

X. KHEOPS
Nemzetközi Tudományos Konferencia®

„TUDOMÁNY ÉS FELELŐSSÉG”

- fiatal kutatók tudományos fóruma -

ELŐADÁSKÖTET

Mór, 2015. április 20.

Hétkúti Wellness Hotel**
Hétkúti Lovaspark
MÓR



Ezen előadáskötet cikkeihez kapcsolódó konferencia-előadások a

„Tudomány és felelősség”

címmel megrendezett

X. KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferencián

hangzottak el 2015. április 20-án.

Az előadáskötetet szerkesztette és lektorálta:
Prof. Dr. Svéhlik Csaba

ISBN 978-963-89779-4-6

Felelős kiadó:
KHEOPS Automobil-Kutató Intézet®
Prof. Dr. Svéhlik Csaba

Copyright© A kiadó és a tanulmánykötet szerzői

Minden jog fenntartva! A mű egészének, vagy bármely részének mechanikus, illetve elektronikus másolása, sokszorosítása, valamint információszolgáltató rendszerben történő tárolása és továbbítása csak a kiadó engedélyével megengedett.

Első kiadás, megjelent 2015. áprilisában
689 oldal terjedelemben

TARTALOMJEGYZÉK

Prof. Dr. SOMOGYI SÁNDOR: Felelősségtudat, fenntartható fejlődés 6

KOVÁCS ELŐD PÉTER: Migráns munkavállalók Ausztriában. Az osztrák munkaerőpiac magyar vonatkozásai a fókuszban Burgenlanddal. 21

ANITA DEMÉNY: The outlook of the European Union's regulation in the Global Reporting Initiative (GRI) 27

BARTA BALÁZS: Nyereségesség, hozzáadott érték a hazai bútorgyártásban 41

NAGY TAMÁS: A szervezeti kultúra és a fenntarthatóság összefüggései 51

dr. KÉRI JUDIT: A foglalkoztatáspolitika passzív eszközei 60

SZŰCSNÉ Dr. MARKOVICS KLÁRA: Az információkezelés módja a beruházási döntések előkészítése során a hazai feldolgozóiparban 68

dr. ZSÍROS ADRIENN: Teljesítményértékelés és munkahelyi konfliktusok kapcsolata a kormánytisztviselők vonatkozásában 75

Dr. TOKÁR-SZADAI ÁGNES: A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevételének külső és belső okai 2001-2012 82

KOVÁCS ELŐD PÉTER: Magyarország és Ausztria versenyképessége a teljes osztrák munkaerőpiaci nyitás előtti években 91

Dr. BERÉNYI LÁSZLÓ: Környezetmenedzsment: stratégiai lehetőségek és korlátok 99

GOMBOS KATALIN: Az emberi észlelés képességei és korlátai 109

HOHMANN BALÁZS: Civil szervezetek ügyféli jogállásban 115

BAKOS IZABELLA MÁRIA: Az egészségügyi állapot gazdaságra gyakorolt hatásainak vizsgálata Magyarországon 130

Dr. DUDÁS KATALIN - SZAKÓ TÍMEA: A tudatos fogyasztói magatartás és a bojkottok 144

LIGETVÁRI ÉVA - Dr. BERÉNYI LÁSZLÓ: A projekt érintettjeinek menedzselése 156

LIGETVÁRI ÉVA: Projektkockázat-menedzsment módszereinek és technikáinak alkalmazása 166

dr. FINTA CSILLA: A nyomásgyakorló eszközök jelentősége, különös tekintettel a munkáltatói direkt akciókra 174

KOVÁCSNÉ HENYE LÍVIA: Pénzügyi kultúra: egy empirikus kutatás eredményeinek bemutatása 188

LESKÓ ANETT KATALIN: Új megvilágításban a klaszter 198

DILDAR F. ZEBARI: Fundamental Issues of development of early Oil Concession Contracts in Iraq after 1950 205

GÓDOR AMELITA KATA: Az élelmiszerfogyasztás szerkezetének főbb területi összefüggései Magyarországon 212

dr. FELBÁB MELINDA: A munkaviszony megszüntetéséhez kapcsolódó adatvédelmi szempontok - különös tekintettel a csoportos létszámcsökkentésre 224

HORNYÁK EDINA: Magyar nyelvoktatás Ausztriában 236

SOÓS BALÁZS - Prof. Dr. SZÉKELY CSABA: Kompetenciaelméletek szerepe a stratégiai menedzsmentben 244

CSONGOR HARSÁNYI - Dr. CSABA BORBÉLY: Comparison of two companies' CSR consciousness which work in the present 251

KALMÁR ERIKA ANNA: Szabályozás változásának tükrében a hazai települési önkormányzatok 259

Prof. Dr. BENCSIK ANDREA - RÁCZ IRMA - STIFTER VIKTÓRIA: Tehetséges szellemi munkavállaló tudásának menedzselése 274

Dr. POÓR JUDIT - ÁBEL ILDIKÓ: Tejtermékek ágazaton belüli kereskedelme relációs összehasonlításban 283

dr. SUHAJDA CSILLA JUDIT - Dr. BUDAVÁRI-TAKÁCS ILDIKÓ: Munkavállalói kompetenciák szerepe az álláskeresésben 298

dr. VARGA CSILLA ERIKA: Együttműködés, mint a munka törvénykönyvében megjelenő kötelezettség és mint HR stratégia 311

PhDr. HAVRAN ISTVÁN - Prof. Dr. OKENKA IMRICH - PhDr. SZABÓ INGRID: Az ingatlanárak szerepe a mobilitási döntésekben – Pozsony példája 319

MOLNÁR NIKOLETT: Duális képzés és területfejlesztés? 330

KRISKÓ ANDREA: Kína klíringrendszerei és a jüanelszámolás térhódítása 342

NÉMETH KRISZTINA: Feltörekvők-e a magyar családi vállalkozások? 355

SZOLNOKI BERNADETT: Egészségvédelem a munkahelyeken 369

VISZTENVELT ANDREA: Konstruktivizmus a felnőttképzésben 377

KÚTVÖLGYI VIKTÓRIA: Cserhátszentiván gasztronómiájának bemutatása 385

ÁDÁM SZEMÁN: A Theoretical approaches to the energy-economic modelling, concerning the bottom-up, top-down and its hibrid models 393

VARGÁNÉ GÁLICZ IVETT: A Közép- dunántúli Turisztikai Régió vizsgálatának elemzési keretei 401

BOGNÁR TAMÁS: Kioldódik-e a lappangó készségek potenciálja? A karrier fejlődésének hasznos krízisei. 412

TAKÁCS ANDREA: Változásmenedzsment - egy lépéssel a szervezetek sikeres változása előtt 424

JÓZSA VIKTÓRIA: Európa újraiparosítása – Szlogen, vagy realitás? Az európai szakpolitika és a magyar gyakorlat viszonya. 436

KUCSMA DANIELLA: Connection between Innovation and Lifelong learning 451

MÁTÉ PÉTER: Vidékfejlesztési politika a támogatási rendszer tükrében 456

dr. SZALMA BORBÁLA: A robotok és a magánjog 464

dr. TÓTH BIANKA: A törökországi beruházások gazdasági és jogi vonatkozásai 477

Prof. Dr. NOSZKAY ERZSÉBET - BORSOS ESZTER: Hogyan lettünk fiatal felnőtt üzletviteli tanácsadó- és menedzser tehetségek mentorált műhelye? 483

ZSARNÓCZKY MARTIN BALÁZS: Turizmus és vendéglátás duális képzéseinek innovatív lehetőségei 493

HEGEDŰSNÉ Dr. BARANYAI NÓRA - BENEDEK ZSUZSANNA - HORVÁTH ZSUZSANNA: A Pannon Háztáji Sertés Program a vidékfejlesztés tükrében 502

KECSKÉS PETRA: Közel és mégis távol? – A Győr-Moson-Sopron megyei települések kapcsolatrendszerének vizsgálata. 517

dr. MÉSZÁROS JÁNOS: Az internet olaja: a személyes adat..... 528

HORVÁTH ÁDÁM: A közmunkaprogram megítélése az elektronikus médiában, és a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei hátrányos helyzetűek körében..... 539

Dr. ANDRÁS KRISZTINA - MÁTÉ TÜNDE: Olcsóbbat, gazdaságosabbat, hasznosíthatót-, avagy a mega-sportrendezvények új iránya 546

HEGEDŰSNÉ Dr. BARANYAI NÓRA - ÁBEL ILDIKÓ: Sertéstartó gazdaságok pénzügyi helyzetének vizsgálata 557

KOVÁCS ELŐD PÉTER: Migráns munkavállalók Ausztriában. Az osztrák munkaerőpiac magyar vonatkozásai a fókuszban Burgenlanddal. 565

KÁROLY TAMÁS MAJOROS: The Impact of Cluster Formation on the Development of SMEs 571

Prof. Dr. SVÉHLIK CSABA: Globális kihívások a nemzetközi autóiparban a 21. század második évtizedében..... 579

PEN „drive” - gondolatok a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszának 15. születésnapján 591

Dr. KELLER KRISZTINA - Dr. PÉTER ERZSÉBET: A Zala megyei vállalkozások informatikai fejlesztéseinek, valamint internetes hirdetési potenciáljainak elemzése 593

KASZÁS NIKOLETA - Dr. FEHÉRVÖLGYI BEÁTA - Dr. KELLER KRISZTINA: A kommunikáció fontossága egy határon átnyúló turisztikai desztinációban..... 604

KASZÁS NIKOLETTA - Dr. SZABÓ LAJOS - Dr. FEHÉRVÖLGYI BEÁTA: A motiváció kérdése a határon átnyúló pályázatok projektmenedzsereinél..... 617

NÓRA BERKES - Dr. ZOLTÁN BIRKNER - Dr. ILDIKÓ ERNSZT: A Sustainable and responsible operation in tourism..... 627

Dr. ILDIKÓ ERNSZT - Dr. ZOLTÁN BIRKNER - NÓRA BERKES: Some Legal Aspects of Cross-border Cooperation..... 636

Dr. NÉMETH KORNÉL - Dr. PÉTER ERZSÉBET - SZABÓ LÁSZLÓ: Geotermikus energia – a nemzet aranya..... 644

Dr. PÉTER ERZSÉBET - Dr. KELLER KRISZTINA - Dr. NÉMETH KORNÉL: Energiát adó fogyasztási konstrukciók elemzése..... 653

Dr. KELLER KRISZTINA - Dr. KRISTINA SVRZNJAK - Dr. FEHÉRVÖLGYI BEÁTA: A kisebbségi önkormányzatok szerepe a testvértelepülési kapcsolatok alakulásában a horvát-magyar határ mentén 661

Dr. ILDIKÓ ERNSZT - NÓRA BERKES - JÁNOS LEHOTA: Barriers Versus Strengths in the Hungarian-Croatian Cross-border Region 675

Dr. ILDIKÓ ERNSZT - Dr. ZOLTÁN BIRKNER - Dr. KRISZTINA KELLER: Cross-border Cooperation between Hungary and Croatia: Connecting People and Traditions..... 681



Prof. Dr. SOMOGYI SÁNDOR[1]: Felelősségtudat, fenntartható fejlődés

Mottó: *Az emberek ma mindennek tudják az árát, de semminek sem az értékét.*

Absztrakt

Az ember nem tud elmenekülni a természettől, amelynek része. Legfeljebb az általa megállapított törvényszerűségek egyike helyett egy másik szerint viselkedik - ha már tényleg észlény. Ezért fontos meghatározni helyünk a világban, a föld rendszerszemléletű bontását társadalmi, gazdasági és környezeti alrendszerre, a gazdasági alrendszer működésének linearitását illetve cirkularitását, az ipar és mezőgazdaság összefüggéseit. Tisztázni kell az összetett elemzések alapgondolatát, behatárolni a fenntarthatósági fogalmakat. A továbbiakban meghatározásra kerültek a szakértők és a közvélemény félelmei, majd az egészet illusztrálja a fenntarthatósághoz, vagy nem fenntarthatósághoz kapcsolódó példák közel sem teljes listája Megfogalmazódik a szerző véleménye, hogy a környezetre a fejletleneknél a fejlődési kényszer és tőkekorlát képezi a veszélyt, míg a fejletteknél a felfűtött gazdaság, fogyasztás és annak fenntartási kényszere.

BEVEZETŐ

Egy állandóan felvetődő, de – szerintem - nem igazán megalapozott dilemma: Zöld mozgalom, vagy fenntartható fejlődés? **(**Megfigyelhető ez a dilemma a State of green október 16. számában használt terminológiából is: In the build-up to the Global Green Growth Forum 2014 (3GF2014) next week in Copenhagen, we have released some special green initatives for you to experience and explore.) Nem tartom megalapozottnak a szembeállítást, mert ezek a tartalmak egymásba fonódnak. Más kérdés a szélsőséges álláspontok megítélése.

Amikor a szélsőséges természetvédők a zöld szót választották a mozgalom jelölésére, öntudatlanul **klorofitákká** váltak, mert a növény " bőrszínéből" indultak ki. Így kerültek közhasználatba az olyan meghatározások, mint a légköbméter, oxigénráta, lombfelület, stb.

Ez közelít ahhoz, hogy gondolkodásban a földkerekség leg - sokszínűbb életközösségeit oxigéngyárrá, légüzemmé, tehát természetes haszonrobotokká fokozzák le, - degradálják.

Biztos, hogy alapjában jót gondolnak a zöldek, tisztelem, támogatom a tevékenységüket, de nem biztos, hogy elhívatottságuk elég az ellenérdek - az ember fogyasztási kényszerével szemben. Félő, hogy csak növekedhet a "kozmikus fajgyűlöletet", ami előre vetíti az ökológiai holokausztot.

Egy Arany János idézet az 1851. keletű „Kertben” című vers hatodik versszakából:

> Közönyös a világ - az ember
> Önző falékony húsdarab
> Miképp a hernyó telhetetlen
> Mindég előre mász, s harap.

Egy megjegyzés: **A legtöbb hernyó zöldes színű.**

[1] professor emeritus, Wekerle Sándor-életműdíjas közgazdász, Szabadka, Szerbia

Célszerű megszívlelni:

Az ember nem tud elmenekülni a természettől, amelynek része. Legfeljebb az általa megállapított törvényszerűségek egyike helyett egy másik szerint viselkedik - ha már tényleg észlény.

Vegyünk tekintetbe két lehetőséget:

1. A felfokozott fogyasztással felfűtött gazdaság az erőforrások rombolásával túlnövi a természet regenerációs képességét, mert az ember fogyasztani kíván, és az jobban érdekli, mint a környezetrombolás. (Ne vakítson el bennünket, az, hogy a fejlettek, akiknek a fogyasztása a legmagasabb nagy figyelmet szentelnek a közvetlen környezetük védelmére, mert ugyanakkor a környezetromboló tevékenységeket, a természeti erőforrások kihasználását és a hulladék tárolását, stb. áttolják a fejletlenek terhére és ezzel nem oldódik meg a probléma globálisan.)

2. Az erőforrások kihasználását és a regenerációját egyensúlyban lehet tartani.

Válasszunk!

Én a második lehetőséget választom.

Lehet, hogy amit választok a lehetetlennel határos, de hinni és megpróbálni célszerű.

HELYÜNK A VILÁGBAN

Észrevehetően nagy időtávban és kutatási területeken fogok mozogni, mert a fenntarthatóságra, mint hosszú távú jelenségek halmazára akarok rámutatni, már pedig a könnyen észlelhető, gyors változások csak a kevésbé fontos jelenségekre vonatkoznak.
Boulding amerikai tudós, zseniális egyszerűséggel írta le egy esszében a földünk helyzetét. Parafrazálom: Egy űrhajó száguld a világűrben utasaival. Rendelkezik bizonyos tartalékokkal és kívülről felvesz valamennyi napenergiát. A célját az űrhajó csak akkor érheti el, ha utasai a tartalékokkal és energiával úgy gazdálkodnak, a hulladékot úgy reciklálják - alakítják át újra felhasználható anyagokká, hogy azok nem fogynak el.(H. Jarett (ed.), 1996)
Boulding egyértelműen a korlátozott erőforrásokkal és napenergiával rendelkezésünkre álló földre gondolt. Szerinte az emberiség a földön korlátozott tartalékokkal rendelkező relatíve zárt rendszerben él és csak az egyensúly feltartásával maradhat fenn.

Boulding gondolatának teljes megértéséhez az kell, hogy felfogjuk a földet, mint rendszert és a világmindenséget, mint annak környezetét. A felvetés jogossága miatt hozzáteszem: Ebben a rendszerben élünk, de ennek ellenére ennek a teljességnek a megértése képezi a legnagyobb problémát. Leginkább rész - problémákat nagyítunk fel pillanatnyi érdekek alapján.

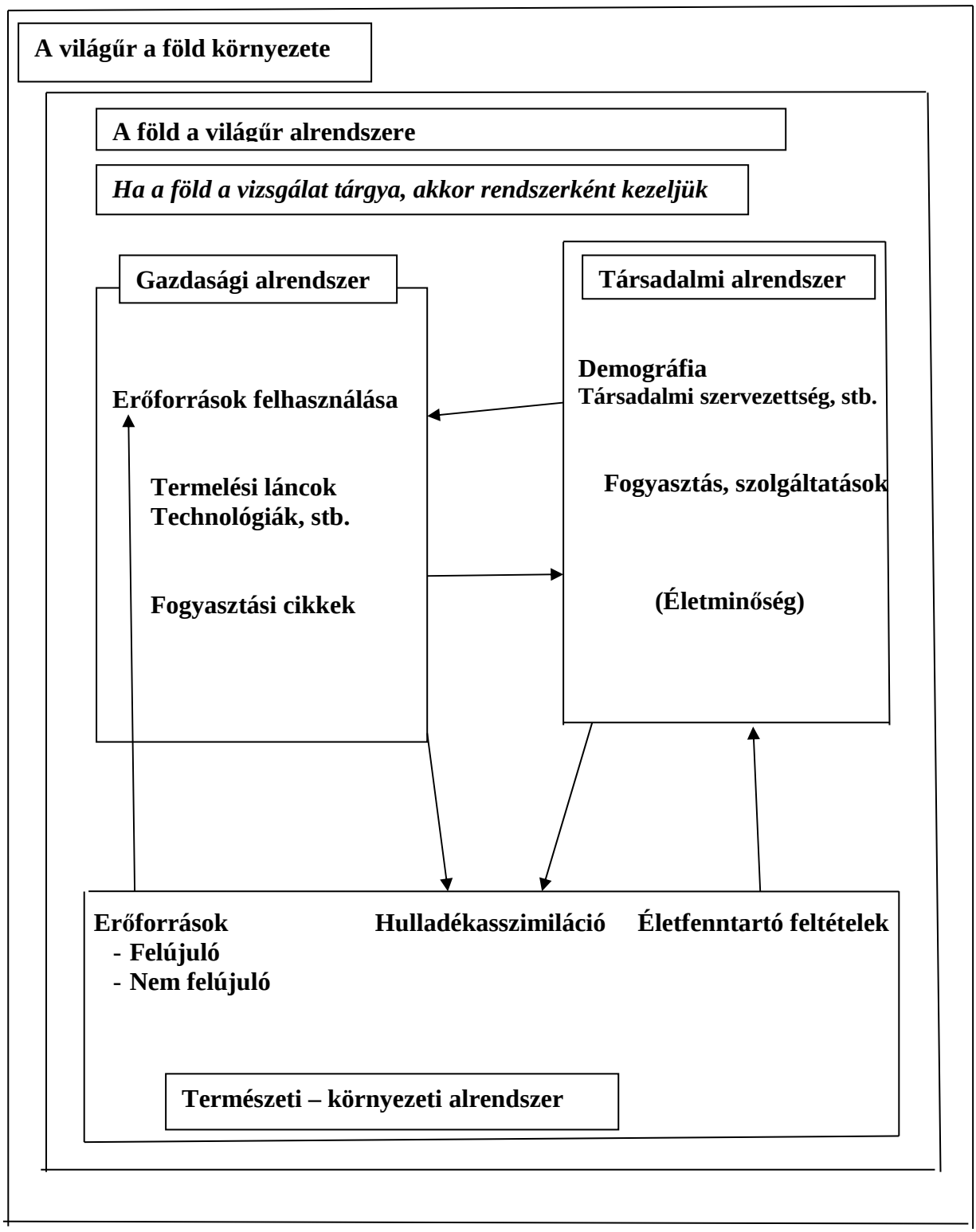
A FÖLD EGY LEHETSÉGES BONTÁSA ALRENDSZEREKRE

Rendszerszemléletű megközelítésben a különböző részletességű konceptuális világmodellek a humán, környezeti és gazdasági alrendszerből tevődnek össze (Constanza, 1991, 1992), mint az a saját szerkesztésű 1. ábrán látható.

A TÁRSADALMI, GAZDASÁGI, KÖRNYEZETI ALRENDSZEREK KAPCSOLATAI

A társadalmi alrendszer a természeti – környezeti alrendszerből fejlődött ki. A gazdasági alrendszert a társadalmi alrendszer fejleszti, befolyásolja, de szoros kapcsolatban vannak a mindennek alapját képező környezeti alrendszerrel.

1. ábra: A föld, mint rendszer és alrendszerei *(saját szerkesztés)*



Ha a **környezet**et úgy fogjuk fel, mint energiaforrást, talajt, vízkészletet, erdőket, ásványokat, hulladékasszimilációs képességet, akkor nem csak ezek mennyiségi mutatóit, hanem egymásra hatását is elemezni kell, mert pl. a vízkészlet befolyásolja a halászatot, az erdők befolyásolják a talajminőséget stb.
A szerves anyagok körforgása a környezeti alrendszerhez kötődően természetesnek tűnik, de ezt nagymértékben zavarja a lakosság urbanizálása és a fogyasztás eltávolodása a mezőgazdaságtól. Ez a tény megzavarja az ember és talaj közötti normális anyagcserét. (Pearce és Turner (1990) külön címet szenteltek ennek a Marx paradigmának.
A gazdasági alrendszer lényegét meghatározhatjuk úgy, mint a természet és társadalom közötti kölcsönhatást, amelynek keretei között az emberek a természet javait kisajátítják.
A gazdaságon belüli kapcsolatokkal a gazdaságtan foglalkozik; hogyan lépnek kapcsolatba a gazdaság elemei, hogyan befolyásolja a kereslet adott termék gyártását, adott termék gyártása hogyan befolyásolja a nyersanyagtermelést, hogyan növekedhet a gazdaság, mint egész, stb. Ha a gazdaságot és környezetet összekapcsoljuk, akkor az előző relációk tovább bővülnek. A környezeti inputok és a szennyezés problémáinak gazdasági kérdései is előtérbe kerülnek. Olyan kapcsolatok is terítékre kerülnek, hogy **valamilyen termék keresletének növekedése hogyan terheli a környezeti erőforrásokat azok fogyasztásával és a szennyezéssel.**

Ilyen értelemben **a fenntartható fejlődés gazdaságtana**, amely nagyobb figyelmet szentel e kapcsolatoknak, holisztikusabb a tradicionálisnál és sokkal átfogóbb elemzési szempontokat alkalmaz. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy valami alternatív gazdaságtanról van szó, amely harcban lenne az ismert gazdasági doktrínák lényegével. Csak a gazdasági gondolkodás horizontjait kívánjuk tovább bővíteni.
Vessünk gondolatban össze két jelenséget:

- Az erőforrások mennyisége véges.
- Az emberiség szaporodása exponenciálisan növekedő.

Mi következhet ebből?

A prognózisok nagyon eltérőek. Vannak olyan prognózisok, hogy az emberiség létszáma elérheti az 50 milliárdot is és vannak katasztrófaelméletek, amelyek szerint a szaporodást valami majd megállítja. Sajnálatos lenne, ha az emberiség azzal számolna, hogy problémáit az emberi gondolkodáson és befolyásolási lehetőségeken kívüli katasztrófa oldja meg.
Tekintetbe kell azt is venni, hogy az emberiség érdekei és viselkedése, amit "**kollektív önzés**"-nek nevezhetünk nem állítható át egykönnyen más viselkedési modellre. A pazarló fogyasztáshoz is érdekek fűződnek, még akkor is, ha **az erőforrások ilyen kihasználása és a hulladékkibocsájtás az öndestrukció megfordíthatatlan folyamatát jelenti**. Ennek a destrukciónak a konstrukcióba való fordítása egyébként a gazdasági eredetű társadalmi krízis megoldásának alapja. Sajnos, a környezetünkkel kapcsolatos feladatok nehezen tudatosodnak még akkor is, ha a jóléti társadalom megingásai a szemünk előtt játszódtak le (Norgaard, 1991).

A GAZDASÁG, KÖRNYEZET MINT NEM LINEÁRIS-CIRKULÁRIS RENDSZER

A természetes környezet elsődleges funkciója az **emberi életfeltételek biztosítása**, amivel itt fontossága ellenére, részleteiben nem foglalkozunk, de áttekintjük a nyersanyagellátás és a hulladék asszimiláció kérdését.
Egy pillanatra hanyagoljuk el az erőforrásokat és induljunk ki a termelésből. Ebben az esetben úgy fog tűnni, hogy a termelés célja fogyasztási javakat és termelőeszközöket (amelyek a ké-

sőbbiekben lesznek fogyasztási javak előállítására fordítva) előállítani. A fogyasztási javak célja pedig a jólét, az elégedettség biztosítása. Ezt ábrázolja a következő;

Termelés ⟶ Fogyasztás ⟶ Jólét
(T) (F) (J) (1)

Ha bevezetjük az előző lépésben elhanyagolt **erőforrások biztosítását, ami a környezet második fontos funkciója**, akkor a következőket kapjuk;

Erőforrás Termelés Fogyasztás Jólét

E ⟶ T ⟶ F ⟶ J (2)

Ennek alapján már látható, hogy a környezet gazdasághoz kapcsolódó feladata az erőforrás ellátás. Ez azonban nem mond semmit a hulladékokról. Tehát az előző lineáris reláció csak az eddigi viselkedésünk tükörképe. Ebben az esetben a természet úgy van kezelve, mint a hulladék természetes tárháza. Szinte normálisnak tartja az emberiség nagyobb része, hogy a gázok a levegőbe kerülnek, a folyékony és egyéb hulladékok a vízbe és talajba.
A gazdaságból, mint rendszerből és a fogyasztásból származó hulladék mellett meg kell említeni a természetes környezetben keletkező szerves anyagot is. Az emberiség a természetben keletkező szerves növényi anyagnak csak egy elenyésző részét használja fel, a többi normális körülmények között lebomlik a természetben. A természetből származó szerves anyag csak akkor válik veszélyes hulladékká, ha az ember a termelését, felhasználását egy helyre koncentrálja és a természet hulladékasszimilációs képességét adott helyen túlterheli, aminek következtében az nem bírja normálisan lebontani a felgyülemlett hulladékot.

A természetnek tehát van egy **természetes hulladéklebontó képesség**e (Pearce, Turner, 1990, Kneeze, Schultze, 1994). Sajnos az ember által lineáris technológiákkal kialakított gazdaságnak nincs ilyen lebontó és recikláló képessége. A gazdaságban és a humán alrendszerekből a hulladék minden lépésen a természetbe kerül;

- az erőforrások feltárásából,
- a termelésből és
- a fogyasztási javak felhasználásából.

Jelöljük a hulladékot H-val és a következő relációkat kapjuk:

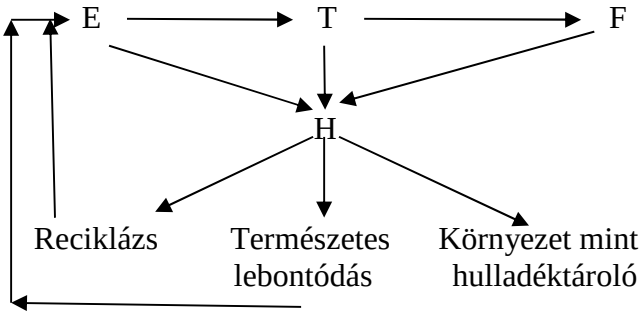
E ⟶ T ⟶ F (3)
H H H

Tekintettel a termodinamika első törvényére könnyen belátható, hogy a hulladék mennyisége egyenlő a felhasznált erőforrások mennyiségével, vagyis:

$$E = \sum H$$

Nem tudunk energiát, anyagot sem teremteni sem megsemmisíteni, csak átalakítani. A termelőeszközök esete valamivel összetettebbé teszi az előzőeket, de lényegében nem változtatja, csak ezen eszközök körforgása másmilyen. Több termelési ciklus után kerülnek vissza a természetbe, vagy a reciklálási folyamatba.

Könnyen belátható, hogy a **környezet hulladék feldolgozó képesség**ével is számolni kell és a rendszert cirkuláris jellegűvé kellene szervezni.



(4)

A környezetnek meg van a természetes lebontó képessége és ez az egyik lehetőség. Ha a hulladékterhelés ezen belül van, akkor a természet asszimilálja a hulladékot. A természetből származó anyagok nem képeznek problémát. Van azonban nagyon sok olyan termék, amelyeknek nem csak a természetes lebontása, de a reciklálásra is probléma. Ma már fémek, papír és nagyon sok más anyag kerül reciklálásra, de nagyon sok anyag újrafeldolgozásának problémája megoldatlan, vagy a technikai megoldás gazdaságilag elfogadhatatlan. A legfontosabb probléma azonban az, hogy az energia nem reciklálható. Pl. az elégéssel felszabaduló kéndioxidból reciklálható a kén, de nem az energia.

A természetes környezet lebontó és a gazdaság recikláló képességét is legjobb, mint megújuló erőforrásokat számon tartani. Sajnos, ezek a megújuló erőforrások kimeríthetők, ha kapacitásukat meghaladó hulladékmennyiséggel terheljük.

A természeti környezet harmadik funkciója tehát a hulladék asszimilációja.

Addig a pontig, még annyi hulladékot termelünk amennyit reciklálni vagy a környezet által lebontatni tudunk, addig a gazdaság a természethez hasonlóan cirkuláris rendszerként fog működni. Ha a hulladék mennyisége ezeken a határokon túlnő, akkor a természet e funkciója felmondja a szolgálatot. A globális rendszer élete pontosan azért véges, mert ez a cirkuláris folyamat csak a természeti erőforrások kimerüléséig működhet.
Természetesen nem a környezet hulladékasszimilációs képessége az egyetlen megújuló erőforrás. A termőtalaj, földünk fa vagy halállománya szolgálhat, mint a megújuló erőforrások klasszikus példái, azon feltétel mellett, hogy a felhasználás nem haladja meg az adott periódus termelőképességét.

AZ IPAR – MEZŐGAZDASÁG RELÁCIÓ

Az ipar, mint mezőgazdasági inputtermelő sokrétű hatással van a mezőgazdasági folyamatokra. A termelési folyamataiból direkt is szennyezheti a környezetet, de nagyon sokszor az inputokon keresztül a termőtalajt is. Ezért elkerülhetetlen a mezőgazdaság - környezet kapcsolat mellett a gazdaság, mezőgazdaságon keresztüli környezeti hatásait is elemezni.

A műszaki fejlődés folyamán, nagyon sokszor irracionálisan növelve lett az ipari eredetű inputok és az energia felhasználása a mezőgazdaságban. Az élőmunka energetikai és eszközellátottsága, ennek következtében a termelékenysége ugrásszerűen megnövekedett. Ugyanígy a terméshozamok is. Régebbi elemzések azonban, azt mutatják, hogy az ilyen termelés költséges volt és csökkentette a mezőgazdaság felhalmozását. A nagyobb függőség az ipari inputok-

tól mindig az agrárolló szélesre nyílását idézte elő és ez a magas termelési és termelékenységi mutatók ellenére a mezőgazdaság gazdasági pozícióit rontotta (Vági, Csizmadia, 1977, Somogyi, 1989).

Csáki (1990) adatai még súlyosabb képet mutatnak a mezőgazdaság energiamérlegével kapcsolatban, mert a világ mezőgazdaságának energiafogyasztása 2-2.5 szer gyorsabban növekszik a termelésnél, ami a közvetlen és az ipari inputokon keresztüli közvetett energia lekötés eredménye.

Ezek a példák is bizonyítják, hogy a közvetlen hatások mellett mind nagyobb figyelmet kell szentelni a közvetett, begyűrűző hatásoknak, mert a szennyezés, energiaterhelés sokszor nem közvetlenül a mezőgazdaságban, hanem a gazdaság azon szegmenseiben keletkezik, amelyek közvetítő szerepet biztosítottak maguknak a környezeti alrendszer és a mezőgazdaság, mint a gazdasági alrendszer része között.

A környezetünkkel kapcsolatos feladatok nehezen tudatosodnak még akkor is, ha a jóléti társadalom megingásai a szemünk előtt játszódtak le. A gazdaságilag erős USA is ezzel küzd.
Egy korábbi példa: Az elismert környezetvédő szakember William Reilly - t, a környezetvédő hivatal elnökét támadta az ipar (Norgaard, 1991). A kongresszus az iparnak engedményeket tett. Ez és a hasonló jelenségek megkérdőjelezik azt, hogy a fejlettebbek könnyen megoldják a környezeti problémákat, mert rendelkeznek anyagi lehetőségekkel, míg a fejletlenek a merev tőkekorlátok miatt hajlamosak a környezeti rablógazdálkodásra a klasszikus mércékkel mért fejlődés érdekében.

PÉLDA AZ ÖSSZETETT ELEMZÉSEK LEHETŐSÉGEIRE

Az I/O elemzést korábban is alkalmazták a makró - szintű gazdasági elemzésekben. Leontief, az I/O elemzés atyja és szerzőtársai (Leontieff, 1977) a hetvenes évek elején dolgozták ki a Világgazdaság jövője című ENSZ tanulmányukat I/O elemzés segítségével. Globális és makró - regionális szinten vizsgálva a jövőt, érintették a mezőgazdasági termelés növekedésének lehetőségeit a növényi védőszerek, műtrágyák hatását, az erózió és szikesedés problémáit. Azonban a szennyezést a mezőgazdaság műszaki fejlesztésének velejárójaként kezelték. **Nem foglalkoztak e változások és a fenntarthatóság kérdéseivel.**
Foglalkozva a gazdaság input – output viszonyaival korábbi kutatásaim keretében kísérletet tettem a Pearce és Turner (1990) fenntarthatóságot célzó I/O viszonyokat elemző modell továbbfejlesztésére. Külön választottam a gazdaság, mint egész és a mezőgazdaság I/O viszonyait. Bővítésképpen megjelentek a táblázatban:

- a mezőgazdasági termékek sora és oszlopa,
- a mezőgazdasági szervezetek sora és oszlopa,
- a mezőgazdasági inputok sora,
- a termékkereslet oszlopa.

Tekintettel a környezet - gazdaság - mezőgazdaság kapcsolatokra az előzőeket tovább kellett bővítenem annak érdekében, hogy a változások környezeti hatásai is kimutathatóak legyenek.
Meg kell jegyeznem, hogy a gazdaságon és mezőgazdaságon belüli kapcsolatok pénzegységekben voltak kifejezve. A környezeti kapcsolatokat fizikai mutatók fejezték ki.

Az utolsó sor mutatta a lekötött környezeti források mennyiségeit. Környezeti források alatt értjük itt a földet (ásványi kincseket, kőolajt, erdőket, stb.), levegőt, vizet. Lényegében

ezek a fizikai mutatók azt mutatták, **hogyan látja el a környezet a gazdaságot nyersanyagokkal és energiával.**

Az utolsó oszlop azt mutatta, hogy mennyi hulladékkal terheli a környezetet a végső kereslet kielégítése.

Nagy haladást jelentene, ha az ágazatokon belüli és ágazatok közötti kapcsolatok mellett a környezettel fennálló erőforrás és hulladék kapcsolatokat is egységes mutatókban tudnánk kifejezni és elemezni. Ilyen úton haladva tudnánk túllépni a gazdaság és kapcsolat rendszerének lineáris rendszerként kezelésén.

Megállapítottam, hogy fontos módszertani probléma, hogy "**a környezetrombolás kárainak javulását jelző hasznok mindég kalkulált vagy becsült értékek, míg a környezetvédelem kielégített, vagy kielégítetlen költségigénye valóságos piaci áru és szolgáltatástömeg”**.

Ez eleve hátrányos helyzetbe hozza a környezetgazdálkodást azokkal az ágazatokkal szemben, amelyek kézzelfogható, mérhető, eladható árut bocsájtanak ki.

Az I/O elemzés lehetőségeiről, problémáiról szükségtelen részleteiben értekezni, de ki kell hangsúlyozni, hogy minden probléma ellenére a fenntarthatóságra jellemző összetett kapcsolatrendszerek és a közvetett hatások sokaságának elemzésére csak az ilyen és hasonló átfogó módszerek felelnek meg

A FENNTARTHATÓSÁGHOZ KÖTŐDŐ FOGALMAK

A tudomány és a nemzetközi politika részletesen foglalkoznak a fenntarthatóság problémáival. Ahhoz, hogy racionálisan ítéljük meg e felvetéseket, rendszerbeli helyzetünket, a kutatási eredményeket, hogy elfogadjuk azt a jövőbemutató gondolatot, hogy „**a földet nem a szüleinktől örököltük, hanem a gyerekeinktől vettük kölcsön**” tisztán kell látni három fogalom tartalmát.

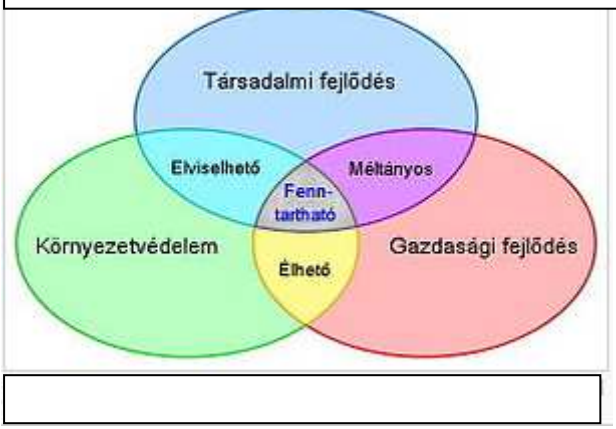
1. Az Egyesült nemzetek 1987 –es Brundtland (www.un.-documents.net) - jelentése szerint: „**A fenntartható fejlődés (sustainable development) olyan fejlődési folyamat, ami kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy csökkentené a jövő generációk lehetőségeit, hogy kielégítsék a saját szükségleteiket”.** Ezek szerint, amit az emberiségnek le kellene küzdenie az a *környezet* elhasználódása, de ezt úgy véghezvinnie, hogy közben ne mondjon le sem a *gazdaság*i fejlődés, sem a *társadalmi* egyenlőség és igazságosság igényeiről.

Ebben a gondolatmenetben a már ismert három kulcsszó jelenik meg:

- társadalmi,
- gazdasági és
- környezet.

E három kulcsszó kapcsolatát többen a 2. ábrával ábrázolják:

2. ábra A fenntartható fejlődés vázlata



A három kulcsszó találkozása láthatóan újabb létünket érintő kulcsszavakat generál:

- Fenntartható
- Elviselhető
- Méltányos
- Élhető.

Nem magyarázva, az önmagukban érthető kulcsszavakat kidomborítanám, amit nem tettem meg az 1. ábra kapcsán, hogy e fogalmak tartalmai nem egyenrangúak, hanem egymásba vannak ágyazva. A gazdaság a társadalom alrendszere, a társadalom pedig az ökoszisztémáé. Ugyanakkor nem változik, hogy a három alrendszert komplexen kell kezelni az eredményes beavatkozás érdekében (Wikipedia, 2014/ a).

