bátorítják és támogatják az alkalmazottakat a vállalati célok elérésében. Ezzel a dolgozók internalizálják a vállalati értékeket.” (Mamatoğlu, 2010:100). „A sikeres társaság megpróbálja biztosítani, hogy lelke és a személyisége, vagy esszenciája túlélje alkalmazottai mulandó karrierjét. A halhatatlanságra kell törekednie, még akkor is, ha soha nem éri el azt.” (Handy, 2008:186)

A KKV vezetők ösztönösen igyekeznek egységes képet nyújtani a környezetük számára vállalkozásukról, bár ezt gyakran marketingnek, márkázásnak vagy a vállalati hírnév menedzselésének hívják. Tehát a szervezeti identitás a KKV szektorban jelen van, kérdés, hogyan alakul az elméleti modellek ismerete nélkül, és ez a spontán gyakorlat miben és miért tér el az elméletektől és a multinacionális vállalatok gyakorlatától.

3. A vezető szerepe a vállalati identításban

Balmer (2007) szerint a szervezeti identitás kialakításának három forrása lehet, ebből egyik az elkötelezett vezető, aki saját indíttatásból kívánja a szervezet identitását kialakítani. „Nagy szerepe van a kultúra kialakulásában az alapító(k)nak, az első, karizmatikus vezető(k)nek. Ők határozzák meg a szervezet küldetését, azt, hogy milyen termékkel vagy szolgáltatással lépnek a piacra, körvonalazzák a működési rendszereket, azok szabályait, eljárásait. Az alapító(k), az első vezető(k) érték- és normarendszere, alapfeltevései mérvadóak.” (Hunyadi-Székely szerk, 2003:522).

A karizmatikus vezető kommunikációs képességeit sokan kiemelik, a várakozásokra való érzékeny reagálás, a külső magabiztosság, a kockázatvállalási készség (ellentétben a status quo helyzetekkel) mind növelik a kollektív identitást (Babcock-Robertson, Strickland, 2010). Garai szerint karizma az, amikor „valakinek sokkal nagyobb az esélye arra, hogy hatást gyakoroljon a többiekre, mint bárkinnek, aki az ő hatásérvényesítés szempontjából értékelt helyére kerülne” (Garai, 2003:138). A vezetőnek tehát személyiségjegyei is befolyásolják, mennyire képes hatni a szervezet tagjaira, hogyan tudja saját karizmáját a szervezeti kultúra és identitás építésére használni. Amabile (2004) viszont figyelmeztet, hogy nem csak a vezetői viselkedés számít, hanem a dolgozók percepciója és reakciója, ami eltér-





het a vezetői szándéktól. Peterson et al. (2011) empirikus kutatással vizsgálja és bizonyítja a dolgozói elkötelezettség és teljesítmény kapcsolatát. Eredményeik alapján a dolgozói teljesítményre elsősorban két dolog hat: egyik a vezetőtől kapott visszacsatolás a teljesítményük értékelésével kapcsolatban, másik a saját munkájuk konkrét eredményei.

A szervezeti lojalitás másik megközelítése nem a lojalitás szintjeit különíti el, hanem a kapcsolódási pontokat azonosítja be. Morrow (in Savareikiene és Daugirdas, 2009) szerint a dolgozó lehet lojális a vezetőhöz, a vállalathoz, a csoporthoz és a hivatásához. A vezetőhöz való lojalításra közvetetten hat a szervezeti felépítés, melyet viszont a vállalati kultúra erősen meghatároz. Az információáramlás jellege, a vezetői stílus szintén befolyásolják a kötődés erősségét és minőségét. Handy szerint „mindig veszélyes út az, ha egy küldetést személyessé teszünk, hátha az adott személy megbotlik és elesik, ám a bizalmon alapuló szervezetnek szüksége van vezetői ilyesféle személyes megnyilvánulásaira.” (Handy, 2008:224). A vezetők tehát számos szinten és módon kapcsolódnak a szervezet léteéhez.

4. Összegzés egy empirikus kutatás tükrében

A vállalati identitás hazai vizsgálata érdekében többlépcsős kutatási terv készült, kimondottan a KKV szektorra operacionalizálva az elméleti modelleket. A kutatás első szakaszában 100 vállalkozás off-line megfigyelése után 10 mélyinterjú készült KKV cégvezetőkkel. A kutatás egyik fő célja volt feltárni a vezető szerepét a vállalati kultúrában és identitásban, és a következő eredmények születtek:

A cégvezetők egyik csoportja kezdetben nem foglalkozott a vállalkozása arculatával, hírnevével, kommunikációjának kontrolljával. Volt egy minimum készlet (például logo, névjegy, levélpapír – elsősorban design elem), ami nélkülözhetetlen volt a vállalkozás működtetéséhez, és ezek általában a vezető elképzelései alapján valósultak meg. Többnyire a design elemhez tartozó kellékek élveznek elsőbbséget, ez után válik fontossá a kommunikációs stílus és a vállalati magatartás összehangolása.

A cégvezetők másik csoportja a vállalkozás alapításának kezdetétől koncentrált (bár nem tudatosan) a vállalati identitásra, és nem csupán a külső elemekre, hanem a belső mag-tényezőkre is. Ők határozott elképzelésekkel rendelkeztek arról, milyen vállalkozásban éreznék magukat jól nap mint nap, vagy milyen egyéb (tevékenységi körrel nem összefüggő) célokra szeretnék ráirányítani a környezetük figyelmét a vállalkozásuk segítségével. Ezek a vezetők ugyanúgy nem rendelkeztek a szervezeti identitás modellek elméleti ismeretével, saját egyéni motivációjuk azonban volt annyira erős, hogy a vállalati identitás alapjává tudott válni.

Jellemzően mérföldkövekhez köthető a változás, például miután a cég elér bizonyos eredményeket (profit, piaci részesedés, ismertség terén) válik fontossá a vezető számára, mit is gondol valójában a környezet a vállalkozásról. A leggyakrabban említett mérföldkövek a következők voltak még: új cégnév (például két cég





összeolvadása vagy külföldi terjeszkedés miatt), új célcsoport a korábbtól eltérő igényekkel, költözés (új telephely, iroda), szervezeti struktúra változása (leggyakrabban a jelentős létszámbővülést említették a vezetők). A tapasztalatok és az eredmények kiértékelése után egy komplex szervezeti diagnosztikai módszertan lett kidolgozva a vállalati kultúra átfogóbb vizsgálatához. A kutatás ezen szakasza jelenleg is folyamatban van, a kézirat lezárásáig 13 cégvezetővel és 25 alkalmazottjával készítettem mélyinterjút és töltöttem ki kérdőívet. A kutatás részletesen vizsgálja a vállalkozások identitással kapcsolatos életciklusait, a változást kiváltó okokat, mérőföldköveket, és a tulajdonos cégvezető szerepét a vállalati kultúrában, filozófiában, tehát hatását a vállalati identitás központi területére.

A kiterjesztett kutatás rámutatott egy lényeges szempontra a KKV szektoron belül: nem mindegy, hogy kis- és közepes vagy családi vállalkozásról van szó. Ez utóbbiak esetében további vizsgálatok szükségesek az érzelmi torzítások kiküszöbölésére a vállalati kultúra mérésében, és indokolt analizálni a családi és üzleti döntési sémák, szerep problémák hatását is a vállalkozás működésére. A vállalati kultúra az eddigi tapasztalatok alapján nagyban függ attól, mekkora a rés a családtagok és a külsős szervezeti tagok között az információáramlás, döntési hatáskör, értékrend tekintetében. Az eddigi mélyinterjúk, kérdőívek alapján elmondható, hogy a KKV szektor ösztönösen menedzseli vállalati identitását, ez azonban nem jelenti a szinergia hiányát. Jellemzősen magasabb arányban van szinergikus identitásuk a vállalkozás alapításától kezdve azoknak a KKV-knak, amelyeknél a tulajdonos figyelmet fordított az első pillanattól a vállalati kultúra, filozófia egyértelmű definiálására. Az elsősorban profitorientált alapítói motivációval rendelkező cégvezetők vállalkozásának identitása attól függ, melyik életciklusban jár a vállalkozás. Amennyiben lezajlottak már azok a változások a cég életében, amelyek a vállalati identitás központi területe felé terelték a vállalkozás figyelmét, szinergikusabb identitásuk van.

A külső modell elemek közül a design tényező mellett egyre fontosabbá válik a viselkedés és kommunikáció tényezők, mivel napjaink on-line világában a vállalkozások közösségi média aktivitása jelentős. A családi vállalkozások esetében a család által a vállalkozásba átemelt értékrend egyszerre jelenthet előnyt és hátrányt. Lehetőséget adhat egy stabil, átgondolt, részletekbe menő vállalati kultúra és filozófia kialakítására az első pillanattól kezdve, de eredményezhet rést is a családtagok és külsős szervezeti tagok között. A vizsgált családi vállalkozásoknál gyakori, hogy a vasárnapi ebédnél vitatják meg a vállalkozás ügyeit, azonban ha erről nem informálják utólag az érintett munkatársakat, aszimmetrikus informáltság alakulhat ki. Az új tagoknak is nehezebb kapcsolódási pontot találni a zártabb csoporthoz, ami a vállalati identitás problémák mellett az üzleti hatékonyság rovására is mehet. A bizalom a megkérdezett cégvezetők és munkatársak szerint jellemzően fontosabb a családi vállalkozások esetében, gyakran a munkatársak kiválasztási folyamatában is ez a döntő tényező.





Többen említették a szerepproblémákat (Handy, 1986), és választóvonal volt a kutatásban részt vevő családi vállalkozások között, hogy a családi privát célok mennyire határozzák meg a vállalkozás jövőképét, stratégiáját. A kutatás célja, hogy további vállalkozások megkérdezésével nagyobb mintán (várhatóan 50 vállalkozás) feltárja ezeket a sajátosságokat, és általánosítható eredmény szülessen a vállalati identitás menedzseléséről a KKV szektorra, ezen belül pedig a családi vállalkozásokra vonatkozóan.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Amabile, Teresa M. – Schatzela, Elizabeth A. – Monetta, Giovanni B. – Kramerb, Steven J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 5–32
- Ashfort, B.E. (2001): Role transitions in organizational life. An identity-based perspective. Lawrence Erlbaum Associates, London
- Babcock-Robertson, Meredith Elaine – Strickland, Oriel J. (2010): The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326
- Balmer, J. M. T. (2001): Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 248–291.
- Balmer, J.M.T. and Soenen, G.B. (1999): The acid test of corporate identity management, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1–3, pp. 69–92.
- Balmer, John M.T. – Fukukawa, Kyoko – Gray, Edmund R. (2007): Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76:1–5.
- Barakonyi Károly – Peter Lorange (1993): Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Csordás, Tamás (2008): Corporate Identity with special regards to the human factor. PhD. dissertation. University of Miskolc, Department of Human Resources
- Fazekas Ildikó, Harsányi Dávid (2001): Marketingkommunikáció Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Fukuyama, Francis (2000): Bizalom, Európa Könyvkiadó, Budapest
- Garai László (2003): Identitásgazdaságtan – Gazdaságpszichológia másképpen, Tas Kiadó, Budapest
- Handy, C. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Könyvkiadó vállalat, Budapest
- Handy, Charles (2008): Az üres esőkabát, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Haslam, A. S. (2004): Psychology in organizations. The social identity approach. Sage.
- Hodgkinson, G. P. – Healey, M.P (2011): Interorganizational macrocultures: A multilevel critique. *The Handbook of Organizational Culture and Climate (Second Edition)* 16: 291–316.
- Hunyadi, György – Székely, Mózes szerk. (2003): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- Mamatoğlu, Nihal (2010): Moderator Role of Employees' Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptios and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25 (65), 98–100
- March, James G. (2000): Bevezetés a döntéshozatalba, Panem Kiadó, Budapest





- Olins, Wolf (1989): Corporate identity. Thames and Hudson
- Olins, Wolf (1995): The new guide to identity. Gower
- Peterson, Suzanne – Luthans, Fred – Avolio, Bruce – Walumbwa, Fred – Zhang, Zhen (2011): Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450.
- Savareikiene, Danguole – Daugirdas, Laimonas (2009): Forms of Expression of Employee Loyalty. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2009. Nr. 2 (16), 86-93
- Schein, Edgar H. (2010): Organizational culture and leadership. 4th edition. Jossey-Bass, San Francisco
- Szeles Péter (2001): Arculatelmélet – A hírnév ereje. Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest





A CSALÁDI SZOCIALIZÁCIÓ SZEREPE AZ Y GENERÁCIÓ CÉL- ÉS ESZKÖZÉRTÉKEIBEN

ROLE OF FAMILY SOCIALISATION IN VALUES OF GENERATION Y

MAROSI ILDIKÓ adjunktus

Óbudai Egyetem, Keleti Gazdasági Kar, Szervezési és Vezetési Intézet

ABSTRACT

The purposeful acts of everyday life are directed by values. A part of these values is obtained through socialisation. In autumn of 2013 a research has been initiated among Hungarian students of tertiary education to explore the connections of aims in life, characteristics of family behaviour and values to be obtained through socialisation at home. According to the result, the respondents' primary aim in life is to have friends, which is embedded in their GenY membership (age between 18 and 33). Their secondary aim in life is a well-balanced family, which is easily justifiable since most of them still live in a child-status. Additionally, the main source of traditional instrumental values, – which did not cease to exist in the digital era – such as good-manner, obedience, religiousness and frugality is also the family. The importance of certain aims in life is likewise influenced by intra-family relations and expectations.

1. Bevezetés

Amikor az emberek interakcióba kerülnek egymással, az interperszonális kapcsolatokban értékek jelennek meg, ezek az élet minden területén tetten érhetők. Ezek az értékek variábilisak, összefügghetnek az életkorral, mikrokörnyezettel, kulturális tradíciókkal (Szilágyi, 2007). Az Y generáció szempontjából – a postadolescencia elfogadottá válása következtében – a család továbbra is jelentős mikrokörnyezetet jelent, amelyben a szocializáció egyik legfontosabb tartalmi eleme az értékek átadása. Felmerül a kérdés: A mai – többségében még az elsődleges családjukkal élő – fiatalok milyen cél- és eszközértékeket tartanak fontosnak?

2. Szakirodalmi háttér

2.1. Értékek a szociálpszichológiában

Rokeach (1973) szerint az érték olyan, viszonylag tartós meggyőződés, amely szerint egy bizonyos viselkedésmód vagy életcél a személy vagy a társadalom





számára előnyben részesítendő annak ellentétével szemben. Felfogásában az értékek rendszerbe szerveződnek. Egy érték választása az azzal ellentétes másik érték elutasításával jár együtt. Minél fontosabb egy érték az egyén számára, annál inkább utasítja el az azzal ellentétes értéket. Az értékek attitűdökkel és hiedelmekkel kapcsolódnak össze. Robbins (1998) megkülönbözteti az általános értékeket (az élet egészével kapcsolatosak, pl. egyenlőség, a család biztonsága, önmegbecsülés) a speciális értékektől, amelyek az élet egyes területeire vonatkoznak, (pl. kemény munka értéke, kreativitás). A magatartási értékek azt határozzák meg, hogy a célokat hogyan, milyen módon, viselkedéssel kívánják elérni (Ceja és munkatársai, 2010). Schwartz (1992) megközelítésében az értékek a pillanat kontextuson túlmutató, eltérő fontossággal bíró célok. Cél felfogásban az érték vezeti az egyén viselkedését. A saját és mások viselkedésének megítélésében a viszonyítási alapot is az értékek adják. Inglehart-Baker (2000) tapasztalataik alapján az értékek fiatal felnőttkorban konszolidálódnak és viszonylag stabilak maradnak egész életen át.

A Kairos Future 17, jórészt európai országban vizsgálta a fiatalok értékeinek változását (Geist és szerzőtársai, n.a.). A felmérés eredményei szerint a mai fiatalok számára fontosabb az önmegvalósítás, a társadalmi státusz, a pénz, valamint a hírnév, és emelkedik azoknak a száma, akik csak saját magukban és a közvetlen hozzátartozóikban bíznak, jellemzően fizikailag, gondolkodásban és szerepekben egyaránt mobilak.

Az értékek elsajátításával kapcsolatosan lényeges információ, hogy a tanulmány szempontjából vizsgált korosztályhoz tartozók (1980-1995 között születettek) többsége tovább él együtt a szülőkkel (Székely, 2013).

2.2. Család, szocializáció

Az elsődleges szocializációs folyamatok a személyiség mélyebb rétegeit érintik, és megalapozzák a későbbi szocializációs (pl. képző intézmények, média, társak, önkéntes munka, stb.) tanulásokat (Hoffner és szerzőtársai, 2008). A szocializáció eredménye a tartós beállítódás (értékrend, normák, szerepek, habitus, képességek és tudás) (Kiss-Fényes, n.a., Elkind – Handel, 1989, Schaefer, 2005). Az egyén értékrendje a szocializációban formálódik, ezzel párhuzamosan fogalmazódnak meg a jövőre vonatkozó elképzelései (Berta, 2010:27). Az elsődleges szocializációs folyamatok a család támogató rendszer jellegű funkcióin keresztül valósulnak meg (Caplan, 1976). Bengtson (1975) – nem kis vitát kiváltott – cikke szerint az értékek fejlesztésében inkább család egységességére adott szülői és a fiatalok válaszáinak, reagálásának azonossága (hasonlósága) számít, kevésbé az értékek direkt átadása. Albert és Ferring (2012) kutatásukban igazolták, hogy az érzelmeknek komoly szerepük van az értékátadási folyamatban (Lazányi, 2011), a pozitív érzelmek segítik a generációk közötti elfogadást. Más szerzők megállapították, hogy a 16-19 éves „gyerekekkel” kapcsolatosan az édesanyák más értékeket hangsúlyoznak, mint pl. az egészséges életmód, ambíciózusság, takarékoság, míg a fiatalabb





(9-10 éves) gyermeküknél a jó viselet, függetlenség, bizalom, önbizalom értékeket helyezik előtérbe (Tulviste, 2013).

A továbbiakban empirikus kutatásra alapozva mutatom be az Y generáció által vallott életcélokat, továbbá az elsődleges család jellemzőit, valamint e két kérdéskör közötti kapcsolatot. Kutatási kérdések:

- Az Y generáció milyen életcélokat (célértékek) fogalmaz meg?
- Vajon a családok működési jellemzői miként befolyásolják az életcélok fontosságát?

Fentiek alapján a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

- H1 A fiatal felnőttek elsődleges céljai az önérvényesüléssel kapcsolatosak.
- H2 A család működési jellemzői jelentős mértékben befolyásolják, hogy a fiatal milyen célértéket tart fontosnak.
- H3 Bizonyos célértékekhez meghatározott eszközértékek tartoznak.

3. Kutatásmódszertan

A felmérés 2013. augusztus 20. és október 6. közötti időszakban történt, főként az Óbudai Egyetem hallgatói körében. A kérdőívet 344 fő, a 18-33 éves, Y generációhoz tartozó fiatal töltötte ki. A kvantitatív kutatás vizsgálati módszere az online, strukturált kérdőív volt, amely összesen 29, 10 nyitott és 19 zárt (többségében eldöntendő vagy alternatív zárt kérdés) kérdést tartalmazott. A változók száma összesen 190, a leíró alap statisztikákon túl az adatokat főkomponens analízissel, bivariate korreláció elemzéssel, index szerkesztéssel, egyetértés vizsgálattal, valamint kereszttáblával elemeztem az SPSS 20.0 program segítségével.

A kutatásban alkalmazott kérdőív felépítése:

- I. fejezet: Családon belüli kapcsolatok, együttműködések
- II. fejezet: Család, értékek: családra jellemző értékek; életcélok; társadalmi értékrend
- III. fejezet: Háttérinformációk (demográfiai adatok).

A mintában mindössze 94 nő és 250 férfi szerepelt. A kitöltők többsége (239 fő, 69,5%) a szüleivel él, nagyszülővel és szülővel 32 fő (9,3%). Egyedül mindössze 22 fő (6,4%) él, egyéb háztartási megoldásban 51 fő (14,8%).

4. Kutatási eredmények

4.1. Hipotézisvizsgálat 1: A fiatal felnőttek elsődleges céljai az önérvényesüléssel kapcsolatosak.

Az életcélokra vonatkozó válaszokban kismértékű egyetértés található, amit a szórások értéke is mutat (Kendall's $W=0,246$, $\text{sig.}<0,000$). Az eredmények szerint a legfontosabb életcél, hogy legyenek barátok, a második legfontosabb életcél a





kiegyensúlyozott családban éljen. A harmadik leginkább fontos cél a tiszta környezet. Ugyanakkor legkevésbé fontos életcél a vizsgált értékek között (az ötfokozatú skálán ez is erős közepes átlagot mutat) a gazdagság.

1. táblázat Az életcélok fontossága alapján képzett rangsor

Table 1 Rank based on the importance of aims in life

Életcélok	Átlag	Szórás	Rangátlag	Rangsor
Barátok	4,69	0,669	5,79	1.
Kiegyensúlyozott család	4,67	0,697	5,68	2.
Tiszta környezet	4,61	0,720	5,52	3.
Önirányítás	4,59	0,699	5,40	4.
A munka, amit szeret	4,58	0,695	5,34	5.
Időskori egészség	4,54	0,774	5,33	6.
Eligazodás a világban	4,51	0,720	5,15	7.
Elismertség	4,14	0,924	4,12	8.
Gazdagság	3,53	1,063	2,66	9.

Forrás: saját szerkesztés

4.2. Hipotézisvizsgálat 2: A család működési jellemzői jelentős mértékben befolyásolják, hogy a fiatal milyen célértéket tart fontosnak.

Korábbi cikkemben (Marosi, 2014), több, magas szintű változó összevonása révén indexek szerkesztésével jellemeztem a családok működését, ezek a következők:

- A „viszonyulás index” (79,52) azt fejezi ki, hogy a családban fontos a kapcsolatok minősége, az egymás segítése, alapvető érték a bizalom, továbbá alapvető fontosságú az őszinteség.
- Az „elvárások index” (73,27) azt összesíti, hogy a családban fontos az iskolai, munkahelyi teljesítmény, a családtagoknak rendszeres feladatuk van, fontos az önállóság és a felelősségvállalás.
- Az „egység index” (65,66) azt foglalja össze, hogy a család egyszerre ül le az ebédhez, együtt ünnepelnek, rendszeresek a rokonlátogatások, valamint fontos a hagyományok őrzése.
- A „test és lélek index” (61,01) a testi és lelki egészség, valamint a hit változatát tartalmazza.

Ezeket az indexeket jelen vizsgálatban az életcélokkal összefüggésben használok. A korrelációelemzés viszonylag gyenge kapcsolatokat igazolt a családi jellemzők és a vizsgált célértékek között. Erősebb összefüggések két családi működés jellemző: a viszonyulás és az elvárások esetében mutatkoznak meg, a vallott célértékek tartalmukban is illeszkednek ezekhez (viszonyulás index: kiegyensú-





lyozott család, tiszta környezet, eligazodás a világban; elvárás index: kiegyensúlyozott család, a munka, amit szeret, tiszta környezet, eligazodás a világban).

2. táblázat Az életcélok fontosságának összefüggései a családi jellemzőkkel
Table 2 Correlation between importance of aims in life and features of family

	Viszonyulás index		Egység index		Elvárások index		Test és lélek index	
	Sig	Pearson	Sig	Pearson	Sig	Pearson	Sig	Pearson
Barátok	0,000	0,258	0,003	0,158	0,000	0,273	0,027	0,120
Kiegyensúlyozott család	0,000	0,320	0,002	0,169	0,000	0,300	0,000	0,201
Tiszta környezet	0,000	0,329	0,000	0,201	0,000	0,338	0,000	0,223
Önirányítás	0,000	0,194	-	-	0,000	0,238	0,039	0,111
A munka, amit szeret	0,000	0,254	0,012	0,135	0,000	0,284	0,016	0,130
Időskori egészség	0,000	0,206	0,000	0,212	0,000	0,216	0,008	0,144
Eligazodás a világban	0,000	0,293	0,010	0,138	0,000	0,314	0,003	0,161
Elismertség	0,006	0,148	-	-	0,005	0,153	-	-
Gazdagság	-	-	-	-	0,024	0,122	-	-

Forrás: saját szerkesztés

4.3. Hipotézisvizsgálat 3: Bizonyos célértékekhez meghatározott eszközértékek tartoznak.

Az Európai Értékkutatás (EVS, 2010) eredményeihez képest a jelen kutatási minta körében az önzetlenség lényegesen magasabb (34%-hoz képest 79,7%), míg a felelősség, a függetlenség és a szorgalom értékek kevésbé otthon elsajátítandó értékek minősül. Az engedelmesség (42%-hoz képest 70,6%), valamint a takarékoság (49%-hoz képest 87,5%) eszközértékek az EVS eredményeihez képest sokkal inkább otthon tanulandó értékek (Marosi, 2014).

A célértékek és az eszközértékek közötti összefüggések igazolására keresztábla elemzést végeztem. Gyakorlatilag a fontossági sorrendben utolsó helyeken szereplő elismertség és gazdagság célértékeken kívül a többi, fontosabb célok mögött vannak univerzálisan megjelenő eszközértékek, ezek a jólneveltség, az engedelmesség, illetve a takarékoság, továbbá – meglepő módon – a vallásos hit. Ugyancsak több, de már nem minden cél esetében jelennek meg (az előfordulások gyakoriságának sorrendjében): a tolerancia és tisztelet, a szorgalom, a felelősségérzet, az önzetlenség, végül a függetlenség és a kreativitás. (3. sz. táblázat, lásd mellékletben)





3. táblázat Az életcélok és az eszközértékek összefüggései
Table 3 Correlations of aims in life and instrumental values

Érték		Barátok	Kiegyensúlyozott család	Tiszta környezet	Önirányítás	Munkaamitszeret	Időskori egészség	Eligazodás a világban
Eltökélttség		-	-	-	-	-	-	-
Jólneveltség	χ^2 CV	0,000 0,254	0,000 0,197	0,000 0,241	0,000 0,240	0,000 0,255	0,000 0,191	0,000 0,219
Függetlenség	χ^2 CV	-	-	-	0,016 0,155	-	-	-
Felelősségérzet	χ^2 CV	0,023 0,113	-	-	0,002 0,174	0,000 0,226	-	0,036 0,146
Engedelmes-ség	χ^2 CV	0,000 0,186	0,000 0,222	0,000 0,206	0,000 0,199	0,000 0,257	0,000 0,199	0,001 0,180
Vallásos hit	χ^2 CV	0,000 0,205	0,000 0,201	0,033 0,147	0,004 0,168	0,000 0,192	0,020 0,153	0,000 0,187
Takarékosság	χ^2 CV	0,026 0,150	0,001 0,178	0,000 0,189	0,000 0,196	0,000 0,202	0,011 0,158	0,007 0,163
Tolerancia és tisztelet	χ^2 CV	0,023 0,151	0,000 0,215	0,008 0,161	0,001 0,183	0,001 0,183	-	0,010 0,159
Önzetlenség	χ^2 CV	0,003 0,169	0,002 0,174	0,004 0,168	0,001 0,184	0,000 0,206	-	-
Kreativitás	χ^2 CV	-	0,016 0,155	-	-	-	-	-
Szorgalom	χ^2 CV	-	0,035 0,147	-	0,018 0,154	0,010 0,160	-	0,035 0,147

Source: saját szerkesztés

5. Következtetések

A tanulmány korlátaival és megbízhatóságához tartozik, hogy a vizsgált Y generáció meglehetősen széles korosztályt foglal magába, tagjai heterogén csoportot alkotnak, így módon a kapott eredmények nem lehetnek mindenre egyformán érvényesek – ami a minta nagyságából is következik.

A kutatás nem igazolta az első hipotézist, mely szerint a fiatal felnőttek elsődleges céljai az önérvényesüléssel kapcsolatosak. Az eredmények alapján – az idevágó „önirányítás” ugyan magasra értékelt cél, de az „eligazodás a világban” célt számos más cél előzi meg, mint például, hogy legyenek barátai és kiegyensúlyozott családban éljen. Így módon a jelen kutatás csak részben cseng össze a Kairos felmérés (Geist és szerzőtársai, n.a.) eredményeivel. A szűk körben történő bizalom térnyerése nemcsak visszaigazolódott, de a barátok és a kiegyensúlyozott csa-





lád a legfontosabb céloknak bizonyultak. Ezenél lényegesen kevésbé fontos az elismertség és gazdagság elérése.

A második hipotézis nagyrészt igazolásra került, mely szerint a család működési jellemzői jelentős mértékben befolyásolják, hogy a fiatal milyen célértéket tart fontosnak. A vizsgálat eredményei alapján megfogalmazható tézis, hogy a családon belüli kapcsolatok minősége, valamint a családban a feladatokra és teljesítményekre vonatkozó elvárások nagyobb mértékben befolyásolják a fiatalok célérték választását, mint a család egységessége, illetve egyéb családi jellemzők. A családi kapcsolatok minőségét pozitív érzelmként értelmezve a kapott eredmény harmóniában van Albert és Ferring (2012) kutatási eredményeivel.

Tekintettel arra, hogy a családon belüli kapcsolatok minősége jelentősen meghatározza az [eszköz]értékek átadását (Marosi, 2014), a harmadik hipotézis a célértékek és eszközértékek összefüggéseinek feltárására irányult. Az eredmények részben igazolták a feltevést. Megállapítható, hogy vannak univerzális, általános eszközértékek, mint például a jólneveltség és engedelmesség, vagy akár a takarékoság, amelyek valamennyi célértékkel összefüggésbe hozhatók. A jelen vizsgálat nem különítette el a szülőket, mint Tulviste (2013) kutatásában, de az megállapítható, hogy a gyerekkorban előtérbe helyezett értékek, mint pl. a bizalom a család működésében továbbra is fontos és meghatározó szocializációs tényező a fiatalok számára. A gyerekkorban hangsúlyozott jólneveltség, mint eszközérték valamennyi célértékkel összefüggésbe hozható, illetve a függetlenség is mindössze az önirányítással kapcsolatosan jelenik meg. A későbbi korban hangsúlyosabban megjelenő ambíciózusság (jelen kutatásban eltökéltség) sajátos módon egyik célértékkel sincs kimutatható statisztikai kapcsolatban, míg a takarékoság általánosan megjelenő eszközérték. A vallott értékek tradicionális értékek, amelyek egyértelműen otthon tanulandó értékek. Ugyanakkor, ha összevetjük az adott korosztály „mobil” jellemzőivel (Geist és szerzőtársai, n.a.), a vallott értékek nem feltétlenül esnek egybe a korosztály követett értékekkel.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Albert, I. – Ferring, D. (2012): Intergenerational value transmission within the family and the role of emotional relationship quality. *Family Science*, vol. 3., no. 1. January, 4-12.
- Bengtson, V.L. (1975): Generation and Family Effects in Value Socialization. *American Sociological Review*, vol. 40 (June), 458-371.
- Berta, J. (2010): A 12-17 évesek érték- és modellpreferenciái a médiahasználat függvényében. Budapest. ELTE PPK. Doktori értekezés
- Caplan, G. (1976): The Family as a Support System. in: Caplan, G. – Killilea, M.: *Support System and Mutual Help*. New York. Grune and Stratton
- Ceja, L. – Agulles, R. – Tapias, J. (2010). The Importance of Values in Family-Owned Firms. IESE Business School University of Navarra, Working Paper WP-875, July
- Elkind, F. – Handel, G. (1989): *The child & society: The process of socialization* (5th ed.). New York: Random House.





- EVS, (2010): European Values Study 2008: Hungary. 2010/47. Cologne, GESIS Data Archive.
- Geist, A. – Kiefer, A. – Lindgren, M. (n.a.): Az európai fiatalok értékei és életformái. <http://www.valosagonline.hu/index.php?oldal=cikk&cazon=1059&lap=0>, 2014.02.14.
- Hoffner, C.A. – Levine, K.J. – Toohey, R.A. (2008): Socialization to Work in Late Adolescence: The Role of Television and Family. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*/, June, 282-302.
- Inglehart, R. – Baker, W.E. (2000): Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65, 19-51.
- Kiss, G. – Fényes, H. (n.a.): Campus-lét a Debreceni Egyetemen. Csoportok, csoportthatárok, csoportkultúrák. OTKA K 80858 előtanulmány.
- Lazányi, K. (2011): Érzelmek a szervezetekben. *Munkaügyi Szemle*, 55(3), 31-39.
- Marosi, I. (2014): A családi értékek szerepe a generációk közötti tudásáramlásban. in: Németh, Zs. (szerk.): *Európai stratégia 2020 – és Magyarország. Tudományos Közlemények* 30. 2014. április, Általános Vállalkozási Főiskola, 121-132.
- Robbins, S. P. (1998): *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, International, Inc., Upper Saddle River. New Jersey. Prentice-Hall, ISBN 013 896192 1
- Rokeach, M. (1973): *The Nature of Human Values*. New York. The Free Press.
- Shaefer, R.T. (2005): *Sociology* (9th ed.). New York, McGraw-Hill.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Test in 20 Countries. In: Zanna, M. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press. 1-65. In: Berta, J. (2010): A 12-17 évesek érték- és modellpreferenciái a médiahasználat függvényében. ELTE Pszichológiai Doktori Iskola.
- Székely, L. (szerk., 2013): *Magyar Ifjúság 2012 tanulmánykötet*. 2013 Kutatópont.
- Szilágyi, Gy. (2007): *Érték és iskola*. Budapest, Arisztotelész Kiadó.
- Tulviste, T. (2013): Socialization Values of Mothers and Fathers: Does the child's age matter? *Trames*, 17(67/62), 2, 129-140.





Oktatás, képzés







MANAGING HARVARD: EGY ELIT EGYETEM IRÁNYÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

*MANAGING HARVARD: GOVERNING AND OPERATING AN ELITE
UNIVERSITY*

KECZER GABRIELLA főiskolai docens

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar,
Felnőttképzési Intézet

ABSTRACT

Harvard University is one of the leading higher education institutions of the world. Its faculty consists of 2.400 professors, and more than 10.000 are working in academic positions in its 18 hospitals. The number of students is 21.000 from 80 countries, and the over-application is sixteenfold. Harvard's annual revenue is \$ 4,2 billion, its endowment is \$ 32,7 billion. I analyzed the governance and management of Harvard and looked for conclusions relevant to Hungarian universities. I concluded that the strengths of the management of Harvard are the vast administration with sufficient resources, the management support to non-professional leaders from specialized units, the governing boards that provide external control and expertise, and the office of the provost. This central managing-coordinating unit is responsible for those non-traditional tasks, horizontal programs and initiatives that goes beyond teaching and research, it fosters to accomplish the university's strategic goals reflecting to the new challenges ensuring the renewal and progress of the institution.

1. Bevezetés

A Harvard az Amerikai Egyesült Államok legrégebbi felsőoktatási intézménye (1636). Nonprofit magánegyetem, 12, diplomát adó kara (schools) van a posztgraduális képzéseket kínáló Radcliffe Institute mellett. A Shanghai rangsorban a világ legjobb egyeteme, a QS Rankingben és a Times rangsorában pedig a második volt 2013-ban. Tanári kara 2.400 főből áll, emellett több mint tízezren dolgoznak akadémiai pozícióban a 18 oktatókórházban. (Forrás: Harvard 2013/2014) A teljes hallgatói létszám 21 ezer fő, 80 országból, a túljelentkezés átlagosan tizenhat-szoros. A Harvard éves bevétele és kiadása 2013-ban 4,2 milliárd \$ (882 milliárd forint), a pénzügyi alapja 32,7 milliárd \$ (6.867 milliárd forint) volt. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogyan irányítják és működtetik az egyetemet, és meg lehet-e fogalmazni számunkra is releváns tanulságokat.





2. A Harvard irányítása

Az egyetem első embere az Elnök (President), jelenleg egy történelem professzor asszony. Tizenkét alelnöki funkció van: ügyvezető (executive), vezető jogtanácsos¹² (general counsel), egyetemi titkár (secretary of the university), a kampuszért, a közügyekért és kommunikációért, a volt hallgatókért, az emberi erőforrás menedzsmentért, a pénzügyekért, a tervezésért és projektmenedzsmentért, az információ-technológiáért, a stratégiai programokért és a könyvtárért felelős tisztségviselő.

Az ügyvezető alelnök az egyetem fő adminisztratív, üzleti és operatív tisztségviselője, aki felügyeli az egyetem pénzügyi, adminisztratív, emberi erőforrás, kampusz szolgáltatásait, a tervezést és a projektmenedzsmentet, az egészségügyi szolgáltatásokat, az információ-technológiát. Ő irányítja az egyetem központi adminisztrációját – ide tartozik 5 funkcionális alelnök, valamint az ombudsman, az egyetemi egészségügyi szolgáltatás igazgatója és az elnök speciális, az egyenlőségért és diverzitásért felelős asszisztense¹³.

A Provost (a továbbiakban: Igazgató) hivatalát¹⁴ 1992-ben hozták létre. Küldetése, hogy elősegítse az egyetemi polgárok és szervezeti egységek közötti együttműködést és menedzselje az akadémiai életet érintő politikákban és gyakorlatokban kezdeményezett egyetemi szintű változásokat. Olyan egyetemi szintű kezdeményezések tartoznak ehhez a funkcióhoz (a kezdeményezésekről lásd később), amelyek elősegítik az alábbi stratégiai célkitűzések megvalósítását:

- a karok, az oktatók és a hallgatók közötti együttműködés;
- a Harvard teljesítményének javítása az oktatók fejlesztése és előmenetelének támogatása révén;
- interdiszciplináris megoldások keresése kutatási problémákra;
- a nemzetközi jelenlét erősítése;
- az egyetemi kulturális élet élénkítése;
- egyetemi szintű információtechnológiai innovációk akadémiai és adminisztratív területeken;
- a technológia-transzfer, a szellemi tulajdon védelem, kutatási együttműködések az iparral, szabadalmi tevékenység biztosítása.

Az egyetemet két testület kormányozza: a Corporation – hivatalos elnevezése: a Harvard College Elnöke és a Társak (President and the Fellows of Harvard College), valamint a Felügyelők (Overseers) testülete. Ezek az egyetemi irányító tes-

12 A főtitkár hivatalában 15 szakember dolgozik, köztük 12 ügyvéd.

13 A speciális asszisztens hivatalában 12 fős stáb dolgozik, és 20, a karokon dolgozó munkatárs is bekapcsolódik a munkába.

14 Az igazgató mellett 1 helyettes, 4 aligazgató, 1 szenior aligazgató, 6 társigazgató, 1 szenior társigazgató és egy igazgató-asszisztens irányítja a hivatal tevékenységét.





tületek szokásos feladatait látják el. Közreműködnek az egyetem programjának kialakításában, biztosítják, hogy az egyetem hű maradjon a küldetéséhez, hogy folyamatosan a kiváló minőség és a fejlődés jellemezze. Mindkét testület jóváhagyja a főbb oktatói és adminisztratív kinevezéseket.

A Corporation az egyetem végrehajtó testülete. Tagja az egyetem elnöke, kincstárnoka, valamint 11 Társ, akik a Harvardon végzetek közül kerülnek ki (ezeket a Corporation választja őket a Felügyelők egyetértésével).¹⁵ ¹⁶A Corporation bizottsági struktúrában dolgozik. Felelősséget visel az egyetem akadémiai, pénzügyi és fizikai erőforrásaiért, valamint általános jólétéért. Foglalkozik hosszú távú stratégiai kérdésekkel, politikákkal és tervezéssel csakúgy, mint jelentősebb tranzakciókkal. Szilárd bizalmi testületként áll az elnök mögött nagy jelentőségű ügyekben, rendszeresen találkozik a dékánokkal, alelnökökkel és más tisztségviselőkkel, hogy terveket és programokat vitasson meg velük. Jóváhagyja az egyetem költségvetését, fontosabb pénzügyi projektjeit, kiadásait, a tandíjakat. Nagyobb jelentőséggel bíró oktatási kérdéseket is megtárgyal, amelyeket az elnök és a dékánok visznek a testület elé.

A Felügyelők testületének szintén tagja hivatalból az elnök és a kincstárnok, emellett 30 választott tagja van. A tagokat hat évre választják a harvardi diplomával rendelkezők.¹⁷ A felügyelő testület tagjai szerteágazó tudással és tapasztalattal rendelkeznek. A testület befolyással van az egyetem stratégiai irányvonalára, tanácsot ad az egyetem vezetésének a prioritásokat és a terveket illetően, és a hozzájárulása szükséges a Corporation bizonyos akcióihoz. Legfontosabb feladata a több mint 50 látogató bizottságának a koordinációja és felügyelete. Ezek rendszeresen áttekintik az egyetem karainak, tanszékeinek, programjainak és tevékenységeinek a minőségét és irányának helyességét, külső szemmel objektív véleményt alkotnak és a felügyelő testületnek jelentenek. A legtöbb tagja amerikai (többségében nem massachusettsi), de van egy mexikói és indiai Felügyelő is.

A Harvard kormányzási rendszere tehát úgynevezett duális rendszer, melyben külön testület látja el az ügyvezetői és a felügyelői funkciókat.

A Harvard operatív működtetését az adminisztratív irodák végzik, ezek a következő területekért felelősek: volt hallgatók (alumni)¹⁸, művészetek, atlétika, beiskolázás, kurzusok, EdX (a Harvard és a MIT közös MOOC nonprofit szervezete), foglalkoztatás, Harvardx (lásd később), könyvtár és akadémiai kutatás, múzeumok, online tanulás, kutatás, IT. A Harvard irányítási rendszerét a 2. ábra mutatja.

15 2010-ig a Corporation-nak csak 7 tagja volt.

16 A legtöbb kinevezett három tagot 500 jelölt közül választották ki.

17 Ez 1685 óta van így; azért lett a végzetek joga a felügyelők megválasztása, hogy ezzel is érvényre juttassák az egyetem szoros kapcsolatát a nemzetköziséggel.

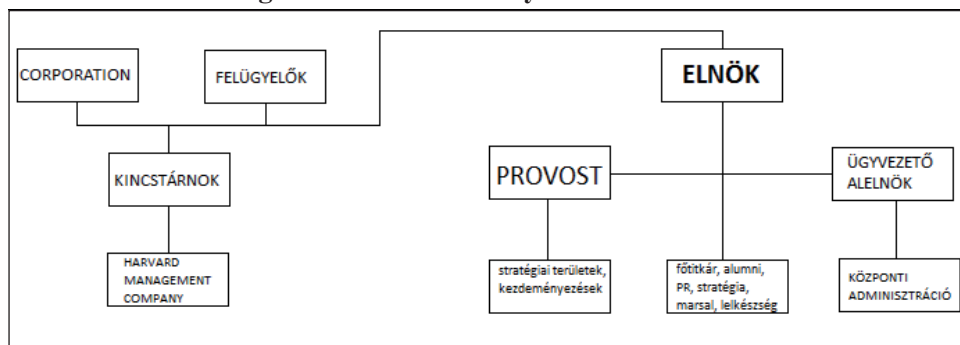
18 Az alumni testület meglehetősen komoly szervezet. Végrehajtó bizottságának 13 tagja van, vannak igazgatói (és igazgató tanácsa), melyek egy részét a volt hallgatók választja meg, és 13 bizottsága. Ezek mellett 43 szakember dolgozik.





1. ábra: A Harvard irányítási rendszere

Figure 1: Governance system of Harvard



Forrás: Harvard 2012/13/b alapján saját szerkesztés

Az elnöki pozíciót egy kiváló oktató-kutató tölti be, mellette azonban, az ügyvezető alelnök és az Igazgató felügyelete alatt, hatalmas létszámú, professzionális hivatalok és irodák dolgoznak az egyetem operatív irányításán és működtetésén. Az egyetem kormányzását végző testületek pedig a külső kontrollt és a szakértelmet egyaránt biztosítják. Ezekben a testületekben az egyetemhez kötődő, azért különös felelősséget érző és az intézményt jól ismerő egykori diákok (a Corporation Tagjai) és független szakemberek (Felügyelők) egyaránt helyet kapnak. Az egyetem felsővezetői tagjai ezeknek a testületeknek, de a testületi tagok többsége az intézménytől független, így személyes érdek, kapcsolat, szempont nem zavarja az objektivitást. Így módon a Harvard irányítási rendszere megfelelően ötvözi az akadémiai értékeket megtestesítő és képviselő tudós-elnök, a kellő létszámú és professzionális apparátus, az elkötelezett és az egyetemet ismerő volt hallgatók és a független szakemberek kompetenciáit. Az egyetem volt hallgatóinak bevonása az egyetemirányításba (tagi pozíció a Corporation-ban, a Felügyelők megválasztásnak a joga) egyrészt az egyetemhez köt olyan szakembereket, akik meghatározó szerepet töltenek be a gazdaságban, a társadalom más alrendszerében és a politikában, és megteremti a rendkívüli nagyságrendű támogatásszerzés alapját is.

3. Professzionális menedzsment-támogatás

A funkcionális területek hatékony működését professzionális menedzsment-támogatás biztosítja. Ilyen például az egyetem pénzügyi alapját kezelő befektetés-menedzsment cég, az egyetemi projekteket menedzselő csoport vagy az intézményi kutatással foglalkozó csoport.

Az 1974-ben alapított Harvard Management Company egy olyan befektetés-menedzsment cég, melynek egyetlen küldetése a Harvard szolgálata az egyetem pénzügyi erőforrásainak hosszú távú befektetése és gyarapítása révén. Több mint 200 befektetési szakértőt foglalkoztat Bostonban, és egy sereg külső pénzügyi





menedzsert a világban. A HMC által kezelt pénzügyi alap jövedelmeiből finanszírozzák az oktatási programokat, a kutatást és ez fedezi a hallgatóknak nyújtott pénzügyi támogatásokat is. Igazgatótanácsa 13 fős, hivatalból tagja az egyetem Elnöke, Kincstárnoka, pénzügyi igazgatója és a HMC elnöke. A többi tagot a Corporation választja befektetési, ipari és akadémiai szakértelem alapján. Ügyvezető testülete 7 fő, alapvető feladata az egyetem pillanatnyi szükségleteinek és hosszú távú pénzügyi stratégiájának összehangolása portfólió-menedzsment, innovatív befektetések és kockázatmenedzsment segítségével.¹⁹

2013 szeptemberében a Harvard a felsőoktatás történetének legnagyobb forrás-teremtési kampányát (Harvard Campaign) indította el. A cél 6,5 milliárd \$ (1.365 milliárd HUF) összegyűjtése²⁰ a következő konkrét célokra:

- a kampusz fejlesztése;
- a School of Engineering and Applied Sciences jelentős bővítése;
- a hallgatói lakóépületek modernizációja;
- a Harvard globális jelenlétének erősítése;
- a hallgatóknak nyújtott pénzügyi támogatás növelése;
- a Faculty of Arts and Sciences erőforrásainak bővítése.

A befolyó összeg 45%-át kutatásra (energetika, környezetvédelem, idegtudomány és összejtudomány), oktatásra és az oktatók munkafeltételeinek biztosítására fordítják, 25%-át a hallgatók pénzügyi támogatására és a hallgatói élmény fokozására, 20%-át az épületekre és építkezésekre, és 10%-át új kezdeményezésekre.

A Projektmenedzsment csoport (Harvard Planning and Project Management) szakmailag támogatja az egyetem fizikai erőforrásainak (campus, ingatlanok, fizikai környezet) bővítésére vonatkozó tervezési és projektmenedzsment tevékenységeket. Küldetése annak biztosítása, hogy a fizikai környezet a lehető legnagyobb mértékben elősegítse az akadémiai kiválóságot. Egyetemi kliensek számára a koncepció kialakítástól a befejezésig/létesítmény-átadásig vállalja projektek teljes menedzselését. Fontos tevékenységük a projekt tervezés, a projekt kontroll, a projekt információs rendszer működtetése, a projekt dokumentáció, a kockázatmenedzsment, a beszerzés-menedzsment. Biztosítják a szakértelmet, az információáramlást, valamint azt, hogy a projektek összhangban legyenek az egyetemi politikával és a projektekre fordított összeget a legelőnyösebben használják fel.

19 1972 óta két, részvényesi felelősséggel foglalkozó (shareholder responsibility) bizottság is működik a HMC mellett. Az egyik egyetemi polgárokból áll, és véleményezi a Harvard részvényesi döntéseit (azokban a vállalatokban, melyekben az egyetem részvény-tulajdonos) a társadalmi felelősségvállalás (emberi jogok, környezetvédelem, egyenlő bánásmód stb.) szempontjából. A Corporation részvényesi felelősség bizottsága pedig ennek alapján meghatározza, hogy a Harvard milyen álláspontot képviseljen, hogyan szavazzon ezekben a kérdésekben a vállalatok döntéshozó testületeiben. Ez a bizottság kezdeményezi a befektetéseket vagy a kivonulást különböző cégekbe, cégekből. Pl. 2006-ban kivonult olyan olajtársaságokból, melyek a népi társasban vétkes szudáni kormánnyal üzleteltek.

20 2,8 milliárd \$-t már összegyűjtöttek. A legutóbbi, 1999-es kampányban összesen 2,6 milliárd \$ támogatás folyt be az egyetem pénzügyi alapjába.





Az intézményi kutatással foglalkozó csoport (Institutional Research) az Igazgató hivatalában működik 11 fővel. Feladata összegyűjteni, rendszerezni és elemezni az intézményre vonatkozó adatokat a kötelező beszámolókhöz és a döntéshozatalhoz. Pontos, naprakész és felhasználóbarát információkat szolgáltat, az igénylőtől és a felhasználástól függően. Tevékenységei:

- adatszolgáltatás az egyetemről (például a kormányzatnak, a sajtónak és az évente kiadott Harvard Fact Book számára;
- adatgyűjtés és statisztikai elemzés (például elégedettségmérés, oktatói fejlődés, hallgatók íráskészségének felmérése, oktatás hatékonyságának elemzése, nemzetközi beiskolázási felmérés);
- egyetemi bizottságok munkájának háttértámogatása;
- rendszerelemzés a Harvardon belül és a társintézmények körében;
- tényekkel alátámasztott ajánlások, háttéranyagok készítése döntéshozatalhoz (például feljegyzések a kormányzó testületeknek, növekedési elemzések, benchmarking, szakirodalmi áttekintések).

A Harvardon ilyen és ehhez hasonló szervezetek és szervezeti egységek biztosítják azt, hogy az egyes funkciók, döntéshozók és kliensek professzionális menedzsment-támogatást kapjanak, és így az általuk képviselt területek hatékonyan, az egyetemi érdekeket mindenekelőtt szem előtt tartva működjenek.

4. Innovatív kezdeményezések

A Harvardon – többségében az Igazgató hivatalához kapcsolódóan – folyamatosan születnek olyan innovatív kezdeményezések, amelyek biztosítják az egyetem fejlődését, megújulását, dinamizálják az oktatást és a kutatást. Ezek közül három területet, az egyetemen belüli együttműködések ösztönzését, a munkaerő-fejlesztést és a vállalkozói kedv és innováció ösztönzését mutatom be.

4.1. Az egyetemen belüli együttműködések elősegítő kezdeményezések

Egy 13 karral működő egyetemen kiemelt stratégiai cél kell legyen a szervezeti egységek és egyetemi polgárok közötti együttműködés erősítése. A Harvardon erre számos program van – megfelelő pénzügyi háttérrel. Külön program és pénzügyi alap van a rövid távú együttműködések, a hosszú távú projektek és a hallgatói kooperációk ösztönzésére.

Rövid távú együttműködések támogatása:

1997-ben pénzügyi alapot hoztak létre a tanári karon belüli vegyes – legalább két kart érintő – munkacsoportok, mini-konferenciák, kurzusok támogatására, melyek egy-egy témára, problémára fókuszálnak (például környezet-gazdaságtan, egészségügyi informatika, vallás és globalizáció, az iszlám és a nyugati világ stb.). A támogatásra pályázni kell, az elnyerhető összeg maximum 25.000 \$ (5,25 millió HUF), melyet egy tanév alatt kell elkölteni.





Hosszú távú együttműködések támogatása:

Az egyetem jelenleg több mint egy tucat hosszú távú karközi programot támogat központi forrásból. Ilyenek pl. a China Fund, a Center for Environment, a Center for Internet and Society, a Center for Ethics, a latin-amerikai, afrikai, ázsiai, iszlám tanulmányok, a Global Health Initiative, az Equity Initiative etc.

Hallgatói együttműködések támogatása:

A legalább 3 kar legalább 10 hallgatójának együttműködésére elnyerhető éves támogatás 4.000 \$ (840.000 HUF). Tipikusan konferenciákra, külső meghívott előadói sorozatokra és a csoportok működési költségeire fordítják az összeget.

4.2. A munkaerő fejlesztését szolgáló kezdeményezések

A Faculty Development and Diversity (FDD) csoport feladata a munkaerő-fejlesztésre és sokszínűsége irányuló intézményi politikák kidolgozása és megvalósítása, egyetemi szintű programok kezdeményezése, végrehajtása és értékelése, valamint a kinevezések felügyelete és értékelése. Néhány példa az innovatív kezdeményezéseik közül: az új munkatársak beillesztését segíti, hogy a New Faculty Institute minden tanév elején rendezvényt szervez az újonnan kinevezett vagy új pozícióba került oktatóknak, melyen útmutatót kapnak új életükhöz a Harvardon, a napi munkavégzésükhöz, és segítséget kapnak személyes karrierútjuk megtervezéséhez. Az informális kapcsolatok kialakítását segíti a Harvard Faculty Geomap, amely egy internet-alapú, interaktív, hálózati eszköz, mellyel a Harvard oktatói megismerhetik egymást és kapcsolatba léphetnek egymással közös szülőhely, érdeklődési kör és más paraméterek alapján. Az oktatók módszertani fejlesztését szolgálja a Talking About Teaching című egyetemi szintű szeminárium-sorozat, melyet oktatók tartanak oktatóknak. Mesteroktatók bemutatják pedagógiai módszereiket, majd megvitatják azok adaptációjának lehetőségeit más tudományterületekre és kurzusokra. Az oktatók publikációs tevékenységét segítő az FDD rendszeresen szervez workshopokat a publikálás technikáiról, melyeken kiscsoportos foglalkozások keretében nagy publikálási gyakorlattal rendelkező szakemberekkel vitathatják meg az oktatók saját tervezett publikációikkal kapcsolatos dilemmáikat. A professzionális toborzás érdekében 2011-ben hozták létre az Academic Recruiting Information eSystemet (ARIES), amely a munkaerő-toborzás egyetemi szintű, központi, online rendszere. 3 év alatt 24.000 jelentkezést kezelt 475 oktatói állásra. A helyi közösséggel való kapcsolatot és a diákok munkavállalását segíti a WATCH Portal, amely a háztartásokat a diákmunkásokkal kapcsolja össze, és jelenleg több mint 2000 aktív használója van. A háztartások feltehetik a portálra álláshirdetéseiket, alkalmi munka hirdetéseiket és last-minute igényeiket (pl. gyermekfelügyelet, korrepetálás), megjelölve, hogy milyen kompetenciákat várnak el a jelentkezőktől. A diákmunkások feltölthetik profiljukat, életrajzukat, kereshetnek munkát és jelentkezhetnek azokra, email értesítést kérhetnek a munkalehetőségekről vagy azonnali riasztást a last-minute megbízásokra. (Forrás: Harvard 2013/2014)





4.3. Az innováció és a vállalkozói szellem ösztönzésére irányuló kezdeményezések

Az Innovációs Laboratóriumot (i-lab) a csapatmunkában végzett vállalkozói tevékenység ösztönzésére hozták létre 2011-ben, ugyanakkor a Harvard polgárainak vállalkozókkal és Boston közösségével való szorosabb együttműködését is szolgálja. Nyitott minden olyan egyetemi polgár számára, aki kedvet érez vállalkozói, innovációs tevékenységhez. Területe közel 2.800 négyzetméter, 250 munkahely, 24 konferenciaterem, kisebb terem, videokonferencia-terem, futópados írópult, felszerelt konyha van benne.