2. A másik fogalom **a gazdasági fejlődés fenntartható növekedése:**

A nyugati közgazdasági irodalomban a szerzők a fenntartható növekedés fogalmát lényegében a hosszú távú növekedéssel kapcsolatban használják, melyeket természetesen recessziók szakíthatnak meg. A fenntartható növekedést tulajdonképpen a gazdasági növekedés „normálállapotaként" fogják fel, amiben a gazdaság hosszú időszakban érvényre jutó növekedési potenciálja jelenik meg. A fenntartható növekedés üteme mindég kapcsolódik az elérhető növekedési ütemhez, ami a technikai fejlődés ütemének, vagyis a termelékenység ütemének meghatározója és a másik tényező a munkaerő létszámának növekedési üteme (Somogyi, Dániel, Rédey, n.a).

3. A harmadik fogalom a **környezetvédelem,** mint ideológia, filozófia és mozgalom. Maga a fogalom egyként jelenti azt a gondolatkört, mely szerint az emberiség felelősséget visel, függ is az őt körülvevő környezettől, de jelenti azt a mozgalmat is, mely a különböző természeti és épített környezeti értékek megőrzéséért, annak élhetően és használhatóan tartásáért küzd.

A környezetvédelem hasonlóságot mutat a természetvédelemmel, ám míg az elsősorban az élő természeti értékek megőrzéséért küzd, addig a környezetvédelem nagy hangsúlyt fektet az élhető, fenntartható környezet védelmére és kialakítására (Wikipédia, 2014/b).

Egyértelmű követelmény, hogy a környezetünk jövője érdekében lépéseket kell tenni ma. El kell fogadni Abu Dhabi koronahercegének Mohamed bin Zayed Al Nayjannak a 2015. 01. 17 -24 Abu Dhabi fenntarthatósági hete alkalmából kifejtett álláspontját, amely szerint „**A jövőnk azon lépések következménye lesz, amelyeket ma megteszünk**” (www.abudhabisustainabilityweek.com).

A SZAKÉRTŐK ÉS EMBERISÉG NÖVEKVŐ FÉLELMÉNEK ALAPJAI

A fenyegető környezeti jelenségek minden nap észlelhetők és a médiának köszönhetően köztudottakká válnak. Ezeknek kialakulása, fejlődése azonban a múltban kezdődött, mint ahogy a jelenlegi döntéseink határozzák meg a jövőt. Tekintsünk vissza néhány olyan társadalmi - gazdasági jelenségre a közelmúltból, amelyek hatottak a jelenlegi helyzet és az emberiség viselkedésének alakulására:

- A lenini gondolkodás a kapitalizmus bukását jósolta, ugyanakkor a szocialista, majd kommunista társadalomfejlődési lehetőségeit határtalannak tartotta. A megboldogult Szovjet Szövetségben így is viselkedtek. Fejlődésüket az általuk gazdagnak ítélt nyersanyagforrásokra alapozták és abban a meggyőződésben, hogy lehetőségeik kimeríthetetlenek, extenzív fejlesztést szorgalmaztak, mellőzve a környezetszennyező következményeket is.

- A FAO 1965-ben kezdte meg a felméréseket a világ élelmezési problémáiról és megállapította, hogy az emberiség a fejlődésének legkritikusabb periódusa kezdetén áll. A FAO által szervezett élelmezési konferencia (1974) pesszimisztikus képet festett az élelmezés és emberiség jövőjéről. Megállapították, hogy az emberiségnek csak 30%-a táplálkozik jól vagy kielégítően, míg a többi gyengén, vagy éhezik. A jelenlegi adatok azt bizonyítják, hogy az élelemtermelés növekedése ellenére sem változott ez az arány.

- Ilyen pesszimisztikus hangulatban, neves tudósok és csoportok végeztek prognózisokat már a hetvenes években, amelyek lényegében véve Malthus-típusúaknak tekinthetőek. (Emlékezzünk, hogy a szocialista államok teljesen elvetették Malthus tanait. Ezek a prognózisok viszont, inkább dicsérik és finomítják Malthus meglátásait.)

- Meadows és szerzőtársai (1978) 2050-re vetítették előre a globális környezeti katasztrófát. (3. ábra)

- Mások, mint pl. Mesarovich és Pestel (Mesarovich, Pestel, 1974, Mesarovic, 1985) ettől eltérően regionális katasztrófákat vetítettek előre, de lényegében ezek a prognózisok is pesszimisztikusak voltak.

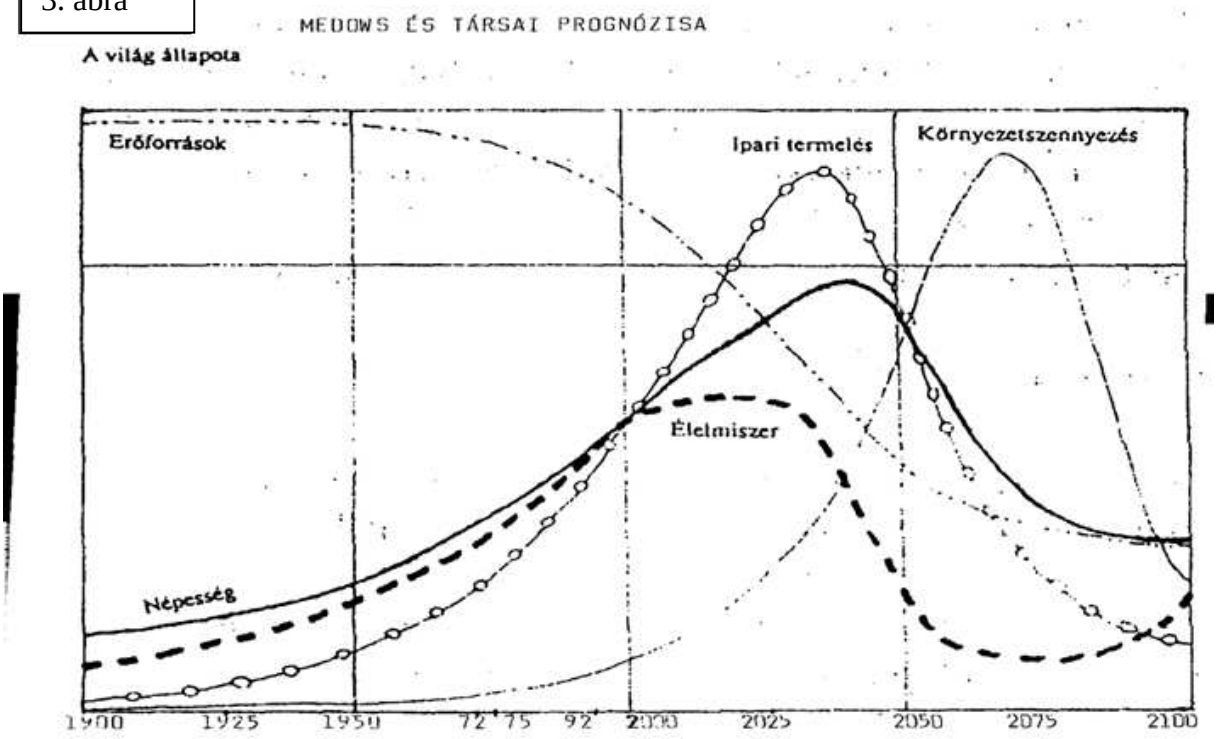
- Kahn és a Bariloche csoport mellett természetesen az orosz kutatók is vitatták ezeket a prognózisokat.

- Fontos kidomborítani, hogy ugyanakkor az oroszok először e prognózisok kritikája keretében elismerték azt is, hogy a fejlődés a véges földön csak véges lehet.

- Mesarovich és Pestel munkái figyelmet érdemeltek azért is, mert prognózisaikra támaszkodva hangsúlyozták a regionálisan differenciált, de globálisan egyensúlyt teremtő fejlesztés szükségességét.

- Megítélésünk szerint ez a fejlett országok kollektív egoizmusát érintette. A fejletlenek differenciáltabb, egyensúlyba hozó fejlesztése csak a fejlettek fogyasztásának visszafogásával történhetne meg.

3. ábra



- A FAO élelmezési konferenciája és a prognózisok odahatottak, hogy kialakulhattak azok a FAO akciók, melyeknek a lényege úgy is értékelhető volt, hogy:" Mindent az élelemért". (Angyán, 1994)

- Tényleg felgyorsult az akciók hatására az élelemtermelés növekedése, meghaladta a demográfiai növekedést, de:

= Nem csökkent az éhezők aránya a világon,
= Az élelemtermelés növekedését 2-2.5- szer meghaladta a mezőgazdaság energiafogyasztásának növekedése (Csáki, 1990),
= A drága technológiák gyorsabban növelték a mezőgazdaság költségeit, mint a megnövekedett hozamok a jövedelmét (Vági, 1977, Somogyi, 1989).

Az előzőek alapján könnyen belátható, hogy a környezetrombolás, természeti erőforrások kimerülése és a környezetszennyezés aggodalomra adnak okot. A problémák kialakulása nem most kezdődött. Sajnos a problémaérzékenységi küszöbünk túlságosan széles, nehezen átléphető és a problémákat csak akkor érzékeljük, amikor már nagyon nagy gondot jelentenek. Csak a problémák szorítása mellett kezd a probléma- megoldási kényszerünk működni, s nem a probléma jelentkezésének korai fázisában, amikor a megoldás könnyebb lenne.

Zárjuk a félelmek közel sem komplett áttekintését azzal, hogy:
- Sok még a megválaszolatlan kérdés.
- Sok kérdésre eltérő válaszok vannak.

- Sajnos, ez nem menti fel a politikusokat, vállalkozókat, menedzsereket, mint döntéshozókat a felelősség alól. Pozíciójuk kötelezi őket, hogy éljenek a problémákkal, dilemmákkal és felelősségteljes döntéseket hozzanak.

NÉHÁNY FENNTARTHATÓSÁGHOZ KAPCSOLÓDÓ AKTUALITÁS

A hidegháborús problémák háttérbe szorulásával é a mind kifejezettebb intő jelenségek miatt előtérbe kerülhetett a föld biztonsága és racionális menedzselése. Azt lehet mondani, hogy egy világszintű környezetszemléletű fordulópont állt be, ami lehetővé kellene, hogy tegye az emberek, nemzetek, valamint rendelkezésre álló óriási erőforrások, technikai és pénzügyi lehetőségek mobilizálását.
Sajnos a nyersanyagokért, energiaforrásokért dúló verseny (vagy talán háború), új politikai blokkok közötti feszültségeket, újra olyan fenyegetéseket és jogos félelmeket teremtenek, amelyek minden más problémát háttérbe szoríthatnak.
Fel kell, hogy fogja a fogyasztás fokozásában érdekelt üzleti világ, hogy a fogyasztási szokások globalizációja nem tartható fenn. Végig kell gondolni, hogy mi lesz, ha pl. Kína, India, Indonézia, stb. fogyasztása is nyugati fejlett államok szintjére növekszik.
A globalizáció negatív hatásait nem lesz könnyű tudatosítani, mert a gazdagok, a vezető gazdasági, pénzügyi körök a globalizáció minden előnyét élvezik, a többiek csak szenvedjük.
Ugyanakkor ez nem növeli az emberi boldogságot. Hivatkoznák itt az Easterlin (1974) paradoxra, amely szerint adott gazdasági szinten a gazdagabbak a boldogabbak, de ha a fejlődéssel a társadalom meghaladja azt az alapvető szintet, amely biztosítja a lakhatást, élelmet, energiát, vizet, **az átlag boldogság nem növekszik arányosan a gazdagodással.**

Thomas Piketty (2014) a Capital int he XXI century című könyvében bizonyítja – még ha sokan ezt meg is kérdőjelezik – a folyamatosan növekvő eltérést, a gazdagodást egyik oldalról és a szegényedést a másik oldalról, ami állandó feszültségforrás és robbanáshoz vezethet.
Ehhez társítanám Raj Patel (2010) gondolatát: „A proletarizálódás, amit most (szégyenlősen) urbanizálódásnak nevezünk az a folyamat, amikor abba a helyzetbe kerülnek az emberek, hogy munkaerejük eladásával jutnak jövedelemhez és a szükségleteik kielégítésével válnak fogyasztóvá.”

NÉHÁNY FENNTARTHATÓSÁGI, VAGY NEM FENNTARTHATÓ JELENSÉG

- Az ózonpajzs sérülése sokáig a közfigyelem központjában volt. A legújabb jelentések a pajzs vastagodásáról szólnak.
- A fejlett országok fogyasztási „éhsége” növeli a trópusi erdők – a föld tüdejének irtását. (A marhahús, bőr, faipari termékek, pálmaolaj és szója kereslete hatalmas és az évenkénti kereskedelem több mint 60 milliárd $.) Példaként álljon itt, hogy összesen több, mint 200 000 km^2 - el csökkent a trópusi zöld felület; 2000 és 2012 között percenként 5 labdarúgó pályányi trópusi erdőt irtottak ki, Amazóniában 2003 és 4 –ben 27 700 km^2 – et.
- A The Global Carbon Project (GCP) - 2014 szerint az idén 36 – 40 milliárd tonna CO_2 kerülhet a levegőbe és az emberiség 30 éven belül elérheti a 3200 milliárd tonnás küszöböt, aminél többet a számítások szerint nem lehet a levegőbe engedni, mert ha folytatódik a jelenlegi trend az évszázad végére akár 6 C^0 növekedhet a hőmérséklet.
  Ehhez hozzá kell adni, hogy a fejlődő országok növekvő CO_2 kibocsájtása sem elhanyagolható. A világ átlaga fejenként 5 tonna, az USA vezet a maga 16.5 tonnás kibocsájtásával, de Kína meghaladta az EU 6.8 tonnás kibocsájtását és elérte a 7.2 tonnát fejenként, de Indiát sem szabad elfeledni, ahol egy év alatt 5.1 % -al növekedett a ki-

bocsájtás. Ez történik az érdekek mentén, annak ellenére, hogy a világ tudományos közvéleményének 99 % -a egyezik abban, hogy a klímaváltozást emberi tevékenység okozza.

- Mennyire az érdekek diktálják a tények elutasítását, bizonyítja Dr. Wei – Hock Soon esete, aki szerint a felmelegedés megmagyarázható a Nap sugárzási energiájának mérhető ciklikus változásaival. Ugyanakkor a Greenpeace megszerezte a dokumentumokat melyek szerint 1.2 millió $ szponzorációt fogadott el olaj és szénipari cégektől, amit elmulasztott feltüntetni a tanulmányaiban (wikipedia.org/wiki/Willie_ Soon).
- A vízbázisok sérülékenysége és az ivóvízhiány növekedése ma már mindennapos téma. A március 20 – iki ENSZ jelentés a World Meteorological Organization (www.wmo.int) adataira hivatkozva kifejezi félelmét, hogy nem lesz ivóvíz, mert 2030 – ra a természetes vízképződés és az ivóvíz iránti igény közötti eltérés elérheti a 40 % - ot, pedig már ma is legalább 748 millió ember nem jut tiszta ivóvízhez.
- A gleccserek visszahúzódása elképzelhetetlen mértékű. Van olyan gleccser Alaszkán, amely több mint 60 kilométerrel csökkent, de ezek a csökkenések hamarabb kezdődtek, mint a felmelegedés.
- Mi várható. ha elszennyezzük a tengereket is az évi több mint 300 millió tonnás műanyagtermelés (www.worldwach.org) egy részének (évi 10 -20 millió tonna) és más hulladékoknak a tengerbe kerülésével? Tudni kell, hogy már is van két szemétfolt Japántól keletre és Hawaii közelében kb. 100 millió tonna műanyaghulladékkal, amely lassan töredezik, és részben visszakerülhet az élőlényekbe? Becslések szerint kb. 500 milliárd műanyag palack lebeg a tengerben. Az ilyen elképesztő adatok ellenére az érdekek dominanciáját jelzi az iparág évi 600 milliárd $ forgalma és a műanyag felhasználás terjedése. Pl. egy személygépkocsiba kb. 200 kg műanyag épül be; a csomagolóanyag 30 % -a műanyag; Észak Amerika éves lakosonkénti műanyagfogyasztása 100 kg; a műanyagszemét importálása külön üzletté vált és annak 56 % Kínába tart.)
- Mi lesz a következménye, ha a felmelegedésre érzékeny korallpolipok pusztulásával teljes ökoszisztémák kerülnek veszélybe?
- Megdöbbentő adatot tett közé az UNEP (www.unep.org) a homok és sóder felhasználásáról. Az emberiség kibányászik évente 60 milliárd tonnányi nyersanyagot és ebből kb. 40 milliárd a homok és sóder, aminek a 75 % -ból beton készül. A betontermelés akkora, hogy egy 27 m. magas és ugyanannyi szélességű falat lehetne építeni az egyenlítő körül. Ugyanakkor a folyók csak évi 20 milliárd tonna üledéket szállítanak évente.
- A környezetszennyezés is kereskedelem tárgyává vált a szabad piacon. A fejlettebb vehet a kevésbé fejlettől szennyezési jogot. Tehát kereskedelem tárgyává lett téve a fennmaradásunk.
- Eldöntendő dilemma, hogy ma milyen technológiákba kell tőkét fektetni a jövő érdekében. Egyre több cég tapasztalja meg, hogy ma már nem igaz az állítás, amely szerint a fenntartható fejlődés elveit szem előtt tartó befektetések nem hoznak nyereséget. E technológiákra is jellemző a gyors fejlődés. A Bloomberg New Energy Finance adatai szerint a fotó - villamos elemek hatékonysága növekszik, de az áruk csökken. Még 1977 – ben 76.67 $ volt egy egység, annak ára 2013 –ra 0.74 $ -ra csökkent, ami százszoros csökkenést jelent. Egészében véve a megújuló energiatermelésbe 2014 – ben 310 milliárd dollárt fektettek be. Ebből majdnem 150 milliárd dollárt a napenergia felhasználásába. Igaz, még nem látni tisztán, hogy az olajár zuhanása milyen fékező hatással lesz ezekre a trendekre. (www.newenergypioneers.com).
- ENSZ klímacsúcsot tartottak 2014 szeptemberében, ahol a tagállamok képviselői mellett megjelentek Ban Ki Mun főtitkár, Al Gore volt amerikai alelnök, Jane Goodall fő-

emlőskutató, Leonardo DiCaprio és mások. Újra születtek a nagy ígéretek, felajánlások, de ezeknek kevés az eredménye. Világossá vált, hogy a kiotói egyezmény megbukott. a legnagyobb szennyezők, az USA, Kína, India tovább sem írtak alá semmit.
- A limai klímakonferencián (2014. 12. 1 – 12.) megkezdték a 2015. 11. 30 – 12. 11. COP21 - párizsi klímakonferencia és globális megegyezés előkészítését (Vörös, 2014, www.theguardian.com)

KÉT FONTOS JELENTÉS

A „**Living Planet Report** (Élő bolygó jelentés) 2014 néhány megállapítását célszerű végig gondolni:
- Egyetlen ország sem sikeres a fenntartható fejlődéshez vezető úton, mert senkinek sem sikerült párosítania a magas életszínvonalat a **fenntartható méretű lábnyommal.**
- A fenntartható fejlődés feltétele, hogy az egy főre jutó ökológiai lábnyom kisebb legyen, mint a földön rendelkezésre álló fejenkénti biológiai kapacitás és ezzel együtt sikerüljön elérni egy elfogadható életszínvonalat.
- Az egy főre jutó lábnyomnak 1.7 globális hektárnál alacsonyabbnak kell lennie, mert így kerülhető el a globális túlfogyasztás.
- Néhány nem fenntarthatósági adat: éhezik legalább 1 milliárd ember, 748 milliónak nem jut tiszta ivóvíz, 1.4 milliárd ember él elektromosság nélkül.

Ugyanúgy végiggondolandó a **WWF (Természetvédelmi világalap) egybolygós megoldása**:

1. A természeti tőke megőrzése:
- károsodott ökoszisztémák helyreállítása
- a legfontosabb élőhelyek fogyatkozásának megállítása
- a védett területek jelentős növelése.
2. A termelés javítása:
- nyersanyagok, hulladékok csökkentése
- erőforrások fenntartható kezelése
- megújuló erőforrások használatának bővítése.
3. A pénzügyi rendszerek megváltoztatása
- a természeti értékek figyelembe vétele
- környezeti és szociális költségek megfelelő elszámolása
- a természetvédelem és a fenntartható kezdeményezések támogatása
4. Méltányosabb erőforrás elosztás
- az elérhető erőforrások elosztása
- igazságos, megfontolt döntések
- a siker mérése a GDP – n túl.

ZÁRADÉK HELYETT

1. A biztató jelek ellenére sem tartom kockázatosnak azt a véleményt, hogy **a környezetre a fejletleneknél a fejlődési kényszer és tőkekorlát képezi a veszélyt, míg a fejletteknél a felfűtött gazdaság, fogyasztás és annak fenntartási kényszere.**
2. Van – e remény, hogy felnövünk a problémák kezeléséhez és nem adjuk el a hosszú távú érdekeinket a mindennapokért?

Aki optimista, győzzön meg engem is az örök realistán optimistát.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Ángyán József: Környezetbarát gazdálkodási rendszer- és struktúraváltás a szántóföldi növénytermelésben, GATE, Gödöllő, 1994.
2. Constanza R. (ed): Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability, New York, Columbia Univ. Press, 1991.
3. Constanza R., Daly H.E.: Natural Capital and Sustainable Development,Conservation Biology, 1992.
4. Csáki, Rabár: Nemzetközi fejlődés, Magyar Agrárpolitika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,Budapest, 199o.
5. R. A. Easterlin: Does Economics Growth Improve the Human Lot? – some Empirical Evidence – In Nations and Households in Economic Growwth – Essays in Honor of Moses Abramovitz, New York, Academic Press Inc.
6. H. Jarett (ed.) : Environmental Quality in a Growing Economy, John Hopkins University Press, Baltimore, 1996 (K. Boulding: The economics of the coming spaceship Earth)
7. Kneese, Allen V., and C. L. Schultze.: Pollution, Prices and Public Policy Washington, D.C.: Resources for the Future and Brookings Institution,1994.
8. Leontieff W. et all.: The future of the World Economy, New York, University Press, 1977.
9. *** Living Planet report (www.wwf.hu/media/file//LPR_Magyar_2014_2014_PDF
10. Marx K. ; A Tőke, Szikra, Budapest,1955.
11. Meadows D.H.- Meadows D.L. at al.: Granice rasta, Stvarnost, Zagreb, 1978.
12. Mesarovich M. - Pestel E. : Mankind at the Turning Point (The Second Report to the Club of Rome) Reader Digest Press, New York, 1974.
13. Mesarovic Mihajlo: A világméretű szegénység: a tétlenség ára, Élelem hatmilliárd ember számára Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1985.
14. R.B. Norgaard: Sustainability: Three Methodological Suggestions for Agricultural Economics, Canadian Journal of Agricultural Economics,Vol. 39, No 4, Part I , 91.
15. Raj Patel: The Value of Nothing, First Picador, 2010.
16. Pearce D.W., R.K.Turner : Economics of natural resources and the environment Harvester W, Hertfordshire, 199o.
17. Somogyi Viola, Dániel Zoltán, András, Rédey Ákos: Fenntartható gazdaság, mkweb. uni. pannon.hu
18. SomogyiS: Organizacija poljoprivrednih preduzeca. – Institut za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Novi Sad, 1989
19. *** State of green, 2014. 10. 16.
20. The Global Carbon Project 2014 (www.globalcarbonproject.org)
21. Dr. Vági Ferenc, Dr. Csizmadia Ernő: A mezőgazdaság az ágazati kapcsolatok rendszerében, Mezőgazdasági kiadó, 1977
22. Vörös Sz.: Csak a szokásos: klímacsúcs, áttörés nélkül, Origo, 2014.
23. Wikipédia, 2014/a (hu.Wikipédia, 2014. 09. 08.)
24. Wikipédia, 2014/b (hu. Wikipédia, 2014. 09. 08.)
25. Wikipedia.org/wiki/Willie_Soon
26. www.theguardian.com
27. www.un-documents.net/our-common- future.Pdf.
28. www.wmo.int
29. www.worldwach.org
30. www.abudhabisustainabilityweek.com
31. www.newenergypioneers.com

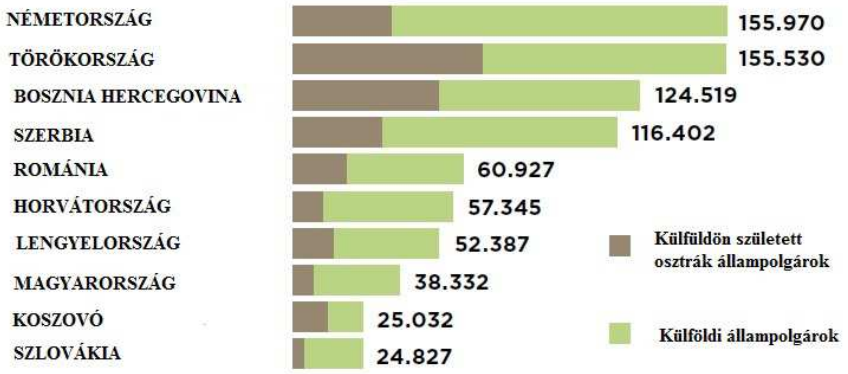
KOVÁCS ELŐD PÉTER[2]: Migráns munkavállalók Ausztriában. Az osztrák munkaerőpiac magyar vonatkozásai a fókuszban Burgenlanddal.

1. Bevezetés

Nyugat-Dunántúl és az osztrák Burgenland múltja hosszú időn keresztül egy egységet alkotott, hogy aztán a világháborús időszakot követően mindketten önálló fejlődési pályát bejárva tudatos különállás és függetlenség jellemezze őket. A kapcsolat a két térség között – részben kényszerből, részben a határ mentiségből adódó lokális előnyökből kifolyólag – sosem szakadt meg teljesen, és hazánk Uniós csatlakozását követően szorosabbá majd a 2011-es – magyar szempontból teljes – osztrák munkaerőpiaci nyitást követően újra szorossá vált. Miközben pusztán a GDP-t vizsgálva megállapítható, hogy az Ausztria területének mintegy 5%-át adó Burgenland annak egyik leggyengébben teljesítő tartománya, Nyugat-Dunántúl viszont hazánk egyik legjobb helyzetben lévő régiója, munkaerő-migráció szempontjából mégis erősen küldő ország lettünk. A határ menti megyékből tízezres nagyságrendben ingáznak napi szinten honfitársaink Ausztriába dolgozni, ami érhető is tekintettel arra, hogy 2013-ban például az osztrák havi átlagbér értéke minden juttatás figyelembe vételével 2.377 EUR volt [Sozialversicherung.at, 2014]. Az osztrákok viszont nem jóval kisebb számban jönnek Magyarországra dolgozni, hiszen a határ két oldalán a gazdasági fejlettségben meglévő különbség hazánk EU-s csatlakozását követően sem mérséklődött. Burgenlandban a GDP 2007-2009 között a gazdasági válság legdominánsabb időszakában 2.5%-kal bővült, miközben a Nyugat-Dunántúlon 12%-kal csökkent [KSH, 2012].

2. Munkaerő-migránsok Ausztriában

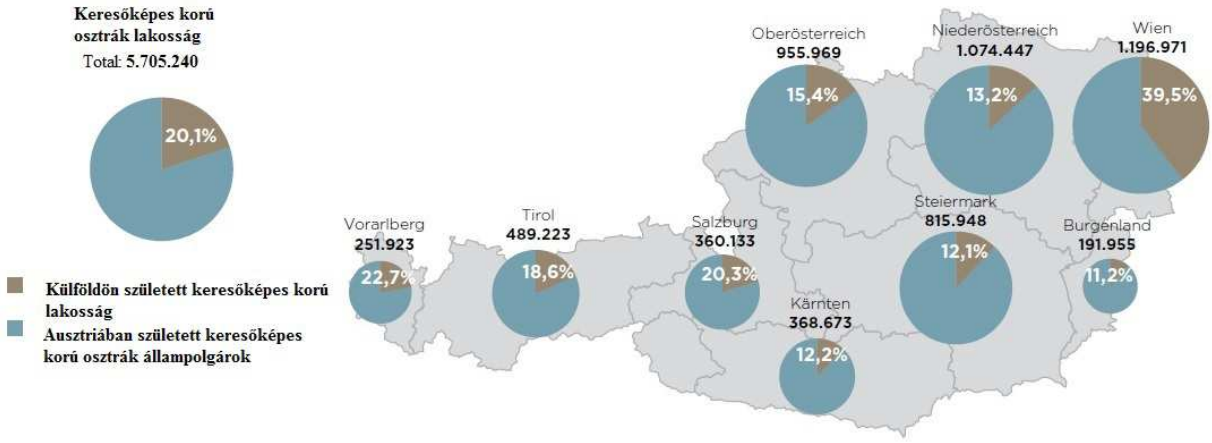
2013 januárjában 1 millió 147 ezer fő külföldi származású személy élt keresőképes korban Ausztriában. A legtöbb migráns Németországból érkezett, szám szerint mintegy 156 ezer fő, illetve a törökök közel azonos létszámmal [ÖIF, 2014a]. Az osztrák munkaerőpiac 2011-es globális nyitásáig bizonyos küldő országok állampolgárai – köztük a magyarok is – részlegesen el voltak zárva az osztrák munkaerőpiactól, azonban mára jelenlétük komoly tényezővé vált, és további növekvő szerepüket valószínűsíthetjük az osztrák migráns lakosság körében. Az 1-es ábra a keresőképes korú külföldi származású lakosság egészét ismerteti állampolgári és küldő ország bontásban.



1. ábra: Keresőképes korú lakosság Ausztriában
Forrás: Migration&integration 2013/14, ÖIFa

[2] PhD-hallgató, Széchenyi Isván Egyetem, Győr

A keresőképes korú külföldi származású osztrák lakosság 2013. január elsejei állapotának tartományonkénti bontását vizsgálva látható, hogy az 5 millió 705 ezer fő keresőképes korú teljes osztrák lakosság több mint 20 százalékát adták. Közülük legtöbben – közel 40 százalék – Bécs tartományban él, mintegy 473 ezer fő. Az ÖIF statisztikák szerint a második legtöbb migránst bevonzó tartomány Voralberg, ahol közel 252 ezer fő él, ezt követi Salzburg illetve Tirol. A 2-es ábra a tartományi bontást szemlélteti.



2. ábra: Keresőképes korú lakosság Ausztriában tartományonként
Forrás: Migration&integration 2013/14, ÖIFa

Az osztrák keresőképes korú lakosság mintegy 18 százaléka külföldi származású [ÖIF, 2014a], ami jórészt annak is köszönhető, hogy az elmúlt ötven év alatt mintegy 904 ezer fővel nőtt Ausztria lélekszáma a migráció eredményeképpen [SEEMIG, 2014]. 2011. május elsejével Ausztria több később csatlakozott Uniós ország mellett feloldotta hazánk polgáraival szemben is a munkaerőpiacára való belépés még fennálló részleges korlátozását, és a kelet-közép-európai munkakereső külföldiek egyik kiemelt munkaerő-migrációs célországává vált. A külföldi – és köztük a magyar állampolgárságú – keresőképes (15-64 év) korú munkavállalók arányaiban ugyan kisebb százalékban vannak foglalkoztatva, mint az osztrák állampolgárok, ám jelentőségük az osztrák munkaerőpiacon így is komolynak tekinthető. 2012-ben az osztrák állampolgárok 73.7%-a volt foglalkoztatva, míg ugyanez a külföldi munkavállalók esetében csupán 64.9% volt [SEEMIG, 2014]. Komoly átrendeződés figyelhető meg ezen a téren az osztrák állampolgárok javára, hiszen 2001-ben még mind a hazai mind a külföldi keresőképes korú munkavállalók esetében egyformán 68% volt a foglalkoztatottak aránya.

A 2011-es teljes munkaerőpiaci nyitása után a célországba ténylegesen kiköltözötteken túlmenően naponta több százezer fő ingázik Ausztriába a szomszédos országokból megélhetést keresve és biztosítva családjainknak. Az osztrák ’modell’ vonzereje az ország gazdasági stabilitása mellett a szociális- és ellátó rendszerének biztonságán alapul, ám az elsődleges migrációs motivációs tényező a Kelet-Európai bérekhez való sokszoros különbség maga, ami adott esetben évi 14 alkalommal történő bérfizetést is magában foglal. Az Österreichischer Integrations Fonds (a továbbiakban ÖIF) statisztikái alapján 2013 év elején a keresőképes korú lakosság (15-64 év) 18 százaléka rendelkezett migrációs háttérrel [ÖIF, 2014a]. Ez azt jelenti, hogy ebben az időszakban, Ausztriában összesen 1 millió 147 ezer fő volt migráns, ami figyelemre méltó adat. Az ÖIF statisztikái szerint Svájcból, illetve EU/EWR tagállamból összesen 447 ezer 500 fő migrált Ausztriába, míg a többi 700 ezer fő más országból származik. Ugyanezen ÖIF statisztika szerint az Ausztriában élő migrációs háttérrel rendelkező sze-

mélyek 24%-a már gyerekkorában Ausztriába került a családjával, és a migránsok 19 százaléka választotta a célországot munkaerő-migrációs célokkal [ÖIF, 2014a].

A legtöbb munkaerő-migráns a kereskedelemben, az építőiparban és a turizmus területén tevékenykedik. Önmagában az a tény, hogy a nem migráns osztrák munkavállalók csupán 17.5 százaléka hajlandó több műszakban dolgozni alátámasztja azt a tényt, hogy Ausztriának is szüksége van külföldi munkavállalókra bizonyos munkakörök betöltéséhez, hiszen ezeket az osztrákok sok esetben nem hajlandóak elvállalni az ott elérhető munkabér és egyéb juttatások fejében. Hiszen a migráns munkavállalók esetében ugyanez az arány meghaladja a 25 százalékot, ami azért jelentős különbségnek mondható. A munkanélküliségi statisztikák ráerősítenek a külföldi migráns munkavállalók szerepének fontosságára, hiszen az osztrák nem migráns munkavállalók esetében az ÖIF statisztikát 2012 vonatkozásában 6.5 százalék, míg a migráns munkavállalók esetében 9.7 százalékos munkanélküliségi rátát igazolnak vissza, ami 50 százalékos mértékű különbséget jelent [ÖIF, 2014a]. Ennek tudatában érthető az osztrákok hozzáállása bizonyos munkalehetőségek, illetve munkavállalási formák el nem fogadása kapcsán.

2012-ben a migrációs folyamatok szaldóját vizsgálva megállapíthatjuk, hogy hazánk a németeket is megelőzve az első helyen vannak a rangsorban, a küldött vs. a fogadott emberek számát illetően. Az 1-es táblázat a 2012-es osztrák migrációs folyamatokat szemlélteti.

1. táblázat: a 2012-es osztrák migrációs folyamatok

Nemzetközi migrációs tendenciák Ausztriában 2012-ben	**MIGRÁCIÓ**		
	+	**-**	**sum**
	AUSTRIA		
Németország	17 774	11 545	6 229
Magyarország	13 066	6 457	6 609
Olaszország	3 095	1 605	1 490
Svájc	645	477	168
Szlovákia	5 957	3 538	2 419
Bulgária	3 631	2 137	1 494
Lengyelország	7 105	3 686	3 419
Románia	13 362	8 004	5 358
Egyéb EU/EWR országok	12 543	8 009	4 534
Volt Jugoszlávia	15 480	10 530	4 950
Törökország	4 088	3 151	937
Egyéb	28 859	15 255	13 604
Ausztria	14 753	22 167	-7 414
TOTAL:	140 358	96 561	**43 797**

Forrás: Migration&integration 2013/14, ÖIFb alapján saját szerkesztés

A táblázatból egyébként jól látható, hogy jelentős mozgás van Ausztrián belül a tartományok között is, illetve Németország küldő dominanciája továbbra is meghatározó. Összességében közel 44 ezer fővel bővült egy év alatt a lakosság a migrációnak köszönhetően, és a szakmai becslések alapján az Ausztriába, mint munkaerő-migrációs célországba való migráció további jelentős növekedésére lehet számítani.

3. Az osztrák munkaerőpiac jelene - migráns munkavállalók Ausztriában

Ausztria migrációs vonzereje elvitathatatlan, 2001 óta minden évben pozitív mérleget mutat a migrációs szaldója, 2012-ig közel 400 ezer fős többletet mutat az egyenleg [SEEMIG, 2014]. Az AMS adatai alapján 2015. február végén 397.589 fő regisztrált munkanélküli volt Ausztri-

ában, ami az előző hónaphoz képest 11.4%-os növekedést mutat, és összességében 10,3%-os munkanélküliségi rátát ad. Fiatalok és idősek közötti bontásban vizsgálva a munkanélküliséget az látható, hogy Ausztriában a 25 év alattiak 13.1%-a volt 2015. február végén munka nélkül, míg az 50 év felettiek 26.2%-a. Burgenlandban szintén 2015. február hónapban a 25 év alattiak 11.1%-a volt munkanélküli, míg az 50 év felettiek 33.6%-a, ami azt mutatja, hogy a fiatalok ebben a tartományban valamivel könnyebben találnak munkát mint az országos átlag, azonban az idősek esetében sokkal rosszabb a helyzet. Az átlagos munka nélkül töltött időszak 104 nap volt ebben az időszakban [AMS, 2015]. Ausztriában 2013-ban a foglalkoztatottak átlag-életkora férfiak és nők esetében együttesen 39.3 év volt, ami 0.2%-kal magasabb a korábbi év adatánál, míg Burgenland esetében 39.7 év, ami szintén 0.2% emelkedés mutat [Sozialversicherung.at, 2014].

A 2011-es népszámlálás adatai alapján Ausztria lakossága 8.401.940 fő volt, akik közül Burgenlandban laktak a legkevesebben, szám szerint 285.685 fő, míg a legtöbben Bécs tartományban 1.714.227 fő [STATISTIK AUSTRIA, 2013]. 2014.01.01 napján 287.5 ezer fő élt Burgenlandban, akik közül 19.5 ezer fő volt külföldi állampolgár, vagyis mintegy 6.8 százalék [Burgenland.at, 2014a]. Az Osztrák Társadalombiztosító statisztikái szerint 2015. februárban, Ausztriában összesen 3.457 ezer fő rendelkezett munkaviszonnyal [sozialversicherung.at, 2015]. Burgenlandban 93.909 fő volt foglalkoztatva, közülük 14.730 fő kereskedelemben, 14.666 fő pedig a termelésben dolgozott. Mindössze csupán 146 fő foglalkoztatott volt, akik nem a keresőképes korú lakosságba tartoztak. Az összes foglalkoztatott közül 591.999 fő volt külföldi, ami az előző év azonos időszakához képest mintegy 4%-os növekedést mutat. Az Ausztriában munkát vállalók nemi megoszlása kapcsán érdekes tény, hogy miközben az osztrák állampolgárok esetében a férfiak csupán 2%-kal vannak többen, mint a nők, a külföldi munkavállalók esetében ez 7%.

Burgenland tartományban ez az arány még drasztikusabb eltérést mutat, a 19.106 fő külföldi munkavállaló több mint 62%-a férfi, s csupán kevesebb, mint 38%-a nő. Burgenlandban a munkavállalók több mint 20%-a külföldi állampolgár. Ausztriában a mintegy 592 ezer fő külföldi munkavállalóból 2015. februárban 69.844 fő volt magyar állampolgár, amivel a németek után a második legnagyobb küldő ország voltunk. A legtöbb magyar Bécs tartományban dolgozik, szám szerint 12.648 fő, míg a második legtöbb magyart foglalkoztató tartomány Burgenland, ahol 12.293 magyar dolgozik. Arányaiban viszont itt jelentős magyar dominancia érvényesül, hiszen az összes burgenlandi külföldi munkavállaló több mint 64%-a magyar [sozialversicherung.at, 2015]. Ennek oka nyilvánvalóan a történelmi és földrajzi közelség [Pogátsa et al, 2014].