Az i-lab-ban biztosított lehetőségek:

- vállalkozói és innovációs kompetenciák fejlesztése: vállalkozói és innovációs kurzusok (7-féle kurzus/félév), videó-könyvtár, workshopok, adatbázisok, versenyek, technológiai kísérletezés²¹;
- szakértői támogatás: külső – vállalkozási, jogi és technológiai – szakértőkkel való egyéni, személyes konzultáció²²;
- vállalkozói inkubátor program: hallgatói startup vállalkozások támogatása 12 hetes program keretében (co-working munkahely biztosítása, workshopok, ipari kerekasztal, mentorálás);
- tapasztalati tanulás (learning by doing): aktív szakmai tanulmányutak²³, startup hetek, intrapreneur lab – nyári gyakorlat, melynek során olyan termékek és szolgáltatások kifejlesztésén dolgoznak a csapatok, amelyeket azután az egyetem partnercége, a Fidelity Investments segít piacra vinni.

A President Challenge olyan verseny, melyben az elnök komplex problémák (például fenntartható fejlődés, egészségügy, innovatív oktatás, energetika, hatékony kormányzás stb.) innovatív megoldására hívja a hallgatókat. Egy előértékelés után az ígéretes pályázatot benyújtó csapatok 5 ezer \$ támogatást kapnak a projektjük kidolgozására. A díjak összege 100.000 \$ (21 millió HUF), amit az első négy csapat között osztanak szét. 2014-ben 130 csapat indult a versenyen, az első helyezett egy egészségügyi okostelefon alkalmazás lett, amely 70.000 \$ (17,5 millió HUF) díjazásban részesült. (Harvard Gazette 2014) A kezdeményezés három évvel ezelőtt indult, 6 nyertes csapat azóta is tovább dolgozik a projektjén, és 6 millió \$ (1,25 milliárd HUF) támogatást szereztek azóta a munkájukhoz külső forrásokból.

21 A HackLab egy olyan „technológiai játszótér”, ahol a hallgatók a legújabb technológiákkal ismerkedhetnek meg mentorok segítségével.

22 Ha van egy ötleted – például termékfejlesztés –, konzultálj külső nagyágyúkkal, mondjuk az Amazon Web Services technikai vezetőjével.

23 A kreatív művészet terén vállalkozást indítani szándékozó hallgatóknak New Yorkba szerveztek – 2 hónapos komoly, előkészítő projektmunkát követően – „tanulmányi kirándulást”, melynek során megismertették őket potenciális partnerekkel – befektetőkkel, hasonló vállalkozásokkal, szakértőkkel – majd projekteket valósítottak meg ezekkel.





Az egyik 2012-es győztes csapat vállalkozást alapított, laboratóriumot hozott létre és 7 alkalmazottat foglalkoztat. A dékánok is hirdetnek kari challenge-eket.

A HarvardX az oktatásban és kutatásban ösztönzi és segíti az innovációt, a technológia jelentette új lehetőségeket kapcsolja be az oktatásba és a kutatásba. Ennek égisze alatt online oktatási eszközöket fejlesztenek ki, keresik az innovatív pedagógiai megoldásokat a hagyományos oktatásban, és kutatják a pedagógiai innovációk hatásait.

Hasonló stratégiai célkitűzések (együtműködés, vállalkozó kedv erősítése, innovatív szellem, a gazdasági szférával való kapcsolat stb.) szinte minden 21. századi egyetemen megfogalmazódnak, azonban ezek megvalósítása nem, vagy csak nehezen lehetséges a hagyományos egyetemi funkciókra létrehozott vezetői pozíciók égisze alatt és a hagyományos funkcionális szervezeti egységek keretei között. Az Igazgató hivatalának létrehozásával a Harvardon egy olyan központi, irányító-koordináló egység született, amely „gazdája” azoknak az összegyetemi, horizontális programoknak, melyek nem a hagyományos egyetemi feladatokat valósítják meg, hanem a szervezet új kihívásokra született stratégiai célkitűzéseit, és ezzel az egyetem megújulását, fejlődését biztosítják.

5. Összegzés

A Harvard irányítási rendszerét és működését megvizsgálva megállapítható, hogy a funkcionális szervezeti egységek kiterjedt, jól strukturált és erőforrásokkal megfelelően ellátott hálózata komoly professzionális menedzsment támogatást nyújt az akadémiai vezetésnek, a kormányzó testületek pedig a szakértelmet és a külső kontrollt biztosítják. Az Igazgató hivatalának létrehozásával a Harvardon egy olyan központi, irányító-koordináló egység született, amely „gazdája” azoknak az összegyetemi, horizontális programoknak, melyek nem a hagyományos egyetemi feladatokat valósítják meg, hanem a szervezet új kihívásokra született stratégiai célkitűzéseit, és ezzel az egyetem megújulását, fejlődését biztosítják.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Harvard (2011/2012/a): Common Data Set 2011/2012. Harvard University, Boston.

Harvard (2011/2012/b): Harvard University Fact Book 2011/2012. Harvard University, Boston.

Harvard (2013/2014): Faculty Development and Diversity Report 2013/2014. Harvard University, Boston.

Harvard Gazette (2014): Healing Outside the Box. 2014.05.12.

www.harvard.edu. Adatok letöltve: 2014 május.





MINŐSGMENEZSMENT MÓDSZEREK ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI A FELSŐOKTATÁSBAN

APPLICATION OPPORTUNITES OF QUALITY MANAGEMENT METHODS IN A HIGHER EDUCATION

BEDZSULA BÁLINT gyakornok

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és
Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

There are several types of quality management methods applied by successful organizations in the business. The purpose of use is the improvement of the system, which results in satisfied customers and efficient organizational operations. Although the vast majority of higher education institutions educate students these methods, they are used no or rarely. The adaptation of quality management methods has just started, and the best way is to use with the typical development models. Therefore, I chose the topic of this paper the applicability of these methods in the educational and administrative processes. The goal of application is designed based on facts and datas. After a brief theoretical and methodological overview of the using of methods I highlight practical examples, eg.: flowchart, FMEA, QFD,...

1. Felsőoktatás minőségmenedzsmentje

Napjainkra a minőségközpontúság a hosszú távú üzleti siker csaknem megkerülhetetlen tényezőjévé vált az üzleti világ szereplői számára. Következetes alkalmazása növekvő bevételt és csökkenő költségeket jelent az elkötelezetteknek. A minőség a minőségmenedzsment tudományterület központi fogalma, mely komoly változáson ment át: a kezdeti termékjellemzőből mára a teljes szervezeti működést rendszer szinten meghatározó koncepció lett. Ez utóbbi megközelítést a Tenner, DeToro szerzőpáros értelmezése is jól szimbolizálja: a minőség alapvető üzleti stratégia, melynek középpontjába a vevő igényeinek való megfelelés, a vevő elégedettsége kerül. (Tenner & DeToro, 2005)

A felsőoktatás egy különleges technológiára épülő szolgáltatás: „A technológia tárgya a hallgató, a technológiát végrehajtó pedig az oktató...” (Veress, 1999: 62) A többéves oktatási folyamat végeredményeképpen a felvett hallgatókból képzett szakemberek válnak. Emiatt a vevő definiálása sem egyszerű: szűkebb értelemben





vevőként a hallgatók, ill. a végzeteket alkalmazó gazdasági szféra tekinthető, de könnyen megérthető Ritter értelmezése is, mely kibővíti ezt a megközelítést: a képzésben érdekeltek, érintettek szubjektív értékítélete adja a minőséget. (Veress, 1999)

A különleges „technológiára” tekintettel a felsőoktatás kulcskérdése az oktatás minősége. Ezt a kifejezést Crombag (1978) két aspektusra bontja: az oktatás hatékonyságára (a tudásátadás idő- és költséghatékony megvalósítása), ill. a végzetek minőségére (a munkaerőpiacra kikerülő hallgatók tudásának mennyisége, mélysége, használhatósága). Ezzel a megközelítéssel világossá válik, hogy az oktatás minőségét nagyban meghatározzák egyéb tényezők is: például támogató, adminisztratív folyamatok, és infrastrukturális adottságok.

Az európai felsőoktatásért felelős miniszterek 2005 májusában a Bergeni Találkozón elfogadták a „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area” (ESG – A minőségbiztosítás sztenderdjei és irányelvei az Európai Felsőoktatási Térségben) tervezetét (ENQA, 2005), mely a felsőoktatás minőségbiztosítása kapcsán megkülönböztet belső és külső megközelítést. A külső minőségbiztosítást egy külső szervezet végzi, és elsődleges célja, hogy igazolja az intézmény törvényi megfelelését. A belső minőségbiztosítás a szervezeten belüli minőségfejlesztő tevékenységekből áll össze.

A hazai felsőoktatás területén az utóbbi 10-15 évben kezdenek munkájukban szisztematikusan minőségmenedzsment rendszer elemeket alkalmazni. „Sajnálatos, hogy ebben a szektorban is – más termelő és szolgáltató szektorokhoz hasonlóan – helytelenül alkalmazott minőségmenedzsment rendszerrel, értelmetlen, formális megoldásokkal is találkozunk.” (Bedzsula & Topár, 2014) Ennek ellenére a külföldi felsőoktatási intézmények példái, ill. a kapcsolódó hazai és nemzetközi tanulmányok megerősítik az intézményi minőségmenedzsment környezet szükségességét. (Csizmadia, 2006) Véleményem szerint az elérhető minőségbiztosítási rendszerek közül hosszabb távon a belső minőségmenedzsment rendszerek alapjait a TQM vezetési filozófia biztosíthatja a felsőoktatási intézményeinkben, mivel ez a megközelítés áll legközelebb a tudás alapú szervezetek szervezeti kultúrájához. Ugyanakkor érdemes azt is kiemelni, hogy az ISO 9000-es szabvány újabb verziói, az EFQM önértékelési modell és az ENQA sztenderdek is a TQM filozófiából építkeznek.

A minőségmenedzsment rendszerek oktatási környezetbe történő sikeres adaptálásához Csapó (2000) szerint arra van szükség, hogy a más szektorban kialakított módszerek direkt alkalmazása helyett az általános elméleti alapok megértésével alkossuk meg az oktatási terület gyakorlatát.

2. Total Quality Management

„A teljes körű minőségmenedzsment (TQM) olyan vállalkozási módszer, amelynek középpontjában a minőség áll, a szervezet valamennyi tagjának részvételén alapul, és hosszú távú sikerekre törekszik a fogyasztó elégedettségének, valamint a





vállalat összes tagja és a társadalom hasznának figyelembevételével.” (ISO 8402) A TQM egymással összefüggő, a szervezeti célok elérésében együttműködő elemek: elvek, értékek, gyakorlati technikák és eszközök rendszere. (Dean & Bowen, 1994 és Hellsten & Klefsjö, 2000) A filozófia célja minőségközpontú szervezeti kultúra kialakítása, mely három alapelven nyugszik: a vevőközpontúság, a folyamatok folyamatos javítása, valamint a teljes elkötelezettség. A folyamatos javítás koncepció lényege, hogy a minőség és a termelékenység növelése, valamint a költségek csökkentése érdekében a folyamatok valamennyi lépését állandóan figyelemmel kell kísérni és fejleszteni. A vevőközpontúság a vevői igények kielégítésének fontosságára irányítja a figyelmet, mely érdekében az elvárásokat folyamatosan mérni és elemezni kell. A teljes elkötelezettség a felső szintű vezetők aktív és elkötelezett hozzáállását követeli meg az elvek gyakorlatba ültetéséhez, melyeknek alkalmassá kell tennie a szervezetet arra, hogy alkalmazottait bevonja a problémák megoldásába, a folyamatok javításába. Fontos megemlíteni, hogy a gyakorlati eszközök kiválasztását a 1. ábra hierarchiájában, az értékek-technikák-eszközök láncolatában érdemes meghatározni. (Hellsten & Klefsjö, 2000)

1. ábra: Alapvető értékek, technikák és eszközök szerepe

Figure 1: Role of core values, techniques and tools



Forrás: Hellsten & Klefsjö, 2000

Bayraktar et al. (2008) a TQM filozófia felsőoktatási alkalmazásának kulcs tényezőit vizsgálta. A megnevezett 10 tényező közül a méréshez és értékeléshez, a folyamatszabályozáshoz és –fejlesztéshez, valamint a minőségügyi rendszer fejlesztéséhez mindenképp érdemes minőségmenedzsment módszereket használni.

3. Minőségmenedzsment technikák és eszközök

A technikák és eszközök gyakorlati módszerek, készségek, mechanizmusok, amelyek változtatási, fejlesztési feladatok megoldásakor alkalmazhatóak a minőségügyben. (McQuater et al., 1995) Az eszközöket egyértelmű szerep, szűk fókusz és önálló alkalmazás jellemzi. (Pl.: ok-okozati diagram, Pareto-elemzés, hisztogram, folyamatábra, ellenőrzőkártya, ...) A technikának hatékony felhasználásához további készségekre, képességekre, képzésre van szükség, leegyszerűsítve a technikákat úgy tekinthetjük, mint az eszközök gyűjteményét. (Például a statisztikai





folyamatszabályozás (SPC) különböző eszközöket használ: diagramokat, grafikonokat, ellenőrzőkártyákat.)

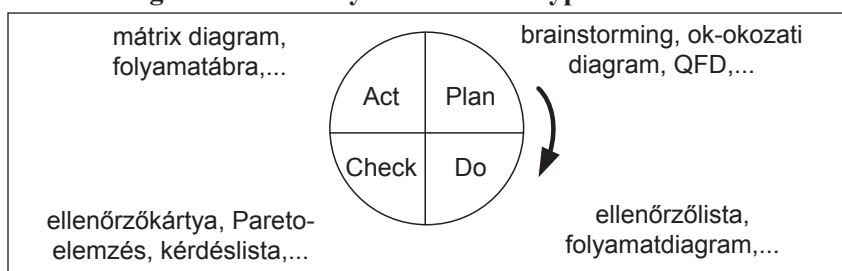
A különböző módszerek csoportosítására, kategorizálására sokakban megvan az igény, azonban a minőségmenedzsment szakirodalma eddig nem kínált olyan kategorizálási logikát, amely univerzálisan elfogadott lenne. Széles körben ismert a japán minőségiskolához köthető „7 módszer” gyűjteménye, ill. az ehhez a megközelítéshez kapcsolódó újabb csoportok. Egy további lehetséges csoportosítási elv az alkalmazási terület szerinti. Ez alapján megkülönböztethetünk:

- folyamatok leírására, modellezésére alkalmazható módszerek (pl.: folyamat-ábra, ellenőrzőlista);
- ötletgyűjtő, problémafeltáró módszerek (pl.: brainstorming, affinitás-diagram);
- hibaelemző módszerek (pl.: ok-okozati diagram, FMEA);
- folyamatszabályozás és minőségképesség elemzésének módszerei (pl.: esemény-lefutási ábra, ellenőrzőkártya)
- további, az előbbi kategóriákban nem sorolható módszerek (pl.: QFD, 5S)

A TQM filozófia már említett folyamatok folyamatos javítása, fejlesztése elvének az érvényesítésére a minőségmenedzsmentben egyfajta általános modell folyamatokat szokás alkalmazni. Ezek közül talán a legismertebb a PDCA (Plan-Do-Check-Act) ciklus, de több más hasonló modell is létezik. (2. ábra) Ezen strukturált folyamatfejlesztések igazi előnye akkor érezhető, ha az egyes lépéseknél hatékony megoldásokat alkalmazunk, vagyis jól választjuk meg az egyes minőségmenedzsment módszereket.

2. ábra: PDCA ciklus néhány tipikus módszerrel

Figure 2: PDCA-cycle with some typical methods



Forrás: saját készítés

Bamford és Greatbanks (2003) tanulmányukban kiemelték, hogy az eszközök és technikák hatékony alkalmazása és kombinálása nélkül nehéz megoldani a problémákat. Másképpen fogalmazva: „ha csak kalapácsod van, meglepő, hogy milyen sok probléma néz ki úgy, mint a szögek.”





McQuater et al. (1995) szerint az eszközök és technikák kulcsszerepet játszanak a vállalati szintű folyamatos fejlesztésben, mivel lehetővé teszik:

- a folyamatok ellenőrzését és értékelését;
 - az alkalmazottak széleskörű bevonását a fejlesztési folyamatba;
 - az emberek problémáinak egyéni megoldását;
 - a folyamatos fejlesztés gondolkodásmódjának kialakulását;
 - a minőségfejlesztési tevékenységek tapasztalatainak a mindennapi tevékenységekbe történő átültetését;
 - a csapatmunka erősítését a problémamegoldáson keresztül.
- Ahhoz, hogy alkalmazásuk hatékony és eredményes legyen, biztosítani kell a „kritikus sikertényezőket” (McQuater et al., 1995):
- teljes vezetői támogatás és elkötelezettség;
 - hatékony, időszerű és a tervezett képzés;
 - valós igény az eszköz vagy technika használatára;
 - használatukhoz meghatározott célkitűzések;
 - együttműködő környezet;
 - támogatás az alkalmazáshoz.

4. Gyakorlati lehetőségek

A felsőoktatási intézményekben a minőségmenedzsment módszereket célszerű az előzőekben megfogalmazottak szerint alkalmazni, tehát az üzleti világ gyakorlatához hasonlóan figyelemmel kell lenni a sikertényezőkre:

- vezetői támogatás és elkötelezettség biztosítása a TQM filozófia és a kapcsolódó minőségmenedzsment módszerek alkalmazásához, az eredmények figyelembevételéhez;
- az alkalmazók számára képzések szervezése;
- valós igényekhez kapcsolódó eszköz-, technikahasználat;
- az értékek-technikák-eszközök láncolat stratégiai megközelítését alkalmazva meghatározott célok és megoldások definiálása;
- együttműködő környezet kialakítása az elkötelezettség kialakításával;
- szükség esetén megfelelő szakmai támogatás biztosítása az alkalmazáshoz.

A megfontolt és előrelátó tervezés, a szervezet szisztematikus felkészítése az új módszerekre a későbbiek során hamar megtérül. Érdemes rögzíteni az alkalmazást kiváltó konkrét problémát, a definiált célokat, a megvalósított módszerhasználatot, a megfogalmazott megoldást, és a fejlesztési folyamat értékelését, hogy a későbbiekben tanulni lehessen a korábbi tapasztalatokból. A fejlesztés értékelését a TQM filozófiát következetesen alkalmazó szervezet – felsőoktatási környezetben különösen – felhasználhatja az alkalmazottak teljesítményértékelésében, ill. jutalmazásában.

Az eszközhasználat elterjesztését a szervezet segítheti a saját gyakorlatában leggyakrabban, leghatékonyabban alkalmazható módszerek külön módszertani





útmutatóban vagy akár esettanulmány-tárban való összefoglalásával a munkatársai részére.

Érdemes szem előtt tartani, hogy az egyes eszközök használatába, vagy akár a teljes minőségfejlesztő folyamatba – megfelelő előkészítés után – a szervezet hallgatói is bevonhatóak. A változásra elszánt intézmény ezzel sokat profitálhat: a releváns információkon nyugvó fejlesztésen túl a hallgatók elégedettség-növekedése is elérhető. Azonban ez gyorsan negatív irányba fordulhat, elveszhet a hallgatói bizalom, ha a közösen megfogalmazott fejlesztési javaslatok nem kerülnek következetes alkalmazásra az intézmény vezetése részéről.

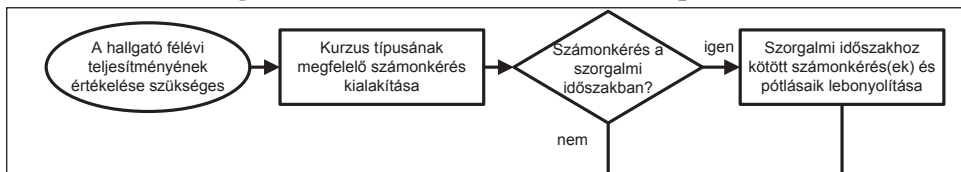
A következőkben néhány konkrét példával támasztom alá a minőségmenedzsment módszerek (eszközök és technikák) felsőoktatási alkalmazhatóságát:

Folyamatábra

A folyamatábra készítése kiváló grafikus eszköz egy folyamat eseményeinek, tevékenységeinek, lépéseinek vizuális szemléltetésére és megértésére. Áttekinthetővé teszi a folyamatlépések kapcsolódását elősegítve a hibamentes működés megvalósítását. A tömegesedő felsőoktatásban az oktatást támogató adminisztratív folyamatok hallgatói megértése és átlátása elengedhetetlen a hibamentes teljesítéshez.

3. ábra: Adminisztratív folyamat modellje

Figure 3: Model of an administrative process



Forrás: saját készítés

Kérdéslista, ellenőrzőlista

A kérdéslisták, valamint az ellenőrző listák rendkívül egyszerű, de nagyon hasznos eszközök lehetnek a feladatok, folyamatok végrehajtásában, ill. a kapcsolódó vevői vélemények megismerésében. Az oktatás, az oktatók által végzett munka értékelése az oktatás hallgatói véleményezése (OHV) kérdőív értékelő skálás kérdéslistája segítségével valósul meg minden félév végén. Az ellenőrzőlisták a hallgatók bonyolultabb adminisztratív feladatainak hibamentes teljesítését segíthetik: pl. TDK vagy záróvizsga jelentkezés.

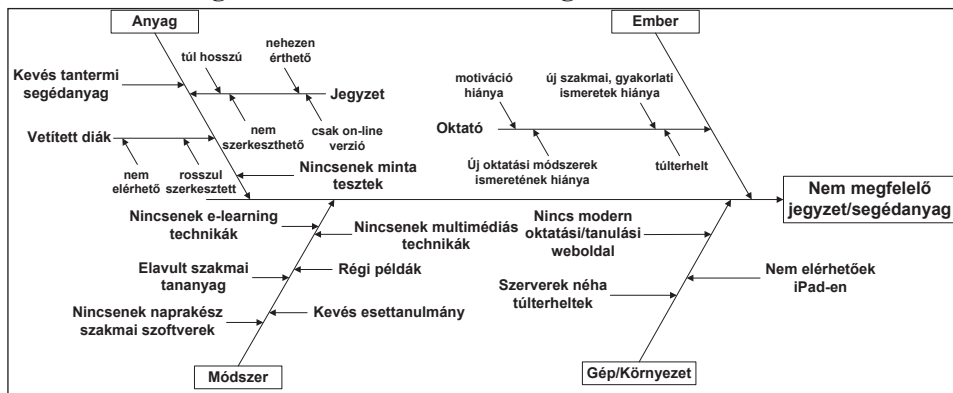
Ishikawa-diagram

Az ok-okozati elemzések alapelve, hogy egy hiba mindaddig előfordulhat, amíg az összes okát meg nem ismerjük, meg nem szüntetjük. Ennek eléréséhez a módszer az adott problémát, tényezőt befolyásoló okokat egy áttekinthető, összefüggő, logikailag rendezett, halszálka alakú diagramban rendezi, csoportosítja. A felsőoktatásban a hallgatók bevonásával kereshető válasz az oktatás hallgatókat közvetlenül érintő problémák megoldására, mely támpontot adhat az oktatók számára is.





4. ábra: Ok-okozati elemzés az oktatásban
Figure 4: Cause and effect diagram in education



Forrás: Bedzsula & Bérces, 2013

FMEA elemzés

A módszert hibaelemzésre, hiba-feltérképezésre, kockázatelemzésre használják. Az FMEA manapság egyéb területeken is egyre inkább elterjedt módszerré és megoldássá kezd válni a különböző lehetséges hibák kockázatainak értékelésére. Az egyes lehetséges hibákat a következő három tényező szerint értékelik – tipikusan – 1-10 pont közötti súlyozással: súlyosság, felismerhetőség, gyakoriság. A felsőoktatásban egyre gyakoribb, hogy különböző adminisztratív folyamatok támogatására webes dokumentumkezelési rendszereket alakítanak ki. (pl.: TDK konferencia, projektfeladatok és szakdolgozatok) Ezeknél a rendszerfejlesztéseknél hatékonyan alkalmazható a módszer a potenciális hibalehetőségek feltérképezésére és megoldására.

QFD (Quality Function Deployment)

Egy jól strukturált mátrixtechnika, ill. tervezési módszer, melynek segítségével a vevő által megfogalmazott (köörülírt) igényeket megfelelteti a gyártói/szolgáltatói jellemzőknek. A vevői igényhez igazíthatóak a termék/szolgáltatás jellemzői és a gyártási/szolgáltatási folyamat kritikus értékei, vagyis egyfajta minőségtervezést végezhetünk. Használata során a vevők elvárásai „lefordíthatóak” szakmai nyelvre, ezáltal csökkenti a felmerült igények és elvárások félreértelmezésének valószínűségét. Ezt a felsőoktatási területén is hatékonyan lehet alkalmazni, amikor képzések kialakításakor a hallgatói, munkaerő-piaci igényeket fordítjuk le az oktatás, a tematika, az infrastruktúra lehetséges elemeire. Meglévő képzések, szolgáltatások fejlesztésére is alkalmazható, mivel ilyenkor azonosíthatjuk vele a fejlesztendő szolgáltatás és folyamat paraméterek sorrendjét, mellyel a fejlesztéshez hatékonyságát növelhetjük.





5. Összegzés

Tanulmányomban röviden bemutattam, hogy a minőségmenedzsment módszerek csak alapos előkészítés után, a szervezeti célok és értékek figyelembe vételével alkalmazhatóak sikeresen a minőségmenedzsment rendszerekben (TQM). Megvizsgáltam a minőségmenedzsment, ill. a minőségmenedzsment módszerek alkalmazásának lehetőségét a felsőoktatásban, és néhány konkrét javaslattal, gyakorlati példával mutattam be a feladatokat, lehetőségeket. Ezek alapján kijelenthető, hogy napjaink tipikus minőségmenedzsment módszerei által biztosított lehetőségek beilleszthetőek az intézmények mindennapjaiba.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bamford, D. R. & Greatbanks, R. W. (2005): The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), pp. 376-392.
- Bayraktar, E., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2008): An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, pp. 551-574.
- Bedzsula, B. & Topár, J. (2014): Minőségmenedzsment szemlélet és eszközök szerepe a felsőoktatás fejlesztésében. *Magyar Minőség*, XXIII. kötet, pp. 30-43.
- Bedzsula, B. & Bérces, R. (2013): A hallgatói vélemények gyűjtése, elemzése és azok felhasználási lehetőségei a BME egyes kurzusai minőségfejlesztésének érdekében. A műszaki menedzsment aktuális kérdései. Budapest: Műszaki Kiadó, pp. 153-168.
- Crombag, H. (1978): On Defining Quality of Education. *Higher Education*, 7(4), pp. 389-403.
- Csapó, B. (2000): A minőségfejlesztés az oktatási rendszer katalizátora. *Iskolakultúra*, 10. évf(1. szám), pp. 75-82.
- Csizmadia, T. (2006): Quality management in hungarian higher education. Czech Republic: UNITISK.
- Dean, J. & Bowen, D. (1994): Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19. kötet, pp. 392-418.
- Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000): TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), pp. 238-244.
- McQuater, R., Scurr, C., Dale, B. & Hillman, P. (1995): Using quality tools and techniques successfully. *The TQM Magazine*, 7(6), pp. 37-42.
- Tenner, A. & DeToro, I. (2005): Teljes körű minőségmenedzsment TQM. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Veress, G. (1999): A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.





A BAJAI MÉRNÖKKÉPZÉS EREDMÉNYEI A DIPLOMÁS PÁLYAKÖVETŐ RENDSZER ALAPJÁN²⁴

*THE GRADUATE TRACKING SYSTEM-BASED RESULTS OF THE
ENGINEERING FORMATION IN BAJA*

SIPOS NORBERT tanársegéd

Eötvös József Főiskola, Gazdálkodási Intézet

PAJROK ANDOR adjunktus

Eötvös József Főiskola, Gazdálkodási Intézet

KOVÁCS MÁTÉ tanársegéd

Eötvös József Főiskola, Gazdálkodási Intézet

ABSTRACT

For every higher education institutions is a basic task to provide their students with a labor-market compatible and adequate formation. Only few information is available about the success of this process, but a relatively new tool, the Graduate Tracking System can be helpful in the determination of the graduates' labor-market career. This allows to the institution to develop their courses based on the current trends and expectations.

The Baja engineering education has a long tradition; there are several reciprocal connections within the students and the professors. The aim of this study is the discovery of the engineering graduates' career path, comparing it to the tendencies of others graduated in different higher education institutions of Hungary, but primarily focusing on the results of the students of Baja.

1. Bevezetés

A Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) nemzetközi szinten nagyobb hagyománnyal rendelkezik (Educatio 2013; Felvi, 2014), hazánkban azonban viszonylag új feladata a magyarországi felsőoktatási intézményeknek, mivel a 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról írta elő kötelezően a megvalósítását. (NEFMI, 2005) Az intézmények többségében ebben az időszakban még nem valósítottak meg rendszeresen ilyen felmérést, így hiányzott a szükséges szakértelem, emberi és technikai erőforrás, valamint az ezekhez szükséges finanszírozási háttér. A kormány ezt realizálta, és haladékat adott a bevezetéséhez, valamint TÁMOP pályá-

24 A publikáció a „TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015 Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért” projekt segítségével valósult meg.





zatot írt ki a kialakításához szükséges kiadások fedezésére. E mellett az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. (akkor Educatio Kht, a továbbiakban Educatio Nkft.) központi szerv vállalta fel (szintén egy TÁMOP pályázat révén), hogy összefogja az országos pályakövetést, begyűjti, rendszerezi az adatokat valamint gondozza a központi kérdésblokk tartalmi felülvizsgálatát. Ennek köszönhetően jelenleg 29-35 intézmény szolgáltat egységes elvek mentén adatokat a náluk 1, 3, illetve 5 évvel korábban végzett hallgatókkal, valamint az aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkezőkkel kapcsolatosan. A lekérdezés alapsokaságát tekintve a felsőoktatásban részt vevők 90%-át teszik ki, míg a válaszadási arány 15-20% között mozog átlagosan.

A kérdőívekből számos kérdésre kaphatnak választ az intézmény vezetői a beiskolázási tevékenységtől kezdve az intézményi szolgáltatások fejlesztésén át a végzeteknek munkaerő-piaci bevalásáig bezárólag. A kormány számára hatékonyabb megoldást jelentene, ha sikerülne integrálni az államigazgatási adatbázisokat (Nyüsti – Veroszta, 2013), ehhez azonban még számos kérdést kell tisztázni.

Intézményi szinten akár az egyes szakokra is megfelelő elemzéseket lehet készíteni, amelyek bizonyos szempontok mentén összehasonlíthatók más intézményben hasonló képzési területen végzettek teljesítményével. Az ilyen elemzések során nagyon gondosan kell kiválasztani a kutatási dimenziókat, mivel egy-egy téves következtetés rossz irányba terelheti az intézményfejlesztési stratégiát.

2. Módszertan

Az elemzéshez az Educatio Nkft. által biztosított Frissdiplomások 2011-es és 2012-es adatbázisának integrált verzióját használtuk fel. A 2011-es országos adatbázis a 2008-ban és a 2010-ben végzetteket tartalmazza, míg a 2012-es felmérés éve volt az első, amikor az öt éve végzetteket is lekérdezték, azaz a 2007-ben, a 2009-ben és a 2011-ben abszolváltak szerepelnek az adatbázisban. Jelen kutatásunkban a mérnöki képzéssel kapcsolatos tényezőkre fókuszáltunk, így az építőmérnöki és környezetmérnöki szakokat választottuk ki. Az EKF-en csak hagyományos főiskolai szintű képzésen, illetve a későbbiek folyamán Bachelor szakokon végzettek elemzése lehetséges a szakkínálat struktúrájából adódóan, ezért az országos adatokból is ezeket, illetve az egyetemi képzéseket vettük figyelembe. Az egyszerűbb értelmezés érdekében a hagyományos, főiskolai szintű képzésre BA/BSc jelzéssel utalunk, a külön képzések adatait egységesítettük. Az adatbázisban összesen 11 felsőoktatási intézmény található meg, ahol indítottak ilyen képzéseket: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Debreceni Egyetem, Eötvös József Főiskola, Miskolci Egyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem, Óbudai Egyetem, Pannon Egyetem, Pécsi Tudományegyetem, Széchenyi Egyetem, Szegedi Tudományegyetem és Szent István Egyetem. Ezek alapján az elemzésnél 881 fő a teljes alapsokaság, amelyből 52-en végeztek az EKF-en. (1. táblázat)





1. táblázat: A vizsgálatba bevont végzettek jellemzői

Table 1: The characteristics of the graduates in the database

Szak/Végzés éve/Intézmény	2007		2008		2009		2010		2011		Nincs év		Összesen	
	EJF	Egyéb intézmény	EJF	Egyéb intézmény	EJF	Egyéb intézmény	EJF	Egyéb intézmény	EJF	Egyéb intézmény	EJF	Egyéb intézmény	EJF	Egyéb intézmény
Építőmérnöki (BA/BSc)	4	19	7	38	5	54	9	51	12	58	0	17	37	237
Építőmérnöki (egyetemi)	0	47	0	52	0	83	0	68	0	27	0	0	0	277
Környezetmérnöki (BA/BSc)	1	28	5	31	4	28	1	58	4	47	0	11	15	203
Környezetmérnöki (egyetemi)	0	17	0	27	0	33	0	29	0	6	0	0	0	112
Összesen	5	111	12	148	9	198	10	206	16	138	0	28	52	829

Forrás: Saját szerkesztés

Az intézmények által beküldött adatoknál a központi szerv reprezentatív súlyozást alkalmazott a végzés éve, a kar, a nem és a munkarend formája szerint, de szak szinten nem biztosított. Az alapsokaság meghatározásakor a 2014-es évtől kezdődően a Felsőoktatási Rendszerről közvetlenül, automatikusan szedik le az adatokat, viszont az ezt megelőző években az intézményi adatszolgáltatás révén határozták meg a súlyokat. A reprezentativitást biztosító változók kötelező kérdésként szerepelnek, viszont a többi tényezőnél előforduló hiányos válaszadásból adódóan eltérő elemszámok szerepelnek a vizsgált szempontoknál, amelyet minden esetben külön feltüntetünk.

Az alacsony elemszámokból adódóan viszonylag szűk az alkalmazható statisztikai eljárások köre, ebből kifolyólag az egyes intézményi különbségek kimutatása nem lehetséges, csak az EJF és a nem EJF végzetek közötti eltéréseket vizsgáltuk.

3. A vizsgálat eredményei

A válaszolók nemek szerinti eloszlását tekintve nincs különbség, viszont a szakok szintjén már igen ($p_{\text{EJF}}=0,025$, Cramer's $V_{\text{EJF}}=0,310$ $p_{\text{Egyéb}}=0,000$ Cramer's $V_{\text{Egyéb}}=0,266$). Ezek alapján inkább a képzések sajátosságaiból adódik az eltérés, lényegesen több nő tanul környezetmérnöki szakokon (57%), míg az építőmérnöki képzéseken túlsúlyban vannak a férfiak (71%). (1. ábra)

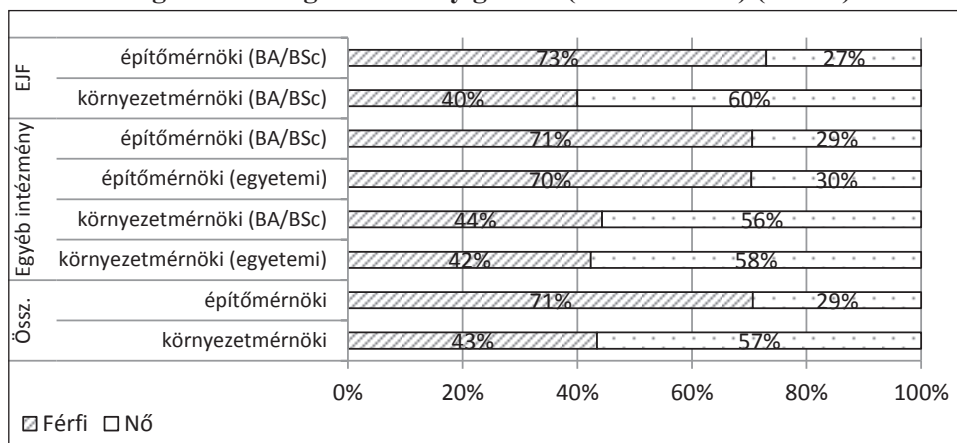
A tanulmányok munkarendjénél szembejövő a különbség az EJF és a többi intézmény között, hiszen az előbbinél 40% tanul levelező formában, utóbbiaknál pedig mindössze 18% ($p=0,000$ Cramer's $V=0,130$). Az EJF-en belül nem mutatható ki különbség a két szak között –, tehát ez inkább a képzési intézményhez köthető, beleértve az államilag finanszírozott képzési helyek számát is, – az egyéb intézményeknél az látható, hogy az egyetemi képzésben végzeteknél jelentősen ($p=0,000$ Cramer's $V=0,201$) nagyobb a nappali tagozatosok aránya (90% feletti), míg a BA/BSc képzésben ez az arány lecsökken 75-80% közé. A finanszírozási forma nagyságrendileg a tagozati sajátosságokat követi. Az életkor nem játszik meghatározó tényezőt, nem mutatható ki szignifikáns különbség ($p=0,056$), a végzetek 25%-a fiatalabb 25 évesnél, 56% 26 és 30 éves közötti, és 19% idősebb 30 évesnél.





1. ábra: A végzettek nemek szerinti megoszlása (szakok alapján) (n=877)

Figure 1: The graduates by gender (course-based) (n=877)



Forrás: Saját szerkesztés

A jelenlegi és tervezett tanulmányokkal kapcsolatosan az előzetesen feltételezett tendenciát tapasztalhatjuk. A BA/BSc típusú képzések esetében 26% jelenleg is tanul, míg az egyetemi szakon végzetteknél csak 12%. Legnagyobb mértékben a környezetmérnöki hároméves képzésben végzettek folytatták tanulmányaikat (29%). Összességében 20% tanul jelenleg is, míg az EJF-nél csupán 12%. Az intézmények közötti szignifikáns különbség az építőmérnöki BA/BSc szaknál található ($p=0,006$ Cramer's $V=0,166$), az EJF-nél csupán a végzettek 5%-a tanul jelenleg is, míg máshol ez az arány 26%. A tervezett felsőoktatási tanulmányok esetében nem meglepő, hogy intézményi szinten gyengén, de szignifikáns a különbség ($p=0,039$ Cramer's $V=0,071$), hiszen az EJF-en végzettek esetében nagyobb (67%) az igény a továbbképzésre, mint más intézménynél (51%). A tervezett tanulmányok nem minden esetben valósulnak meg, azonban jelentősnek tekinthető a továbbtanulási szándék, amely főképp a BA/BSc-n végzetteknél jelentkezik.

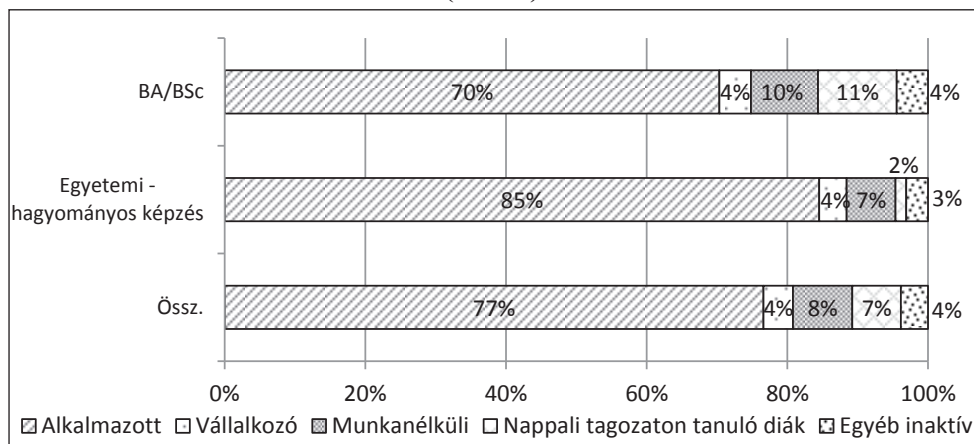
A munkaerő-piaci helyzetet vizsgálva nem mutatható ki eltérés az intézmények között, csak képzési szint szerint ($p=0,000$ Cramer's $V=0,207$). A várakozásoknak megfelelően az alacsonyabb szinten nagyobb mind a munkanélküliségi ráta (10%), mind a nappali tagozaton való továbbtanulás (11%). (2. ábra)





2. ábra: A végzettek munkaerő-piaci státusza (képzési szint szerint) (n=880)

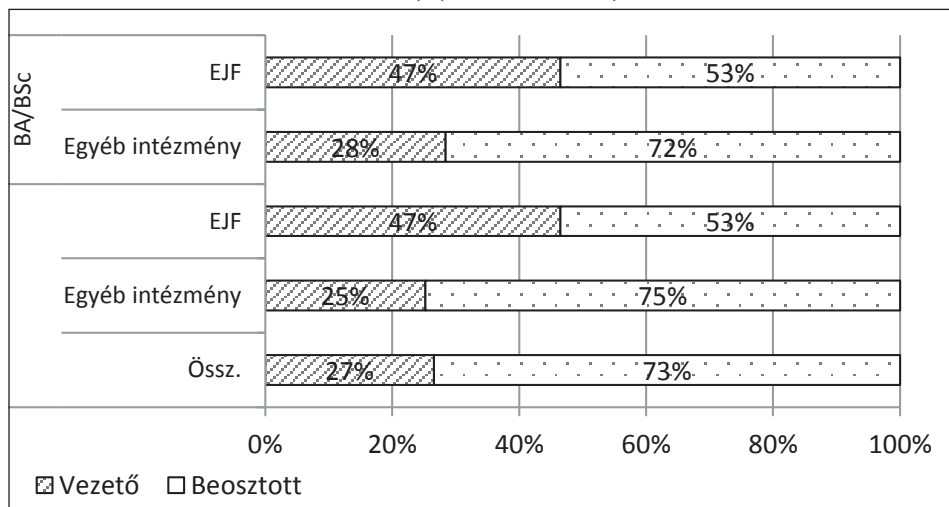
Figure 2: The graduates' labor-market situation (formation-level based)
(n=880)



Forrás: Saját szerkesztés

3. ábra: A végzettek beosztása (intézményenként és képzési szint szerint) (n=674, n=303)

Figure 3: The graduates' job position (institutions and formation-level based) (n=674, n=303)



Forrás: Saját szerkesztés

A beosztást tekintve ismét jelentős különbséget láthatunk az EJF-en végzettek javára. Az ábrán egyrészt a BA/BSc szintű képzés esetén látható különbség lát-





ható, valamint általánosságban az intézmények közötti. Ezek szerint az alapszintű képzés esetén kisebb (19%) az eltérés az EJF és egyéb intézményeket tekintve, az előbbi javára ($p=0,016$ Cramer's $V=0,130$). Az is látszik, hogy ha csak az intézményeket nézzük, akkor nő ez eltérés, amely szerint az egyetemi képzésben végzetek rontják a vezetők nem vezetők arányt ($p=0,002$ Cramer's $V=0,118$). Ez egyértelműen nem arra vezethető vissza, hogy idősebbek mennének az EJF-re tanulni, és nem is az eleve vezetői pozícióban lévők továbbképzéséről van szó, mivel ők alapvetően a szakirányú továbbképzéseket választják (ez pedig jelen elemzésben nem jelenik meg). (3. ábra)

A tanulmányok során elsajátított tudásnak, képességeknek a munkában való hasznosulását 1-5-ös skálán mérte fel a kérdőív. Intézményi szinten szignifikáns a különbség (Levene=0,101 $p_{\text{Anova}}=0,012$ Welch=0,026), az EJF-en végzetek 3,67-re értékelték, míg más intézmény volt hallgatói 3,20-ra. Képzési szint szerint megvizsgálva érdekes eredményként látható, hogy a BA/BSc-n végzetek alapvetően alacsonyabb értékeket adtak (3,08), míg az egyetemi szintűek szignifikánsan (Levene=0,000 $p_{\text{Anova}}=0,001$) magasabbat (3,39). Ezt érdemes megvizsgálni második szinten, intézményi bontásban is, mivel Baján hároméves képzési ciklus jellemző. Ekkor az EJF-es (már korábban ismertetett érték) 3,67-hez képest egyéb intézményeknél 2,99-es értékelést látunk (Levene=0,379 $p_{\text{Anova}}=0,001$ Welch=0,002), ami azt mutatja, hogy sokkal gyakorlatiasabbnak értékeli az EJF-en végzett oktatást. Még mélyebb szinten vizsgálódva megállapítható, hogy az eltérés alapvető oka a környezetmérnöki és az építőmérnöki között található meg, az előbbiek 2,53-3,11-es értéket adtak (BA/BSc és egyetemi), míg utóbbiak 3,45 és 3,60 (BA/BSc és egyetemi). Az EJF-en lényegesen magasabbra értékeli mind az építőmérnöki (3,92), mind a környezetmérnöki (2,92) szakok hasznosságát más képzésekhez (3,36 és 2,50) viszonyítva. A végzés éve szerint nem mutatható ki szignifikáns különbség ($p_{\text{Anova}}=0,799$), mélyebb elemzés pedig statisztikailag nem megalapozható az alacsony elemszámok miatt.

Munkahelyük tulajdonviszonyát tekintve nincs szignifikáns eltérés ($p=0,229$) a képzési szint szerint, mindkét vizsgált típusnál 40% körüli a valamilyen szintű állami jelenlét. Tagozat szerint vizsgálva már statisztikailag kimutatható a különbség ($p=0,002$ Cramer's $V=0,118$), a levelezősöknél 50%-os a versenypiaci munkahely, míg a nappali tagozatosoknál lényegesen magasabb (65%). Érdekes megfigyelni, hogy a szakok mentén is kimutatható eltérés ($p=0,001$ Cramer's $V=0,149$), az építőmérnöki egyeteminél 70%, az építőmérnöki BA/BSc-nél 61%, a környezetmérnöki BA/BSc-nél 58%, míg a környezetmérnöki egyeteminél 49% a tiszta versenypiaci munkahely. Ezek alapján az építőmérnöki szakok birtokában kevésbé választják az állami tulajdonú munkahelyeket. Az EJF-et vizsgálva szintén jelentős különbség ($p=0,000$ Cramer's $V=0,134$) fedezhető fel a többi intézményhez képest. Míg a Baján végzetek döntő része (63%) az állami munkahelyet preferálja, addig az egyéb intézmények volt hallgatóinál ez az arány csupán 37%. A különbség megmarad mind a további tagozat, képzési szint vagy szak szerinti bon-





tás esetén, tehát összességében az EJT-en végzett hallgatók nagyobb eséllyel dolgoznak az állami szférában.

2. táblázat: A válaszolók havi nettó átlagbére (több szempont szerint)

Table 2: The monthly net wage of the respondents (based on several aspects)

Havi nettó munkabér (eFt-ban)/Több változó		Válaszolók (fő)	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
építőmérnöki (BA/BSc)		191	160,87	140	100	103,91
építőmérnöki (egyetemi)		233	218,00	167	150	153,23
környezetmérnöki (BA/BSc)		129	152,79	115	95	125,67
környezetmérnöki (egyetemi)		80	156,96	150	150	60,70
BA/BSc		320	157,61	130	100	113,07
Egyetemi - hagyományos képzés		313	202,40	160	150	138,22
EJT		41	145,10	127	100	61,75
Egyéb intézmény		592	182,16	150	150	131,06
építőmérnöki (BA/BSc)	EJT	31	143,81	138	100	54,24
	Egyéb intézmény	160	164,18	141	100	110,81
környezetmérnöki (BA/BSc)	EJT	10	149,10	118	120	84,36
	Egyéb intézmény	119	153,10	111	95	128,79
BA/BSc	EJT	41	145,10	127	100	61,75
	Egyéb intézmény	279	159,45	130	100	118,72
Össz.		633	179,76	150	150	128,01

Forrás: Saját szerkesztés

Utolsóként a fizetés nagyságát vizsgáltuk (2. táblázat), mivel egy – számos tényezőtől befolyásolt – általános összehasonlítások alapjául használható. A végzetek ezer Ft-ra kerekítve adták meg a nettó fizetésük nagyságát. A végzés éve szerint nem mutatható ki statisztikailag szignifikáns különbség (Levene=0,177 $p_{\text{Anova}}=0,041$ Welch=0,080), ugyanakkor a 2007-ben végzetek fizetése kiemelkedik (213,94 eFt) a többi évfolyamhoz képest. Nem szignifikáns az eltérés a tagozat szerint sem ($p_{\text{Anova}}=0,529$), azonban képzési szint (Levene=0,009 $p_{\text{Anova}}=0,000$) és szak (Levene=0,000 $p_{\text{Anova}}=0,000$) szerint igen. Jól látható, hogy a bérkülönbség alapvetően az építőmérnöki BA/BSc és egyetemi szint között alakul ki az utóbbi javára. Ha megnézzük az intézményi bontást, az aggregált adatok tévesen rossz következtetések levonására sarkallhat, azonban szak bontás alapján jól látszik, hogy az intézmények közötti különbség teljes egészében az építőmérnöki szak különböző szintjei között meglévő béreltérésből adódik. Ha a szak ($p_{\text{Anova}}=0,319$), vagy akár a képzés ($p_{\text{Anova}}=0,449$) szintjén vizsgáljuk, akkor nem mutatható ki statisztikailag jelentős eltérés.





4. Összegzés

Jelen tanulmányban a DPR kutatásokon belül egy igen mélyreható vizsgálatot mutattunk be a Baján megtalálható építőmérnöki és környezetmérnöki szakokhoz kapcsolódóan. Ez a kezdeményezés lehetőséget ad az intézmények döntéshozói számára arra, hogy megtapasztalhassák a DPR elemzések hasznosíthatóságát, és el tudják helyezni a képzést az ország többi intézményéhez képest.

Megállapítottuk, hogy az EKF esetében nagyobb (40%) a levelező képzésben (és jellemzően költségtérítéssel formában) tanulók aránya, kevesebben tanulnak jelenleg (5%), ezzel párhuzamosan többen tervezik (67%) továbbképezni magukat. A munkaerő-piaci helyzetet tekintve az országos átlagnak megfelelő képet láthatunk, míg a beosztásnál már az országos átlaghoz képest csaknem kétszer annyian dolgoznak vezetői beosztásban. A tanulmányoknak a munkában való hasznosulását tekintve is jobb az EKF értéke, valamint a többi intézményhez képest lényegesen többen (36%-kal) dolgoznak állami tulajdonú munkahelyen. A bérék tekintetében nem mutatható ki jelentős eltérés, a különbségek az egyetemi és a BA/BSc szintű építőmérnöki szakokra vezethetőek vissza. Nagyobb mintánál valószínűsíthető, hogy minimális különbséget tapasztalhatnánk az építőmérnöki BA/BSc volt hallgatói között, ez a folyamat azonban természetesnek tekinthető, mivel lényegesen több az állami alkalmazott, ahol rendre kisebb (36 eFt-tal) a versenyszférához képesti fizetés.

Egy következő kutatásban érdemes megvizsgálni a bért befolyásoló tényezők szerkezetét logisztikus regresszióanalízis segítségével, valamint nagyobb mintaelemszámnál többszintű elemzések révén.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Educatio (2013): DPR módszertan fejlesztése új hallgatói célcsoportokban – Nemzetközi helyzetkép. 240 p. Forrás: http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_modszertani_2013/dpr_modszertan_fejlesztes_nki_helyzetkep_2013.pdf 2014. 05. 24.
- Felvi (2014): DPR Nemzetközi gyakorlatok. Forrás: http://www.felvi.hu/felsooktatasiuhely/dpr/nemzetkozi_dpr/orszagtanulmanyok 2014. 05. 15.
- NEFMI (2005): 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról. Forrás: http://www.nefmi.gov.hu/letolt/felsoo/ftv_20051129.pdf 2014. 05. 22.
- Nyüsti Sz. – Veroszta Zsuzsanna (2013): Államigazgatási adatbázisok diplomás pályakövetési célú integrációja 2013 Gyorsjelentés. 12 p. Forrás: http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/allamig_adatbazisok_diplomas_palyakovetesi_celu_integracioja_gyorsjelentese/Adatintegracio_gyorsjelentese_20140224_vegleges.pdf 2014. 05. 12.





A FELSŐFOKÚ OKTATÁSBAN TANULÓK MUNKAERŐ-PIACI FELKÉSZÜLTSEGE A MUNKÁLTATÓK SZEMSZÖGÉBŐL (EMPIRIKUS KUTATÁS ALAPJÁN)

*LABOR-MARKET PREPAREDNESS OF TERTIARY EDUCATION
STUDENTS FROM THE POINT OF VIEW OF EMPLOYERS (BASED
ON EMPIRICAL RESEARCH)*

DR. CZEGLÉDI CSILLA egyetemi docens
Szent István Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
DR. JUHÁSZ TÍMEA irodavezető

ABSTRACT

The labor-market preparedness of fresh entrants as well as the difficulty they face when trying to find their first job is one of the most important issues of the labor-market today. Another question, however, is how employers really see the labor-market preparedness of these young people and whether the fears of these employers concerning the aptitude of their employees are well-founded.

To find out the answers, a quantitative research has been launched to get a clear picture of how employers see the labor-market preparedness of those people who are currently engaged in tertiary studies and are about to enter the labor-market: what kind of positive and negative stereotypes exist towards these young people and whether an employer should hire them or not.

The current essay focuses on what the experience of the employers is about fresh entrants and what the reasons can be if they refuse to hire such an employee.

1. Bevezetés

A pályakezdők munkaerő-piaci felkészültsége, és az alapján elhelyezkedési nehézségeik napjaink egyik fontos munkaerő-piaci kérdése. Miután ez a társadalmi csoport az iskolapadból kikerülve, gyakran munkatapasztalt hiányával próbál meg elhelyezkedni, nem véletlen, hogy a munkáltatók gyakran idegenkedve, vagy tartózkodva fogadják e munkavállalók jelentkezését egy-egy pozícióra. Kérdés azonban, hogy miképpen is látják valóban a foglalkoztatók ezeknek a fiataloknak a munkaerő-piaci felkészültségét?

E kérdés vizsgálatára szervezetekkel készítettünk nem reprezentatív, kvantitatív kutatást, amely alapvető célja az volt, hogy világos képet kapjunk arról, hogy





milyennek vélik a munkáltatók a felsőoktatásban tanuló, majd onnan a munka világába kilépő diákok munkaerő-piaci alkalmasságát, milyen pozitív és negatív sztereotípiák élnek ezekkel a fiatalokkal szemben, érdemes-e, és hasznos-e egy munkaadónak állást biztosítani a pályakezdők részére.

2. Szakirodalmi bemutatás

Ahogy a gazdaság változik, fejlődik a foglalkoztatás, munkavégzés körülményei, a munkavégzéshez szükséges kompetenciák is változnak. A kompetenciák előtérbe kerülése azt jelzi, hogy a munkaerőpiac olyan készségeket, jártasságokat, személyiségvonásokat, motivációkat vár el a munkavállalóktól, amelyek megszerzése nem történik meg automatikusan a szocializáció során. Hiszen az egyén nem is képes minden speciális élethelyzetre felkészülni az életében. Ezen a ponton kiemelt szerepet kell kapnia a képzésnek (középfokú, felsőfokú egyaránt), amelynek feladata, hogy a különböző élethelyzetekben szükséges kompetenciákat is biztosítsa az egyén számára (Bíró-Csányi-Vincze, 2007). Tudniillik a gazdaság gyorsan változó igényei újabb és újabb kompetenciákat helyeznek előtérbe. (Csehné-Csapóné, 2014). A jelenlegi gazdasági helyzetben, valamint az oktatás és a munka világa közötti kapcsolat miatt nagyon fontos, hogy milyen ismeretekkel rendelkeznek a végzett diákok a szakmájukkal, az elhelyezkedéssel kapcsolatban (Oláh-Hutóczki, 2012).

Az ELTE Karrierközpont 2008-as felmérése azt mutatja meg, hogy a munkaerőpiacra kilépő friss diplomásnak milyen elvárásoknak kell megfelelni. A munkaadók elsősorban azért keresik őket, mert innovatívak és újfajta tudással, készségekkel rendelkeznek. A vállalkozások vezetői költséghatékonyság szempontjából mérlegelik, számukra mi éri meg jobban: az üzleti siker biztosítása a már bevált, tapasztalattal rendelkező munkavállalók esetleges át- illetve továbbképzésével (Bácsné, 2012), vagy pályakezdők betanításával.

A pályakezdők munkanélküliségi problémája a fejlett országokban a hetvenes évek közepétől, hazánkban a kilencvenes évek végétől igen komoly morális és társadalmi problémát jelent, miközben megváltoztak a gazdaság, a munkaadók elvárásai is (Vántus et al., 2012). A tudás egyre inkább a munkaerő-piaci versenyképesség alapjává válik (Czeglédi, Juhász, 2013). Azonban a Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet felmérései alapján egyre szaporodik az alacsony piaci értéket képviselő diplomák száma. A DPR (Diplomás Pályakövetési Rendszer²⁵) felmérések is megerősíti ezt a valós veszélyt, hiszen a munkáltatók az intézménnyel is összekötik annak megítélését, hogy a hozzájuk jelentkező pályakezdőnek mennyire megfelelő színvonalú a megszerzett végzettsége. Az oktatási rendszereknek kell megteremteniük azt az alapot, mely lehetővé teszi, hogy egy ország állampolgárai versenyképesek és sikeresek legyenek a munkaerő-piacon (Czeg-

25 2013-ban negyedik alkalommal készült széles körű adatállomány a hazai frissdiplomásokról





lédi, 2012). Ugyanakkor Magyarország az ifjúsági munkanélküliség területén az erős középmezőnyben végzett tavaly a korcsoportra jellemző kb. 28 %-os munkanélküliségi rátával.

3. Kutatásunk módszertana és menete

Kutatásunkat a múlt év végén és az idei év elején folytattuk le. Kérdőívünk jellemzően zárt kérdésekből állt, összesen 7 nyitott választ, véleményt vártunk a kitöltőktől. A válaszadók interneten keresztül tudtak válaszolni a kérdéseinkre. A mintagyűjtési módszerünk a hólabda módszer volt, így a kutatásunk nem tekinthető reprezentatívnak. A válaszokat egy-és többváltozós statisztikai programmal értékeltük ki, alapvetően kereszttábla elemzést, klaszter és faktoranalízist használtunk.

A kutatásban 162 db cég vett részt, amelyek regionális megoszlásban 66,7%-ban közép-magyarországi vállalatok voltak. 18,5%-uk Észak–Magyarországon volt megtalálható, 6,8%-uk telephelyileg a Közép-Dunántúlon helyezkedett el, 3,7%-uk a Nyugat-Dunántúlon, illetve 3,1%-uk a Dél-Alföldön működött, míg 0,6%-uk az Észak-Alföldön, illetve ugyanilyen arányban a Dél-Dunántúlon. A szervezetek tevékenységét vizsgálva nagyon sokrétű területen dolgoztak, de leggyakrabban a kereskedelemben tevékenykedő, illetve a pénzügyi szolgáltatást nyújtó vállalatok voltak a mintánkban. A vállalkozási formákat tekintve többségében (38,9%) kft.-k, illetve zrt.-k (23,5%) voltak. A vizsgált szervezetek 60,5%-a kizárólag magyar volt, 26,5%-uk teljes egészében külföldi tulajdonban volt, míg 13%-uk vegyes vállalkozásként működött. Méretük alapján 32,1%-ban nagyvállalkozások voltak (250 fő, vagy a feletti állománnyal) 27,2%-uk kisvállalkozásként (9-49 fő között), 23,5%-uk közepes méretű cékként (50-249 fővel), míg 17,3%-uk mikro vállalkozásként üzemelt maximum 8 fővel.

Kutatásunkban elsőként arra kérdeztünk rá, hogy az adott szervezeteknél milyen elvárások vannak a dolgozókkal szemben. Az általunk megadott lehetséges válaszokból kellett válogatni a válaszadóknak, hogy náluk ez fontos követelmény-e vagy sem. Az eredmények azt mutatták, hogy a munkaadók leginkább elvárják a munkavállalóktól a megfelelő szakmai ismeretet (14,6%), a pontosságot (12,1%), a teherbírást (10,5%), a szorgalmat (10,3%), valamint a nyelvi (8,5%) és az informatikai tudást (8%).

Megvizsgáltuk, hogy a különböző tulajdonosi viszonyok alapján látunk-e különbséget az elvárások tekintetében. A vizsgálatunkban szereplő szervezetek esetében egy ilyen képességnél találtunk szignifikáns különbséget ez pedig a nyelvtudás volt. Azt tapasztaltuk, hogy míg a kizárólag magyar tulajdonosi szerkezettel rendelkező cégek mindösszesen 31,6%-a várta el a dolgozóitól az idegen nyelv ismeretét, addig a kimondottan külföldi tulajdonú cégek esetében ez az arány 69,8%, míg a vegyes vállalatoknál pedig 81% volt. A Pearson-féle Khi-négyzet próba a szignifikáns különbséget igazolta: Pearson-féle Khi-négyzet: 27,809 df: 2 szign.: ,000 $p < 0,05$. Az eredmény természetesen érthető, hiszen a külföldi tulajdo-





nosok jellemzően nem beszélnek magyarul, így a hivatalos kommunikáció alapvetően idegen nyelven történik ezeknél a szervezeteknél.

Az elvárásokat megnéztük, hogy szervezeti méret alapján különbözőek-e. Azt tapasztaltuk, hogy a nyelvtudás, a diploma, valamint a stressz-tűrés tekintetében eltérőek a követelmények a más-más nagyságú cégek esetében. Így például míg a kutatásunkban szereplő kisvállalkozások 38,6%-nál volt fontos a nyelvtudás, addig ez az arány már 61,5% volt a nagy cégek esetében (Pearson-féle Khi-négyzet: 22,926 df: 3 szign.: ,000 $p < 0,05$). A diplomát a nagyvállalatok 36,5%-a ítélte fontosnak a munkavállalóinál, míg például ez az arány a kisvállalkozásoknál 20,5%, illetve a mikro méretű cégek esetében mindösszesen 3,6% volt (Pearson-féle Khi-négyzet: 14,099 df: 3 szign.: ,003 $p < 0,05$). Végezetül stresszes állást tudnak biztosítani jellemzően a nagyvállalatok, ahol 69,2%-uk várja el a jó stressz-kezelést, míg ez a kis cégek esetében mindösszesen 52,3% volt (Pearson-féle Khi-négyzet: 11,205 df: 3 szign.: ,011 $p < 0,05$).

A dolgozókkal szembeni követelmények megismerése után kérdésünk volt, hogy egyáltalán foglalkoztatnak-e a pályakezdőt a vizsgálatunkban szereplő szervezetek. 84%-uk alkalmaz frissen végzett dolgozókat, míg 16%-uk nem. A kutatásunk azt mutatta, hogy azok a cégek, ahol a diploma és a nyelvtudás fontos szempont a dolgozók alkalmazásánál ezek a vállalatok szignifikánsan különböznek a pályakezdők foglalkoztatását illetően. Azok a vállalkozások, ahol van pályakezdő dolgozó, ott a nyelvtudásnak és a diplomának is nagyobb jelentőséget tekintenek a foglalkoztatásnál, mint ahol nincs ilyen alkalmazott. A nyelvtudást vizsgálva, a pályakezdőknek munkát adó cégek 54,4%-a várja el a nyelvismeretet, míg azoknál a szervezeteknél, ahol nincs ilyen dolgozó, ez az arány csak 15,4% (Pearson-féle Khi-négyzet: 13,316 df: 1 szign.: ,000 $p < 0,05$). A diplomát tekintve a pályakezdőket foglalkoztatók 31,6% tartja fontosnak az alkalmazásnál a felsőfokú végzettséget igazoló dokumentumot, míg a pályakezdőket nem alkalmazó cégek esetében ez az arány 3,8% volt (Pearson-féle Khi-négyzet: 8,509 df: 1 szign.: ,004 $p < 0,05$).

Azoknál cégeknél, ahol nincs pályakezdő, a gyakorlatukat többféleképpen indokolták. A teljesség igénye nélkül következnek néhány magyarázat:

Táblázat 1: Indokok, hogy miért nem alkalmaznak a cégek pályakezdőket?

Table 1: Reasons Why Employers Refuse to Hire Fresh Entrants

„A szakmai tapasztalat hiánya, bérigény nagysága miatt.”
„Kevesen vagyunk, nem tudunk velük külön foglalkozni.”
„Megvannak a saját szakembereink.”
„Jelenleg azért nem, mert nem jelentkezett hozzánk már 2 éve pályakezdő.”
„Idényjellegű munka van nálunk, a pályakezdő állandó foglalkoztatású állást keresett.”

Forrás: saját táblázat





A kérdőívünkben a pályakezdők foglalkoztathatóságával kapcsolatosan állításokat fogalmaztunk meg, amelyeket a válaszadóknak egy 5 fokozatú Likert-skálán kellett értékelniük aszerint, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással. Az egyes a teljes elutasítást jelentette, míg az ötös a teljes egyetértést. Az alábbi táblázatban a válaszok eredményeit foglaltuk össze:

Táblázat 2: A pályakezdők foglalkoztathatóságának megítélése a cégek szemszögéből

Table 2: Opinion Concerning the Employability of Fresh Entrants from the Point of View of the Companies

Állítások	Átlag	Szórás
A pályakezdők a terhelhetőséget tekintve megfelelnek a cégünk igényeinek.	3,53	,953
A pályakezdők az utazási hajlandóságukat illetően megfelelnek a cégünk igényeinek.	3,61	1,059
A pályakezdők az érzelmi intelligenciájukat illetően megfelelnek a cégünk igényeinek.	3,46	,906
A pályakezdők jól be tudnak illeszkedni a munkavállalói közösségbe.	3,80	,893
A pályakezdők a képzési hajlandóságukat illetően megfelelnek a cégünk igényeinek.	3,81	,973
A pályakezdőknek karrierlehetőséget biztosít a cégünk.	3,32	1,214
A pályakezdőknek vonzó bérezést biztosít a cégünk.	3,18	1,174
A pályakezdőknek számos munkalehetőséget biztosít a cégünk.	3,01	1,172
A pályakezdők jól irányíthatóak.	3,51	,967
A pályakezdők jól ellenőrizhetőek.	3,59	,917
A pályakezdők szakmai tudásukat tekintve megfelelnek a cégünk szakmai előírásainak.	3,28	,986
A pályakezdők a szakmai gyakorlatukat tekintve megfelelnek a cégünk szakmai előírásainak.	3,03	1,018
A pályakezdők a nyelvtudásukat tekintve megfelelnek a cégünk szakmai előírásainak.	3,57	,958

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai azt mutatják, hogy a pályakezdők alkalmassága többé-kevésbé felel meg a munkáltatók igényeinek. Felkészültségükben leginkább a nyelvtudás területén teljesítik a cég követelményeit, miközben a szakmai gyakorlat területén találják a cégek a legnagyobb hiányosságokat. Tény azonban, hogy a pályakezdők beilleszkedési hajlandóságát jónak ítélik a cégek, és a fejlődésre, a képzésre vonatkozó motiváltságukkal sem voltak különösebben elégedetlenek a szervezetek. Ugyanakkor az eredmények azt mutatják, hogy az általunk vizsgált vállalatok esetében sem munkát, sem vonzó jövedelmezést, sem pedig karrierlehetőséget nem





tudnak a cégek megfelelően biztosítani. Ezek tekintetében igen magasak voltak a szórás értékek is, azaz a vizsgált mintánk egyáltalán nem volt homogénnek tekinthető ezen szempontokat illetően.

A kutatásunkban a foglalkoztathatóság megítélése szempontjából megadott állításokat nagy számuk miatt faktorokba vontuk össze. A változók faktorelemzésre történő alkalmasságának a megállapításához KMO érték igen magas volt ,896. A Barlett-teszt is igazolta a kiindulási változók alkalmasságát a faktorképzésre, hiszen volt közöttük korreláció: Barlett-teszt: 1149, 502 df: 78 szign.: ,000. A faktorok számának meghatározása varianciahányad módszerrel történt, 3 faktort alkottunk a magyarázott hányad 67,226 % lett. A faktorok rotálására a Varimax módszert használtuk. Valamennyi változót felhasználtuk a faktorban tömörítésénél. Az így kapott három faktor a következő elnevezéseket kapta:

- 1. faktor: A pályakezdők emocionális és szervezeti beilleszkedési készségének a megfelelősége
- 2. faktor: A pályakezdők szakmai megfelelősége és munkatoleranciája
- 3. faktor: A szervezetek által kínált lehetőségek a pályakezdők számára

A kutatás során megvizsgáltuk, hogy 3 faktor segítségével milyen homogén csoportokat tudunk képezni a mintánkból. A klaszteranalízis során a K-közép eljárással dolgoztunk. Az általunk megadott klaszterek száma kettő volt, amelyeket a következő klasztercentroid írnak le:

Táblázat 3: Klaszter-centroidok

Table 3: Cluster-Centroids

	1. klaszter	2. klaszter
REGR factor score 1 for analysis 2	,67742	-,76656
REGR factor score 2 for analysis 2	-,28801	,32590
REGR factor score 3 for analysis 2	-,14049	,15898

Forrás: saját táblázat

A táblázatból kitűnik, hogy míg az első klaszterre jellemző, hogy ezek a szervezeteknél a pályakezdőknek magasan emocionálisan kell megfelelniük, addig a második klaszterben a szakmai alkalmazhatóság és a munkatolerancia a fontos, ami előnyösebb lehetőséget is kínál szakmai és anyagi szempontból, mint az első klaszterhez tartozó szervezeteket tekintve. A kutatásunkban szereplő szervezetek mintegy 53%-a, míg 47%-uk a második klaszterhez tartoznak.

Megnéztük a kutatásunk során, hogy a klaszterek miképpen jellemezhetőek a vállalati méret és a tulajdonosi viszonyok alapján. A vállalati méret alapján azt tapasztaltuk, hogy nem volt szignifikáns összefüggés a két változó között (Pearson-féle Khi-négyzet próba:1,911 df: 3 szign.: ,591 $p>0,05$). A mikro vállalatok





(2-8 főt alkalmaznak) jellemzően 53,6%-ban a második klaszterhez sorolhatóak, míg például a kisvállalkozások (9-49 főt foglalkoztatnak) már 61,4%-ban az első klaszterhez tartoznak. A tulajdonosi szerkezet esetében sem találtunk szignifikáns összefüggést a változók között (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 2,260 df: 2 szign.: ,323 $p > 0,05$). A kizárólag magyar tulajdonban lévő szervezetek többsége (56,1%) inkább a beilleszkedést pártolta, hasonlóan a teljes egészében külföldi érdekelt-ségben lévő cégek esetében, ahol ez az arány 53,5% volt, míg a vegyes vállalatok inkább a szakmai megfelelést értékelte többre 61,9%-ban.

A kutatásunkban kitértünk arra is, hogy a szervezeteknek értékelniük kellett a pályakezdőket szakmai kompetenciájuk alapján. A pályakezdők elméleti tudá-suk hasznosíthatóságát, a képzettségük a gyakorlati alkalmazhatóságát, és a sike-res szakmai pályakezdésük megalapozottságát legnagyobb arányban közepesnek minősítették a munkaadók, miközben a szaktudásuk értékelése során többségében jó jegyet kapott.

Végezetül rákérdeztünk a cégeknél, hogy hátránya lehet-e vállalkozásnak, ha pályakezdőt alkalmaz, illetve, hogy egyáltalán célszerű e a frissen végzettek fog-lalkoztatása. A hátrányosság szempontjából a cégek mintegy egy negyede (25,9%) vélekedett úgy, hogy nem előnyös ezeknek a fiataloknak munkát biztosítani, amit alapvetően a tapasztalatlansággal, a munkatempójukkal, és a nagy fluktuációval magyaráztak. A célszerűséget figyelembe véve ugyanakkor azok voltak többség-ben (84%), akik ezt nem kérdőjelezték meg. Itt magyarázatként többek között a nevelhetőséget, a rugalmasságot, a friss szakmai tudást, az irányíthatóságot emlí-tették a válaszadók.

4. Összegzés

Tanulmányunkban az idei évben lefolytatott néhány pályakezdők foglalkoztat-hatóságával kapcsolatos kutatásunk néhány részeredményét mutattuk be. A vizs-gálati eredményekből az látszik, hogy habár a cégek többségben célszerűnek látják a pályakezdők foglalkoztatását, ám minden negyedik általunk megkérdezett szer-vezet hátrányként érzi ezeknek a fiataloknak a munkában történő alkalmazását.

Alapvetően hiányossággként a szakmai gyakorlatot és elméleti tudásuk haszno-síthatóságát látták, miközben a tudásuk korszerűségével többségben meg voltak elégedve. Azt láttuk ugyanakkor, hogy a cégek a szakmai megfelelés mellett ma már fontosnak tartják a diákok érzelmi intelligenciájukat és a szervezeti beillesz-kedési készségüket is, ami alapvetően fontos ahhoz, hogy a fiatalok aktív és tartós munkavállalóivá tudjanak válni bármelyik szervezetnek.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2012): Idővizsgálatok a vezetők személyes hatékonyságának fokozása érdekében. Közgazdász Fórum 2012/4. szám, a Romániai Magyar Közgazdász Társaság és Babes-Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kara magyar tagozatának közös szakmai közlönye, Kolozsvár, 2012. pp. 41-54. ISSN 1582-1986
- Bíró K. – Csányi Zs. – Vincze Sz. (2007): A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata. http://www.felvi.hu/bin/content/dload/rangsor2007/070710_bdf_kompetenciakutatas_jelentes.pdf
- Cseh P. I.– Csapóné R. T. (2014): Agricultural Vocational Training and the Labour Market in Hungary. Economic Affairs, 1, pp 1-10.
- Czeglédi Cs. (2012): Az iskolai végzettség és a munkaerő-piaci helyzet összefüggései és legfontosabb tendenciái a Visegrádi országokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 2:(8)pp. 140-148.
- Czeglédi Cs. – Juhász T. (2013): Role of Tertiary Education in Career and Life-long Learning Among Day-Time Students (Based on Empirical Findings). The Journal of Education Culture and Society. 2013/01 pp. 190-198
- Oláh J. – Hutóczki R. (2012): A Debreceni Egyetem emberi erőforrás tanácsadó szakán végzett pályakezdők munkaerő-piaci esélyei Magyarországon. http://epa.oszk.hu/00300/00315/00100/pdf/EPA00315_kozgazd_forum_2012_04_27-40.pdf
- Vántus A. – Pakurár M. – Oláh J. (2012): A foglalkoztatottság helyzete és kitörési pontjai a karcagi munkaerőpiac területén. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évf. 2. sz. (No. 8.) A-sorozat 1. Gazdálkodás- és szerveztudományi tematikus szám. 17-24. p.
- Érdemes diplomát szerezni Magyarországon vagy munkanélküliség vár a pályakezdő diplomásokra? Elemzés a diplomások munkaerő-piaci helyzetéről MKIK GVI – Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2012. http://www.gvi.hu/data/papers/diploma_2012_ksh_diplomas_120801.pdf
- Frissdiplomásokkal szembeni munkaadói elvárások, különös tekintettel az ELTE-n végzettekre (ELTE Hallgatói Karrier-és Szolgáltató Központ Universitas Press, 2008) <http://nektar.oszk.hu/en/manifestation/2854516>
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>





PIACKÉPES-E AZ IFJÚSÁG?

MARKETABLE YOUTH?

OLÁH JUDIT adjunktus

FÓNAI ESZTER PhD. hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

Many people have studied many aspects of commercial viability. Many people have been wondering what makes it marketable a diploma or a degree? What are the expectations of the labour market? What are the expectations of the employees? The youth unemployment arise in connection with the question of whether the marketable employee is aware of his own abilities, is able to utilize the skills they have learned. Whether there are young people aware of the key competencies which could help them in getting work. The literature and the practice is in line with its connection to the young people entering the labour market right now is not marketable. To overcome the disadvantages required for the development of basic skills. The progress is needed to overcome the regional disadvantages. Using the tools of active employment is an important factor too.

1. Bevezetés

Sokan vizsgálták már a piacképességet sokféle szempontból. Sokan voltak kíváncsiak mitől is piacképes egy diploma vagy egy végzettség? Milyen elvárásai vannak a munkaerő piacnak? Milyen elvárásai vannak a munkavállalóknak? Az ifjúsági munkanélküliség kapcsán felvetődhet a kérdés: piacképes-e a munkavállaló, tisztában van-e a saját képességeivel, tudja-e hasznosítani az elsajátított szaktudást. Vajon tisztában vannak-e a fiatalok a kulcskompetenciákkal, amelyek segíthetnék őket a munkához jutásban. Ezen cikk megpróbál egy másik megközelítést görcső alá venni, azt, hogy piacképes-e az ifjúság? Ahhoz, hogy erre választ tudjunk adni meg kell vizsgálni a térség jellemzőit illetve a célcsoportot.





2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Jövedelmi és szociális helyzet

Az Észak-Alföldi Régió jövedelmi és szociális helyzete az országos viszonylathoz képest jóval kedvezőtlenebb (Gulyás, 2008; Gulyás, 2009). Ennek okai a gazdasági fejletlenség, valamint a népesség strukturális összetétele. A munkalehetőségek a Régióban igen korlátozottan állnak rendelkezésre (Nagy et al., 2009). A térség lakosai komoly megélhetési gondokkal küzdenek, igen magas a száma a jóléti ellátásokat, segélyeket, rokkantnyugdíjakat igénybe vevőknek. A passzív ellátások kedvezőtlen hatással vannak a munkavállalókra. A munka nélkül töltött évek során a munkavállalók elveszítik munkavégző képességüket, szaktudásuk elavul. Mind az egészségügyi, mind a szociális ellátásban nagy problémát okoz a területi eloszlás egyenlensége, a kevésbé jól ellátott települések magas száma. Kiemelt jelentőségű az állandósult „segélyezett létforma”. Különösen nagy probléma, hogy a munkát keresők reménytelen csoportjai folyamatosan újratermelődnék a hátrányos helyzetű térségekben, megalapozva ezzel a munkanélküliség több generáción keresztül újratermelését (Nagy, 2007).

2.2. Az Iskolai végzettség és a munkaerő-piac kapcsolata

A Régió népességének iskolai végzettsége is meglehetősen kedvezőtlen országos viszonylatban: valamennyi mérési kategóriában elmarad az országos átlagtól. E tekintetben is jelentősek a területi egyenlőtlenségek: a megyék centrum helyzetű térségeiben a perifériás kistérségekhez képest lényegesen kedvezőbb értékek figyelhetők meg (Nagy, 2007). A népesség iskolázottsága, mint a humán erőforrások minőségi jellemzőinek alapvető meghatározója, jelentősen befolyásolja az emberek foglalkoztathatóságát, valamint jövedelmi viszonyait (Kis, 2008, 2012). Ehhez kapcsolódóan ki kell emelni az oktatási-képzési intézmények és rendszerek működését, amelyek meghatározó szerepet játszanak a munkaerőt jellemző szakértelem és hozzáértés, a készségek és képességek kialakításában, fejlesztésében (Kis, 2006). A fiatalok körében a foglalkoztatási problémák az alacsonyan képzetteknél jelennek meg koncentráltan. Az alacsonyan képzettek – alapfokú és szakiskolai végzettségűek – alacsony foglalkoztatásának egyik fő oka a nemzetközi összevetésben nagyon hiányos alapkompenciákban keresendő. Aggasztó, hogy e téren a fiatalok lemaradása nem kisebb, mint a korábbi generációké. A jelenlegi oktatáspolitikai átalakítás szemlátomást egy létező problémának – a magyar oktatási rendszer nem kellően gyakorlatorientált voltának – a leküzdésére koncentrált. Azonban az ehhez kapcsolódó intézkedések azzal a veszéllyel fenyegetnek, hogy a fiatal generációk számottevő részénél tovább súlyosbodik a hiányos alapkészségek problémája (Hermann-Varga, 2012). A magyarországi munkanélküliség egészében véve is aggasztóan magas, ezen belül a fiatalok munkanélküliségi rátája magasán





kiemelkedik az országos átlagból – 2012-ben a 28 százalékot is meghaladta. Az alacsony aktivitás és a magas munkanélküliség együttes jelenléte azt jelenti, hogy miközben Magyarországon az átlagosnál jóval kevesebb fiatal próbál, vagy szeretne egyáltalán elhelyezkedni, még e kevesek közül is relatíve jóval kevesebben próbálkoznak sikerrel, mint az uniós tagállamok többségében (Gazsó, 2013). Az Eurostat adatai szerint Magyarországon durván a korosztály közel 15 százaléka sorolható az ún. NEET-ek (nem foglalkoztatott, ugyanakkor sem oktatásban, sem továbbképzésben nem részesülő fiatalok) körébe. E csoport egyrészt a tanulást már befejezett fiatal inaktívakat foglalja magába, másrészt pedig a munkanélküliek azon csoportját, amely nem részesül képzésben – vagyis a munkanélküliek túlnyomó hányadát. A diplomások körében a NEET-csoportba sorolhatók aránya átlag alatti (14 százalék), a legfeljebb 8 osztályt elvégzettek körében pedig lényegében megfelel a mintaátlagnak. Az alapvető problémát magának az alapfokú oktatásnak a hiányosságai jelentik. Az alacsonyan képzett – és a munkanélküliség által leginkább sújtott, munkapiacról leginkább kiszoruló – potenciális munkavállaló esetében nem a gyakorlati tapasztalatok hiánya, hanem a munkába álláshoz szükséges alapkészségek hiánya a legfőbb probléma (Matheika, 2013).

A fiatalokon belül különösen nehéz helyzetben vannak azok, akik első ízben kívánnak belépni a munkaerő-piacra. Például Czeglédi – Juhász kutatásából (2013) kitűnik, hogy az általuk vizsgált felsőfokú tanulmányokat végzők esetében a többség (60%) dolgozni szeretett volna a diploma megszerzése után, ám több mint a fele a megkérdezetteknek úgy vélte, hogy nem felelne meg a munkáltatók követelményeinek. Gyakorlati ismeretek hiányában a pályakezdők iránt alig van munkáltatói kereslet (Gere, 1998). A Magyar Ifjúság 2012 adatfelvétel eredményei szerint az iskolarendszerű képzésből kilépett magyar fiatalok 43 százaléka már megtapasztalta valamilyen formában a munkanélküliséget. A munka nélkül eltöltött időszak hossza a teljes mintában összességében is igen magas volt, átlagosan 9 és fél hónap. A munkanélküliek körében többségben vannak a regisztrált munkanélküliek, a nem regisztrált munkanélküliek arányát a 2012-es adatfelvétel alapján 23 százalékosra becsülik. A korábbi empirikus ismereteket megerősítve a Magyar Ifjúság 2012 is azt mutatja, hogy a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkezők a leginkább veszélyeztetettek a munkanélküliség által, de az empirikus adatok újabb fejleményként azt jelzik, hogy már a diploma sem nyújt védelmet a munkanélküliségtől, a felsőfokú végzettségű fiatalok 30 százaléka megtapasztalta már az állástalanság helyzetét. Ez utóbbi adat külön figyelmet érdemel, hiszen közvetlenül arra világít rá, hogy a hazai felsőfokú képzés kibocsátási szerkezete és a munkapiaci igények között olyan eltérések lehetnek, amelyek miatt az egyébként igen magas költségekkel képzett diplomás fiatalok közül is lényegében minden harmadik belekerült már a munkanélküliség helyzetébe, miközben a vonatkozó statisztikai adatok szerint a magyar munkaerőpiacon nemzetközi összehasonlításban magas az igényekhez képest alulképzett munkavállalók aránya. Az adatok arra is utalnak, hogy az oktatás, képzés, felnőttképzés területén jelentős lépések





megtételeire van szükség, elsősorban a képzési kibocsátás és a munkapiaci igények összehangolása terén. Lényeges, hogy az alul- és felülképzettség magyarországi problémáját megfelelően azonosítsa a munkaügyi politika. Az alulképzettség mérséklésének módja olyan nyilvánvaló beavatkozásokkal oldható meg, mint az oktatási szektor erősítése, különös tekintettel a szakképzés kibocsátásának és minőségének a piaci igényekhez történő közelítésére. A felülképzettség kérdésével kapcsolatban is kétségtelenül körültekintő értékelés szükséges, főként azért, hogy nemzeti szinten a magasabb képzettség empirikusan is bizonyítható kedvező munkapiaci hatásait ne semlegesítsék az indokolatlan képzési ráfordítások és a humán tőke alacsonyabb hatékonyságú foglalkoztatásának hátrányai. Profitorientált szervezeteknél arra is van példa, hogy egy-egy szakembernek többféle szakképzettsége is van, ugyanis a munkaidejét csak úgy tudja kitölteni, ha többirányú munkafeladatot is el tud végezni (Vántus, 2007). Juhász et al. (2010) civil szervezetek emberi erőforrás gazdálkodását vizsgálva megállapította, hogy a vezetők a munkatársaiktól főként jó együttműködést várnak el.

A Régióban magas a pályakezdő, illetve fiatal, aktív évei kezdetén járó munkanélküliek aránya. Az aktív munkapiaci programok alapvetően a munkaerő-piaci kereslet és kínálat szerkezeti összehangolására törekednek. Egyrészt a munkavállalók képzettségét, készségeit próbálják a munkáltatók által támasztott kereslethez igazítani, másrészt támogatásokkal ösztönzik a munkaadókat a munkakeresők alkalmazására. A munkakereslet ösztönzésével lehetőség nyílik arra is, hogy a munkavállalók a gyakorlatban szerezzék meg a további alkalmazásukhoz szükséges készségeket (Galasi-Nagy, 2012). 2000-es évek folyamán a munkapiaci keretfeltételeket úgy igyekeztek átalakítani a döntéshozók, hogy növekedjen a munkakínálat mennyisége (vagyis mérséklődjön a rendszerváltást követően kialakult és megrögzült nagyon magas inaktivitás). A komplex, kisebb méretű, viszont gondosan célzott és megtervezett, a megvalósítás sokszínűségét lehetővé tevő mértékben decentralizált, a különféle szereplők együttműködését elősegítő programok nagyobb eséllyel eredményezhetik a leginkább rászorulóknak foglalkoztatási esélyeinek hatékony javítását, mint a hagyományos támogatási programok (Nagy, 2007).

3. Az ifjúság támogatása a gyakorlatban

Az elmúlt évek során jelentősen növekedett az Észak-alföldi régióban működő civil szervezetek száma. A szervezetek legnagyobb hányada a közösség érdekében végez személyi szolgáltatásokat úgymint tanácsadások, mentális segítségnyújtás, szakmai fórumok lebonyolítása, képzések nyújtása, álláskeresés támogatása. A rendelkezésre álló EU-s források okán a foglalkoztatási potenciál további érdemi bővülése várható, ehhez szükséges a szervezetek forrásfejlesztő képességének növekedése és a finanszírozás egyszerűsítése. A szervezetek által nyújtott prevenciós és integrációs tevékenységek rendkívüli fontosságúak. A civil szektor és a szervezetek sokszínűsége, rugalmassága, innovatív- és alkalmazkodóképessége





megfelelő háttérrel biztosítanak ahhoz, hogy a programok végrehajtása megfelelő hatékonysággal történjen (Csoba, 2005).

Hajdú-Bihar megye civil szervezetei közül kiemelkedik a CSAT Egyesület, mely azzal a céllal alakult, hogy a foglalkoztatás-politika, a társadalom-politika, és a szociális munka terén fejlesztő, tanácsadó, információközvetítő feladatokat vállaljon fel. A munkaerőpiacon hátrányos helyzetben lévő személyek számára reintegrációs, foglalkoztatási és képzési programokat szervezzen, illetve valósítson meg. Szolgáltatásaik célcsoportjai álláskereső, pályakezdő fiatalok, valamint ezen hátrányos helyzetű rétegek foglalkoztatását, képzését szervező, szociális és mentális problémáit kezelő civil szervezetek. Kutatásunk azért irányult a CSAT Egyesületre, mert kiemelten foglalkoznak az ifjúsági céltalanság, állás nélküli életmód kialakulásának megelőzésével és kezelésével komplex, egyénközpontú szolgáltatások segítségével. A szervezet 15 éve foglalkozik az általunk vizsgált célcsoporttal így a címbe feltett kérdésre releváns választ tudnak adni. Folyamatosan megújuló, az adott munkaerő-piaci helyzet változásaihoz igazodó innovatív programjaikkal jelentősen hozzájárulnak az ifjúság munkavállalási hátrányainak enyhítéséhez, leküzdéséhez. Legújabb programjuk, az „e-KARRIER” – Elektronikus Munkaerő-piaci Adatbázis és Karrierpont Hálózat, egy olyan kísérleti program, amely a fiatalokat érintő valós problémákra helyezi a hangsúlyt, valamint olyan digitális felületet választ a segítségnyújtáshoz, amely a mai ifjúság számára alapvető fontosságú, ez pedig az internet. Egy honlapon keresztül elérhető szoftver készül, mely az álláskeresőt felkészíti a sikeres állásinterjúra, hozzájárul a tartós munkaviszony létesítéshez, munkáltatók munkaerő kiválasztását segíti. A szoftvert/honlapot kiegészíti egy Call Center és három Karrier Iroda működése, ahol a személyes segítségnyújtáson túl, az állásinformációk áramoltatását sokszorozzák meg. A program szakmai vezetőjével való beszélgetés során a piacképes ifjúságot próbáltuk körbejárni. Mint elmondta a programnál a bemeneti feltétel a középfokú végzettségű, a felsőfokú oktatásba nem belépő ill. nem dolgozó személyek. Azért érdemes ezt megemlíteni, mert a pályázatok többségénél az előre meghatározott kimeneti indikátorok eleve szűrőként funkcionálnak, hiszen a programok megvalósíthatósága szempontjából azokat a személyeket vonják be, akik sikeresen tudják teljesíteni azt. Az Egyesület munkája során azonban minden érintett réteggel kapcsolatba kerül, így teljes képet tud adni az ifjúság ide vonatkozó kérdéseiről.

Azon kérdésemre, hogy piacképesek-e a fiatalok határozott nem választ kaptam. A szakértő szerint ennek több oka is van. Egyrészt megmutatkoznak az Y generáció munkával kapcsolatos sajátosságai, másrészt a hátrányos helyzetből –társági, szociális– fakadó hatások. A generációs sajátosságok közül a szakember a következőket emelte ki. Szerinte hiányzik az oktatási rendszerből a pályaaorientáció, amely megkönnyíthetné a munkaerő-piacra való bejutást, illetve a bennmaradást. A Régióknak rendkívül kedvezőtlen az iskolázottsági helyzete. Mind a szakmunkás végzettségűek, mind a diplomások aránya az országos átlagnál valamivel alacsonyabb, elhelyezkedési esélyeik mégis rosszabbak az ország más területeihez





képeket. Szerinte ma igen fontos tényező a képzés minősége és tartalma. A képzettség és a munkaerő-piaci esélyek közötti összefüggés egyértelműen kimutatható: minél magasabb szintű alapképzettsége van valakinek, annál nagyobb az esélye a munkavállalásra, illetve kvalifikáltabb munka megszerzésére. Az Egyesületnél ezért alacsonyabb számban képviseltetik magukat a diplomával rendelkező fiatalok. A gyakorlati képzés hiányán túl azt emelte ki, hogy az elsajátított kevés gyakorlati tudást nem tudják összeegyeztetni az elméletben tanultakkal. Nem látják át az összefüggéseket, nem ismerik a szakmájukhoz kötődő kompetenciákat. Ennek egyik oka az, hogy nem tudják kipróbálni magukat munkaerő-piaci helyzetben. A munkáltatók részéről negatívként értékelte, hogy a gyakorlati tudás ugyan elvárásaként fogalmazódik meg, a fiatalokat nem szívesen fogadják, mint önkéntest vagy gyakornokot. A szakmai vezető szerint a fiatalok nem próbálják belehelyezni magukat a munkavállalói szerepbe, nem keresik a munkát, egyfajta passzivitás jellemzi őket. Ez abban az esetben is igaz, amikor már elhelyezkedtek, vagyis a munkahelyen sem keresik, hogy mit lehetne csinálni, ami rájuk van bízva azt elvégzik, de többet nem tesznek, „lazán kezelik” a munkát. Pozitívként értékelte, hogy a technikai kreativitásuk magas, ami a munkafolyamat egyszerűsítéséhez elengedhetetlen. Azt is meg kell említeni azonban, hogy a „nagyon munkanélkülieknél” a digitális kompetencia hiányzik. A szakmai vezető elmondása szerint a civil szervezetek fontos szerepet tölthetnek be a munkanélküliség kezelésében. Különösen igaz ez azokra a munkanélküli csoportokra, akik csak személyre szóló, esetleg folyamatos segítséggel válhatnak képessé foglalkoztatási problémájuk megoldására, illetve akik munka-nélkülisége csak komplexen –személyes, családi, egyéb társadalmi problémáinak kezelésével együtt –oldható meg.

A szakmai vezető szerint a CSAT Egyesület erőssége a jól bevált módszerek tudatos használata, a munkaerő-piac logikájának átadása a fiataloknak, a munkáltatók fejével való gondolkozás megtanítása, a kompetenciák fejlesztése. Mivel a képzőhelyek nem fejlesztenek kompetenciákat a fiatalok „féloldalasán” piacképesek. Azon civil szervezetek, köztük a CSAT Egyesület, amelyek ezzel foglalkoznak hiánypótló szervezetként jelennek meg, hozzájárulva ezáltal a felnőttoktatás és a life long learning alapjainak megteremtéséhez.

4. Következtetések

A fiatalok munkaerőpiacra történő belépését akadályozó tényezők, melyek a fiatalok foglalkoztatását hátráltatják:

- az oktatási és képzési rendszer kibocsátása és a munkaerő-piaci kereslet közötti strukturális eltérések,
- a munkaerőpiac szempontjából releváns kompetenciák és a munkatapasztalat hiánya,
- a hátrányos helyzetű fiatalok, korai iskola elhagyók és a szakképzetlen fiatalok alacsony esélye a munkaerőpiacra történő belépésre,





- a diplomás munkanélküliség és a diplomások arányának növekedése a felsőfokú végzettséget nem igénylő foglalkozásokban,
- a területi/térségi hátrányokból fakadó lemaradás.

A szakirodalom és a gyakorlat is összecseng annak kapcsán, hogy a szükséges intézkedések egyik fontos eleme a pályaválasztás, a tudatos karriertervezés modellje, melynek köszönhetően a fiatalok még tanulmányaik ideje alatt megkapnak minden információt arra vonatkozóan, hogy képességeiknek, illetve a piaci helyzetnek megfelelően melyik szakmát vagy szakot érdemes választaniuk. A pályaaorientációs rendszernek az egyén preferenciái mellett figyelembe kell vennie a munkaerő-piaci tendenciákat és igényeket is. Egyéni készségek, kompetenciák és ambíciók elemzésén alapuló, a képzések munkaerő-piaci sikerességet objektíven feltáró, hatékony pályaaorientációs tanácsadó rendszer fejlesztése szükséges a professzionális ifjúsági szolgáltatóknál, a közoktatásban, a felsőoktatásban és a felnőttképzésben.

Munkatapasztalat-szerzés és a munkavállalás szempontjából elengedhetetlen a fiatalok ösztönzése a munkatapasztalat és a munkavállalási kompetenciák megszerzésére, a fiatalok részmunkaidős és atipikus foglalkoztatási formákban való foglalkoztatásának ösztönzése, a munkaadók érdekeltségének erősítése a pályakezdekők alkalmazására, a másodgenerációs munkanélküliség veszélyében érintett fiatalok támogatása a munkakultúra elsajátításában formális és nem formális képzéseken keresztül.

Az ifjúsági munkanélküliség megelőzéséhez és felszámolásához csökkenteni kell a kereslethez nem igazodó szakképzések számát. Az aktív munkaerő-piaci politika keretében a foglalkoztatási és munkaerő-piaci információk közvetítésében szükséges az ifjúsági intézményrendszerek kapcsolódása azon szolgáltatások kialakításához, működtetéséhez, amelyek a pályakezdő fiatalok elhelyezkedését segítik (pl.: civil szektor, ifjúsági szervezetek).

A fiatalok munkaerő-piaci hátrányainak leküzdéséhez szükséges, hogy az oktatás a jelenleginél jobban fejlessze az érvényesüléshez szükséges alapvető készségeket, gyakorlatorientáltabb legyen, és jobban szolgálja a tanulók élethosszig tartó tanulását, ezáltal csökkentve a munkaerő-piaci feszültségeket, elősegítve a rugalmas munkahelyváltást.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- Czeplédi Csilla-Juhász Timea (2013): Reconciliation plan of career and private life in the circle of daytime students in Hungary In: Proceedings from VIII. International Conference on Applied Business Research ICABR 2013 p. 70-77.
- Csoba Judit et al. (2005): Foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek vizsgálata. Szükséglet- és igényfeltárás a ROP 3.2 intézkedés 3.2.3. komponense keretében megvalósítandó OFA-ROP hálózat kialakításához. OFA, Budapest.
- Gere Ilona (1998): Ifjúsági munkanélküliség: a probléma jellemzése, eddigi intézkedések hatása, további teendők, Budapest, p 1-29.
- Galasi Péter – Nagy Gyula (2012): Aktív munkaerő-piaci eszközök. In: Fazekas Károly – Scharle Ágota (2012)(szerk): Nyugdíj, segély közmunka. A magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990-2010
- Galasi Péter – Tímár János – Varga Júlia (2001): Pályakezdő diplomások a munkaerőpiacon. In: Oktatás és munkaerőpiaci érvényesülés. Budapest. MTA KTK, p. 73-89.
- Gazsó Tibor (2013): Munkaerő-piaci helyzetkép In: Székely Levente (szerk.): Magyar ifjúság 2012 Tanulmánykötet, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, p 127-152.
- Gulyás László (2008): Regional disparities of Hungarian labour market 1990-2005. Forum Geografic. Anul 7. Nr 1/2008. Editura Universitaria Craiova. Craiova. p 128-135.
- Gulyás László (2009): A magyar gazdaság története a rendszerváltástól napjainkig. In: Gulyás László szerk.: A modern magyar gazdaság története. Széchenyitől a Széchenyi-tervig. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. p. 175-188.
- Hermann Zoltán – Varga Júlia (2012): A népesség iskolázottságának előrejelzése 2020-ig. Iskolázási mikroszimulációs modell (ISMIK), Budapest Munkagazdaságtani Füzetek, 2012/4
- Juhász Cs. – Szabados Gy. – Kulcsár G. (2010): Elvárás és tervezés vizsgálatok Hajdú-Bihar megyei civil szervezeteknél. XII. Nemzetközi Tudományos Napok Gyöngyös, CD kiadvány
- Kis Krisztián (2006): Az SZTE MFK hatása a Hódmezővásárhelyi kistérség humán erőforrásaira az ezredforduló után. Agrár- és Vidékfejlesztési Szemle, 1. évf., 1. sz. p. 81-87.
- Kis Krisztián (2008): A Hódmezővásárhelyi kistérség humán erőforrásainak hierarchia-rendszerű vizsgálata. Agrártudományi Közlemények, 2008/29. sz. p. 91-110.
- Kis Krisztián (2012): A vidéki erőforrások helyzete és szerepe a Hódmezővásárhelyi kistérség gazdaságában. Doktori (PhD) értekezés. DE IK GSZDI, Debrecen.
- Matheika Zoltán (2013): Az ifjúsági munkanélküliség magyarországi sajátosságai, Budapest, p 1-22.
- Nagy Adrián. – Pakurár Miklós – Pető Károly – Nábrádi András (2009): Comparative analysis of Labor Market and Economic Trends in the Rural EU and Hungary, In: 3rd Green Week Scientific Conference: Modern Agriculture in Central and Eastern Europe Berlin, p. 65.
- Nagy Zita Éva (2007): Az Észak-Alföldi Régió foglalkoztatási helyzetének és foglalkoztatási célú non-profit szektorának jellemzői In.: Csoba Judit-Czibere Ibolya (szerk.): Tipikus munkaerő-piaci problémák – atipikus megoldások, Debrecen Vider – Plusz Bt., p 207-231.
- Vántus András (2007): A dolgozói létszám munkakörönkénti megoszlása tehenészeti telepeken. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, március 20-21. (DVD)
- Europe in figures – Eurostat yearbook (2013): http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Europe_in_figures_-_Eurostat_yearbook





HALLGATÓI DÖNTÉSEK RACIONALITÁSÁNAK VIZSGÁLATA PÁROSÍTÁSELMÉLETI ESZKÖZÖKKEL

*THE EXAMINATION OF THE RATIONALITY OF STUDENTS'
DECISIONS WITH THE HELP OF MATCHING THEORY*

SZIKORA PÉTER tanársegéd

Óbudai Egyetem, Keleti Gazdasági Kar, Szervezési és Vezetési Intézet

ABSTRACT

Game, and especially matching theory is one of the most important approaches of mathematics and economics of the 21. century. Numerous everyday problems can be algorithmized with the help of them. The aim of present paper is to introduce the outcome of various matching algorithms in the life of students in tertiary education. A short insight into the algorithms, and the possibilities of improvement of: course election, application for international exchange and signing up for various time slots for student assignments are presented. By pinpointing the sub-optimality of the present systems and providing alternative solutions for the problems investigated I try to support students of tertiary education in making rational, optimal, or at least satisfying decisions.

1. Bevezetés

A párosítás elméleti kutatások a 20. század második felében lettek egyre inkább ismertek. Régóta igényünk, hogy képesek legyünk különböző halmazokat egymással párosítani, 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 összhassznosság növelése. A párosítás elméleteknél az elsődleges szempont nem ez, hanem a résztvevők egyéni hasznosságának a maximalizálása. Az első párosítás-elméleti cikk Shapley és Gale (1962) nevéhez fűződik, ahol házassági kapcsolatok létrejöttén mutatták be a problémát és adtak rá megoldást. 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 (Roth, 1984; Gale és Shapley, 1962),





vagy a felsőoktatási felvételik során (Abdulkadiroğlu– Sönmez (2003), Abdulkadiroğlu és szerzőtársai (2008), Ergin–Sönmez (2006), Roth (1984), Roth–Peranson (1999), Biró (2006), Biró (2008), Biró és szerzőtársai (2009), Kóczy (2009), Kóczy (2010)). Jelen tanulmánynak a célja annak bemutatása, hogy az egyetemi élet folyamán is létezik rengeteg olyan probléma, amelyek megoldásához a párosítás elméleti algoritmusok használata hatékony lenne.

2. Párosítás elméleti problémák

A párosítás elméletek lényege, hogy két diszjunkt halmazban szereplő elemeket az általuk meghatározott preferencia sorrendnek megfelelően párosítunk egymással. Az első ilyen párosításelméleti 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. A fejezet további részeiben ezeket a modelleket mutatom be.

2.1. Házassági probléma

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 érzi), 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. Ez 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 házastársai 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.

2.2. Egyéb párosítás elméleti problémák

Iskolai felvételi eljárás

Az egyetemi felvételi eljárás abban különbözik házassági problémától, hogy ha az egyetemeket a férfiak halmazával azonosítjuk, akkor a férfiak nem csak egy feleséget keresnek, hanem többet is. Tehát egy adott szakra több hallgató is bekerülhet, sőt, általában a szak egy minimális létszám alatt el sem indul. Problémás a hallgatók rangsorolása, mert a felvételi rendszer megenged azonos pontszámot is. Ebben az esetben, ha több hallgató van azonos pontszámmal az adott rangsorban, mint amennyi az egyetem kapacitása, akkor egyikük sem kerül be az adott szakra, így a hallgató és az egyetem sem lesz elégedett. A sok az egyhez párosítások mind visszavezethetők az egy az egyes megoldásokra, ebben az esetben az egyetemi szakokat kisebb egységekből (egy hallgatót tartalmazó) álló részekre bontjuk.

Gyakornok elhelyezési probléma

Ez a probléma igazából megegyezik az iskolai felvételi problémával. Roth (1984) bemutatta, hogy az amerikai orvosi rezidensek elhelyezkedését támogató program Gale és Shapley (1962) által később publikált algoritmust használja. Eredetileg a kórházak irányából futtatták az algoritmust, ezt mára megfordították, így a jelentkezők szempontjából hatékonyabb eredményt lehet kapni, bár Roth és Peranson (1999) elemzése szerint ez a különbség nagyon kicsi.

3. Egyetemi problémák

Kutatásomban három olyan érdekes problémát vizsgáltam meg, ahol jelenleg nem használunk semmilyen párosítás elméleti algoritmust, pedig véleményem szerint lenne rá lehetőség, amellyel a hallgatók részéről egy sokkal optimálisabb párosítást kaphatnánk.

- Órai feladatok hallgatókkal való párosításának problémája,
- Kurzus/vizsga választás problémája, (Szikora, 2014, Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, Brno).
- Erasmusra való jelentkezés problémája (Szikora, 2013).

A három probléma közül kettőben (A, B) mind a mai napig olyan megoldást alkalmazunk, hogy aki először tud jelentkezni az adott feladatra, az kapja meg. Ez leginkább az előző alfejezetben említett mohó algoritmusnak felel meg. A C jelű probléma közelebb esik egy jobb párosítási megoldáshoz, mivel ott megjelennek már hallgatói, ily módon fogadóoldali preferenciák is. A tanulmányban ezen problémák közül az A jelű problémát mutatom be részletesen.





3.1. Kutatás célja

A tanulmány annak a feltevésnek az igazolása, hogy a párosítás elmélet algoritmusai alkalmazhatók az egyetemen különféle feladatok szétosztásánál, és hatékonyabbak, mint ha a hallgatók egymás után jelentkeznek a még szabad feladatokra. Ennek bizonyítására meghatároztam különböző értékelési mutatókat.

Az egyik mutató a jelentkezők szempontjából méri a párosítás hatékonyságát ($U = (\sum p(i,k) * n) / n'$), hogy a jelentkezők közül hányan és milyen helyre kerülnek be a választott helyekre. n = jelentkező száma, $p(i) = i$. jelentkező preferencia sorrendje, n' = bekerült jelentkezők száma, $p(i,k) = i$. jelentkező által meghatározott, az k feladathoz (ahova bekerült a jelentkező) rendelt preferencia sorrend indexe.

A másik mutató a feladatok szempontjából méri a párosítás hatékonyságát ($R = \sum (f(p(i,k)))$), hogy a jelentkezők által meghatározott pontszámokból mennyi kerül be a választott helyre. n = jelentkező száma, $p(i) = i$. jelentkező preferencia sorrendje, n' = bekerült jelentkezők száma, $f(p(i,k)) = i$. jelentkező által meghatározott, az k feladathoz (ahova bekerült a jelentkező) rendelt preferencia érték.

3.2. Alkalmazható algoritmusok

Ebben a fejezetben néhány ismertebb algoritmust ismertetek, amelyek használata hatékonyabb megoldást adhat a felmerülő problémákra.

Greedy (mohó) algoritmus

- Nézzük végig az összes jelentkezőt
- Ha van a listáján olyan fogadóhely, ami megfelel neki, akkor a neki legjobb helyhez párosítsuk, különben marad párosítás nélkül

Gale-Shapley algoritmus

- A hallgatók a saját preferencia listájuk első helyén lévő egyetemre pályáznak.
- Az egyetemek, ha kvótájuknál több pályázójuk van, akkor a legjobbak kivételével mindenkit visszautasítanak, aki kívül esik a kvótán,
- A hallgatók a listájukon lévő következő egyetemre pályáznak, és újra a második lépés
- Addig megy, amíg minden hallgató nem talál magának egyetemet, vagy ki nem fogy a listájuk.

Boston mechanizmus

- A jelentkezők és az iskolák kialakítják a preferenciáikat. „Utóbbiak előnyben részesítik a diákok testvéreit, ezután a gyalogtávolságon belül lakókat és mindenekelőtt azokat, akikre mindkettő igaz. Ezen belül a sorrendet sorsolással határozzák meg.”
- Első körben csak az első helyen megjelölt iskolát veszik figyelembe. Minden iskola a hozzá jelentkezők között az így meghatározott preferenciák alapján, illetve a kapacitás függvényében osztja ki a helyeket.





- A megmaradt hallgatókat a második helyen megjelölt iskolába próbálják elhelyezni. És így tovább, egészen addig, amíg el nem fogynak a hallgatók.