A külföldi munkavállalók közül Ausztriában a legtöbben a vendéglátóiparban voltak foglalkoztatva, szám szerint 103.895-en, illetve a termelésben 92.046 fő, és a kereskedelemben 84.190 fő. Ez a három ág adta az összes külföldi foglalkoztatott több mint 47%-os bázisát. Miközben az összes osztrák munkavállaló 6.3%-a dolgozik csupán a vendéglátóiparban, a külföldi munkavállalók 17.6%-a dolgozik ebben a szektorban, ami a tevékenység multilinguális kiszolgálási igénye miatt érthető is. Csak úgy, mint az a korábban ismertetett adatoktól való eltérés, hogy a férfiak vs. nők foglalkoztatotti aránya ebben a szektorban a külföldi munkavállalók esetében fordított, 2%-kal többen vannak, mint a férfiak. Burgenlandban a 19.106 fő külföldi munkavállaló közül a legtöbben, 3.776 fő a termelésben dolgozik, 3.348 fő a kereskedelemben, 2.904 fő pedig a vendéglátóiparban. A termelésben dolgozók mintegy 72%-a férfi.

A burgenlandi tartomány által közzétett STATISTIK AUSTRIA adataiból készített kimutatás szerint 2002 és 2013 között a népességvándorlás szaldója Burgenland 20.953 fős lélekszám-növekedését mutat, ahol a külföldi vs. osztrák tartományokból érkező migráció a külföldiek javára pár százalékos eltérést mutat [Burgenland.at, 2014b].

ÉV	NÉPESSÉGVÁNDORLÁS összesen			KÜLFÖLD			TARTOMÁNYOK		
	ODA	EL	SZALDÓ	ODA	EL	SZALDÓ	ODA	EL	SZALDÓ
2002	6.269	5.626	643	1.980	1.457	523	4.289	4.169	120
2003	6.229	5.204	1.025	1.967	1.244	723	4.262	3.960	302
2004	6.848	4.945	1.903	2.162	1.066	1.096	4.686	3.879	807
2005	7.106	5.292	1.814	2.068	1.182	886	5.038	4.110	928
2006	7.056	5.174	1.882	1.913	1.160	753	5.143	4.014	1.129
2007	7.583	5.822	1.761	2.120	1.495	625	5.463	4.327	1.136
2008	8.675	6.020	2.655	2.741	1.606	1.135	5.934	4.414	1.520
2009	8.121	6.395	1.726	2.830	1.769	1.061	5.291	4.626	665
2010	8.202	6.424	1.778	2.740	1.881	859	5.462	4.543	919
2011	9.006	6.944	2.062	3.265	2.165	1.100	5.741	4.779	962
2012	9.291	7.292	1.999	3.455	2.159	1.296	5.836	5.133	703
2013	8.966	7.261	1.705	3.296	2.095	1.201	5.670	5.166	504
2002 - 2013	**93.352**	**72.399**	**20.953**	**30.537**	**19.279**	**11.258**	**62.815**	**53.120**	**9.695**

3. ábra: Népességvándorlás Burgenlandban 2002- 2013 között
Forrás: burgenland.at

Az egyirányú migrációt vizsgálva megállapítható, hogy 2/3 – 1/3 arányban a más osztrák tartományokból érkezők vannak túlsúlyban a külföldiekkel szemben, azonban a külföldre migrálók aránya az összes elvándorlás mellett döntők csupán alig több mint negyede, míg az országon belül más tartományokba vándorlók adják a ¾ részt.

4. Összefoglalás

A dolgozatomban feldolgozott munkaerőpiaci, társadalombiztosítási, ÖIF és egyéb statisztikák és adatok alapján megállapítható, hogy a migráns lakosság és külföldi munkavállalók fontos szerepet játszanak az osztrák munkaerőpiacon. A magyar munkavállalók jelenléte Ausztriában dinamikusan növekvő tendenciát mutat, a szomszédos Burgenland tartományban pedig az összes külföldi munkavállaló 64%-a magyar állampolgár, miközben minden ötödik foglalkoztatott külföldről érkezett. Nem szabad elfelejtenünk azt a fontos tényt sem, hogy a hivatalos statisztikában megjelenő munkavállalókon túlmenően számos honfitársunk ausztriai munkavállalását valószínűsíthetjük a feketegazdaságban, akik nem jelennek meg a fogadó ország munkaerőpiaci és/vagy társadalombiztosítási statisztikáiban. A statisztikák alapján biztosan kijelenthető, hogy csak Ausztriában mintegy 70 ezer magyar dolgozik legálisan.

Irodalomjegyzék

1. Arbeitsmarktservice Österreich (2015), Arbeitsmarkt & Bildung / Februar 2015. - http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ams.at%2F_docs%2F001_am_bildung_0215.pdf&ei=O7gmVaDFIcrcUZKag5gK&usg=AFQjCNE77EseXmjfXURoeHeu4Tk0ON43aA&bvm=bv.90491159,d.bGQ (letöltve: 2015.04.01)
2. Burgenland.at (2014a), Bevölkerung am 1.1.2014 nach Alter, Geschlecht und Staatsangehörigkeit nach Gemeinden (Tabelle) - http://www.burgenland.at/land-

politik-verwaltung/land/statistik-burgenland/menschen-und-gesellschaft/ bevoelkerung / (letöltve: 2015.04.01)
3. Burgenland.at (2014b), Wanderungen Burgenland 2002-2013 (Tabelle) - http://www.burgenland.at/land-politik-verwaltung/land/statistik-burgenland/menschen-und-gesellschaft/bevoelkerung/ (letöltve: 2015.04.01)
4. Fassmann, Heinz – Musil, Elisabeth – Gruber, Kathrin (2013), *Dynamic Historical Analysis of Longer Term Migratory, Labour Market and Human Capital Processes in Austria.* Country report developed within the project 'SEEMIG Managing Migration and Its Effects – Transnational Actions Towards Evidence Based Strategies' http://www.seemig.eu/downloads/outputs/SEEMIGHistoricalAnalysisAustria.pdf
5. Hauptverband der österreichischen Versicherungsträger, (2015). Statistische Daten aus der Sozialversicherung – Beschäftigte in Österreich – December 2014.http://hauptverband.at/portal27/portal/hvbportal/content/ contentWindow?contentid=10007.693676&action=2&viewmode=content (letöltve: 2015.01.12.)
6. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2015), Statistische Daten aus der Sozialversicherung – Beschäftigte in Österreich, Berichtsmonat Februar 2015. - https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/esvportal/content/contentWindow?contentid=10007.683681&action=2&viewmode=content (letöltve 2015.04.01)
7. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2014), Statistisches Handbuch der österreichischen Sozialversicherung, - http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bva.at%2Fportal27%2Fportal%2Fbvaportal%2Fcontent%2FcontentWindow%3Fcontentid%3D10008.603361%26action%3Db%26cacheability%3DPAGE%26version%3D1415022674&ei=I9wqVZ6mGqbXyQOq7IFA&usg=AFQjCNEPkCw2Z6MS7p2PjvyAgXqCfFg3DQ&bvm=bv.90491159,d.bGQ (letöltve: 2015.04.02)
8. KSH (2012), Burgenland és Nyugat-Dunántúl – a határ két oldala. - http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ksh.hu%2Fdocs%2Fhun%2Fxftp%2Fidoszaki%2Fregiok%2Fgyorburgenland.pdf&ei=H9UqVcL0L-vMygP6ioHQCA&usg=AFQjCNFzzG3MVCvyJDND6ak60OiRFjWQWw&bvm=bv.90491159,d.bGQ (letöltve: 2015.04.01)
9. ÖIF: Migration& Integration (2014a). Schwerpunkt: Arbeit und Beruf. Zahlen.daten.indikatoren.http://www.integrationsfonds.at/zahlen_und_fakten/migration_integration_schwerpunkt_arbeit_und_beruf/ (letöltve: 2014.11.26.)
10. ÖIF: Migration& Integration (2014b). Schwerpunkt: Bundesländer. Zahlen.daten.indikatoren.http://www.integrationsfonds.at/zahlen_und_fakten/migration_integration_schwerpunkt_bundeslaender_201314/ (letöltve: 2014.11.26.)
11. Pogátsa Z. et al. (2014), A magyar-osztrák határtérség munkaerő-piaci folyamatainak alakulása az elmúlt 10 évben, NYME KTK.
12. STATISTIK AUSTRIA (2013), Bevölkerung Österreichs seit 1969 nach Bundesländern. - http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen/bevoelkerungsstand/ (letöltve: 2015.04.01)

ANITA DEMÉNY[3]: The outlook of the European Union's regulation in the Global Reporting Initiative (GRI)

1. Introduction

The social and economic claim for the cognition of organizations' non- financial performance has been intensified since the millennium. According to this, the numbers of non-financial reports also have been increased.
The Global Reporting Initiative (GRI) has been helping for preparation and disclosure of non-financial statemens since 1997. The Sustainability Reporting Framework -developed by GRI- is used by thousands of companies all over the world. The Framework contains Guidelines for the reporting, which are under continuous development. The latest generation is the G4 Guidelines.
As opposed to this voluntary reporting from 2017, organizations whitin the scope of the Directive 2014/95/EU, required to prepare a non-financial report. The content requirements of this Directive have already outlined, but the guidelines for the methodology will have been elaborated only by the ends of 2016.

Both the GRI- G4 Guidelines and the EU Directive refers to presentation of non- financial performance, that's why worth examining the linkages between them. This examination will helping to judge, in what kind of measure can the reporting according to G4 Guidelines content the expectations of the Directive, and which areas necessary to develop the GRI following companies' reports.

2. The content and instructions of the Directive 2014/95/EU

Before 2014, the Directive 2013/34/EU[4] had regulated the disclosure of non- financial information. It had expounded, that the management report (consolidated management report) are important elements of financial reporting. In this report the informations hadn't been restricted to the financial aspects of the business activities, it had been also necessary to analyze the environmental and social acpects of the business methods. The small and medium- sized organizations had got dispensation from this commitment.
[2013/34/EU (26) paragraph]

The Directive 2014/95/EU – which published in the Official Journal of the Europen Union on 22nd October 2014 –modified the previous guideline from some aspects. The basic provisions of the Directive, that all companies -whitin the scope of guideline- have to prepare a non-financial report for the financial year starting on 1 January 2017 or during the calendar year 2017. [2014/95/EU Arcticle 4/1.]
The most important ordinations of the Directive are detailed below.

[3] PhD student, University of Miskolc

[4] DIRECTIVE 2013/34/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC

1. The Directive's aim

The cardinal purpose that the environmental and social informations provided by organizations become transparent, besides the sustainable operation turn the essential principle. This consist in the foundation and dissemination of the integrated benchmarking: the sustainable global economy can be realized by combining long-term profitability with social justice and environment protection. Furthermore the Commission expects the supplied informations increase investor and consumer trust, and identify sustainability risks.
[2014/95/EU (3) paragraph]

2. The scope of the Directive

The content of the Directive related to companies that correspond to succeeding three criteria:

- they are large undertakings according to the Directive 2013/34/EU Chapter 1 Arcticle 3/4., thus on their balance sheet dates exceed at least two of the three following criteria:
  - balance sheet total: EUR 20 000 000;
  - net turnover: EUR 40 000 000;
  - average number of employees during the financial year: 250;
- on their balance sheet dates the average number of employees during the financial year more than 500;
- they are Public Interest Entities (PIEs) /all entities that are governed by the law of a Member State and listed on a regulated market, all credit institutions, all insurance undertakings and entities appointed by Member State as PIEs/.

[2014/95/EU Arcticle 1 (1)/1. paragraph] [www.pwc.com]

3. The report's form

The non- financial statement should be included in the management report.
Memeber States may exempt those undertakings from the obligation, that prepare a separate non- financial report corresponding to the same financial year, provided that such separate report is published

a) together with the management report; or
b) not exceeding six months after the balance sheet date, on the company's website (in this case the separate report is referred to in the management report).

[2014/95/EU (6) paragraph; Arcticle 1 (1)/4. paragraph]

4. Group of enterprises

The parent company of a large group shall include in the consolidated management report a consolidated non- financial statement in case of exceeding on its balance sheet dates- on consolidated basis- the criterion of the avarage number of 500 employees during the financial year.

Memeber States may exempt those parent undertakings from the obligation, that prepare a separate non- financial report corresponding to the same financial year, referring to the whole group, provided they observe the deadlines.
[2014/95/EU Arcticle 1 (3)/1. paragraph, (3)/4. paragraph]

5. The content of the statement

The non- financial/ consolidated non- financial statement shall contain informations to the extent necessary for understanding of the company's/ group of enterprises' development, performance and its activities' impact, for at least the following topics:

- environmental matters (impacts on the environment; the use of renewable and non- renewable energy; greenhouse gas emissions; water and land use; air pollution; and the use of materials);
- social and employee-related matters (the actions taken to ensure gender equality; implementation of fundamental conventions of the International Labour Organisation; working conditions; social dialogue; the insurance of workers' right to be informed and consulted; respect for trade union rights; health and safety at work; dialogue with local communities and the actions taken to ensure the protection and the development of these communities);
- respect for human rights (the prevention of human rights abuses); and
- anti- corruption and bribery matters (instruments of the fight against corruption and bribery).

Whitin each topic should be detailed as follows:

a) the company's/ group of enterprises' business model;
b) the policies which are pursued by the company in relation to the matters (if the undertaking doesn't pursue any policies, they have to explain it), including the implemented due diligence processes (e.g. in the respect of its supply and subcontracting chains);
c) the outcome of these policies;
d) the capital risks related to the matters linked to the company's operations, and the way how the undertaking manages these risks;
e) the most important non-financial performance indicators relevant to the business activity.

In addition to all these, the non- financial/ consolidated non- financial statement, where appropriate, shall refer to and explain amounts of the annual/ consolidated financial report.
[2014/95/EU (6) paragraph, (7) paragraph; Arcticle 1 (1)/1. paragraph; Arcticle 1 (3)/1. paragraph]

6. Audit, supervision

Statutory auditors or audit firms should check that the non- financial statement or separate report has been provided, and its information content corresponds to the regulation. Furthermore, they shall disclose an opinion about the results of applied policies, the identified risks and the way how companies try to manage these.
In addition, the Member States can require the published informations be verified by an independent assurance services provider.
[2014/95/EU (16) paragraph; Arcticle 1 (2)/ (b) paragraph]

7. Applicable guidelines

In providing the prescribed informations, companies which are subject of the Directive can rely on the following frameworks:

- national;
- Union- based (e.g. EMAS /Eco- Management and Audit Scheme/); or

- international, e.g.:
  - United Nations (UN) Global Compact;
  - United Nations (UN) 'Protect, Respect and Remedy' Framework;
  - the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Guidelines for Multinational Enterprises;
  - the International Organisation for Standardisation's ISO 26000,
  - the International Labour Organisation's Tripartite Declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy;
  - Global Reporting Initiative (GRI); or
  - other recognised international frameworks.

[2014/95/EU (9) paragraph]

The Commission shall prepare non-binding guidelines on methodology of reporting, in order to facilitating the disclosure of relevant, useful and comparable non- financial informations. These guidelines will include general and sectoral, non- financial key performance indicators. In doing so, the Commission will have to consulting with the relevant stakeholders, and should take into account current best practices, the Union and international initiatives' results. The Commission shall publish these guidelines by 6 December 2016.
[2014/95/EU (17) paragraph; Arcticle 2]

8. Member States' task

Member States shall bring into force the laws, regulations and administrative instructuions, that are necessary to provide the appropriate reporting, and to comply the Directive by 6 December 2016.
[2014/95/EU (10) paragraph; Arcticle 4/1.]

3. Global Reporting Initiative (GRI)

The Global Reporting Initiative is one of the leading systems on the area of the sustainability. GRI's idea was built on the thought of sustainable global economy, which should unite long term profitability with ethical behavior, social justice and environmental care. With an other word, companies should integrate sustainability into their operation, and control their performance and effects from four viewpoints: economic, environmental, social and governance.

For this reason, GRI has developed its Sustainability Reporting Framework, that enjoys synergies with other relevant international initiatives, frameworks and guidance. This reporting system helps the companies to measure, analyze and communicate their information, which are important from the aspect of sustainability. It is used by thousands of organizations of all sizes and sectors, all around the world.

The Framework contains the Guidelines and sector guidance.

The Guidelines help for the organizations in the preparation of their sustainability reports, independently from their size, sector or location. Figure 1. shows the evolution of the Guidelines.



Figure 1. The evolution of the GRI Guidelines
Source: www.kpmg.com

GRI accepts reports based on G3 or G3.1, but which disclosed after 31 December 2015 should be managed in accordance with the G4 Guidelines.

The sector guidance makes the different sector's reports more accurate and understandable. [www.globalreporting.org]

a) G3 Guidelines

The G3 Guideline- launched in 2006-consists of two major part:

- Part 1: Reporting Principles and Guidance- answer the question how to report (the most important principles are materiality, stakeholder inclusiveness, sustainability context and completeness);
- Part 2: Standard Disclosures- answer the question what should be reported.

The Standard Disclosures define informations are relevant for organizations and stakeholders. The Disclosures are structured in three main topic: Strategy and Profile, Management Approach and Performance Indicators.

The section of Strategy and Profile contains the informations to understand the background of the organization's performance, such as its strategy, profile and governance. The most senior decision- maker of the company make a statement about why sustainability so important for the company and its strategy. Also have to present the key impacts, risks, opportunities and the relevant information about the organizational profile. It is necessary to expound the parameters of the report (its profile, scope and boundary; GRI content index and assurance); the governance structure; the sustainability charters, principles or other initiatives are subscribed or endorsed by the company; and the types of stakeholders have connection with the organization.

The section of Management Approach illustrates how the company approaches the different type of topics.

The Performance Indicators give comparable information about the company's performance in the areas of Figure 2.

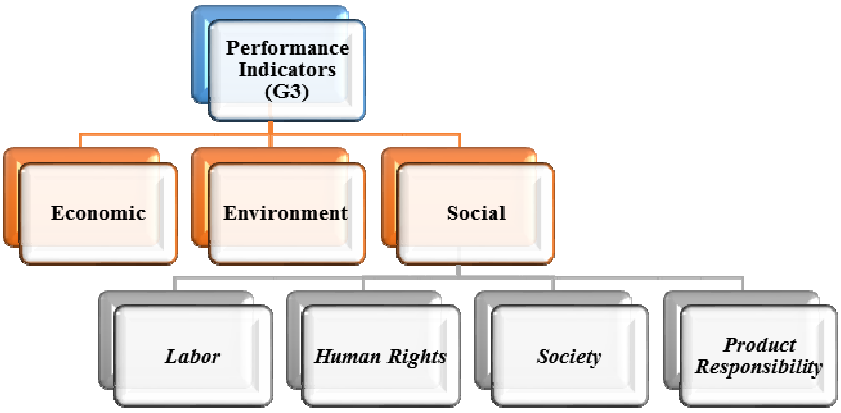


Figure 2. The categories of G3's Performance Indicators
Source: www.globalreporting.org

Performance Indicators- Economic

The Economic Indicators try to exemplify the flow of capital, and companies' economic impacts all of the society.
The Management Approach is presented from the succeeding Economic Aspects: Economic Performance, Market presence and Indirect Economic Impacts, that data content expands on the following:

- *the generated and distributed direct economic value* (revenues, operating costs, employee compensation, donations, and payments to capital providers and governments);
- *the climate change's effects on the organization's activities* (financial implications, other risks and opportunities);
- *coverage of the benefit plan obligations*;
- *the financial assistance from the government*;
- *the ratios of standard entry level wage compared to local minimum wage*;
- *the features of the supplier contacts* (policy, practices and proportion of spending);
- *procedures for the local workforce's application*;
- *development and impacts of infrastructure investments and services*; and
- *the significant indirect economic impacts*.

Performance Indicators- Environmental

The environmental dimension means the company's influences on the living and non- living natural systems (ecosystems, land, air and water). The Environmental Indicators embrace the performance related to inputs (e.g. material, energy, water) and outputs (e.g. emissions, effluents, waste). On the other hand, they also measure the environmental expenditure, and impacts of product and services.
Organizations have to disclosure their Management Approach from the succeeding Environmental Aspects:

- *materials* (used and recycled input metarials);
- *energy* (direct and indirect energy consumption; improvements to save energy; application of renewable energy; reduction of the indirect energy consumption);
- *water* (total water utilization by source; relation of water recycled and reused);

- *biodiversity* (location and size of land owned or managed in protected areas; the activities' significant impacts on biodiversity; protected or restored habitats; strategies and actions for the protection of biodiversity);
- *emissions, effluents and waste* (total direct/ indirect greenhouse gas emissions and the initiatives to reduce them; emissions of ozone-depleting substances and NO, SO, other significant air; total water and waste discharge);
- *products and services* (initiatives to modify environmental impacts of products and services; the proportion of sold and reclaimed packaging materials);
- *compliance* (monetary value and non- monetry sanctions of significant fines);
- *transport* (environmental influences of transporting products, materials or workforce); and
- *overall* (total environmental protection expenditures).

Performance Indicators- Social

The Social Performance means the company's effect on the social systems. It has four focuspoint:

1. *Labor Practices:*
    - total workforce by employment type, contract and region;
    - fluctuation of total workforce;
    - percentage of employees covered by collective bargaining agreements;
    - minimum notice time period in case of operational changes;
    - percentage of total workforce represented in formal joint management–worker health and safety committees;
    - rates of injuries, occupational diseases, lost days, absences and the number of work- related fatalities;
    - education, counseling and risk- program for the emlpoyees and their families regarding serious diseases;
    - average hours of training per year per employee;
    - content of governance board and employees clustering by gender, age group and minority group membership; and
    - ratio of basic salary of different gender.

2. *Human Rights:*
    - number of those investment agreements which include human rights clauses;
    - percentage of those suppliers and partners that have crossed over screening on human rights;
    - total number of discriminatory incidents; and
    - situations which have had a risk for incidents of child or forced labor.

3. *Society:*
    - programs and practices that assess the influences of operations and activities;
    - total number of operations assessed for risks related to corruption;
    - number of business units which analyzed for risk of corruption;
    - percentage of employees trained in the organization's anti- corruption policies;
    - reactions for the incidents of corruption;
    - participation in public policy; and
    - monetary value and non- monetry sanctions of significant fines.

4. *Product responsibility:*
    - those life cycle stages in which the products' or services' impacts for the health and safety are assessed;
    - type of product and service information required by different procedures;
    - programs for being equal to laws and standards related for marketing communication; and
    - monetary value and non- monetry sanctions of significant fines.

[www.globalreporting.org]

b) G3.1 Guidelines

The G3.1 Guidelines- launched in 2011- are an update and completion of G3 Guidelines. G3.1 comprise extended guidance for reporting on human rights, local community impacts and gender. [www.globalreporting.org]
The changes can see in Figure 3.

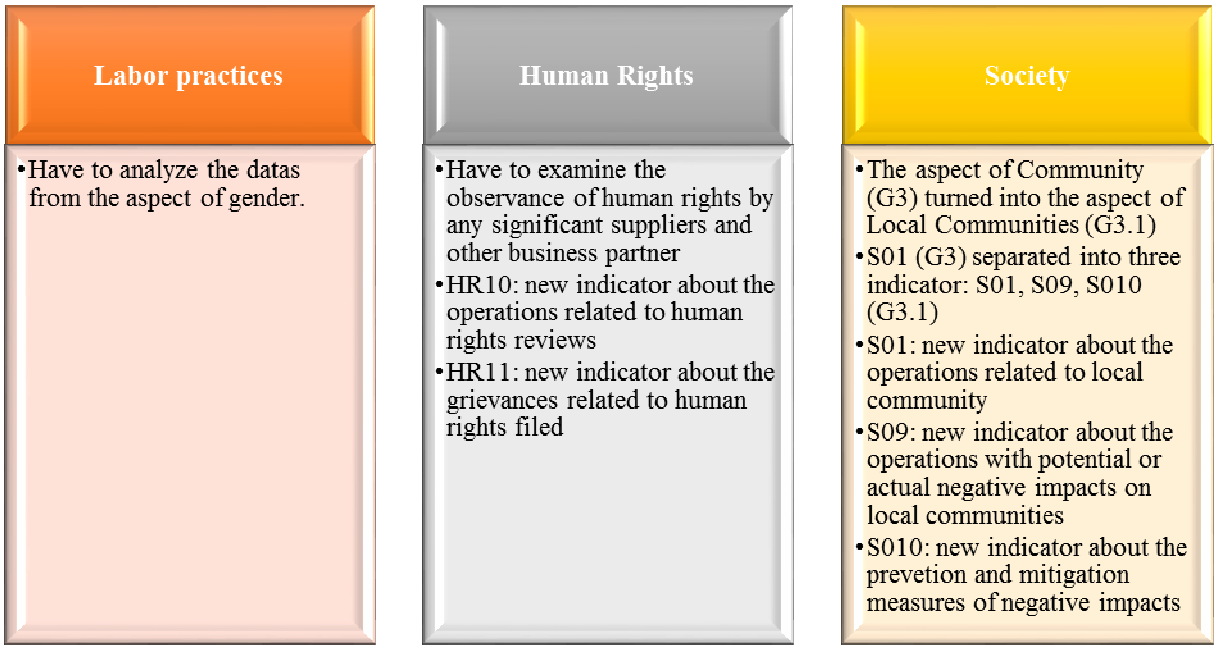


Figure 3. The G3.1 Guidelines' extended indicators
Source: G3.1 Sustainability Reporting Guidelines [www.globalreporting.org]

c) G4 Guidelines

The G4 Guidelines- launched in 2013- are the newest generetion of GRI Guidelines.
There are 6 significant changes in G4.

1. *The sructure*

The Guidelines are published in two parts:
- Part 1: Reporting Principles and Standard Disclosures;
- Part 2: Implementation Manual.

The first part contains Reporting Principles, Standard Disclosures (General and Specific), the criteria to be employed by any company to create its sustainability report 'in accordance' with G4, and the key definitions. The second part includes supporting guidance on the first.

2. *'In accordance' criteria*

The former Application Levels (A, B and C) reflect the extent to which GRI Framework has been applied in the report. It has been replaced by 'in accordance with GRI' criteria, which offer companies two options to prove their report based on the Guidelines:

- Core option: includes the essential elements of a report;
- Comprehensive option: builds on the Core option, and requires some additional disclosures.

3. *Materiality*

Everything is about materiality. According to G4, the only relevant performance indicators that companies should report related to their material issues.

- First the companies collect those specific issues that will be material during their reporting period.
- For the "Core", organizations should report at least one of the relevant performance indicators for a given material aspect.
- For "Comprehensive,"companies should published all of the relevant performance indicators for a given material aspect.

4. *General Standard Disclosures*

There are some new elements have to be reported:

- company's material aspects;
- the description of organization's supply chain;
- 10 new disclosures inside Governance section (mostly about the board oversight /e.g. of sustanibility- related impacts/ and the remuneration ratios);
- section of Ethics and Integrity; and
- some other existing sections were comleted with additional requirements.

All together, the sections of General Standard Disclosures are the following:

- Strategy and Analysis;
- Organizational Profile;
- Identified Material Aspects and Boundaries;
- Stakeholder Engagement;
- Report Profile;
- Governance;
- Ethics and Integrity.

5. *DMA (Disclosures on Management Approach) /part of Specific Standard Disclosures/*

The new DMA reporting framework focuses on three areas:

- why a given aspect is material;
- how can manage the aspects; and
- how can management improves its approach.

6. *Performance Indicators /part of Specific Standard Disclosures/*

Some new Performance Indicators were added, which connected to the following areas:

- intensity of greenhouse gas emissions;
- energy use in company's supply chain;
- supply chain impacts related to environment, labor practices, human rights and society;
- some other existing indicators were reviewed; and
- everything focus on the materiality.

[www.globalreporting.org] [www.kpmg.org] [www.greenbiz.com]

4.Linkages between European Union's regulation and Global Reporting Initiative

In the knowledge of the two systems the connection between them will be investigated. The main question is: can be the non- financial statement/ report prepared in accordance with the GRI G4 Guidelines[5] equal to the regulations of the Directive 2014/95/EU? The answer is very important, because most of the companies follow the G4 Guidelines' methodology to reporting (and from 31 December 2015 every GRI Guidelines user should be apply this).

The following tables show the linkages between the EU Directive's topics and the G4 Performance Indicators. It can be seen, that each topics have a corresponding indicator pair.

Table 1. The linkages between the environmental matters of Directive 2014/95/EU and the G4 Guidelines Performance Indicators

EU	*impacts on the environment*	*the use of renewable and non-renewable energy*	*greenhouse (GHG) gas emissions*	*water and land use*	*air pollution*	*the use of materials*
G4	*Economic* – impacts of infrastructure investments – indirect economic influences *Environmental* – impacts on biodiversity – emission, effluents and waste – effects of: • products and services • transport • supply chain *Social- Society* – impacts on local communities – influences of supply chain	*Environmental* – energy consumption – energy saving improvements – renewable energy application – energy use in supply chain	*Environmental* – greenhouse gas emission – intensity of emission – emission reduction	*Environmental* – water consumption – water recycled and reused – land use in protected areas – protection of biodiversity and habitats	*Environmental* – emissions of harmful substances • GHG gas • ozone depleting substances • NOx, SOx and other air	*Environmental* – used input materials – recycled input materials

Source: The author's own editing

[5] The most recent GRI Guidelines generation.

Table 2. The linkages between the social and employee-related matters of Directive 2014/95/EU and the G4 Guidelines Performance Indicators

EU	*ensuring gender equality*	*implementation of conventions of ILO[6]*	*working conditions*	*social dialogue*
G4	*Social- Labor Practices* – new employee hires and employee turnover by gender – participation in trainings by gender – employees' carrier development reviews by gender – composition of governance bodies – ratio of basic salary and remuneration of women to men – return to work and retention rates after parental *Social- Human rights* – discriminative incidents and corrective actions – grievances about human rights and their solution	*Social- Labor Practices* This Indicator category based on - among other things- the International Labour Organization (ILO) Declaration (Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, 1998), which builds upon eight core Conventions of the ILO.	*Social- Labor Practices* – fluctuation of total workforce – minimum notice time period in case of operational changes – rates of injuries, occupational diseaes and work- related fatalities – labor practices at the company in the supply chain *Social- Human rights* – discriminative, detrimental incidents and corrective actions – situations which have had a risk for incidents of child or forced labor – respect for human rights in the supply chain	*Social- Labour Practices* This Ondicator category based on bipartite (labor and management) and tripartite (government, labour and management) social dialogues.
EU	***workers' right to be informed and consulted***	***respect for trade union rights***	***health and safety***	***local communities***
G4	*Social- Labor Practices* - employees' participation in trainings - programs for skills management and lifelong learning - employees' carrier development reviews - minimum notice time period in case of operational changes	*Social- Human rights* - operations and suppliers in which employee rights to exercise freedom of association	*Social- Labor Practices* – composition of health and safety committees – rates of injuries, occupational diseaes and work- related fatalities – risk program regarding diseas	*Social- Socety* – the operations related to local communities – development programs – the potential and actual negative impacts on local communities – the prevention and mitigation measures of negative influences

[6] International Labour Organisation (ILO)

Source: The author's own editing

Table 3. The linkages between the human rights- related matters of Directive 2014/95/EU and the G4 Guidelines Performance Indicators

EU	*the prevention of human rights abuses*
G4	*Social- Human rights* – the investment agreements which include human rights clauses – employee training on human rights policies – discriminative incidents and corrective actions – situations which have had a risk for incidents of child or forced labor – the operations related to human rights reviews – the grievances related to human rights filed – suppliers and partners that have crossed over screening on human rights – actual and potential negative human rights impacts in the supply chain

Source: The author's own editing

Table 4. The linkages between the anti-corruption and bribery- related matters of Directive 2014/95/EU and the G4 Guidelines Performance Indicators

EU	*instruments of the fight against corruption and bribery*
G4	*Social- Society* – operations assessed for risks related to corruption – identification of significant risks – communication and training on anti- corruption policies – reactions for the incidents of corruption – analysis of business units for risk of corruption – participation in public policy

Source: The author's own editing

It's also described in the Directive, that wihtin the topics should be detailed any further infomations. The Table 5. illustrates where can be found these information service obligations in G4 Guidelines.

Table 5. The linkages between the additional information required by the Directive 2014/95/EU and the G4 Guidelines Part 2.- Implementation Manual

EU	*business model*	*policies applied*	*outcome of policies*	*capital risks and their management*	*non- financial performance indicators*
G4	*General Standard Disclosures* – Strategy and Analysis – Organizational Profile	*Specific Standard Disclosures* – Aspect-specific Disclosures on Magagement Approach	*Specific Standard Disclosures* – Aspect-specific Disclosures on Magagement Approach	*Specific Standard Disclosures* – Aspect-specific Disclosures on Magagement Approach	*Specific Standard Disclosures* – Performance Indicators for the different Aspect

Source: The author's own editing

5. Summary

The European Union prescribes the organizations- whitin the scope of its- the reporting about their non- financial performance from 2017. Many companies have prepared a non- financial report already, using the GRI frameworks.
In the course of the examination my aim was to determine the G4 (GRI) Guidelines- based reports' acceptability in terms of the Directive 2014/95/EU. It was neccessary to this to find the outlook of the European Union's regulation in the Global Reporting Initiative (GRI).

The discovery of the linkages between the expected and current information service shows, that G4 Guidelines is equal to the Union's recommendation. Every matters which analysis is neccessary according to the Union have a Performance Indicator in G4. These Indicators expand on all of the areas of a given topic, onto which the company may be with an effect. The GRI collected all of the crucial points of the companies' non- financial performance, more than the Directive requires.

So it is verifiable, that companies should be use the G4 Guidelines to prepare and disclosure their non- financial reports, if they want to comply the regulation of the European Union. Of course, it will be worth to review the guidelines of EU also.

Bibliography

1. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0034&from=EN
2. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HU
3. http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-fact-sheet5-eu-audit-reform-definition-pie-june2014.pdf
4. https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx
5. https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx
6. https://www.globalreporting.org/information/about-gri/alliances-and-synergies/Pages/default.aspx
7. https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/Pages/default.aspx
8. http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/g4-the-impact-on-reporting-v2.pdf
9. https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/g3-guidelines/Pages/default.aspx
10. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf
11. https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx
12. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf
13. https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx
14. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf
15. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf
16. http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/g4-the-impact-on-reporting-v2.pdf
17. http://www.greenbiz.com/blog/2013/05/23/9-new-things-about-g4-you-need-know

Linkek utoljára ellenőrizve: 2015. április 4.

BARTA BALÁZS[7]: Nyereségesség, hozzáadott érték a hazai bútorgyártásban

1. Bevezetés

A hozzáadott érték jelenti azt a forrást, mely – az amortizáció finanszírozásán felül – a vállalkozások számára keretet biztosít a munkavállalói bérek és a tulajdonosi jövedelem fedezetére. Ez adja a motivációt és a képességet a fenntartható vállalkozás-menedzseléshez.

Elemzésemben azt a kérdést vizsgálom meg, hogy a hozzáadott érték mennyire alkalmas vállalkozások teljesítményének megítélésére, ebből a szempontból hogyan teljesítenek a magyar kis- és középvállalkozások, majd ezen belül a bútorgyártó cégek.

2. Vezetői összefoglaló

Összességében a hozzáadott érték vizsgálata megfelelő eszköz a vállalkozások életképességének elemzésére. Hátránya, hogy alapvetően múltbeli adatokat dolgoz fel, hiszen korábbi év(ek) gazdálkodási mutatóin alapul, viszont ezt azzal kompenzálja, hogy jövőbeni mozgástérhez definiál forrásokat.

A hozzáadott érték szempontjából a kis- és középvállalkozások a foglalkoztatási súlyuknál kisebb mértékben járulnak hozzá a nemzeti összteljesítményhez. Ez általános jellemzője szektornak. Ami kihívás ugyanakkor, az az eltérés mértéke, és hogy a tendencia nem felzárkózást, hanem távolodást mutat Magyarországon a nagyvállalatokhoz képest. Külön nehézség a területi koncentráció Budapestre. Ezt tetézi, hogy a külföldi tulajdonú vállalkozások dominálnak az érték-teremtésben.

A bútoripar fejlődését, fejlesztését külön hangsúllyal érdemes figyelni. Ez az ágazat hazánk természeti kincsére, az erdőre alapoz. A fenntartható erdőgazdálkodására alapozva, a hagyományos iparág megerősítésével, olyan ágazat tud Magyarországon tartósan jelen lenni, mely érték-teremtési láncának minden eleme az országhoz kötődik.

Sajnálatos módon a bútoripari hozzáadott érték elmarad az általános kis- és középvállalkozói teljesítménytől is. Ezért a menedzsment fejlesztésének erősítése, támogatása kulcskérdés az ágazat életben maradása szempontjából.

[7] ügyvezető igazgató, Pannon Gazdasági Hálózat, Szombathely
PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron

3. Hozzáadott érték számítások a kis- és középvállalkozói szegmensben

3.1. Hozzáadott érték, mint elemzési mutató

A folyamatosan erősödő és egyre összetettebbé váló nemzetközi verseny, az informatikai megoldások térnyerése, az árrésekre nehezedő nyomás, valamint a támogatás-politikai eszközökkel kapcsolatos hatékonyság-növekedési elvárások szükségessé teszik, hogy a kis- és középvállalkozások körében is megerősödjön a gazdasági értékteremtés mérése. Mindezt olyan dinamikusan változó környezetben kell megtenni, ahol a módszertanra történő odafigyelés különösen fontos.

Különösen az 1990-as években nőtt meg az értékelésre vonatkozó igény. 1991-ben jelent meg a Harvard Business Review-ban Bob Eccles sokat idézett írása, „A teljesítmény-mérés kiáltványa". Ebben azt vetítette előre, hogy a 90-es évek közepéig, öt év alatt minden egyes vállalkozásnak újra kell gondolnia a teljesítmény-mérési módszertanát [Eccles, 1991].

A bérköltségek az 1960-es években még az eladott áruk beszerzési értékének több, mint felét tették ki egy átlagos vállalkozás esetében, addigra ez az arány mindössze két évtized alatt 10% alá csökkent [Neely, 1999]. Az elmúlt évtizedekben, a tovább növekvő automatizációnak köszönhetően pedig tovább zsugorodott. Ez azt jelenti, hogy az általános költségek allokálásának korábbi gyakorlata – például létszámmal súlyozás – teljesen rossz menedzsment döntéseket tud eredményezni.

A teljesítmény-mérési gyakorlatok egy logikus áttekintését adja Tangen, a „Gyakran használt teljesítmény-mérési eszközök áttekintése" c. munkájában [Tangen, 2003]. Eszerint pénzügyi mutatók (pl.: árrés, eszközmegtérülés, saját tőke megtérülés) alkalmazása elterjedt, melyet a már történeti karaktere mellett a rövidtávúsága miatt ért sok kritika. Jellemző számos vállalkozásnál a tevékenység-alapú költség-fókuszáltság is (ABC costing), mely elsősorban a termelés hatékonyságát tudja segíteni, viszont kevésbé a verseny-, piaci stratégiára koncentrál. Vannak termelékenységi mutatók – akár a teljes termék-portfólióra, illetve az időtényező figyelembe vételével készítve. Ez utóbbi része a Total Productive Maintenance (TPM), mely az eszközök kihasználási hatékonyságának maximalizálására törekszik – „megizzasztani az eszközöket". Ugyanakkor ezek a mérési módszertanok sokszor ágazatfüggőek – például az idézett TPM módszer elsősorban erőteljesen automatizált ágazatokban alkalmazható [Nord and Johansson, 1997].

A vállalkozások teljesítményének megítélésénél tehát számos kihívással kell szembenézni. Vonatkozik ez a vállalkozások egyedi szintjére, és fokozottan igaz, amennyiben integrált mutatókat képzünk – ilyen például az ágazati megítélés. Jelentős feladat, a megfelelő szempont kiválasztása mellett, az elemzéshez szükséges és rendelkezésre álló információhoz való hozzáférés is. Azaz a mutatónak képesnek kell lennie történeti, valós adatokon alapuljon, alkalmas legyen jövőbeni következtetések levonására, és megfelelő mennyiségben álljon megbízható módon rendelkezésre, hogy absztrakciót is lehetővé tegyen.

A szempontok alapján a hozzáadott érték számítása és összehasonlítása, mint egy lehetséges módszertan, kerül alkalmazásra. Mérlegadatokból számítható mutató, mely a nettó árbevételnek az eladott áruk beszerzési értékével, közvetlen előállítási és beszállítási költségeivel csökkentett értéke. Fedezetet kell, hogy tudjon nyújtani az értékcsökkenés pótlására, a munkabérekre és a tulajdonosi jövedelemre. Természetesen vannak jelentős korlátozó tényezők is. A nagyvállalatok nagyobb hozzáadott értékkel bírnak a könnyebb finanszírozási hozzáférésük, a méretgazdaságosságuk szintén a munkaerő termelékenységének torzulását okozza,

ugyanolyan menedzsment teljesítmény mellett. Azonban a hozzáadott érték tendenciája, arányai sokat elárulnak a teljesítményekkel kapcsolatos folyamatokról, és lehetővé tesznek tényeken alapuló összehasonlító vizgálatokat.

A teljesítmény mérése tehát komplex feladat. A kérdés, hogy a teljesítmény mérése, illetve az abból származó stratégiai gondolkodásmód jobb gazdasági eredményeket hoz-e a vállalkozásoknak. Azt számos empirikus kutatás bebizonyította, hogy amennyiben egy vállalkozás rendelkezik stratégiai teljesítménymérő rendszerrel, azok eredményesebbek, mint azok a társaik, akik nem [Bisbe and Malagueño, 2010]. Ennek fő oka, hogy a teljesítmény-mérése hatékonyabb végrehajtást, kommunikációt és nyomon-követést tesz lehetővé, már csak a számszerűsített célkitűzések révén is.

Önmagában a teljesítmény mérése még nem jelent megoldást, és az arra alapozó célkitűzések, akciótervek sem. A folyamatosan változó piaci környezetben a rugalmas alkalmazkodással kell kiegészülnie, különben könnyen válik öncélúvá, rugalmatlanná, és végül a hatékonyság akadályává.

3.2. Hozzáadott érték a hazai kis- és középvállalkozói szektorban, Európában

A kis- és középvállalkozások foglalkoztatásban és hozzáadott értékben betöltött szerepe 2008-ig az Európai Unió egészében folyamatosan és egyenletesen növekedett – a mikro és kis-, középvállalkozások a foglalkoztatottak kétharmadát képviselik, a hozzáadott értéknek pedig több, mint felét.

1. táblázat: Vállalkozások mérete szerinti jellemzők az EU27-ben, 2012-ben

	Mikro	**Kis-**	**Közép-**	**KKV**	**Nagy**	**Összesen**
Vállalkozások száma						
Darab	18,783,480	1,349,730	222,628	20,355,839	43,454	20,399,291
%	92.1%	6.6%	1.1%	99.8%	0.2%	100%
Foglalkoztatottak száma						
Fő	37,494,458	26,704,352	22,615,906	86,814,717	43,787,013	130,601,730
%	28.7%	20.5%	17.3%	66.5%	33.5%	100%
Hozzáadott érték						
Mio €	1,242,724	1,076,388	1,076,270	3,395,383	2,495,926	5,891,309
%	21.1%	18.3%	18.3%	57.6%	42.4%	100%

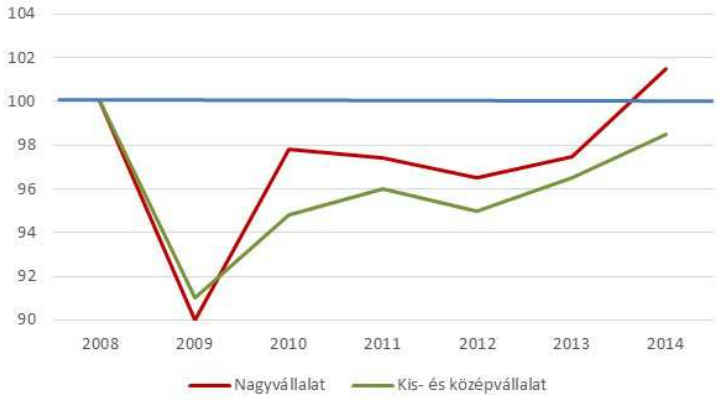
Forrás: Annual Report on European SMEs [2013]

A hozzáadott értékből való részesedések ágazati megoszlását tekintve ugyanakkor a kis- és középvállalkozások hagyományosan azokban a szegmensekben erősek, melyek kevésbé technológia-intenzívek – ingatlanokkal kapcsolatos tevékenységek, szállítás és raktározás, adminisztratív szolgáltatások, nagy- és kiskereskedelem. A gyártás, infokommunikáció ágazatokban egyértelmű a nagyvállalatok domináns súlya – olyan evidens területek mellett, mint a közműszolgáltatás vagy a bányászat.

Az Európai Unió egészét tekintve a 2009-es mélypontot követően nem sikerült hozzáadott értékben jelentősen elmozdulni. Az különösen fájdalmas, hogy 2012-ben csökkenést kellett elkönyvelni a kis- és középvállalkozásoknak. Ezt követően 2013-ban, majd 2014-ben mérsékelt növekedést sikerült realizálni, de még mindig elmarad összességében 2008-tól, miközben

a nagyvállalati teljesítmény már meghaladja azt.

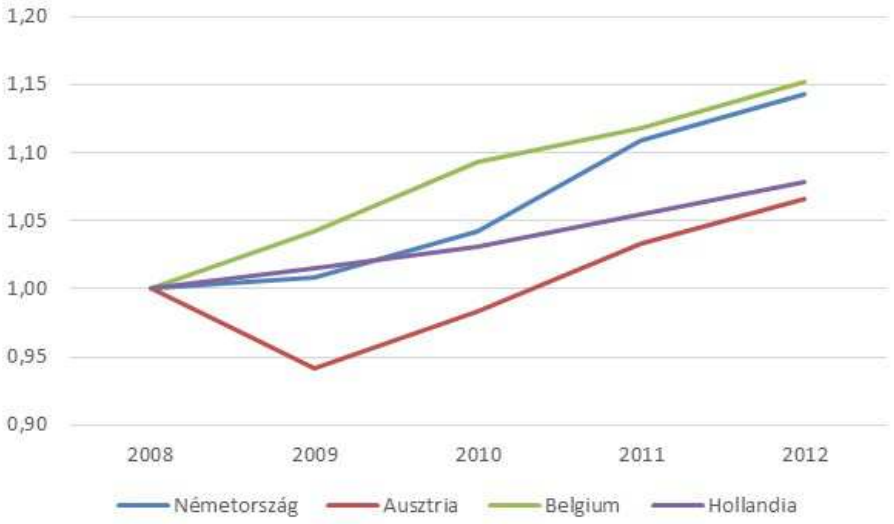
1. ábra: Nagyvállalati és kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének változása az Európai Unióban (EU27), 2008-as bázison



Forrás: Annual Report on European SMEs [2013]

Az összképet azonban erőteljesen árnyalja az országonkénti tendencia. A 2008-as válság ugyanis – minden brüsszeli, kohéziós szándék ellenére – széttartó pályát eredményezett Európában.

2. ábra: Kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének változatása, 2008-as bázison, kiválasztott országokban

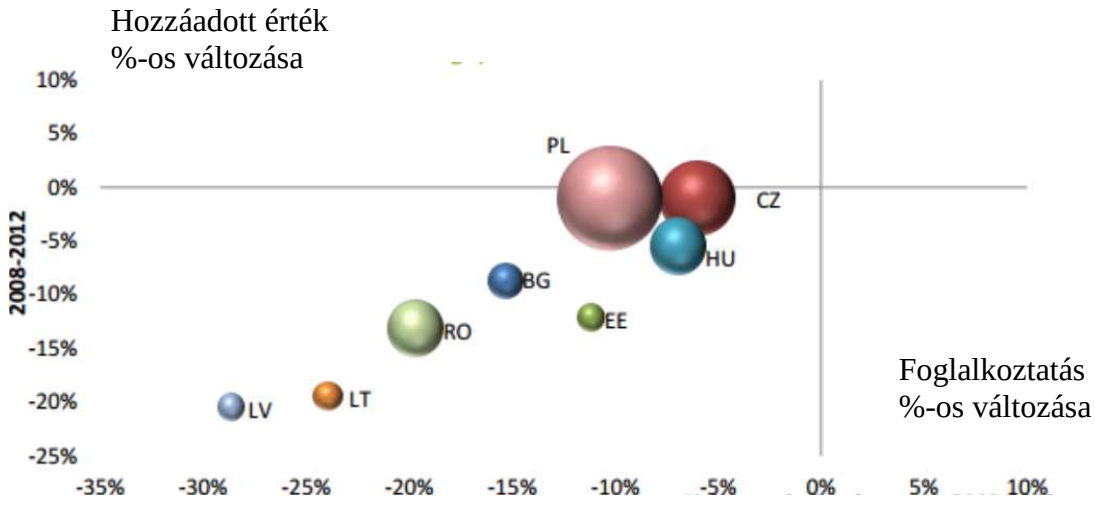


Forrás: Small and medium sized enterprises in 2011: situations per EU Member State [2012] alapján saját számítás

Leglátványosabban a legnagyobb gazdasági súllyal rendelkező német gazdaság kis- és középvállalkozói szektor erősödött hozzáadott érték tekintetében. A hozzáadott érték növekedése meghaladta a foglalkoztatását, 15 százalékponttal a kritikus 2009-es évhez viszonyítva is. Ausztria, Belgium, Luxemburg, Málta, Hollandia, Svédország esetében szintén dinamikus, töretlen a fejlődés.

A stagnáló országok mellett markánsan elkülöníthető azon országok köre, ahol a kis- és középvállalkozások hozzáadott érték és a foglalkoztatás szempontjából egyaránt elmaradnak a 2008-as, válság előtti évtől.

3. ábra: Kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének és foglalkoztatásának változása 2012-ben, 2008-as bázison – leszakadó országok



Forrás: Annual Report on European SMEs [2013]

Gyakorlatilag a teljes Kelet- és Közép-Európa megtalálható ebben a szegmensben. Rendkívül fontos ennek a folyamatnak a pontos megértése, hogy hatékony megoldást lehessen vázolni. Hangsúlyozottan nem ország-specifikus, hanem a teljes régióra jellemző folyamatról van szó.

3.3. Hozzáadott érték a hazai kis- és középvállalkozói szektorban, Magyarországon

Magyarországon, míg a kis- és középvállalkozások adják a vállalkozások árbevételének felét, a foglalkoztatásnak és hozzáadott értéknek csupán a harmadát. A nagyvállalatok a foglalkoztatás negyedét biztosítják, a hozzáadott értéknek pedig közel felét.

2. táblázat: Vállalkozások hozzáadott értéke és foglalkoztatottak száma, 2013-ban

	Foglalkoztattak száma	**Hozzáadott érték (mio Ft)**	**Egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték (mio Ft)**
Nagyvállalatok	708 457	13 759 125	19,42
Kis- és középvállalkozások	852 306	10 359 007	12,15

Forrás: NAV és KSH adatok alapján saját számítás

Mint a vezetői összefoglalóban is megfogalmazásra került, a nagyvállalatok jellegüknél fogva magasabb termelékenységük révén több hozzáadott értéket termelnek egy főre jutóan, az

50%-kal magasabb érték azonban összességében egy rendkívül más mozgásteret enged meg. Ez vonatkozik nem csak a jövedelem-megosztással kapcsolatos lehetőségekre, hanem a fejlesztési erőforrásokra, adó-optimalizációval kapcsolatos lehetőségekre.

A külföldi irányítású vállalkozások teljesítménye rendkívül kiemelkedő Magyarországon. Miközben a vállalkozások számának 3,5%-át adják, a foglalkoztatás negyedét biztosítják, valamint a hozzáadott érték felét. Ami még jelentősebbé teszi ezt a jelenséget, az az, hogy mely ágazatokra koncentrálódott a külföldi irányítású vállalkozások tevékenysége – a legnagyobb hozzáadott értékű területeken szerepelnek, meghatározó súllyal.

3. táblázat: Külföldi irányítású vállalkozások teljesítménye, ágazati bontásban, 2013-ban

	Összes vállalkozás árbevétele, milliárd forint	Külföldi irányítású vállalkozások aránya az összes vállalkozás árbevételéből, %
Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása	3 847,40	97,3
Közúti jármű gyártása	4 662,00	96,3
Távközlés	1 047,80	90,6
Villamos berendezés gyártása	1 099,90	87,9
Gép, gépi berendezés gyártása	2 835,70	87,3
Fémalapanyag gyártása	775,2	85,2

Forrás: KSH Statisztikai tükör – [2015. március]

A működő vállalkozások 40%-a a közép-magyarországi régióban helyezkedik el. Budapesten és agglomerációjában nagyobb jelentősége van a kis- és középvállalkozó szektornak, mint vidéken, és itt képződik a bruttó hozzáadott értékük fele. Azaz a többi régióban a nagyvállalati és mikrovállalkozói forma, a duális gazdaság szimbolikus jellemzői különösen erősen vannak jelen.

4. táblázat: Kis- és középvállalkozások hozzáadott értéke régiónként, 2013-ban

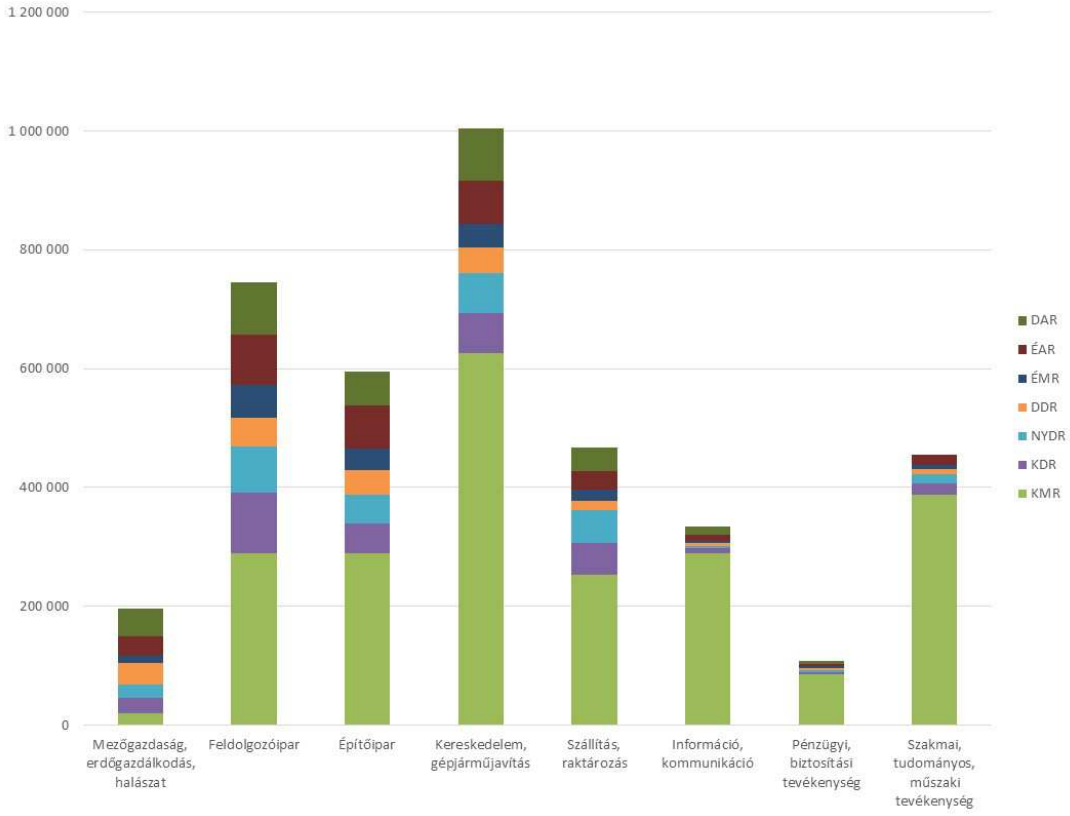
	KKV-szektor hozzáadott értékének arány a régió gazdasági hozzáadott értékéből	**Egyes régiók KKV-szektor teljesítményének részaránya a teljes KKV hozzáadott értékből**
KMR	44%	49%
KDR	34%	8%
NYDR	34%	8%
DDR	31%	4%
ÉMR	27%	4%
ÉAR	34%	8%
DAR	38%	8%
KÜAF	5%	11%
TOTÁL	-	100%

Forrás: NAV adatok alapján saját számítás

Amennyiben keresztmetszeti vizsgálattal a régiónkénti és ágazati elemzést egy függvényen ábrázoljuk, egyértelműen látható a közép-magyarországi régió túlsúlya. A feldolgozóiparban,

valamint az ahhoz közvetlenül kapcsolódó szállításban, raktározásban jelennek meg régiók nagyobb arányban.

4. ábra: Kisvállalkozások hozzáadott értékének megoszlása ágazatonként és régiónként



Forrás: NAV adatok alapján saját számítás

Összességében megállapítható, hogy a hazai kis- és középvállalkozások hozzáadott értéke jelentősen elmarad a nagyvállalatokétól, elsősorban a külföldi tulajdonú vállalkozásoknál és Budapesten képződik, munkaerő-intenzív, alacsony hozzáadott értékű ágazatokban.

3.4. Hozzáadott érték a hazai bútorgyártásban

A belföldi piacra orientálódó bútorgyártás jelentős veszteségeket szenvedett el a hazai piac radikális visszaesésétől. A fa-feldolgozóipar és a bútoripar összesített teljesítménye 2008-2012 időszakban (teljes ágazatra, és nem kis- és középvállalkozásokra vonatkoztatva) a következőképpen alakult:

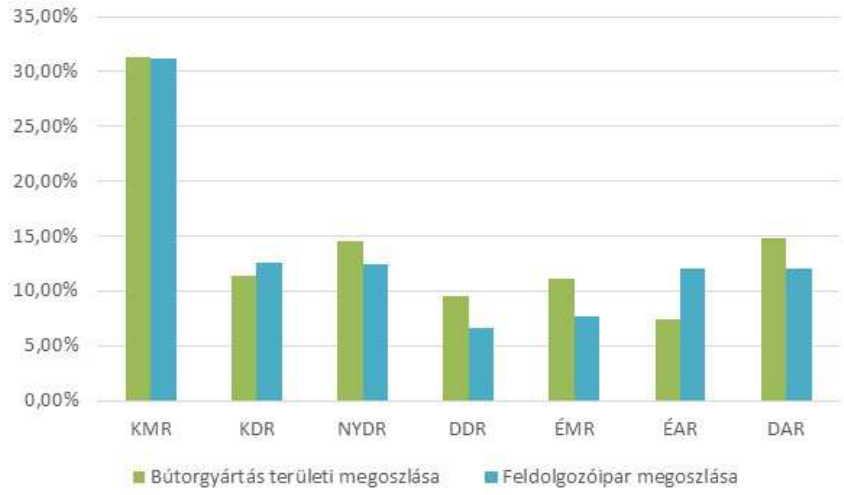
5. táblázat: A bútorgyártás és falfeldolgozás értékesítésének változása 2008-2012, éves volumenindex alapján

	Bútorgyártás	Fafeldolgozás
Termelés	80,8%	94,2
Belföldi értékesítés	55,9%	94,2
Export	105,5%	96,1

Forrás: A fafeldolgozó és bútoripar helyzete [2013. január-március]

A hazai feldolgozóipari bruttó hozzáadott érték 5 719 milliárd forint volt 2013-ban. Ennek 39,5%-át (2 259 milliárd forintot) állították elő kis- és középvállalkozások. Ennek harmadát a kisvállalkozások, kétharmadát a középvállalkozások. A bútorgyártás, kis- és középvállalkozások által termelt hozzáadott értéke összesen 33 milliárd forint volt, az egész országban, mely a feldolgozóipari hozzáadott érték 1,5%-a – saját számítások NAV adatbázis alapján.

5. ábra: Bútorgyártó kis- és középvállalkozások hozzáadott értékének megoszlása, ágazatonként és régiónként

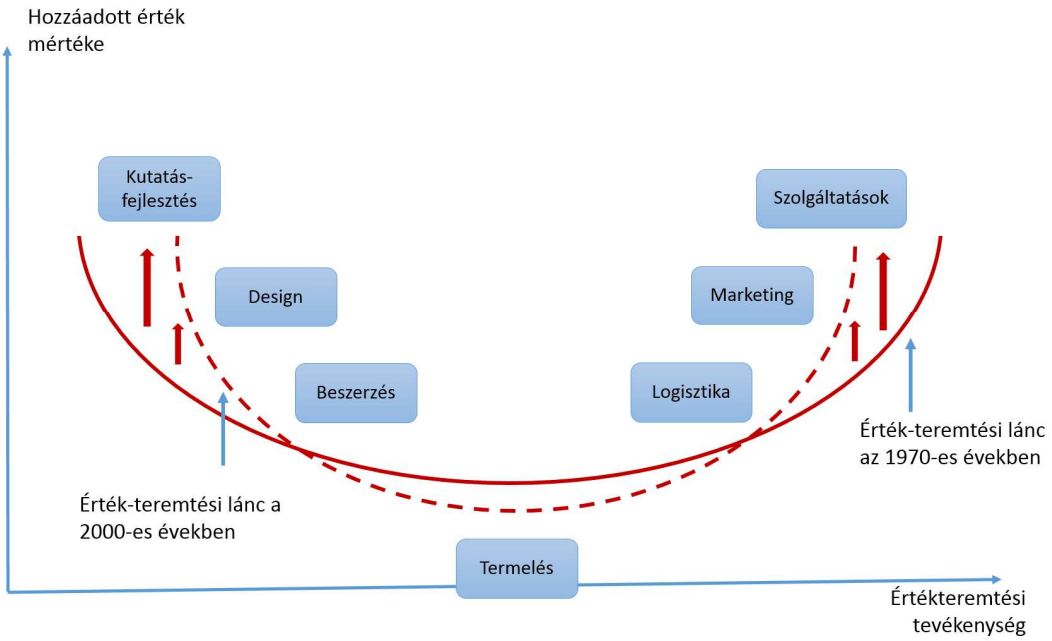


Forrás: NAV adatok alapján saját számítás

A bútorgyártásban is domináns a közép-magyarországi régió. A feldolgozóipari kis- és középvállalkozások hozzáadott értékének megoszlása eltér a bútoripari hozzáadott érték regionális megoszlásától.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara 2009-ben már a nevében is sokat sejtető „A kihaló szakmákat tömörítő ágazatok kilátásai 2020-ig" c. tanulmányban taglalt össze a fa- és bútoripar perspektíváját. Márpedig az erdősültség folyamatosan növekszik Magyarországon – az erdőterület aránya 1920-ról 2010-re 11,8%-ról 20,7%-ra növekedett - Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal [2013]. Azonban a fakitermelés jelentős része exportra kerül, és a magasabb hozzáadott értékű feldolgozásra gyakran nem Magyarországon kerül sor. Márpedig a bútoripar számos lehetőséget nyújt informatikai alkalmazások integrálására, specializációra, testre szabott termelésre, gyártás-automatizálásra. Ennek ellenére az áttörés várat magára.

6. ábra: A „mosoly görbe” – értékek megoszlása a globális érték-teremtési lánc mentén



Forrás: OECD Observer [2013]

A nemzetközi gyakorlati tapasztalatokra épített „Mosoly görbe” Stan Shih nevéhez fűződik, aki az Acer alapítója volt. A bútoripari vállalkozások számára nem csak az jelent kihívást, hogy a termelés vált a legkisebb hozzáadott értékű elemmé, hanem az elmúlt évtizedekben ez a folyamat tovább erősödött. Így, amennyiben nem akar a bútorgyártás történelmi iparággá válni, és Magyarország nem a fa exportálásában látja a szerepét a hozzáadott értékben, akkor a hazai kis- és középvállalkozásoknak rendkívül gyorsan lépést kell váltaniuk.

A kihívás, hogy ehhez nyitott, nyelveket beszélő, külpiaci orientáltságú, kooperatív, modern vezetői ismeretekkel rendelkező vállalkozókra van szükség. Az az idő, ami a nyugat-európai versenytársaknak rendelkezésére állt, az Magyarországnak már nem adatott meg. Ehhez rendkívül tudatos állami támogatás-politikára van szükség, mely kompetencia-orientált, és nem eszköz-beszerzésben és infrastruktúrában látja a kiutat.

Irodalomjegyzék

1. A fafeldolgozó és bútoripar helyzete [2013. január-március] - Erdészeti, Fa-és Bútoripari Ágazati Párbeszédbizottság megbízásából 2013. június

2. Eccles, Bob [1991] *“The performance measurement manifesto”*. Harvard Business Review

3. Esade, Josep and Malagueño,Ricardo [2010] *„Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: does it work in dynamic environments?”* Management Accounting Research

4. KSH Statisztikai tükör – [2015. március]

5. Neely, Andy [1999] *„The performance measurement revolution: why now and what next?”* University of Cambridge, Cambridge, UK

6. Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal [2013] *„Erdővagyon, erdőgazdálkodás Magyarországon”*

7. Nord and Johansson [1997]. *„National comparison of OEE and potential for increased competitiveness in Swedish industry”*

8. OECD Observer [2013] „Interconnected economies benefiting from global value chains

9. Tangen, Stefan [2003] *„An overview of frequently used performance measures”* Work Study Volume 52., 7. szám 347-354 oldal

NAGY TAMÁS[8]: A szervezeti kultúra és a fenntarthatóság összefüggései[9]

1. Bevezetés

Tanulmányom témája a szervezeti kultúra és a fenntarthatóság kapcsolatának vizsgálata, a szervezeti kultúra megváltoztatásának, a továbbfejlesztés lehetőségeinek vizsgálata.

A tanulmány elkészítését megelőzően irodalmi kutatásokat végeztem, kitekintve a főirányú hazai és nemzetközi kutatások eredményeire, a kutatók megállapításaira.

Megvizsgáltam, hogy mitől is fenntartható egy vállalat. A kérdést többféle módon lehet megközelíteni, de talán legjobb válasz az, hogy fenntartható vállalatnak azt a szervezetet lehet nevezni, amelyik működését időbeli korlátok nélkül tervezi, mindennapi működését az öko-centrikus döntések, a környezetért és társadalmi jólétért való felelős gondolkodás vezérli. A vállalat kultúrájából adódóan épít a humán értékekre, vezetése nem csupán költség-haszon elven hozza meg döntéseit, hanem ügyel a hosszú távú fennmaradás szempontjaira.

Feltételeztem, hogy a fenntartható vállalatot sajátos szervezeti kultúra jellemzi, hiszen a fenntarthatóság paradigmája hatja át a menedzsment által hozott döntéseket, melyeknek nem a profit maximalizálása, hanem annak optimalizálása lesz a vállalati működés mozgatóereje.

2. A szervezeti kultúra változtatásának aspektusai

2.1. Változás és szervezet

Szervezeti szempontból mit nevezünk változásnak?
Bakacsi szerint szervezeti változásnak tekinthető minden olyan változás, mely a szervezet valamely (vagy több) lényeges jellemzőjének tekintetében a

- folyamatokban
- technológiában
- outputokban
- struktúrában
- kultúrában
- hatalmi viszonyokban
- magatartásban

megy végbe.

Irányítottnak tekinthető az a szervezeti változás, amely a szervezet vezetésének *tudatos* beavatkozása nyomán, vagy kíséretében megy végbe. A szervezeti változtatás végső célja a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása [Bakacsi, 2004].

A fenti definíció szellemében tehát a szervezeti kultúra változtatása nem öncélú – a változástól a menedzsment a belső folyamatok hatékonyságának javulását várja.

Heidrich egyenesen úgy fogalmaz, hogy a változtatás lényege, hogy az a vezetés *tudatosan megtervezett* akciója, szemben a változással, mely nem feltétlenül fejez ki szándékosságot, sőt, tudatos tervezést sem. A változás mértékét azzal jellemzi, hogy mekkora távolságot alakít ki a régi és az új kultúra viselkedésnormái és értékrendje között [Heidrich, 2013].

[8] PhD-hallgató, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron

[9] Jelen publikáció a szerző saját kutatásának eredményeit mutatja be.

Trice szerint a szervezeti kultúra nem statikus, hanem dinamikusan változó a természete. [Trice, 1993]. Az előrelátó menedzsment azonban nem hagyja, hogy ez a változás spontán módon megtörténjen, hanem tudatosan tervezi a változás irányát, mértékét és dimenzióit.

2.2. A szervezeti kultúra változtatásának lehetséges okai

Milyen okai lehetnek a szervezet meglévő kultúrájának megváltoztatásának? Honnan ismeri fel a menedzsment, hogy változás szükséges? Egyáltalán miként tudja azonosítani azt, ha a szervezet hatékonyságának csökkenését a nem megfelelő vagy változó szervezeti kultúra okozza?

A szervezeti kultúra változtatása nem gyors folyamat. Sőt, a menedzsment megszokott döntéshozásának és az első eredmények érzékelésének üteméhez képest kifejezetten időigényes egy régóta stabil kultúra megváltoztatása.

Szemléltetésül talán itt is érdemes visszatérni a jéghegy modellhez: a jéghegy leválása majd önálló útra térése nem percek, órák vagy napok alatt történik meg. A folyamat heteket, hónapokat esetleg éveket igényel. Ennek oka pusztán fizikával magyarázható: a jéghegy tehetetlensége a tömegénél fogva olyan óriási, hogy minden változás az emberi léptékhez viszonyítva rendkívül lassú. Viszont az is megállapítható, hogy a megindult változást szintén csak óriási erőfeszítéssel és jelentős időráfordítással lehet pusztán már csak lassítani is, hát még visszájára fordítani!

Az előbbi analógiát szem előtt tartva a szervezeti kultúra kedvezőtlen irányba történő változását sok esetben csak akkor lehet érzékelni, amikor az ideális állapotot követően már nagyon hosszú idő telt el, a változások már kellően mély nyomokat hagyva nyilvánvalóan érzékelhetők. Különösen súlyos a helyzet, ha ezeket a változásokat már nem csak a menedzsment, hanem a szervezet minden szintjén nyilvánvalóan érzékelni lehet, kiváltképp, ha a kedvezőtlen folyamat hatásai már a vállalat érdekeltjei számára is nyilvánvaló.

Ahogy a jéghegy modell vizsgálatánál már bemutatásra került, a szervezeti kultúra valódi alapja a felszínes vizsgálódó számára nagyon sokáig, ha éppen nem örökre rejtettek maradnak. Ezek az alapba épülő értékek ugyanis hosszú idő alatt kristályosodnak ki. Emlékeztetőül az alap láthatatlan építőkövei a szervezet közös értékrendje, az alapvető feltevések a szervezeti viselkedés szabályairól. A csak homályosan sejthető olyan összetevők, mint az erények, eszmék, eszközök is hosszú távon képeznek alapot. [Nagy, 2015]

A fentiek jól szemléltetik, hogy a szervezeti kultúra megváltoztatásával csak az a menedzsment kíván foglalkozni, akinek hosszú távú céljai vannak, a stratégiai időhorizontja nem csupán hónapokat, hanem éveket, esetleg évtizedeket ölel fel.

A szervezeti kultúra (tudatos) változtatásával kapcsolatban Sathe az alábbi, a szervezeti kultúra megváltozását előidézni képes feltételeket illetve helyzeteket azonosította:

- állandó teljesítmény vagy erkölcsi problémák a szervezetben
- alapvető változás a szervezet küldetésében
- alapvető technológiai változás
- alapvető piaci változás
- alapvető változás a társadalmi környezetben
- a verseny deregulációja és élessé válása
- vagyonnövekedés és fúzió
- szervezeti növekedés
- családi vállalkozás fejlett vállalkozássá válása új vezetéssel
- hazai cég nemzetközivé válása [Sathe, 1985]

A fenti okok miatt a vezetés érdeke, hogy idejekorán felismerjék a kultúraváltás szükségességét, és hatékony intézkedéseket tegyenek annak érdekében, hogy a szervezeti kultúra változását tudatosan és tervezett módon a kívánatos irányba tudják terelni.

A szervezet meggyőzéséhez jól átgondolt érvek szükségesek, hogy a szervezet minden tagja megértse és sajátjának érezze a kultúraváltás szükségét. Ez azért kulcsfontosságú, mert a kultúraváltás nem lehet sikeres a szervezet tagjainak egyhangú támogatása nélkül. Mindenkinek éreznie kell, hogy a korábbi kultúra megváltoztatása a siker záloga, és ennek az esetenként forradalmi változásnak egyértelmű előnyei vannak.

A menedzsment részéről a kultúra változtatását megelőzően fel kell mérni a szervezet alábbi sajátosságait:

- a szervezeti teljesítményt,
- a létező kultúra, a szervezeti feladatok és struktúra közti illeszkedést,
- a létező kultúra és a stratégia illeszkedését,
- és a felső vezetés jellemző sajátosságait

Figyelembe kell venni a változtatás tervezésekor a szükséges időt, mely a szervezeti kultúra megváltoztatásához szükséges. Ennél figyelembe kell venni, hogy az első kézzelfogható eredmények csak jóval az új kultúra bevezetése után jelentkeznek, nem ésszerű tehát a vezetés részéről türelmetlenül várni a kedvező változásokat, még kevésbé felhagyni a változtatási folyamat véghezvitelével.

Mindehhez természetesen a menedzsment elszántságán, a források biztosításán túl szakértelemre is szükség van, amely ritkán áll a szervezeten belül rendelkezésre. Ésszerű a szaktanácsadók igénybevétele már a tervezési fázisban is, hogy a leghatékonyabb módon sikerüljön az átállás.

A kultúraváltoztatási projekt tervezésénél tehát szüksége figyelembe venni annak jelentős időszükségletét, mely a szervezeti sajátosságoktól (szervezet mérete, kiterjedése, fluktuáció mértéke, kulturális attitűdök) függően hónapokba, netán több évbe is telik. Tudomásul kell venni, hogy a szervezet tagjai nehezen változtatnak a már kialakult értékrendjükön, hiszen azok nagyon mélyen gyökereznek. (lásd a jéghegy modellhez fűzött magyarázatot)

Előfordulhat, hogy a külső környezet turbulens változásai gyorsabban lezajlanak, mint a kívánt szervezeti kultúra kialakítása, az új, elvárt eredmények érzékelhetősége. Akár időközben a menedzsment tagjai is változhatnak, ami a kultúraváltás sikerét is jelentősen ronthatja. Éppen ezért megfontolandó, hogy a tervezett változások milyen külső környezetben zajlanak, hogy ezeket a meg nem változtatható külső tényezőket is figyelembe tudja venni a vezetés.

A rendszerváltás után több nagyvállalat is azzal nézett szembe, hogy a megfelelően előkészített kultúraváltás projektjének élettartama alatt megváltozott szinte az összes feltétel. A Matáv Rt. 1995-ben indított kultúraváltás projektet például hátrányosan érintette a tulajdonosi szerkezet gyökeres változása, hiszen a privatizáció után amerikai-német és magyar állami tulajdonba kerülő vállalat tulajdonosai közül az amerikai fél hamarosan távozott. Ugyanakkor egy erőteljes átszervezési folyamat vette kezdetét, melynek hatásai sokkal erőteljesebb nyomokat hagytak a szervezetben, mint a tervezett kultúraváltás projekt. Ennek eredményeként a vállalat tőzsdei árfolyama is jelentősen csökkent, a hatékonyság javítására pedig a menedzsment kapkodva meghozott intézkedései sem tudtak jelentős eredményt elérni.

Nyilvánvaló tehát, hogy a szervezetnél zajló személycserék jelentős hatással vannak a szervezeti kultúrára, annak változására is. A gyorsan növekvő vállalat más problémákkal néz szembe, mint a hosszú történelemmel rendelkező átszervezéseket és csoportos leépítéseket is megélt, privatizált egykori állami vállalatok jogutódai. Egy újonnan létrejövő szervezet kultúrájának kialakítása mindenképp egyszerűbb feladat, mint egy korábban évtizedeken keresztül bürokratikus keretek között működő vállalat piaci viszonyok közé terelését átélt szervezeté. Ugyanakkor a válságban lévő szervezetek alkalmazottai jobban érzik a változtatás szükség-

szerűségét, és könnyebben elfogadják az új kultúrát, mint ahol a külső feltételek évek óta változatlanok.

2.3. A szervezeti kultúra változtatásának aspektusai

Trice és Beyer három féle kultúra-változtató vezetési eljárást különböztet meg:

- a reorganizáló vezetést,
- az átalakító vezetést és
- a belülről jövő reformot.

A **reorganizáló vezetés** a változás formális módja, amely abból ered, hogy a felső vezetés által meghatározott keretek között zajlik, egyben kötelező végrehajtani. A változás vezetőit az illetékes hatóságok, illetve szervezetek jelölik ki a szervezet élére.

Az **átalakító vezetés** innovatívabb jellegű eljárás. Szintén szervezeten belülről fejlődik ki és gyakran az előző vezetés leváltásával jár. Alfred P. Sloan egy ilyen átalakító vezető volt. A General Motors teljes struktúráját átalakítva egy olyan kultúrát hozott létre, mely a szervezet egész jellegét megváltoztatta. Az önálló divíziók alapján a GM egy teljesen más, függetlenebb módon kezdte el működtetni az üzleti tevékenységeit.

Ahhoz, hogy egy ún. **belső reform** végbemenjen, az azt irányító vezetőnek valószínűleg átalakítónak kell lennie. Egy radikálisan új vízióval és hatalmas befolyásoló képességgel kell rendelkeznie, hogy végigvigyen egy ekkora változást. Előfordul, hogy a formális hatalma nincs is meg hozzá, hogy a víziókban szereplő változásokat keresztülvigyék azon a szervezeten belül, ahol ezeket kitalálták. Ez könnyen a tervezett változás meghiúsulását eredményezheti. [Trice és Beyer 1993, pp 163.]

A kultúraváltás bármely, a fenti három módon való bevezetését egyaránt figyelemmel kíséri a menedzsment. Ennek ésszerű indoka, hogy a projekt jellemzően magas költségvetésű és hosszú lefolyású, tehát ügyelni kell arra, hogy mindvégig figyelemmel kísérjék a kultúraváltás folyamatát, annak eredményeit, részeredményeit.

A vizsgálódást négy dimenzió mentén érdemes végezni:

1. Kiterjedés
2. Eltérés
3. Újszerűség
4. Tartósság

A négy dimenzió értelmezése, mely alapján a lezajló változások mértékét mérjük:

1. **Kiterjedés**: azt méri, hogy a szervezeten belüli tevékenységek milyen hányada változik meg. Ezt a hányadot két tényező befolyásolja:
   - Hány alkalmazottnak kell megváltoztatnia normáit, szokásait
   - Milyen gyakran kell munkájuk során az eddigiektől eltérően viselkedniük
2. **Eltérés**: a változás hatására az egyes alkalmazottak régi és az elvárt új viselkedési és szokás normái között mekkora távolság jön létre.
3. **Újszerűség**: a kívánt vállalati kultúra által megkövetelt ideológiák és viselkedések rendszere mennyire egyedülálló vagy más szervezetnél már ismert, gyakorlatban alkalmazott, vagy ha hasonlatos, akkor a vezetők és alkalmazottak felhasználhatják azok tapasztalatait arról, hogy egy ilyen kultúra hogy működik. Ha létezik belső példa – akkor alkalmazható!
4. **Tartósság**: a változtatási kísérlet mennyi időt vesz igénybe és hogy mennyire állandósulnak a végrehajtott változtatások. A vezetők leginkább az eltérést és az újszerűséget fontolják meg – ez a kettő határozza meg, hogy mennyire kell az új kultúra miatt szakítani a múlttal.