3.3. Órai feladatra való jelentkezés problémája

Minden félévben előfordul, hogy a hallgatók kapnak, választhatnak valamilyen feladatot, amelyet beleszámítunk a féléves eredménybe. Ilyen lehet például kiselőadás tartása egy adott témából, vagy valamilyen órai feladat elvégzése, beadandó választás, és számos egyéb feladat. Ezek kiosztása általában kétféle módon történik: vagy az oktató önhatalmúlag kiosztja őket, vagy a hallgatók választanak, ez pedig gyakorlatilag egy mohó algoritmusnak felel meg, ahol mindenki csak abból választ, ami megmaradt számára a többiek után. Aki az elején tud választani, annak több lehetősége van, aki a végén, annak kevesebb. Az Óbudai Egyetemen az aktuális félévben egy adott tárgyból 2 kurzuson is oktatok. A hallgatók száma mindkét kurzuson 20-20 fő. A félév folyamán minden hallgatónak kell csinálnia egy feladatot, amit az egyik órán be kell mutatnia. Mivel a félévben nagyjából 10 olyan hét van, ahol a hallgatók prezentálhatnak, így minden héten 2-2 hallgató adhat elő. A félév első óráján van a hallgatóknak lehetőségük jelentkezni a féléves feladatokra. Különböző módszerek segítségével jelentkezhetnek. Az alap módszer esetén minden hallgató kimegy a táblához, érkezési sorrendben, és valamilyik héthez felírhatja a nevét, ahol még van üres hely. Ebben az esetben a hallgatók egymás után választhatnak a szabad hetek között, így aki a végére marad, annak már nincs lehetősége választani. Ezért is találtam ki egy másik módszert. Minden hallgató értékelheti a heteket, preferencia sorrend megadásával, úgy, hogy még súlyoznia is lehet őket. A súlyokat úgy kell elosztaniuk a hetek között, hogy az összegük maximálisan 100 lehet. Így van lehetőség a különböző párosításelméleti algoritmusok futtatására. A hallgatók nem ismerik előre a párosítás elméleti módszereket, főleg, hogy minden módszer esetén más és más stratégiát lenne érdemes alkalmazni. Mindössze annyit tudnak, hogy érdemes minél több helyet megadni, mert aki nem kerül be egyik hétre sem, az nem tudja majd teljesíteni azt a feladatot. A hallgatói preferencia sorrend az első táblázatban látható (S1-20 jelöli a hallgatókat, C0-9 a feladatokat)





1. táblázat Hallgató preferencia sorrend, ha minden feladatot sorba rendezhetnek

Table 1: Preference order of students when each assignment is ranked

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
S1	C4	C7	C8	C6						
S2	C6	C7	C2	C8	C5	C4				
S3	C9	C8	C7							
S4	C4	C9	C5	C8						
S5	C9	C5	C4							
S6	C1	C7	C3	C5						
S7	C7	C4								
S8	C7	C8								
S9	C5	C3	C0							
S10	C7	C9	C6							
S11	C6	C5	C3	C8						
S12	C4	C1	C3	C2	C8	C6				
S13	C8	C2	C1	C0						
S14	C5	C4	C7	C8	C6	C1	C3	C2		
S15	C2	C5	C6	C8	C4	C1	C0	C3		
S16	C7	C3	C2							
S17	C1	C7	C8	C9	C6	C4	C2	C3	C0	
S18	C6	C7	C8	C9						
S19	C9	C3								
S20	C8	C6	C7	C5	C9	C4	C1	C2	C3	C0

Forrás: saját kutatás alapján

A 2. táblázatban látható a hallgatók táblás jelentkezése. Zárójelben az az érték látható, hogy végül a saját preferencia sorrendje alapján hányadik helyre kerül be. Akinél a zárójelben nem látható szám, ő olyan hetet választott, vagy választhatott a táblánál, ami a saját preferenciái között nem szerepelt. Az alap táblás jelentkezésnél ez az összeg $R=345$ egység. Látható, hogy a legtöbb hallgató olyan feladatot kapott csak, amit sokadik helyen választott, vagy nem választott, így ez a módszer nagyon messze van az optimálistól. Az U értéke $45 \cdot 20 / 15 = 60$.





2. táblázat hallgatók által a táblánál való feladatválasztás (R=345, U=60)

Table 2: Students' decisions as made on the whiteboard (R=345, U=60)

C0	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
S9 (3)	S17 (1)	S16 (3)	S6 (3)	S12 (1)	S1 (-)	S8 (3)	S2 (2)	S7 (-)	S3 (1)
S20 (10)	S18 (-)	S19 (-)	S15 (8)	S14 (2)	S5 (2)	S10 (3)	S11 (-)	S13 (1)	S4 (2)

Forrás: saját kutatás alapján

Miután megkaptam a preferenciákat, a megadott súlyok segítségével a hallgatókat sorba rendeztem az adott hetekhez. Így már volt lehetőségem a különböző algoritmusokat lefuttatni. A Gale-Shapley algoritmus futásának eredménye a 3. táblázatban és az 1. ábrán látható.

3. táblázat párosítás Gale-Shapley algoritmussal (R=934, U=31,11)

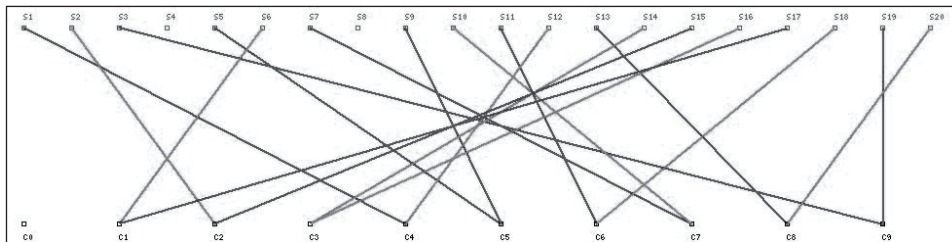
Table 3: Matching with the help of the Gale-Shapley algorithm (R=934, U=31.11)

C0	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
	S6 (1)	S2 (3)	S14 (7)	S1 (1)	S5 (2)	S11 (1)	S7 (1)	S13 (1)	S3 (1)
	S17 (1)	S15 (1)	S16 (2)	S12 (1)	S9 (1)	S18 (1)	S10 (1)	S20 (1)	S19 (1)

Forrás: saját kutatás alapján

1. ábra Párosítás Gale-Shapley algoritmus segítségével (R=934, U=31,11)

Graph 1: Matching with the help of the Gale-Shapley algorithm (R=934, U=31.11)



Forrás: saját kutatás alapján

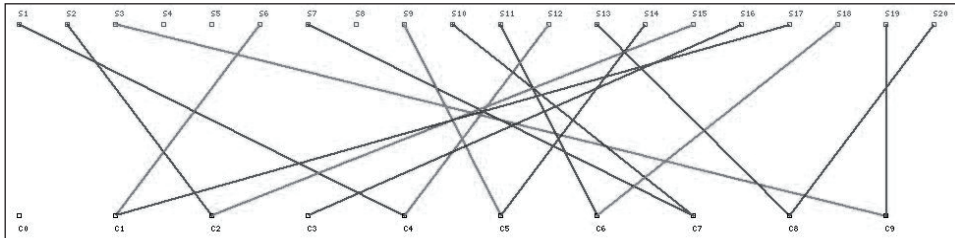
Hasonló eredményt kapunk akkor is, ha a Bostoni módszert alkalmazzuk, ennek eredménye látható a 4. táblázatban és a 2. ábrán.





2. ábra Párosítás Boston mechanizmussal (R=804, U=23,53)

Graph 2: Matching with the help of the Boston mechanism (R=804, U=23.53)



Forrás: saját kutatás alapján

4. táblázat Párosítás Boston mechanizmussal (R=804, U=23,53)

Table 4: Matching with the help of the Boston mechanism (R=804, U=23.53)

C0	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
	S6 (1)	S2 (3)	S16 (2)	S1 (1)	S9 (1)	S11 (1)	S7 (1)	S13 (1)	S3 (1)
	S17 (1)	S15 (1)		S12 (1)	S14 (1)	S18 (1)	S10 (1)	S20 (1)	S19 (1)

Forrás: saját kutatás alapján

Mint látható, akár az U, akár az R mutatót nézzük, látványosan jobb eredményt kapunk, ha a G-S vagy a Boston algoritmust alkalmazzuk, mintha a mostani algoritmus szerint párosítanánk.

3. Következtetések

Az egyetemi életben rengeteg olyan probléma fordulhat elő, ahol két egymástól különböző halmazt kell összepárosítani. Jelenleg ezekre legtöbbször még semmilyen algoritmust nem alkalmaznak, legtöbbször a szerencsén múlik, hogy például a vizsgára való jelentkezésnél a hallgató arra a vizsgára kerül-e be, amelyre szeretne. Tanulmányomban bemutattam egy ilyen problémát, részletesen elemezve és bizonyítva, hogy az ismert algoritmusok alkalmazása mind az egyetem, mind a hallgatók számára hasznos megoldást nyújtanának.





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_magyarorszag_i_felveteli_besorolo_algoritmusok_rovid_bemutatasa?itemNo=1.
- Ergin, H.–Sönmez, T., 2006, Games of school choice under the boston mechanism. *Journal of Public Economics*, 90. 215–237
- Gale D., Shapley L. S., 1962, College admissions and stability of marriage. *American Mathematical Monthly* 69:9 – 15
- Irving, R. W.–Manlove, D. F., 2009, Finding large stable matchings. *Journal of Experimental Algorithms* 14:1.2
- 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.
- 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 P., 2013, Hatékonyság-vesztés egy egyszerű centralizált párosítási mechanizmusban, *Új kihívások a tudományban és az oktatásban*, 367-378.





ÉRZELMI INTELLIGENCIA MINTÁZATOK VIZSGÁLATA A KÖZOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK VEZETŐINÉL

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

DR. BALÁZS LÁSZLÓ tanszékvezető főiskolai docens

Dunaújvárosi Főiskola, Társadalomtudományi Intézet, Kommunikáció- és
Médiatudományi Tanszék

ABSTRACT

Studies analysing leadership study issues include models where leaders are categorised according to their emotional intelligence patterns (e.g., Goleman 1998 or Yoder 2003). 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 (Bar-On 2000). Besides determining the pattern of the leaders, a questionnaire examining the perception of organisational culture (Robbins 1993, Bakacsi 1996) 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 (pl.: Goleman 1998 vagy Yoder 2003). Tanulmányomban röviden áttekintem a fogalom eltérő megközelítéseit, összegzem szerepét a vezetéstudományi megközelítésekben, valamint ismertetem – egy 26 közoktatási intézményre kiterjedt érzelmi intelligencia (Bar-On 2000) vizsgálat eredményei alapján – azon mintázatokat, melyekkel a közoktatási intézmények vezetői jellemezhetők. A vezetők mintázatának meghatározása mellett egy szervezeti kultúra észlelését vizsgáló kérdőív alkalmazásával (Robbins 1993, Bakacsi 1996) 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 (Salovey, Mayer 1990). 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. (Mayer é. n. 399–407.)

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 tesztesztet alkalmaznak. A következőkben az általam is alkalmazott tágabb értelmezés egy modelljét ismertetem.

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 tudjon birkózni a környezeti hatásokkal. Ezeket öt területre osztotta fel: inter- és intraperszonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia (Bar-On 2006, Goleman 2001). Az öt főtételező számos, szorosan kapcsolódó kompetenciát, készséget és moderátort tartalmaz, ezek a következők.

- Intraperszonális 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 (kölsönösen 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 ismertettek. Mind a két munka azonosítja azokat a tényezőket, melyekkel az érzelmileg intelligens vezető jellemezhető. Az első narratív eszközökkel támasztotta alá az érzelmileg intelligens vezetői stílus klímára gyakorolt hatását (Yoder 2003), míg a második érzelmiintelligencia-alapú vezetési stílusokat határozott meg, melyek eltérő módon fejtik ki hatásukat a szervezeti környezetre. (Goleman 1998).

Yoder (2003) 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 klíma alakításához. 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.





Eredményei egybecsengenek azon korábbi munkákkal, melyek hangsúlyozták, hogy a vezető, az érzelmileg intelligens vezetés befolyásolja a szervezeti klíma és kultúra alakulását (Vö. Hay, McBer 2000, Goleman, Boyatzis, McKee 2002, Her-riford 2002). Goleman (1998) korábbi vizsgálatának megállapításai összhangban állnak Yoder eredményeivel. Hat érzelmi intelligencia alapú vezetési stílust muta-tott ki, amely befolyással van a szervezeti légkörre. Habár vizsgálatait nem okta-tási közegben végezte, eredményei a későbbiek kapcsán érdekesek lehetnek, így röviden ismertetem azokat. Az azonosított vezetői stílusok közül négy – a jövő-képpel rendelkező, az affiliatív, a demokratikus és a tanácsadó – általában pozití-van 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 erősségei-nek 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 meg-teszteli, kezdeményező, és erősen teljesítményorientált. Az eredménycent-rikusok gyakran külön irányítják vagy kritizálják azokat, akik nem képesek elérni saját magas normáikat, és nem a fejlődésüket támogatják.

3. A vizsgálat és módszertana

A vezetők érzelmi intelligencia mintázatának elemzésére Bar-On kérdőívét alkalmaztam. A magyar változatot korábban már alkalmazták PhD-kutatásban is (Majoros 2008, Kun 2011, Balázs 2013). A 121 állítás összesen öt főténeyezőt azo-nosít: inter- és intraperszonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia. Az öt főténeyező számos szorosan kap-csolódó kompetenciát, készséget és moderátort tartalmaz, amelyeket korábban ismertettem. Kitöltéskor a válaszadónak 1-től 5-ig kell az egyes állításokat értékel-nie aszerint, hogy mennyire igazak azok rá. Az egyes metatényezők eredményét az ahhoz tartozó itemek átlaga adja. A főténeyezők értékét a metatényezők átlagértéke képezi.

A szervezeti kultúra feltárásához a Robbins (1993) által kidolgozott, Bakacsi (1996) által továbbfejlesztett 11 kultúradimenziót használtam, mely a tagok szer-vezeti kultúrával kapcsolatos érzéseit meghatározó jellemzőkből indul ki. A követ-kező 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 vezetést, illetve a szervezetet abból a szempontból jellemzi, hogy mennyire megengedett vagy bátorított az egyet nem értés nyílt felvállalása.
- 9). **Cél-, illetve eszközorientáció:** Szintén a vezetést jellemzi abból a szempontból, hogy a szervezeti eredmények vagy a célérés 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%

Forrás: A vizsgálat eredményei alapján, saját

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 főtenyezőjét vizsgálva is elmondható, hogy intraperszonális készségekben és alkalmazkodóképességben a vezetők szignifikánsan magasabb pontszámokat értek el.

Disszertációmban 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. (Balázs 2013.) 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 számításal igyekeztem kapcsolatot kimutatni. Az elemzésnél az ÉI főtenyezőit vetettem össze a 11 kultúradimenzióval. Az eredményeket szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat: Az ÉI-főtenyezők és a szervezeti kultúra dimenziók korrelációs értékei

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

ÉI-főtenyezők		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
Alkalmazkodóképesség	Pearson Correlation	-,385	,409
	Sig. (2-tailed)	,013	,008
Általános hangulat	Pearson Correlation	-,519	,342
	Sig. (2-tailed)	,000	,026

Forrás: A vizsgálat eredményei alapján, saját

A főtenyezők két szervezeti kultúra dimenzióval mutatnak együttjárást. 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 ismertetett vizsgálatokkal, igazolják, hogy a vezető érzelmi intelligenciája összefüggésben van a szervezeti kultúrával. A korrelációsszámítás mellett hatásvizsgálatra (regressziós számításra) nem került sor, ugyanakkor korábbi eredmények igazolják a vizsgált tényezők hatásmechanizmusait (vö.: Balázs 2013).

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.

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, 2013.
- 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
- Kun B. 2011. Az érzelmi intelligencia és az emocionális és szociális kompetenciák szerepe a pszichotaktív-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
- 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.
- Kovács Z. – Perjés I. – Sass J. (2005) Iskolák szervezeti kultúrája. In: Faragó K. – Kovács Z. (szerk.) *Szervezeti láttelepek*. Akadémiai Kiadó, Budapest.





MUNKAHELYI TANULÁS ELŐSEGÍTÉSÉNEK VÁLTOZÁSVEZETÉSI SZEMPONTJAI²⁶

*CHANGE MANAGEMENT ASPECTS OF ENHANCING ON-THE-JOB
LEARNING*

FERINCZ ADRIENN PhD. hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar,
Vezetéstudományi Intézet

DR. HORTOVÁNYI LILLA egyetemi adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar,
Vezetéstudományi Intézet

DR. DOBÁK MIKLÓS egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar,
Vezetéstudományi Intézet

ABSTRACT

In our complex, knowledge-based society the places of learning have changed, the role of the workplace becomes more and more important in learning. Researchers analyze the change management challenges regarding enhancing on-the-job learning and knowledge transfer. The knowledge management processes are often supported by ICT that creates a lot of change management challenges in creating learning organizations. Researchers examined an ERP project in an agricultural company and its influence on intraorganizational knowledge transfer and learning processes by semi-structured interviews, document analysis and observation. Authors believe that this study extends the understanding of human-computer collaboration from the change management aspects of on-the-job learning, it defines the change management challenges and potential solutions.

1. Bevezetés

Korunk dinamikus, turbulens gazdasági és társadalmi környezetének eredménye a tudás alapú társadalom. Mind az egyéni, mind a vállalati szintű versenyképesség alapja a tudás. A szervezetek számára kulcsfontosságú képességgé vált, hogy milyen mértékben képesek saját tudást létrehozni, és azt hogyan tudják kezelni,

²⁶ Jelen kutatási tanulmány az "Az EIT KIC Társulásokban magyar részvétel és partneri közreműködés támogatása (EITKIC_12-1-2012-0001)" c. átfogó kutatási program támogatásával jött létre.





megőrizni, fejleszteni és újrafelhasználni annak érdekében, hogy növelhessék a vásárlói értéket, miközben költségeik csökkennek. A tudás megszerzéséhez, kifejlesztéséhez, megőrzéséhez azonban radikálisan fejleszteni kell a szervezeti tanulás képességét.

A Kutatók munkájuk során arra a kérdésre keresik a választ, hogy változásvezetési szempontból milyen kihívások előtt állnak azon vezetők, akik innovatív, tanuló szervezetet terveznek kialakítani, fenntartani?

2. Elméleti háttér

Napjaink társadalmában a tudás egyrészt meghatározó erőforrássá vált, másrészt a piac egyik meghatározó árujává is. A stratégiai menedzsmentben is előtérbe került tekintve, hogy a tudás-alapú nézőpont az erőforrás-alapú megközelítés egy elágazásának is tekinthető, amennyiben a tudást a stratégiaiilag legfontosabb erőforrásként kezeljük (Grant, 1996; Balaton et al., 2010). A tudás fogalma elválaszthatatlan magától a tanulás folyamatától, azonban a tudás definiálása problematikus. Jellemzői többek között átruházhatóság, felhalmozhatóság, kisajátíthatóság, specializáltság és közvetlen kapcsolódás az értékteremtéshez (Drótos, 2006). A kutatók munkájukban a munkahelyi tanulással, azon belül is a szervezeten belüli, egyének közötti tanulással, tudásátadással kívánnak foglalkozni.

A munkahelyi tanulás gyakran nem tudatos, nem szándékos és nem megtervezett tanulási folyamat, mert opportunista és spontán jelenik meg a munkafolyamatokba szorosan integrált a tevékenységek által (Marsick, 2003), ami így tartós változáshoz vezet a tudás, attitűd és képességek terén. Az on-the-job tanulás az oktatási környezeten kívül jelenik meg és nem formális, szervezett oktatási program keretei között, ezért a tanulók gyakran nincsenek is tudatában a tanulási folyamatnak (Maejolein és társai, 2006).

A munkahelyi tanulás előidézhető az informális tanulás feltételeinek és a formális képzés gyakorlatának, és a munkaegységek instrukcióinak fejlesztésével (Engeström & Kerosuo 2007). Az informális tanulás feltételei a tevékenységek, szituációk és eszközök, melyek elsődleges célja ugyan nem a tanulás, de használható tudatosan vagy nem tudatosan tanulásra és tudásmegosztásra (Govaerts & Baert, 2011).

A tanuló szervezetekkel foglalkozó kutatások, szakirodalmak (Bakacsi et al., 1999, Gelei, 2002) egy része azzal foglalkozik, hogyan alakíthatók ki a tanuló szervezetek, valamint mi jellemzi a tanuló szervezeteket. Jelen kutatás nem tanuló szervezeteket kíván vizsgálni, hanem azokat a kihívásokat kívánja azonosítani, amelyek a tanuló szervezetté válás során előfordulhatnak. Ezenkívül a kutatók nem kívánják vizsgálni a szervezet szintű képességeket sem, melyek vizsgálata, mint például a kettős képesség (Taródy, 2012) szintén aktuális kutatási kérdés lehetne. A tudásmenedzsment folyamatok fejlesztése esetében irányított változásról beszélhetünk. Irányított változásnak tekinthető egy folyamat, ha a változást a





menedzsment tudatosan kezeli, valamint a változás mértéke meghalad egy bizonyos nagyságrendet (Dobák és társai, 2012). Minden üzleti változás különböző és egyedi, Nohria és Beer (2000) két modellt különböztetett meg, az „E” típusú elméletet és az „O” típusú elméletet.

A változások két típusának elkülönítése kapcsán érdemes kiemelni, hogy a munkahelyi tanulás, tudástranszfer során nagy szerepe van a szociális tőkének, az alkalmazottak képességeinek és motiváltságának. Nahapiet és Goshal (1998) szerint a személyek közötti, azaz interperszonális kapcsolatok szervezeti szinten nagy szerepet kapnak a tudásmegosztásban. Az interperszonális kapcsolatoknak három dimenziója van: (1) a strukturális dimenzió, (2) a kognitív dimenzió és a (3) kapcsolati dimenzió, mely utóbbi a motivációval kapcsolható össze, ez magában foglalja a bizalmat, szervezeti normákat stb. Ezen modell kapcsán elmondható, hogy a strukturális dimenzió inkább E, míg a másik kettő O típusú tényezőnek tekinthető, amennyiben változásvezetési oldalról vizsgáljuk a tanulást.

A tanulás kapcsán különösen izgalmas a motivációs, kapcsolati dimenzió vizsgálata. Edmondson és társai (2001) szerint a félelem megbénítja a tanulási folyamatot: gátolja a kísérletezést, csökkenti az észlelhető opciók számát, bátortalaná teszi az embereket a meglátásaik, kérdéseik, problémáik megosztása és elemzése tekintetében. Egy modellt alkottak, ahol az egyik változóként a pszichológia biztonságát (annak alacsony és magas szintjét), valamint a célok elérésének elszámoltathatóságát (annak alacsony és magas szintjét) jelölték meg. Ez alapján azonosítottak 4 különböző dimenziót.

- Érdéktelenség zóna (apathy zone): Alacsony pszichológiai biztonság és alacsony elszámoltathatóság jellemzi. Az alkalmazottak érdektelenné válnak, és megpróbálják kijátszani a munkát.
- Komfort zóna (comfort zone): Magas pszichológiai biztonság, de alacsony elszámoltathatóság jellemzi. Az alkalmazottak igazán élvezik a munkát másokkal, de nem érzik kihívónak munkájukat, és nem is dolgoznak keményen.
- Aggódás zóna (anxiety zone): Alacsony pszichológiai biztonság, de magas elszámoltathatóság jellemzi. Az emberek félnek megosztani kísérleti ötleteket, kipróbálni új dolgokat, segítséget kérni a kollégáktól.
- Tanulás zóna (learning zone): Magas pszichológiai biztonság és magas elszámoltathatóság jellemzi. A fókusz a kollaboráción és a tanuláson van, jó teljesítményű eredményekkel és szolgáltatással.

Ezek alapján megállapítható, hogy a munkahelyi tanulóshoz elengedhetetlen a kihívó, de elszámoltatható célok, feladatok kitűzése, valamint a pszichológiai biztonság. A kutatók szerint napjainkban egyre több információs- és kommunikációs technológiai (továbbiakban IKT) eszközt állítanak a tanulási, tudásátadási folyamatok szolgálatába, melyek használata kapcsán ezen kérdések igen aktuálisak. A





kutatók egy vállalatirányítási rendszer bevezetése utáni fázisban vizsgált meg egy szervezetet munkahelyi tudásátadás, tanulás oldalról.

3. Kutatás módszertana

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében a kutatók félig strukturált egyéni interjúkon, dokumentumelemzésen és megfigyelésen alapuló feltáró kutatást végeztek. A kutatás egy eset mély feltárásán alapul, melynek keretében a kutatók egy mezőgazdasági kereskedelemmel foglalkozó szervezet esetében vizsgálták a tudásátadáshoz, tanuláshoz való hozzáállását a vezetőknek és az alkalmazottaknak egy vállalatirányítási rendszer bevezetése, működtetése és fejlesztése kapcsán. A kutatók interjúkat készítettek a két vizsgált szervezet valamennyi felső- és középvezetőjével, valamint néhány alsóbb szintű vezetőjével illetve alkalmazottjával. Az interjúvázlatokon felül céges dokumentumok elemzése és vezetői megbeszélések, napi munkamenet megfigyelése is a kutatás részét képezte. A kutatók 14 mélyinterjút rögzítettek, melyek hanganyagát szó szerint rögzítették. Kutatók az adatelemzéshez QSR NVivo elemző szoftvert alkalmaztak.

4. A munkahelyi tudásátadás vizsgálata változásvezetési szempontból

A kutatók munkájuk során arra fókuszáltak, hogy milyen változásvezetési kihívásokkal jár a szervezeti tudásátadást, tanulást fejleszteni kívánó rendszer bevezetése, valamint változásvezetési szempontból milyen szempontokat kell figyelembe venni a szervezeti tanulás képességének előremozdítása során. Ezek alapján a kutatók az alábbi megállapításokra jutottak:

- A munkahelyi tanulás, tudásátadás során fontos elkülöníteni az egyéni és a szervezeti korlátokat.
- A munkahelyi tanulás, tudásátadás során külön kezelni kell az általánosságban a tanulásra, tudásátadásra vonatkozó tényezőket, valamint kifejezetten az IKT eszközök elérhetőségére, használatára vonatkozó kognitív képességeket és alkalmazotti motivációt.
- Az IKT eszközök bevezetése paradox helyzetet idézhet elő a szervezetekben.
- A munkahelyi tanulás, tudásátadás esetében kiemelt szerepe van az egyéni képességeknek és az egyén által észlelt tudásátadási, tanulási szituációnak.

4.1. Egyéni és szervezeti korlátok szerepe

A munkahelyi tanulás és tudásátadás során fontos elkülöníteni az egyéni és a szervezeti szintű tanulást. Egyéni szint esetében az egyén képességei, motivációja korlátozhatja a tanulását. Azonban ha egyének közötti tanulásról, tudásátadásról beszélünk, akkor változásvezetési szempontból igen fontos a szervezeti szintű korlátok és az egyéni szintű korlátok elkülönítése.





4.2. Az általános valamint a technológia használatához kapcsoló tudás elkülönítése

A kutatók megállapították, hogy a munkahelyi tanulási, tudásátadási dimenziók mentén el kell különíteni az általánosságban a tanulásra, tudásátadásra vonatkozó tényezőket, valamint kifejezetten az IKT eszközök elérhetőségére, használatára vonatkozó kognitív képességeket és alkalmazotti motivációt.

4.3. IKT eszközök paradoxona

Az IKT eszközök és rendszerek felhasználásával elvileg az a cél, hogy az a szervezeti tanulást, tudásmenedzsmentet támogassa és fejlessze. Ezzel szemben előfordul, hogy pont az IKT eszközök irányában megjelenő félelmek és ellenállás az, amely nemcsak az eszközök használatát, hanem ezzel magát a munkahelyi tanulást és tudásmegosztást is gátolni fogja. Ez különösen fontos tényező abban az esetben, amikor egy új eszközt, rendszert kíván a szervezet bevezetni. Ezen paradox hatással tisztában kell lenni, amikor a szervezet ilyen eszközökkel kívánja fejleszteni a szervezeti tudásmenedzsmentet.

4.4. Az egyéni képességek és az egyén által észlelt tudásátadási szituáció szerepe

Hortoványi és Szabó (2006) interperszonális tanulási modelljében elsősorban a tudásmegosztás motivációjával foglalkozik, ahol a kapcsolat minősége dimenzió részben megfeleltethető jelen kutatás támogató vagy nem támogató észlelt tanulási szituációjával. Jelen kutatás szerzői ezt a kutatási eredményt azzal egészítik ki, hogy a tudásmegosztásban való pozitív irányú részvételt nemcsak az észlelt szituáció befolyásolja, hanem komoly szerepe van annak is, hogy az egyén eredendően milyen képességekkel rendelkezik, és ezek relatíve hogyan viszonyulnak a többiek képességeihez. Az egyének a szervezetekben eltérően viselkedhetnek attól függően, hogy milyennek érzélik az alkuerejüket a többiekéhez képest és milyennek érzélik a tanulási szituációt. Az alkuerejük észlelése pedig elsősorban attól függ, hogy egyéni képességeiket a többiekéhez viszonyítva hogyan látják, mennyire gondolják, hogy kitűnnek a többiek közül, vagy, hogy hiányosságokkal rendelkeznek.

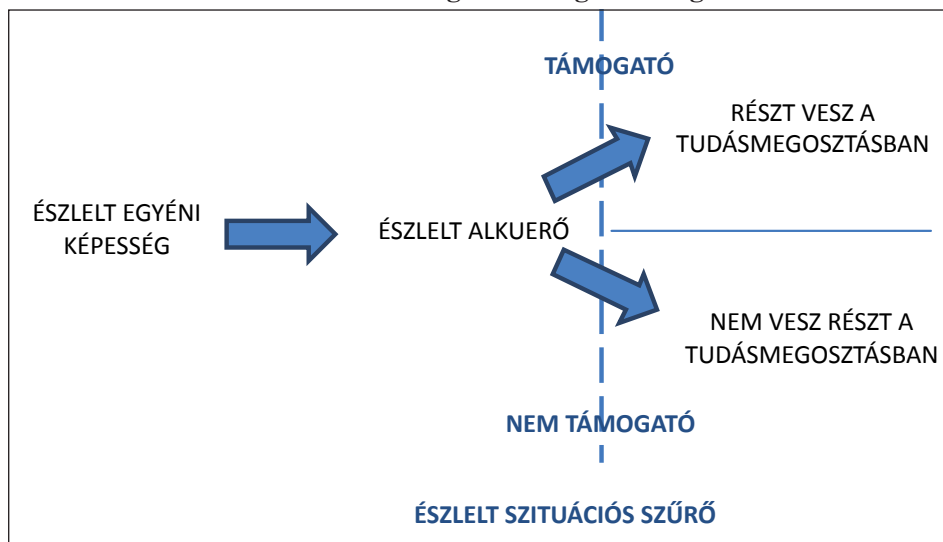
Az 1. ábra azt mutatja be, hogy az egyén képességét a többiekéhez viszonyítja, ezáltal kialakul benne egy észlelés saját képességeiről, valamint az azokon alapuló nagy vagy kis alkuerejéről a szervezetben. Minden tudásátadás során szerepet játszik az adott észlelési szituáció, mely egyfajta szűrő szerepet tölt be, azaz ha támogatónak észlelt a szituáció, akkor az egyén részt vesz, ha nem támogatónak észlelt a szituáció, akkor az egyén nem vesz részt a tudásmegosztásban. A változások kapcsán, különösen ha egy új eszköz bevezetése a meglévő hatalmi szerepeket sérti, igen fontos hatása lehet ennek a jelenségnek.





1. ábra: Az egyéni képességek és az észlelt szituáció kapcsolata a tudásmegosztás során

1. figure: The relation between individual competences and perceived situation during knowledge sharing



Forrás: Saját szerkesztés

5. Változásvezetési kihívások a munkahelyi tanulás és tudásátadás kapcsán

A kutatók a 2. ábrán összefoglalták Nahapiet és Ghoshal (1998) modelljének dimenziói alapján, hogy milyen változásvezetési kihívásokkal kell szembenézni a munkahelyi tanulás, tudásátadás fejlesztése során, illetve ezek milyen akciókkal oldhatók fel.

A kutatók továbbiakban kihangsúlyozzák, hogy a fenti ábra dimenziói esetében együttesen is kialakulhatnak korlátok, valamint a dimenziók egymásra is hatnak. Ezenkívül figyelembe kell venni annak hatásait is az eredmények értelmezésekor, hogy milyen szektorban tevékenykedik a vizsgált szervezet. Kutatásuk azonban mindenképpen rávilágít arra, hogy önmagában a technológia, vagy bármilyen IKT eszköz nem eredményez jobb tanulási, tudásátadási folyamatokat, ezt komoly változásvezetési program kell támogatassa annak érdekében, hogy fel lehessen oldani valamennyi egyéni és szervezeti szintű korlátot, mely a tanulási folyamatokat gátolhatja.





2. ábra: Változásvezetési kihívások és megoldások a munkahelyi tanulás során

2. figure: Change management challenges and solutions for on-the-job learning

Strukturális korlát	Kognitív korlát	Motivációs korlát	Változásvezetési kihívások	Szükséges akció
Nincs	Nincs	Van	Vezető és beosztottak közötti konfliktusok Az egyén félti megosztani tudását másokkal, vagy fél, hogy kiderülnek hiányosságai	Szervezetben belüli hatalmi koalíciók azonosítása és feloldása. Hatalmi térkép” és változásvezetési terv létrehozása – projekt támogatottsága és a szervezeti befolyás alapján egyénre lebontott változásvezetési eszközök azonosítása
Nincs	Van	Nincs	Az egyének nem tudnak egymástól tanulni, vagy nem tudják használni az eszközöket, mely idővel csökkenő egyéni teljesítményt eredményez.	Vezetői szintű képzések, coaching és workshop segítségével Régihez, biztonságoshoz és megszokotthoz” ösztönösen kötődő beosztottak ellenállásának megtörése és elkötelezetté tétele
Van	Nincs	Nincs	Az egyéneknek földrajzilag vagy időben (túlterheltség miatt) nincs lehetőségük az egymástól való tanulásra, a tudásuk megosztására.	Tudás tárolási és megosztási folyamatok szabályozása A felelősségi és hatásköri viszonyok aktualizálására Vezetői kontrollrendszer kiterjesztése , Beosztottak érdekeltté tétele (teljesítmény-értékelés)

Forrás: Saját szerkesztés

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., & Takács, S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R. & Tari, E. (2010): Stratégiai Menedzsment. Budapest, Aula Kiadó.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change, Harvard Business Review, 78(3), pp. 133-141.
- Dobák M., Hortoványi L., Szabó Zs. R. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. In Szabó Zsolt Roland (szerk): Innováció vezetői szemmel: Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják. Aula Kiadó, Budapest





- Drótos, Gy. (2006): Áldás vagy átok? – Információtechnológia a tudásmenedzsment kezdeményezéseiben. In Noszkay, E. (ed.): Megragadni a megragadhatatlant... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani közelítésben. . N. & B. Kiadó, Budapest. pp. 60-73.
- Edmondson, A. C., Bohmer R. & Pisano, G. P. (2001): Speeding Up Team Learning, Harvard Business Review, 79(9), pp. 125-134.
- Engeström, Y. & Kerosuo, H. (2007): From workplace learning to inter-organizational learning and back: The contribution of activity theory, Journal of Workplace Learning, 19, pp. 336–342.
- Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete; Doktori disszertáció, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Govaerts, N. & Baert, H. (2011): Learning patterns in organizations: towards a typology of workplace-learning configurations, Human Resource Development International, 14(5), pp. 545-559.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, 17, pp. 109-122.
- Hortoványi, L. & Szabó Zs. R. (2006): Knowledge and Organization: A network perspective. Society and Economy, 28(2), pp. 165-179.
- Marjolein, G. M., Berings, C. Doornbos, A. J. & Simons P. R-J. (2006): Methodological Practices in On-the-Job Learning Research, Human Resource Development International, 9(3), pp. 333 – 363.
- Marsick, V. J. (2003): Invited reaction: informal learning and the transfer of learning: how managers develop proficiency, Human Resource Development Quarterly, 14, pp. 389 – 95.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, 23(2), pp. 242–266.
- Taródy, D. (2012): Formalizált rugalmasság – a kettős képesség kialakulása egy középvállalatban, Vezetéstudomány, 43(12), p. 49-60.







Szektorok, ágazatok, szakpolitikák







SZERVEZETFEJLESZTÉS AZ ÖNKORMÁNYZATI SZÉKTORBAN

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE LOCAL GOVERNMENT SECTOR

KOVÁCS GERGŐ PÉTER PhD. hallgató

Szent István Egyetem,
Gazdálkodási és Szervezéstudományi Doktori Iskola

ABSTRACT

Significant changes were in the local government sector in the last few years. The legal environment changed in many ways and it required new operational structures from the municipalities. These local governments tried to meet the statutory criterias, but very important fact, that the new environment requested new organizational frameworks and new approach operations. Recently the local governments had a chance to make a hugh organizational development program thanks to a EU tender in order to work more effectively. Based on the aims and methods of the Zoltán Magyar Public Administration and Development Programme the concerned municipalities makes similar developments in their own organization. Based on a middle sized hungarian local government one of these programs will be shown and analyzed in this publication.

1. Bevezető

Az elmúlt három évben jelentős változások következtek be az önkormányzati szektorban. A sok szempontból megváltozott jogszabályi környezet új működési struktúrákat igényelt meg a hazai önkormányzatoktól is. Az önkormányzatok elsősorban a törvényi feltételeknek igyekeztek megfelelni, azonban nagyon fontos, hogy a megváltozott körülményekhez történő alkalmazkodás újabb szervezeti kereteket más szemléletű működést igényeltek. Elmúlt évben egy jelentősebb pályázati projekt eredményeképpen az önkormányzatoknak lehetősége nyílt szervezetfejlesztési programokat végrehajtani a működés eredményesebbé tétele érdekében. A program során a Magyar Zoltán Közigazgatás- Fejlesztési Programban meghatározott fejlesztési célokhoz és módszertanokhoz kapcsolódóan valamennyi programban résztvevő önkormányzat hasonló fejlesztéseket hajtott végre a saját szervezetre alapozva. A tanulmány első felében egy hazai középváros konkrét széleskörű teljes intézményi rendszert érintő szervezetfejlesztési projektje kerül bemutatásra, majd a bemutatott programhoz kapcsolódóan egy saját elemzésen alapuló





új intézményirányítási modell és hozzá kapcsolódó gazdaságossági vizsgálat kerül bemutatásra. A bemutatásra kerülő modell intézményi integrációs javaslatot fogalmaz meg. Az intézményi átszervezés során az ezredfordulót követő közintézményi reformok közös jellemzője többek között az alsó szintek egyszerűsítése, szervezetek „ellaposítása”. (Jenei,2006), mely jelen szervezetfejlesztési javaslatban is megfigyelhető tulajdonság.

2. Előzmények, szervezetfejlesztés indokoltsága

2009-2010 években a jelenlegi folyamatokhoz részben kapcsolódó szervezetfejlesztési programok indultak meg Magyarországon. Polgármesteri Hivatalok szervezetfejlesztése témában voltak fejlesztési projektek országsszerte, melyek kizárólag a polgármesteri hivatalok szervezetére fókuszáltak, nem terjedtek ki a teljes önkormányzati intézményi körre.

A 2009-es ÁROP-3.A.1 azonosítószámú projektek a hivatali működést vizsgálták és a hatékonyságnövelés szempontjainak figyelembe vételével igyekeztek a szervezet elemeit megújítani valamint képzésekkel a munkatársi kör kompetenciáit és motivációját növelni.

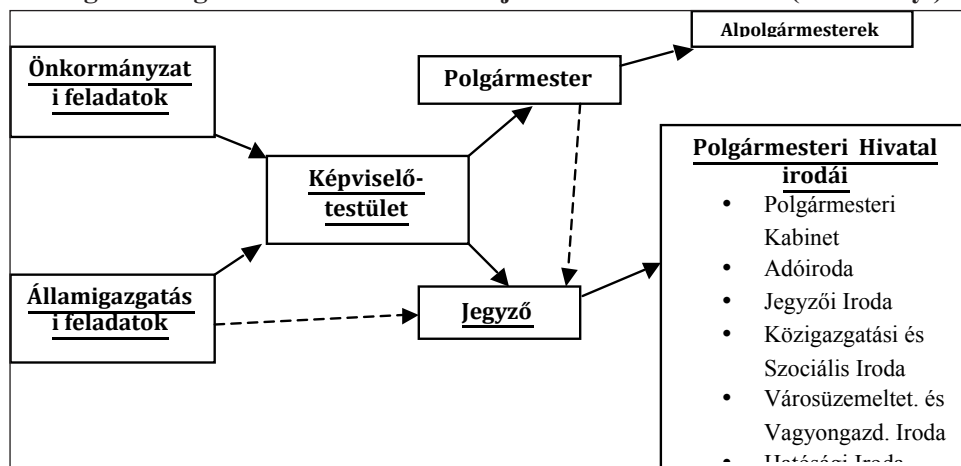
Önkormányzati kört jelentősen érintő változások mentek végbe 2013 év elején és azt megelőzően a Magyarországi helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Möt.) megszületésével. A jogalkotói szándék az új törvény kapcsán részben az volt, hogy az államigazgatási az önkormányzati feladatok szétválasztásra kerüljenek és részben átkerüljenek az államigazgatási feladatok az ellátásukért létrehozott járási kormányhivatalok kompetenciájába. Települési szinten az államigazgatási feladatok címzettjei a települési jegyzők, míg az önkormányzati feladatok nagy részéért a helyi képviselő-testület és a testületet képviselő polgármester a felelős. Az 1. számú ábráról is – Gödöllői Polgármesteri Hivatal példáján keresztül bemutatva – jól látható, hogy a szervezeti felépítésre hol „hatnak” az önkormányzati és hol az államigazgatási feladatok. Az államigazgatási feladatok részben „leválásával” a hatósági típusú feladatok csökkentek és szükségszerűen a szolgáltató jelleg került előtérbe. Ez a folyamat okozza a hivatal szolgáltató arculatának erősítése iránt megjelent igényt és a szervezetfejlesztés szükségességét. A szervezet döntéshozói által meghozható szervezetfejlesztési lehetőségek azért is fennállnak, mert a magyar önkormányzati rendszer sajátossága, hogy amikor az önkormányzati törvény meghatározza az önkormányzati feladatokat (Pálné,2008), akkor nem írja elő számukra ezek biztosításának mikéntjét.





1. számú ábra: Gödöllői Polgármesteri Hivatal szervezeti ábrája (2014. május)

1. figure: Organizational chart of Major's Office in Gödöllő (2014. may)



Forrás: saját szerkesztés

3. Szervezetfejlesztés önkormányzatoknál

A polgármesteri hivatalok, mint minden szervezet életében vannak „élet-görbe” szakaszok, amikor fejlesztésre szorulnak az egyes részterületek. A folyamatos fejlődés a mai társadalomban a közigazgatásban is megjelenő követelmény. Szervezetfejlesztésre számos definíció létezik, több megközelítésben vizsgálták szakemberek a szervezetfejlesztés nomenklatúráját, azonban a több mint 100 definíció közös jellemzői: a szervezetfejlesztés a szervezeti változások folyamataival, nem pedig azok tartalmával foglalkozik; a folyamatokat maguk az érintettek viszik előre, ezért minden érintett egyben résztvevő is; fontos lehet egy tanácsadó jelenléte, aki azonban csak gondolatindító, de a folyamat lebonyolítása a tagok feladata. (Kieser, 1995) A megfogalmazásnak teljesen megfelel a bemutatásra kerülő önkormányzati fejlesztési program, melyben a helyi szereplők, mind intézményi, mind vezetői, mind pedig kijelölt szakértői szinten bevonásra kerülnek.

Gödöllő Város Önkormányzata 2014 évben az Államigazgatási Reform Operatív Program keretében benyújtott ÁROP-3.A.2 pályázati konstrukció keretében átfogó szervezetfejlesztési programot hajt végre. A pályázati feltételeknek minden programban résztvevő önkormányzatnak szükséges megfelelnie, azonban a pályázati keretek között a fejlesztések konkrét tartalmát minden önkormányzat maga határozza meg. A pályázati keretfeltételek miatt az egy önkormányzat fejlesztését bemutató tanulmányból átfogó képet kaphatunk arról, hogy az önkormányzati szektor milyen szervezetfejlesztési folyamatokra tart igényt. Első fejlesztési elem a 2009-2010-évesben lefolytatott polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt intézkedések felülvizsgálata. Második fejlesztési elem önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok





felülvizsgálata, valamint a kiszerveztetett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata, CBA elemzése. A harmadik fejlesztési elem tekintetében a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása történik meg. A negyedik fejlesztési elem egy konkrét önkormányzati feladat-ellátási területhez köthető feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása. Az ötödik fejlesztési elem az állampolgári szempontok figyelembe vételével települési közszolgáltatások vizsgálata történik, megvizsgálva a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók alkalmazásának, integrálásának lehetőségét. Nagyon fontos elem a hatodik fejlesztési elem, melynek keretében új informatikai vezetői információs és erőforrás tervező rendszer kerül kialakításra szoftverfejlesztés formájában. Következő fejlesztési elem a program keretében lefolytatásra kerülő kettő darab átfogó lakossági kutatás, mely az önkormányzati munka hatékonyságára irányul. A nyolcadik elem szervezetfejlesztési folyamatok részeként feltárt hiányosságok és gyengeségek ismeretében kiválasztásra kerülő három darab folyamat, melyek teljes egészében átgondolásra, újraszervezésre kerülnek. A projekt eredményeinek fenntartására és azok minőségének folyamatos ellenőrzése céljából a jelenleg is auditált szervezet új minőségfejlesztési rendszer bevezetését tervezi, a Közös Értékelési Keretrendszer a (CAF) bevezetésével. A projekt a teljes önkormányzati rendszerre irányul az adott településeken, azonban kiemelt fejlesztése elem a polgármesteri hivatalok humán-erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése. (ÁROP-3.A.2. Szakmai koncepció). A projekt megvalósításának segítésére az önkormányzatok többsége külső tanácsadó szolgáltatásaira támaszkodik, azonban a szervezet saját arculatához kapcsolódó fejlesztési célok elérése érdekében fontos, hogy ezek a tanácsadók, csak generálják, elősegítsék, a fejlesztési folyamatok megvalósulását, de az érdemi elvárásokat és megvalósítási lehetőségeket az érintettek dolgozzák ki.

4. Intézményirányítási modell javaslat

A program negyedik fejlesztés eleme a meglévő intézményi rendszer áttekintése, hatékonysági vagy költségcsökkentési javaslatok kidolgozása. A projekt keretében az önkormányzati fenntartású teljes nevelési, oktatási intézményrendszer elemzésre kerül.

Az adott programhoz kapcsolódva a program végrehajtásával párhuzamosan a Gödöllő város óvodáinak fejlesztésére irányuló modell javaslat kerül bemutatásra. A Gödöllőn működő hét óvoda fejlesztése során legelső szempont, hogy a gyermekek nem érezhetnek semmilyen negatívumot, tekintettel arra, hogy a csoportban végzendő pedagógia munka nem változik.





A kutatás során a gödöllői hivatali program keretében létrejött szakértői csoport véleményének kikérésével került megfogalmazásra az a javaslat, hogy – a szakmai színvonal megtartása és emelése mellett – a jelenleg működő intézmények integrációjával megtakarítás érhető az önkormányzat számára. A táblázatokban látható számítások két alternatív megoldási javaslattal terveznek: „A” változatként elnevezett intézményi integráció esetében a jelenleg működő hét intézmény helyett egy nagy egyesített intézmény létrehozása történne meg, ahol egy intézményvezető mellett a jogszabályban előírt létszámban három intézményvezető helyettes dolgozna, akik önállóan nem csoportban láthatnák el feladataikat. Segítésükre további három helyettes megválasztása javasolt, akik azonban csoportban dolgozó pedagógusokként tevékenykednének, így a hét telephely közül egy sem maradna vezető illetve – akár csoportban akár csoporton kívül dolgozó-helyettes nélkül. A javasolt „B” változat esetében kettő új intézmény egy 500 és egy 565 férőhelyes létrehozása történhetne meg, egy-egy csoporton kívüli, „függetlenített” vezetővel és összesen három – csoportban dolgozó – helyettessel. Mindkettő változatban a jelenlegi hét óvodatitkár helyett a csökkenő feladatokra tekintettel négy fő óvodatitkár alkalmazása javasolt.

1. számú táblázat: Gödöllői Óvodák személyi összetétele (2014. május)

1. chart: Personnel of the nursery schools of Gödöllő (2014. may)

Intézmény neve	Csoportok száma	Férőhely szám	Óvodavezető	Óvodavezető-helyettes (nem függetlenített)	Óvodatitkár	Óvodapedagógus	Pedagógiai asszisztens	Dajka	Egyéb alkalmazotti	Összesen
Egyetem Téri Óvoda	4	100	1	1	1	8	1	4	1	16
Kazinczy Körúti Óvoda	4	100	1	1	1	8	1	4	1	16
Martinovics Utcai Óvoda	4	100	1	1	1	8	1	4	1	16
Palotakerti Óvoda	8	200	1	1	1	16	2	8	1	29
Szent János Utcai Óvoda	10	209	1	2	1	20	3	10	1	36
Táncsics Mihály Úti Óvoda	7	156	1	1	1	14	2	7	1	26
Zöld Óvoda	8	200	1	2	1	16	2	8	2	30
Összesen:	45	1065	7	9	7	90	12	45	8	169

Forrás: Gödöllői Polgármesteri Hivatal adatszolgáltatása alapján saját szerkesztés



2.számú táblázat: Javasolt modellek kiadási tervezete

2.chart: Draft expenditures of the proposed models

GÖDÖLLŐI OVODÁK		A változat: 1 integrált intézmény 3 fő függetlenített helyettes + 3 fő csoportban dolgozó helyettes + 4 fő titkár			B változat: 2 integrált intézmény: 2 függetlenített vezető + 3 fő csoportban dolgozó helyettes+ 4 fő titkár		
Ellátási helyek	Beosztás jelenlegi állapot szerint	Lét szám (Fő)	A változat (E Ft)	Megtakarítás (E Ft)	Létszám (Fő)	B változat (E Ft)	Megtakarítás (E Ft)
Szent János Utca	Intézményvezető	1	4 179	0	1	4 179	0
	Óvodatitkár	1	1 416	0	1	1 416	0
	Óvodavezető-h.	0	0	742	0	0	742
Zöld Óvoda	Intézményvezető	1	3 992	0	0	0	3 992
	Óvodatitkár	1	1 416	0	1	1 416	0
	Óvodavezető-h.	0	0	742	1	371	371
Táncsics Mihály Út	Intézményvezető	1	4 178	0	0	0	4 178
	Óvodatitkár	1	1 416	0	1	1 416	0
	Óvodavezető-h.	0	0	371	1	371	0
Palotakert	Intézményvezető	1	3 992	0	1	3 992	0
	Óvodatitkár	1	1 416	0	1	1 416	0
	Óvodavezető-h.	0	0	371	0	0	371
Egyetem Tér	Intézményvezető	0	0	3 896	0	0	3 896
	Óvodatitkár	0	0	1 416	0	0	1 416
	Óvodavezető-h.	1	371	0	1	371	0
Kazinczy Körút	Intézményvezető	0	0	4 468	0	0	4 468
	Óvodatitkár	0	0	1 416	0	0	1 416
	Óvodavezető-h.	1	371	0	1	371	0
Martinovics Utca	Intézményvezető	0	0	4 572	0	0	4 572
	Óvodatitkár	0	0	1 416	0	0	1 416
	Óvodavezető-h.	1	371	0	1	371	0
Bruttó bérmeztakarítás össz:		11	23 118	19 410	11	15 690	26 838
Járlék (27 %)				5 241			7 246
Összesen:				24 651			34 084

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. számú táblázatban megismerhető a jelenlegi óvodai intézményi struktúra, melyből látható, hogy jelenleg minden intézmény saját vezetővel rendelkezik. A létesítménygazdálkodási és épület-üzemeltetési feladatok jelentős része a közelmúltban integrálásra került a polgármesteri hivatal szervezetébe, ezáltal a veze-



tői feladatok egy része megszűnt. A gazdaságossági érveken túl pedagógiai szakmai véleményeket is megismerve javasolható a települések vezetői számára, hogy intézményi integráció mellett csökkenthető a vezetői létszám. A 2. számú táblázatban a javasolt két alternatív megoldás számításokkal alátámasztott indokolása látható.

A 3. számú táblázatban a feladatfinanszírozás elvének megfelelően a költségvetési törvényben előírt számítás alapján tervezhető normatíva bevétel látható. Tekintettel arra, hogy a számítási képlet korrekciós tényezőként figyelembe veszi, mind a vezetői létszámot, mind pedig a vezetői órakedvezmények mértékét is, a csökkenő vezetői létszámok nemcsak csökkenő kiadást, de csökkenő normatív támogatási bevételt is eredményeznek.

3.számú táblázat: Javasolt modellek bevételi tervezete

3. chart: Draft revenues of the proposed models

	Napi 8 óránál többet az óvodában lévő gyerekek száma	Meg határozott csoport átlag-létszám	Foglalkozási együtt ható	Vezetői órakedv. adódó létszám többlet	Napi 8 óránál kevesebbet az óvodában lévő gyerekek száma	Meghatározott csoport átlag-létszám	Foglalkozási együtt ható	Óvodapedagógusok számított létszáma	Bevétel (normatíva muttó 4 012 000 Ft/ PSZ)
Jelen	1 004	20	1,62	7,44	136	20	0,81	94,3	378331600
A változat	1 004	20	1,62	3,06	136	20	0,81	89,9	360678800
B változat	1 004	20	1,62	3,50	136	20	0,81	90,3	362283600

Forrás: Gödöllői Polgármesteri Hivatal adatszolgáltatása alapján saját szerkesztés

5. Összegzés, konklúziók

Számos szakmai szempont is felsorolható az integráció mellet. Az angolszász mintát követő alacsony számú intézményhálózat a vizsgálat alapján kedvezőbb a mediterrán széles intézményhálózati modellnél. (Pénzügyi szemle, 2014/3) Az integrált intézményekben könnyebb – a fenntartó által elvárt – magas színvonalra való törekvést magáénak tudó szervezeti kultúrát kialakítani. Szakmai továbbképzések és ismeretátadás az integrációt követően gördülékenyebbé válhatnak. Jelenleg a pedagógiai intézmények saját programmal rendelkeznek szakmai területen, azonban a közös elvárásokat magába foglaló, mindeközben egyéni arculatot is ismertető közös óvodai nevelési programban nem csorbulna az intézmények egyedisége.





4.számú táblázat: Javasolt modellek jövedelmezősége

4.chart: Profitability of the proposed models

	Bevétel (normatíva)	Kiadás	Kiadási Megtakarítás	Egyenleg	Önkormányzati hozzájárulás változása
Jelen	378 331 600	707 226 000,0	0,0	-328 894 400	0
A vált.	360 678 800	682 574 995,2	24 651 004,8	-321 896 195	-6 998 204,8
B vált.	362 283 600	673 141 536,8	34 084 463,2	-310 857 936	-18 036 463,2

Forrás: saját szerkesztés

Összegzőképpen megállapítható, ahogyan a 4. számú táblázatban is jól látszik, hogy mindkét javasolt modell esetében az önkormányzat megtakarítást érhet el, melynek mértéke a „B” változat esetében jelentősebb. Az „A” változatban szerinti, két új javasolt intézmény esetében egy áttekinthető „üzemméret” jöhetne létre. Az „A” változat esetében 3 személy irányítaná a nagyméretű integrált intézményt. Az „A” változat szerinti esetben kiemelendő, hogy a fenntartó és az intézményvezető közötti kommunikáció is jelentős mértékben leegyszerűsödne, mely a fenntartói szándék érvényesítése szempontjából is előnyös. A modell további kiegészítő vizsgálata javasolt, csoportok elosztása, HHH és SNI-s gyermekek elosztása és egyéb szempontok alapján, azonban a publikáció – terjedelmi korlátok miatt – elsősorban jövedelmezőségre és a megtakarítási lehetőségek vizsgálatára irányult.

Az integráció gazdasági és szakmai szempontból is számos előnnyel jár, így látható, hogy valamennyi település vezetése akkor jár el jól, ha integrált intézmény formájában kívánja ellátni a településén élő óvodáskorú gyermekeket.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Gödöllő Város Önkormányzata Képviselő-testülete 2/2013 évi (II.15.) számú önkormányzati rendelete Gödöllő Város 2013 évi költségvetéséről és a gazdálkodással összefüggő egyes feladatokról
- Gödöllő Város Önkormányzat ÁROP-3.A.2-2013-2013-0034 számú „Gödöllő Város Önkormányzat szervezetfejlesztése a költségcsökkentés és hatékonyságnövelés szempontjainak figyelembevételével” elnevezésű pályázata
- Jenei György (2006): Közintézményi reformok szemléleti háttere és fejlődési pályái az ezredfordulóban (Köz-gazdaság, 81.-95. ISSN 1788-0696)
- Kieser, Alfred (1995) Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest
- Pálné Kovács Ilona (2008) Helyi kormányzás Magyarországon Dialóg-Campus Budapest-Pécs
- Sivák József: Az önkormányzati rendszer rendszerszemléletben, (Pénzügyi szemle, 2014/3, p.301-315.)
2011. évi CLXXXIX törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
2011. évi CXC törvény a nemzeti köznevelésről
2013. évi CCXXX. törvény Magyarország 2014 évi központi költségvetéséről





A SPORTSZEKTOR MENEDZSELÉSE GYENGE FIZETŐKÉPES KERESLETŰ PIAC MELLETT

*MANAGING THE SPORT SECTOR WITH A WEAK
SOLVENT MARKET DEMAND*

PAÁR DÁVID PhD. adjunktus

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Innovatív Stratégiák Intézet²⁷

ABSTRACT

The current supply side of the Hungarian sports market is pretty varied especially in the case of bigger cities. Both the non-profit and for-profit organisations can be found which are able to supply passive and active sport activities. However it is questionable whether the financing is sustainable by the market in a land where a very small rate of the population is interested in sport activities. This paper's purpose is to research the Hungarian household sector and its different groups from the aspect of sport expenditures. The possible management activities could base on these results to manage the sport sector efficiently.

The database of the paper is the Household Budget Survey (HBS) from 2008. Only the households from the HBS were used which have any sport expenditures. These households were grouped with cluster analysis into homogeneous groups based on the measure of their sport expenditures. There have been separated three groups in the analysis. The group with the highest element number has been separated into five further different segmented groups. These segments were characterized by different socio-demographical factors. These factors and properties could be a basis of a management strategy in the sport industry.

1. Bevezetés, célok

A jelenlegi sportpolitika felismerte, hogy a magyar sportélet amennyiben kizárólag a piaci koordinációra lenne utalva, akkor életképtelen lenne, de legalábbis még a jelenlegi összezsugorodott állapotánál is kisebb lenne. (András, 2003; Kozma 2005; Szabó 2012) Számtalan tényezővel indokolható a fokozott állami szerepvállalás jelentősége, jelen tanulmány szempontjából ezek közül kiemelkedő

27 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.





jelentőségű a fogyasztói oldalon a kereslet alapjául szolgáló attitűdök elégtelen mértéke és azok kialakítása, a sportfogyasztás luxus jellegének megváltoztatása (Eurobarometer, 2010; Paár, 2011).

A szakirodalmat tanulmányozva, Levine (idézi Mullin, 2007) végzett egyfajta szegmentációt a sportfogyasztói csoportokon belül, amely azonban nem elsősorban a kiadásokon alapult, hanem a sporttermékek és szolgáltatások igénybevételének gyakoriságán. A nagyobb fogyasztási gyakoriság természetesen járhat együtt a sportkiadások egyenesen arányos változásával, azonban ez koránt sem szükségszerű. Továbbá Levin szegmentációja nem mond semmit sem a szocio-demográfiai jellemzőkről.

Korábbi kutatásunkban nem csak a sportfogyasztás fokozott jövedelem és árrugalmassága bizonyosodott be, hanem számos, a magyar háztartásokra jellemző szocio-demográfiai tényező hatását is számszerűsítettük. Mindezt a sportfogyasztásban való részvétel valószínűsége és annak megléte esetén a kiadások mértékének nagysága esetében is részletesen vizsgáltuk (Paár, 2013).

Ezúttal célunk az volt, hogy megállapítsuk, hogy a sportra fordított kiadások alapján a magyar háztartások milyen nagy egységekbe csoportosíthatók, az egyes csoportok milyen szocio-demográfiai jellemzőkkel rendelkeznek, és milyen arányban vannak jelen az egyes csoportok a teljes potenciális fogyasztói oldalon. Amennyiben ezen csoportokról pontosabb képpel rendelkezünk, akkor alakítható ki egységes ágazati stratégia a sportfogyasztói bázis szélesítésére, továbbá ebben az esetben érhető el célzottabban az egyes fogyasztói szegmensek.

2. Adatbázis, módszerek

A kutatás során a KSH által kiadott, a kutatás készítésekor és jelenleg is legfrissebbnek számító adatbázisra, a Háztartási Költségvetési Felvétel 2008-as adataira támaszkodtunk, mely részletesen tartalmazza a magyar háztartások sportra fordított kiadásait. Az adatbázis reprezentatívnak tekinthető az elemzésben szempontként felhasznált szocio-demográfiai tényezők alapján.

Az adatbázisban 7654 háztartás kiadási adatai kerültek rögzítésre a nemzetközileg elfogadott COICOP csoportosítás szerint. A sportkiadási tételeknek több fajtáját is nyilvántartja ez a csoportosítási mód, jelen esetben mi az aggregált, mindezeket együttesen tartalmazó sportkiadási változót használtuk fel, mint a klasztereljárás csoportképző ismervét.

A klasztereljárások lefolytatását követően a kialakult klasztereket a sportkiadásaik értékein kívül további szocio-demográfiai tulajdonságaikkal jellemeztük. Ezek több esetben nem bizonyultak szignifikánsan csak az adott csoportra jellemző tulajdonságnak, így az eredmények ismertetésekor több esetben is előfordul, hogy egy-egy csoportnál eltérő típusú tulajdonságok azok amelyek megjelennek, attól függően, hogy melyek voltak szignifikánsak. Az elemzések során az alábbi szocio-demográfiai tényezőket vizsgáltuk meg: a háztartásfő életkora, neme, iskolai





végzettsége, gazdasági aktivitása, a háztartásban eltartott 20 éven aluli gyermekek száma, a háztartás jövedelmi helyzete, a háztartás régiója és településtípusa.

A kutatás során két klasztereljárás lefolytatására került sor, melyek mindegyike ugyanazon módszertani eljáráson alapult. A második eljárás során a kezdetben kialakult három nagy klasztercsoport legnagyobb elemszámmal rendelkező csoportja került további szegmentálásra, amely eredményeként végül további öt csoport alakult ki.

Az első klasztereljárást megelőzően kiszűrésre kerültek az outliernek számító háztartások adatai a single linkage hierarchikus módszer segítségével, majd ezt követően a Ward-féle hierarchikus eljárást alkalmazva a három klaszteres csoportosítást ítéltük a legmegfelelőbbnek. Ezt követően, mivel a kialakult három klaszterből az egyik csoport 80% feletti részarányal rendelkezett az összes megvizsgált esetből, ezért ezt a klasztert megismételve az előző eljárásorozatot, újfent további csoportokra bontottuk, amely öt további kisebb klasztert eredményezett.

A homogénnek tekinthető csoportok kialakítását követően azok jellemzése egy-egy keresztábrák segítségével, a Khi négyzet próba felhasználásával történt meg, mely során a kategoriális típusú szocio-demográfiai magyarázó változók eltéréseit vizsgáltuk a csoportok esetében. A metrikus magyarázó változók esetében varianciaanalízissel vizsgáltuk, hogy található-e eltérés az egyes klaszterek között.

3. Eredmények

A vizsgált populáció (7654 háztartás) esetében 1346 háztartás esetében találtunk sportkiadási tételeket a családi költségvetésben. Ez a teljes minta mindössze 17,59%-a. Ezután a klasztereljárások megkezdése előtt három háztartás adatait volt szükséges kizárnunk outlierként. Egy átlagos, sportkiadással rendelkező háztartás éves szinten 173 ezer forintot költött sportra, ami fejenként 54 ezer forintnál némileg több kiadást jelentett. Összesen a háztartásstatisztikában nyilvántartott háztartások adatait felszorozva a teljes népességre, éves szinten 113 666 millió forintot költött a magyar lakosság a vizsgált évben sport célra.

Az adatok alapján a lakosság teljes költési szerkezetében a sportcélú kiadások 1,48%-ot tettek ki. Ez az adat lényegesen magasabb a magyar szakirodalomban megjelent más értékekhez képest (Dénes, 2009; Stocker-Szabó, 2011). Az eltérések oka valószínűsíthetően abban keresendő, hogy az egyes tanulmányok más-más kiadási tételeket soroltak a sport jellegű kiadások közé.

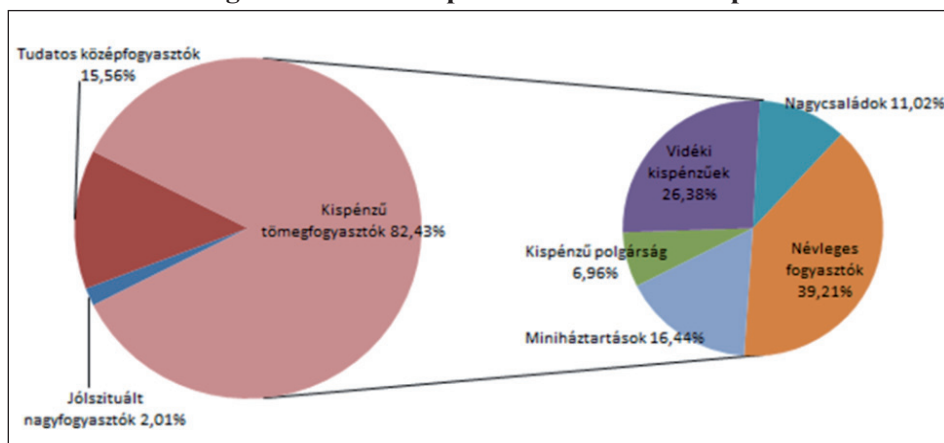
Az első klasztereljárás során három csoport kialakítására került sor, melyek közül a legnagyobb a háztartások több, mint 82%-át foglalta magában. Őket jellemzőik alapján „Kispénzü tömegfogyasztóknak” nevezhetjük. Valamivel több, mint 15%-os arányban szerepel a „Tudatos közép-fogyasztóknak” elnevezett háztartások csoportja, valamint egy szűk kisebbségnek számítanak a maguk 2%-os részarányával a „Jólszituált nagyfogyasztók”.





1. ábra: Sportfogyasztói csoportok megoszlása

Figure 1: Rates of Sport Consumers' Groups



Forrás: saját számítás

A „Kispénzű tömegfogyasztók” csoportját a nagy részarány miatt mindenféleképpen szükségesnek tartottuk tovább szegmentálni, hogy ezzel pontosabb és részletesebb képet kaphassunk erről a jelentős tömeget képviselő fogyasztói csoportról. Ennek megfelelően a következő klasztereljárás során öt további kisebb klaszter kialakítása tűnt célszerűnek. A kialakult csoportok közül a „Kispénzű tömegfogyasztók” közel 40%-át nevezhetjük „Névleges fogyasztóknak”, 26%-ukat „Vidéki kispénzüeknek”, 16%-uk a „Miniháztartások” csoportjába tartozik, 11%-uk a „Nagycsaládok” klasztere és végül a legkisebb részesedéssel 7%-kal a „Kispénzű polgárság” csoportja következik. A klaszterek elnevezése azok szocio-demográfiai és gazdasági jellemzőiből ered, mely jellemzők a táblázatokban találhatóak meg.

A következőket állíthatjuk az elemzésben kialakult csoportokról:

- „Jólszituált nagyfogyasztók”: háztartásai a legmagasabb nettó jövedelemmel rendelkező háztartások, melyek éves szinten 4,6 millió Ft jövedelemmel rendelkeznek átlagosan. Érdekes, hogy kiadásai a háztartásstatisztikai adatok alapján ennél lényegesen nagyobbak, összesen 5,7 millió Ft-ot tesznek ki. A különbségre magyarázatot adhat, hogy a kiadásokba a lakás jellegű kiadások is beleszámítanak, valamint ez a magasabb jövedelmű csoport lehet az, amely leginkább hitelképes lehet, így fogyasztásának egy részét hitelből fedezi. A csoport átlagos háztartása összkiadásainak 6,7%-át fordítja sportra, ami kiemelkedően magas minden más csoporthoz képest is.
- „Tudatos közép-fogyasztók”: a csoport sportkiadása átlagosan csupán alig a harmada a „Jólszituált nagyfogyasztók” csoportjának, ami jelentős visszaesést jelent. Annál is inkább, mert természetesen sem a jövedelmekben, sem az összes kiadásokban nem találunk ekkora visszaesést. A csoport háztartá-





sainak átlagos nettó jövedelme 3,7 millió Forint, míg átlagos összes kiadásai 3,6 millió Ft-ot tesznek ki. A sportkiadások aránya a háztartási költségvetésben természetesen ennek megfelelően szintén jelentősen visszaesett, 3,7%-os szintre. A középfogyasztó elnevezést a csoport azért kapta, mert sportkiadásai ezzel együtt lényegesen nagyobbak, mint a harmadik csoport háztartásainak kiadásai.

- „Kispénzű tömegfogyasztók”: a csoport hatalmas aránya miatt kapta a tömeg jelzőt, egyúttal elnevezése utal az alacsony átlagos sportkiadási összegre is. A csoport háztartásainak átlagjövedelme az előzőhöz képest tovább csökkent, 2,9 millió forintra, kiadásai pedig 2,6 millió forintot tettek ki átlagban. Tekintettel arra, hogy sportkiadásai lényegesen nagyobb mértékben csökkentek, mint az összes kiadásai, ezért a sportkiadások részaránya is jelentős mértékben zuhant, az összes kiadási szerkezeten belül mindössze 1%-ra.

1. táblázat: Fogyasztói csoportok a sportkiadások mértéke alapján

Table 1: Sport Consumers' Groups based on the Values of Sport Expenditures

Fogyasztói csoportok a sportkiadások mértéke alapján			
Jellemzők	Kispénzű tömegfogyasztók	Tudatos középfogyasztók	Jólsituált nagyfogyasztók
Összes sportkiadás (átlag)	27 178 Ft	136 206 Ft	383 388 Ft
Nettó jövedelem (átlag)	2 957 707 Ft	3 764 420 Ft	4 613 663 Ft
A háztartásfők jellemzően...	... nagyobb arányban nyugdíjasok, munkanélküliek vagy nappali tagozaton tanulók	... kisebb arányban munkanélküliek ... nagyobb arányban alkalmazottak	... nagyobb arányban vállalkozók
	... nagyobb arányban maximum szakiskolai képesítéssel	... nagyobb arányban felsőfokú végzettséggel	... nagyobb arányban felsőfokú végzettséggel
	... nagyobb arányban nők		
A háztartások jellemzően...	... nagyobb arányban kisvárosiak vagy községiek	... nagyobb arányban budapestiek	... budapestiek
	... nagyobb arányban dél-dunántúliak vagy észak-dunántúliak		
A táblázatban szereplő jellemzők 1%-os szinten szignifikánsak, a nemi elérés pedig 10%-os szinten.			

Forrás: saját számítás, HKF alapján

A következőkben a „Kispénzű tömegfogyasztók” csoportjának továbbszegmentálásával létrejött csoportokra vonatkozó eredmények bemutatására kerül sor.

- „Kispénzű polgárság”: A szülőcsoporton belüli sportfogyasztás és nettó jövedelem tekintetében is ez a csoport az, amely a legjobb helyzetben van. A „Kispénzű tömegfogyasztók” átlagos sportkiadásainál 169%-kal, nettó jövedelmük ugyanakkor csupán 18%-kal több. Összes kiadásai 2,12%-át teszik ki a sportra fordított összegek, ami a nagy klaszterhez képest több, mint kétszeres érték. Vagyis kijelenthető, hogy nem csupán a megnövekedett jövedelmük az, ami hozzájárul a magasabb sportkiadásokhoz.
- „Nagy családok”: A klaszter tagjai átlagosan mind keresetben, mind sportkiadások tekintetében jobb helyzetben vannak, mint a „Kispénzű tömegfogyasztók” klasztere. Nettó jövedelmük átlagosan 10%-kal több, a szülőklaszterhez képest, míg sportkiadási összegük átlagosan 109%-kal nagyobb





annál. Összes kiadásaik 1,95%-át fordítják átlagosan a klaszter tagjai sportra. Itt is tehát jelentős különbséget találunk a növekedés arányában, azaz a sportkiadások illetően mértékű növekedése biztosan nem magyarázható csupán a jövedelmi helyzet relatíve jobb pozíciójával.

- „Mini háztartások”: A nettó jövedelmi helyzetet tekintve tulajdonképpen a klaszter tagjainak átlaga megegyezik a szülőklaszter átlagértékével, mégis a sportkiadásokat tekintve annál jobb képet mutat, mivel 46%-kal többet fordítanak sportra az ebbe a klaszterbe tartozó háztartások, ami egyben összes kiadásaik 1,43%-át teszi ki.
- „Vidéki kispénzüiek”: Ebben a csoportban átlagosan a háztartási kiadások csupán 0,88%-át fordítják sport célra, ami a szülőklaszter adatához képest 14%-os csökkenést jelent, míg a jövedelmek 2,4%-os növekedést mutatnak. Vagyis a jövedelmi helyzet relatíve javulása ellenére is romlottak a sportkiadási értékek.
- „Névleges fogyasztók”: A csoport átlagos háztartása összes kiadásának 0,33%-át fordítja sportra, nettó jövedelme 7,7%-kal, sportkiadása pedig 71%-kal alacsonyabb, mint a „Kispénzü tömegfogyasztóké”. Ez újfent alátámasztja, hogy önmagában a jövedelmi helyzet romlása nem magyarázhatja a sportkiadások mérséklődését.

2. táblázat: A „Kispénzü tömegfogyasztók” csoportjának alcsoportjai a sportkiadások mértéke alapján

Table 2: The Segments of Group “Poor Massconsumers” Based on their Sport Expenditures

A „Kispénzü tömegfogyasztók” csoportjának alcsoportjai a sportkiadások mértéke alapján					
Jellemzők	Névleges fogyasztók	Vidéki kispénzüiek	Mini háztartások	Nagycsaládok	Kispénzü polgárság
Összes sportkiadás (átlag)	7 935 Ft	23 345 Ft	39 801 Ft	56 894 Ft	73 264 Ft
Nettó jövedelem (átlag)	2 730 298 Ft	3 029 749 Ft	2 959 412 Ft	3 251 134 Ft	3 497 321 Ft
A háztartásfők jellemzően...	... nagyobb arányban maximum szakiskolai képesítések			... nagyobb arányban felsőfokú végzettségűek	... nagyobb arányban felsőfokú végzettségűek
	... nagyobb arányban munkanélküliek			... nagyobb arányban alkalmazottak	... kisebb arányban munkanélküliek
A háztartások jellemzően...		... kisebb arányban budapestiek	... nagyobb arányban 0 gyermekesek	... nagyobb arányban budapestiek	... nagyobb arányban budapestiek
		... nagyobb arányban déldunántúliak	... kisebb arányban 1-2 gyermekesek	... kisebb arányban déldunántúliak vagy észak-alföldiek	... kisebb arányban észak-alföldiek
				... nagyobb arányban 5 vagy több	
A táblázatban szereplő jellemzők 1%-os szinten szignifikánsak, a gyermekek száma változó 10%-os szinten.					

Forrás: saját szerkesztés, HKF alapján

4. Következtetések

Az elemzéshez felhasznált teljes KSH adatbázist áttekintve a magyar lakosság túlnyomó többsége egyáltalán semmilyen sportkiadással nem rendelkezik, ami a magyar sportpiac kínálati oldalán szereplők számára egyben veszély (amennyiben





nem sikerül nagyobb mértékben fogyasztókat bevonni a piacra) és egyben lehetőség is (amennyiben új célcsoportok szólíthatók meg és új attitűdök alakíthatók ki).

A sportkiadásokkal rendelkezők között is egy szűk réteg az, amely jelentős összeget képes fordítani sportra. Ők nagyrészt a legmagasabb keresettel rendelkező, jellemzően saját vállalkozást üzemeltető, budapesti háztartások, akiknek a kínálati oldal szereplői megfelelő alternatívákat is képesek nyújtani a pénz elköltésére. Mindemellett képzettségükből és életstílusukból adódóan is hajlamosabbak költeni sportra.

A középső fogyasztói csoport háztartásai megfeleltethetők egy polgárosodott, az átlagos életszínvonalnál magasabbal rendelkező, jól képzett középosztálynak, akik képesek költeni sportra illetve azt feltehetően tudatosan használják is rekreálódási céllal. Továbbá a kínálati oldal is megfelelően kiépült, mellyel találkozhatnak a piacon. E két csoportot érdemes megcéloznia azoknak a profit alapon működő szolgáltatóknak, akik magasabb árfekvésű, az egészséges életmóddal összefüggő szolgáltatást, terméket kívánnak értékesíteni.

A sportfogyasztói rétegen belül is óriási többségben vannak azok a fogyasztók, akik átlagosan a jövedelmük 1%-át sem képesek sportra költeni. Ezek jellemzően a kis jövedelemmel rendelkező csoportok, akik kevésbé iskolázottak, valamint a körülöttük lévő sportpiac sem nyújt megfelelő kínálatot számukra. A „Kispénzü tömegfogyasztók” körében az alsó csoportok között a pozitív irányú elmozdulásban szerepet kap a magasabb iskolázottság, a munkanélküliség csökkenése, és a gyermekek számának változása (Paár, 2013; Földesiné et al., 2008). Regionális jellemzőit tekintve két hátrányos területnek tekinthető a Dél-Dunántúl és az Észak-Alföld, míg ebben a csoportban is a budapesti háztartások szerepelnek a legtöbb sportkiadással. Jellemzőiket vizsgálva arra következtethetünk, hogy bizonyos jellemzők szocio-demográfiai jellemzők megváltozásával a jövedelem-növekedés hatása fokozható, sőt megsokszorozható. Tekintettel arra, hogy ezen jellemzők nem gyorsan és könnyen megváltoztatható szoft tényezők, ezért erre hosszabb időtávon kerülhet csak sor és széleskörű összefogást igényel a sportszektor for-profit, civil és állami szereplőitől is. Gyakorlatilag olyan programok kidolgozására van szükség, amely egyrészt a kedvezőtlenebb jellemzőkkel rendelkező rétegek számára is elérhetővé teszi a sportot, másrészt a sporttal szembeni pozitív attitűdök kialakítását is célozza.

A „Névleges fogyasztók” mind jövedelmi, mind sportkiadási szempontból a legrosszabb helyzetben található csoport, igazán nem tekinthetők a sportpiac jelentős keresletet generáló szereplőinek – legalábbis olyan szolgáltatások és termékek esetében nem, amelyekért maga a háztartás fizet. Az ő esetükben kiemelt jelentőségű a civil és állami szféra, melyek olyan szolgáltatások nyújtását tehetik lehetővé, amelyek egyrészt széles körben elérhető közjóságok, másrészt kisebb hátrányos helyzetű, célzott csoportok számára nyújtanak bekapcsolódást a sport világába.





FELHASZNÁLT IRODALOM

- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban a labdarúgás példáján keresztül. PhD-értekezés, Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Dénes F. (2009): Magyar sport: kultúra, politika, (üzlet). Semmelweis Egyetem, Budapest
- Földesiné Szabó Gy. – Gál A. – Dóczy T. (2008): Társadalmi riport a sportról 2008, Budapest: ÖM Sport Szakállamtitkárság – Magyar Sporttudományi Társaság. 124 p.
- Kozma M (2005): Gondoskodó állam a XXI. századi magyar sportban? Az Osborne-Gaebler-féle korszerű állami szerepvállalás modelljének vizsgálata a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia vitanyagában a tartalomelemzés módszerével. 66. sz. Műhelytanulmány, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdasági Intézet.
- Mullin, B. J. – Hardy S. – Sutton W. A. (2007): Sport Marketing. Leeds: Human Kinetics
- Paár D (2011): The Income and Price Dependency of the Hungarian Sport Goods Consumption. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 19, 11-17.
- Paár D. (2013): A magyar háztartások sportfogyasztásának gazdasági szempontú vizsgálata. PhD-disszertáció. Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- Stocker M. – Szabó Á. (2011): A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai. Műhelytanulmány, BCE TÁMOP-4.3.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt, Budapest
- Szabó Á. (2012): A magyar szabadidősport működésének vizsgálata – Piacok értékkeremtés, feladatok a szabadidősportban. PhD-értekezés, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem





A SZÁLLODALÁNC TAGSÁG ÉS A STANDARDIZÁLTSÁG SZINTJÉNEK VIZSGÁLATA A HAZAI SZÁLLODÁKBAN

*ANALYSIS OF THE HOTEL MEMBERSHIP AND THE LEVEL OF
STANDARDISATION IN HUNGARIAN HOTELS*

GYURÁ CZ-NÉMETH PETRA tanársegéd

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Turizmus Intézeti Tanszék

ABSTRACT

The role of standardisation has always been an important topic in the production and service literature. In tourism and the hotel industry standardisation is sometimes an advantage and other times a disadvantage. This research focuses more on the advantages and wants to exploit them for the benefit of Hungarian hotels. The paper analyses the methods of standardisation and determines the level of standardisation in hotels. Besides it aims to determine the size of the relationship between the level of standardisation and the hotel affiliation. It answers an important question: Only those hotel services can be standardised which belong to a hotel chain? Is there a significant relationship?

There are 81 questionnaires filled out by hotel general managers of those hotels which belong to the Hotel Association of Hungary. Only the three-, four- and five-star hotels were questioned.

The results show that the level of hotel standardisation depends on the hotel chain membership but it determines the level only by 5%. It proves that independent hotels' processes can be as well standardised as the hotel chain members'.

1. Bevezetés

A standardizálás szerepe egy több szempontból érdekes és több tudományágat érintő téma, melynek szolgáltatási alkalmazása, különös tekintettel a turizmusra, egy mindenképpen sok kérdést felvető és mind tudományos, mind gyakorlati szempontból vizsgálándó probléma.

Jelen kutatás célja, hogy megvizsgálja a standardizálás alkalmazásának módját és lehetőségeit a magyar szállodák példáján keresztül és meghatározza a hazai létesítmények esetén a standardizálás szintjét valamint megvizsgálja a kapcsolatot a standardizáltság mértéke és a szállodalánchoz való tartozás között. Ezzel felteszi azt a fontos kérdést, hogy csak a szállodalánchoz tartozó szállodák szolgáltatási





folyamata lehet standardizált és ennek szintje szignifikánsan magasabbnak tekinthető, mint a független szállodák esetében.

A kutatás 81, a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségéhez tartozó szálloda vezetője által kitöltött kérdőíven alapul, mely országos szinten került lekérdezésre és csak a három, négy és öt csillagos szállodákat foglalja magába.

2. Standardizálás

A standardizálás a szakirodalomban sokféleképpen jelenik meg, ezek többé-kevésbé szinonimái az eredeti fogalomnak, bár kisebb különbségek előfordulhatnak. Az 1. táblázat a különböző szerzők standardizálásra használt kulcsszavait tartalmazza

1. táblázat Standardizálás szinonimák

1. table The synonyms of standardisation

Szerző	Év	Standardizálás
Sasser	1978	Tömegtermelés
Surprenant, Solomon	1987	Kiszámíthatóság
Juran	1988	Vevői igényeknek való megfelelés
Kimes, Mutkoski	1991	Procedurális dimenzió
Lovelock	1992	Működtetés
Baalbaki, Malhotra	1993	Globalizáció
Upton	1994	Egységesség
McCutcheon et al.	1994	Fogékonyság
Lampel, Mintzberg	1996	Egyesítés
Anderson et al.	1997	Termelékenység
Silvestro et al.	1997	Tömeges szolgáltatás
Irons	1997	Küszöbértékek
Kurtz, Clow	1998	Költséghatékonyság
Van Mesdag	2000	Globalizáció, standardizáció
Grönroos	2000	Technikai és funkcionális minőségdimenziók
Ritzer	2001	McDonaldizáció
Tether et al.	2001	Méretgazdaságosság
Sundbo	2002	Termelékenység közgazdasága
van Looy et al.	2003	Végrehajtás
Cloninger, Swaidan	2007	Homogén
Lovelock, Wirtz	2007	Középszerűség köre
Kotler	2010	Termelékenység
Heppel	2010	Rendszerbe foglalás
Nordin et al.	2011	Piacok közötti átvihetőség

Forrás: saját szerkesztés





A szerzők különféle meglátásai sok esetben a szolgáltatás fogalom felfogásának különbségéből is erednek. A szolgáltatás definíció kialakulásának három fázisát különbözteti meg Gummesson és Grönroos: Termék-paradigma, Szolgáltatás a termék ellen paradigma, mely a különbségekre koncentrálna és a Szolgáltatásparadigma, mely a termékek és szolgáltatások összekapcsolását és egymástól való függetlenségét helyezi előtérbe (Gummesson, Grönroos 2012). A jelen cikk a ma is fennálló legutolsó teóriát veszi alapul, és egy integrált, függő viszonyt feltételez a termékek és szolgáltatások között, melyre tökéletes példa egy szálloda működése.

A pontos megfogalmazás különbözőségétől függetlenül a standardizálás kétségtelenül számos előnnyel jár. Ezek a következők:

- Vevő elégedettség: a folyamatok és esetlegesen a termékek szabályozottsága segít, hogy a fogyasztó, szállodai esetben a vendég, azt kapja, amit előzetesen elvárt.
- Minőségbiztosítás: amennyiben a vállalat rendelkezik standardokkal, sokkal nagyobb valószínűséggel tudja sikeresen kivitelezni a zéró hiba stratégiát.
- Könnyű a költségeket kordában tartani: mivel a működés le szabályozott, ezért a hozzárendelt költségek is kiszámíthatóak.
- Termelékenységnövelés: a szabályok folyamatos ellenőrzésével és elvárások tisztaságával lehetőség nyílik a termelékenység hatékony növelésére is.
- Szisztematikus innováció: szintén a folyamatok kiszámíthatóságával és ellenőrzésével lehetőség nyílik a folyamatos innovációra/tökéletesítésre a vállalat különféle területein (Sundbo 1994).

Habár Sundbo a standardizálásnak inkább a termelékenységnövelés és költségmegtakarítás előnyeit hangsúlyozza, ezen tanulmány inkább a vendéglégedettség és a minőségbiztosítás faktorokra koncentrálna (Sundbo 1994).

A minőségre való fókuszról adódóan a standardizálás szinonimáinak kutatása során fontos megemlíteni Grönroos minőségmodelljét, melynek esetében a technikai és a funkcionális minőségdimenzió együtt tekinthető standardizálásnak. Míg a technikai minőség a vevő/vendég által kapott termék vagy szolgáltatás minőségét testesíti meg, addig a funkcionális minőség az interakció minőségére, a vendég és a személyzet viszonyára, a szolgáltatás nyújtására koncentrálna. Az első (technikai) könnyebben és objektívebben mérhető, míg a második (funkcionális) nehezebben definiálható (Grönroos 2000), de ugyanolyan, vagy szolgáltató vállalatoknál még fontosabb, mint a másik. Ez a két meghatározás jól mutatja a standardizálás két legfontosabb típusát, a kimenet vagy termék standardizálást és a szolgáltatási folyamat szabályozását. A kutatás egyértelműen a szolgáltatásnyújtás standardizálása, tehát a funkcionális minőség kérdéseire koncentrálna.





2.1 Standardok

A standardokat eredetileg az iparban alkalmazták, de mivel a szolgáltatások területén is kulcskérdéssé vált a teljesítménymérés és javítás, mivel a vállalatvezetők ennek segítségével tudják definiálni a javítandó területeket és a vállalat egészének sikerét is, ezért már a szolgáltatások területén is standardizálásra kerültek a folyamatok és eljárások (Woodruffe 1995). Lovelock és Witz szerint egy szolgáltató vállalatnak mindenképpen kell standardokat alkalmazni a vendégelégedettség biztosítása érdekében. Vannak kemény és lágy standardok, de amint a vállalat növekszik inkább a formálisabb szabályozás fog dominálni (Lovelock, Witz 2007).

A standard tipológiák közül a kutatás során két típus minősül relevánsnak. Az egyik Schmenner négyes tipológiája, a másik pedig a Nesheim által azonosított szintén négy standard csoport.

2. táblázat Standard típusok

2. table Standard types

Standard típus	Meghatározás
Schmenner:	
Idő	Könnyen mérhető, bizonyos folyamatokhoz rendelt
Termelékenység	A norma, amit a nap végére, el kell készíteni, ki kell szolgálni vagy szolgáltatni kell.
Minőség	Sokkal szubjektívebb, mint az előzőek, ezért kevésbé mérhető, mérési módszerek lehetnek az audit és a vélemények.
Költség	A bérköltség és a raktárkészlet költségeinek összessége
Kereslet	Vevők száma bizonyos időn belül.
Nesheim:	
Folyamatok vagy kimenet	Az az eset, amikor a vállalatnál vagy a folyamatokat vagy a kimenetet standardizálják.
Folyamatok	Csak a folyamatok szabályozásának esete.
Kimenet	Csak a kimenet szabályozásának esete.
Kultúra	A normák és értékek standardizálása a vállalatok belül.

Forrás: Schmenner 1995 és Neisheim 1990 alapján saját szerkesztés

A fenti táblázatban ábrázolt standard típusok közül a szállodákban nagy szerepe van az idővel, a termelékenységgel és a minőséggel kapcsolatos standardoknak, valamint a Nesheim csoportosításából ez a tanulmány a folyamatstandardokkal foglalkozik.





3. A kutatás

A kutatás célja az előzőekben említetteknek megfelelően annak meghatározása volt, hogy mennyiben függ a szálloda standardizáltsági szintje a szállodalánchoz való tartozástól, tehát, hogy a független szállodákban is működik-e standardizálás.

A felmérés kérdőív segítségével zajlott 2013 augusztusától decemberig. A megkérdezett sokaság a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének tagjai közül került ki, mivel ez az érdekképviselői szervezet szívügyének tekinti a szállodák minőségének megtartását illetve javítását. Véleményem szerint az a szálloda, mely tagja ennek a szövetségnek, szintén ezt az álláspontot kell, hogy vallja. A kutatás résztvevői csak három, négy és öt csillagos szállodák lehettek, mivel Magyarországon az ő szállodai sikerességi adataik (éves árbevétel, Revpar, kapacitáskihasználtság) (KSH 2012) kiemelkednek, az egy és két csillagos szállodáké viszont eltörpülnek mellettük. Utóbbiak száma ráadásul a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségében szintén nagyon alacsony: egy csillagos szállodából 3 darab, míg két csillagos szállodából 13 darab szállodaszövetségi tag van.

A kérdésekre kizárólag szállodaigazgatók válaszolhattak, mivel a szállodában nekik kell átlátniuk minden folyamatot, valamint egy személyben meghatározzák a szolgáltató hozzáállást a standardizáltsághoz és a minőséghez.

A standardizáltság szintjének meghatározásához egy olyan dokumentumot használtam, melyet az egyik legnagyobb szállodacsoportnál a gyakorlatban minden nap alkalmaznak az ott dolgozók. Mivel ez a „könyv” meglehetősen hosszú taglalja a folyamatokhoz tartozó szabályokat, ezért a kérdőív megfelelő hosszúsága miatt csak a standard csoportokat emeltem ki. A kérdőívet kitöltők ezután a csoportokkal kapcsolatban meghatározták, hogy az ő szállodájukban ezek a folyamatok szóban vagy írásban szabályozottak, vagy egyáltalán nem vonatkozik rájuk szabály. Ezeket az eredmények beérkezése után a következőképpen pontoztam: nincs ilyen szolgáltatás 1, van, de nincs standardizálva 2, szóbeli 3, írásbeli 4 pont.

A már említett standardcsoportokkal kapcsolatban merült fel bennem a kérdés, hogy ezek közül minden folyamat egyazon fontosságú-e vagy ezek között van különbség. Szállodai tapasztalatom miatt tudtam, hogy ezek nem tekinthetők egyenértékűnek. Ebből adódóan megkérdeztem 6 fő szakértőt (akik mind szállodalánchoz tartozó szálloda vezetői voltak, ezért volt gyakorlatuk a standardok alkalmazásában), hogy egy 1-7-es skálán rendeljenek súlyokat az egyes csoportokhoz, 7-es értéket adjanak, ha a standard csoportot nagyon fontos szabályozni és 1-est ha egyáltalán nem fontos ennek standardizálása. Ezeket a súlyokat aztán az egyes folyamatokhoz rendeltem a 81 szállodaigazgató által adott választ is (1, 2, 3 vagy 4). A szakértői csoportnak az írásbeli és szóbeli standardokat is egy 1-7 Likert skálán kellett értékelní méghozzá aszerint, hogy milyen súlya van a szállodában a szóbeli és írásbeli standardoknak.

Ezek a súlyok a standard csoportokkal együtt egy táblázatba kerültek, ahol összeszoroztam a különböző súlyokat és az adott pontszámokat majd összeadtam





az eredményeket. Ez viszont még nem adott teljes képet, mivel azok a folyamatok/ szolgáltatások is bekerültek, amikkel a szálloda nem rendelkezett, ezért ezt ki kellett küszöbölni azzal, hogy az 1-es értékű adatokat ne adja hozzá a rendszer a teljes standardizáláshoz. Mivel a standardizáltság fokának legérthetőbb mérőszámaként a százalékot azonosítottam, ezért az eredményt elosztottam a maximális súlyokkal és már százalékos értéket kaptam. Ezután került sor ezen százalékos értékek összevetésére a szállodalánc tagsággal.

Az értékek jellege miatt varianciaanalízist alkalmaztam. Azonban ez a módszer nem mutatja pontosan a vizsgált tényező által betöltött szerepet, amire szükség volt, ezért a varianciaanalízis egy speciális esete, a szórásfelbontás került alkalmazásra. A szórásfelbontással ugyanis megállapítható, hogy egy bizonyos tényező pontosan milyen hatással egy másikra (Barna és Molnár 2005).

3. táblázat A standardizáltság és a szállodalánctagság közötti kapcsolat vizsgálata szórásfelbontással

3. table The analysis of the relationship between the level of standardisation and chian membership, using Fisher-Cochran analysis

	Lánctag	Független	Összesen
Szállodák száma	19	62	81
Külső determináció	5.0362447		
Belső determináció	94.963755		
Szorossági mérőszám (H)	0.2244158		

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázat a szórásfelbontás eredményeit mutatja, melyekből egyértelműen megállapítható, hogy a szállodák standardizáltságának mértékét csupán 5%-ban határozza meg a szállodalánc tagság. Habár a kapcsolat erőssége gyengének mondható, azért azt tisztán bizonyítja, hogy egy független szálloda lehet ugyanannyira szabályozott a szolgáltatás nyújtás szempontjából, mint egy szállodalánchoz tartozó szálloda. Szintén kiderül még az eredményekből, hogy standardizáltság mértéke 95%-ban más tényezők függvénye, nem a szállodalánc tagságé.

4. Következtetések

Az előzőekben bemutatott kutatás célja egyrészt a magyar szállodák standardizáltsági szintjének meghatározása, másrészt a standardizálás mértéke és a szállodalánc tagság közötti kapcsolat kimutatása volt.

A kutatás során ezen szint kimutatására használt módszer egy konkrétan a szállodákra és szállodák által alkalmazott standard gyűjtemény volt, melynek főbb





csoportjai kerültek vizsgálatra először egy szakértő csoport majd, 81 szállodaigazgató által. Ezek segítségével ezután megállapításra került a standardizáltság szintje. Ezután már össze lehetett vetni a szállodalánc tagságot és a szabályozottság szintjét. Az eredményekből az látszik, hogy a szállodalánc tagság csak 5%-ban határozza meg a szálloda standardizáltságát és 95%-ban ez más tényezőktől függ. Összességében tehát elmondható, hogy a független szállodák is lehetnek ugyanannyira standardizáltak, mint a láncszállodák, mivel a lánc csak 5%-ban segíti őket.

A téma további kutatásában fontos célként merül fel a 95%-ban szereplő tényezők feltárása és ezek vizsgálata.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Anderson Eugene W., Fornell, Claes, Rust Roland T. (1997) Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences Between Goods and Services; Marketing Science, Vol. 16. No. 2. pp. 129-145
- Baalbaki I. B., Malhotra N. K. (1993) Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternate Look at the Standardization/Customization Debate; International Marketing Review, Vol. 10. No. 1. pp. 19-44
- Barna, K., Molnár, T. (2005) Általános Statisztika Példatár I.; Kaposvári Egyetem, Kaposvár
- Cloninger P. A., Swaidan Z. (2007): Standardization, customization and revenue from foreign markets; Journal of Global Marketing, Vol. 20 (2/3), pp. 57-69
- Grönroos C. (2000) Service Management and Marketing A customer relationship management approach, John Wiley & Sons, Chichester
- Gummesson, E., Grönroos, C. (2012) The Emergence of the New Service Marketing: Nordic School Perspectives; Journal Of Service Management, Vol. 23(4) pp.479-497
- Heppel, M. (2010) 5 Star Service, How to Deliver Exceptional Customer Service, second edition; Pearson Education Limited, Harlow, UK
- Irons, K. (1997) The Marketing of Services, A Total Approach to Achieving Competitive Advantage; McGraw-Hill, Cambridge
- Juran, J. M. (1988) Juran's Quality Control Handbook, 4th ed., New York, McGraw Hill
- Kimes, S.E., Mutkoski, S.A. (1989) The Express Guest Check: Saving Steps with Process Design; The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 30 (2) pp. 21-25
- Kotler, P., Armstrong, G. (2010) Principles of Marketing, Pearson Education, London
- Kurtz, D.L., Clow, K.E. (1998) Services Marketing; John Wiley & Sons Inc., New York
- Lampel, J., Mintzberg, H. (1996) Customizing Customization; Sloan Management Review, Vol. 38. pp. 21-30
- Lovelock, C. (1992) Seeking Synergy in Service Operations: Seven Things Marketers Need to Know about Service Operations; European Management Journal, Vol 10. No. 1 pp. 22-29
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2007) Services Marketing, People, Technology, Strategy; 6th Edition; Pearson Education International, USA
- McCutcheon, D.M., Meredith J.R., Raturi, A.S. (1994) The Customization-Responsiveness Squeeze; Sloan Management Review, Winter pp. 89-104
- Nesheim, T. (1990) Service Management and Organizational Design; Scandinavian Journal of Management, Vol.6 (3) pp. 181-195





- Nordin, F., Kindström, D., Kowalkowski, C., Rehme, J. (2011) The Risk of Providing Services, Differential Risk Effects of the Service-Development Strategies of Customisation, Bundling, and Range; *Journal of Service Management*, Vol. 22 (3) pp. 390-408
- Ritzer G. (2001) *Exploration in the Sociology of Consumption, Fast Food, Credit Cards and Casinos*; Sage Publications, London
- Sasser, W. E., Olson, R. P. and Wyckoff, D. D. (1978) *Management of Service Operations: text, cases and reading*, Allyn& Bacon, Boston
- Schmenner, R.W. (1995) *Service Operations Management*; Prentice Hall, New Jersey
- Silvestro R., Fitzgerald, L., Johnston R., Voss, C. (1997) Towards a Classification of Service Processes in ed. Gabott, M., Hogg, G. *Services Marketing Management*; p. 361-374, The Dryden Press, Orlando
- Sundbo, Jon (1994) Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organizations; *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10. No 3. pp. 245-266
- Sundbo, Jon (2002) The Service Economy: Standardisation or Customisation?, *The Service Industries Journal*, 22: 4, 93 — 116 *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10. No 3. pp. 245-266
- Surprenant, C.F., Solomon, M.R. (1987) Predictability and Personalization in the Service Encounter; *Journal of Marketing*; Vol. 51 April pp. 73-80
- Tether B.S., Hipp C., Miles I (2001).: Standardisation and particularisation in services: evidence from Germany; *Research Policy* Vol 30. pp.1115-1138
- Upton, D.M. (1994) *The Management of Manufacturing Flexibility*; *California Management Review*, Winter pp. 72-89
- Van Looy, B., Gemmel, P., van Dierdonck, R. (2003) *Services Management, An Integrated Approach*; Prentice Hall, Glasgow
- Van Mesdag, M. (2000) Culture-sensitive adaptation or global standardization – the duration-of-usage hypothesis; *International Marketing Review*, Vol 17 (1) pp. 74-84
- Woodruffe, H. (1995) *Services Marketing*; Pearson Education Limited, Glasgow





A JOGI SZABÁLYOZÁS ELLENTMONDÁSOSságÁNAK HATÁSAI A MAGYARORSZÁGI HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI POLITIKA IMPLEMENTÁCIÓJÁRA

*EFFECTS OF THE CONTRADICTIONS IN LEAGAL LEGISLTATION
TO THE IMPLEMENTATION OF THE HUNGARIAN WASTE
MANAGEMENT POLICY*

SZABÓ FERENC adjunktus

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
Szakképzési, Továbbképzési és Távoktatási Központ

ABSTRACT

The new Hungarian Waste Act and the other legislation related to area of waste management entered into force on 01th of January 2013. The strategic goal of the new leagal regulation is to achieve the full compliance with the requirements of EU environmental standards. There were some discrepancies in the specific rules of the legislation, which have significantly reduced the effectiveness of the implementation of the policy. Considered by the implementation rechearch the internal contradictions of the policy regulation are clearly one of the most significant barriers to the successful implementation. Therefore, it could be important to examine more closely, how are these adverse effects on the field of the Hungarian waste management, as one of the priority areas of domestic environmental policy.

1. Bevezetés

Az Európai Unió környezetpolitikai céljainak megvalósítása érdekében szigorú követelményeket támaszt, melyeket az egyes tagországoknak (nemzetállamoknak), így hazánknek is teljesítenie kell. Ennek érdekében már a rendszerváltozást megelőzően megindultak azok a folyamatok, melyeknek elsődleges célja az uniós környezetpolitika és a környezetvédelmi szabályozás jogi eszközeinek és hazai alkalmazási feltételeinek megteremtése volt.

A 2013. január 01-jén hatályba lépett új hulladéktörvény és a hulladékgazdálkodás területét is érintő egyéb jogszabályok az uniós normák és követelmények maradéktalan teljesítését tűzték ki célul. A konkrét jogszabályok azonban olyan ellentmondásokat tartalmaztak, amelyek az implementáció hatékonyságát jelentősen csökkentették. A szabályozás belső ellentmondásait az implementációkuta-





tás egyértelműen a megvalósítás sikerességét egyik legjelentősebben akadályozó tényezőként tartja számon. Ezért tartom fontosnak, annak részletesebb vizsgálatát, hogy a hazai környezetpolitika egyik kiemelt területén – a hulladékgazdálkodásban – hogyan érvényesülnek ezek a kedvezőtlen hatások.

2. Szakpolitika implementációjának sikerét befolyásoló tényezők

Szakpolitika (public policy): egy célkitűzésről, valamint a cél elérése érdekében alkalmazandó eszközökről szóló kinyilatkoztatás (public statement). (Gornitzka 1999)

Szakpolitika nem egyenlő a beavatkozás/reform/innováció (a rendszer megváltoztatására irányuló cselekvés) fogalmával: „a szakpolitika lehet szándék és tett, cselekvés és tétlenség is.” (Hogwood, Gunn 1984)

Szakpolitika implementációja: köz- és magán szereplők/csoportok azon akcióit foglalja magába, melyek a szakpolitikai döntésben rögzített célok elérése érdekében történnek. (Van Meter, Van Horn 1974).

Implementáció kutatás: annak a tudományos eszközökkel történő vizsgálata, hogy a kormányzatok által kezdeményezett szakpolitikákból mennyi valósul meg. (Fullan, Pomfret 1997)

Brynard (2005) szerint a kiindulópont az, hogy vannak általánosan elfogadott, az implementációt befolyásoló tényezők, kritikus változók, melyek következnek:

- A szakpolitika tartalma
- A kontextus: szervezeti-intézményi kontextus, amelyet azonban a tágabb kontextus is alakít
- Az elkötelezettség: az implementációért felelős személyek hozzáállása
- A szektor kapacitása: strukturális, funkcionális és kulturális képesség
- Kliensek és koalíciók: érdekcsoportok, véleményvezérek magatartása
- Kommunikáció
- További szempontok:
- Célok egyértelműsége v. „acceptable mix of outcomes”
- Gazdasági-társadalmi kontextus változásának hatása
- Implementációs kapacitás, abszorpciós kapacitás
- Ellentmondásosság-konfliktusosság mátrix → 4 féle implementáció,
- 4 kritikus tényező (Matland)
- Kontrollálható/nem kontrollálható, kialakítóhoz/megvalósítóhoz köthető

Matland (1995:130) vizsgálatai során a szakpolitikák ellentmondásosságát és a kiváltott konfliktusokat helyezte a középpontba. Az általa felállított mátrix az implementáció négy fő típusát határozza meg, melyek eltérő lényei tulajdonságokkal és jellemzőkkel rendelkeznek.





- **Adminisztratív** implementációban a legfontosabb vezérelvet az **erőforrások** jelentik
- **Politikai** implementációban a legfontosabb vezérelvet a **hatalom** jelenti (egy szereplőé vagy egy koalícióé, aki/ami rá tudja kényszeríteni a saját perspektíváját más szereplőkre)
- **Experimentális** implementációban a legfontosabb vezérelvet a kontextuális **feltételek** jelentik
- **Szimbolikus** implementációban a legfontosabb vezérelvet a **koalíciós erő** jelenti.

3. Az új hulladékgazdálkodási szabályozás implementációja

Az új hulladéktörvény 2013. január 01-jén lépett hatályba, a korábbi szabályozáshoz képest számos új elem, lényeges szigorítások jelentek meg, mind a törvényben, mind törvénnyel kapcsolatos végrehajtási utasításokban. Első látásra világos volt, hogy a jogalkotók a hazai hulladékgazdálkodási gyakorlat radikális megváltoztatását szerették volna elérni. Az érintett érdekcsoportok, elsősorban az önkormányzatok és a hulladékgazdálkodási közszolgáltatást ellátó szakmai szolgáltatók már a törvény-előkészítés kezdeti időszakában jelezték fenntartásaikat, remélve, hogy a végleges törvényi szöveg majd lényegesen enyhébb, a gyakorlatban jobban alkalmazható szabályokat fog tartalmazni. A súlyos kritikák és konfliktusok ellenére sem került sor az eredeti koncepció lényeges megváltoztatására.

3.1. Az új hulladékgazdálkodási szabályozás szakmai célkitűzései

A jogalkotói szándék a szakmai célokat illetően egyértelmű, a hazai hulladékgazdálkodást szerették volna kímoldítani a holtpontról. A korábbi szabályozása sikerült bizonyos eredményeket elérni, de a továbblépéshez – az európai uniós követelmények teljesítéséhez – elkerülhetetlenül szükség volt az újabb törvényi beavatkozásra. Az új hulladéktörvény és végrehajtási rendeletei tehát alapvetően szakmailag elfogadható környezetvédelmi célokat tűztek ki, amelyek elsődlegesen a nagyarányú, magas színvonalú, korszerű hazai hulladékgazdálkodás megvalósítását szolgálják.

(A környezetvédelmi szakpolitikai célok mellett a szabályozás jól azonosíthatóan tartalmaz olyan elemeket, melyek nem környezetvédelmi szakmai célokat, hanem egyéb politikai célokat szolgál. Ezek közül az egyik a külföldi tulajdonú profit-orientált vállalkozások kiszorítása a hazai hulladékgazdálkodási közszolgáltatások piacáról, a másik a közszolgáltatási díjak nehezen indokolható mértékű csökkentése, amely éppen ellentétes hatású, azaz jelentősen nehezíti a szakpolitikai célok megvalósítását.)





3.2. Új elemek és jogi eszközök a hulladékgazdálkodással kapcsolatos szabályozásban

A hulladéktörvény számos új elemet és jogi eszközt vezetett be, melyek alkalmazásának részletes szabályait a törvényhez kapcsolódó jogszabályokban, végrehajtási utasításokban határozták meg.

A közszolgáltató vállalkozások tulajdonlása

A törvény úgy rendelkezik, hogy a hulladékgazdálkodási helyi közszolgáltatást csak állami, vagy önkormányzati többségi tulajdonú non-profit vállalkozások láthatják el. Tekintettel arra, hogy a hazai hulladékpiacon jelentős részét profit-orientált külföldi tulajdonú vállalkozások látták el, ez a rendelkezés rendkívüli konfliktusokat okozott. A külföldi befektetők, de az őket megbízó önkormányzatok is élesen tiltakoztak. Az érintettek álláspontja szerint a vitatott rendelkezés sérti az európai versenyjogot, a vagyonbiztonságot és a jogbiztonságot, ezáltal ellentétes az EU jogelvekkel és az arra épülő magyar jogrendszerrel, vagyis alkotmányosértő. Ennek ellenére a törvény változatlan tartalommal 2013. január 01-jén hatályba lépett, melynek következtében a külföldi tulajdonú vállalkozások többséges kilépett a hazai hulladékgazdálkodási közszolgáltatási piacról.

A közszolgáltatói piac néhány hónap alatt teljesen átalakult, a magántulajdonosok hátérbe vonultak, mindenütt létrejött a minimum 51% főleg önkormányzati, többségi tulajdonú non-profit helyi hulladékgazdálkodási közszolgáltató vállalkozás.

A lerakási illeték

A lerakási illeték az első és legfontosabb jogi eszköz, amely a hulladékhierarchiában megfogalmazott prioritási sorrend betartására ösztönzi a hulladékkezelést végző vállalkozásokat. (Hulladékhierarchia: 1. Megelőzés, 2. Újrahasznosítás, 3. Energetikai célú hasznosítás, 4. Ártalmatlanítás). Az illetéket a hulladékkezelést végző közszolgáltatónak kell megfizetnie, a lerakó telepen elhelyezett hulladék után. A rendezett lerakással történő ártalmatlanítás ugyanis a hulladékhierarchiában utolsó helyen szerepel, környezetpolitikai szempontból (és szakmailag) nem támogatott, ezért ennek „megadóztatása” arra ösztönzi a közszolgáltatókat, hogy a lerakás helyett, minél nagyobb arányban az újrahasznosítás lehetőségeit válasszák. A lerakási illeték lineárisan növekvő mértékben terheli meg a lerakó telepi hulladék-elhelyezés költségeit. 2013-ban 3.000 Ft/tonna volt, jelenleg 9.000, és 2016-ra 12.000 Ft/tonnára emelkedik.