Az egyes dimenziók mértékét alacsonytól a magasig minősíti a modell, az alábbi értelmezés alapján:

1. ha az **eltérés magas**, az újszerűség alacsony vagy közepes, akkor is kulturális változásról van szó
2. ha az **eltérés és az újszerűség is alacsony** – kultúra fenntartásról van szó. A magas kiterjedés azt jelzi, hogy az egész szervezetet érinti a változás, míg az alacsony esetén – csak bizonyos csoportokra, részlegekre vonatkozik.
3. **változó** – legkevésbé folyamatos. Ezek a változások kiterjedésükben magasak. Kulturális átalakulás fokozatosan történik, sok változáson keresztül, ezek akkumulálódnak és beépülnek az idők folyamán – az ilyen változást a legkönnyebb végrehajtani – ezek tartanak a legtovább. [Trice és Beyer, 1993]

A szervezeti kultúra változásának három típusát és az annak jellemzésére alkalmas dimenziókat mutatja be a következő táblázat.

1. táblázat: A szervezeti kultúra változásának típusai és az egyes típusok vizsgálatára alkalmas dimenziók

KULTURÁLIS VÁLTOZÁS TÍPUSAI	DIMENZIÓK
Forradalmi – átfogó	• Kiterjedés: magas • Eltérés: magas • Újszerűség: változó • Tartósság: változó
Részegység vagy szubkultúra	• Kiterjedés: alacsony • Eltérés: mérsékelttől magasig • Újszerűség: változó • Tartósság: változó
Fokozatos, átfogó átalakulás	• Kiterjedés: magas • Eltérés: mérsékelt • Újszerűség: mérsékelt • Tartósság: magas

Forrás: [Trice, H.M. és Beyer [1992]: The Cultures of Work Organizations. Department of Management, College of Business Administration, The University of Texas at Austin, Austin, Texas. 1993. alapján saját szerkesztés

3. A szervezeti kultúra jelentősége a fenntartható gazdálkodás kialakításában

A szervezeti kultúra jelentőségét és sokszínű megközelítését az előző fejezetekben részleteztem, azonban fontos megvizsgálni a szervezeti kultúra és a fenntartható vállalatirányítás közti kapcsolatot.

Jelen vizsgálódásban a fenntartható vállalatot az alábbi ismérvekkel kívánom jellemezni:

- A fenntartató fejlődés paradigmája és az azzal történő azonosulás fontos szempont a szervezet stratégiájában. Legjobban ez fejezi ki azt, hogy a menedzsment az általa jóváhagyott szervezeti stratégián keresztül hosszútávon képzeli el a szervezet működését.
- A szervezetet foglalkoztatja a természeti környezet megóvása, ennek érdekében tervezi és működteti folyamatait. A környezettudatosság kihat a termékek fejlesz-

tésére, a partnerek kiválasztására és a munkatársak gondolkodására. A termékfejlesztés során figyelembe veszi az általa előállított termékek, nyújtott szolgáltatások életciklusát, és ehhez optimalizálja erőforrásait.
- A fenntartható szervezet felelősen bánik a saját és a rá bízott erőforrásokkal. Nem pazarol, inkább ésszerűsíti a folyamatait, hogy ezek minél hatékonyabb anyag és energiafelhasználással működhessenek. A lean-menedzsment eszköztárát a mindennapi gyakorlatban is magabiztosan alkalmazza. Mindent mellőz, ami szükségtelen, mert ezzel a hatékonyságot növeli.
- A társadalmi jólét támogatása nem csupán marketing eszköz, hanem komoly szándékot tükröző folyamatos cselekedet.
- A fenntartható vállalatra jellemző az alacsony szintű fluktuáció. Az alkalmazottai hosszútávon képzelik el a szervezettel való viszonyukat, sok esetben családtagjuk, rokonuk, barátjuk is a szervezet alkalmazásában áll. Az ilyen alkalmazott lojális a szervezethez, azt nem csupán munkaadójának, hanem az élete részének tekinti, ily módon számára fontos a szervezet sikere. Az ilyen alkalmazott gyorsan képes lefordítani a saját szintjére a szervezeti célokat, érti és alkalmazza a megvalósítás hatékony módszertanát.
- A fenntartható szervezet folyamatosan képes a megújulásra. Figyelembe veszi, hogy a gazdasági, társadalmi változások sokkal gyakoribbak, mint a szervezet élettartama, ezért tudomásul veszi a megújulással járó változásokat.
- A fenntartható szervezet képes a folyamatos tanulásra, nem csupán egyéni, hanem szervezeti szinten. Fejlett benchmarking módszertant alkalmaz, az eredmények gyakorlatba való átültetésében jelentős szerepe van a stratégiaalkotás folyamatában.
- A TQM (Total Quality Management) eszköztárát a teljes szervezet egészében alkalmazzák. A menedzsment folyamatosan követi a vállalati folyamatok alakulását, jól kiépített monitoring rendszert működtet, mely a vezetői információs rendszere részeként hatékony beavatkozás alapját képezi.
- Folyamatosan képezi alkalmazottait, és képes a megújulásra. Mindig törekszik az elérhető legfejlettebb termelési technológia alkalmazására, melyet felkészült alkalmazottak gondjaira bíz.

3.1. A tanuló szervezet kultúra-paradigmája

A fenntartható vállalat működését hosszú távon tervezi, tehát a menedzsmentnek fel kell készülnie a vállalkozás működési környezetének többszöri, akár folyamatos változására. Ezek a változások származhatnak politikai, gazdasági, természeti, társadalmi okokból.

A vállalatok kultúrájára elsődleges és másodlagos tényezők is hatással vannak. Az elsődleges tényezők a makroszintű külső feltételek, melyek egy országban működő szervezetekre egyaránt hatással vannak. A másodlagos tényezők azok a hatások, melyek csak az adott vállalat kultúrájára vannak hatással [Borgulya és Barakonyi, 2004]

A magyar gazdálkodó szervezetek esetében a legjelentősebb változást kétségtelenül a rendszerváltás, mint politikai változás, és a vele járó kulturális változások jelentették.

A magyar vállalatok korábbi szervezeti kultúrájára az alábbi három fő tényező volt hatással:

1. A történelmi hagyományok
2. A szocialista vállalati múlt
3. A multinacionális vállalatok kultúrája. [Péczely, 2009]

Jellemzően a rendszerváltás után azok a vállalatok tudtak fennmaradni, melyek kellően rugalmasan kezelték a változásokat. Ehhez szükség volt nem csupán az egyéni, hanem a szer-

vezeti szintű tanulás képességére is, mely nemcsak a túlélés, hanem a sikeres üzletmenet folytatásának a záloga is egyben.

1990-ben jelent meg Peter M. Senge első könyve a tanuló szervezetek elméletéről és gyakorlatáról. (A könyv magyar nyelven 1998-ban jelent meg, a HVG kiadásában Az 5. alapelv címmel.)

A szerző szerint „a tanuló szervezet olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanuló szervezetek fontos jellemvonása, hogy a benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra."

Peter Senge a tanuló szerveztek alapjellemzőiéként három tényezőt sorol fel:

1. A szervezet azon képessége, hogy a világban zajló folyamatokat egy rendszerben lássa és eszerint cselekedjen
2. Folytasson alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató gyakorlatok által
3. Olyan kultúrát építsen, mely a *szeretet* és a *részvét* magasabb rendű értékein alapul. [Senge, 1998]

Chris Argyris, az üzletelmélet amerikai szakértője a szervezeti tanulás elméletében a tanulás kétféle modelljét különböztette meg, melyet egyhurokos és a kéthurkos tanulásként nevezett el. A modell jelentősége, hogy azt egyaránt alkalmazni lehet a személyi és a szervezeti tanulás eseteire.

Az egyhurkos tanulás lényege, hogy a magatartás következményeinek vizsgálatát követi annak megállapítása, hogy az adott következmény megfelel-e elvárásainknak. Amennyiben szükséges, akkor módosítunk a viselkedésen, ellenkező esetben éppen megerősítve tovább folytatjuk azt.

Kéthurkos tanulás: elvárásainknak meg nem felelő következmény esetén először a magatartást meghatározó tényezőket vizsgáljuk felül és változtatjuk meg, s ennek eredményeként változik viselkedésük.

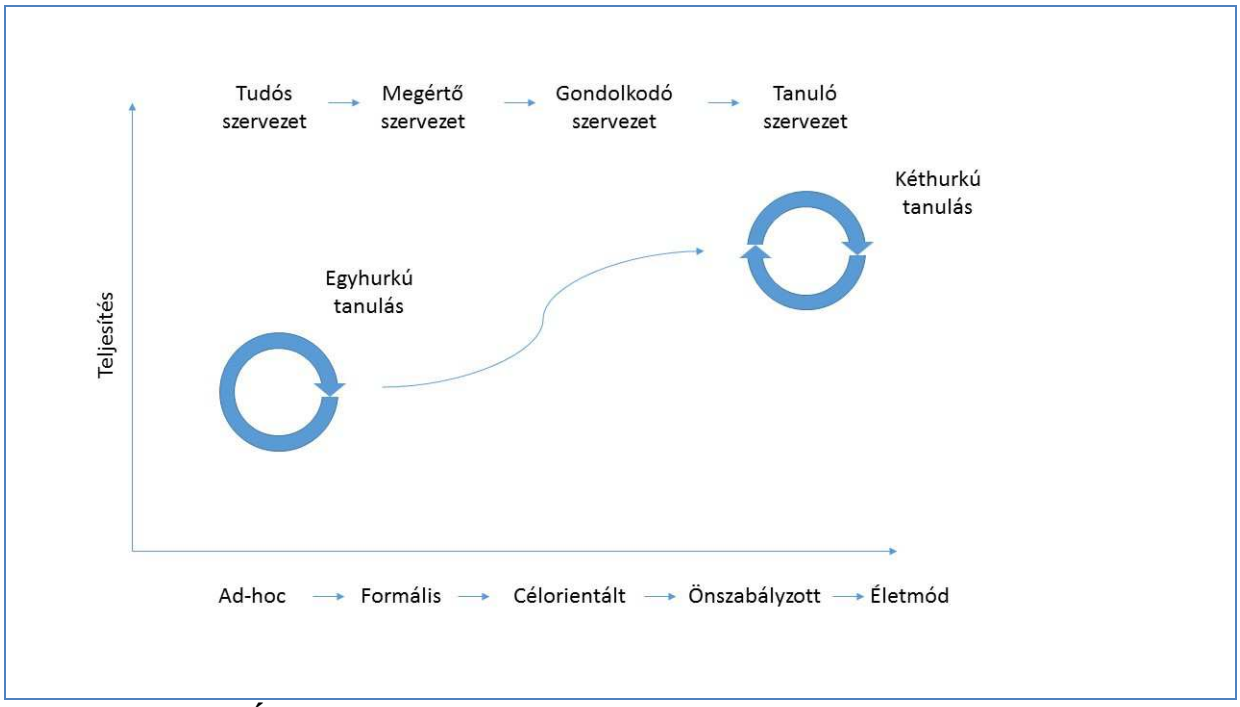
Ezek szerint a tanulás szempontjából az a szervezet az ideális, amely *képes* kéthurkos módon tanulni, azaz nem ragaszkodik mereven korábbi céljaihoz, normáihoz, értékrendszeréhez és világnézetéhez és ebből fakadóan cselekvését nem korlátozzák avult szabályok, eljárási minták, problémakezelési sémák. A kéthurkos tanulási képességgel rendelkező szervezetek egyben képesek egyhurkos tanulásra, tehát a meglévő eljárások, normák, értékek keretein belül történő változásokra is. Az innováció forrása a kéthurkos tanulás.

Tanulásról nem beszélhetünk akkor, ha kitaláltuk az új magatartást, csak akkor, ha a várt eredmények is teljesültek. Ez a Lean gondolkodás alapja is egyben. A Lean-érettség és a szervezeti tanulás közti összefüggést mutatja be az 5. ábra.

Világosan látható, hogy a tanuló szervezetre jellemző kéthurkos tanulás egyben a szervezeti célok jobb teljesülésének feltétele.

Addig, amíg az egyhurkos tanulás esetén csupán a szabályok szintjén történik (a „hogyan" kérdésre keres választ, addig a kéthurkos tanulás a szabályok kialakulásának okait keresi (a „miért" kérdést vizsgálja).

Egyhurkos tanulás eredményeként tehát a szabályok megismerése által változik a magatartás, ami kihat az eredményre. Ezzel szemben a kéthurkos tanulás viszont a szabályokat kiváltó intuíciók megismerésével megérti a szabályokat, ami sokkal hatékonyabban befolyásolja a kultúrát [Senge, 1998]



1. Ábra: A Lean érettség és a szervezeti tanulás közti összefüggés

Forrás: Senge, P. M. [1998]: Az 5. alapelv. HVG kiadó. Budapest. 1998.
alapján saját szerkesztés

Összefoglalás

A fenntartható szervezetek jellemzője, hogy működésüket hosszú időtávon tervezik, tehát stratégiájuknak - és ezzel összhangban szervezeti kultúrájuknak – hosszú távon is meg kell őriznie alkalmazkodóképességét a szervezetet körülvevő környezet folyamatos változásaival szemben.

A fenntartható szervezet kultúrája tehát nem idegen a változásoktól, arra kész gyorsan és hatékonyan reagálni. A gyors reakció azért lehetséges, mert fejlett vezetői eszközrendszert alkalmaz a mindennapi gyakorlatban. Nem sajnálja az erőforrásokat (anyagi és humán) a fejlett benchmark tevékenységek végzésére, hiszen nyilvánvaló, hogy ez a szervezet előtt álló változások egyfajta „meteorológiai előrejelzése", melyet a menedzsment hatékonyan képes alkalmazni.

Ha szükséges, a szervezeti kultúra megváltoztatásától sem riad vissza, hiszen az intelligens menedzsment jól tudja, hogy tartós eredményt csak jól képzett és egységes szervezet által érhet el.

A szervezet számára nem idegen az új ismeretek elsajátítása, hiszen az alkalmazottak hosszú távon számítanak a nekik munkát, - ezen keresztül biztos megélhetést- biztosító szervezetre. Bíznak annak menedzsmentjében, ezért nem csak válság idején fogadják el a döntéseket. Változó feltételekre pozitívan reagálnak.

Irodalomjegyzék

1. Bakacsi, Gy. [2004]: Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Aula Kiadó, p.181-219; p. 278-302
2. Borgulya I, és Barakonyi K. [2004]: Vállalati kultúra. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. 2004.

3. Heidrich, B. [2013]: Alkalmazottak vezetése. 2014.10.10-én letöltve:
4. Nagy T. [2014]: A fenntartható vállalat szervezeti kultúrájának fejlesztése. Doktori szigorlat. Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Sopron
5. Péczely Gy. Et al. [2009]:Lean 3. Termelékenységfejlesztés egységes rendszerben. A. A. Stádium kft. Debrecen, 2009
6. Sathe V. Culture and related corporate realities. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc 1985. New York.
7. Senge, P. M. [1998]: Az 5. alapelv. HVG kiadó. Budapest. 1998.
8. Trice, H.M. [1993]: Occupational Subcultures int he workplace. USA, Ithaca. 1993. p.23.
9. Trice, H.M. és Beyer [1992]: The Cultures of Work Organizations. Department of Management, College of Business Administration, The University of Texas at Austin, Austin, Texas. 1993.

dr. KÉRI JUDIT[10]: A foglalkoztatáspolitika passzív eszközei

1. Bevezetés

A munka és a foglalkoztatás a jóléti államok működésének egyik alapja. Azoknak, akik dolgoznak, a munka megélhetést teremt, a teljes foglalkoztatás azt jelentheti, hogy a munkából szerzett jövedelem az egyének személyes jólétének alapját teremti meg. A foglalkoztatás magas aránya nem csak azt jelenti, hogy kevesebb embernek kell segítséget nyújtani szociálpolitikai eszközökkel, hanem azt is, hogy adó- és járulékbefizetésekkel sokan járulnak hozzá ahhoz. Le kell szögeznünk, hogy a leginkább fejlődő gazdasági korszakokban, a bővülő munkaerőpiacokon sem létezik teljes foglalkoztatás. A fejlődés úgy írható le, hogy bizonyos vállalkozások valamilyen okból megszűnnek és más ágazatokban vagy korszerűbb technológiát alkalmazó munkahelyek, vállalkozások keletkeznek. A távozó munkavállalók és a keletkező munkahelyek egymásra találásához időre van szükség, ezért mindig lesznek olyan munkakeresők akik munkanélküliek. [Krémer, 2009., 223.]
A munkanélküliség a világ számos országában komoly problémaként jelentkezik. Mind az Európai Unióban, mind hazai szinten törekszenek a foglalkoztatás növelésére, a munkanélküliség csökkentésére. A probléma kezelésére alkalmazható módszerek, programok, juttatások, ellátások igen sokfélék. Amennyiben az egyén munka nélkül marad vagy saját magának kell a megélhetéséről gondoskodnia, új munkahely után néznie vagy az államhoz fordul és az általa nyújtott lehetőségekkel él.
Magyarországon a foglalkoztatás elősegítésére és a munkanélküliek támogatására a foglalkoztatáspolitika rendszerében két módon kerülhet sor, így elkülönítjük a foglalkoztatáspolitika aktív és passzív eszközeit. A következőkben a kieső jövedelem pótlását szolgáló passzív eszközök vizsgálatára helyezem a hangsúlyt.

2. Fogalmi meghatározás

A téma további vizsgálatához szükség van a foglalkoztatáspolitika és a munkanélküliség definiálására, hiszen ezen két fogalom léte hívja életre a foglalkoztatáspolitika passzív eszközeinek szükségességét, alkalmazhatóságát.
A foglalkoztatáspolitika a „regisztrált munkanélküliekkel" foglalkozik, kiegészítő, rásegítő funkciókat láthat el. Hozzájárul a munkaerő mobilitásához, az új munkahelyek felkutatásához; a munkaerő magasabb képzettségéhez, igazságosabb és jobb hozzáférést biztosít az üres álláshelyekhez való eljutáshoz. Információval támogatja a munkaerő-piaci résztvevőket, mind a munkaadókat, mind a munkát keresőket. A fent említettek mellett olcsóbbá teszi bizonyos csoportok foglalkoztatását különféle célzott támogatásokkal, adó-és járulékkedvezményekkel vagy átvállalja a foglalkoztatásukkal járó költségek meghatározott hányadát; valamint a hátrányos helyzetű térségekben megvalósuló munkahelyteremtő beruházásokhoz hozzájárul. [Krémer, 2009., 266.]
A foglalkoztatáspolitika meghatározása mellett a munkanélküliség jellemzőinek áttekintésére is szükség van, hiszen ezen probléma következtében válnak szükségessé a később részletezett passzív eszközök.
A munkanélküliség meghatározására számos definíció született. Az ILO 168. számú egyezménye megadja a munkanélküliség fogalmát, és különbséget tesz teljes munkanélküliség és részleges munkanélküliség között.

[10] PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem

A teljes munkanélküliség az egyezmény szerint „az elsődleges munkajövedelem teljes elvesztése, ami annak következményeként következik be, hogy az illető személy a legális munkaerőpiacon nem kap megfelelő munkát, annak ellenére, hogy munkavégzésre képes és kész állapotban van, és folyamatosan munkát keres.” [Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 358-359. és ILO 168. Egyezmény 10. cikk]
Részleges munkanélküliség esetén olyan jövedelemvesztésről beszélünk, amelyet a – törvényes vagy normálisnak tekintett – munkaidő tartamának csökkenése idéz elő. Másik oka a munkabér kifizetésének felfüggesztése vagy annak lecsökkenése, amely abból ered, hogy a munkavégzést ideiglenesen felfüggesztik, viszont ez nem jár a jogviszony szüneteltetésével, megszűnésével, megszüntetésével. Részleges munkanélküliek azok a személyek, akik kényszerből részmunkát végeznek, de egyébként teljes munkaidőben akarnak dolgozni. Ebben az esetben a munkaviszony valamely tartalmi eleme a munkavállaló akarata ellenére változik. Az ILO definíció hiányossága abban rejlik, hogy csak azokra terjed ki, akik már valaha a munkaerőpiac részesei voltak. A definíció nem terjed ki arra a generációra, amelyik még nem lépett oda be, őket nevezik pályakezdő munkanélkülieknek. [Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 359.]
A teljes és részleges munkanélküliség alapján történő elhatárolás mellett más módon is vizsgálhatóak a munkanélküliség jellemzői.
A munkanélküliségnek több fajtáját különíthetjük el, így beszélhetünk súrlódásos, strukturális, ciklikus és idényszerű munkanélküliségről. [Frey-Benedek-Herczog, 1999., 6.]
A súrlódásos munkanélküliség esetén az információáramlás gördülékenységének hiánya megakadályozza, hogy a munkát keresők és az állásokkal rendelkező munkáltatók megtalálják egymást.
Strukturális a munkanélküliség, ha nem fedi egymást a munkaerő kínálat és kereslet. Ebben az esetben gyakran tapasztalható a különböző foglalkozási csoportok között egyensúlyhiány. Ciklikus munkanélküliségről beszélünk, ha a munkaerő-piacon kialakult egyensúly eltolódik a pangás irányába. Ekkor a munka összkeresete alacsony szinten van.
A szezonális gazdasági ágakhoz kapcsolódóan rövid távon munkanélküliség jelentkezhet, ezt nevezik idényszerű munkanélküliségnek.
Fontos hatással vannak a munkanélküliség alakítására az egyénekkel szemben támasztott követelmények abból a szempontból, hogy hogyan kapcsolódnak, kapcsolódhatnak be és hogyan maradnak távol a munkaerőpiactól.
A munkaerőpiac résztvevőinek vonatkozásában elkülönítik az aktív és inaktív népességet. Az aktív népesség úgy jellemezhető, hogy a legális munkaerőpiacon végzik a munkájukat, a munkavégzés alsó korhatárát elérik, munkaviszonyban vagy azzal egyenértékű jogviszonyban, ellenszolgáltatás ellenében végeznek vagy végezhetnének munkát. Az inaktív népességhez azok tartoznak, akik még nem érték el a jogszabály által előírt alsó korhatárt. [Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 359-360.]
A fogalmi meghatározást követően a foglalkoztatáspolitika aktív és passzív eszközeinek általános jellemzőit vizsgálom, amely alapján elhatárolhatóvá válik, hogy milyen célok mentén nyújtanak azok segítséget.

3. A foglalkoztatáspolitika eszközei

A munkanélküli ellátások funkciója, hogy átmeneti megélhetési forrást nyújtsanak olyan személyeknek, akik nem kapnak megfelelő munkát a legális munkaerőpiacon, annak ellenére, hogy munkavégzésre képes állapotban vannak, és folyamatosan munkát keresnek. A munkanélküliség elleni fellépés leghatásosabb eszköze a munkavégzés biztosítása. Minden más eszköz arra használható, hogy enyhítse a munkanélküliségből származó rossz társadalmi következményeket. [Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 355.]

Jó ideje kialakult a foglalkoztatáspolitika eszközeinek tipizálása, vagyis az aktív és a passzív eszközök megkülönböztetése, és ezeken keresztül vizsgálják az egyes eszközök foglalkoztatásra gyakorolt hatását. [László, 2013., 20.]
Az aktív foglalkoztatáspolitika célja a munkába állás elősegítése, míg a passzív eszközök célja a munkanélküli személy egzisztenciájának védelme. [Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 357.] Az eszközök más-más célt szolgálnak, így az elkülönítést ez teszi szükségessé.
Az utóbbi évtizedekben a munka világa jelentősen átalakult. A változással szükségessé vált a szociális védelem feltételeinek átalakítása, így a munkanélkülieknek járó ellátások is változtak. [Csorba, 2010., 11.]

A) Aktív eszközök

A munkáltatás elősegítése azon eszközöket foglalja magában, amely az új munkahelyek megteremtését célozza és végső célját azzal éri el, hogy teljes foglalkoztatásról beszélhetünk. Ehhez kapcsolódnak különböző képzési programok, amelyek egyrészt a munkanélkülivé válás elkerülését, másrészt a már munkanélküli személyek visszailleszkedését igyekeznek támogatni.[Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 358.]
Az aktív eszközöknek az álláskereső munkába lépésében van közvetlen szerepe. Ezek meghatározott szolgáltatások, valamint azon munkáltatóknak nyújtott támogatások, amelyek regisztrált munkanélküliek foglakoztatását vállalják. Az aktív támogatások vizsgálata kapcsán megállapítható, hogy ritkán segítenek hosszú távon fenntartható munkahely megtalálásához, sok esetben a támogatási időszak elteltével megszűnnek a támogatott álláslehetőségek. A munkavállaló azzal, hogy támogatták a munkavégzését, munkatapasztalatra tehet szert, ezzel megkönnyítve a későbbi elhelyezkedést, későbbi munkába állását. [Krémer, 2009., 268-269.]

B) Passzív eszközök

A passzív eszközrendszer a munkanélküli személyre irányítja a hangsúlyt. Ez segíti abban, hogy a munkajövedelmét részben pótolják. A munkanélküli biztosítás ennek egyik leginkább elterjedt megoldási formája. A munkanélküli személy munkaerő-piaci újbóli bekapcsolódását ösztönzi a biztosítás, illetve az egyéb pénzbeli transzfereket nyújtó rendszerek az egyén egzisztenciális helyzetének támogatását is célozzák. De csak akkor folyósítható ellátás, ha az adott személy aktívan keres munkát. Fontos leszögeznünk, hogy a foglalkoztatáspolitika két oldala egymással összefügg, nem lehet őket elválasztani. [Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 358.]
Krémer szerint ez a fogalomhasználat félrevezető, megtévesztő. Egyrészt a passzív eszközök nem a szó szoros értelemben véve passzívak, hiszen a támogatás feltételeként határozzák meg, hogy regisztrált munkanélküli legyen az egyén. Ebből adódóan aktívan keres munkát, él a tanácsadói, közvetítői aktív támogatásokkal. A támogatás logikája is aktív. A munkanélküli azért kapja, hogy a munkája elvesztése után ne kényszerüljön rá arra, hogy az első munkaalkalmat elfogadja és legyen lehetősége a képzettségének megfelelő munkaalkalmat elfogadni. [Krémer, 2009., 269.]

Ezek az eszközök minden olyan káros hatás ellen igyekeznek védelmet biztosítani, amit a munkanélküliséggel együtt jár. Alapvetően olyan pénzbeli ellátásokat nyújtanak, amelyek a kieső munkajövedelmet igyekeznek – általában részben – pótolni. A passzív eszközöknek három fajtája különböztethető meg. A végkielégítés a munkajogi védelem keretében, a munkanélküli biztosítás a szociális biztonsági védelem keretében és egyéb szociális támogatások is léteznek. [Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 363.]
A végkielégítésre vonatkozó szabályokat, így többek között az arra való jogosultság feltételeit, annak mértékét a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.) tartalmazza. [Mt. 77. §] Az aktív korúak ellátására – mint egyéb szociális támogatás – vonat-

kozó rendelkezéseket a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény határozza meg (a továbbiakban: Szoctv.). [Szoctv. 33-37/C. §]
A témához kapcsolódóan a következőkben a munkanélküli-biztosítást vizsgálom részletesebben. A munkanélküli-biztosítás a passzív foglalkoztatáspolitikai eszközrendszeren belül leggyakrabban alkalmazott megoldás. Ez a biztosítás mind alapelveiben, mind működési szabályaiban tipikus szociális biztonsági rendszernek tekinthető. Létrehozása kapcsán a legfontosabb célkitűzésnek minősül a munkajövedelem ideiglenes pótlása, annak támogatása, hogy az egyén minél hamarabb visszailleszkedjen a munkaerőpiacra és az egyén vásárlóképességét legalább részben fenntartsa. Általában két előfeltétele van a munkanélküli-ellátásnak. Egyrészt az azt igénylő nem önhibájából veszítette el a munkáját és ez tartósan fennáll vagy jogszerűen függesztették fel határozott időre a munkavégzés alól. Másrészt rendelkezik a jogosultsághoz szükséges idővel. Elmondható, hogy országonként eltérő a munkanélküli-ellátások folyósításának időtartama. [Czúcz-Hajdú-Pogány, 2005., 364-366.]
A fogalmi vizsgálat és az eszközök általános jellemvonásainak áttekintése után a jelenleg hatályos, a munkanélküli ellátásokra vonatkozó törvényi szabályozást elemzem.

4. A munkanélküli ellátásokról

A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény (a továbbiakban: Flt.) határozza meg az alapvető szabályokat a foglalkoztatáspolitika aktív és passzív eszközei, az eljárási szabályok vonatkozásában. A törvény a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához való jog gyakorlásának elősegítésére, a foglalkoztatási feszültségek feloldására, az álláskeresők támogatására született. Az Flt. alapján a kormány, a helyi önkormányzatok mellett a munkaadók, a munkavállalásra jogosultak és ezek érdekképviseleti szervezetei együttműködnek a foglalkoztatás elősegítését a munkanélküliség megelőzését és hátrányos következményeinek enyhítését célozva. Állami foglalkoztatási szerv segíti elő az Flt.-ben meghatározott célok megvalósulását. [Flt. 1. §, 3. § (1) bek.]
A törvény kimondja, hogy az egyenlő bánásmód követelményét a foglalkoztatás elősegítése és az álláskeresők támogatása során meg kell tartani. Az állami foglalkoztatási szerv szolgáltatásait minden munkavállalásra jogosult és munkaadó ingyenesen igénybe veheti. A szerv tájékoztatási feladatokat is ellát, így a hozzáforduló munkavállalót és munkaadót mind jogairól, mind kötelezettségeiről tájékoztatja. A munkanélküliség megelőzését, időtartamának csökkentését, a foglalkoztatási lehetőségek bővítését olyan eszközök alkalmazásával is elő kell segíteni, amelyek nem tartoznak a foglalkoztatáspolitika körébe, így például adókedvezményekkel, az oktatás és a foglalkoztatáspolitika összehangolásával, elkülönített pénzalapok felhasználásával. [Flt. 2. § (1) bek., 4. § (1)-(2) bek., 5. § (2) bek.]
A foglalkoztatáspolitika aktív eszközeire vonatkozó rendelkezéseket az Flt. mellett a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerőpiaci Alapból[11] foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról szóló 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet tartalmazza. Aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök többek között az álláskeresők vállalkozóvá válását elősegítő támogatások, a foglalkoztatás bővítését szolgáló támogatások, bérköltség támogatása vagy a munkahelyteremtés és a munkahelymegőrzés támogatása. [6/1996. (VII. 16) MüM rendelet 10-11/A. §, 18. §]

A téma vizsgálatához szükség van – az Flt. által is előirányzott – fogalom meghatározására, így elsőként az álláskereső fogalmát kell definiálni, hiszen az Flt. számos rendelkezése az ebben foglalt feltételek meglétéhez vagy hiányához kötött.

[11] A Munkaerőpiaci Alap elnevezése Nemzeti Foglalkoztatási Alapra módosult. [Flt. 39. § (1) bek.]

Hat konjunktív feltételre van szükség ahhoz, hogy valaki álláskeresőnek minősüljön az Flt. szerint.
Álláskereső az a személy, aki:

- rendelkezik a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel és
- nem folytat tanulmányokat oktatási intézmény nappali tagozatán és
- öregségi nyugdíjra nem jogosult, megváltozott munkaképességű személyek ellátásában, rehabilitációs járadékban nem részesül és
- munkaviszonyban nem áll az alkalmi foglalkoztatásnak minősülő munkaviszony és a nevelőszülői foglalkoztatási jogviszony kivételével, és nem folytat egyéb keresőtevékenységet és
- együttműködik az állami foglalkoztatási szervvel az elhelyezkedése érdekében és
- akit az állami foglalkoztatási szerv álláskeresőként nyilvántart. [Flt. 58. § (5) bek. d) pontja]

Elsőként azt kell megvizsgálni, hogy rendelkezik-e a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel. Ez az álláskereső egészségi alkalmasságát jelenti, hogy bármikor kiközvetíthető legyen. Amennyiben egészségügyileg alkalmatlanná vált arra, hogy a munkanélkülivé válást megelőzően betöltött munkakörhöz tartozó feladatokat ellássa, még más munkakörbe kiközvetíthető. Fontos, hogy a felajánlott munkahely viszonylatában kell az alkalmasságát vizsgálni. [Funtig-Boncz, 2013., 128.]
Az együttműködés keretében az álláskereső személyesen vagy elektronikus módon a nyilvántartásba vevő kirendeltségen az általa meghatározott időpontban, de legalább háromhavonta jelentkezik. Emellett bejelenti az állami foglalkoztatási szervnek 15 napon belül, ha az elhelyezkedését, álláskeresését befolyásoló körülmény következik be. [Funtig-Boncz, 2013., 131.és Flt. 54. § (9) bek.] Saját maga is aktívan munkát keres és elfogadja, igénybe veszi az állami foglalkoztatási szerv által felajánlott munkaerő-piaci szolgáltatást, valamint a szerv által támogatott képzési lehetőségeket. Részt vesz azokban a munkaerőpiaci programokban, amelyek a megfelelő munkahelyhez jutást segítik elő, valamint elfogadja a megfelelő munkahelyre szóló állásajánlatot. [Flt. 54. § (9) bek. és (9a) bek.]
A nyilvántartásba vétel azért fontos, mert amennyiben egy munkáltató foglalkoztatást elősegítő támogatást szeretne igénybe venni, akkor hozzá csak álláskeresőként regisztrált személy közvetíthető. Ennek a kirendeltség és az álláskereső közötti együttműködésnek a része az, hogy a részére felajánlott megfelelő munkahelyet elfogadja. [Funtig-Boncz, 2013., 131.]
Fontos és döntő kérdés, hogy az álláskereső szempontjából mi minősül megfelelő munkahelynek. Vizsgálandó, hogy milyen jogviszonyban történik a foglalkoztatás, az adott munka elvégzésére egészségügyileg alkalmas-e az álláskereső, a munkahelye milyen messze van és mennyi lesz a várható keresete. [Funtig-Boncz, 2013., 131.]

Az Flt. hatálybalépése óta a munkanélküliek ellátórendszere többször jelentősen átalakult. Az ellátórendszert érintő fontos változás, hogy az addig két szakaszra tagolódó folyósítás megszűnt és az álláskeresési járadék folyósítási ideje lecsökkent. [Funtig-Boncz, 2013., 125.]
Az Flt. alapján az első munkavállalói és munkaadói járulékokat az 1991. júliusi bruttó kereset alapján fizették a Munkanélküliek Szolidaritási alapjába. Ekkor, a törvény hatálybalépését követően a munkanélküliek passzív ellátásként munkanélküli-járadékot, előnyugdíjat, pályakezdők munkanélküli-segélyét, költségtérítést vehettek igénybe. [Fürjes, 2011., 26-27.]
Az általános áttekintés után az Flt. passzív eszközökre vonatkozó rendelkezéseit vizsgálom.

5. A foglalkoztatáspolitika passzív eszközei

Elmondható, hogy az Flt. csak a munkanélküliséghez kapcsolódó közvetlen ellátásokat tartalmazza. Az Flt. alapján az álláskeresők részére álláskeresési járadék, nyugdíj előtti álláske-

resési segély és költségtérítés adható. A továbbiakban ezek igénybevételéhez meghatározott legfontosabb szabályokat tekintem át.

A) Álláskeresési járadék

Ahhoz, hogy álláskeresési járadékra legyen valaki jogosult, a törvényben meghatározott feltételeknek teljesülnie kell. Így álláskeresési járadék illeti meg azt, aki álláskereső, az álláskeresővé válást megelőző 3 éven belül legalább 360 nap jogosultsági idővel rendelkezik és munkát akar vállalni. Ezt a harmadik feltételt a törvény azzal egészíti ki, hogy az egyén önálló álláskeresése nem vezetett eredményre és az állami foglalkoztatási szerv sem tudott számára megfelelő munkahelyet felajánlani. [Flt. 25. § (1) bek. a)-d) pontjai]
Az álláskeresési járadék mértékének kiszámítása összetett módon történik. Fontos, hogy az álláskeresési járadék folyósítását az álláskeresőnek kérelmeznie kell. A járadék összegét a kérelem benyújtását megelőző időszak vagy az álláskeresővé válást megelőző négy naptári negyedév vonatkozásában kell vizsgálni. A mértékét ezen időszakkal érintett jogviszonyban elért munkaerő-piaci járulékalap[12] havi átlagos összegének alapulvételével kell kiszámítani. Az összeg kiszámításához a megjelölt időszakban elért járulékalap összegét kell osztani azon hónapok számával, amelyekben az álláskeresőnek volt járulékalapot képező jövedelme. A fent említett számítás alapján az egy napra jutó álláskeresési járadék az így meghatározott összeg harmincad része.
Folyósítási idő. Az Flt. meghatározza, hogy milyen időtartamig folyósítható a járadék. A folyósítás idejének számításakor 10 nap jogosultsági idő egy nap járadék-folyósítási időt fog jelenteni. A törvény maximalizálja a folyósítás időtartamát, így annak leghosszabb időtartama 90 nap. A folyósítás időtartamát az alapján állapítják meg, hogy az álláskeresővé válását megelőző 3 évben mennyi időt töltött munkaviszonyban, közfoglalkoztatási jogviszonyban. Az álláskereső részére az állami foglalkoztatási szervnél történő jelentkezésének napjával kezdik meg a járadék folyósítását. [Flt. 26. § (1), (4) bek. és 27. § (1)-(3) bek.]
A folyósítás megszűnése. Az álláskeresési járadék folyósítása a törvényben felsorolt esetekben megszűnik, így amennyiben azt az álláskereső kéri, ha megváltozott munkaképességű személyek ellátására lesz jogosult, ha meghal, ha oktatási intézmény nappali tagozatán folytat tanulmányokat, ha a járadék folyósítási idejét kimerítette, ha kereső tevékenységet folytat vagy olyan képzési lehetőségbe kapcsolódik be, ahol a mindenkori kötelező legkisebb munkabér összegét elérő rendszeres támogatásban részesül. Meg kell szüntetni a folyósítást, ha törlik a nyilvántartásból az álláskeresőt vagy ha kereső tevékenységet folytat. [Flt. 28. § (1) bek. a)-g) pontjai és (2) bek. a)-b) pontjai]
Ha megvizsgáljuk, hogy milyen feltételeknek kell teljesülnie ahhoz, hogy valaki álláskeresőnek minősüljön és azt összevetjük a folyósítás megszűnésének eseteivel, akkor azt láthatjuk, hogy bizonyos feltételek mindkét helyen megjelennek, így csak álláskeresőnek minősülő személy kaphatja meg ezt az ellátást.
A megszűnési okok vizsgálatakor szembetűnő, hogy – két eset kivételével – a megszűnés oka az, hogy az álláskereső más forrásból jövedelemhez jut. Ettől eltérő körülmény ha tanulmányokat folytat, hiszen abba az esetben az lesz a „munkája”.

B) Nyugdíj előtti álláskeresési segély

Az Flt. egy másik személyi körre nézve lehetőséget biztosít nyugdíj előtti álláskeresési segély folyósítására. Ebben az esetben sem automatikusan kaphatja meg a segélyt az álláskereső,

[12] A társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatás fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. törvény (a továbbiakban:Tbj.) határozza meg ennek a járulékalapnak a mértékét. A biztosított által fizetendő munkaerő-piaci járulék mértéke 1,5 százalék. [Tbj. 19. § (3) bek.]

hanem kérelmeznie kell azt. Az álláskeresési járadékhoz hasonlóan feltételként határozza meg az Flt., hogy az álláskereső munkát akar vállalni, de sem az állami foglalkoztatási szerv nem tudott megfelelő munkahelyet felajánlani, sem az önálló álláskeresése nem vezetett eredményre. Az ellátás nevéből adódóan a jogosultsági feltételek egyike a nyugdíjkorhatár betöltéséhez kötődik. Az Flt. ezen ellátás esetében is több konjunktív feltétel teljesülését írja elő. Eszerint a kérelem benyújtásának időpontjában legfeljebb öt év hiányzik az álláskeresőre irányadó öregségi nyugdíjkorhatár[13] betöltéséhez. Emellett legalább 45 napon át álláskersési járadékban részesült és annak folyósítási időtartamát kimerítette. Vagy pedig kereső tevékenység miatt – mielőtt kimerítette volna a járadék folyósítási idejét – az állami foglalkoztatási szerv megszüntette és nem szerzett ismételten jogosultságot a járadék folyósítására. [Flt. 30. § (1) bek. a)-e) pontjai]
A segély összegét ebben az esetben nem a korábban fennálló feltételek alapján kell meghatározni, hanem a kérelem benyújtásának időpontjában irányadó legkisebb munkabér összegének negyven százalékának alapulvételével. A segély folyósításának ideje addig terjed, amíg az álláskereső öregségi nyugdíjra vagy megváltozott munkaképességű személyek ellátására lesz jogosult. Az álláskeresési járadékhoz hasonlóan a folyósítás kezdő napja a kérelem benyújtásának napja. A segély folyósításának megszűnési okai megegyeznek az álláskeresési járadék folyósításának megszűnési okaival. Megszüntetik a folyósítást, ha az álláskeresőt törlik a nyilvántartásból és ha keresőtevékenységet folytat (az álláskeresési járadékra vonatkozó szabályokhoz hasonlóan). [Flt. 30. § (2)-(5) bek.]

C) Költségtérítés

Az Flt. által szabályozott harmadik passzív eszköz a költségtérítés, amit a törvény csak röviden taglal.
A korábban vizsgált ellátások mellett és azokhoz kapcsolódóan az álláskeresők utazási költségét az állami foglalkoztatási szervnek meg kell téríteni. A munkahelykereséssel kapcsolatos, az álláskeresési járadék, a nyugdíj előtti álláskeresési segély megállapításával kapcsolatos indokolt helyközi utazási költséget a szerv megtéríti. [Flt. 32.§]

Valamennyi passzív eszközre vonatkozóna tartalmaz közös rendelkezéseket az Flt. Így amennyiben a jogosultság feltételeiben lényeges változás következik be, a tudomásszerzéstől számított 15 napon belül köteles az ellátásban részesülő személy értesíteni az ellátást megállapító szervet. [Flt. 36. § (1) bek.] Az Flt. a jogosulatlanul felvett ellátások vonatkozásában úgy rendelkezik, hogy amennyiben írásban kötelezték az ellátásban részesült személyt, akkor a felvételtől számított hat hónapon belül köteles azt visszafizetni. [Flt. 37. § (1) bek.]

6. Összefoglalás

Mint azt láthattuk, a foglalkoztatáspolitika céljai, módszerei, eszközei igen összetettek. Mind az aktív, mind a passzív eszközök célzottan igyekeznek enyhíteni a munkanélküliség okozta negatív következményeket. Elmondható, hogy a munkanélküliség általánosságban jövedelemvesztéssel jár, amit valamilyen módon pótolni kell, ha az egyén saját forrásból nem képes arra. A passzív eszközök célja ennek ideiglenes megoldása.
Az Flt. rendelkezik a foglalkoztatáspolitika passzív eszközeiről, így az álláskeresési járadékról, a nyugdíj előtti álláskeresési segélyről és a költségtérítésről. Az Flt. által biztosított ellátá-

[13] Öregségi nyugdíjra jogosult személy aki
- elérte az öregségi nyugdíjkorhatárt és rendelkezik az öregségi nyugdíjhoz szükséges szolgálati idővel vagy
- nyugdíjban részesül az öregségi nyugdíjkorhatár betöltése előtt vagy
- öregségi nyugdíjsegélyben részesül [Flt. 58.§ (5) bek. i) pontja]

sok igénybevételéhez pontosan meghatározott feltételek együttes fennállására van szükség, így csak az annak eleget tevő álláskeresők tudják azt igénybe venni meghatározott ideig. Ennek következtében szűkül az a személyi kör, amely az ellátást igénybe tudja venni.

Irodalomjegyzék

1. Czúcz Ottó – Hajdú József – Pogány Magdolna [2005]: *Szociális jog II*. UNIÓ Lap-és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft.
2. Csorba Judit [2010]: *A tisztes munka*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
3. Frey Mária – Benedek András – Herczog László [1999]: *Munkaügyi igazgatás*. BM Kiadó
4. Funtig Zoltán – Boncz Tünde [2013]: *Kommentár a foglalkoztatási törvényhez*. Complex Kiadó Jogi és Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
5. Fürjes Annamária [2011]: *A munkanélkülek ellátása Magyrországon*. Humánpolitikai Szemle, 2011. október
6. Krémer Balázs [2009]: *Bevezetés a szociálpolitikába*. Napvilág Kiadó, Budapest.
7. László Gyula [2013]: *A foglalkoztatási célok és eszközök rendszerezése (I. rész).* Munkaügyi Szemle, III. szám.
8. ILO 168. számú Egyezmény
9. A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény
10. A szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény
11. A társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatás fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. törvény
12. A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény
13. A foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerőpiaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról szóló 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet

SZŰCSNÉ Dr. MARKOVICS KLÁRA[14]: Az információkezelés módja a beruházási döntések előkészítése során a hazai feldolgozóiparban

1. Bevezetés

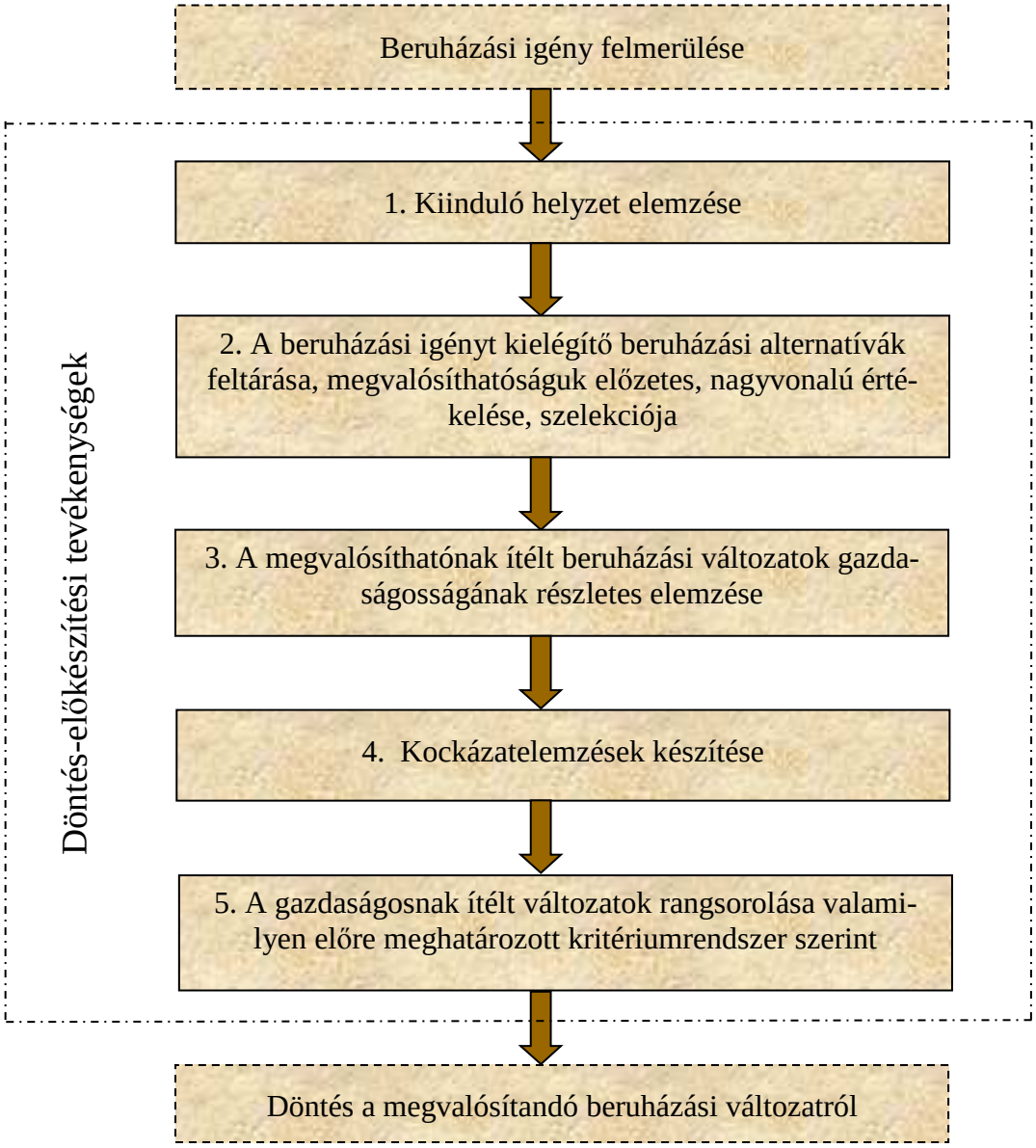
A szakirodalom nem egységes abban a kérdésben, hogy a beruházás folyamata mely szakaszokra tagolódik (a szerzők rendszerint kettő, három vagy négy nagy szakaszát különítik el). Abban viszont egyetértés mutatkozik, hogy a beruházások megvalósítását mindig meg kell előznie egy döntés-előkészítési szakasznak. A beruházások döntés-előkészítésére vonatkozóan számos hazai és nemzetközi forrásmunkát dolgoztam fel. Ezek alapján egyértelműen megállapítható, hogy a szakirodalmi ajánlások nem teljesen egységesek a tekintetben, hogy a döntés-előkészítési szakaszban milyen tevékenységeket célszerű elvégezni a vállalati szakembereknek, habár a folyamat lényegét tekintve jelentős hasonlóságok fedezhetők fel az egyes ajánlások között.

Öt forrásmunkára alapozva [Barta, 1986; Butler és társai, 1993; Northcott, 1998; Vargha, 2001; Fekete – Husti szerk. 2005] megszerkesztettem a beruházások gazdasági döntés-előkészítésének modelljét (melyben csupán a gazdasági előkészítéshez tartozó tevékenységek szerepelnek, a műszaki előkészítéshez kapcsolódó feladatokat nem tartalmazza), majd a hazánkban működő feldolgozóipari vállalatok körében végzett kérdőíves felméréssel teszteltem a felállított elméleti modellt. (A beruházások gazdasági döntés-előkészítésének általam szerkesztett modelljét az 1. ábra mutatja be. A modell tesztelését a szerző Ph.D. értekezése tartalmazza részletesen. [Szűcsné Markovics, 2013]) A beruházások döntés-előkészítési munkálatait a beruházási igény felmerülése előzi meg. A kiinduló helyzet elemzésével kezdődnek és a gazdaságosnak ítélt beruházási változatok rangsorolásával zárulnak a döntés-előkészítési tevékenységek. A megvalósítandó beruházásról szóló döntés már nem része a döntés-előkészítési folyamatnak.
A beruházás-gazdaságossági számítások nagyon fontos részét képezik a döntés-előkészítésnek. A szakmailag megalapozott beruházás-gazdaságossági elemzések alapfeltétele, hogy a vállalatok rendelkezzenek a számítások elvégzéséhez kellő mennyiségű, pontos és naprakész információval. „A vállalati döntéshozatalban az adatoknak központi szerepük van, nélkülük a döntéshozatali folyamat nem képzelhető el. A döntéshozó olyan elemző eszközökre támaszkodik a döntéshozatali folyamatban, amelyek az adatok, információk és tudás hatékony felhasználását lehetővé teszik.” [Sasvári, 2014, 173. o.] E megállapítás a beruházási döntésekre is igaz. A beruházások döntés-előkészítése során célszerű az alternatívákban, változatokban való gondolkodás, ami tovább növeli a döntéshez szükséges adat- és információmennyiséget.

Jelen tanulmány egy 2012-ben, a hazai feldolgozóipari vállalatok körében végzett kérdőíves felmérés eredményeire alapozva két kérdésre ad választ:

1. A gazdaságossági számítások megkezdése előtt ellenőrzik-e a vállalatok a beruházással (beruházásokkal) kapcsolatban összegyűjtött információk helyességét, hitelességét és időszerűségét?
2. Mit tesznek a cégek abban az esetben, ha valamely információról kiderül, hogy nem pontos, nem megbízható forrásból származik vagy nem időszerű?

[14] egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar



1. ábra: A beruházások gazdasági döntés-előkészítésének modellje
Forrás: Saját szerkesztés

2. A kutatás módszertana

Egy szélesebb témakört lefedő kutatás keretében vizsgáltam a beruházási projektek rangsorolására alkalmazott módszereket. A kérdőíves felmérést a Magyarországon működő feldolgozóipari vállalatokra terjesztettem ki. A mintavétel során a Cég-Kód-Tár 2010/IV. negyedéves kiadványában szereplő adatbázisból választottam ki a vállalatokat. A reprezentativitás kritériuma az értékesítés nettó árbevétele volt. A kis- és közepes vállalakozásokról szóló törvényben[15] meghatározott árbevételi kategóriák szerint 4 csoportba soroltam a feldolgozóipari vállalatokat:

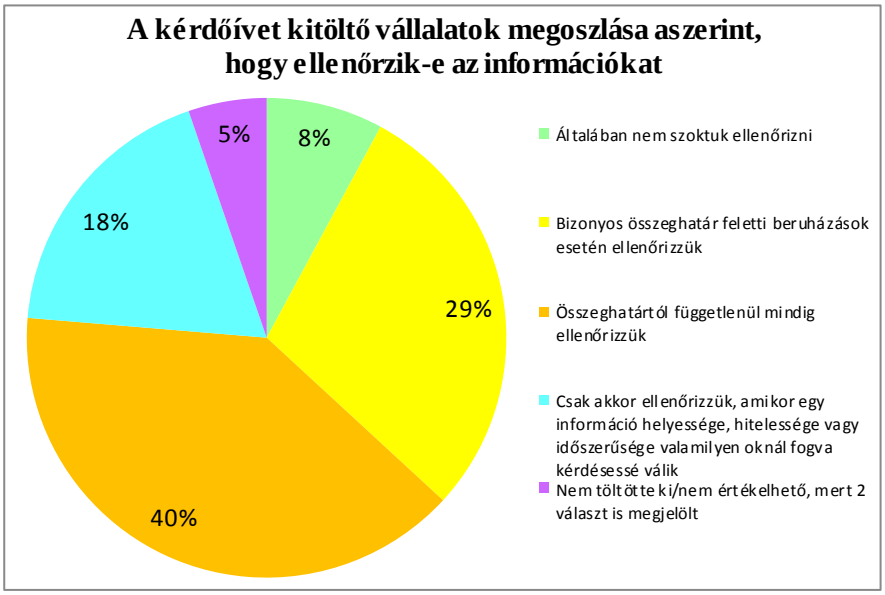
1. csoport: 600 millió forint alatti árbevételű cégek (mikrovállalkozások),

[15] 2004. évi a Kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló XXXIV. törvény 3. paragrafusának 1-6. bekezdése

2. csoport: 601-3 000 millió forint közötti árbevételű cégek (kisvállalatok),
3. csoport: 3 001-15 000 millió forint közötti árbevételű cégek (közepes vállalatok),
4. csoport: 15 001 millió forint feletti árbevételű cégek (nagyvállalatok).

Az egyszerű véletlen mintavétel legnagyobb hátrányát (a minta pontosságát és megbízhatóságát csak a mintanagyság növelésével lehet fokozni) kiküszöbölendő, rétegzett mintavételi eljárást alkalmaztam. Az árbevétel alapján kialakított csoportokon belül egyszerű véletlen kiválasztással emeltem be a mintába a cégeket az egyes rétegek nagyságával arányosan. Ennek köszönhetően a minta összetétele az alapsokaság rétegek szerinti összetételét tükrözi.
A kérdőíves megkérdezés 2012 nyarán, részben levélben, részben elektronikus úton történt. 500 cégnek levélben juttattam el a kérdőívet, további 1000 vállalatnak email-en küldtem el azt a linket, amelyre kattintva kitölthető volt a kérdőív. Összesen 76 vállalattól kaptam vissza értékelhető formában kitöltve a kérdőívet, mely 5,1 százalékos visszaérkezési arányt jelent. Ez alacsonynak tűnik, de a hasonló témájú külföldi kutatások esetén is tapasztalható volt hasonlóan alacsony arány: például Brounen, Jong és Koedijk 2002-ben, négy európai ország (Egyesült Királyság, Hollandia, Németország és Franciaország) bevonásával készült kutatása esetén szintén átlagosan 5 százalékos visszaérkezési arány volt jellemző [Brounen és társai, 2004]. Néhány vállalatvezető a kérdőív kézhez vételét követően telefonon keresztül utasította el a kérdőív kitöltését, melyet főként két érvvel indokoltak: az egyik, hogy cégüknél a beruházásokkal kapcsolatos mindenféle információ üzleti titoknak számít; a másik, hogy az utóbbi 5-6 évben nem volt érdemleges súlyú beruházás a vállalatnál.
A kitöltött kérdőívekben szereplő adatokat az Excel táblázatkezelő programban összesítettem és a WinSTAT statisztikai elemzésekre szolgáló programcsomagot felhasználva elemeztem. Elemzéseim során egyszerű leíró statisztikai módszereket, például megoszlási viszonyszámokat, csoportátlagokat stb., másrészt összehasonlító statisztikai elemzéseket végeztem (korrelációs együttható, khi-négyzet mutató, diszkriminanciaelemzés, varianciaanalízis).

3. A beruházással (beruházásokkal) kapcsolatban összegyűjtött információk helyességének, hitelességének és időszerűségének ellenőrzése



2. ábra: A kérdőívet kitöltő vállalatok megoszlása aszerint, hogy ellenőrzik-e a beruházással (beruházásokkal) kapcsolatban összegyűjtött információkat
Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

A kérdőív egyik kérdése arra irányult, hogy a vállalatok a gazdaságossági számítások megkezdése előtt szokták-e ellenőrizni az összegyűjtött információk helyességét, hitelességét és időszerűségét. A válaszadók 40 százalékánál összeghatártól függetlenül mindig ellenőrzik az összegyűjtött információkat, 29 százalékánál pedig csak bizonyos összeghatár feletti beruházások esetén végzik el az ellenőrzést. Mindenképp pozitív, hogy a válaszadó vállalatoknak csupán 8 százaléka nyilatkozta azt, hogy általában nem ellenőrzi az információkat. (A válaszok megoszlását a 2. ábra szemlélteti.)

A válaszok megoszlását vállalati méret és tulajdonosi arány szerinti bontásban is megvizsgáltam. (Az erre vonatkozó eredményeket az 1. táblázat összefoglalóan tartalmazza.) Vállalati méret szerint jelentős eltérés tapasztalható a vállalatok által adott válaszok között. A kisvállalatok és a nagyvállalatok túlnyomó többségénél (60, illetve 83 százalékánál) a beruházott összeg nagyságától függetlenül minden esetben ellenőrzik az információkat. A mikrovállalkozások és a közepes vállalatok esetében csupán alig több mint 20 százalékot tett ki ez az arány. A mikrovállalalkozások és a közepes méretű vállalatok gyakorlatára leginkább az a jellemző, hogy csak bizonyos összeghatár felett végzik el az ellenőrzést, illetőleg abban az esetben ellenőrzik az információkat, ha azok pontossága, hitelessége vagy időszerűsége kérdésessé válik. Csupán a mikrovállalkozások és a kisvállalatok esetében fordul elő (igaz, ott sem túl gyakran), hogy a számítások megkezdése előtt nem győződnek meg az információk helyességéről, hitelességéről, időszerűségéről. A vállalati méret és az információk ellenőrzése közötti összefüggés feltárása érdekében diszkriminanciaanalízist és khi-négyzet próbát végeztem. Az elvégzett vizsgálatok arra utalnak, hogy nincs kapcsolat a két változó (vállalati méret és információk ellenőrzése) között.
Tulajdonosi arány szerinti bontásban elemezve a válaszok megoszlását nincs jelentős eltérés a két vállalati csoport között. Tulajdonosi aránytól függetlenül a vállalatok többségénél vagy összeghatártól függetlenül, vagy bizonyos összeghatár felett ellenőrzik a beruházásokkal kapcsolatban összegyűjtött információkat. A többségében külföldi tulajdonban lévő cégek közül egyetlen egy sem jelölte be az „általában nem szoktuk ellenőrizni” válaszlehetőséget. A tulajdonosi arány és az információk ellenőrzése esetében is megvizsgáltam, hogy van-e kapcsolat a két változó között. A khi-négyzet próba nem jelzett összefüggést a két ismérv között.

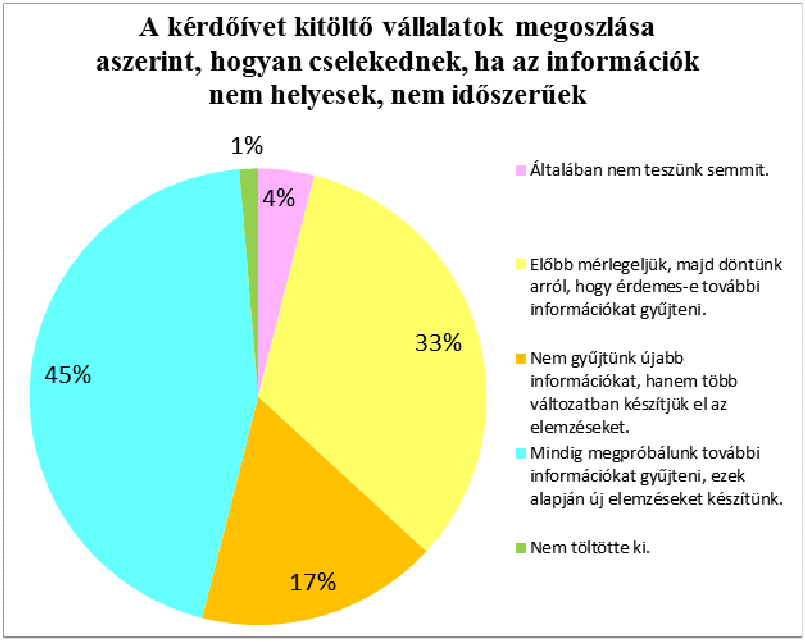
1. táblázat: Az összegyűjtött információk ellenőrzésére vonatkozó válaszok megoszlása vállalati méret, illetve tulajdonosi arány szerint

Ellenőrzik-e az információkat	Vállalati méret				Tulajdonosi arány	
	Mikro-vállalk.	Kisváll.	Közepes váll.	Nagyváll.	Többségi hazai	Többségi külföldi
Általában nem szoktuk ellenőrizni.	9%	4%	0%	0%	6%	0%
Bizonyos összeghatár feletti beruházások esetén ellenőrizzük.	42%	26%	42%	17%	32%	40%
Összeghatártól függetlenül mindig ellenőrizzük.	21%	60%	22%	83%	43%	39%
Csak akkor ellenőrizzük, amikor egy információ helyessége, hitelessége vagy időszerűsége valamilyen oknál fogva kérdésessé válik.	28%	10%	36%	0%	19%	21%
Összesen	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

4. A vállalatok által alkalmazott gyakorlat nem helyes, illetve nem időszerű információk esetén

A kérdőív egy másik kérdésével arra kerestem a választ, hogy mit tesznek a vállalatok abban az esetben, ha egy információról bebizonyosodik, hogy az nem helyes, illetőleg nem időszerű. A válaszadó cégek legnagyobb része, mintegy 45 százaléka minden esetben megpróbál további információkat gyűjteni a lehetséges beruházási változatokról, majd ezt követően újra elvégzik a beruházás-gazdaságossági számításokat. A vállalatok egyharmadánál először mérlegelik, hogy érdemes-e időt szánni a további információszerzésre, és csak ezt követően gyűjtenek (vagy nem gyűjtenek) pótlólagos információkat. A válaszadók 17 százaléka nem gyűjt újabb információkat, hanem több változatban (például optimista – reális – pesszimista változat) készíti el a beruházás-gazdaságossági számításokat. (A válaszok megoszlását a 3. ábra szemlélteti.)



3. ábra: A vállalatok által alkalmazott gyakorlat abban az esetben, ha valamely információ nem helyes, illetve nem időszerű
Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

E kérdés esetében is elemeztem vállalati méret, illetve tulajdonosi arány szerinti bontásban a válaszok megoszlását. (Az erre vonatkozó eredményeket a 2. táblázat összefoglalóan tartalmazza.)
Vállalati méret szerint nem figyelhető meg jelentős eltérés az információkezelés gyakorlatában. Mindegyik méretkategóriában a vállalatok döntő többsége mindig igyekszik további információk felkutatásával és azok elemzésével kiegészíteni a beruházás-gazdaságossági számításokat abban az esetben, ha valami oknál fogva nincsenek megelégedve az információk pontosságával, megbízhatóságával vagy időszerűségével. A vállalati méret és a vállalatok által alkalmazott információ-kezelési gyakorlat közötti esetleges kapcsolat feltárása érdekében khi-négyzet próbát, illetve diszkriminanciaanalízist végeztem. Mindkét vizsgálat azt az eredményt hozta, hogy nagy valószínűséggel nincs kapcsolat a két ismérv között.
Tulajdonosi arány szerinti bontásban vizsgálva a válaszok megoszlását, jelentős eltérés figyelhető meg a kérdésre adott válaszok között. A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok zöménél (61 százalékánál) mindig megpróbálják további információszerzéssel és újabb elemzésekkel kiegészíteni a beruházás-gazdaságossági számításokat. A többségi hazai tulaj-

donban lévő cégeknél „csupán” 40 százalékot tett ki ez az arány, miközben közel ugyanilyen arányban (39 százalékban) előbb mérlegelik, hogy érdemes-e időt és energiát fordítani a további információgyűjtésre és elemzésekre. A tulajdonosi arány és a vállalatok által alkalmazott gyakorlat közötti lehetséges kapcsolatot szintén a khi-négyzet teszttel vizsgáltam, mely ebben az esetben sem jelzett összefüggést a két változó között.

2. táblázat: „Mit tesznek abban az esetben, ha valamely információról kiderül, hogy nem pontos, nem megbízható forrásból származik vagy nem időszerű?” kérdésre adott válaszok megoszlása vállalati méret, illetve tulajdonosi arány szerint

A vállalatok által alkalmazott gyakorlat	Vállalati méret				Tulajdonosi arány	
	Mikro-vállalk.	Kisváll.	Közepes váll.	Nagyváll.	Többségi hazai	Többségi külföldi
Általában nem teszünk semmit.	4%	0%	0%	0%	5%	0%
Előbb mérlegeljük, hogy érdemes-e időt és energiát fordítani a pontosabb, hitelesebb, időszerűbb információk megszerzése érdekében, majd ezt követően döntünk arról, hogy gyűjtünk-e újabb információkat, végzünk-e újabb elemzéseket vagy sem.	29%	28%	11%	0%	39%	17%
Rendszerint nem gyűjtünk újabb információkat, hanem több változatban (pl. optimista, pesszimista) készítjük el a gazdaságossági elemzéseket.	9%	17%	28%	20%	16%	22%
Mindig megpróbálunk további információkat gyűjteni, melyeket felhasználva új elemzéseket készítünk.	58%	55%	61%	80%	40%	61%
Összesen	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Forrás: A kitöltött kérdőívek alapján saját szerkesztés

5. Összegzés

A beruházások döntés-előkészítési folyamatának kulcsfontosságú eleme a döntéshez szükséges megbízható, időszerű és minél pontosabb információk összegyűjtése, illetőleg azok megfelelő módszertan segítségével történő elemzése. A beruházási döntések hosszú távon hatással vannak a vállalat működésére, ezért a döntés-előkészítés során nagy hangsúlyt kell fektetni az információk magasfokú megbízhatóságára, pontosságára.

Egy 2012-ben végzett kérdőíves felmérés keretében vizsgáltam, hogy a hazánkban működő feldolgozóipari vállalatok ellenőrzik-e a beruházási változatokkal kapcsolatban összegyűjtött információkat, illetőleg mit tesznek abban az esetben, ha kétségeik merülnek fel az információk pontosságával, időszerűségével, megbízhatóságával kapcsolatban. A kérdőíves felmérés rámutatott arra, hogy a legtöbb vállalatnál összeghatártól függetlenül mindig ellenőrzik az összegyűjtött információkat, habár vállalati méret szerint jelentős eltérés figyelhető meg a válaszok között. Főként a kis- és a nagyvállalati kategóriára jellemző az, hogy a beruházott összeg nagyságától függetlenül mindig ellenőrzik az információkat. A mikrovállalalkozások és a közepes méretű vállalatok gyakorlatára inkább az jellemző, hogy csak bizonyos összeghatár feletti beruházások esetében végzik el az ellenőrzést, illetőleg akkor, ha az információk pontossága, hitelessége vagy időszerűsége kérdésessé válik.

Az információk ellenőrzésével szorosan összefügg az a kérdés is, hogy miként cselekednek a vállalatok abban az esetben, ha kiderül, hogy a döntés-előkészítés során összegyűjtött információk valamely szempontból (pontosság, megbízhatóság, időszerűség) nem megfelelőek. A kérdőíves megkérdezés azt az eredményt hozta, hogy – vállalati mérettől függetlenül – a cégek általában igyekeznek további adatokat, információkat gyűjteni és újabb elemzéseket ké-

szíteni. Ennél a kérdésnél tulajdonosi arány szerint mutatkozott eltérés a vállatok által alkalmazott gyakorlatban. A többségi hazai tulajdonban lévő cégeknél közel ugyanolyan arányban vannak a minden esetben újabb információkat gyűjtő és elemző vállalatok, mint azok, amelyek előbb mérlegelik, hogy érdemes-e további információkat gyűjteni. Ettől eltérően a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok többségénél rendszerint mindig igyekeznek a beruházás-gazdaságossági számításokat újabb információkkal és elemzésekkel kiegészíteni, pontosítani.
A kutatás fent részletezett eredményeit érdemes lett volna más kutatók eredményeivel is összevetni, ám sem hazai, sem nemzetközi kutatási eredményeket bemutató tanulmányt nem találtam erre a témára vonatkozóan.

Irodalomjegyzék

1. 2004. évi a Kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló XXXIV. törvény 3. paragrafusának 1-6. bekezdése
2. Barta, I. [1986]: *A beruházások döntéselőkészítése*; Akadémiai Kiadó, Budapest
3. Brounen, D. – Jong, A. – Koedijk, K. [2004]: *Corporate Finance in Europe: Confronting Theory with Practice*; Financial Management, 33. évfolyam, 4. szám
4. Butler, R. – Davies, L. – Pike, R. – Sharp, J. [1993]: *Strategic Investment Decisions: Theory, Practice, and Process*; Routledge, London
5. Fekete, I. – Husti, I. (szerk.) [2005]: *Beruházási kézikönyv vállalkozóknak, vállalatoknak*; Műszaki Könyvkiadó, Budapest
6. Northcott, D. [1998]: *Capital Investment Decision-Making*; International Thomson Business Press; London
7. Sasvári, P. [2014]: *A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata*; In: Karlovitz János Tibor (szerk.): Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben: 2. IRI Társadalomtudományi Konferencia, Komárno, International Research Institute, pp.173-183.
8. Szűcsné Markovics, K. [2013]: *A beruházások döntés-előkészítési folyamatának és módszereinek empirikus vizsgálata a hazai feldolgozóipari vállalatok körében;* Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem
9. Vargha, J. [2001]: *Tartós tőkejavak a vállalati gazdálkodásban*; Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc

dr. ZSÍROS ADRIENN[16]: Teljesítményértékelés és munkahelyi konfliktusok kapcsolata a kormánytisztviselők vonatkozásában

1. Bevezetés

Hazánkban a kormánytisztviselőkre vonatkozó új, egységes teljesítményértékelési rendszer 2013-ban került bevezetésre, melynek célja –a Magyary Program szerint- a tisztviselők – munkájukhoz szükséges - kompetenciájának növelésével a szervezeti célokhoz történő hatékonyabb hozzájárulás elérése és annak meghatározása, hogy ezen célok eléréséhez menynyiben járulnak hozzá a tisztviselők. A rendszerben számos jogkövetkezményt találunk, melyek a teljesítményértékeléshez köthetőek, és amelyekkel a jogalkotó – véleményem szerint - a fenti célok még hatékonyabb elérését kívánja szolgálni. Úgy gondolom egy teljesítményértékelési rendszernek minél inkább objektív módon kell működnie, a cél leghatékonyabb elérése, valamint a konfliktus helyezetek elkerülése érdekében. Felmerül tehát a kérdés, vajon ezek a jogszabályi rendelkezések valóban hatásosak-e, vagy vannak-e olyan hiányosságai a rendszernek, amelyek előidézhetnek munkahelyi konfliktusokat?

Úgy gondolom, hogy egy jó teljesítményértékelési rendszer egyik legfontosabb jellemzője az objektivitás, de a jelenlegi szabályozással ez véleményem szerint nem teljesen valósul meg. Jelen tanulmányom célja ezért, hogy bemutassam a ma működő, kormánytisztviselőkre vonatkozó teljesítményértékelési rendszert és rávilágítsak a rendszer – jogi szabályozással kapcsolatos - hiányosságaira, és arra, hogy ezek, miért vezethetnek konfliktushelyzethez a munkahelyen.

2. A kormánytisztviselői teljesítményértékelési rendszer működése

Klein Sándor[17] szerint a teljesítményértékelésnek két alapvető formája létezik: a formális és az informális. Véleményem szerint ezek közül a kormánytisztviselői értékelő rendszer a formális típusba sorolható, mely szerint: „A formális értékelés olyan, a szervezet által kifejlesztett rendszer, amelynek a segítségével rendszeresen, szisztematikusan értékelik az alkalmazottak teljesítményét.”[18]

Az új, egységes kormánytisztviselői teljesítményértékelési rendszer a 2012. augusztus 31-i Magyary Program célkitűzései[19] és az annak figyelembevételével kiadott jogszabályok[20] alapján került szabályozásra, melynek főbb rendelkezéseire a következőkben térek ki. Minden

---

[16] PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem

[17] Klein Sándor[2000]: Munkapszichológia, SHL Hungary Kft., Budapest, 266.p.

[18] Klein Sándor [2000]: Munkapszichológia, SHL Hungary Kft., Budapest, 266.p.

[19] A Magyary Program célkitűzése a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatosan: „Az új bázisra helyezett teljesítményértékelési rendszer alapvető célja a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciák (ismeret, tudás, készségek, képességek, szociális szerepek, én-kép, személyiségvonások, motiváció) fejlesztésével a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez hathatósan hozzájárulni, alapvetően feladata pedig – az értékelési tényezők, valamint a mérési és az értékelési módszerek kombinált alkalmazásával – annak megállapítása, hogy a közszolgálati tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járult hozzá a szervezet céljainak eléréséhez.” (Magyary Zoltán [2012]: Közigazgatási-fejlesztési Program, (MP 12.0.) A haza üdvére és a köz szolgálatában, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf (letöltés dátuma: 2015.02.11.) 64.p.

[20] A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény (továbbiakban: Kttv.); A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet; A közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről szóló 10/2013. (VI.30.) KIM rendelet

értékelést megelőz a teljesítménykövetelmények meghatározása, ami egyrészt kötelező, másrészt ajánlott tartalmi elemekből tevődik össze, melyeket értékelni vagy mérni lehet. Az előbbi a munkakörön alapuló egyéni teljesítménykövetelményeket és kompetenciákat (terhelhetőség, munkaidő-kihasználás, rendezettség, professzionalitás, személyes és szociális kompetenciák és vezetők esetében az erőforrásokkal való gazdálkodás) hivatott értékelni, míg az ajánlott elemek között lehet említeni például az év közbeni többletfeladatok vagy egyéni fejlesztési célok meghatározását. Fontos hangsúlyozni véleményem szerint a teljesítménykövetelmények kötelező elemei szempontjából, hogy minden egyes kormánytisztviselő esetében ugyanazok a kompetenciák kerülnek meghatározásra (nem vezetők esetében 5, vezetők esetében mind a 6 - előbbiekben említett - kompetencia csoport). A munkakörön alapuló követelmények ennél jóval inkább személyre szabottak, hiszen azokat – tapasztalatom szerint - a munkaköri leírások alapján határozzák meg az értékelő vezetők (például: a szervezetben dolgozó kormánytisztviselők vonatkozásában naprakész közszolgálati alapnyilvántartás vezetése).

A teljesítménykövetelmények meghatározása és maga az értékelési folyamat is egy úgynevezett TÉR elektronikus rendszerben történik, mellyel könnyen elkészíthetőek az értékelőlapok, amiket az értékelőkön kívül természetesen az értékeltek is megismerhetnek. Az értékelt személy teljesítményét egy 0 és 100% közötti mérőskálán kell értékelni, mely skála 5 fokozatra van osztva. A teljesítményértékelési fokozatokat, és az azokhoz kapcsolódó jogkövetkezményeket az alábbi táblázatban foglalom össze:

1. táblázat: A teljesítményértékelés jogkövetkezményei

<table>
<tr><th>Teljesítményfokozat</th><th>Kötelező jogkövetkezmények</th><th colspan="2">Lehetséges jogkövetkezmények</th></tr>
<tr><td>kivételes (100 – 91%)</td><td rowspan="3">magasabb besorolási fokozatba sorolás</td><td>-</td><td rowspan="5">alapilletmény eltérítés; címadományozás és annak visszavonása; jutalom megállapítása; szakértői és vezetői utánpótlási adatbázisba helyezés</td></tr>
<tr><td>jó (90 – 71%)</td><td>-</td></tr>
<tr><td>megfelelő (70 – 51%)</td><td>-</td></tr>
<tr><td>átlag alatti (50 – 41%)</td><td>-</td><td rowspan="2">következő besorolási fokozathoz előírt várakozási idő legfeljebb egy évvel meghosszabbítható</td></tr>
<tr><td>elfogadhatatlan (40 – 0%)</td><td>felmentés szakmai alkalmatlanság jogcímén</td></tr>
</table>

Forrás: A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény 130.§ (4) – (5), 133.§ (3); A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet 11.§ (4), 24.§ (1) alapján saját szerkesztés

A fenti táblázat második és harmadik oszlopában megjelölt jogkövetkezményekhez a jogalkotó meghatározza a szükséges teljesítményfokozatot, azonban vannak olyan jogkövetkezmények –melyeket az utolsó oszlop tartalmaz - is, melyeknek csupán a teljesítményértékelés – vagy az évi két teljesítményértékelés által adott minősítés – a jogalapja és nincs pontos jogszabályi meghatározás arra vonatkozóan, milyen teljesítményfokozat elérése esetén adható, vagy kell adni az adott juttatást. Ez véleményem szerint hiányossága a rendszer jogi szabályozásának, ami egyben teret enged a szubjektivitásnak. Mielőtt azonban rátérek arra, hogy ez a ma működő rendszer - szabályozását tekintve - milyen hiányosságokat vet fel pontosan, és ezek miként okozhatnak konfliktust egy munkahelyen, a konfliktus fogalmára térek ki.