Gondot jelent, hogy míg a költségek évről évre automatikusan jelentősen növekszenek, addig a hulladékhasznosítási kapacitások növelésére nincs fedezet. Minél inkább nő a költség annál kevesebb jut esetleges fejlesztésekre. Központi források nélkül a közszolgáltatók nem képesek saját erőből hulladékhasznosítási technológiákat kiépíteni.





A lakossági veszélyes hulladékok kötelező begyűjtése

A törvény és módosításai arra kötelezik a közszolgáltatókat, hogy a lakossági eredetű veszélyes hulladékok visszagyűjtését szervezzék meg. A begyűjtés és a begyűjtött hulladék kezelése, a begyűjtött hulladékmennyiség növekedésével arányosan egyre jelentősebb többletköltséggel valósítható meg. Ez a közszolgáltatókat terheli, jelenleg nincs fedezete, mert a legtöbb esetben a lakossági díjak pillanatnyilag a települési szilárd hulladék kezelésének költségeit sem fedezik. Nem beszélve arról, hogy a teljes körű lakossági veszélyes hulladék begyűjtés a jelenlegi infrastruktúrával nem biztosítható.

Felelősségbiztosítás

Hulladékkezelési tevékenységek végzése esetében a szakmai szolgáltatást végző vállalkozás köteles olyan környezetvédelmi felelősségbiztosítást kötni, amely szakszerűtlen munkavégzés, vagy egyéb okokból bekövetkezett károkozás esetén fedezi a kárelhárítás költségeit. Szakmailag indokolt elvárás, de a közszolgáltatók esetében számolni kell azzal, hogy ez is többletköltséget jelent, melyet a díjbevételeknek fedeznie kellene.

Működési engedélyek

A törvény szerint a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás végzése engedélyköteles tevékenység, minden közszolgáltató köteles ezt az engedélyt beszerezni. Ezen túlmenően az egyéb hulladékgazdálkodási tevékenységek és a hulladékgazdálkodási létesítmények megvalósítása és üzemeltetése is engedélyköteles. Az engedélyek beszerzése, a beszerzéséhez szükséges szakmai, szakértői anyagok, tervek, dokumentációk elkészítése ugyancsak rendkívül költséges.

Teljes körű hulladék nyilvántartási és jelentési kötelezettségek

A törvény számos melléklete tartalmazza többek között azokat a nyilvántartási és jelentési kötelezettségeket, melyeket a gazdálkodó szervezeteknek, közszolgáltatóknak teljesítenie kell a hulladékgazdálkodás területén. A folyamatos elektronikus nyilvántartás mellett, rendszeresen kell az adatokat szolgáltatni, jelentéseket benyújtani a regionális környezetvédelmi felügyelőségek részére. Veszélyes hulladékok esetében folyamatos jelentési kötelezettség áll fenn. A nyilvántartási és jelentési kötelezettségek növekedése jelentős többlet feladatot jelent az érintett vállalkozások esetében, amely ugyancsak (bár nem meghatározó mértékű) többletköltséget eredményez.

Az Országos Hulladékgazdálkodási Ügynökség

A nemzeti hulladékgazdálkodási stratégia megvalósítása érdekében a törvény létrehozta az Országos Hulladékgazdálkodási Ügynökséget (OHÜ), melynek feladatait is részletesen meghatározta. Az ügynökség költségeinek fedezésére a kezelt hulladék mennyiségével arányos díjat kellett fizetnie az érintett vállalkozásoknak.





(Összesen országos szinten mintegy 2 milliárd Ft-ot.) Az ügynökség működése nem váltotta be a hozzáfűzött reményeket, már meg is szűnt, feladatait különböző állami főhatóságok, többek között a Környezetvédelmi Főfelügyelőség vette át.

Központi díjmegállapítás

Új eleme a szabályozásnak, hogy amíg korábban az önkormányzatok állapították meg a helyi hulladékgazdálkodási közszolgáltatás díját, ez a hatáskör étkerült az illetékes szakminisztériumhoz. Az közszolgáltatók által beterjesztett díj-javaslatot az OHÜ véleménye alapján a szakminiszter bírálta el és ez alapján történt meg a díjmegállapítás. A központi díjmegállapítás során figyelembe kellene venni a törvény által meghatározott díj-megállapítási szabályokat, melyeknek lényege, hogy a díjmegállapítás során minden indokolt költséget figyelembe kell venni, beleértve a szükséges javítások, felújítások és fejlesztések költségeit is. Ahogy korábban az érintett önkormányzatok sem, most a szakminiszter sem veszi figyelembe ezeket a törvényi előírásokat. A „rezsicsökkentés” ráadásul teljesen felülírta a hulladéktörvény által meghatározott szabályokat. A hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díjak szakmai alapú meghatározása még várat magára, politikai szempontok miatt a díjak a mai napig lényegesen alacsonyabbak az indokoltnál.

A rezsicsökkentés

A kormány rezsicsökkentési programja jelentősen érintette a hulladékgazdálkodási közszolgáltatásokat is. A rezsicsökkentés jelentette a legnagyobb ellentmondást a hulladékgazdálkodást érintő központi szabályozás rendszerében. A hulladéktörvény által részletesen meghatározott díj-megállapítási szabályokat figyelmen kívül hagyva, a rezsicsökkentés keretében a korábbi díjakból kiinduló, azokat normatív módon csökkentő szabályozás lépett életbe, figyelmen kívül hagyva minden szakmai szabályt és szempontot.

3.3. A jogi szabályozás ellentmondásainak összegzése

A hulladékgazdálkodással összefüggő jogi szabályozás eddigiekben részletezett elemeinek hatása ellentmondásos. Az ellentmondások (inkoherencia) hosszútávon lehetetlenné teszi a sikeres implementációt, de csak abban az esetben, ha nem történnek meg a szükséges beavatkozások és változtatások, melyek az említett ellentmondásokat feloldják.

A legjelentősebb ellentmondás a lerakási illeték bevezetése, a szigorúbb, és jelentősen megnövekedett feladatokat tartalmazó szakmai szabályozás miatt jelentkező többletköltségek és a rezsicsökkentés miatti forráskivonás (bevétel kiesés) között feszül. Amíg a rezsicsökkentés miatt a bevételek esetenként több százmillióval csökkennek, addig a lerakási illeték és a megnövekedett feladatok több százmilliós többletkiadást jelentenek egy átlagos méretű közszolgáltatónál. Ez az ágazat finanszírozását már középtávon is fenntarthatatlanná teszi.





Ugyanebben a tárgykörben meglévő jogi ellentmondás – amely alapvetően alkotmányossági aggályokat is felvet – a hulladéktörvényben rögzített díj-megállapítási szabályok és a rezsicsökkentés törvényi szabályozása között állapítható meg. (A szakminiszter folyamatosan nem tesz eleget a törvényben meghatározott közszolgáltatási díj-megállapítási kötelezettségének.)

Hasonlóan aggályos a közszolgáltató vállalkozások körének korlátozása, mely szerint kizárólag állami, vagy önkormányzati tulajdonú non-profit szervezet láthat el ilyen feladatot. Első látásra ez a szabályozás valóban versenykorlátozó hatású, az európai uniós versenyjoggal ellentétes. Egyelőre azonban nincs annak jele, hogy ezt a szabályozást érdemi vizsgálat alá vették volna, bármilyen európai, vagy hazai fórumon.

A sikeres implementációt nehezítheti a túlszabályozás, esetenként talán túl szigorú eljárási és adminisztratív kötelezettségeket ír elő a szabályozás, melyek későbbi korrekciója presztízaveszteség nélkül végrehajtható. A nyilvántartási és jelentési kötelezettség valóban rendkívül fontos az ágazat ellenőrizhetősége szempontjából, ezzel egyetértünk, de meg lehetne oldani következetes szabályozással egyszerűbben is. Az engedélyeztetési eljárás is egyszerűsíthetőnek tűnik.

Nehéz lenne nem észrevenni, hogy a szakmai célok mellett markánsan jelennek meg a szakmai céloktól független politikai célok, melyek esetenként ellentétesen hatnak, jelentősen akadályozva a környezetvédelmi szakmai célkitűzések megvalósítását, vagyis a szakpolitika sikeres implementációját. A legnagyobb ellentmondás és a legtöbb implementációs zavar háttérben talán éppen az húzódik meg, hogy a környezetvédelmi szakmai és a politikai célok egyszerre jelennek meg.

3.4. Ellentmondásosság és a konfliktus hatásai a szakpolitika implementációjára

Az új hazai hulladékgazdálkodás jogi szabályozását (szakpolitikát) magas szintű ellentmondásosság és jelentős konfliktusok jellemzik. A non-profit szervezetté átalakított hazai tulajdonú közszolgáltatók rendkívüli finanszírozási nehézségekkel küzdenek, a külföldi magántulajdonú cégek többsége kiszorult a hazai hulladékgazdálkodási közszolgáltatások piacáról. Az érintett önkormányzatok képtelenek az önkormányzati törvényben előírt helyi közszolgáltatás megszervezésére vonatkozó kötelezettségüket teljesíteni. A szabályozás implementációja alapvetően politikai implementáció: legfőbb vezérelve a hatalom, eszköze a politikai és jogi kényszer. (A hatalom egy szereplőé vagy egy koalícióé, aki/ami rá tudja kényszeríteni a saját perspektíváját más szereplőkre.)





3.5. A sikertényezők vizsgálata, az implementáció értékelése, várható hatásai

A sikertényezők rövid értékelése (Sabatier, Mazmanian: 1979):

- A világos és konzisztens célok: a célok világosak, de ellentmondás van a szakmai és politikai célok között (nem ismert, rejtett célok is feltételezhetők)
- A rendszer megváltoztatásának tervezett mértéke: részben indokolatlanul nagy, részben ismeretlen, a változások túl gyorsak, kimenetelük bizonytalan
- A reformot megalapozó oksági elmélet megfelelősége: a szakmai célok (hulladékok által okozott környezetszennyezés megszüntetése) esetében megfelelő, politikai célok esetében vitatható.
- Pénzügyi erőforrások megfelelősége: a forráskivonás lehetetlenné teszi a szakmai célok megvalósítását és az ágazat finanszírozási helyzetét
- Szereplők elkötelezettsége (bizonytalan, inkább negatív)
- Társadalmi és gazdasági körülmények: nem megfelelőek (pénzügyi válság)

A sikertényezők gyorsselelemzése a szakpolitika implementációjának sikertelenségét (kudarcat) vetíti előre, ami elsősorban a hulladékgazdálkodás területét érintő jogi szabályozás ellentmondásainak, inkoherenciájának eredménye. Ha a sikeres implementáció elsődleges kritériuma a kitűzött környezetvédelmi célok megvalósítása, akkor a jelenlegi helyzet értékelése alapján egyértelműen a kudarc vetíthető előre. Óvatosabban fogalmazva megállapítható, hogy a várható káros következmények kockázata rendkívül magas.

A politikai implementáció jellemzője a hatalom és a kényszer, ez jól jellemzi az új hazai hulladékgazdálkodási szakpolitika gyakorlati alkalmazásának eddig eltelt 2 évét. A vitatott törvények és egyéb jogszabályok az ellentmondások, konfliktusok és tiltakozások ellenére akadálytalanul bevezetésre kerültek, bár számos helyen és alkalommal került sor azóta különböző módosításokra, lényegi változtatások még mindig nem történtek.

4. Összefoglaló értékelés, eredmények

A hazai hulladékgazdálkodási politika és az ahhoz kapcsolódó, valamint az azt is érintő egyéb jogszabályok szokatlanul sok ellentmondást tartalmaznak. Oly mértékű ellentmondás van a környezetvédelmi követelmények és a finanszírozási feltételek között (rezsicsökkentés), hogy az hosszú távon nem fenntartható, mert az ágazat pénzügyi összeomlásához és – állami beavatkozás nélkül – környezeti katasztrófához vezet. A szabályozási elvek ellentétesek bizonyos uniós alapelvekkel (versenysemlegesség, állami beavatkozás), melyek előbb-utóbb komoly konfliktusokhoz fognak vezetni. A környezetpolitikai célok megfelelőek, talán helyenként még eltúlzottak is, de a jogi eszközök, néhány szakmai terület kivételével nem felelnek meg a hatékony és sikeres implementáció alapelveinek, a sikertényezők kevés kivétellel nem teljesülnek.





Az ellentmondásosság önmagában nem akadályozta meg a szakpolitika implementációját és az hatalmi eszközökkel bevezetésre került annak ellenére is, hogy jelentős konfliktusokat generált. A hulladékgazdálkodás megszervezéséért felelős önkormányzatok vezetői, melyek egy jelentős része az előkészítés időszakában országgyűlési képviselő volt, jelezték a szabályozás várható következményeit. Az önkormányzatok megbízásából a helyi hulladékgazdálkodási szakmai szolgáltatást ellátó, részben külföldi tulajdonú közszolgáltató vállalkozások vezetői minden fórumon tiltakoztak a bevezetésre szánt új szabályozás ellen, eredménytelenül. A szakmai szervezetek és az államigazgatási társszervek egy része is jelezte aggályait, ennek ellenére szinte változatlan formában lépett hatályba az új szabályozás.

Ez a politikai (hatalmi) típusú implementáció („Intézményi állam”), a társadalmi egyeztetés nem jellemző, vagy formális, konszenzus ennél fogva nem is lehet. Az indoklás még mindig nagyon egyszerű: minden új kötelezettség és kellemetlenség a ránk nézve kötelező EU szabályozás kényszere miatt szükséges. A szakpolitika nyilvánossá tett – általunk feltételezett és elfogadott – szakmai stratégiai céljai a jogszabályi környezet ellentmondásai miatt nem valósíthatók meg, ezért összességében az implementáció sikertelennek minősíthető.

Ha a szakpolitika általunk nem ismert stratégiai célokat is tartalmaz, lehet, hogy éppen az volt a cél, hogy a fenntarthatatlan átmeneti időszak után a valódi stratégiai célok akadálytalanul megvalósulhassanak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Baier, March, Saetren (1986): Implementation and ambiguity. In: Scandinavian Journal of Management.
- Brynard (2005): Policy implementation: Lessons for service delivery.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/AAPAM/UNPAN025756.pdf>
- Cerych, Sabatier (1986): Great Expectations and Mixed Performance: The Implementation of Higher Education Reforms in Europe. Stoke-on-Trent: Trentham Books.
- Cohen, Wesley, M., Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: ASQ, 35, p. 128-152.
- Elmore (1978): Organizational Models of Social Program Implementation. In Public Policy, vol 26.
- Farrar, DeSanctis, Cohen (1978): Alternative Conceptions of Implementation. The Human Institute, Cambridge.
- Lane (1983/b): The Concept of Implementation. Statsvetenskapling Tidskrift.
- Lane (1987): Implementation, Accountability, and Trust. In: European Journal of Political Research
- Matland (1995): Synthesising the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. In: Journal of Public Administration Research and Theory, 5, p. 145.
- Palumbo, Calista (1990): Opening up the Black Box: Implementation and the Policy Process. Calista: Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box. Greenwood Press, NY.
- Parsons (1995): Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis. Edward





Ulgar, Aldershot.

Sabatier (1986): Top-Down and Bottom-Up Models of Implementation Research. In: Journal of Public Policy 6

Sabatier (1998): The Advocacy Coalition Framework. In: Journal of European Public Policy 5.1. p. 98

Sabatier (2005): From Policy Implementation to Policy Change: a Personal Odyssey. In: Gornitzka et al: Reform and Change in Higher Education. Springer.

Van Meter, Van Horn (1975): The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. In: Administration and Society 6. (Feb. 1975) p. 445–488.

Van Vught (1997): The Effects of Alternative Governance Structures. In: Steunenberg, Van Vught (1997): Political Institutions and Public Policy. Kluwer Publishers, London. p. 115-137.

JOGSZABÁLYOK

2012 évi CLXXXV törvény a hulladékról Magyar Közlöny 160. szám (2012. november 30.)

438/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a közszolgáltató hulladékgazdálkodási tevékenységéről és a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás végzésének feltételeiről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.) 439/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékgazdálkodási tevékenységek nyilvántartásba vételéről, valamint hatósági engedélyezéséről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)

440/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékkal kapcsolatos nyilvántartási és adatszolgáltatási kötelezettségekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.) 441/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékról szóló törvénnyel összefüggésben egyes kormányrendeletek módosításáról, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.) 442/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a csomagolásról és a csomagolási hulladékkal kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.) 443/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet az elektromos és elektronikus berendezésekkel kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.) 444/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékká vált gépjárművekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.) 445/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet az elem- és akkumulátorhulladékkal kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről, Magyar Közlöny 184. szám (2012. december 29.)





A TRANSZNACIONÁLIS ZÖLD VÁLLALATOK ÉS A RÓLUK KÉSZÍTETT ÖKOLÓGIAI RANGSOROK MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI²⁸

*THE TRANSNATIONAL GREEN CORPORATIONS AND THE
MEASUREMENT POSSIBILITIES ABOUT THE GREEN RANKINGS*

TARRÓ ADRIENN doktorandusz

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

In the past few years the rankings of transnational corporations become increasingly popular, which measures the properties of certain companies by different aspects. Among corporate reputation and corporate benchmark attributed increasing role of corporate social and environmental responsibility, which motivate the management of large companies to reckon with these factors more and more.

The green company as the green university can be used as several notion. The study shows what makes a company truly green, how is it possible to measure the ecological footprints of transnational companies, and what can a company do to get the green marker. It also shows the rankings, which helps to row the transnational companies, and how those activities meet with the growing ecological requirements.

1. Bevezetés

Az elmúlt években egyre inkább divatossá váltak a transznacionális vállalatokról készített rangsorok, melyek adott szempont szerint mérik a vállalatok egyes tulajdonságait. A vállalati hírnév és a vállalati teljesítményértékelések mellett egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak a vállalatok társadalmi és környezeti felelősségvállalásának, mely arra készíti ezeket a nagyvállalatoknak a menedzsmentjét, hogy ezekre a tényezőkre egyre nagyobb figyelmet fordítsanak. A zöld vállalat, akárcsak a zöld egyetem, ma már szinte önálló fogalomként használatos. A tanul-

²⁸ „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.”





mányban bemutatom, mitől lesz igazán zöld egy vállalat, milyen mérési lehetőségek vannak egy transznacionális vállalat ökológiai lábnyomának mérésére, valamint mit tehet egy vállalat azért, hogy megillessen a zöld vállalat jelző. Bemutatom továbbá azokat a rangsorokat, melyek az alapján sorrendbe állítják a transznacionális vállalatokat, és megvizsgálom, hogy azoknak a tevékenysége mennyire van összhangban az egyre erősödő ökológiai elvárásokkal szemben.

Érdekes számomra, hogy miközben egyre népszerűbbek a vállalatokról készített rangsorok, és ezen belül is a vállalatok környezeti és társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos rangsorok, a zöld vállalati rangsorok, gyakorlatilag még sincs egy egységes, jól körülhatárolható definíció arra, hogy mit is értünk zöld vállalat alatt.

Ha mégis megpróbálkozunk a zöld vállalat definiálásával, a leggyakrabban előforduló kifejezések a hulladék, hulladékgazdálkodás, újrahasznosítás, környezet-szennyezés, széndioxid kibocsátás, de nem derül ki explicit módon mit is értünk zöld vállalat alatt és ez főként a fogalom komplexitásának köszönhető (Haran-gozó, 2007).

A tanulmány első részében megpróbálom minél inkább körülhatárolni a zöld vállalat fogalmát, majd ezt követően bemutatom azokat a rangsorokat, mely a vállalatok „zöld-ségével” kapcsolatosak és kitérek azok módszertanára is.

A tanulmány végén térek ki a vállalatok ökológiai lábnyomának számítására, valamint javaslatot teszek a rangsorok módszertanának módosítására.

2. Elméleti háttér, definíciók

A társadalmi felelősségvállalás, zöld vállalat, felelősségteljes működés az elmúlt években váltak nagyon divatosszá és sokszor sajnos egy jó „marketing-fogásként” használják, és társadalmi nyomásra tesznek a vállalatok környezettudatos tevékenységeket. A vállalatoknak önmaguktól nem érdekük a környezettudatosság, hiszen az alapfeltevésük szerint a környezetpolitika csak növeli a vállalati költségeket (Boda-Pataki, 1995).

Érdekes egyébként, hogy jó befektetésnek tűnik ez a marketing-fogás. Ezt tükrözi annak a kutatásnak az eredménye, melyben a fogyasztókat kérdezték, hogy melyik kedvenc márkájukat tartják környezettudatosabbnak: a fogyasztók pedig a jó vállalati kommunikációval magas reputációt elérő cégeket felelősebbnek tartják (Piac és Profit, 2011).

2.1. Zöld vállalat

A vállalat olyan kapacitási szinten működik, ahol nincs negatív hatása a helyi vagy globális környezetre, a közösségre, vagy a gazdaságra. A zöld vállalat zöld üzleti tevékenységet folytat úgy, hogy előrelátó környezetvédelmi politikát alkalmaz, és figyelembe veszi a környezetvédelmi problémákat és az emberi jogokat (Business Dictionary).





A wise bread honlapján lévő definíció szerint a zöld vállalatok ökológiai szempontból kiváló termékeket hoznak létre, melyeknél újrahasznosítható energiát használtak fel, fejlesztve a hatékony termelési módszereket, ill. felismeri a környezeti fenntarthatóságban rejlő kihívásokat és lehetőségeket (<http://www.wisebread.com/socially-responsible-investing-goes-green>).

2.2. Transznacionális vállalat

A nemzetközi nagyvállalatoknak rendkívül sok megnevezése ismert a szakirodalomban: multinacionális vállalat, transznacionális vállalat, globális nagyvállalat, stb. Dunning (2008) szerint a transznacionális vállalat olyan vállalat, ami külföldi működőtőke befektetéseket végez, és egynél több országban birtokolja, vagy valamilyen módon szabályozza a hozzáadott értéket a termelésben. Ezekre a nemzetközi nagyvállalatokra jellemző, hogy a székhelyük, az anyavállalat, és leányvállalataik más-más országban működnek.

Dicken (2004) úgy fogalmaz a transznacionális vállalatokról, mint azon cégek, akiknek megvan az ereje ahhoz, hogy a különböző termelési műveleteket koordinálják és ellenőrizzék egyszerre több országban, még akkor is, ha az nem kizárólag a saját tulajdonukban van.

A zöld vállalat esetében, ha lenne egzakt fogalom, talán könnyebben tudnánk mérni is, hogy melyik vállalat zöldebb a másikhoz képest. A zöld tevékenység mérésekor számos problémával szembesülhetünk. Az egyik ilyen probléma, hogy sok dolog nem mérhető a környezettudatos gazdálkodás során, például: van két vállalat, az egyiknek nagyobb a környezetterhelése, mint a másiknak. A nagyobb környezetterhelésű vállalat konkrét környezeti célokat és programokat foglalmazott meg, és ennek érdekében környezetirányítási rendszert vezetett be és mindennapi életének része lesz a környezettudatos működés. Sajnos hiába minden erőfeszítés, mégsem tudja a másik vállalat alá vinni a környezetterhelését. Nyilván a környezetterhelést befolyásolja főként az is, hogy mi a vállalat profilja. Egy termelő nagyvállalat vélhetően nagyobb energiafelhasználással és környezetterheléssel bír, mint mondjuk egy szolgáltató vállalat.

„A zöldülés tulajdonképpen a szervezeti változás, változtatás kisebb vagy nagyobb lépésekben haladó folyamata, ezek mind megmaradnak a kinyilatkoztatás szintjén, azaz egyik szerző sem igyekszik leírni magát a változás folyamatát, meghatározni annak főbb tényezőit és mechanizmusait” (Pataki, 2000, pp. 23).

A vállalatok zöldülése magával vonja azt, hogy a környezeti szempontokat figyelembe veszik a vállalat hosszú távú stratégiájában. Az a vállalat, amely jobban elkötelezett a környezetvédelem iránt, azok külön környezetközpontú vállalatirányítási rendszert hoznak létre, környezetvédelmi stratégiával rendelkeznek és megfelelnek az erre vonatkozó szabványoknak (mint az ISO 14020, 14030 és 14040) (Lükő, et.al. 2012).





A vállalati fenntarthatóság tulajdonképpen egy üzleti megközelítés, mely a vállalat tulajdonosai számára egyensúlyt teremt a gazdasági, társadalmi és környezeti tényezőkben rejlő lehetőségek és kockázatok között (Dow Jones).

3. Vállalatok „zöld-ségéről” készült felmérések, rangsorok

3.1. Ökológiai lábnyom

Az ökológiai lábnyom mutatót eredetileg arra dolgozták ki, hogy megmutassa az egyes országok környezetterhelését. Később kezdődtek csak el olyan szintű mérések, melyek városok, régiók, vagy akár szervezetek ökológiai terhelését vizsgálták.

Magyarországon többek között Szigeti Cecília foglalkozik mélyebben a témával, és ő készített városi szintű ökológiai lábnyom-számításokat (többek között Győr példáján keresztül). Az ökológiai lábnyom mérésekor a legproblémásabbnak a vállalati szintű mérés bizonyult, itt a legkevesebb a felhozható példa, mivel nagyon sok olyan tényező van, aminek a mérése komoly nehézségekbe ütközik (Csutora, 2011).

3.2. Dow Jones Fenntarthatósági Index

A Dow Jones Sustainability World Index 1999-ben indult, mint az első globális fenntarthatóság benchmark, viszonyszám. A DJSI mutatószámok a világ vezető vállalatainak teljesítményét vizsgálják a gazdasági, környezeti és társadalmi kritériumok mellett. Ezek az indexek a befektetőknek is jó iránymutatásul szolgálhatnak, ha éppen úgy akarják alakítani portfóliójukat, hogy fenntarthatósági szempontokat is figyelembe vesznek.

A mutatószám komplexitását az is jól mutatja, hogy például az egész világra kiterjedő DJSI World mutató összesen 340 komponensből tevődik össze. Magyarországról csupán három vállalat van, melyet jegyeznek a nyilvántartásukban: az OTP Bank, a Richter Gedeon, valamint a Mol Magyarország. A Mol a Fenntarthatósági Jelentésében büszkén említi, hogy 2010-ben és 2011-ben szerepelt a DJSI Fenntarthatósági Indexében.

További előnye, hogy iparági, szektorális bontásban is közzéteszi a rangsort, így az azonos profilú vállalatok is összemérhetőek egymáshoz képest. Szektorukban a legzöldebb vállalatok: Volkswagen, Allianz, Nestlé, Henkel, stb. (<http://www.sustainability-indices.com/review/industry-group-leaders-2013.jsp>).

3.3. Newsweek Módszertan

A nehézségek ellenére a Newsweek és kutatói olyan sorrend felállításán dolgoztak, amely közelít a valósághoz, és ebben a kutatási partnereknek nagy szerepük van. A KLD Reasearch & Analytics fő szakterülete a környezeti, szociális és vál-





lalatirányítási adatok nyomon követése világszerte, ők voltak a kutatás vezetői is egyben. A Trucost a kvantitatív környezeti teljesítmény mérésére specializálódott, a CorporateRegister.com pedig a környezeti, fenntarthatósági és társadalmi jelentések legnagyobb online nyilvántartása.

Az ő módszertanukban a zöld pontszámok az alábbiakból állnak össze:

- Környezeti hatás pontok: átfogó, standardizált környezeti teljesítménymérésen alapulva, ami megragadja a vállalat globális működéséből eredő környezeti hatások teljes költségét. A pontszám több mint 700 változón alapul. Az adatokat a vállalat bevételéhez arányosították, így a kis- és nagyvállalatok egyaránt összevethetőek.
- Zöld politika pontok: a vállalatok környezeti politikáin és a kapcsolódó teljesítményein alapulnak, ide értve többek között a legjobb gyakorlatokat, programokat, kezdeményezéseket, jogi nem-megfelelőségeket, társadalmi hatásokat.
- Hírnév pontok: a CSR szakértők, környezetvédelmi szakértők körében végzett felmérésen alapul (alternate.hu)

A háromféle pontot egy ponttá konvertálják, mely egy széles körben elfogadott statisztikai módszer, és ennek alapján kialakítják a rangsort.

A rangsorban kiemelt szerepet kap a vállalatok üvegház hatású gázok (ÜHG) kibocsátása, felhívva ezzel a figyelmet arra, mekkora szerepe van ezeknek a gázoknak egy vállalat környezeti lábnyomában.

3.4. Newsweek eredmények

1. táblázat: A Newsweek rangsora

1. table: The Newsweek Ranking

Helyezés	Vállalat	Ország	Szektor
1.	Santander Brasil	Brazília	pénzügyi szektor
2.	Wipro	India	IT szolgáltatások
3.	Bradesco	Brazília	pénzügyi szektor
4.	IBM	USA	IT szolgáltatások
5.	National Australia Bank	Ausztrália	pénzügyi szektor
6.	BT Group	Egyesült Királyság	telekommunikáció
7.	Munich RE	Németország	pénzügyi szektor
8.	SAP	Németország	IT szolgáltatások
9.	KPN	Hollandia	telekommunikáció
10.	Marks&Spencer Group	Egyesült Királyság	kiskereskedelem

Forrás: <http://www.newsweek.com/2012/10/22/newsweek-green-rankings-2012-global-500-list.html>





A listában szereplő vállalatok főként a pénzügyi szektor és az IT szolgáltatások területéről kerülnek ki, ami teljesen logikus, hiszen ezek a szektorok terhelik a legkevésbé működésükkel a környezetet.

3.5. Portfolio 21

A kizárólag környezetbarát cégekbe fektető Portfolio 21 alap immár 10 éve teszi közzé évente listáját. Az alap környezettudatos befektetők számára szánja útmutatónak éves összesítését. Az elmúlt évtizedben közel 2000 amerikai vállalatot vizsgált meg az alap.

Az összesítés során a következő szempontokat mérlegelik:

- mennyire környezetkímélő az üzletvitel és a termelés
- milyen mértékben érvényesítettek ökológiai megfontolásokat a termék összetételének kidolgozásában
- mennyi megújuló energiát fogyasztanak az előállításához
- milyen hatásfokkal használják fel az erőforrásokat
- mennyivel csökkentette üvegházgáz-kibocsátását a vállalat

A nyilvánosságra hozott lista sajnos csak betűrendben tartalmazza a cégeket, és nem tesz különbséget közöttük helyezési sorrenddel. A sorrend tehát: Autodesk, Easy Japan Railway, Henkel, Itron, Natura Cosmetics, Potlatch, Red Electrica, Sharp, Umicore, Vestas

4. Javaslat

Bár a most bemutatott rangsorok összességében szerintem a lehetőségekhez képest valóság-hű sorrendet mutat be, sajnos ezek a rangsorok mindig ellentmondásokat hoznak a felszínre. A témában jártas kutatók remélik, hogy megindul egy párbeszéd a környezeti teljesítmény méréséről, ami az első lépés ahhoz, hogy azt javítani lehessen.

Véleményem szerint a fent bemutatott mutatók összesítése lehetne az, ami még ezeknél is valóság-hűbb képet mutatna a nagyvállalatok környezetkímélőbb működéséről. Országok esetében már készítettek hasonló mutatót, melynek része volt a környezeti fenntarthatóság index (environmental sustainability index), a felelős versenyképességi index, és az ökológiai lábnyom.

Véleményem szerint, az országok mintájára elkészített komplex mutatószámot át lehetne ültetni a vállalatok szintjére is. Céлом a későbbiekben jelen vizsgálat folytatása és egy ehhez hasonló mutató kidolgozása, valamint rangsor felállítása.

Fontos lenne szerintem még egy olyan, globális megkülönböztető jelzés, amit a zöld vállalatok büszkén viselhetnének, megjelenésük bármilyen formájában. Gondolok itt például egy globális ökocímke létrehozására, mely a világ minden táján ugyanazt jelentené és egy független bizottság ítélné oda az arra érdemes vállalatoknak.





5. Összefoglalás

Jelen tanulmányommal az volt a célom, hogy részletesebb képet mutassak a zöld vállalatokról és a róluk készített ökológiai „zöld” rangsorokról. A tanulmány elején felvázoltam a fogalmi meghatározást, ill. annak nehézségét, valamint bemutattam, hogy mik a legnépszerűbb rangsorok, valamint azok metodikáik.

Véleményem szerint fontos, hogy a vállalatokat szektorális bontásban is és ömlesztve is egyaránt legyenek a rangsorokban bemutatva. Úgy gondolom, hogy az országok mintájára lehetne egy, a vállalatokra specializálódott komplex mutatószámot létrehozni, mely minden tulajdonságot és adatot figyelembe véve tud egy reális képet adni arról, hogy mely vállalatok tesznek valóban azért, hogy környezetterhelésük a lehetőségeikhez mérten a legminimálisabb legyen.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Alternate online, <http://www.alternate.hu/hu/hireink/115-newsweek-rangsor.html.tmp> Letöltés: 2014. március 22.
- Boda Zsolt – Pataki György (1995): A nemzetközi versenyképesség és környezetügy, Közgazdasági Szemle, XVII. évf. I. szám, (66-94.o.)
- Business Dictionary
<http://www.businessdictionary.com/definition/green-business.html#ixzz32HFgRV8h> (Letöltés: 2014. április 10.)
- Csutora Mária (szerk.) (2011): Az ökológiai lábnyom ökonómiája, Tematikus Kötet, Sorozatszerkesztő: Kerekes Sándor, Aula Kiadó, Budapest
- Dicken, Peter (2003): Global shift, Reshaping the global economic map in the 21st century, 4. kiadás, London: Sage
- Dow Jones Sustainability Indices, Sustainability Yearbook, <http://www.sustainability-indices.com/review/industry-group-leaders-2013.jsp> (Letöltés: 2014.03.13.)
- Dunning, H. John; Lundan, M. Sarianna (2008): Multinational enterprises and the global economy, Second Edition, Edward Elgar Publishing, Inc. pp. 920.
- Harangozó Gábor (2007): Mitől zöld egy vállalat? Termelő vállalatok környezeti teljesítménye, Budapesti Corvinus Egyetem, PhD. disszertáció, kézirat
- Newsweek Ranking <http://www.newsweek.com/2012/10/22/newsweek-green-rankings-2012-global-500-list.html> (Letöltés: 2014. április 12.)
- Piac és Profit (2011): http://www.piacprofit.hu/klimablog/felelos_vallalatok/nem_eleg_felelosnek_lenni_annak_is_kell_latszani/ Letöltés: 2014. március 24.
- Lükő István, Iszak Noémi, Pánovics Attila (2012): Módszertani segédlet, Zöld gazdaság kialakítása módszertani gyakorlatok példáin, Pécsi Tudományegyetem, Sopron-Pécs
- Pataki György (2000): Zöld vállalati stratégia, Disszertáció
- Szigeti Cecília: Ökológiai lábnyom számításának gyakorlata, Fenntarthatósági füzetek 1., CG Partners Kutató és Tanácsadó Kft. ISBN 978-963-06-8816-1
- Torma András (2007): Környezeti teljesítményértékelés aggregáló módszerei és az anyagáram-elemzés kapcsolatrendszere, Egy integrált vállalati modell megalapozása, Doktori disszertáció, BME, Budapest, kézirat





A DEBRECENI NEMZETKÖZI REPÜLŐTÉREN VÉGZETT KÉRDŐÍVES KUTATÁS TESZTELÉSI IDŐSZAKÁBAN KAPOTT EREDMÉNYEK ÉS KÖVETKEZTETÉSEK BEMUTATÁSA

INTRODUCTION OF RESULTS AND CONCLUSIONS OF A SURVEY RESEARCH ON TESTING PERIOD PERFORMED AT THE INTERNATIONAL AIRPORT OF DEBRECEN

PALATINUS BRIGITTA PhD. hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

From June 2012 continuous scheduled air services have begun at the Debrecen International Airport between the destination London-Luton and Debrecen, which is a milestone on the increase of passenger number. Thanks to the new WizzAir flight route the airport's passenger traffic and the number of the city visitors started to increase in the last year, moreover in the future further growth is expected. My research's goal is to prove the fact that the improvement of customer service ensures the growth of foreign passengers arriving in town. The questionnaires target is to gain information about the features of the passengers arriving to and departing from Debrecen International Airport and to examine their satisfaction regarding the services used while staying in Debrecen.

1. Bevezetés

Az általam végzett kutatás célja a Debrecenbe érkező külföldi látogatók elégedettségének felmérése az igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatosan. Az elégedettség mérés eredményei alapján kiszűrhetők azok a szolgáltatások, amelyekkel az ide látogatók nem elégedettek és javításra szorulnak a későbbi elégedettség elérése céljából. Abból a célból, hogy felmérjem a városba látogató külföldiek elégedettségét primer, kérdőíves megkérdezést alkalmaztam. A továbbiakban a januári tesztelési időszakban kapott eredmények, következtetések, tapasztalatok és problémák kerülnek bemutatásra.

Napjainkban egyre nagyobb hangsúly van a minőségen, az értéken és a látogatók (vendégek) elégedettségén és megtartásán. A látogatók személyes tapasztalata, elégedettsége vagy elégedetlensége emlékként raktározódik, ami kihatással





van a későbbi utazással kapcsolatos döntések meghozatalára. Az elmúlt két évben a Debreceni Repülőtér utasforgalma növekvő, ami a menetrendszerinti Wizz Air járatoknak köszönhető. Az 1. táblázat mutatja be a 2012-es és 2013-as utasforgalmi adatokat.

1. táblázat: A Debreceni Repülőtér utasforgalma 2012-2013-ban (fő/hónap)

Table 1: Passenger traffic at Airport Debrecen, 2012-2013 (person/month)

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Össz.
2012	33	36	52	355	857	4660	9960	10470	7347	4019	3862	6095	47746
2013	7693	6971	8381	11139	11420	11020	12385	12484	9128	8799	7601	7320	114341

Forrás: Debreceni Repülőtér adatai alapján saját szerkesztés

A repülőtér személyforgalmi adatai alapján elkészült táblázatból is jól látható, hogy az új járatoknak köszönhetően az utasforgalom ugrásszerűen megnövekedett már egy hónap elteltével. A 2013-as év végére az éves utasforgalom – a Charter járatok forgalmát figyelmen kívül hagyva – már meghaladta a százezer főt.

2. Anyag és módszer

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. A tesztelési idő 2014 január hónap.

2.1. Az alkalmazott kérdőív bemutatása

Az elkészített és alkalmazott kérdőív két fő részre tagolható. Az első részben a látogatók utazási jellemzőire irányuló kérdések találhatók, második felében pedig a látogató elégedettség mérése igénybe vett szolgáltatási folyamatokat illetően. Az elégedettséget kilenc dimenzióra osztottam fel, amely egy-egy szolgáltatást jelöl. Az 1. ábra mutatja be a dimenziókat és az indikátorok számát.

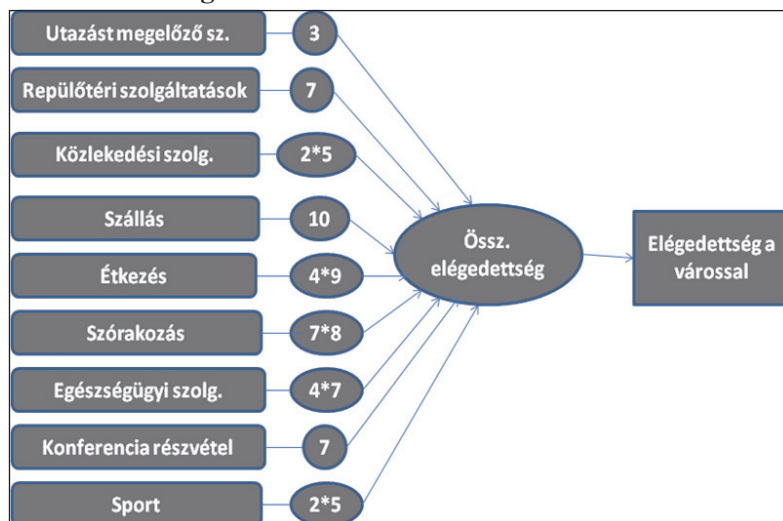
Hofmeister et. al (2003) szerint a dimenzió egy olyan változó, amit több, valóságos, mérhető indikátorral lehet leírni. Ezeknek az indikátoroknak az összege adja az állításhalmazt, amelyet a választott értékelő skálával minősítenek a megkérdezettek. Philip Kotler (2001) a következőképp fogalmazta meg az elégedettséget: „az elégedettség adott személy öröme, vagy csálódottsága, 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.”





1. ábra: Dimenziók és indikátorok

Figure 1: Dimensions and indicators



Forrás: Saját szerkesztés

A definícióból látható, hogy az elégedettség mellett, fontos az elvárás, ami alapján kialakul az elégedettség. Ezért a kérdőívben két fajta mérőeszközt alkalmaztam. Az első a látogatók elégedettség mérésére szolgál az igénybe vett szolgáltatás indikátorával, a második pedig a szolgáltatásnak elvárásnak való megfelelés mérésére szolgál.

2.2. Vizsgált személyek köre

A vizsgált személyek körét a külföldi állampolgárságú látogatók alkotják, akik a városban bizonyos számú napot eltöltenek. E 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. Nincs arra lehetőség, hogy a vizsgált személyek teljes körét, a teljes sokaságot kérdőívvel megkérdezzem, mivel sem a vizsgálatra rendelkezésre álló pénz és idő, sem a feldolgozó kapacitás ezt nem teszi lehetővé. A statisztikai mintavétel elmélete szerint a megfelelően kiválasztott minta esetében nincs szükség a teljes sokaság megkérdezésére, elég a teljes sokaság egy kis részét megkérdezni ahhoz, hogy meglehetősen pontos adatokat kapjunk a teljes sokaságról. A megfelelő mintavétel azt jelenti, hogy a vizsgált sokaság minden tagjának egyenlő esélye legyen arra, hogy a mintába kerüljön, vagyis véletlenszerűen kell kiválasztani a megkérdezett személyeket. Az ilyen módon kiválasztott mintát nevezzük reprezentatív mintának (Andorka 2006).





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 figyelmen kívül hagyása miatt. Jelen esetben a belföldi turizmus a kutatás szempontjából nem releváns. A fent említett probléma miatt a kutatást a London-Debrecen útvonalra korlátoztam, ahol az útlevélkezelésnek köszönhetően, negyedéves KSH adatok alapján meghatározható az utasforgalom állampolgárság szerinti összetétele. A 2. táblázat mutatja be a 2013-ra vonatkozó negyedéves nemzetiség szerinti utasösszetételt.

2. táblázat: Induló és érkező utasok nemzetiség szerinti összetétele 2013-ban, Debrecen-London útvonalon

Table 2: Departing and arriving passengers combination of the nationality, Debrecen-London

	Induló					Érkező				
	I.	II.	III.	IV.	Σ	I.	II.	III.	IV.	Σ
Kiutazók	5495	9762	15048	7407	37712	5085	8872	15070	7349	36376
Magyar	4177	7366	11562	5921	29026	4147	6506	11327	5726	27706
Román	1212	2124	3211	1416	7963	762	2090	3439	1542	7833
Szlovák	87	234	246	40	607	132	262	272	57	723
Ukrán	19	38	29	30	116	44	14	32	24	114
Beutazók	696	1385	1815	1035	4931	747	1486	1899	1033	5165
Brit	519	1050	1412	796	3777	574	1121	1435	793	3923
Egyéb	177	335	403	239	1154	173	365	464	240	1242
Összesen	6191	11147	16863	8442	42643	5832	10358	16969	8382	41541

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Gilyán (2008) többek között a légiutas-forgalom egyik kedvezőbb 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. A 2013-as év utasforgalma, az átutazó illetve a határ menti, ingázó forgalommal jellemezhető nagymértékben (85-90%). A városba látogató külföldiek száma, akik turisztikai céllal érkeztek, az elmúlt évben csak 10-15%-a a teljes utasforgalomnak.





3. Eredmények és következtetések

2014 januárjában végeztem el a kérdőív tesztelését. Januárban összesen tizenhat járat indult London-Lutonba, ezek közül hét járat utasai között került sor a kérdőív kitöltésére. Összesen huszonhárom főt vontam be a tesztelésébe. A 23 kérdőív közül öt értékelhetetlen és tizennyolc darab volt értékelhető. A 3. Táblázat mutatja be 2014. januárban induló utasforgalom nemzetiség szerinti összetételét.

3. táblázat: Induló utasforgalom nemzetiség szerinti összetétele

Table 3: Departing passenger traffic by composition of nationality

	Január (fő)	%
Kiutazók	2541	91,24%
Magyar	1609	57,77%
Román	915	32,85%
Ukrán	10	0,36%
Szlovák	7	0,25%
Beutazók	244	8,76%
Brit	198	7,11%
Egyéb	46	1,65%
Összesen	2785	100%

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

A 3. Táblázatból látható, hogy alacsony a releváns külföldi látogatók – brit és egyéb nemzetiségű utasok – hányada. Az teljes utas forgalom csak 8,76%-a, vagyis 244 személy alkotja a populációt. Járatonként változó ez a szám, általában 4-14 fő-re becsülhető. 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, útlevél valamint angol nyelven való kommunikáció alapján történt a külföldi látogatók beazonosítása. Januárban hét járat vizsgálata során 23 kérdőív kitöltésére került sor, 4 látogató nem volt hajlandó a kérdőív kitöltésével kapcsolatos együttműködésre és további 12 utazó megkérdezésére nem volt lehetőség.

Az utasforgalom összetételét illetően az állampolgárságon kívül semmilyen információ nem állt rendelkezésre. Nincs adat arról, hogy milyen a demográfiai összetétel, e miatt a kvótás mintavétel nem volt alkalmazható. Ezért a tesztelési időszakban véletlen mintavételt alkalmaztam, ahol a tesztelés mellett cél az alapsokaság megismerése volt. 2005. folyamán volt példa egy hasonló jellegű kutatásra Budapest Airport 2B terminál indulási oldalán.. A primer kutatásba a diszkont légi járatokkal utazó külföldi turistákat vonták be, a megkérdezett utasok száma 414 fő volt, az adatfelvétel 2005 áprilisában zajlott. (Mundruczóné 2005). A meg-





jelent tanulmányból nem derül ki, hogy a vizsgálat során összesen hány utas közül lett kiválasztva a 414 fő illetve, hogy hány járat utasait vonták be vizsgálatba.

A kitöltött és értékelhető tizennyolc kérdőívet 10 férfi és 8 nő töltötte ki. Nemzetiség szerinti megoszlást figyelembe véve 13 fő volt az Egyesült Királyság állampolgára, 1 fő ír, 2 fő olasz és további 2 fő japán állampolgárságú. A kérdőívben arra a kérdésre, hogy „Milyen nemzetiségű” az Egyesült Királyság állampolgárai több alternatív választ is adtak, mint a brit (British), angol (English), fekete angol (Black English), nagy britanniai (Great Britannian) valamint Egyesült Királyság. (UK) A kérdőívek feldolgozása során ezeket a válaszokat egyformán kezeltem, egy állampolgárságként. Felmerülő kérdés a magyar nemzetiség és a brit állampolgárság kezelése. Előfordult, hogy a kiválasztott látogató brit útlevéllel és magyar nemzetiséggel rendelkezett. Januárban 2 fő esetében volt erre példa és ők a magyar nemzetiségükre hivatkozva nem voltak együttműködőek a kérdőív kitöltésében. Az utazás motivációját figyelembe véve 7 fő jelölte meg a magán utazást, 5 fő egészségügyi kezelés (fogorvosi szolgáltatás), 1 fő üzleti utazás, 5 fő pedig tanulási céllal érkezett Debrecenbe és töltött a városban időt. A városban eltöltött napok száma alapján 5 fő 1-2 éjszakát, 5 fő 3-7 éjszakát, 8 fő pedig több mint 8 éjszakát töltött a városban. Azok a látogatók, akik magán utazási céllal érkeztek a városba szülők, barátok, barátnők, akik a Debreceni Egyetemen tanuló családtagot, ismerőst látogattak meg. Az igénybe vett szolgáltatásokat a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat: Szolgáltatások igénybe vétele 2014. januárjában

Table 4: Services used by the visitors in January, 2014

	Igénybe vette		Nem vette igénybe	
Utazást megelőző sz.	16 fő	88,9 %	2 fő	11,1 %
Repülőtéri sz.	18 fő	100 %	0 fő	0
Közlekedési sz.	16 fő	88,9 %	2 fő	11,1 %
Szállás	15 fő	83,3 %	3 fő	16,7 %
Étkezés	14 fő	77,8 %	4 fő	22,2 %
Szórakozás	10 fő	55,6 %	8 fő	44,4 %
Egészségügyi sz.	6 fő	33,3 %	10 fő	66,7 %
Konferencia	4 fő	22,2 %	14 fő	77,8 %
Sport	2 fő	11,1 %	16 fő	88,9 %

Forrás: Saját kutatási eredmények

A repülőtéri szolgáltatásokat minden utas igénybe vette és értékelte, mivel elkerülhetetlen a repülőtérrel való indulás. A közlekedési szolgáltatásokat illetően 2 fő magán autóval közlekedett, ismerős/barát tulajdonában lévő gépjárművel. Ők nem vettek igénybe sem taxit, autóbust vagy villamost. Azok a látogatók, akik nem igényelték szállást illetve étkezést ismerősnél, rokonnál, barátnál szálltak meg





és étkeztek a városban tartózkodásuk ideje alatt. Az egészségügyi szolgáltatások igénybe vételénél megjelent a tervezett fogorvosi kezelés, valamint egy fő esetében a betegséggel kapcsolatos egészségügyi ellátás igénybe vétele. Konferencián a megkérdezettek közül négy fő vett részt, akik tanulási céllal érkeztek a városba. A sport tevékenységgel kapcsolatos szolgáltatásokat csak két fő igényelte január folyamán. Az 5. táblázat tartalmazza az igénybe vett szolgáltatás elvárásnak való megfelelésével kapcsolatos eredményeket.

5. táblázat: Szolgáltatás elvárásnak való megfelelése

Table 5: Service requirements for expectations

	Jobb volt, mint amire számítottam	Olyan volt, mint amire számítottam	Rosszabb volt, mint amire számítottam
Repülőtéri sz.	6	10	2
Közlekedési sz.	5	9	2
Szállás	6	5	4
Étkezés	5	4	5
Szórakozás	4	5	1
Egészségügyi sz.	3	0	3
Konferencia	2	2	0
Sport	2	2	2

Forrás: Saját kutatási eredmények

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. Összefoglaló

A szolgáltatások indikátorainak részletes elemzésére és a kapott eredmények bemutatására jelen tanulmányban nincs lehetőség. A kapott eredmények alapján a kérdőív tesztelése sikeresnek mondható. Az értékelhetetlen kérdőívek kiküszöbölése érdekében elvégeztem a szükséges fogalmazási hibák javítását, valamint a kitöltéssel kapcsolatos további magyarázattal, utasítással bővítettem a kérdőívet. A tesztelési időszakot követően 2014. februártól – június hónap végéig folyik az adatgyűjtés. A primer kérdőíves kutatás eredményeinek fontossága megnyilvánul a légi úton érkező látogató kör megismerésében. A látogatók személyes tapasztalata, kihatással van a későbbi utazással kapcsolatos döntések meghozatalára. A





városnak törekednie kell arra, hogy a légi úton Debrecenbe látogató külföldiek a szolgáltatásnyújtás első pillanatától fogva egészen a távozás pillanatáig megfelelő minőségű, az elvárásoknak megfelelő szolgáltatásokkal találkozzanak és elégedetten távozzanak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Andorka, R. 2006. Bevezetés a szociológiába. 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. Fogasztói elégedettség. 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
- Mundruczó, Gyné 2005. A diszkont légi járatokkal Budapestre érkező külföldi turisták jellemzői. Turizmus Bulletin IX. évf. 2. Szám 55-61 oldal





PÁLYÁZATI FEJLESZTÉSI FORRÁSOK ÉS AZ ABSZORPCIÓS KÉPESSÉG VIZSGÁLATA A MAGYARORSZÁGI MEGYÉKBEN

EXAMINATION OF APPLICATION DEVELOPMENT RESOURCES AND ABSORPTIVE CAPACITY IN HUNGARIAN COUNTIES

SZABÓ GYULA adjunktus

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, I
ntézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék

ABSTRACT

There are significant economic, social and infrastructural disparities inside Hungary at the regional level and the differences did not decrease since the democratic transition in 1990. As one of the main goals of the European Union is to minimize the territorial disparities, the new member states were optimistic about the new perspectives provided for them after the accession. Hungary became eligible for Structural Funds support in 2004 and the actors in the field of regional development foreseen significant decrease of these disparities. However the results and experiences of the first 10 years are ambivalent. In this paper I tried to find a few of the connections between the successful or less successful utilization of the development resources from the EU and the level of economic development.

1. Bevezetés

A 2004-es magyar Uniós csatlakozás számos olyan lehetőséget biztosított Magyarország számára, amelyek esélyt adtak az Európai Unió átlagához való felzárkózás felgyorsítására mind a gazdasági teljesítmény terén, mind pedig a jóléti terén. A gazdasági és szociális egyenlőtlenségek csökkentési kiemelten fontos feladat Európában, mivel ezek a különbségek a fejlődés komoly akadályát jelenthetik, gátolják a versenyképesség erősödését, szociális feszültségeket okozhatnak és korlátozhatják az egységes Európa-koncepció kiteljesedését (Lóránd 2009). A regionális politika képviselőit, és természetesen az Unió döntéshozóit is már régóta foglalkoztatja a kérdés, hogy a támogatásokat milyen mértékben képesek az egyes régiók felhasználni. A témával foglalkozó kutatók többször megfogalmazták már, hogy a területi egyenlőtlenségek megszüntetése, a lemaradó térségek felzárkóztatása nem egyszerű kérdés, ahogy Horváth Gyula fogalmazott: „Ma már nyilvánvaló, hogy beavatkozások nélkül a növekedés vagy a foglalkoztatási





mérleg régiók közötti diszparitásai nem tűntethetők el” (Horváth 2001:47. old.). A pályázati rendszer egyik szereplője a mindenkori kormányzat, amely a Bizottság kohéziós politikát szabályozó rendeleteit figyelembe véve határozza meg a források felhasználásának módját és az alapvető pályázati célokat (Trombitás 2005), ugyanakkor a potenciális felhasználók, a pályázók szerepe a források felhasználása tekintetében még ennél is fontosabb, ebben a tanulmányban az utóbbi csoport szempontjából közelítjük meg a kérdést.