3. Konfliktus meghatározása

Kiss György[21] szerint a munkajogi vita fogalmának meghatározása szempontjából a kiindulópont a konfliktus, ami „két vagy több személynek a szellemi küzdelme valamely kérdés eldöntésére, illetve perlekedés, szóváltás."[22] Ehhez képest a munkahelyi konfliktus[23] megfogalmazása már jóval összetettebb, szerinte ugyanis annak az alábbi 5 konjunktív feltétele van:

- a vita potenciális alanyai között kapcsolatnak kell fennállnia,
- a felek álláspontjainak különbözőnek kell lennie – ez a konfliktus kiindulási pontja is egyben,
- a felek között információcsere kell, hogy megvalósuljon,
- a vitás felek között munkáltató - munkavállaló kapcsolat áll fenn,
- a felek közti viszonyt egy alapjogviszony határozza meg.

A fenti kritériumokat alapul véve, az általam vizsgált közszféra tekintetében a konfliktus alanyai a munkáltató, a kormánytisztviselők, illetve munkavállalók lehetnek, akik viszonyát a közszolgálati-/munkaviszony, mint alapjogviszony határoz meg. Kiss György[24] szerint a munkahelyi konfliktus tárgya az alapjogviszonyból származó jogokból és kötelezettségekből – azok teljesüléséből, vagy nem teljesüléséből – adódik. (Például: az államigazgatási szerv köteles a jogszabályban foglaltak szerint a kormánytisztviselőnek illetményt és egyéb járandóságot fizetni vagy például köteles a kormánytisztviselők teljesítményét értékelni, illetve minősíteni őket. Amennyiben ezen intézkedések bármelyike is elmarad, az konfliktus helyzetet kialakulásához vezet.) A konfliktus kialakulására alapot ad az, hogy az alanyok között kapcsolat áll fenn, ami az alapjogviszonyból (kormányzati szolgálati jogviszony/munkaviszony) eredeztethető. A jelen tanulmány témájához igazodva, amennyiben a teljesítményértékelést –melynek elvégzése az államigazgatási szerv kötelezettsége - vesszük alapul, megvalósul az információcsere, abban a tekintetben, hogy az értékelő vezető értékelést ad az értékelt személy teljesítményére vonatkozóan. Abban az esetben pedig, ha az értékelő és az értékelt az értékelésben foglaltakkal nem ért egyet, kialakul mind az 5 konjunktív feltétele annak, hogy munkahelyi konfliktusról beszéljünk.

Rúzs Molnár Krisztina könyve[25] szerint elhatárolható az érdekvita és a jogvita. Az utóbbi esetről akkor beszélhetünk, ha van a felek jogait illetve kötelezettségeit megállapító szabályozás, amelynek érvényesülését vagy éppen a nem érvényesülését az egyik fél sérelmezi. Ezek azok a viták, amelyek megoldásában a bíróságoknak is szerepük lehet. Abban az esetben viszont, ha az előbbi szabályozás még nem létezik – és éppen ennek létrehozása a cél – akkor érdekvitáról beszélhetünk. A kormánytisztviselői teljesítményértékeléssel kapcsolatos konfliktushelyzetek szempontjából véleményem szerint jogvitáról van szó, hiszen rendelkezésre állnak a rendszerre vonatkozó jogszabályok, melyek megsértése esetén végső megoldásként bírósághoz lehet fordulni.

A konfliktusra általában, mint egy negatív jelenségre gondolunk. De vajon igaz ez minden esetben? Álláspontom szerint előfordul, hogy pozitívan hat, hiszen a konfliktus helyzetek sokszor előre vihetnek minket: fejleszthetik a problémamegoldó képességünket, a logikai gondolkodásunkat is, és egyetértek a „Szervezési és vezetési ismeretek"[26] című tanul-

[21] Kiss György [2000]: Munkajog, Osiris Kiadó, Budapest, 259.p.
[22] Magyar értelmező kéziszótár [1978] In: Kiss György [2000]: Munkajog, Osiris Kiadó, Budapest, 259.p.
[23] Rúzs Molnár Krisztina [2007]: Mediáció a munkajogban, Pólay Elemér Alapítvány, Szeged, 40.p.
[24] Kiss György [2000]: Munkajog, Osiris Kiadó, Budapest, 258.p.
[25] Rúzs Molnár Krisztina[2007]: Mediáció a munkajogban, Pólay Elemér Alapítvány, Szeged, 40.p.
[26]Bögel György - F. Ható Katalin - Keresztes József - Salamonné Huszty Anna - Zársa Sarolta [2001]: Szervezési és vezetési ismeretek, SZÁMALK Kiadó, Budapest, 51. p.

mánnyal a teljesítménynövelő hatását illetően is, hiszen ha van konfliktus egy munkahelyen, akkor nagy valószínűséggel versenyhelyzet is van, ami teljesítménynövelő hatású.

A kormánytisztviselők tekintetében is lehet pozitív és negatív hatása a konfliktusoknak. Véleményem szerint pozitív a teljesítménynövelő hatása, főként olyan kompetenciák fejlődése szempontjából, mint az eredmény orientáció, motiváltság, problémamegoldás, aktivitás, reagálás. Úgy gondolom továbbá, hogy a csapatmunkát, az együttműködést, mint értékelendő kompetenciát részben gyengítik, részben erősítik a munkahelyi konfliktusok, főként, ha az kormánytisztviselők/munkavállalók között alakul ki. Álláspontom szerint, akik között konfliktus van, köztük az együttműködés és a csapatmunka gyengül ugyan, ezzel szemben viszont másokkal –hasonló nézőpontot valló munkatársakkal – ezek a kompetenciák felerősödhetnek. Ezeken felül a stressz-tűrő képességre véleményem szerint nincs jó hatással egy konfliktushelyzet.

Levonható tehát az a következtetés, hogy a munkahelyi konfliktusok a teljesítményértékelés során értékelt kompetenciák egy részére pozitív, egy részére negatív hatást gyakorolhatnak.

4. A teljesítményértékelési rendszerből adódó konfliktushelyzetek kialakulásának okai

Mint ahogyan azt korábban említettem, álláspontom szerint a kormánytisztviselők vonatkozásában működő teljesítményértékelési rendszerben, illetve annak szabályozásában fellelhetőek hiányosságok, melyek munkahelyi konfliktusok kialakulására adhatnak alapot, akár kormánytisztviselők/munkavállalók egymás közti, akár értékelt és értékelő vezető közti viszonylatban. A következőkben ezekre térek ki részletesebben.

Elsőként a szabályozásnak azon pontját emelem ki, hogy a kormánytisztviselők esetében mindenkit ugyanazon kompetenciák segítségével kell értékelni. Természetesen az értékelés szempontjai minden tisztviselő esetében fontos tényezők, de azok súlya már nem feltétlenül egyforma. Véleményem szerint egy ügyfélszolgálaton dolgozó kormánytisztviselő esetében a határidők betartásának értékelése kevésbé hangsúlyos, mint annak, aki pénzbeli ellátások utalásával foglalkozik. De ugyanezt a példát alapul véve az előbbi tisztviselő esetében sokkal inkább fontos a megjelenés és a kommunikáció, mint az utóbbi vonatkozásában. Álláspontom szerint, ebből fakad az egyik probléma, miszerint, minden tisztviselő esetében értékelni kell minden egyes kompetenciát, és így felmerül a kérdés, hogy akinek a feladatellátása szempontjából nincs akkora jelentősége egy adott kompetenciának, akkor azt rosszabbra vagy jobbra kell-e értékelni, mint annak esetében, akinek a munkájához köthetően sokkal inkább szerepe van az adott kompetenciának.

Az előbbieken túlmenően úgy gondolom, a legfőbb tényező, ami szerepet játszik a munkahelyi konfliktushelyzetek kialakulásában a teljesítményértékeléssel kapcsolatosan, az anyagi jellegű juttatás, mint az értékelés lehetséges jogkövetkezménye. Mint ahogyan azt korábban kifejtettem, az értékelésnek többféle következménye is lehet, melyek illetményváltozást jelentenek a kormánytisztviselő számára. Az erre vonatkozó törvényi szabályozás azonban véleményem szerint nem ad objektív iránymutatást, nagyrészt a munkáltató szubjektivitásán múlik. A rendszer szubjektivitását abban látom, hogy ha két értékelt kiválóan megfelelt értékelés/minősítést kap, akkor ez esetben a munkáltató háromféleképpen dönthet: mind a két értékelt részére, egyik részére sem, vagy csak egyikőjük részére állapít meg juttatást (például illetmény eltérítést). Nincs ugyanis pontosan meghatározva a jogszabályban, mi az a számokban kifejezhető százalékos szint, aminek elérésével egy értékelt jutalmat, címet vagy eltérítést kaphat, illetve mindegyik csak lehetséges jogkövetkezmény, nem pedig kötelező érvényű. Az előbbiek alapján adódik ismét egy kérdés, miszerint, ha több kormánytisztviselő

is kiváló értékelést kapnak, mi alapján dönti el a munkáltató, hogy ki kap többletjuttatást és ki nem, továbbá aki kap, az milyen mértékben.

A kormánytisztviselők teljesítményértékelési rendszerével kapcsolatosan további problémát jelent véleményem szerint, ha egy közigazgatási szervnél kormánytisztviselőkön kívül munkavállalók is dolgoznak, akik nem tartoznak a Kttv. hatálya alá, hiszen rájuk a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény vonatkozik, ami pedig nem ír elő teljesítményértékelési kötelezettséget a munkáltató számára. Felmerül tehát a kérdés, hogy az a dolgozó, aki munkaviszonyban áll, mi alapján kaphat munkabér-emelést, vagy hogyan kap visszajelzést a munkájáról, teljesítményéről. Álláspontom szerint a munkavállalók bérének emelésének a Klein Sándor által megfogalmazott informális értékelési rendszer adhat alapot, tekintettel arra, hogy nincs egy kifejlesztett rendszer, mellyel kötelezően kellene elvégezni a teljesítmény értékelését a közigazgatás terén dolgozó munkavállalók vonatkozásában: „Az informális értékelés a dicséret/szidás, büntetés, jutalmazás – úgy ahogy a vezető érzése szerint kívánatos."[27] Konfliktushelyzetet véleményem szerint az a tény eredményez ebben a helyzetben, hogy a munkavállalók teljesítménye nem kerül formális módon értékelésre, míg – az ugyanazon közigazgatási szervnél alkalmazásban álló - kormánytisztviselőké igen.

Úgy gondolom az előbbieken túl a teljesítményértékelési rendszer kapcsán nem csak a jogszabályi előírásokból eredeztethetően alakulhatnak ki konfliktushelyzetek, hanem a gyakorlati alkalmazás során is felmerülnek sarkalatos pontok. Például: A munkaköri leírásból minden vezetőnek tudnia kell mely beosztottjának mi a feladata, de azt úgy gondolom, nem feltétlenül tudja, hogy egy – egy a leírásban szereplő feladat, milyen munkafolyamatokból tevődik össze. Előfordulhat például, olyan feladat, aminek az elvégzéséhez más hatóságtól, intézménytől kell háttéradatokat, információkat szerezni, ami nem feltétlenül teljesíthető azonnal, így a komplett feladat végrehajtása sem olyan gyors és egyszerű, mint azt az értékelt, vagy még inkább az értékelő vezetője elvárná. Tehát nem feltétlenül az értékelt munkatempója az oka annak, ha egy feladat végrehajtásához több idő szükséges, mint azt az értékelő elvárná.

A gyakorlati életből egy másik példával élve: a vezető nem tudhatja a beosztottakról – hacsak nem egy helyiségben dolgoznak, de a gyakorlatban természetesen ez nincs így - hogy pontosan mikor, mit csinálnak. Vajon mikor mennyi időt töltenek esetleg magánjellegű ügyeik intézésével, mikor folytatnak magánbeszélgetéseket a telefonjukon, vagy épp a kollégákkal mennyit beszélgetnek a feladatok ellátása helyett? Úgy gondolom ebben az esetben a vezető szemszögéből a fontos az, hogy az elvégzendő feladatok határidőre el legyen végezve, azonban a kollégák között az előbb említett helyzetek okozhatnak feszültséget, főként akkor, ha valaki olyan, jobb értékelést kap, aki több időt tölt magánügyeinek intézésével a munkahelyen, mint más. Ebből persze adódhat a feltevés, miszerint lehetséges, hogy nem egyenlő a munkamegosztás a beosztottak között, ezért van, aki hamarabb végrehajtja határidőre a rá kiszabott feladatokat, ezért adott esetben marad ideje magánügyeinek intézésére is. Erről persze a vezető nem feltétlenül tud, így ő csak az elvégzett feladatok alapján tudja megítélni a dolgozót, ami szerint jóra tudja őt értékelni például a munkatempó, a határidők betartása vagy a feladatok megoldásának értékelése vonatkozásában.

5. Teljesítményértékelésből fakadó konfliktushelyzetek kezelése

A teljesítményértékeléssel kapcsolatosan kialakulhat olyan konfliktushelyzet értékelő és értékelt között, melynek kezelésére nem alkalmas a munkahely. A Kttv. 190.§-a alapján a teljesítményértékelés, illetve a minősítés megállapításával kapcsolatosan a 2012. július 1-jén megalakult Kormánytisztviselői Döntőbizottsághoz (továbbiakban: Döntőbizottság) lehet for-

[27] Klein Sándor [2000]: Munkapszichológia, SHL Hungary Kft., Budapest, 266.p.

dulni, a kézhezvételtől számított 30 napon belül. A Döntőbizottsághoz került panaszokat egy háromfős tanács bírálja el, melyről többségi szavazással döntenek, és arról határozatot hoznak. Az eljárás teljes mértékben illeték- és költségmentes.

A Döntőbizottság felállítását követő első év tapasztalatairól szóló - Kis Norbert által írt - tanulmány szerint: „A panaszok több mint 60 százalékánál annak tárgya a kormányzati szolgálati jogviszony megszüntetése volt, 4 százalékánál a minősítés, teljesítményértékelés megállapításai, 3 százalékánál fegyelmi és kártérítési ügyben hozott határozatot, 14 százalékánál kinevezés egyoldalú módosítása, 17 százalék egyéb tárgykörök."[28] Az előbbi adatokból látható tehát, hogy az első évben az ügyek döntő többsége nem a teljesítményértékelési rendszerrel volt kapcsolatos, ez rangsorolva az ügytípusokat, csak a negyedik helyen állt.

Amennyiben a kormánytisztviselő, illetve a munkáltató nem ért egyet a Döntőbizottság döntésével, úgy annak közlésétől számított 30 napon belül bírósághoz lehet keresetet benyújtani, így peres úton folytatódhat a konfliktushelyzet megoldása.

Véleményem szerint nem egyszerű az ilyen típusú vitás kérdések megoldása, hiszen objektív módon bizonyítani az értékelt teljesítményét – ráadásul múltbeli időszakra vonatkozóan – nagyon nehéz feladat. Ezen a ponton utalnék arra is, hogy a kormánytisztviselők döntően szellemi munkát végeznek, ami megnehezíti a teljesítményük számszerűsítését.

6. Megoldási javaslatok

Véleményem szerint a rendszer objektivitását kellene legfőképpen erősíteni. Ehhez úgy gondolom, hogy az 1. számú táblázatban feltüntetett jogkövetkezmények tekintetében kellene pontosításokat végrehajtani. Ezzel kapcsolatosan pontosan meg kellene határozni a teljesítményszinteket az egyes jogkövetkezményekhez kapcsolódóan és véleményem szerint több kötelező jogkövetkezményt kellene társítani a rendszer szintjeihez, mert ez az értékeltek motiváltságát is javítaná.

Ezen felül álláspontom szerint a kompetenciák értékelésével szemben az egyéni teljesítménykövetelmények értékelését kellene előtérbe helyezni, hiszen az a munkaköri leírások révén sokkal személyre szabottabb értékelést tenne lehetővé. A kompetenciák közül azokat kellene továbbra is értékelni, melyek értékelése leginkább objektív mércével mérhető (pl.: munkaidő kihasználtság: amennyiben beléptető-kártyás rendszer működik az adott intézménynél; határidők betartása: adatszolgáltatások határidőre történő teljesítését nyomon lehet követni).

A rendszer konfliktushelyzetet teremtő hiányosságai tekintetében úgy gondolom, a harmadik megoldás az lenne, ha a szabályozás lehetővé tenné azt, hogy egy közigazgatási szerven belül dolgozó munkavállalók is bekerüljenek a teljesítményértékeléssel érintett körbe.

Véleményem szerint a fenti módosítási javaslatokkal közelebb lehetne kerülni egy objektívabban működő teljesítményértékelési rendszerhez.

7. Összegzés

A teljesítményértékelés tehát kötelező jelleggel működik a közigazgatásban, a kormánytisztviselők vonatkozásában. Mindenkit értékelni kell a jogszabályokban meghatározott elemek segítségével. A fentiekből azonban levonható az a következtetés, – mely a tanulmányom elején vázolt hipotézist alátámasztja - miszerint a kormánytisztviselői teljesítményértékelési rendszernek vannak még hiányosságai, a jogi szabályozás tekintetében. Ezek a rend-

[28] Kis Norbert [2013]: Tapasztalatok és tanulságok a Kormánytisztviselői Döntőbizottság működésének első évéről; http://uni-nke.hu/uploads/media_items/pro-publico-bono-magyar-kozigazgatas-2013-4-1.original.pdf (letöltés dátuma: 2015.03.25.) 18.p.

szerbeli hiányosságok pedig hozzájárulnak a szubjektivitáshoz, ami konfliktushelyzetek kialakulásához vezethet, továbbá alapot ad arra is, hogy az értékeltek szkeptikusan álljanak hozzá a rendszerhez. A munkahelyi konfliktusok elkerülése szempontjából a legfontosabb cél véleményem szerint teljesítményértékelési rendszer objektivitásának erősítése kellene, hogy legyen és ezzel együtt az értékeltek hozzáállását is erősíteni kellene az értékelő rendszer irányába, hogy azt minél inkább igazságosnak tekintsék. Ezzel együtt pedig elő lehetne segíteni a teljesítményértékelési rendszer – Magyary Programban kitűzött - céljainak a megvalósulását is.

Irodalomjegyzék

1. Bögel György - F. Ható Katalin - Keresztes József - Salamonné Huszty Anna - Zársa Sarolta [2001]: Szervezési és vezetési ismeretek. *SZÁMALK Kiadó*, Budapest
2. Kiss György [2000]: Munkajog. Osiris Kiadó, Budapest
3. Kis Norbert [2013]: Tapasztalatok és tanulságok a Kormánytisztviselői Döntőbizottság működésének első évéről. In: Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás - Tudományi Szakmai folyóirata 2013. 4. szám;http://uni-nke.hu/uploads/media_items/pro-publico-bono-magyar-kozigazgatas-2013-4-1.original.pdf (letöltés dátuma: 2015.03.25.)
4. Klein Sándor [2000]: Munkapszichológia. *SHL Hungary Kft*., Budapest
5. Magyary Zoltán [2012]: Közigazgatási-fejlesztési Program *(MP 12.0.)* A haza üdvére és a köz szolgálatában. *Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium* http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf (letöltés dátuma: 2015.02.11.)
6. Rúzs Molnár Krisztina [2007]: Mediáció a munkajogban. *Pólay Elemér Alapítvány*, Szeged

Dr. TOKÁR-SZADAI ÁGNES[29]: A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevételének külső és belső okai 2001-2012

1. Bevezetés

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben, 2005-06-ban, majd 2011-12-ben kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek valamint ügyfeleik körében. A felmérésben 2001-ben 362, 2005-06-ban 294, 2011-12-ben 77 vállalkozás, és 2001-ben 83, 2005-06-ban 88, 2011-12-ben 58 tanácsadó vett részt. A felmérések célja a vezetési tanácsadási piac feltérképezése, valamint a tanácsadók és ügyfeleik tanácsadási értékrendjének összehasonlítása volt. Jelen tanulmányban célom a vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele okainak vizsgálata a tanácsadók ügyfeleinek értékítélete alapján.

A vezetési tanácsadás a szervezetek számára értékteremtés, tudást, technikákat, eszközöket használ fel ennek érdekében. A tanácsadási szakma elnevezése a hazai és nemzetközi szakirodalomban nem egységes, számos megközelítési mód, és meghatározás létezik [Tokár-Szadai, 2012]. Jelen tanulmányban, és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr megközelítését alkalmazom, aki a következő fogalmat használja a tanácsadással kapcsolatban: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” [Kubr, 2002: p. 10]

Az empirikus felmérés alapjául szolgáló tanulmányok főként angol nyelvű [Kubr, 2002, Bower, 1982, Kelley, 1986] és magyar szerzők munkái [Poór, 1989, 2005, Németh, Papp, 1995], melyekben kiemelésre kerülnek azok a tényezők, melyek a tanácsadók igénybevételét indokolják, motiválják [Tokár-Szadai, 2010].

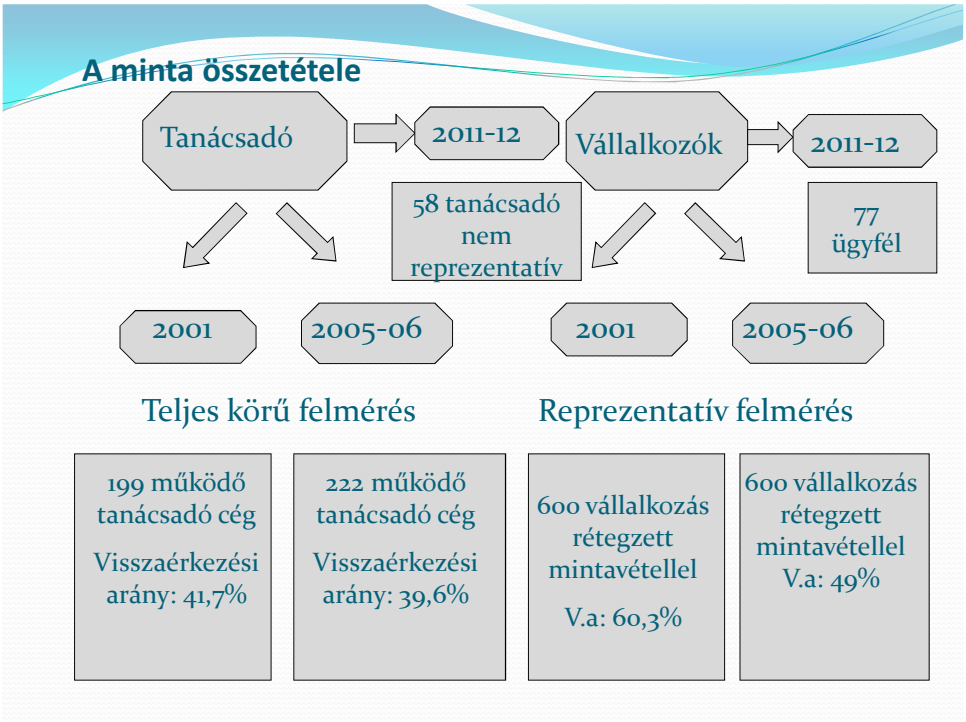
2. Az empirikus felmérések módszertani háttere

Az empirikus vizsgálat alapját jelentő kérdőív a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembevételével állt össze. A kérdőív szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágítsanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze (1. ábra).

A kutatás kiterjedt egyrészt a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások megkérdezésére, a tanácsadási szolgáltatás igénybevételére vonatkozóan. Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a cél. Korábbi felméréseink tapasztalatai alapján személyes megkereséssel és rábeszéléssel 50% körüli visszaérkezési arány érhető el. Ezért 600 vállalkozást választottunk ki (az összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a) a Cégtár 2000/12-es, illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül), és személyesen kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. Így 2001-ben 362 db, 2005-06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitöltetni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005-06-ban 49% volt. A vissza nem érkezett kérdőívek miatt- a szolgáltatás egy kicsit alul, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált

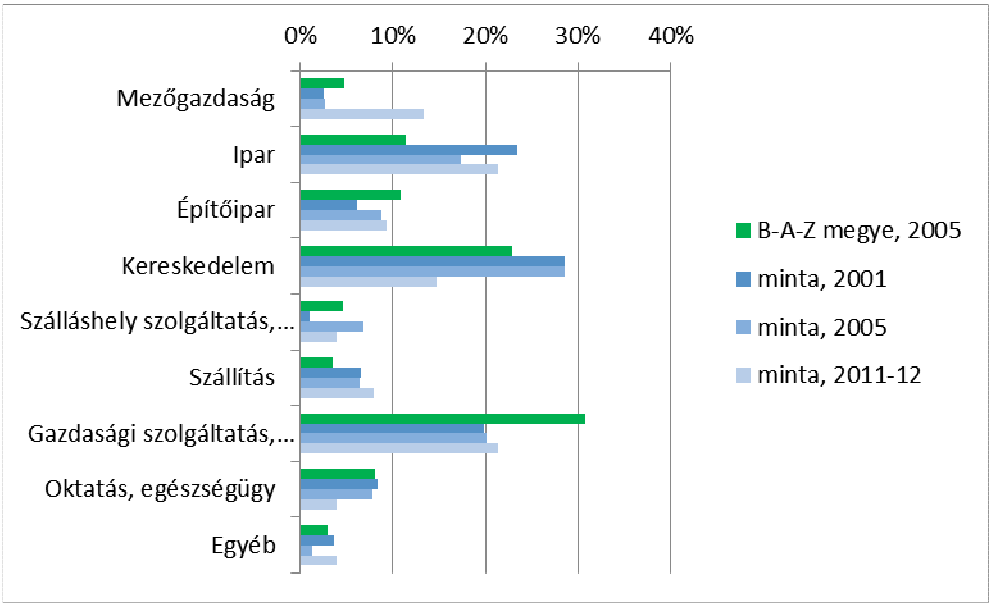
[29] egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani intézet

volt 2001-ben és 2005-ben is, az eltérés nem volt számottevő, jól követte a megyei arányokat (2. ábra).



1. ábra: Az empirikus vizsgálatok felépítése

Forrás: Saját szerkesztés

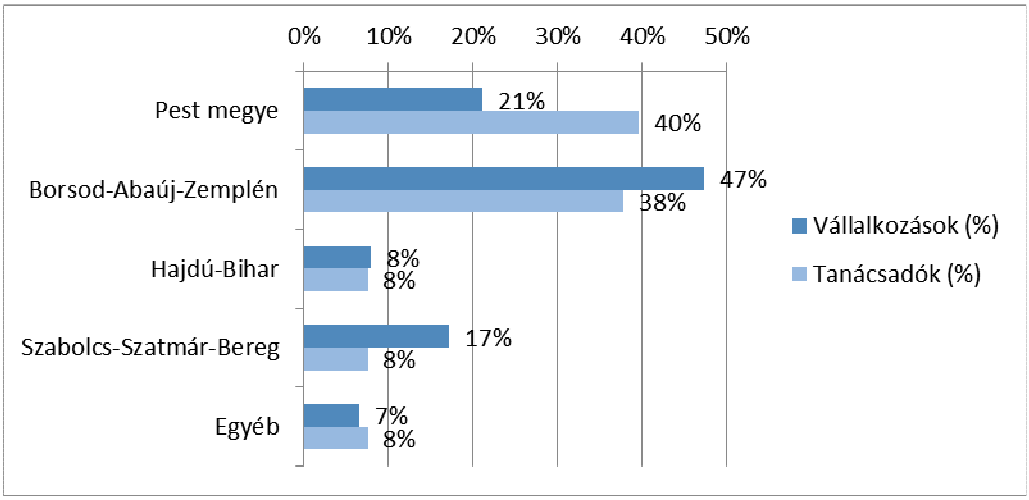


2. ábra: A B-A-Z megyei vállalkozások (2005) és a minta (2005 és 2011-12) tevékenységi kör szerinti összetétele

Forrás: KSH, saját szerkesztés

A kutatás másik része a tanácsadó vállalatok megkérdezésére épült. 2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás" TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%). [Pelczné-Szadai, 2003 a, b] [Szadai, 2006]

2011. decembere és 2012. májusa között 58 tanácsadó vállalkozást választottunk ki és kerestünk fel személyesen. (A felmérésben tanácsadónak tekintettük azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást". A tanácsadói kérdőívet a tanácsadási tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga.) A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele kitöltötte a „tanácsot igénybevevő vállalatok tanácsadási tapasztalatára" vonatkozó kérdőívet (77 kitöltött kérdőív érkezett vissza): így összehasonlíthatóvá vált, hogy a tanácsadók hogyan látják saját magukat, kompetenciáikat, tevékenységük eredményét, hogyan látják őket ügyfeleik, vannak-e eltérések, miből adódnak ezek. A szolgáltatást igénybevett vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek (2. ábra). A kérdőívek úgy kerültek összeállításra, hogy összehasonlítható legyen a korábbi (2001-es és 2005-06-os) felmérések eredményeivel. Az összehasonlíthatóság nem biztosítható teljes körűen, mivel eltér a felmérés köre: a korábbi felmérések csak Borsod-Abaúj-Zemplén megyére irányultak, a mostaniak több régióra (3. ábra). A korábbiak két külön részből álltak: a tanácsadókból és a vállalkozásokból. A mostani a tanácsadókra vonatkozik, és a megkérdezettek ügyfeleire. Az összehasonlíthatóság így nem biztosítható teljes mértékben, de a tendenciákra következtetni lehet [Tokár-Szadai, 2014].

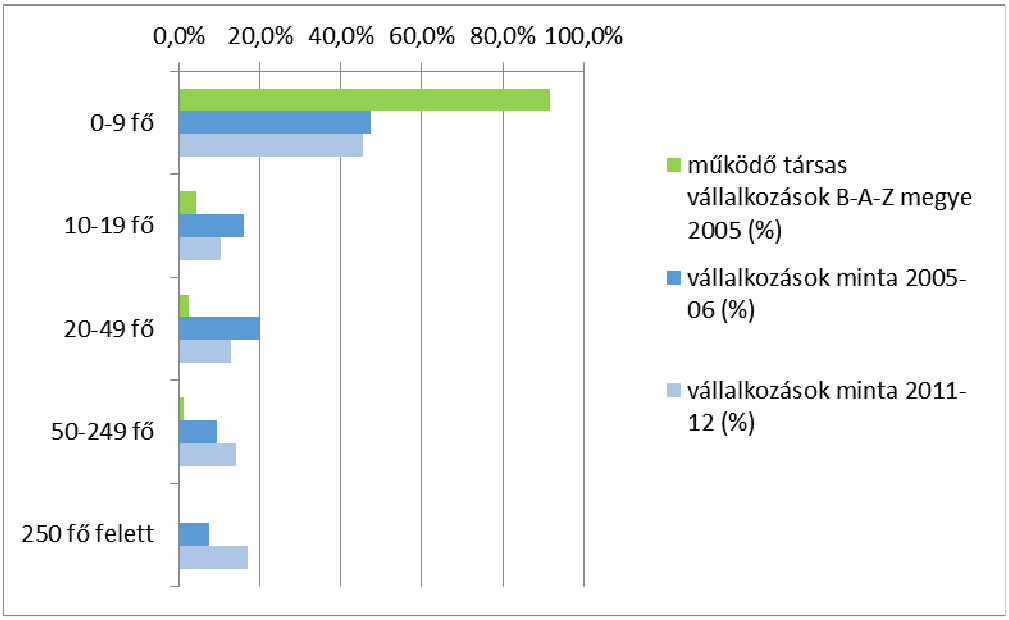


3. ábra: A vizsgált tanácsadók és ügyfeleik székhely szerinti megoszlása, 2011-2012
Forrás: Saját szerkesztés

A 2005-06-os és a 2011-12-es minták összetételét szemlélteti a 4. ábra a vállalkozások mérete szerint.

A kérdőív kitöltési hajlandóság a nagyobbak esetében lényegesen magasabb volt, így a 2005-ös mintában felülreprezentáltak. Létszám kategória szerinti reprezentativitásra az értékelhetőség növelése érdekében nem törekedtünk, mivel a nagyobb vállalkozások jobban megengedhették maguknak, és szívesebben vették igénybe a szolgáltatást, így indokolt volt a felülreprezentálásuk, mivel többen rendelkeznek tapasztalattal a területen. 2011-12-ben csak a kiválasztott tanácsadók ügyfeleit vizsgáltuk, így, mint ahogy várható volt, a nagyobb létszámú vállalkozások jelentősen felülreprezentáltak. A vizsgált vállalkozások valamennyi létszám kategó-

riát képviselnek, de mint ahogy a 4. ábra mutatja, főként mikrovállalkozások vettek részt mint a három felmérésben.



4. ábra: A minta összetétele a vizsgált vállalkozások mérete szerint 2005-06-ban és 2011-12-ben

Forrás: Saját szerkesztés

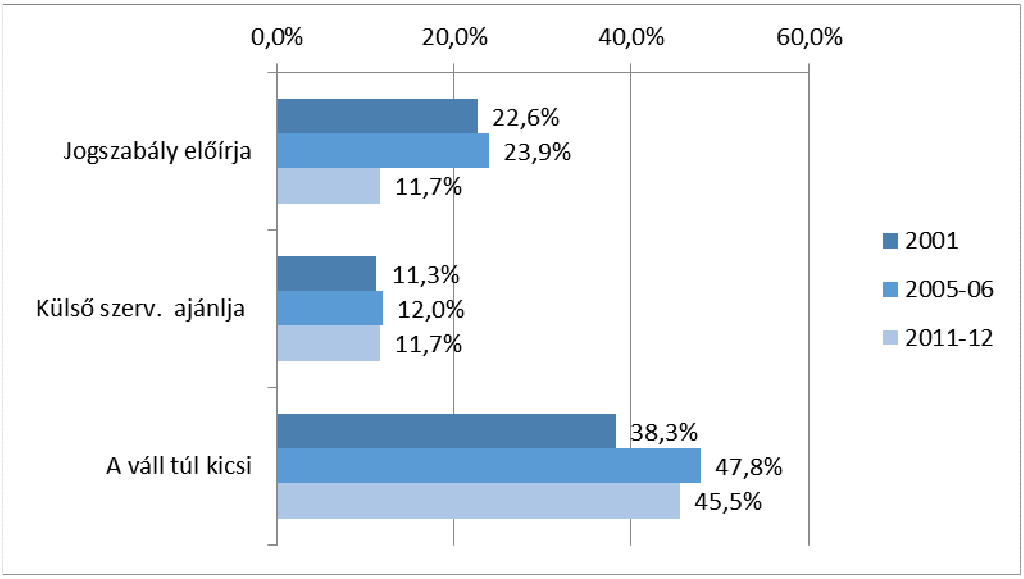
A kérdőívekkel nyert adatok feldolgozásához az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam. Az elemzés kereszttábla elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

3. A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevételének külső okai

A tanácsadó igénybevételének általános okait csoportosíthatjuk eredetük szerint. Az okok egy része a külső környezetből következik, mintegy külső „kényszerként” nehezedik a vállalkozásokra:

- Tanácsadók alkalmazását jogszabályok kötelezően előírják (pl. csődeljárásnál vagyonfelügyelő, felszámolásnál felszámolóbiztos, vállalkozások mérlegének auditálása - könyvvizsgálat);
- Külső szervezetek (pl. bankok, projekteket finanszírozó nemzetközi szervezetek) mint leendő szerződéses partnerüknek ajánlják, vagy előírják független tanácsadók igénybevételét;
- A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.

A vezetési tanácsadók igénybevételének külső környezetből származó adottságok miatti okait mutatja az 5. ábra a szolgáltatást igénybevett vállalkozók véleménye szerint.



5. ábra: A tanácsadási szolgáltatás igénybevételének külső okai a szolgáltatást igénybevett vállalkozások %-ában

Forrás: Saját szerkesztés

A felmérés szerint a **vállalati nagyság** volt a legfontosabb adottság[30], mely fontos érv a tanácsadó alkalmazása mellett. A kis-közepes vállalkozások működésébe egyre több olyan szakterület ismeretei épülnek be –pénzügyi, jogi, marketing stb.- amelyek szakértőit ezek a vállalatok csak időszakosan, egy-egy feladat megoldására tudják alkalmazni. A tanácsadási szolgáltatást igénybevett vállalkozók közel fele említette ezt az érvet, szerepe kis mértékben növekedett a vizsgált évtizedben.

Jogszabályi előírás miatti igénybevételt az ügyfelek 12%-a említett 2011-12-ben, ennek szerepe jelentősen csökkent a vizsgált évtizedben. A könyvvizsgálat nem tartozik a klasszikus értelemben vett tanácsadási tevékenységek közé. Az elmúlt évtizedek tapasztalata alapján különösen a nagy könyvvizsgáló cégek esetén gyakran összefonódott a két tevékenység: az amerikai pénzügyi felügyeleti szerv, a SEC az ezredfordulón pl. a PriceWaterhouseCoopersnél 8 ezer olyan esetet tárt fel, amikor a cég munkatársai és partnerei részvényekkel rendelkeztek olyan társaságokban, amelynek a PWC volt a könyvvizsgálója [Kurcz A, 2000]. Ezt követően indult meg a nagy könyvvizsgáló cégek tanácsadó részlegeinek leválasztása, hogy ne fordulhasson elő, hogy a könyveléstechnikai, adóelkerülési tanácsaik helyességét auditorként esetleg nem teljesen elfogulatlan kollégáik ítéljék meg. Manapság, a 2000-es évek elejei nagy tanácsadói-könyvvizsgálói botrányok lecsitulásával ismét kezdenek visszatérni az iparhoz, és tanácsadást folytatnak „nem audit stílusban” az audit bizottságuk hozzájárulásával, a tanácsadói bevételük dollár milliárdokban mérhető [Gross A. C – Poór J, 2008].

4. A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevételének belső okai

Az általános okok másik része a vállalkozásoknál belső motivációként jelenik meg, a külső tanácsadó speciális képességeit, tulajdonságait használja fel a versenyképességének javítása érdekében:

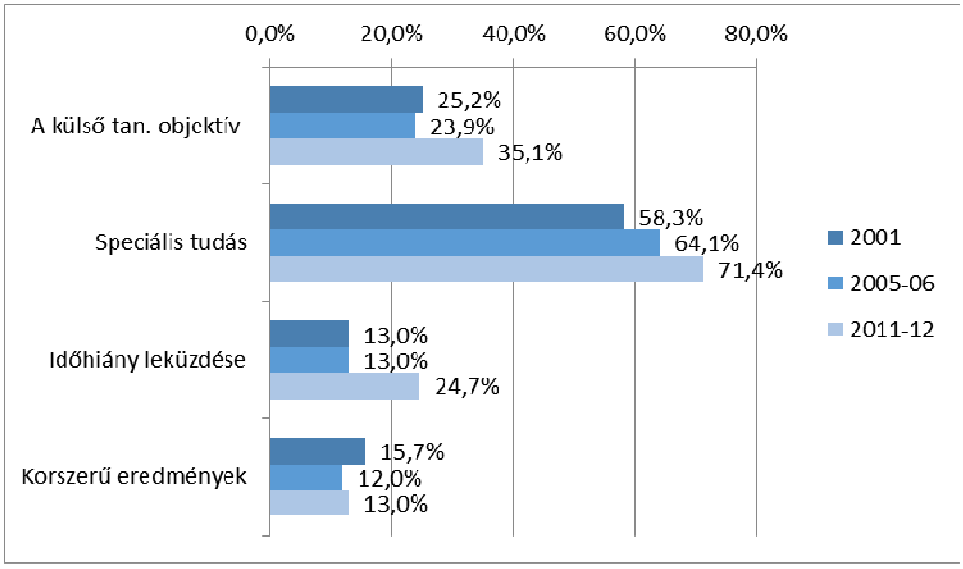
[30] Adott keretek között a vállalati nagyság adottságnak tekinthető, csak fokozatosan növelhető.