2. Kohéziós politika és az abszorpciós képesség

Az előző költségvetési időszakban több mint 25 milliárd euró állt Magyarország rendelkezésére a különféle Uniós fejlesztési forrásokból, miközben a magyar hozzájárulás összesen hozzávetőleg 4,4 milliárd euró volt. Az „Új Magyarország Fejlesztési Terv” stratégiai célja a hosszú távú gazdasági növekedés és a foglalkoztatás növelése volt, a fenntartható növekedés megvalósítására több konkrét célt is meghatároztak a fejlesztési dokumentumok. Ezek közül kiemelhető a versenyképesség javítása (beleértve a tudásalapú gazdaság erősítését) és az üzleti környezet javítását. A foglalkoztatottság növelése érdekében a munkaerőpiaci aktivitás elősegítését, a munkahelyteremtés támogatását és a munkaerőpiaci kereslet és kínálat közötti egyensúly megvalósítását tűzték ki célul.

Hagyományosan az abszorpciós képesség vagy kapacitás fogalmát a kutatók elsősorban a külső forrásból megszerzendő tudás meghatározására használták, és ennek kutatására koncentráltak. Ebben az értelemben Adler használta elsőként a fogalmat bizonyos makroökonómiai összefüggések bemutatására. A ma is használatos általános értelmezés szerint: az abszorpciós kapacitás olyan összetett fogalom, amely a folyamatos tanulási képességet befolyásoló egyedi tulajdonságokból vezethető le. A fogalom ugyanakkor nem egyszerűen egyfajta másolási, imitációs képességre utal, hanem az önálló megismerésre, kutatásra és fejlesztésre való képességek kialakulását is magába foglalja (Szakály 2012). Mi ebben a tanulmányban ettől részben eltérő értelemben használjuk ezt a fogalmat, ahogy Szakály is írja, a gazdaságstatisztikában sokszor az egyes statisztikai egységek (ami lehet egy régió vagy iparág is) tőkefelvevő és -megkötő képességként értelmezi az abszorpciós képességet.

3. A pályázati források felhasználása és a megyei adottságok vizsgálata

Az első lépésben azt vizsgáltuk meg, hogy a kohéziós politika megyei szinten milyen eredményeket tudott felmutatni az ország Uniós tagságának első 10 évében. A felzárkózás objektív mérése az egyik legnehezebb feladat a regionális tudomány számára, hiszen önmagában a gazdasági fejlettség, fejlődés mérése sem egyszerű. A legtöbbször használt GDP-ről már számos szerző megállapította, hogy nem alkalmas teljes mértékben a gazdasági teljesítmény mérésére, legalábbis

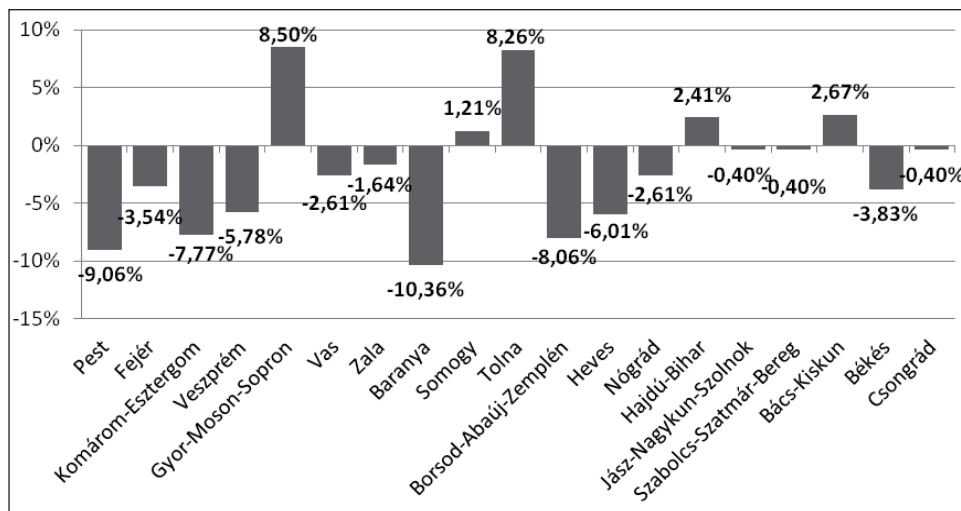




nem önmagában (a legismertebb példája ennek talán Stiglitz és szerzőtársai jelentése 2009-ből). Ha pedig nem csak a gazdasági teljesítményt kívánjuk figyelembe venni, hanem más mérőszámokat is szeretnénk felhasználni, amelyek például a társadalmi és kulturális fejlődést mérik, még nehezebb a dolgunk. Viszonylag elterjedt módszer az emberi fejlődés indexének (Human Development Index – HDI) kiszámítása, ám a tapasztalatok azt mutatják, hogy a fejlett országok esetében ez a mutató is nagyon szoros együttjárást mutat a GDP-vel. Az eddig leírtak ellenére a legtöbb esetben a gazdasági teljesítmény, így a felzárkózás mérésére is a legtöbb szerző GDP-t használja, és így teszünk mi is.

**1. ábra: Hogyan változott az EU27 átlaghoz viszonyított megyei GDP
2007 és 2011 között**

**Figure 1: How did the GDP compared to the EU27 changed between
2007 and 2011**



Forrás: Saját szerkesztés az Eurostat adatai alapján

Az 1. ábra azt igyekszik érzékeltetni, hogy a csatlakozást követő 8 évben (a megyei GDP adatok 2011-ig érhetőek el) az egyes megyék milyen sikerrel közeledtek az Unió átlagos szintjéhez. Nem önmagában az 2007-es és 2011-es GDP adatokat tettük egymás mellé (bár ez is könnyen elvégezhető, és országos szinten az állapítható meg, hogy a GDP értékek szinte pontosan megegyeznek a két évben, vagyis abszolút mértékben a gazdasági teljesítmény nem változott), hiszen mi elsősorban a felzárkózás sikerére voltunk kíváncsiak. Ezért azt számoltuk ki és ábrázoltuk, hogy a 2004-es és 2011-es Unió átlaghoz viszonyítva hogyan állt az egyes megyék GDP-je abban az évben. Ennek a két értéknek a változását mutatja az 1. ábra, és könnyen leolvasható róla, hogy a vizsgált időszakban mindössze két megyében figyelhető meg érezhető közeledés gazdasági területen az Unió átlag-





hoz (Győr-Moson-Sopron és Tolna), illetve három további megyében mutatható ki csekély mértékű közeledés (Somogy, Hajdú-Bihar és Bács-Kiskun), a többi megye esetében legjobb esetben stagnálásról, de még inkább távolodásról beszélhetünk.

A kutatás másik részében a pályázatok számát és a támogatások összegét vizsgáltuk megyei szinten. A vizsgálatunk során az interneten elérhető EMIR adatbázist használtuk fel, az adatok közül az Új Magyarország Fejlesztési Terv projektjeinek adatait elemeztük. Az elemzésbe az önkormányzatok, a vállalkozások és a non-profit szervezetek által beadott pályázatokat egyaránt bevontuk. A pályázatokkal kapcsolatban egyrészt azt igyekeztünk meghatározni, hogy mely megyék bizonyultak sikeresnek a pályázati források abszorpciójában. Abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a pályázati sikerességet a pályázatok száma, sikeressége és az elnyert támogatási összeggel mutathatjuk be a legjobban. Ezért a méréséhez néhány egyszerű adatot használtunk fel: a lakosság számához viszonyított beadott pályázatok számát, az összes beadott pályázat közül a sikeresek arányát és a pályázati forrásokból elnyert támogatások egy főre jutó összegét.

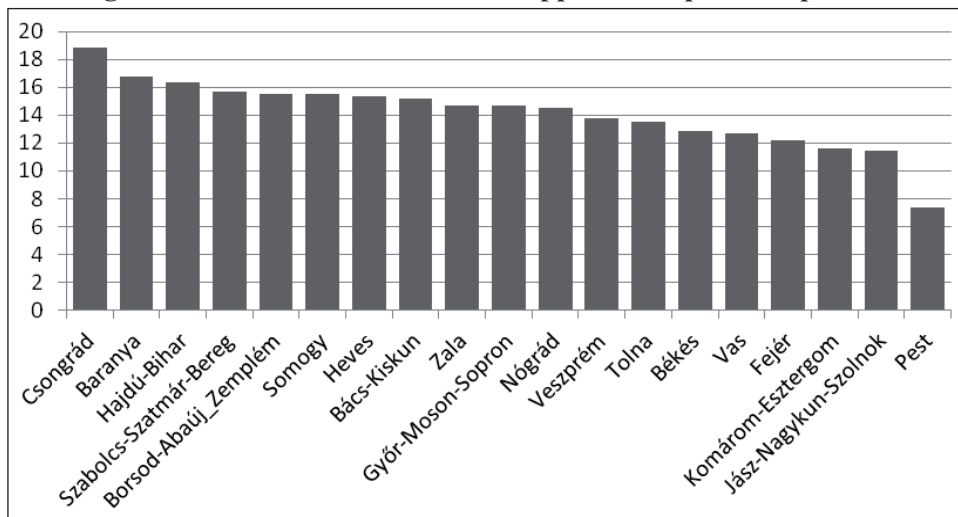
Az igazán érdekes kérdés természetesen az, hogy mi okozhatja az eltéréseket a megyék között az egyes mutatók tekintetében. Hipotézisünk szerint alapvetően három tényező befolyásolja statisztikailag kimutatható módon a pályázatokhoz kapcsolódó abszorpciós képességet: az adott megye gazdasági fejlettsége (amit az egy főre jutó GDP-vel mértünk), ehhez részben kapcsolódóan a vállalkozások száma (1000 főre jutó társas vállalkozások száma), illetve K+F potenciál a megyében (ezt több mérőszámmal is igyekeztünk mérni, a kutató-fejlesztő helyeken dolgozók számával, a K+F ráfordításokkal, a felsőoktatási kutatóhelyek számával, a K+F beruházások nagyságával). Feltételezésünk szerint ezek a tényezők hatással vannak arra, hogy egy régióban, megyében milyen a pályázati aktivitás, milyen arányban sikeresek a pályázatok, és azok mekkora összegű támogatást jelentenek.

A beadott pályázatok számát a 2. ábrán láthatjuk 1000 főre vetítve. Jól érzékelhető a különbség az egyes megyék között, a legfeltűnőbb Pest megye lemaradása az ország többi részéhez képest. A magyarázat itt persze kézenfekvő, hiszen a Közép-magyarországi régió részeként ez a megye teljesen más lehetőségekkel rendelkezik, mint a 18 másik NUTS 3-as régió, ez az eltérés a további adat sorokban is látható lesz. A többi megye helyezése a listában már közel sem ilyen könnyen magyarázható. Az ábrára pillantva leszűrhető az a következtetés, hogy pályázati aktivitás nincs közvetlen összefüggésben a megye gazdasági fejlettségével, és ezt a statisztikai elemzés is megerősíti. Ugyanez a helyzet a vállalkozások számát vizsgálva, nem mutatható ki korreláció a pályázati aktivitással. Ha a fentebb bemutatott hipotéziseket tekintjük, az első három helyezett megyét tekintve feltehető volt, hogy a kutatás-fejlesztéssel, konkrétan az egyetemeken foglalkoztattak számával találunk összefüggést.





2. ábra: A beadott pályázatok száma 1000 főre vetítve
Figure 2: The number of submitted applications per 1000 persons



Forrás: Saját szerkesztés az EMIR adatbázis alapján

A statisztika azonban nem támasztotta alá teljes mértékben ezt a feltételezésünket, a korreláció nem volt kimutatható. A GDP tekintetében valójában inkább egyfajta negatív kapcsolat volt várható, vagyis, hogy az alacsonyabb egy főre jutó GDP-vel rendelkező megyékben magasabb a beadott pályázatok száma, hiszen a pályázati rendszer egyik célja éppen ez volt – ám statisztikailag ez sem igazolódott. A vállalkozások magasabb száma sem jelent nagyobb aktivitást a pályázatok szempontjából, és az egyetemek hatása sem egyértelmű – bár az utóbbi esetben pl. a tudományos fokozattal rendelkezők száma és a pályázati aktivitás közötti korrelációnál a szignifikancia szint 0,068 és több más K+F mutató sem állt messze ettől a szinttől.

Ha eredményességről és abszorpciók képességéről beszélünk, nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy milyen sikeresek a pályázatok, vagyis a beadott pályázatoknak mekkora része nyert el támogatást (3. ábra). Ha az ábrára pillantunk, egyrészt az tűnhet fel, hogy bár a lista első és utolsó helyezettje között már jól látható különbség mutatkozik (60,51% illetve 46,61%), összességében mégis azt láthatjuk, hogy a megyék többségében nagyon hasonlóak az eredmények, döntően valamivel 50% felett van a támogatott pályázatok aránya. Mégis itt sokkal markánsabb eredmények születtek a korrelációk vizsgálata során, mint a pályázati aktivitás vizsgálatakor.

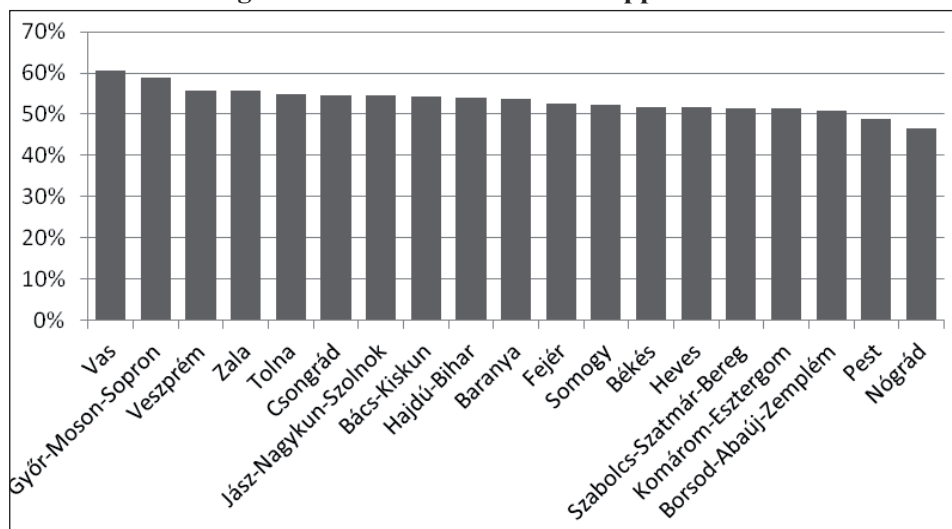
Egyrészt a jelentős kutatói kapacitással rendelkező vidéki egyetemek hatása ebben az esetben nem mutatható ki, a nagyobb K+F kapacitással, tudományos műhelyekkel rendelkező megyék egyáltalán nem tűnnek sikeresebbnek a pályázatok során. Ezzel szemben a másik két vizsgált tényező esetében a korreláció kimutatható.





3. ábra: A sikeres pályázatok aránya

Figure 3: The rate of successful applications



Forrás: Saját szerkesztés az EMIR adatbázis alapján

Az ábra is alátámasztja, hogy a jellemzően magasabb gazdasági fejlettséggel bíró, magasabb egy főre jutó GDP-vel rendelkező megyék állnak a lista élén (Pest megye a fentebb már kifejtett okok miatt szerepel a sor végén), a gazdaságilag rosszabb helyzetben lévők viszont jellemzően a lista második felében találhatók. Ettől feltehetően nem teljesen függetlenül az 1000 lakosra jutó vállalkozások száma esetében is erős összefüggés mutatható ki. Bár mindössze korrelációt vizsgáltunk, vagyis az ok-okozati összefüggések megállapítása során óvatosan kell eljárunk, mégis megkockáztathatjuk a kijelentést, hogy a magasabb egy főre jutó GDP-vel és több vállalkozással rendelkező megyék sikerebbnek bizonyultak a vizsgált időszakban a pályázási folyamat során.

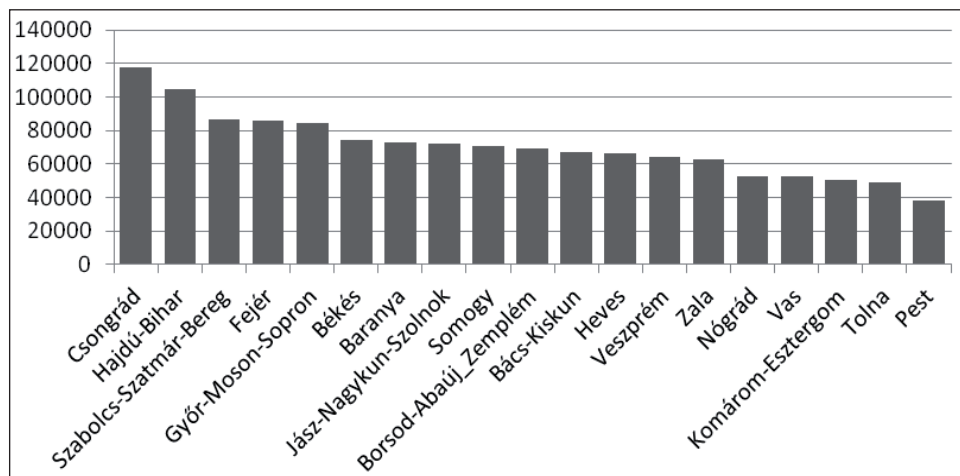
A 4. ábrán azt mutatjuk be, hogy a sikeres pályázatok eredményeként megyénként mekkora támogatást sikerült elnyerni egy lakosra számítva. Jól látható, hogy ebben az esetben igen látványosak a különbségek a megyék között. Még ha Pest megyét figyelmen kívül is hagyjuk, a különbség két és félszeres a legnagyobb és legkisebb támogatást elnyert terület között. Az is észrevehető, hogy a sorrend nagyban hasonlít a pályázati aktivitást bemutató grafikonra, itt is az élmezőnybe került Csongrád és Hajdú-Bihar megye, Komárom-Esztergom és Vas megye pedig az utolsó helyeken található. A statisztikai módszerekkel elvégzett elemzés pedig éppen ellenkező eredményt hozott, mint a sikeres pályázatok aránya esetében: nagyon erős korreláció mutatható ki az egy főre jutó támogatás összege, illetve a kutatás-fejlesztésben dolgozók száma, a tudományos fokozattal rendelkezők száma, valamint a K+F ráfordítás nagysága között. Ezzel szemben nem mutatható ki ilyen kapcsolat sem az egy főre jutó GDP, sem pedig a vállalkozások száma között.





4. ábra: Az egy főre jutó elnyert támogatás összege (millió Ft)

Figure 4: The amount of the gained grants per person (million HUF)



Forrás: Saját szerkesztés az EMIR adatbázis alapján

4. Összegzés

Ebben a rövid tanulmányban a pályázati források felhasználását vizsgálva egyrészt a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó szervezetek jelenlétének fontosságát, egészen konkrétan a felsőoktatási intézmények kiemelt szerepét kell megemlítenünk. Már a beadott pályázatok számát is jelentős mértékben befolyásolhatja egy nagyobb egyetem jelenléte az adott megyében, nem véletlen, hogy a beadott pályázatok 1000 főre vetített számát tekintve az első három helyen Csongrád, Baranya és Hajdú-Bihar megye található. A korrelációt vizsgálva még egyértelműbben kimutatható, hogy azokban a megyékben, ahol magas a K+F területén foglalkoztatottak száma, ott nagyobb összegű támogatást sikerült elnyerni az Új Magyarország Fejlesztési Terv pályázatain. Ezzel szemben a pályázatok sikerességét adataink szerint nem befolyásolta az egyetemek jelenléte, a magasabb GDP és a vállalkozások magasabb száma annál inkább.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Horváth, Gyula (2001): Európai regionális politika. Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó.
- Lóránd, Balázs (2009): Konvergencia és fejlesztéspolitika az Európai Unióban és Magyarországon. PhD. értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola
- Molnár, Ernő – Péntes, János – Radics, Zsolt (2011): The spatial aspects of the allocation of European development resources in Hungary between 2004 and 2010. „What Future For Cohesion





Policy? An Academic and Policy Debate” nemzetközi tudományos konferencia, Regional Studies Association, European Commission, Government Office for Local Self-Government and Regional Policy in Slovenia, Szlovénia, Bled. Letölthető: <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/2011/mar-slovenia/papers/Molnar.pdf>

Stiglitz, J. E. – Sen, A. – Fitoussi, J. P. (2009): Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Paris, September 14.

Szakály, Dezső (2012): Abszorbió méter – A térségi és vállalkozási abszorpciós képességek vizsgálati modellje. In: Vezetéstudomány XLIII. évf. Különszám. pp. 39-46.

Trombitás, Zoltán (2005): A kohéziós politika jövője Magyarország szemszögéből. In: Társadalom és Gazdaság, 27. 1-2. szám, pp. 159-174.







Biztonság – menedzsment







A BIZTONSÁG MENEDZSMENT KÉRDÉSKÖREI A LOGISZTIKAI ÁGAZATBAN

THE SAFETY MANAGEMENT ISSUES AT LOGISTICS SECTOR

TERJÉK LÁSZLÓ egyetemi adjunktus

PAKURÁR MIKLÓS egyetemi docens

OLÁH JUDIT egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma,

Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,

Szervezés-Logisztika Tanszék

RÓNAY-TOBEL BEATRIX

Közúti Gépjármű-közlekedési Hivatal, Jármű Módszertani Főosztály

ABSTRACT

In this publication the authors are discussed the importance of the culture in the road transportation safety management. The improvement of the safety of road transport is an EU and as well as national level pursuit. From many phenomenons what are happens in the business life it can be concluded that in the risk-takings of the road transport organizations there is in the first group the some degree of giving up of the safety level which is generally explained by economic pressures and also competition situations. But this is not the exact answer. The irresponsible risk-taking and rule-avoiding behavior is not only an economic competition necessity but also is a cultural factor too. The development of the road transportation safety culture is the essential condition of the improvement of road safety. This development will be only most successful if the realization of the aim is based on the coordinated and complex solutions and as well as that is supported by EU and national level policy. And also important condition is that the economic and scientific organizations need to be able to cooperate in this issue. In order to make to be possible the more former implementation of results of safety culture researches in the practice.

1. Bevezetés

A szállítási teljesítmények folyamatos növekedésével a közút egyre nagyobb szereppel bír hazánkban és Európában (EU) egyaránt. Ehhez nem csak az úthálózatok intenzív fejlesztése járult hozzá, hanem hazánk sajátos földrajzi helyzete a közép európai térségben. Az egyre növekvő és élesedő gazdasági verseny és a pénzügyi rendszer sajátossága hatására az elsődleges cél a vállalatok számára a piaci versenyképesség fenntartása, ami, mint gazdasági prioritás természetesen





begyűrűzött az állami politikába is. Egy ország mindig olyan gazdasági erőt jelent és képes felmutatni, amilyen a saját nemzeti vállalatainak az ereje. Az EU teher szállítási stratégiája alapvetően a teher szállítás hatékonyságára, fenntarthatóságára, integrációjára helyezi a hangsúlyt. Ugyanakkor az áru szabad áramlásának alapelve teljesen átalakította hazánkban a fuvarozási ágazat szakmai hozzáállását. A teljesítmények emelése központi kritériummá vált a versenyképesség megőrzése érdekében. E nyomásnak gyakran áldozatává válik a biztonság. A közúti fuvarozás ilyen nagymértékű növekedése köztudottan igen sok káros mellékhatással is jár. Nem csak az okoz gondot, hogy az áru mozgatásának ez a módja rendkívül környezetszennyező, hanem az is, hogy ebben a közlekedési ágazatban jóval több a baleset s ez nagy anyagi terhet ró az Európa és a világ országaira. A közutak zsúfoltsága fokozódik és az infrastruktúra gyakran ezzel nem tud lépést tartani.

2. Témakifejtés

A társadalmi és politikai akarat és nyomás hatására az intézményi törekvés fontos célkitűzése a közúti halálos balesetek számának csökkentése. E törekvés ellenszelét adta és adja, a schengeni határok megszűnése, amivel a szállítmányok megállás nélkül, „ellenőrizetlenül” szelik át Európa útjait, az esetek döntő többségében túlmunkára kényszerítve a gépkocsivezetőket, ezzel jelentősen növelve a baleseti kockázatot. A kérdés vizsgálata, intézményi dimenzióból rávilágít a jelenlevő problémákra és azok szükséges stratégiai megoldásaira. A tehergépkocsi balesetek a gépjárművek nagy tömege és mérete miatt súlyos következményekkel járnak. Ennek ellenére az ilyen balesetek okainak megfelelő, ok-okozati feldolgozása meglehetősen hiányos (Berta, 2009); nemcsak nálunk, hanem Európában is (Holló et al., 2010). Hazánkban a közlekedési balesetek következtében évente több százan veszítik életüket (Holló, 2008), emellett mintegy 120-150 milliárd forintos veszteséget okoznak. Mindemellett a szállítási teljesítményeket figyelembe véve elmondható, hogy a közút egyre nagyobb szereppel bír hazánkban és Európában egyaránt. A teljes európai áruforgalom mintegy 70%-a tehergépjárműveken történik. 2001-ben a közúti közlekedés teljesítményének részaránya az áruszállítási piacon 44%-os a part menti tengerhajózás 41%-ával, a vasúti közlekedés 8%-ával és a belvízi hajózás 4%-ával szemben. A Fehér Könyv (EB 2001) szerint a növekvő közlekedési igényeknek köszönhetően torlódások figyelhetők meg a fő közutakon és vasútvonalakon, a városokban és a repülőterek környékén, amelyek csak tetézik a meglévő problémákat, a közúti közlekedés környezetszennyező és egészségkárosító hatásait valamint a közúti balesetek által okozott súlyos veszteségeket. Az Intézményrendszer oldaláról a közlekedők állnak a közlekedéspolitika középpontjában, e témakör közül mára talán a legfontosabbá vált a közlekedésbiztonság. A közutat több gazdasági szereplő és ágazat használja. Ez olyan kockázatt növelő tényező, amit nagyon nehéz kezelni. Az intézményi elhatározásoknak csak felelős célorientált programalkotás tehet eleget. Hazai célkitűzések között szerepelt, hogy

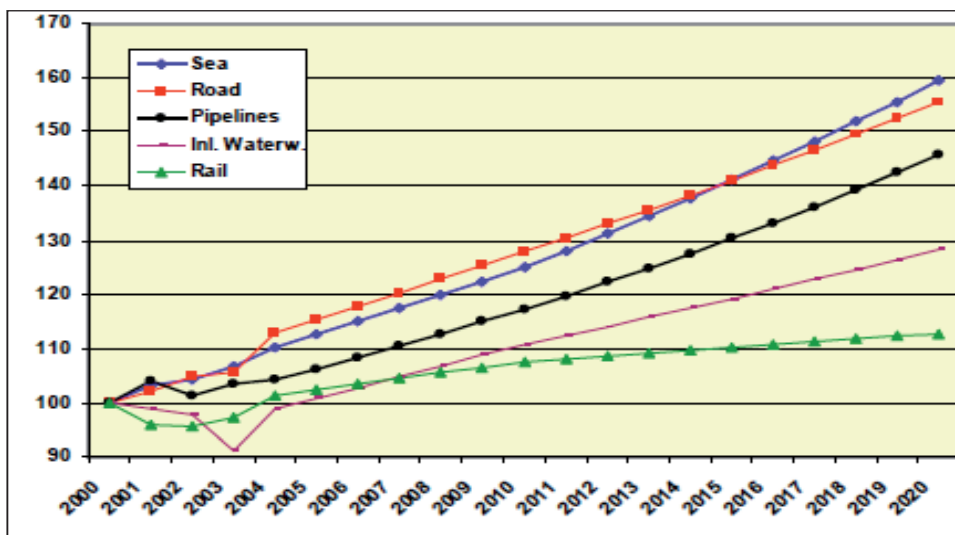




a közúti közlekedési balesetben elhunytak számát 2010-re 50%-kal kell csökkenteni 2001-hez képest (Berta-Tóth, 2010). Ehhez az elhatározáshoz csatlakozik az EB 2011-es Fehér Könyvi kitétele, miszerint: „a közúti baleseti halálozást 2050-re szinte nullára kell csökkenteni. E céllal összhangban az Európai Unió arra törekszik, hogy 2020-ra felére csökkenjen a közúti sérülések száma. Gondoskodni kell arról, hogy az Európai Unió a közlekedésbiztonságban és közlekedésvédelemben világelső legyen valamennyi közlekedési mód tekintetében.” A közút a legkockázatosabb közlekedési ágazat, ezért jelentős beavatkozásra van szükség. A balesetek közvetlen költsége évi 45 Mrd euró, a közvetett költségek ennek mintegy három-négyszeresét jelentik.

1. diagram: A teherszállítás várható növekedése szállítási módonként 2000-2020 között átkm-ben [%]

1. diagram: Expected growth in freight transport by mode of transportation from 2000 to 2020, in freight tonne km (%)



Forrás: EB, 2006

A Fehér Könyv tehát az éves költséget így 160 Mrd euróra teszi, ami az EU GNP-jének 2%-a. A 2001-es Fehér Könyvnek 2006-ban kiadott félidei felülvizsgálata (EB 2006) összeveti az elért eredményeket és a tapasztalható tendenciákat a 2001-es Fehér Könyvnek a vonatkozó részeivel. 1995 és 2004 között az áruszállítás volumene 28%-kal nőtt, ezen belül a közúti áruszállítás 35%-kal. Az EU-n belüli közúti forgalom részaránya az áruszállítás esetében 44%. A közlekedési módok részaránya hosszú távon várhatóan stabilizálódni fog.

A 2000 és 2020 közötti időszakra a félidei felülvizsgálat 52%-os GDP növekedést, a teherfuvarozás 50%-os teljesítmény-növekedését várta. Ezt szemlélteti az



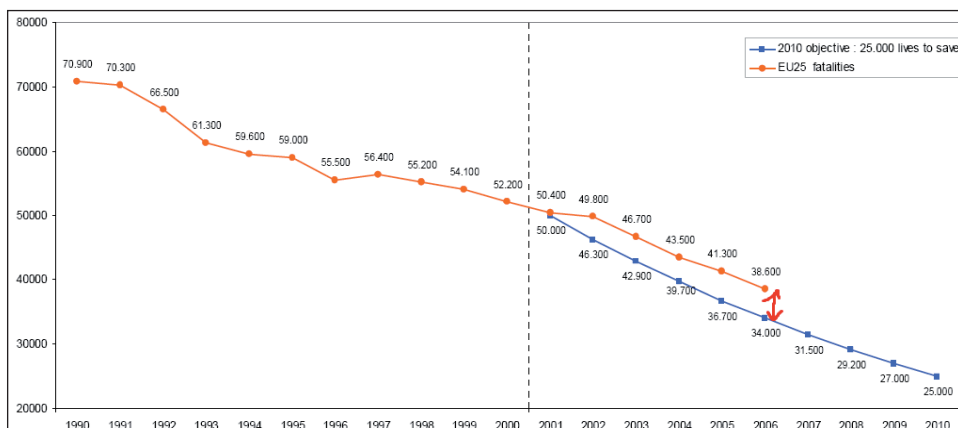


1. ábra, melyből kitűnik, hogy az áruszállítás növekedése progresszív jellegű és nem várható, belátható időn belül, csökkenés és/vagy stagnálás. A teherszállítás növekedéséhez feltétlen kapcsolódik egyféle infrastrukturális fejlesztési igény is, amely nem csak a mennyiségi, de a minőségi és biztonsági elvárások emelkedését is maga után vonja.

A biztonsági elvárásokkal összefüggésben a közlekedésbiztonság fő mérőszáma, mint negatív aspektusú mérőszám, a halálos közúti közlekedési balesetek számának alakulása. Ennek az adathalmaznak a csökkenő tendenciáját a 2. ábra mutatja.

2. diagram: Halálos balesetek számának előirányzata és tényleges helyzete 1990-2006

2. diagram: Allocation and the actual position of the number of fatalities 1990-2006



Forrás: Community Road Accident Database, 2007

A 2. ábra szemlélteti a Fehér Könyvben megfogalmazott közlekedésbiztonságra vonatkozó célkitűzés teljesülését is. A félidei felülvizsgálatkor a halálos baleset számát, az adatok szerint, sajnos csak 24%-kal alacsonyabbra, 38.600 esetre sikerült leszorítani, szemben az eredetileg megfogalmazott 34.000 darabos, 33%-s csökkenési előirányzattal, ami 4.600 emberélettel többet mentett volna meg az Európai Unió útjain. Elmondható, hogy a 2011-es közlekedéspolitikai Fehér Könyvben (EB 2011) a régi kihívások listája nem csökkent jelentősen, hanem újakkal egészült ki. A téma szempontjából kiemelendő az a célkitűzés, miszerint 2030-ra a 300 km-t meghaladó távolságú közúti áruszállítás 30%-át, 2050-re 50%-át kell kiváltani más módokkal. Alapvető jelenséggént írható le, hogy a schengeni határok megszűnésével a szállítmányok megállás nélkül, „ellenőrizetlenül” szelik át Európa útjait, az esetek döntő többségében túlmunkára kényszerítve a gépkocsivezetőket, ezzel jelentősen növelve a baleseti kockázatokat. Ennek a helyzetnek a normalizálására született meg a 2006. március 15-i (2006/22/EK) európai par-



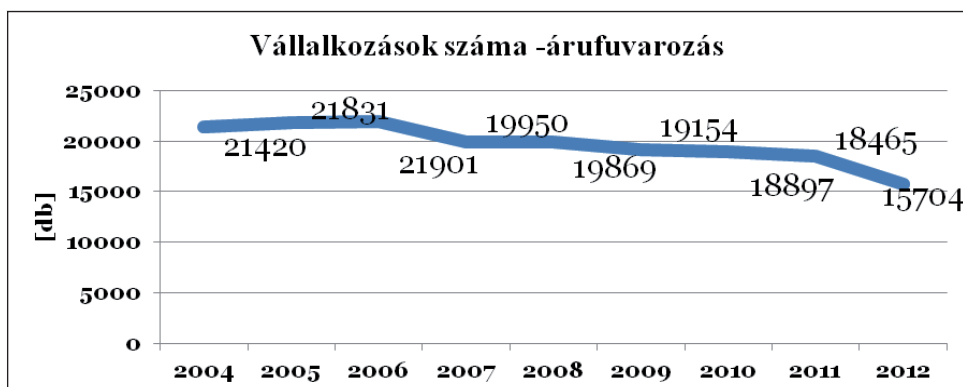


lamenti és tanácsi irányelv, amelynek célja, hogy a munkaidő szervezésével kapcsolatban minimumkövetelményeket állapítson meg a közúti fuvarozásban utazó tevékenységet végző személyek egészségének védelme és biztonságának javítása céljából, illetve, hogy fokozza a közúti közlekedés biztonságát és összehangolja a versenyfeltételeket (2006/22/EK).

Magyarországon az áru fuvarozáson belül a meghatározó arányt képviselő közúti áru fuvarozás ágazatában a gazdasági válság hatására jelentős volumencsökkenés történt. Ez kimutatható a vállalkozások számának nagymértékű visszaesésében is. A 3. ábra mutatja, hogy a vállalkozások száma 30%-kal zsugorodott. Ennek egyértelmű oka a hazánkba irányuló, illetve innen induló fuvarozandó árumenyiség csökkenése.

3. diagram: Áru fuvarozási vállalkozások számának alakulása 2004-2012 között Magyarországon

3. diagram: Trend in the number of freight companies 2004-2012 in Hungary



Forrás: NKH Statisztikai évkönyv 2013

A recesszió hatására a magyar fuvarozók egy része ismét az Unión belüli, elsősorban a fejlett gazdasággal rendelkező országok közötti fuvarozásra tért át, ahol a válság nem olyan mértékben éreztette hatását, mint nálunk. Ez azt is jelenti, hogy a magyar kamionok egyre többet külföldön közlekednek. Erre jellemző, hogy ezek a járművek nem tankolnak, javítanak itthon, nem fizetnek úthasználati díjat, a gépkocsivezetők nem az itthoni fogyasztást növelik, sok esetben nem magyar munkavállalót alkalmaznak. Ennek egyik gazdasági, költségvetési hatása az, hogy ez a helyzet jelentős kiesést okoz. Biztonságmenedzsment oldalról azért található pozitívum is ebben a helyzetben. A fejlett EU országok magasabb szintű biztonsági kultúrája nevelő hatással van a hazai szállítókra is. Ez egy lassabb, de stabil biztonsági kultúra szintemelkedést biztosít Magyarországon útjain.

A közúti biztonsági helyzethez kapcsolódóan, nemzetállami szinten, intézményi oldalról a következő kérdések vetődnek fel; Hogyan tud a kormány intézmény-





rendszere ezekre a kihívásokra válaszolni? Milyen eszközzel van erre? Az állam fiskális eszközeivel két módon tudja elérni ennek a célrendszernek a megvalósulását, egyrészt a szakmához jutás feltételeinek szabályozásával (261/2011. (XII. 7.) Korm. rendelet), másrészt hatáskörrel rendelkező állami szervek által elvégzett közúti és telephelyi ellenőrzések számának és hatékonyságának növelésével (66/2007. (IV. 4.) Korm. rendelet). Mindezek végrehajtása magasabb tudásszintet, minőségi és preventív hozzáállást, valamint korszerű infrastruktúrát követel, igényt generál. Összességében pedig magas szintű biztonsági kultúrafejlesztési stratégiát kell, hogy elindítson. Ennek a megvalósításában nagy szerephez kell jutnia az intellektuális tőkének és a humán erőforrás fejlesztésnek (Berde – Dajnoki 2007; Vántus et al. 2009) a közúti résztvevők és a hivatali személyzeti oldalán egyaránt. A Nemzeti Közlekedési Hatóság Magyarországon egyedülként látja el a közlekedéshez kapcsolódó valamennyi hatósági, felügyeleti tevékenységet. A közlekedési felügyelőségek ellenőrzése kétféleképpen lehet, a közúti vagy telephelyi ellenőrzés. Mindkét ellenőrzésfajta esetében komplex ellenőrzésről beszélünk, kivéve a állampolgári bejelentésre tartott céll ellenőrzéseket. A komplex ellenőrzés keretében a következő részterületeket vizsgálják:

- közúti közlekedési szolgáltatás (KKSZ)
- vezetési és pihenőidő (AETR)
- veszélyes áru szállítás (ADR)
- tengelysúly/túlsúly
- környezetvédelmi előírások
- közlekedésbiztonsági
- hétféleképpen forgalomkorlátozás.

Ezek közül a tengelysúly/túlsúly ellenőrzés képezi az egyedüli kivételt, mert azt speciális eszközzel, szoftverrel és mérési technológiával és csak előre kijelölt, arra alkalmas helyszínen végezhető. A megyei felügyelőségek részére a Nemzeti Közlekedési Hatóság-mint szakmai irányító szerv – minden évben éves ellenőrzési tervet készít ellenőrzési típusonként havi bontásban. A hivatalban 27860 ellenőrzési eseményt hajtanak végre évente, ezen belül 13911 esetben ellenőriznek vezetési és pihenőidőt. Ez azt mutatja, hogy, a darabszámok tekintetében, ez a legjobban preferált ellenőrzés típus. Ez 352968 munkanapot jelent. Ez a Magyarországon belső és nemzetközi forgalomban megforduló, tachográf köteles járművek összes vezetéssel töltött munkanapjának alig 2 %-a, ami ebben az összefüggésben már nem is tűnik túl magas aránynak. Az ellenőrizendő munkanapok számát (arányát) az Európai Bizottság határozza meg, jelenleg az összes vezetői munkanap 3% és 2-3 évente növekszik. Az eredmények igen magasak, mintegy 32%-os meghiányolási arányt mutat az összes ellenőrzött munkanap bázisadatára vetítve, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy minden 3. jármű esetén derítenek fel vezetési és pihenőidős szabálytalanságot. Ez különösen elgondolkodtató, hogy ilyen nagy arányban





ülnek fáradt, túlhajtott gépkocsivezetők a tehergépjárművek volánjánál és jelentősen veszélyt hazánk közútjain.

3. Következtetések, javaslatok

- Az állam, lehetőségeinek korlátjai miatt, szabályozási és ellenőrzési rendszerével nem vállalhatja fel a teljes felelősséget a közúti közlekedésbiztonság mutatóinak elvárt szintű javításáért.
- Itt elsősorban az emberi és szervezeti tényezőket magába foglaló, a biztonsági kultúra színvonalát érintő kérdéskörrel van szó.
- A helyzet javulásának paradigmája a közúti közlekedés és szállítmányozás biztonsági kultúrájának fejlesztése.
- Ez a fejlesztés csak tudományosan megalapozott, szakszerű, komplex eszközrendszerrel, összehangolt munkával vihető véghez.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde CS. Dajnoki K. (2007): Importance of Management Tasks in Organizations, Integrated Systems for Agri-food Productoin, Proceedings of 5 th International Conference. Sibiu. Editura Orizonturi Universitate Timisuara. p. 473- 478.
- Berta T. (2009): 3,5 tonnát meghaladó nehéz tehergépjárművek személysérüléssel járó baleseteinek elemzése, Innováció és Fenntartható Felszíni Közlekedés Konferencia, 2009. szeptember 3-5. <http://kitt.uni-obuda.hu/mmaws/2009/eloadasok/day2/4-szekcio/002.pdf> Utolsó letöltés: 2013. június 7. 9:07
- Berta T. Tóth V. (2010): Hazai közlekedésbiztonsági programalkotás, XI. Rodosz Konferencia, Kolozsvár, 2010. november 12-14. http://rodoz.ro/files/Berta_TamasToth_Viktoria.pdf#zoom=100 Utolsó letöltés: 2013. június 7. 9:17
- Holló P, Broughton J, Keigan M, Yannis G, Evgenikos P, Chaziris A, Papadimitriou E, Bos N M, Hoeglinger S, Pérez K, AMoros E, Tecl J (2010): Estimation of the real number of road casualties in Europe, SAFETY SCIENCE, Vol. 48. Issue 3. pp. 365-371.
- Holló P. (2008): Gondolatok a hazai közúti közlekedés biztonságáról, MAGYAR TUDOMÁNY, 169. évf. 02. szám. pp. 175-185.
- Vántus A.– Técsy A. – Mihók S.(2009): Munkaköri szervezettség a lőtartásban. Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, Kecskemét, szeptember 3-4. II. kötet. pp. 639-643. Az Európai Közösségek Bizottsága (2001): Fehér Könyv. Európai közlekedéspolitika 2010-ig: itt az idő dönteni. COM(2001)370. Brüsszel, 2001. szeptember 12.
- Az Európai Közösségek Bizottsága (2011): Fehér Könyv. Útiterv az egységes európai közlekedési térség megvalósításához – Úton egy versenyképes és erőforrás hatékony közlekedési rendszer felé: Brüsszel, 2011.3.28. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:-FIN:HU:PDF>
- Az Európai Parlament és az Európai Tanács 2006/22/EK irányelve (2006. március 15.) a közúti szállításhoz kapcsolódó egyes szociális jogszabályokkal kapcsolatos 3820/85/EGK és a 3821/85/EGK tanácsi rendelet végrehajtásának minimumfeltételeiről és a 88/599/EGK tanácsi irányelv hatályon kívül helyezéséről (EGT vonatkozású szöveg)





A BIZTONSÁGI KULTÚRA

SECURITY CULTURE

LAZÁNYI KORNÉLIA egyetemi docens

Óbudai Egyetem, Keleti Gazdasági Kar, Szervezési és Vezetési Intézet

ABSTRACT

The problem of organisational safety and security exists ever since organisations do. Each era had its own defence, security and coping strategy for crisis situations. The aim of present article is to introduce and explore the various approaches of organisational safety. Besides the short description of the managerial and HR approach of organisational safety and security, safety culture, as a possible solution is presented. The paper is structured in a way that endeavours to display, how the weaknesses of one approach led to the emergence of the next theory. However, it is also presented that safety culture, although being the state-of-the-art solution, still has its deficiencies and has a wide space for further development.

1. Bevezetés

A szervezetek alapfeladata önmaguk fenntartása és a tulajdonosi érdekek kiszolgálása a profit termelés, valamint a vevői érdekek kiszolgálása termékek, vagy szolgáltatások előállításán keresztül. Ezt a feladatot akkor tudják rendeltetésszerűen ellátni, ha az alap- és támogató folyamatok zavartalanul valósulnak meg, a makro környezet stabilitása mellett, mely a válság hatására jelentős mértékben megváltozott (Csiszárík-Kocsir – Fodor, 2013), új feladatok, szerepek elé állítva a szervezeteket. Ennek előfeltétele, hogy a szervezet erőforrásainak sértetlensége, rendelkezésre állása, bizalmassága ne sérüljön; fenyegetettségük minimális legyen. A globalizáció következtében a nemzetközi pénzügyi integrációval kialakult kockázatmegosztás, illetve az átjárhatóságból adódó kockázatok tovaterjedése is jelentős mértékben hozzájárult a szervezetek biztonsági sérüléséhez, azaz kríziséhez (Timár – Borzán, 2013). Elengedhetetlen feltétele tehát az optimális működésnek a szervezet biztonsága. Jelentőségét jól mutatja, hogy a biztonsággal összefüggő tényezőket a gazdasági mutatókba is integrálták (Szigeti, 2105).

A szervezeti biztonság a nemzetközi szakirodalomban a külső fenyegetettségtől való védettséget, valamint a mentális és fizikai sérülés létének/veszélyének hiányát egyaránt magába foglalja. Célja, a szervezetek zavartalan működésének és az ahhoz szükséges peremfeltételek megteremtésén túl a személyzet, a fizikai környezet és a vállalati hírnév védelme. A szervezet biztonsága azonban csak akkor biztosítható, ha az erre irányuló intézkedések, integráltan, egyértelmű és egysé-





ges szempontok mentén kerülnek kialakításra és végrehajtásra (BAH, 2005). Jelen cikk célja, hogy bemutassa a szervezeti biztonsággal kapcsolatos megközelítéseket és eszközeiket, valamint rávilágítson azok hiányosságaira.

2. A szervezeti biztonság funkcionalista megközelítése

A szervezeti biztonság kérdésköre a szervezetekkel egyidős. Minden kornak megvolt a maga védelmi/védekezési és krízishelyzetekkel való megküzdési stratégiája. A korai elméletek a problémát funkcionalista módon közelítették meg (Kontogiannis, 2010). Hittek abban, hogy a külső veszélyek és a szervezeti működés gyenge pontjainak minél alaposabb feltárása, valamint a védelmi rendszer működtetése megteremti a szervezeti biztonságot. Melyen belül két fő irányzatot – a vezetői, illetve az emberi erőforrás alapú megközelítést – különböztethetünk meg.

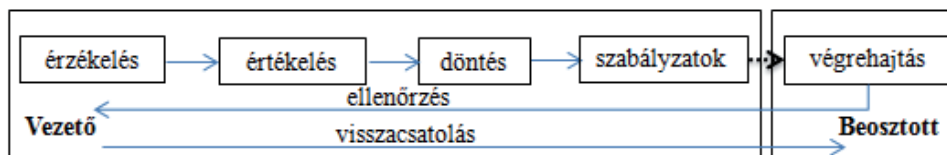
2.1. Vezetői megközelítés

A szervezeti biztonság megteremtése évezredek óta keresztül a vezetők feladata volt. Nekik kellett gondoskodniuk arról, hogy ki legyen alakítva a szükséges folyamatok és rendszerek, ezekhez legyenek hozzárendelve az emberi és materiális erőforrások, valamint, hogy ki legyenek nevezve a felelősök. Ez volt a szervezeti túlélés záloga. A szervezetek hatékony működése szempontjából nagy jelentősége van tehát a szervezeti – vezetési – magatartási kockázatok kezelésének (Kovács et al. 2014, Szabó et al. 2014). A koronként változó vezető megközelítésekkel párhuzamosan, a megvalósítás eszköztára is igen változatos volt. A centralizált, panoptikon jellegű, „tökéletes” kontrollt biztosító totális rendszerek mellett, a szervezeti méret növekedésével, és a tevékenységek diverzifikálódásával párhuzamosan megjelentek a végrehajtás mellett az ellenőrzés feladatát is delegáló rendszerek.

Számos szervezet hozott létre biztonsági szabályzatot, rögzítette a munkavállalóktól elvárt viselkedést szervezeti működési szabályzatban, illetve állandó érvényű utasításokban (SOP). A szervezeti szintű biztonsági irányelvek helyi biztonsági tervekkel egészültek ki, készenléti, vészhelyzeti tervek kerültek kidolgozásra. Mindezek a rendszermegoldások a vezetői kontrollt voltak hivatottak kiterjeszteni, megerősíteni. A rendszer általános logikai modelljét az 1. ábra vázolja.

1. ábra: A szervezeti biztonság vezetői megközelítése

Graph 1: Managerial approach of organisational safety





A szervezet vezetőjének nem csupán létre kell hoznia egy működő struktúrát, szabályozási rendet, de személyes jó példával is élen kell járnia, elkötelezettséget kell mutatnia a szabályok minél teljesebb körű érvényessége érdekében. A példamutató magatartás mellett azonban nagyon fontos, hogy úgy fogalmazza meg a biztonsági szabályokat, hogy a szervezeti tagok számára egyértelműek és követhetőek legyenek. Felelősségi köröket kell definiálnia, melyeken belül a munkavállalók (csoportja) felelőssé tehető a krízis helyzetek, vagy más szervezeti biztonságot veszélyeztető események kialakulásáért. Folyamatosan vissza kell csatolnia a munkavállalóknak. A biztonsági előírásokat követő egyéneket díjaznia, a vonatkozó szabályokat áthágókat pedig büntetnie kell. Mint ahogyan az az 1. ábrán is jól látszik, a szervezeti biztonsággal kapcsolatos feladatok nagy része tehát a vezetőé. A szervezeti tagok felelőssége, és főleg a szervezeti biztonság iránti elkötelezettsége egy ilyen rendszerben igen alacsony. Kérdéses a szabályok betartása, az előírások követése. Éppen ezért kiemelt jelentősége van a vezető által működtetett motivációs rendszernek, – az ellenőrzésnek, a folyamatos felügyeletnek, valamint az erre épülő jutalmazási, büntetési rendszernek, mely a szabályzatok betartását hivatott elérni.

2.2. Emberi erőforrás szempontú megközelítés

Az alkalmazottak biztonság iránti elkötelezettségének fontosságából kiindulva, az 1980-as évektől egyre nagyobb tért nyertek a szervezeti biztonságot emberi erőforrás oldalról megközelítő rendszerek. A megközelítés lényege, hogy a szervezeti biztonság csupán a szervezeti tagok tudatos odafigyelése, felkészültsége és tevőleges részvétele mellett érhető el, mert a pusztán technikai védelmi eszközök számos esetben elégtelenek (Keszthelyi, 2013; 2014). Ennek értelmében a szervezet tagjait fel kell készíteni a várható krízis helyzetekre és vészhelyzeti problémákra, és lehetőséget kell biztosítani számukra, hogy ne csupán információkkal (előírások, SOP, ...) rendelkezzenek, de meglegyenek a megfelelő kompetenciáik – elméleti és gyakorlati képességeik, készségeik – hogy felismerjék, azonosítsák, és megfelelő módon kezeljék a szervezeti biztonságot fenyegető tényezőket, helyzeteket. Ez a fajta kollektív tudás nem csak szervezeti, de társadalmi szinten is egyre fontosabb (Reisinger, 2012; 2013).

A verseny olyan működési teret jelent a vállalkozások számára, amelyet nem kerülhetnek meg, abban helyt kell állniuk és mindezt a képességeik határozzák meg. (Varga, 2014)

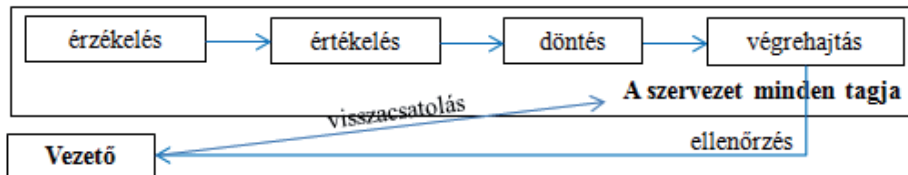
Az emberi erőforrás szempontú megközelítés előnye, hogy nem csupán a vezetőn múlik a rendszer biztonsága, de a szervezet minden szintje és tagja részt vesz a megfelelően működő rendszer kialakításában és működtetésében. A szabályzatokat közösen írják, az előírásokat együtt dolgozzák ki. A biztonsági előírások betartatása, valamint annak ellenőrzése azonban továbbra is a vezető, illetve az általa megbízott/kijelölt felelősök feladata; és pont ebben rejlik a rendszer legnagyobb hátránya is. A rendszer működési modelljét a 2. ábra szemlélteti.





2. ábra: A szervezeti biztonság emberi erőforrás szempontú megközelítése

Graph 2: Human resource approach of organisational safety



Az emberi erőforrás szempontú megközelítés előfeltételezi, hogy a szervezeti tagok képesek mindazon feladatok (észlelés, értékelés, döntés) megfelelő színvonalú elvégzésére, melyek korábban kizárólag a vezető(k) hatáskörébe tartoztak, tehát az ilyen szervezeti biztonsági rendszer csak megfelelő munkavállalói érettség mellett vezethető be. Fontos, hogy az alkalmazottak szakképzettsége, ismeretei a végzett munkának megfelelőek legyenek. Mindemellett azonban a szervezetnek (vezetőnek) biztosítania kell a megfelelő oktatást a szervezeti biztonsággal kapcsolatos explicit tudáselemek minél szélesebb körben való terjesztésére, és tréningeket kell szerveznie a rendszer működtetéséhez szükséges tacit kompetenciák átadására. Az emberi erőforrás szempontú megközelítés további hátránya, hogy bár a szervezet tagjai megkapják a felhatalmazást a biztonsági irányelvek és procedúrák kialakítására, – a saját személyes biztonságukat érintő kérdéseken túl – nem érdekelték a rendszer működtetésében. Ugyan a döntésben való részvétel és a felhatalmazás a hagyományos vezető központú rendszerekénél nagyobb mértékű munkavállalói elkötelezettséget generál, a rendszer még mindig nem önműködő, öntanuló.

3. Biztonsági kultúra

A szervezetek biztonsági rendszere, akár a vezetői, akár az emberi erőforrás alapú megközelítést alkalmazzák, tele van lyukakkal, biztonsági kockázatokkal. A szervezeti biztonság szövetén ugyanis hasadások keletkeznek akkor: amikor egy biztonságot fenyegető helyzet észlelése, és/vagy értékelése nem megfelelő; ha nincsenek, vagy nem megfelelőek a kezelésére vonatkozó szabályzatok; amennyiben a szervezet tagjai nem ismerik azokat; abban az esetben is, amikor az alkalmazottak (vagy akár a vezető) nem képesek, vagy nem hajlandóak a veszélyt – még a vészhelyzet felismerése után, a rá vonatkozó protokollok ismeretében sem – elhárítani.

Ugyan minél több biztonsági szintet helyezünk egymásra, – minél többretegű a szervezeti biztonság szövete – annál kevésbé valószínű, hogy a hasadások (hiányosságok) ugyanarra a területre esnek, a fenyegetettség lehetősége azonban továbbra is fennáll. Nem elég tehát a szervezet biztonságot technikai eszközökkel biztosítani, és az is kevés, ha csupán a vezető az, aki tisztában van a szervezetre leselkedő külső és belső fenyegetésekkel. Fontos, hogy a szervezet minden tagja tudatosan keresse, és felismerje a szervezeti biztonságot fenyegető helyzeteket, és





elkötelezettek legyenek azok megoldására. Ez a megközelítés jól működik más területeken is, pl. a környezettudatos vállalatirányításnál, ahol empirikus kutatások alapján még gazdasági megtérülést is hozhat (Tóth, 2002; 2006). A cél tehát egy olyan szervezeti megoldás kialakítása, melyben a szervezeti biztonság biztosítása a munkavállaló második természetévé válik (Hinson, 2009).

Amennyiben azonban olyan rendszerben gondolkodunk, mely a szervezeti tagoktól változást, a biztonsági rendszertől pedig a változás generálását várja el, tovább kell lépniünk a funkcionális elméletekről a radikális humanista megközelítések irányába (Burrell, Morgan, 1979). A radikális humanista elméletek szerint a szervezeti valóság, és folyamatok nem objektív, a vizsgálótól, illetve a szervezeti tagoktól függetlenül létező entitás, hanem a tagok által szubjektív módon érzékelt olvasatok halmaza. Amellett, hogy elfogadják, hogy nem létezik általános érvényű, mérhető valóság, törekszenek arra, hogy a helyzet, – jelen esetben a szervezet biztonsági állapota – folyamatosan javuljon, fejlődjön. A cél tehát nem egy részletekbe menő szabályozás és ellenőrzés kidolgozása, hanem egy olyan rendszer megalkotása, mely integráns módon képes kezelni az individuális és szituatív különbségeket, miközben arra sarkallja a szervezeti tagokat, hogy folyamatosan törekedjenek egy optimális, biztonságosabb szervezet létrehozására (Sharpankykh, 2012). Éppen ezért, a szervezeti biztonság kérdéskörére kézenfekvő megoldásként adódott a szervezeti kultúra, mint bennfoglaló elem átalakítása, a biztonsági kultúra kialakítása (EU Comission, 2004). A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjainak közös gondolkodása, amit a szervezeti problémák együttes megoldása során fejleszt ki (Heidrich, 2001; Rudolf, 2014; Bodor, 2003). A szervezet személyisége, mely befolyásolja az észlelést, az értékelést és a cselekvést is a szervezet szintjén éppen annyira, mint a szervezeti tagok és csoportok szintjén. A biztonsági kultúra szervezeti biztonság felfogása szerint tehát egy hatékony és hatásos szervezeti biztonsági rendszer akkor hozható létre, ha a személyes (értékek, attitűdök, hiedelmek, észlelés és felfogó készség) és a viselkedési tényezők (megértés, bizalom, elkötelezettség, motiváció/szándék és az éberség) egyszerre irányulnak a szervezeti biztonság megerosmetésére, megtartására (McNamara, 2006). A biztonsági kultúrának tehát szükséges eleme tehát a tudás és kompetenciák mellett a tudatosság és a szándékosság. A biztonsági tudatosság nem más, mint az egyének veszélyérzete, mely nem csupán a személyes, de a szervezeti biztonságot fenyegető tényezőkre is kiterjed. A veszélyérzet hiánya az egyes viselkedési formák, cselekvések biztonsági kockázatának fel nem ismerését eredményez(-het)i, amely az üzleti cél és a rendeltetésszerű üzletmenet sérüléséhez vezethet. Elengedhetetlen tehát annak felismerése, hogy a biztonsági követelmények elfogadása a veszélyérzeten alapul (Szikora, 2012). A tudatosság azonban egyszerre vonatkozik a biztonsági események felismerésére, a szabályoknak és elvárásoknak ismeretére és a biztonsági események kezelésére. A szervezeti tagok tudatosság, a szabályok, eljárások ismerete nélkül sem megfelelő módon érzékelni, sem értékelni nem tudják a kialakuló helyzetet, ez által döntéseik, és az azokat követő

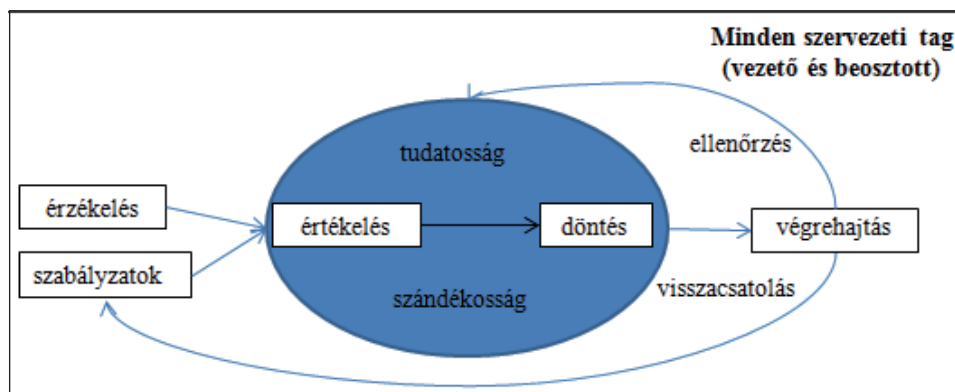




viselkedésük sem lehet biztonsági szempontból optimális. A tudatosság mellett a biztonsági kultúra másik alappillére a szándékosság. A biztonsági tudatosság ösztönösen biztonságosabb szervezeti magatartáshoz vezet, hiszen kizárja a biztonság kockázatot eredményező viselkedések szándékos előfordulását (Schneider, 2002), ami főleg ismétlődő, előre látható, tervezhető helyzetekben nagy segítség. Ugyanakkor a váratlan, nem programozott döntési helyzetekben a tudatosság mellett, szándékosságra is szükség van. A szervezeti biztonság esetében a szándékosság nem más, mint a szervezet biztonságáért való felelősségvállalás, biztonsági szempontból erkölcsös (helyes) döntések tudatos meghozatala és kivitelezése, ami pont azokban a helyzetekben szolgálja a szervezeti biztonságot, amikor nincsenek egyértelmű előírások, szabályok a krízis kezelésére vonatkozóan és a szervezeti tagoknak maguknak kell a felmerült problémára megoldást találniuk. Amennyiben a szervezeti tagok célja egy biztonságos szervezet megteremtése és fenntartása, döntéseiknél mindig a szervezeti normák által támogatott, a szervezeti erkölcs szerinti helyes viselkedési alternatívát fogják választani, még akkor is, ha az adott helyzetre nem vonatkozik külön előírás vagy szervezeti irányelv.

3. ábra: A szervezeti biztonság biztonsági kultúra szempontú megközelítése

Graph 3: Safety culture approach of organisational safety



Amikor a szervezeti tagok tudatosan és szándékosan biztonságos döntéseket hoznak a szervezeti kultúra biztonsági kultúrává válik, melyben minden szervezeti tagnak egyetemleges a felelőssége a biztonság fenntartása. Ennek megfelelően biztonsági kultúra az a kultúra, amelyben a szervezeti tagok ismerik feladat- és hatáskörüket, valamint kötelezettségeiket és tudatosan és szándékosan döntenek mind egyéni, mind pedig csoportos szinten a szervezeti biztonságot megszilárdító viselkedés mellett. Nincs tehát szükség vezetői beavatkozásra a biztonsági intézkedések betartatásához, hanem a szervezet minden tagja saját magát motiválja és kontrollálja, mi több, folyamatos visszajelzésekkel segíti társait is a helyes viselkedés kialakításában. A biztonsági kultúra logikai modelljét a 3. ábra tartalmazza.





A biztonsági kultúra hátránya pont lényegéből, kultúra voltából fakad. Nem, vagy csak igen nehezen mérhető a szervezeti tagok illeszkedése, mi több, mivel számos tacit és explicit elemet tartalmaz, elsajátítása összetett, hosszú folyamat (Tóth-Bordásné, Bencsik, 2012). Emellett kialakulása erőteljes függvénye a bennfoglalt vállalat, régió és ország kultúrájának, társadalmi berendezkedésének. Beágyazott rendszerként tehát sohasem létezik a környező kultúráktól függetlenül. Mint minden kultúra, igen nehezen módosítható, változtatható, és így mindaz, ami az aktuális piaci, gazdasági, társadalmi, politikai és technológiai környezetben versenylőny, az hosszabb távon az innováció és az adaptivitás kerékkötőjévé válhat.

4. Összefoglalás, következtetések

A szervezeti biztonság problémakörét az idők folyamán sokan és sokféleképpen igyekeztek megoldani. A korai elméletek a vezetőkre, illetve az általuk működtetett elméletekre helyezték a hangsúlyt. A biztonsági kultúra megközelítés ezzel szemben a rendszer holisztikus jellegét hangsúlyozva a szervezeti tagok szerepére hívja fel a figyelmet. Azonban, mint ahogyan a korábbi elméletek esetében is, a biztonsági kultúra megközelítés hatékony működéséhez is számos premisszának kell teljesülnie. A megengedő nemzeti és szervezeti kultúra mellett szükség van a szervezeti tagok szándékos és tudatos akcióira is. A biztonsági kultúra megközelítés tehát nem kínálhat megoldást minden szervezet biztonsági problémáira, csupán egy, a korábbiaktól eltérő megközelítés, mely a strukturális elemek mellett a szervezet puha elemeit is integránsan kezeli.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bodor, M. (2003): Erős szervezeti kultúra titka. IQ Consulting Szervezetfejlesztő, és tanácsadó Kft.
- Booz, Allen, Hamilton (2005): Convergence of Enterprise Security Organizations. ASIS, ISSA.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis, ASHGATE.
- Csiszárík-Kocsir, Á., Fodor, M. (2013): Mennyire befolyásolták a makrogazdasági mutatószámok a költségvetési helyzetképet a válság előtt és után? – eredmények a Visegrádi négyek országcsoporthoz adatai alapján, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III., Óbudai Egyetem, pp. 91.-101.
- EU Commission (2004): On the implementation of the Preparatory Action on the enhancement of the European industrial potential in the field of Security research.. Commission Communication.
- Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting Kft.
- Hinson, G (2009): The True Value of Information Security Awareness. IsecT Publication.
- Keszthelyi, A. (2014): Paradigmaváltás – biztonság – emberi tényező, VIKEK, közlés alatt
- Keszthelyi, A. (2013): Netháborúk kora, In: Juhász et al. (szerk.), Új kihívások a tudományban és az oktatásban Selye János Egyetem, Révkomárom, pp: 149-170.
- Kovács, N., Szabó, D.R., Páthy, Á., Tóth, P. (2014): Főbb kockázat-típusok és ezek megítélése a hazai építőiparban, In: The Publications of the MultiScience XXVIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference. Miskolc: University of Miskolc, 2014. Paper F9. 8 o.





- McNamara, C. (2006): Organizational culture. www.managementhelp.org
- Rudolph, K., Warshawsky, G., Numkin, L. (2014): Security Awareness, In Bosworth and Kabay Whyne Eds. Computer Security Handbook. John Wiley and Sons, Hoboken.
- Schneider, W. E. (2002): Why Good Management Ideas Fail – The Neglected Power of Organizational culture. The CEO Refresher Archives.
- Szigeti, C. (2015): Az ökolábnym és egyéb fenntarthatósági indikátorok mérési tartományának értelmezése Journal of Central European Green Innovation 3 (1) pp. 49-68.
- Szikora, P. (2012): A racionalitás szerepe a vállalkozások fejlesztésében. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II.. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 179-200.
- Tóth-Bordásné Marosi, I., Bencsik, A. (2012): Szervezeti magatartás avagy a bizalom ereje. Univer-sitas-Győr Nonprofit Kft.
- Kontogiannis, T. (2010): A contemporary view of organizational safety: variability and interactions of organizational processes. Cognition Technology and Work 12, pp. 231–249
- Reisinger Adrienn (2012): A társadalmi részvétel a helyi fejlesztési politikában Magyarországon – fókuszban a civil/nonprofit szervezetek. Civil Szemle, 1. pp. 23–44.
- Reisinger Adrienn (2013): Social responsibility: the case of citizens and civil/nonprofit organisations. Tér Gazdaság Ember, 3. pp. 75–87.
- Sharpanskykh, A. (2012): A Systemic Approach to Organizational Safety Modeling and Analysis. International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management, pp.42-56
- Szabó, D.R., Kovács, N., Páthy, Á., Tóth, P. (2014): Risks in the Hungarian construction industry: Interpretations, evaluations and patterns In: Human Capital without Borders; Knowledge and Learning for Quality of Life: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014., ToKnowPress, 2014. pp. 597–603.
- Timár, I.Z., Borzán, A. (2013): A bankok és biztosítók együttműködése napjainkban. In: Beszteri Béla (szerk.) A felfedező tudomány. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, Paper 34. 16 p
- Tóth Gergely (et. al.) (2002-2006): Ablakon bedobott pénz–Magyarországi szervezetek esettanulmányai környezeti és gazdasági megtakarítást egyszerre hozó intézkedésekről, KÖVET, Budapest. (I. – V. kötet)
- Varga, J.(2014): Üzleti agilitás és versenyképesség a XXI. század vállalkozásainál. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV. Óbudai Egyetem, Budapest. pp. 189-205.





PARADIGMAVÁLTÁS – BIZTONSÁG – EMBERI TÉNYEZŐ

PARADIGM SHIFT – SECURITY – HUMAN FACTOR

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

ABSTRACT

Nowadays we experience a paradigm shift because of the computers and networking having become part of our everyday life. Most of the rules and procedures we have been accustomed to for centuries will never work in the future. This is why, for example, music downloading and in some cases even the seeding have been made legal in Hungary. The paradigm shift, caused by the digital technology, has a strong effect on the field of information security as well. Our age might be called as the age of cybercrime and cyber warfare if we look at the collection of security incidents in the past one and a half decade. In such a situation the role of the human factor becomes more and more important, including, but not limited to, teaching and learning.

1. Paradigma, paradigmaváltás

Az idegen szavak szótára szerint: paradigmatisz gör – lat 1. mintaszerű, szabályszerű (...) (Bakos, 1989.). Hétköznapi szóhasználat szerint valamely közösségnek adott korszakban általánosan elfogadott, axiómaszerű nézet- és szabályrendszere, amelynek megkérdőjelezése a közösségből való kirekesztéssel jár. „Ezekon olyan, általánosan elismert tudományos eredményeket értek, amelyek egy bizonyos időszakban a tudományos kutatók egy közössége számára problémáik és problémamegoldásaik modelljeként szolgálnak.” (Kuhn, 1984, p. 11.) A történelem kezdeteitől mindmáig az élet számos, ha nem minden területén megfigyelhetők a paradigmák. Gondoljunk csak napjaink „politikai korrektség” fogalmára, vagy arra, amikor 2011-ben a CERN és a Gran Sasso Laboratórium – úgy tűnt – a fénysebességnél gyorsabb részecskesebességet mért.

Paradigmaváltásról akkor beszélhetünk, amikor ez a nézet- és szabályrendszer valamilyen okból hirtelen, rövid idő alatt megváltozik. Ez az ok többféle lehet. A tudomány világában például új eredmények, felfedezések válthatják ki. A közéleti-társadalmi paradigmaváltást gyakran forradalmak vagy – többnyire vesztes – háborúk eredményezik. Előfordul azonban az, hogy új technológia megjelenése és elterjedése eredményezi ezt.





Jó ötszáz évvel ezelőtt Gutenberg feltalálta – Európában – a könyvnyomtatást, evvel a könyvek sokszorosítását ipari folyamattá változtatta: a korábbiakhoz képest töredék idő alatt és közel korlátlan példányszámot lehetett előállítani. Ennek két fontos következménye lett. Egyrészt megszűntek a kódexmásoló szerzetesi műhelyek, ami kétségtelen veszteség. Másrészt azonban a tudás továbbadása és raktározása sokkal hatékonyabbá vált, olyannyira, hogy az írásbeliség kizárólagossá vált és maradt fél évezred óta. Igaz, a papír egyre drágább, az elkészült könyvek raktározása és szállítása drága és nehézkes, az egyszer már elkészült könyvek utólagos másolhatósága korlátozott. Ugyanez igaz az analóg zene (bakelit lemez, kazetta) és film (celluloid szalag) esetére is.

2. A digitális hálózatok paradigmaváltása

Napjainkban hasonló, sőt talán még nagyobb hatású paradigmaváltás zajlik. Az 1990-es évek elejére a személyi számítógépek és a hálózat elterjedésének általánossá válása indította el ezt a folyamatot. 1989-ben a CERN-ben Tim Berners-Lee vezetésével elkezdik a ma világháló néven ismert új hálózati szolgáltatás (html, hiperszöveges jelölő nyelv és http protokoll) kidolgozását, 1993-ban pedig közkinccsé tették, (CERN, 2014.) s a gopher fizetőssé válása után egyeduralkodóvá vált a digitális tartalmak közvetítése terén. A számítási teljesítmények gyors növekedése lehetővé tette a hatékony digitalizálást, nemcsak a szöveges tartalmak, de a zene és a film világában is.

A közismert következmények: gyakorlatilag nulla idő alatt tetszőleges számú másolat készíthető, a másolás és a használat során minőségvesztés (kopás) nem lép föl. A digitális-virtuális síkra való átlépéssel a fizikai gyártási költség (nyomda, lemez-, kazetta gyártás) megszűnik, hasonlóképpen a világ(háló) bármely pontjára való eljuttatás költsége is elenyészik.

További következmény, minőségi újdonság, hogy a tartalmak gépi úton kereshetővé váltak. Van Google és működik – szöveges tartalmaknál legalábbis – a „Ctrl-F”.

A tudás átadására és megszerzésére sosem voltak ennyire könnyű lehetőségeink a történelem folyamán, mint napjainkban. A mérleg másik serpenyőjében pedig egyfajta veszteség van – hasonlóan a kódexmásoló műhelyek valamikori helyzetéhez –, a könyv- és zeneműkiadók egy része, esetleg jelentős része meg fog szűnni. Van azonban az új helyzetnek más – aggasztóbb – következménye is.

3. Az új paradigma sajátos következményei

Az új technológia következménye, hogy korábban soha nem látott módon megnövekedett a – virtuális világbeli – bűnözés, kémkedés, ipari kémkedés, sőt háborúzás mennyisége, súlyossága és gyakorisága, és az egyes területek közötti határvonalak elmosódnak. Az új paradigma sajátosságai közé tartozik, hogy a hagyományos fogalmak többé nem használhatók.





Ha a kocsim ott áll, ahol hagytam, akkor azt egyértelműen nem lopták el. Ha bejelentkezem a számítógépembe, és adataimat rendjén megtalálom, abból még nem következik, hogy azokat nem lopták el, már régen, akár sokszor is. A PC architektúra sajátosságaiból következik, hogy a gép őrizetlenül hagyása, illetve hálózatra való csatlakoztatása után nincs garancia arra, hogy csak a gazdájának van hozzáférése. A virtuális világban fokozottan igaz, hogy az ügyfél nem biztos, hogy az, akinek kiadja magát (l. Stavridis tengernagy esete). További komoly különbség, hogy míg egy kocsilopásnál a tettes személyesen jelen van a lopás helyszínén és időpontjában, addig a virtuális világbeli akciók esetében – legyen szó adatlopásról vagy bármi másról – a tettesnek sehol és semmikor nem kell szükség szerűen ott lennie. Egy hagyományos bomba leesik, felrobban, pusztít, és vége. A „virtuális bomba”, példának okáért a Stuxnet vírus bejut, pusztít, de végül nemcsak felfedezik, hanem elemzik, többé-kevésbé átalakítják, és újrahasznosítják, akár eredeti kifejlesztői ellen is (l. Stuxnet). Az Internet formálisan is hadszíntérre vált (l. Robert Elder).

Mindezek után az új korszak komoly problémái:

- Észleled-e egyáltalán a biztonsági incidens tényét? (l. Kennedy Űrközpont és az Uroburos kémprogram)
- Ha igen, megállapítható a tettes?
- Ha igen, bizonyítható is?
- Vajon a törvény képes megvédeni?

A tettes megállapíthatóságának és a bizonyíthatóságnak a problémái következnek abból, hogy ha sikerül megállapítani, hogy milyen IP-címre távoztak adataink, abból még nem következik, hogy az adott gép gazdája azonos az elkövetővel, hogy az adott gép nem pusztán a nyomok elrejtésére szolgáló köztes állomás volt. Esetenként még a cél is kérdéses lehet (l. a tőzsdei példa).

A helyzet súlyosságát talán a legjobban a Websense megállapítása példázza: „A kérdés nem az, hogy meghekkkelnek-e, hanem hogy mikor.” (Websense, 2011)

A röviden vázolt helyzetben jogosnak látszik a következtetés: a westernfilmek vadnyugatának virtuális párján élünk, és csak magunkat védhetjük meg. Akár magányszemélyként, akár kis-, közép- vagy nagyvállalként. Törvény ugyan van, de a seriffre hiába is várnánk. A jogászok különben is avval vannak elfoglalva, hogy megkíséreljék a klasszikus katonai fogalmakat a virtuális hadszíntérre átértelmezni (Schmitt, 2013) (Bodnár, 2013). Hogy mennyire sikeresen, azt majd az idő fogja (vagy nem fogja) megmutatni. Addig is zajlik a világhálón a harmadik világháború (Hanula, 2013) (Portfolio, 2013) (l. Robert Elder, lennebb).

4. Példák

A példákat szinte a végtelenségig lehetne sorolni. Az ismertté vált jelentősebb incidensek sora ijesztő képet rajzol elénk. Nincs az életnek olyan területe, ahol ne állna fenn a veszélyhelyzet – nemcsak a digitálisan, számítógépeken tárolt adatok





mennyisége növekszik napról-napra, de az ezektől való függésünk is. Lehet manipulálni katonai repülőt (MTI, 2011), utasszállító repülőgépet (Teso, 2013), kocsit (Kosher, 2010) (Checkoway, 2011), szívritmusszabályozót (Index, 2012).

Lássunk csak néhány példát, illusztrációképpen, tanulságul.

- 2005 áprilisában „kiberbetörők” sikeresen behatoltak a NASA Kennedy Űrközpontja különlegesen biztonságos (illetve annak tartott) hálózatába, és sikeresen telepítettek egy kémprogramot (stame.exe), ami meghatározatlan mennyiségű adatot küldött az űrsikló(k)ról tajvani számítógépekre, vagy azokon keresztül valahova máshova. Az ellopott adatok mennyisége legalább 20 GB, tömörítetten. Az adat„szivárgást” csak fél évvel később, novemberben fedezték föl. (Epstein, 2008)
- Robert Elder Jr. háromcsillagos tábornokot nevezték ki az USA első kiber-tábornokává. Az alakulat megalakulásakor tervezett létszáma húszezer fő, programozók, mérnökök, az elektronikus hadviselés szakemberei. Az alakulat tevékenysége kiterjed az adatok számítógépes hálózatokon való tárolásának, módosításának, forgalmazásának és a kapcsolódó hardvernek az elektronika és az elektromágnesesség teljes területére. (Carrol, 2008)
- A Stuxnet vírus tönkretette véletlenszerűen hibás vezérlési utasításokat adva ki az urándúsító centrifugák egy részét Iránban. Becslések szerint az akció akár két évvel is hátráltathatta az iráni atomprogramot. 2010 végén a Stuxnetet tartották a legagresszívabb és legfejlettebb kártékony programnak biztonságtechnikai szakértők. A vírus hatékonysága, illetve az a körülmény, hogy különleges, ipari számítógépeket támadott, és hatékonyan tudta manipulálni az ezek által vezérelt atomcentrifugákat, azt mutatja, hogy Izrael és az Amerikai Egyesült Államok állt a fejlesztés hátterében. Egyes vélemények szerint ezt az eseményt tekinthetjük a kiberháború kezdetének. A programot egy ket-tős ügynök juttatta be usb-kulcsra a külvilágtól elszigetelt belső hálózatra. (Chen, 2010) (Cluley, 2012) (Vaas 2013) A későbbiek folyamán a Stuxnetben rejlő innovációt más célokra is kihasználták, több átalakított változata is elterjedt a (nyugati) világban, ilyen pl. a Duqu. (Bencsáth, 2012).
- Az emberi tényező szerepének „szép” példája. Feltehetően kínaiak a Facebook segítségével szereztek meg sikeresen NATO-alkalmazottak személyes adatait. Előbb létrehoztak egy hamis profilt James Stavridis tengernagynak, a NATO európai főparancsnokának a fényképével és adataival, majd nevében ismerősnek jelölték kollégáit, akik közül azt számosan elfogadták, hozzáférhetővé téve így adataikat a profil igazi üzemeltetői számára. (Hopkins, 2012)
- Az amerikai tőzsdén egy rövid ideig a kötések 4%-át egyetlen program generálta. 25 ezredmásodpercenként küldött megbízás-csomagokat 200-1000 darab megbízással csomagonként, és ezeket azonnal vissza is vonta. A szakértők szerint feltehetően tesztelés zajlott. Így is igen komoly aggodalmak merülhetnek föl, hiszen az online tőzsdei rendszer manipulálását, akár teljes megbénítását sem lehet kizárni egy ilyen módszer esetén. (Melloy, 2012)





- 2014 tavaszán az Egyesült Államok kormányzati szerveinek számítógépein felfedeztek egy rendkívül fejlett kémprogramot, az Uroburost, amely bizalmas adatokat továbbított. A programot feltehetően oroszok fejlesztették, és az adatokat feltehetően orosz számítógépekre továbbította. Egyik érdekessége, hogy feltehetően évek óta működött észrevétlenül. Ennek egy elődje úgy jutott be az amerikai Védelmi Minisztérium rendszerébe, hogy egy fertőzött usb-kulcsot talált egy alkalmazott a parkolóban... (GData, 2014) (Vírusirtó, 2014).

5. Mit tehetünk?

Mivel a személyes, fizikai jelenlét nem szükségszerű követelménye a különféle netes cselekményeknek a közönséges lopástól a háborús cselekményekig, ami a személyes kockázat elfogadható szintre való csökkentését jelenti. Ezért teljesen logikus a területen jelenleg is meglévő, és várhatóan erősen fokozódó egyéni aktivitás, sőt az állami szerepvállalás is. Ugyanis „A kiberhadviselés két ok miatt került előtérbe az utóbbi hónapokban – és igazából az a meglepő, hogy a vírusok és hekkerek hatalmas előnyét a tankokhoz és bombákhoz képest csak mostanában kezdik kihasználni az egyes országok hadseregei. Az egyik ütkőkártya az, hogy az online háborúzás a támadó oldalán relatíve olcsó, az okozott károk ehhez képest aránytalanul, sok nagyságrenddel magasabbak, a védelem kiépítése pedig iszonyatos összegeket emészt fel. Ezt a hadtudomány asszimetrikus [sic!] hadviselés néven ismeri, ebbe a kategóriába sorolja például a terrorizmust és a gerillahadviselést is.” (Hanula, 2013)

Mit tehetünk ilyen helyzetben, magánemberként és vállalkozásként? Nyilvánvalóan, axiómaszerűen alkalmazzuk a fizikai, ügyviteli és algoritmusos védelem rendelkezésre álló technikáit és technológiáit, a mindenkori iparági legjobb gyakorlatnak megfelelően. Ha nem így tennénk, az súlyos felelőtlenség volna. Még akkor is, ha a fenti példák alapján jogosan merül föl a gondolat, miszerint ezek messze vannak a tökéletestől. Éppen ezért, ugyancsak nyilvánvalóan, további lépésekre is szükség van.

Mivel a világhírű víruskeresők sem voltak képesek – nyilván különböző okokból – kimutatni egyes kártevőket, a Sony rootkittől (Schneier, 2005) az Uroburosig, a védekezés technikai oldalát erősíteni szükséges, és elsősorban egyedi megoldásokkal. A szabványos, ipari, ismert megoldásokat ugyanis az ellenérdekelt felek is jól ismerik, azok kikerülésére fel tudnak készülni.

Közhelyszerű megállapítás, hogy minden biztonsági rendszer leggyöngébb láncszeme az ember (l. a Stuxnet és az Uroburos példáját is). Ennek kézenfekvő következménye, hogy az emberi tényező fejlesztése a másik szükséges lépés. Emiatt felértékelődik az oktatás, képzés, továbbképzés, gyakorlás és motiváció szerepe és jelentősége. Az alkalmazottak céges továbbképzése – egyelőre – adómentes természetbeni juttatás is, és a vállalkozás elemi önvédelmi érdeke. Mert hiába a gon-





dosan összeállított szabályzatok, minél kevesebbet értenek belőle (és a háttéréből) az alkalmazottak, annál kevésbé lesznek érdekelték a gondos betartásukban. Ezen, emberi erőforrás alapú megközelítés még tovább fejleszthető (Benke, 2014) a biztonsági kultúra irányába. (Lazányi, 2014).

Ezen túl pedig a terület olyan gyorsan változik, hogy a mai tudás – ha egyáltalán megvan – holnapra már elavulttá válhat. Felértékeli a továbbképzések jelentőségét, ha az alaptudás messze van az elvárható ideálistól. Magyarországon és Közép-Európában pedig, sajnos, ez utóbbi a helyzet. (Kiss, 2011) (Kiss, 2012)

„Egy lovag egyszer nem igazította meg lova egyik patkójában a patkószeget. A patkószeg miatt a patkó elveszett. A patkó miatt ló elveszett. A ló miatt a lovag elveszett. A lovag miatt a csata elveszett. A csata miatt a hadjárat elveszett. A hadjárat miatt az ország is elveszett. Igazítsd meg rendesen a patkószeget!”

FELHASZNÁLT IRODALOM

Az online tartalmak elérhetősége 2014. május 20. és 28. között fennállt, ahol ettől eltérő jelzés nincs.

- Bakos Ferenc (szerk.) (1989). Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Bencsáth, B. et al. (2012). Targeted attacks against Critical infrastructure: Stuxnet and beyond, SCADA and Smart Grid Cyber Security Summit, 26-27 April 2012, April, 2012, London
- Benke, M. (2014). Az emberi tőke „készletezési” problémáinak változó jellege, VIKEK, megjelenés alatt
- Bodnár, Á. (2013). Elkészült a NATO kibervédelmi kézikönyve, HWSW Online Informatikai Hírmagazin, <http://www.hsw.hu/hirek/49922/tallinn-manual-informatikai-hadvieles-nato-biztonsag-kraszny-csaba.html>
- Carrol, W. (2008). The New Cyber General, <http://defensetech.org/2008/01/02/the-new-cyber-general/>
- CERN (szerk.) (2014). The birth of the web, <http://home.web.cern.ch/topics/birth-web>
- Checkoway et al. (2011). Comprehensive Experimental Analyse of Automotive Attack Surfaces, USENIX Security, 2011.08.10-12. <http://www.autosec.org/pubs/cars-usenixsec2011.pdf>
- Chen, T. M. (2010). Stuxnet, reh Real Start of Cyber Warfare?, IEEE Network, Nov/Dec 2010, pp. 2-3.
- Cluley, G. (2012). Stuxnet: How USA and Israel created anti-Iran virus, and then lost control of it, <http://nakedsecurity.sophos.com/2012/06/01/stuxnet-usa-israel-iran-virus/>
- Epstein, K. (2008). Network Security Breaches Plague NASA, Bloomberg Businessweek Magazine, <http://www.businessweek.com/stories/2008-11-19/network-security-breaches-plague-nasa>
- GData (szerk.) (2014). Uroburos Highly complex espionage software with Russian roots, GData Red Paper, https://public.gdatasoftware.com/Web/Content/INT/Blog/2014/02_2014/documents/GData_Uroburos_RedPaper_EN_v1.pdf
- Haunla, Zs. (2013). A neten már zajlik a harmadik világháború, Index, http://index.hu/tech/2013/05/06/a_neten_mar_zajlik_a_harmadik_vilagaboru/
- Hopkins, N. (2012). China suspected of Facebook attack on Nato's supreme allied commander, The Guardian, <http://www.theguardian.com/world/2012/mar/11/china-spies-facebook-attack-nato>





- Index (szerk.) (2012). Tömegyilkoságot is el lehet követni a pacemakerek hekkelésével, http://index.hu/tech/2012/10/19/tomegyilkossagot_kovethet_el_a_pacemakerhekker/
- Kiss, G., 2012. 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., pp. 222-235. Oct. 2012.
- Kiss, G., 2012. Measuring Hungarian and Slovakian Students' IT Skills and Programming Knowledge. Acta Polytechnica Hungarica, Volume 9., No. 6, 2012, ISSN: 1785-8860, pp. 195-210.
- Koscher et al. (2010). Experimental Security Analysis of a Modern Automobile, IEEE Symposium on Security and Privacy, Oakland, CA, 2010.05.16-19. <http://www.autosec.org/pubs/cars-oakland2010.pdf>
- Kuhn, Thomas (1984). A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat Kiadó, Budapest
- Lazányi, K. (2014). A biztonsági kultúra, VIKEK, megjelenés alatt.
- Melloy, J. (2012). Mysterious Algorithm Was 4% of Trading Activity Last Week, CNBC, <http://www.cnbc.com/id/49333454>
- MTI (2011). A CIA drón földre kényszerítésének krónikája. Bombahírek, 2011.12.16. <http://www.bombahirek.hu/tudomany-technika/haditechnika/20111216-a-cia-dron-foldre-kenyszeritese-nek-kronikaja>, letöltés: 2012.02.08.
- Portfolio.hu (szerk.) (2013). A kiberháború nem vicc: Kína 30 ezer fős kiberhadsereget tart fenn, http://www.portfolio.hu/vallalatok/it/a_kiberhaboru_nem_vicc_kina_30_ezer_fos_kiberhadsereget_tart_fenn.189389.html
- Schmitt, M. N. (ed.) (2013). Tallinn Manual on the International Law Applicable to Cyber Warfare, Cambridge University Press
- Schneier, B. (2005). Sony's DRM Rootkit: The Real Story, https://www.schneier.com/blog/archives/2005/11/sonys_drm_rootk.html
- Teso, Hugo (2013). Aircraft Hacking. Practical Aero Series, n.runs Professionals – Security Research Team, <http://conference.hitb.org/hitbsecconf2013ams/materials/D1T1%20-%20Hugo%20-%20Teso%20-%20Aircraft%20Hacking%20-%20Practical%20Aero%20Series.pdf>
- Vaas, L. (2013). Retired, top-ranking US military officer is now Stuxnet leak suspect, <http://naked-security.sophos.com/2013/07/01/retired-top-ranking-us-military-officer-is-now-stuxnet-leak-suspect>
- Vírusirtó (szerk.) (2014). Katonai adatokra vadászik az Uroburos orosz kémprogram. <http://virusirto.hu/hirek/sajtokozlemenyek/2014/03/03/katonai-adatokra-vadaszik-az-uroburos-orosz-kemprogram>
- Websense (szerk.) (2011). It is no longer a question of ,if" but ,when"! http://view.websense-email.com/view_email.aspx?j=fe5815727d6200787d11, letöltés 2011.05.24.





A BIZTONSÁGOT VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐKKEL KAPCSOLATOS ATTITÚDOK VIZSGÁLATA EGYETEMI HALLGATÓKON

INVESTIGATION ON THE ATTITUDES OF UNIVERSITY STUDENTS TOWARDS DATA SECURITY OF MOBILE PHONES

FEHÉR-POLGÁR PÁL doktorandusz hallgató
Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola

ABSTRACT

The organisation is not equals with its static structure and automated procedures, the organisation is a dynamic entity made of the people who work in it; the people have founded and operate it. The security systems and regulations of an organisation are just as efficient as the employees of the organisation want it to be. Their attitude on security and data security is a key issue for the efficiency of security and data security in the organisation.

In my paper I have investigated the students of the Óbuda University to find out how they perceive the security although of their perceive risks of their smartphones. My hypothesis is that even those who use these devices a lot are still not aware of the security risks and threats and they do not have enough or any kind of countermeasure against these hazards.

1. A vállalati biztonság és a biztonsághoz fűződő attitúd

Teljes, 100%-os biztonság nem létezik. A szervezetekben használt információkezelő rendszerek biztonsága sem lehet ebből kifolyólag 100%-os, s minél inkább megközelíteni szeretnénk, annál inkább exponenciálisan növekszik a biztonságra fordított költség. (Keszthelyi, 2013)

Egy szervezet nem egyenlő a benne dolgozó emberek és az általuk végrehajtott vállalati folyamatokkal. Ezért a vállalati folyamatok biztonságát nem lehet csak procedurális módon meghatározni, mindenképpen szükséges az emberek biztonsággal kapcsolatos viszonyát is vizsgálni. (K. Parsonsa, 2014)

Az 1990-es évek végére tehető az az időszak, amikortól a vállalati informatikai biztonságban a vállalati kultúra szerepét kezdték vizsgálni. E kultúra Veiga és Eloff (2010) szerint a következőkből áll: attitűdök, meggyőződések, hitek, értékek és tudás. Parsonsa et al. (2014) azt állapították meg, hogy a szervezeti biztonságot erőteljesen befolyásolja a szervezet tagjainak biztonsághoz való attitűd. Meg-





állapították, hogy a tudás és a megértés mellett szükséges egy megfelelő attitűd kialakítása a vállalati biztonsághoz.

2. Az okostelefonok elterjedése és biztonsági kockázatok

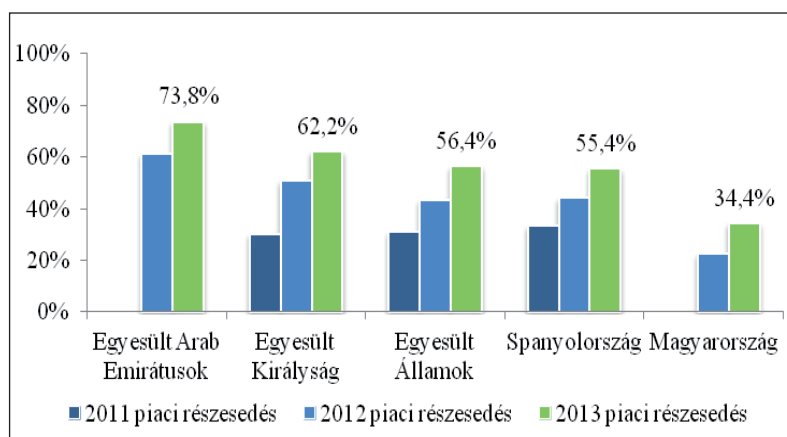
2.1. Az okostelefonok elterjedése

Az elmúlt években a hordozható informatikai eszközök (tabletek és okostelefonok) elterjedése kiugróan növekedett. Egy, a comScore Data Mine által végzett kutatás szerint a 2012-es év végén a legnagyobb 5 európai mobiltelefon piacon az okostelefonok részesedése átlagosan 57% volt. A legnagyobb részesedést Spanyolországban mérték, ahol ez az arány 66% volt. A második legnagyobb arány az Egyesült Királyságban volt, ott 64% a részarány. Franciaországban és Olaszországban 53% volt, míg Németországban 51%. (comScore Data Mine, 2013)

Az okostelefonok elterjedését tekintve a think.withgoogle.com mérése alapján 2013 első negyedében az első három ország az az Egyesült Arab Emírátsok, Dél-Korea, és Szaúd-Arábia volt 73,8%, 73,0% illetve 72,8%-kal. Ebben a felmérésben az Egyesült Királyság a 9. a rangsorban 62,2%-kal. Spanyolország a 15. helyen 55,4%-kal, míg az Egyesült Államok csak a 13.-ként szerepelt 56,4%-kal. Az elemzés szerint Magyarország mindössze a 36. a 34,4%-os piaci részesedéssel. E felmérés több ország esetében rendelkezett korábbi évekre vonatkozó adatokkal, melyek jól illusztrálják a dinamikus növekedést. (Thinking insides, 2013)

1. diagram: Az okostelefonok elterjedtségének megoszlása 2010-2013 között a kiválasztott országokban, [%]

1. diagram: The penetration of smartphones in the selected countries, between 2011-2013



Forrás: A Think insights with Google adatai alapján saját szerkesztés²⁹

²⁹ Szaúd-Arábia és Magyarország esetében nem voltak adatok a 2011-es évről.





Még 2012 végén készített egy jelentést az eNET-telekom, mely szerint a magyarországi okostelefonok részaránya egy 1000 fős reprezentatív felmérés alapján 29%-os volt. (eNET-telekom, 2013)

Míg 2013 első negyedében az NRC piackutatása 45%-os részarányt mutatott ebben a kérdésben. Ez a felmérés kiterjedt a tabletekre is, melyeknél megállapították, hogy 2013 első negyedére az előző év ugyanezen időszakához képest megnégyszereződött az elterjedésük. A szóban forgó tanulmány kimutatta azt is, hogy a válaszadók 51%-a rendelkezik hordozható mobilinformatikai eszközökkel (tabletekkel, okostelefonokkal). (Molnár, 2013)

A felmérések vizsgálták a válaszadókat demográfiai és iskolázottsági szempontból is. Az eredmények szerint az okostelefonok részaránya a magasan iskolázott, fiatal felnőttek körében a legnagyobb. Ez az a demográfiai csoport az, akik első éveiket töltik aktív keresőként vagy még felsőfokú tanulmányaikat végzik. (eNET-telekom, 2013, Molnár, 2013)

Ennek megfelelően az én kutatásom is ugyanezt a réteget vizsgálta azokra koncentrálva, akik felsőfokú tanulmányaikat végzik. A felmérésem az Óbudai Egyetem hallgatóin végeztem ez év márciusában és áprilisában egy online kérdőív folyamában.

2.2 Az okostelefonokat veszélyeztető tényezők és biztonsági kockázatok

Az okostelefonokat veszélyeztető tényezők és kockázatok témafelvetése nem radikálisan új tématerület. Gareth James e témában tett kutatásáról szóló, 2004-ben a Network Security című szakfolyóiratban megjelent cikkében megállapította, hogy bár ebben a vizsgált időszakban még nem ismertek ártó szándékú szoftvereket azonban sebezhetőségeket már felfedeztek. E cikk úgy jellemezte az akkori állapotot, hogy bár az okostelefonok elterjedése alacsony, jellemzően magas beosztású emberek a politika és az üzleti élet területéről, tehát az ezen eszközökön végzett tevékenységből adódóan potenciális célpontjaik lehetnek ártó szándékú szoftverekkel történő támadásnak. (Gareth, 2004)

Manapság az okostelefonok elterjedése, mint láthattuk az előző alfejezetben, jóval szélesebb körű, és még mindig növekszik az elterjedésük. A felhasználók köre is szintén kiszélesedett. Ma már szinte bárki megengedhet magának egy okostelefont, nem csak üzletemberek. A biztonság pedig minden felhasználó számára elengedhetetlen. Az okostelefonokon található szoftverekben – használjon az akár iOS (CVE Details, 2014) vagy Android (CVE Details, 2014, Bodnár, 2011) vagy más operációs rendszert – sebezhetőségek vannak. Emellett a 2004-es állapotokkal szemben ma már az ezekre specializált támadó szándékú programok is elterjedtek, és számuk növekszik. Ezt a megállapítást támasztotta alá az F-Secure egy kutatása is, melyben azt találták, hogy 2013-ban az új ártó szándékú programok száma közel megnégyszereződött az előző éves felméréshez képest. (Protalinksi, 2014)





Az Európai Unió Információs és Hálózatbiztonsági Ügynöksége, az ENISA szerint az okostelefont használókat fenyegető három legfőbb információbiztonsági kockázat a következő:

- Adatok kiszivárgása az eszközök elvesztése, vagy ellopása miatt.
- Az adatok akaratlanul történő közzététele.
- Azon eszközök támadása, melyek a használt telefonpiacra kerülnek vállalati használat után.

E három kockázat a telefonokon történő adattárolással függ össze. Ezen adatok nem csak vállalati, hanem használatától függően személyes adatok is lehetnek, így a vállalati kockázat mellett személyes kockázatot is jelentenek a felhasználók számára. (ENISA, 2012)

3. Az Óbudai Egyetem hallgatóin végzett felmérés elemzése a biztonsággal kapcsolatos attitűd szempontjából

Kutatásomat az Óbudai Egyetem hallgatóinak körében végeztem, abból a megfontolásból, mert ők vagy már dolgoznak vagy a közeljövőben fognak elhelyezkedni. Így az információ biztonsághoz kapcsolódó attitűdjük erőteljesen befolyásolja vagy befolyásolni fogja az adott szervezet informatikai biztonságát. Ezt azon keresztül vizsgáltam, hogy milyen az attitűdjük az okostelefonok biztonságával kapcsolatban. A mintát adó magasan iskolázott fiatal felnőttek alkotják azt a demográfiai csoportot, akik a leginkább használnak okostelefonokat. (Hammill 2005)

A kvantitatív kutatást online, strukturált kérdőív segítségével végeztem, melyben összesen 42 kérdést (12 nyitott és 30 zárt) tettem fel, melyek összesen 87 darab változót tartalmaznak. A kérdőívet 214 fő töltötte ki, a megkérdezett hallgatók két karról, a Neumann János Informatikai Karról valamint a Keleti Károly Gazdasági Karról kerültek ki, így módon a kapott minta reprezentatívnak minősül.

Kutatásmódszertan: az alap leíró statisztikákon túlmenően az összefüggések feltárására F-próbát, Pearson-féle korrelációelemzést alkalmaztam IBM SPSS.22 program segítségével.

3.1. Kutatási eredmények

A minta jellemzése

A válaszadók átlagéletkora 22,29 év. A nemek megoszlása 55%-45% volt a férfiak és nők között. Míg a karok megoszlása tekintetében, a válaszadók 30% jár az informatikai karra, míg 70%-uk a gazdasági karra.

A kitöltők többsége, 90%-uk, nappali tagozatos hallgató, közülük is több mint 42%-uk dolgozik valamilyen formában a tanulmányok folytatása mellett.





Az okostelefonok használatának jellemzői, valamint a biztonsággal kapcsolatos gyakorlat

A válaszadók 90%-ka rendelkezik okostelefonnal, ez duplája annak az aránynak, amit a korábban bemutatott felmérések mutattak a teljes piacot tekintve. A hallgatók háromnegyede használ mobilinternetet, míg 90%-uk használ wifit mobiltelefonnal. 16,4%-uk több mint 1 készülékkel rendelkezik. A használt telefonok átlagkora 16,68 hónap.

Az ENISA által azonosított biztonsági kockázati tényezőkre tekintettel megkérdeztem a hallgatókat, hogy milyen jellegű adatokat tárolnak a telefonjaikon, továbbá, ha tárolnak valamilyen adatot, akkor arról készítenek-e biztonsági mentést.

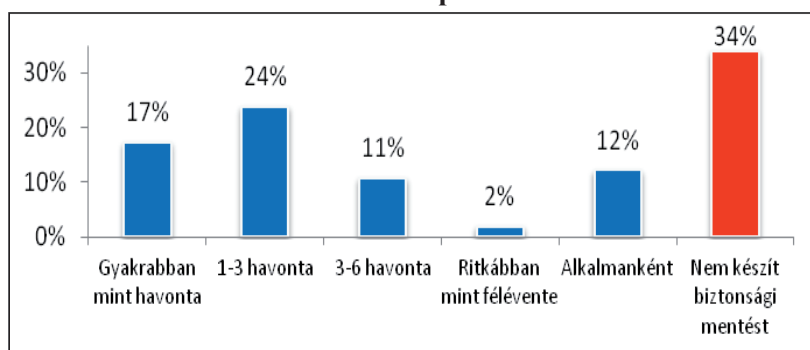
Összességében a válaszadók 60%-a tárol számára fontos adatokat a telefonján. A leggyakrabban fontosnak tartott tárolt adatok a következők voltak:

- Névjegyzék, 159 fő
- Feljegyzések, teendők listája 133 fő
- Magánjellegű fényképek, 123 fő
- Határidők, 99 fő
- A tanulóyaikkal kapcsolatos adatok, 93 esetben.

Ehhez kapcsolódóan megkérdeztem, hogy szoktak-e biztonsági mentést készíteni a telefonjukról. A válaszadók 2/3-ada azt válaszolta, hogy valamilyen rendszerességgel szokott biztonsági mentést készíteni. A biztonsági mentés gyakoriságának eloszlását mutatja a következő ábra.

2. diagram: A biztonsági mentés gyakoriságának megoszlása a válaszadók között [%]

2. diagram: Distribution of the respondents by the frequency of their mobile backups



Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

Az online banki ügyintézés ma már igen elterjedt, az Ipsos 2013-as kutatása szerint a megkérdezettek 47%-a szokott ilyen módon eljárni. Gyakori az is, hogy az ilyen online rendszerek olyan kétlépcsős beléptetést alkalmaznak, melynél az azonosítás egy felhasználóinév jellegű állandó azonosítóval és jelszóval, valamint





egy a munkamenetet azonosító átmeneti időre érvényes jelszóval történik, melyet az ügyfél mobiltelefonjára SMS-ben küldenek meg.

Ez alapján érdekesnek tűnt megkérdezni, hogy végeznek-e a telefonjukon online banki műveleteket. Az eredmények szerint a válaszadók 31%-a végez ilyen jellegű tevékenységet különböző gyakorisággal. Mint korábban láthattuk, a válaszadók több, mint 83%-a egy darab telefonnal rendelkezik, így feltételezhető, hogy a válaszadó ugyanarról a telefonról végzi az online műveleteket, mint amelyre a munkamenetet azonosító átmeneti jelszót kapja. S ezzel máris a kétlépcsős beléptetési rendszer fő előnyét szünteti meg, miszerint két külön csatornán azonosítja magát a felhasználó. Ezt a szokást pedig különböző módszerekkel támadószándékkal ki lehet használni.

3.4. Biztonsággal kapcsolatos kérdések karonként kimutatható különbségei, hipotézisek

A kérdőívre érkezett válaszokat nem csak összességükben, de a karok szerinti bontásban is vizsgáltam, hogy statisztikai adatokkal igazolhassam vagy elvethessem hipotéziseimet a karok profilja és a biztonságtudatosság között, valamint hogy a karok eredményeit egymással is összehasonlíthassam.

- **1. hipotézis** Feltételezem, hogy azok, akik a telefonon tárolt adatokról biztonsági mentéseket készítenek, nagyobb arányban frissítik a telefonjukat azoknál, akik nem készítenek biztonsági mentéseket. Azon hallgatók válasszaiból, akik az informatikai karra jártak kimutatható gyenge összefüggés (Pearson-féle korreláció: 0,348, Szignifikancia szint: 0,006). A gazdasági kar esetében nem volt kimutatható összefüggés. Így az informatikai karra járók esetében elfogadható a hipotézis, míg a gazdasági karra nem fogadható el.
- **2. hipotézis.** Feltételezem, hogy azok a hallgatók, akik az operációs rendszert frissítik, azok nagyobb arányban telepítenek a telefonjukra valamilyen biztonsági programot is. A hipotézis vizsgálatában statisztikai kapcsolatot nem sikerült feltárnom egyik kar esetében sem.
- **3. hipotézis.** A mobilinternetet használó hallgatók nagyobb arányban készítenek biztonsági mentést a mobilinternetet nem használókhoz képest. A gazdasági kar hallgatói esetében sikerült az összefüggést igazolnom (Pearson-féle korreláció: 0,287, Szignifikancia szint: 0,001) Az informatikai karon nem volt ilyen kimutatható összefüggés.
- **4. hipotézis.** Van legalább egy olyan a biztonsági kérdések közül, melyben a két kar hallgatói hasonlóképpen válaszoltak.

Vizsgáltam azt is, két mintás független F-próbával, hogy vajon bármelyik biztonsággal kapcsolatos válaszban tekinthetőek-e egy csoportba tartozónak a két különböző karra járó válaszadók. Erre a megengedhető szignifikancia szint mellett nem találtam bizonyítható összefüggést.





4. Következtetések

Az elvégzett vizsgálatok meglepő módon azt sugallják, hogy a két különböző karra járó hallgatók mobiltelefon használatában túlságosan nagy különbségek nem jellemzők, melyet az elvégzett kétmintás független F-próba is igazolt.

A várt eredménnyel ellentétben a megkérdezettek között az informatikai karról érkezett válaszok nem mutattak biztonság tudatosabb magatartást és megfelelőbb attitűdöt a biztonság felé.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bodnár Ádám (2011): Nem sokat törődtek az Android biztonságával 2011. május 19.
<http://www.hwsz.hu/hirek/46730/google-android-okostelefon-biztonsag-linux-dalvik.html> letöltve: 2014. 05. 28.
- comScore Data Mine (2013): Smartphones Reach Majority in all EU5 Countries, 2013., <http://www.comscoredatamine.com/2013/03/smartphones-reach-majority-in-all-eu5-countries/> letöltve: 2014.04.30.
- CVE Details (2014): Android Vulnerability Statistics http://www.cvedetails.com/product/19997/Google-Android.html?vendor_id=1224 letöltve: 2014.04.30.
- CVE Details (2014): iPhone Os Security Vulnerabilities http://www.cvedetails.com/vulnerability-list/vendor_id-49/product_id-15556/Apple-Iphone-Os.html letöltve: 2014.04.30.
- Emil Protalinski (2014): Android accounted for 97% of all mobile malware in 2013, but only 0.1% of those were on Google Play <http://thenextweb.com/google/2014/03/04/f-secure-android-accounted-97-mobile-malware-2013-0-1-google-play/>, letöltve: 2014.04.30.
- Da Veiga, A., Eloff, J.H.P. (2010): A framework and assessment instrument for information security culture. *Computers & Security* 29, 96–207. old. ISSN: 0167-4048
- eNET – Telekom (2013): 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>, letöltve: 2014.04.30.
- ENISA – European Union Agency for Network and Information Security (2014): Top Ten Smartphone Risks <https://www.enisa.europa.eu/activities/Resilience-and-CIIP/critical-applications/smartphone-security-1/top-ten-risks> letöltve: 2014.04.30
- Gareth James (2004): Malicious threats to Smartphones in *Network Security Volume* 2004, Issue 8, August 2004, 5–7. old. ISSN: 1353-4858
- Hammill, G. (2005): Mixing and Managing Four Generations of Employees. In *EduMagazine Online*, Winter/Spring <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>, letöltve: 2014.05.29.
- HVG.hu (2013): Ebben a dologban nem maradtak le a magyarok 2013. június 19., http://hvg.hu/gazdasag/20130619_Ebben_a_dologban_nem_maradtak_le_a_magyar letöltve: 2014.05.28.
- Keszthelyi András (2013): Netháborúk kora 2013. A SJE Nemzetközi Tudományos Konferenciája „Új kihívások a tudományban és az oktatásban” Komárom, 2013. szeptember 17-18.
- Molnár Judit (2013): Kutyükörkép 2013Q1: Lassan már több az okos, mint a nem okos http://nrc.hu/hirek/2013/05/15/Kutyukorkep_2013Q1, letöltve: 2014.05.15.
- Think insights with Google (2013): <http://think.withgoogle.com/> letöltve: 2014.05.29.
- K. Parsons et al. (2014): Determining employee awareness using the Human Aspects of Information Security Questionnaire (HAIS-Q) in *Computers & Security Volume* 42, 2014 május, 165–176. old. ISSN: 0167-4048