- A külső tanácsadó objektív, nem szenved "üzemi vakságban". A döntés előtt célszerű az elképzeléseket külső kontroll alá vetni, a tanácsadó objektív minősítését megismerni;
- A tanácsot adók speciális tudással rendelkeznek: olyan információkat kapnak az erre szakosodott tanácsadótól, melynek megszerzése "házon belül" sokkal drágább, és kevésbé hatékony lenne.
- Vállalati döntésekhez, egy vállalati akció, projekt végrehajtásához nincs megfelelő vállalati szakember, illetve kisméretű, és erőforrás oldalról gyengébb vállalkozásoknak nincs megfelelő munkaerő állományuk ahhoz, hogy bizonyos projekteket önállóan végre tudjanak hajtani, ezért külső szakértőre van szükségük;
- A tanácsadók igénybevétele segíthet az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében;
- A tanácsadás összekötő kapocs az elmélet és gyakorlat között: elősegíti az új, tudományos eredmények vállalati hasznosítását;
- A vállalatnál jelentkező zavarok okainak feltárásában segíthet a tapasztalt, független tanácsadó [Németh-Papp, 1995].
- A dereguláció, a globalizáció és a technológiai fejlődés közepette a világ túl bonyolulttá válik ahhoz, hogy a vállalkozások a versenyképesség megszerzéséhez illetve megtartásához szükséges valamennyi információval, illetve szakértelemmel rendelkezzenek.

Ehhez a megközelítéshez tartozik a McKinsey cég véleménye [Bower, 1982], akik a következő hat tényezővel magyarázzák tanácsadóik igénybevételét:

- A tanácsadóknak olyan kompetenciáik vannak, melyekkel az ügyfél nem rendelkezik;
- Másoknál sikerrel alkalmazott módszerek ismeretével rendelkeznek;
- Elegendő időt szánnak a vizsgált probléma tanulmányozására;
- Megfelelő szakmai háttérrel bírnak;
- Függetlenek;
- Képesek a javaslataik megvalósítását elősegítő akciók megfogalmazására;

A vezetési tanácsadók igénybevételének belső motivációiból származó okait mutatja a 6. ábra a szolgáltatást igénybevett vállalkozók véleménye szerint.



6. ábra: A tanácsadási szolgáltatás igénybevételének belső motivációi a szolgáltatást igénybevett vállalkozások %-ában

Forrás: Saját szerkesztés

A legfontosabb ok, amiért a vállalkozók tanácsadóhoz fordulnak az a **speciális tudás** és tapasztalat mellyel a tanácsadók rendelkeznek. Olcsóbb megoldás egy szakosodott külső tanácsadót igénybe venni, mint az adott tevékenységi kör ellátásához teljes munkaidőben foglalkoztatott munkatársakat alkalmazni. A tanácsadók speciális tudásának szerepe folyamatosan növekedett a vizsgált évtizedben: 2001-ben a szolgáltatást igénybevett vállalkozók több mint fele, 2005-06-ban kétharmada, 2011-12-ben már majdnem háromnegyede jelölte meg, hogy a tanácsadók speciális tudása miatt fordultak hozzá segítségért.

A függetlenség a tanácsadás kiemelkedő sajátossága. A tanácsadónak olyan helyzetben kell lennie, hogy elfogulatlan segítséget nyújthasson bármely helyzetben, az igazságot mondhassa, őszintén és objektíven javasolhassanak bármit, amire az ügyfél-szervezetnek szüksége van, anélkül, hogy mérlegelné azt, hogy milyen hatással lehet a saját érdekeltségeire. A külső tanácsadó objektivitása az ügyfelek számára nagyon fontos motivációs tényezőt jelent a szolgáltatás igénybevételére: ennek szerepe jelentősen növekedett a vizsgált évtizedben. 2011-12-ben az ügyfelek több mint harmada jelölte meg, hogy a külső tanácsadó objektivitása miatt fordult hozzá segítségért.

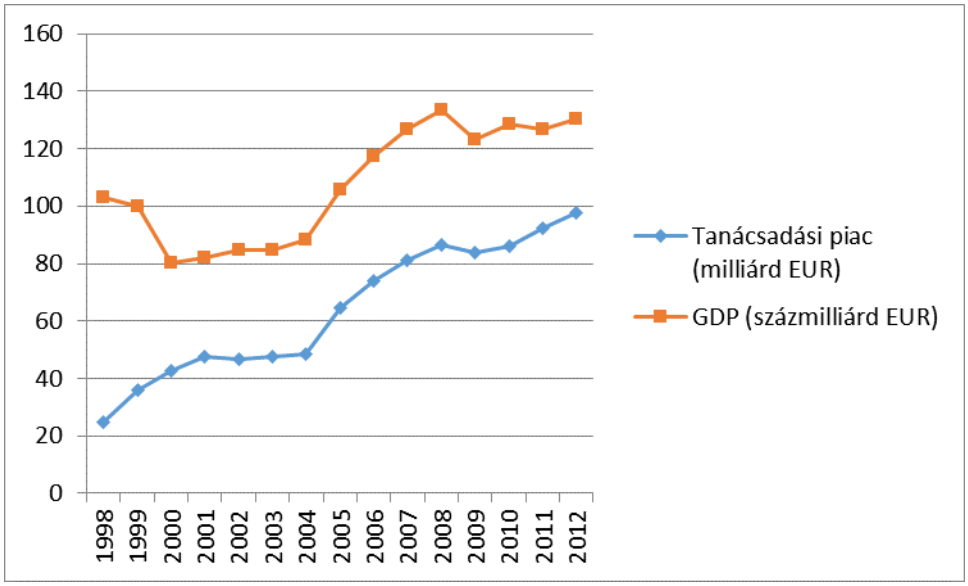
A megvizsgált ügyfelek 12-16%-ka az új, korszerű tudományos eredmények alkalmazása céljából veszi igénybe a tanácsadó segítségét. Figyelemre méltó, hogy a 2008-as gazdasági világválságot követően nem csökkent azon ügyfelek aránya, akik a nehéz külső körülmények ellenére is fontosnak tartják a megújulást, és lehetőségként tekintenek a tanácsadóra.

5. Speciális okok a gazdaság általános állapotának függvényében

Sokáig megdönthetetlennek tartották az Amerikai Tanácsadó Mérnökök Szövetségének megfigyelése alapján létrejött felfogást (Poór, 2005), mely szerint a tanácsadás ellenáll a gazdasági élet ingadozásainak, változásainak. Hosszú évek üzleti trendjei alapján azt szűrték le, hogy az ügyfeleknek két okból van szükségük tanácsadóra:

- Konjunktúra idején a cégeknek általában van pénzük a külső tudás és erőforrás megszerzésére, a tanácsadók szolgáltatásának igénybevételére, másrészt a tanácsadó segíthet nekik pénzük befektetésében, mely jelentős hatással lehet tanácsadás tevékenységének bővülésére;
- Recesszió, válság idején a különböző cégek, szervezetek és intézmények a költségeik csökkentése érdekében fordulnak tanácsadóhoz, céljuk, hogy pénzt takarítsanak meg, hogy életben maradjanak, és a gazdaság virágzásakor legyen pénzük a verseny megkívánta beruházásokra és fejlesztésekre (Kelley, 1986).

A GDP időbeli alakulása és a tanácsadási forgalom alakulását szemlélteti a 7. ábra 1998 és 2012 között:



7. ábra: Az európai tanácsadási piac volumene és a GDP alakulása 1998 és 2012 között

Forrás: FEACO Survey of the Management Consultancy market 1998-2012

A FEACO 1998 és 2012 közötti adatai alapján elvégzett korrelációs vizsgálat eredménye: a GDP és az európai tanácsadási forgalom alakulása között erős, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki. ($r=0,85$, $p=0,0$)[31] tehát a konjunktúra valóban pozitívan hat a tanácsadás igénybevételére, a recesszió hatása viszont negatív: kevesebb pénzt költenek tanácsadásra.

6. Összefoglalás

Jelentősebb változás nem történt 2001 és 2012 között. A legfontosabb ok, amiért a vállalkozók tanácsadóhoz fordulnak az a **speciális tudás** és tapasztalat mellyel a tanácsadók rendelkeznek. Felmérésünk szerint a szolgáltatást igénybevett vállalkozók közel háromnegyede jelölte meg, hogy a speciális tudás (is) szerepet játszott abban, hogy tanácsadóhoz fordultak. Olcsóbb megoldás egy szakosodott külső tanácsadót igénybe venni, mint az adott tevékenységi kör ellátásához teljes munkaidőben foglalkoztatott munkatársakat alkalmazni. Ez különösképpen igaz a kisebb vállalkozásokra: a felmérés szerint a **vállalati nagyság** volt a második legfontosabb érv a tanácsadó alkalmazása mellett, hiszen a kis-közepes vállalkozások működésébe egyre több olyan szakterület ismeretei épülnek be –pénzügyi, jogi, marketing stb.- amelyek szakértőit ezek a vállalatok csak időszakosan, egy-egy feladat megoldására tudják alkalmazni. 2011-12-es felmérésünk szerint a szolgáltatást már igénybevett vállalkozók majdnem fele (45%) említette a vállalkozása méretét, harmada szerint a külső tanácsadó objektivitása (is) szerepet játszott a tanácsadó megbízásában.

A GDP és az európai tanácsadási forgalom alakulása között erős, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki: a konjunktúra pozitívan hat a szolgáltatás igénybevételére, többen, több pénzt fordítanak tanácsadásra, a recesszió hatása viszont negatív, kevesebb pénzt áldoznak a külső szolgáltató megbízására.

[31] Pearson correlation (GDP-tan forg)=0,85 P=0,0 100%-os megbízhatósággal van kapcsolat (erős, pozitív) a két változó között

IRODALOMJEGYZÉK

1. Bower, M [1982]: The Forces That Launched Management Consulting Are Still at Work. In Journal of Management Consulting 1. Vol. 1982. Fall. Nr. 1.
2. FEACO (1998-2012) Survey of the Management Consultancy market FEACO 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2006-07, 2007-08, 2008-09, 2010-11, 2011-12
3. Gross A. C – Poór J [2008]: The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 64.
4. *Kubr, M. (ed.)* [2002]: Management consulting A guide to the profession (fourth edition) (ILO Geneva, 2002)
5. Kurcz A [2000]: Tanácsadói piac –Beintenek nekik Figyelő 2000. március 30-április 5
6. Németh Gy, Papp I [1995]: Szolgáltatás menedzsment Aula Kiadó
7. Pelczné-Szadai [2003 a]: Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1. rész (ISSN:0133-0179 Vezetéstudomány, 6. szám);
8. Pelczné – Szadai [2003 b]: Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik 2. rész (ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány, 7-8. szám)
9. Poór J [1989]: Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak OMIKK Budapest,1989
10. Poór J [2005]: A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái ISBN 963 05 8198 1 Akadémiai Kiadó Budapest, p 265
11. Szadai Á [2006]: Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között (VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 12. ISBN 978-963-661-737-0)
12. Tokár-Szadai Á [2010]: Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 250 p. (PhD)
13. Tokár-Szadai, Á [2012]*:* Az üzleti tanácsadási rendszer modellje (ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány XLIII. évfolyam, különszám)
14. Tokár-Szadai Á [2013]: Kulcskompetenciák a tanácsadásban [ISSN 0016-8572 Gép, 2013/1 szám pp.39-42
15. Tokár-Szadai Á [2014]: A vezetési tanácsadási projektek értékelése [ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány, XLV. évf. 2014. 9. szám] pp. 77-85

KOVÁCS ELŐD PÉTER[32]: Magyarország és Ausztria versenyképessége a teljes osztrák munkaerőpiaci nyitás előtti években

1. Bevezetés

Általában elmondhatjuk, hogy internacionalizálódó, globalizálódó világgazdaságunkban a nemzetközi versenyképesség a fejlődés, a fejlettség egyik legfontosabb feltétele. A nemzetközi versenyképesség alakulása ma kiemelt fontosságú tényező az egyes országok teljesítményének, teljesítőképességének megítélése szempontjából [Findrik-Szilárd, 2000]. A nemzetgazdaságok versenyképességét több szakmai szervezet méri különböző módszertannal, melyek eredményeképpen rangsorokat állítnak fel. Ezek a rangsorok a gazdasági szereplők komoly érdeklődésére tartanak számot egy-egy befektetési döntés meghozatala előtt, így a kormányok ideális esetben kiemelt figyelmet szentelnek azoknak a területeknek, amelyekben országuk gyengébben teljesít. A rangsorok tehát egyfajta útmutatóként is tekinthetők, amelyek hozzásegíthetik az adott nemzetgazdaságot külföldi működőtőke bevonzásához, gazdaságuk élénkítéséhez és a fő prioritást élvező területek könnyebb beazonosításához. A kormányok elé tükröt tartva megmutatják, hogy olyan gazdasági környezetet hoznak-e létre, mely versenyképes feltételeket nyújt a hazai vállalkozások számára, illetve tekintettel vannak-e a lakosság növekvő jóléti igényeire és miként tudják elősegíteni a fejlődést.

Hazánk életében igen komoly változást jelentett a 2011-es teljes osztrák munkaerőpiaci nyitás, ami a korábbi években fennálló restrikciókat megszüntetve már nem csak bizonyos szakmák munkavállalói számára tette lehetővé a szabad munkaerő-áramlást, hanem a négy alapszabálynak megfelelően teljesen szabaddá tette a munkaerő mozgását Ausztriába is. Ezzel megnyílt a lehetőség honfitársaink előtt, hogy a sokkal magasabb kereseti lehetőséget biztosító szomszédos ország munkaerőpiacára beléphessenek. Dolgozatomban hazánk és Ausztria 2011-es munkaerőpiaci nyitás előtti versenyképességét vizsgálom.

2. A nemzetközi versenyképesség elméleti megközelítései

Az egyes nemzetgazdaságok közötti gazdasági verseny, és a versenynél figyelembe vett képességeik faktorai nem általánosságban meghatározott és egységesen elfogadott kategóriaelemek, a versenyképességnek több megközelítése létezik. A versenyképesség fogalmának felszínre kerülése és az azt követő kutatásokra való ösztönzés Porter nevéhez kötődik, aki az 1980-as években kezdett foglalkozni versenyképesség-vizsgálatokkal. Porter egy ország kompetitív előnyét a nemzetgazdaság négy egymással szorosan összefüggő adottságára vezeti vissza, melyek együttesen alkotják elmélete szerint a „nemzeti gyémántot”: a tényezőellátottság, a keresleti viszonyok, a kapcsolódó és beszállító iparágak, valamint a vállalati stratégia, struktúra és verseny [Porter, 1990]. Porter szerint a nemzetek leginkább azon iparágakban sikeresek, ahol a nemzeti gyémánt a legkedvezőbb adottságokat biztosítja. A nemzeti gyémánthoz két külső változó is tartozik, a kormányzat és a véletlen szerepe. Krugman viszont értelmetlennek tartja egy nemzet versenyképességének kérdéskörét, és álláspontja szerint versenyképesség csak vállalati szinten létezik [Krugman, 1994].

Scott és Lodge a nemzetgazdasági versenyképességet úgy definiálják, mint egy ország azon képességét, mely a nemzetközi gazdaságban termékeket termel, oszt el és szolgáltat más országokban termelt árukkal és szolgáltatásokkal versenyezve úgy, hogy növekvő életszínvonalat ér el [Scott-Lodge, 2000]. Rapkin szerint egy nemzet versenyképessége azt mutatja meg,

[32] PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

hogy tökéletes versenyfeltételek mellett mennyire képes a világpiacon is eladható termékeket és szolgáltatásokat létrehozni, miközben az ország állampolgárainak reáljövedelme nő [Rapkin, 1995]. Elmélete szerint továbbá a gazdasági versenyképesség a nemzetek egymáshoz viszonyított relatív pozíciójának egyik kulcsa. Thurow szerint a versenyképesség azon kérdések körül forog, hogy ki képes a legjobb terméket előállítani, ki rendelkezik a világon a legjobban képzett és legnagyobb tudású munkaerővel, ki vezeti a világranglistát beruházásokban [Thurow, 1995].

A hazai legtöbbször alkalmazott definíció szerint egy nemzetgazdaság versenyképessége: „a nemzetgazdaságnak az a képessége, hogy egy nemzetgazdaság úgy tud létrehozni, felhasználni illetve a globális verseny keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka, s ezzel párhuzamosan állampolgárainak jóléte fenntartható módon növekszik. Ezen versenyképesség feltétele az erőforrások termelékenység-növekedésének elősegítése a vállalatok és más intézmények hatékonyságának növekedését biztosító feltételek folyamatos fenntartása útján” [Chikán-Czakó, 2009]. Lengyel a versenyképességet, mint a piaci versengésre való készséget deklarálja, és elmélete szerint a vizsgált szegmensnek megfelelően a különböző piacok, az eltérő inputok és a verseny egyedi sajátosságai miatt a versenyképességnek más-más jellegzetességei lehetnek a meghatározóak [Lengyel, 2000].

Aiginger az osztrák WIFO gazdaságkutatója szerint egy nemzet versenyképessége egy központi gazdaságpolitikai cél. Egy ország gazdasága akkor versenyképes, ha a lakosság jövedelme legalább annyival növekszik, mint a konkurens országoké, miközben a tudományos-, szociális-, és környezeti rendszereknek a gazdasági területeit sem hanyagolják el. A szociális-, környezeti-, és szabadidős célok szintén a megelégedettség részei és a kézzel fogható javak mellett a teljesítmények összehasonlításakor legalább háttér-tényezőként figyelembe veendők [Aiginger, 2001].

3. Az egyes nemzetgazdaságok versenyképességének összehasonlítása

Török szerint egy ország általános versenyképessége pontosan nem mérhető, mert az adatok teljesen mások a kínálati és a keresleti oldalon. A nemzetgazdasági szinten mért vagy közelített versenyképesség az egész gazdaság teljesítőképességének hosszabb távú alakulására is utal. Álláspontja szerint a versenyképességi rangsorokból nem lehet egyértelműen a versenyképesség alakulására következtetni [Török, 2003]. Éltető szerint konkrétabban mérhető egy ország versenyképessége, illetve hasonlítható össze több ország teljesítménye a nemzetközi kereskedelemben, mert itt számos statisztikai mutató alkalmazható [Éltető, 2003].

A versenyképesség elméleti rendszerének alakításában és terjesztésében a nemzetközi versenyképességi listákat összeállító szervezeteknek napjainkban kiemelt szerepe van. A listák évről évre egyre több országot kísérelnek meg elemzés alá vonni, tudatosan a nemzetközi gazdasági élet legfőbb döntéshozói számára készülnek. Évente legalább két alkalommal tesznek közzé nemzetközi versenyképességi listákat, melyek a nemzetgazdasági szinthez köthetők, és azokat a tényezőket vizsgálják, melyek hozzájárulnak egy adott ország, régió versenyképességéhez. Az elemzett tényezők, a feltételrendszer és az adatok feldolgozásának módja időről időre változik. A versenyképesség elemzése során alkalmazott indexek számos fontos tényezőt foglalnak magukba. A listák fontosságát az adja, hogy lehetőséget teremtenek az egyes nemzetgazdaságok gazdasági teljesítményének összehasonlítására. A versenyképességi értékelések során mennyiségi és minőségi mutatók kerülnek előtérbe. A mennyiségi mutatók elsősorban a termelési tényezők hatékonyságának, a termelékenységnek a mérésére, illetve

adóterhelési mutatókra koncentrálnak. A minőségiek pedig a vállalkozások működési feltételeit jellemző egyéb tényezőkre.

3.1 A Világgazdasági Fórum versenyképességi rangsora

A World Economic Forum a versenyképességet különböző tényezőket súlyozással figyelembe vevő indexek segítségével méri. Ezek 2006. szeptemberig a közép- és hosszú távú makroökonómiai növekedés globális versenyképességi index (GCI = Growth Competitiveness Index) és az előbbi középtávú komplementerét jelentő mikroökonómiai (üzleti, vállalkozási) növekedés globális versenyképességi index (BCI = Business Competitiveness Index) voltak. A GCI a fenntartható növekedés kilátásait meghatározó tényezőket tartalmazta, a BCI mérése mikrogazdasági szintű alapokon állt. A másik komponens a nemzeti üzleti környezet index, amely négy alindexből állt: a tényező-ellátottság, a keresleti tényezők, a kapcsolódó és támogató ágazatok, valamint a vállalati stratégia és versenyképesség alindexeiből. A komplex mutatók alapján történt meg az országok rangsorolása a versenyképességi pozíció alapján. Ezt követően új indexet vezettek be Global Competitiveness Index (rövidítése szintén: GCI) néven. A globális versenyképesség új indexe pedig 2010-re már mintegy 100 változót figyelt meg és súlyozva átlagolt össze. A 100 változó kétharmad része akkor 133 országban mintegy 13 ezer üzleti vezető személyiség kikérdezésén alapult. A maradék egyharmad rész viszont nyilvános forrású „kemény" statisztikai adat volt (köztük az IMF, World Bank és az ENSZ adatai is). A GCI a sok összetevő egy súlyozott átlagát mutatja, melynek mindegyike egy aspektusát tükrözi vissza annak a komplex koncepciónak, amit mi versenyképességnek nevezünk. Mindezen összetevőket 12 pillérbe csoportosítjuk [The Global Competitiveness Report, 2009-2010].

3.1.1 Ausztria és Magyarország versenyképessége a GCR alapján 2004-2010

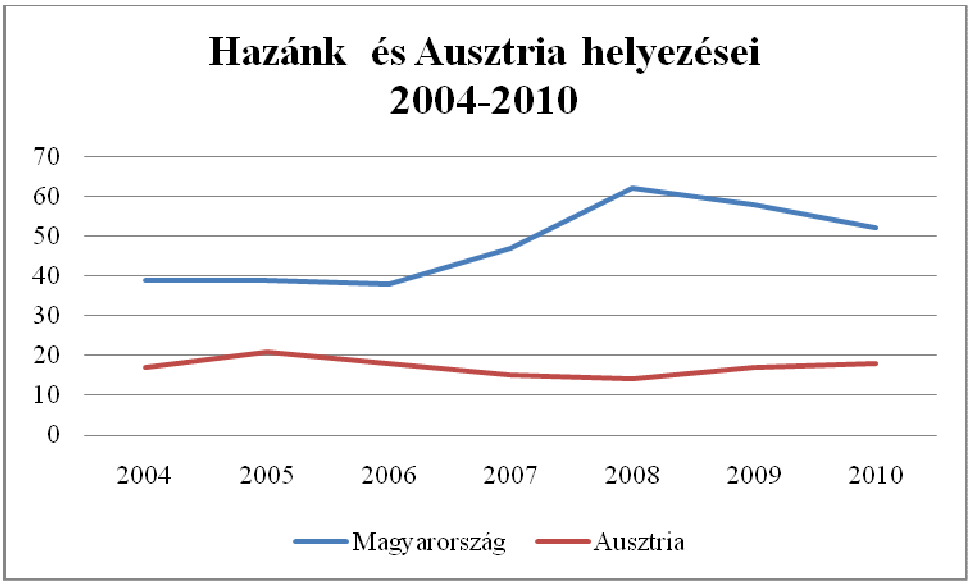
A World Economic Forum 2010 szeptemberében megjelent The Global Competitiveness Report (GCR) 2010–2011 című kiadványában szereplő rangsor szerint Magyarország az 52. helyen áll, ami az EU-országok rangsorában a 22. és a kelet-közép-európai tagállamok körében is csak a 6. helyet jelenti. Az elmúlt évtized nagyobb részét a WEF szerint versenyképességünk számottevő romlása jellemezte: 2005 és 2008 között több mint 20 helyezéssel romlott a besorolásunk, igaz, a teljes osztrák munkaerőpiaci nyitást megelőző két évben 10 helyet sikerült előrelépnünk. Ausztria ezzel szemben a versenyképességi rangsor összesítésében a 18. helyen áll, ami a vizsgált országok közül igen előkelő helyezésnek mondható. Az 1-es számú táblázat hazánk és Ausztria rangsor-helyezéseit mutatja 2004-2010 között.

1. számú táblázat: Magyarország és Ausztria helyezései 2004-2010

INDEX	MAGYARORSZÁG							AUSZTRIA						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GCI														
helyezés	39	39	38	47	62	58	52	17	21	18	15	14	17	18
pont	4,56	4,38	3,5	4,35	4,22	4,22	4,33	5,2	4,95	5,2	5,23	5,23	5,13	5,09
vizsgált országok száma	104	117	122	131	134	133	139	104	117	122	131	134	133	139
BCI														
helyezés	42	34	39	47	n.a.	n.a.	n.a.	16	10	12	8	n.a.	n.a.	n.a.
vállalati működés és stratégia	48	40	35	56	n.a.	n.a.	n.a.	14	11	14	8	n.a.	n.a.	n.a.
nemzeti üzleti környezet minősége	38	32	43	46	n.a.	n.a.	n.a.	17	9	10	9	n.a.	n.a.	n.a.

Forrás: The Global Competitiveness Report 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; saját szerkesztés

Az 1-es számú táblázatban jól látható, hogy Ausztria a vizsgált időszak 7 évében egy év kivételével minden évben az összesített rangsor első 20 helyén belül volt. Hazánk 2004- 2006 között viszonylag kedvező pozícióban volt, a 38.- 39. helyeken volt rangsorolva. Ez sajnos 2007-től jelentősen romlott, hiszen 2007-ben már csak 47. majd egy évvel később 62. helyet foglaltuk el a tabellán. Ez a romlás nem magyarázható a vizsgált országok számának növekedésével, hiszen nem egyenes arányban nőttek, legalábbis 2007 és 2008 között, amikor is 3-al több vizsgált ország mellett 15 helyet estünk vissza versenyképességben. A 2008-ban kirobbant gazdasági válság hatása nyomán kialakult helyzet nyilván jelentősen befolyásolta hazánk lehetőségeit és pozícióját a rangsorban. Az 1-es számú ábra a rangsor-helyezéseket szemlélteti.



1. számú ábra: Hazánk és Ausztria helyezései 2004-2010.

Forrás: The Global Competitiveness Report 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; saját szerkesztés

Az alindexek értékeit részletesen megvizsgálva hazánk vonatkozásában egyértelműen megállapítható, hogy az intézmények – jogi keretek, bürokrácia, korrupció, verseny szabadsága, stb. – esetében 2006 óta egyre kevésbé voltunk versenyképesek, itt összességében 33 helyet csúsztunk hátra. A legkevésbé a politikusokba vetett bizalom vonatkozásában voltunk ebben az időszakban versenyképesek, hiszen a vizsgált országok rangsorában csupán a 128. helyen álltunk. Szintén kijelenthető, hogy a kormányzati kiadások pazarlóak voltak - 126. hely - és a cégek nem igazán viselkedtek etikusan partnereikkel szemben, hiszen a 105. legversenyképesebb helyezést értük el csupán. Az infrastruktúra és a makrogazdasági stabilitás viszonylatában úgy tűnik 2008 fordulópontnak tekinthető, hiszen az addigi romló tendencia megfordult és javult ezekben a versenyképességünk. A közegészségügy és az alapfokú oktatás vonatkozásában alig jobb a helyzet, mint az intézményeknél, itt 2007 óta folyamatosan romlott hazánk versenyképessége.

Ausztria esetében az alindexek értékei lényegesen kedvezőbb eredményt mutatnak. Az intézmények esetében 2006- hoz képest 2010-re csupán 2 helyet romlott a versenyképességük, amivel a 15. helyen álltak. Leggyengébb területük a befektetők védelmének ereje volt, amiben a vizsgált országok között a 109. helyen álltak. Rosszabb a helyzet az infrastruktúra esetében, ahol 2009-ről 2010-re a korábbi folyamatos és tartós javulás után 11 helyet romlott az ország versenyképessége. Töretlen viszont a javulás a makrogazdasági stabilitás esetében, ahol 2008-hoz képest 2 évvel később 20 hellyel kerültek előbbre a rangsorban. A legnagyobb fejlődést

mindazonáltal a közegészségügy és az alapfokú oktatás körében érték el nyugati szomszédjaink, 2006-ban 49. helyen álltak, míg 2010-ben már a 17. helyen.
Hazánk árupiaci hatékonyságának romlása szembetűnő volt, a 2006-ban elért 37. helyezést követően 2010-re 30 helyet esett vissza, a 67. helyre. Szintén sokat romlott a pénzügyi piacaink fejlettsége és az erőforrás-allokáció hatékonysága. Javulás kizárólag a technológiai készség pillér esetében következett be. Szemben a hazánk által elért helyezésekkel Ausztria egy kivételével mindegyik pillér esetében javítani tudott a 2006-os időszakban elért eredményéhez képest. Egyedül a nálunk javuló tendenciát mutató technológiai készségben romlott, itt viszont jelentősen: 2006-hoz képest 27 helyet esett vissza, míg 2009-hez képest 29 helyet. Érdekes, hogy a 7. pillér vonatkozásában, a munkaerő-piaci hatékonyság kérdésében utolsók az összes vizsgált ország között a bérmeghatározás flexibilitásában.

Az innovációs és fejlettségi tényezők hazánk által elért eredményei szintén nem kecsegtetőek. Mindkét vizsgált pillér vonatkozásában 2010-re romlott a versenyképességünk 2006-hoz képest, ami elsősorban az üzleti színvonal romlásán, az egyes cégek működésének és stratégiájának fejlettségi szintjén teljesedett ki. Ebben a vizsgált országok rangsorában a 69. helyen álltunk. Ausztria pedig ebben volt a legerősebb a 12 pillér vonatkozásában. Az üzleti színvonal tárgykörében a vizsgált időszakban a 4.-7. hely között volt, 2010-ben a 6. legversenyképesebb országként. Itt pedig a GCR tanúsága szerint a helyi beszállítók minőségében a vizsgált országok között a legversenyképesebb. Az innováció tekintetében Ausztria 21 hellyel előz meg bennünket. Ausztria üzleti színvonal és innováció tekintetében a világ élmezőnyébe tartozik.

Összességében elmondható, hogy Ausztriában befektetői és aktív üzletvitelt folytatva korlátozó munkahelyi szabályozásokba, nem kellően hatékony kormányzati bürokráciával, nem megfelelő szintű és szabályozású adózással kell szembesülnünk. Hazánkban igen hasonlóak a problémák, mint Ausztriában. A problémák főbb okai között szerepelt a közbizalom súlyos hiánya, a politikai döntéshozók rendkívül negatív megítélése és nálunk a korrupció kiterjedése. A két országról alkotott véleményeket egybevetve megállapítható, hogy az öt legproblematikusabb tényező közül 3 azonos. Ezek az adó szabályozása- és mértéke illetve a hitelezési lehetőségek.

3.2. Az IMD versenyképességi rangsora

A ranglista kétharmad részben hivatalos makrogazdasági statisztikákon, egyharmad részben pedig az IMD szakértőinek kérdőíves felmérésein alapul. Az összesített rangsor a gazdasági teljesítményt, a kormányzati hatékonyságot, a versenyszféra teljesítőképességét, valamint az infrastrukturális feltételeket külön értékelő listák eredőjeként áll elő, és az évkönyvek az egyes nemzetgazdaságok képességét elemzik és rangsorolják a vállalatok versenyképességének fenntartását és megteremtését szolgáló környezet szempontjából. A ranglista a nagy - 20 millió lélekszám feletti - országokra és az ennél kisebbekre külön rangsort állít fel, és nagyobb régiókat is nagyító alá vesz, nem csak egyes nemzetgazdaságokat. Az IMD saját versenyképesség-definíciója szerint: „a nemzetgazdaságok versenyképessége azokat a tényeket és politikákat elemzi, amelyek egy nemzetgazdaság képességét formálják annak érdekében, hogy megteremtsen és fenntartson egy olyan környezetet, amelyik megerősíti a vállalatok mind nagyobb értékteremtését és lakosságának mind nagyobb prosperitását” [IMD, 2007].

Az üzleti definíció szerint a nemzetgazdaságok versenyképessége azt vizsgálja, hogy a nemzetgazdaságok miként teremtik meg és tartják fenn azt a környezetet, amelyik megerősíti vállalataik versenyképességét. A nemzetgazdasági versenyképesség lényege, hogy olyan politikákra kell összpontosítaniuk, amelyek a vállalatok magatartására ható környezetet formálják.

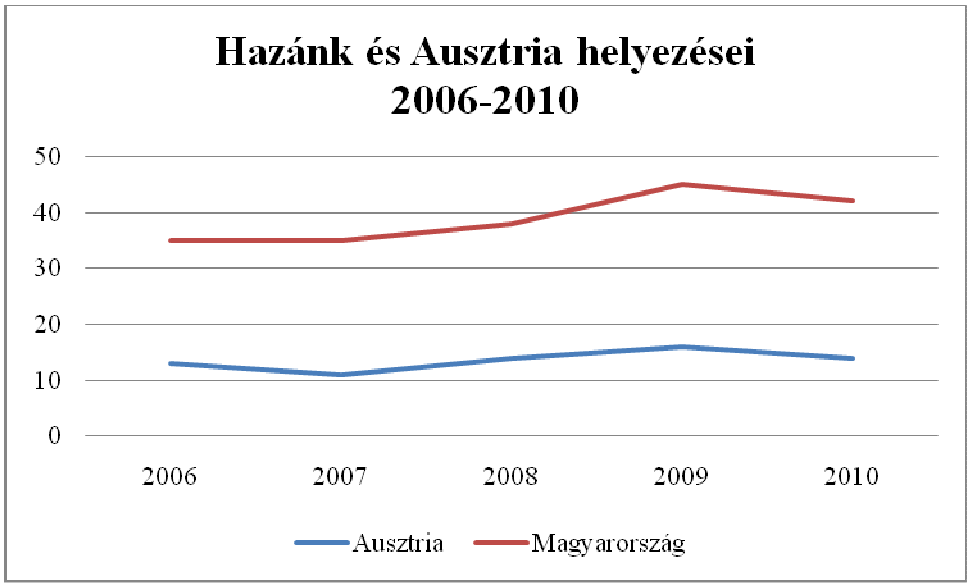
A versenyképesség ezen gondolatmenetei alapján a vállalatok versenyképességét támogató környezetet négy összetevőre bontják és vizsgálják, melyek 2010-ben a következők voltak:

1. gazdasági tényezők (76 kritérium)
2. a kormányzati munka hatékonysága (71 kritérium)
3. a gazdálkodás hatékonysága (67 kritérium)
4. az infrastruktúra (113 kritérium)

Versenyképességi jelentését is eszerint építi fel az IMD, ezt a négy tényező csoportot bontja le további öt tényezőre, melyekhez az ismertetett bontásban mindösszesen 327 kritériumot rendelt 2010-ben. A kvantitatív és kvalitatív jellemzők egyidejű számbavétele érdekében az IMD elemzését több forráson keresztül beszerzett információkra alapozza. A statisztikai adatok, tények, nemzetközi, nemzeti és regionális szervezetektől, magánintézményektől és az IMD hálózatához tartozó 54 partnerintézménytől származnak. Ezek a statisztikák a WCY-ben alapadatokként ”hard data” szerepelnek, és 131 kritériumot tartalmaztak 2010-ben amivel az általános helyezést határozzák meg, és 81 kritériumot, amit értékes háttér-információként mutatnak be, de nem kerül a helyezések kalkulációjánál figyelembevételre. Az alapadatok 2/3-os súllyal szerepelnek az összesítésben. További 115 kritérium a kérdőíves adatokból származik, és kutatási adatként ”survey data” kerülnek feltűntetésre. Ezek a kérdőíves adatok, melyek a versenyképesség egyéni kritériumait adják vissza, a végleges rangsornál 1/3-os súllyal kerülnek figyelembevételre. A végső helyezést az STD érték adja, amiben a 246 alap- és kutatási kritériumot veszik figyelembe. A kérdőíves kutatás során a WCY által vizsgált minden gazdaság közép-és felsőszintű vezetőit kérdezik meg oly módon, hogy az adott nemzetgazdaság GDP-jéhez viszonyítva választják ki a merítési mennyiséget [IMD, 2010].

3.2.1 Ausztria és Magyarország versenyképessége a WCY alapján 2006-2010

A 2-es számú ábrán jól látható, hogy Ausztria a vezető országok közelében helyezkedik el a versenyképességét tekintve, messze megelőzve hazánk teljesítményét.



2. számú ábra: Hazánk és Ausztria helyezései 2004-2010.
Forrás: World Competitiveness Yearbook 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; saját szerkesztés

Az eredményeket tényezőcsoportonként vizsgálva megállapíthatjuk, hogy míg hazánkban a gazdasági teljesítmény 2006 óta egy év kivételével fokozatosan romlott, és 2010-ben 3 hellyel

rosszabb eredményt mutatott, mint a vizsgált időszak kezdetén, addig Ausztria 9 helyet javított a versenyképességén ezen tényezőcsoportban 5 év alatt. Míg mi a 40. helyen állunk, addig nyugati szomszédjaink a 18. helyet tudhatják magukénak. A 2-es számú táblázat a WCY eredményeket szemlélteti tényezőcsoportonként.

2. számú táblázat: WCY tényezőcsoportonkénti helyezései 2006-2010

WCY eredmények tényezőcsoportonként	MAGYARORSZÁG					AUSZTRIA				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Gazdasági teljesítmény	37	38	39	33	40	27	21	17	18	18
Kormányzati hatékonyság	35	40	47	50	51	15	10	20	24	27
A gazdálkodás hatékonysága	33	41	45	52	47	5	11	15	12	12
Infrastruktúra	28	25	27	33	35	12	13	13	13	10

Forrás: World Competitiveness Yearbook 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; saját szerkesztés

Igen rossz a helyzetünk a kormányzati hatékonyság tekintetében, ami a vizsgált 5 éves időszak minden egyes évében romlott, 5 év alatt összesen 16 helyet. Az 58 nagyító alá vett ország közül az 51. helyre tettünk szert. Ezen a területen az osztrákok fejlődése sem mondható pozitívnak, hiszen 2007 óta töretlenül romlott a versenyképességük, miközben 2006-hoz képest 12 helyet rontottak, bár még mindig az országok versenyképességi rangsorának első felében helyezkednek el. Az utolsó év kivételével a gazdálkodásunk hatékonysága is fokozatosan romlott, összesen 14 pozíciót vesztettünk 2006 és 2010 között. 2006-hoz képest az osztrákok versenyképessége is 7 helyet romlott ezen a területen, de még mindig az előkelő 12. helyen álltak szemben a mi 47. helyünkkel. Ellentétes irányú változás figyelhető meg Ausztria javára az infrastruktúra tényezőcsoportnál is, hiszen míg nálunk tartós versenyképesség-romlás ment végbe az IMD szerint, addig Ausztria esetében stagnálás, majd javulás következett be. Mi a 35. helyen álltunk 2010-ben, míg ők a 10. helyen. Összességében elmondhatjuk, hogy a versenyben hazánk a 42. helyen szerepelt, ami az EU-n belül a 18., a kelet-közép-európai EU-tagállamok körében pedig a 4. helynek felelt meg YTD. A 2006- 2010 közötti időszakot értékelve megállapíthatjuk, hogy Magyarország rangsorbeli helyezése trendszerű romlást tükröz. A négy fő komponens közül a magyar gazdaság teljesítőképessége javult, míg a kormányzati és üzleti élet hatékonysága, valamint az infrastrukturális feltételek romlottak a többi országhoz képest. A magyar gazdaság versenyképességi hátrányai között jelentős tényezők az egyik legmagasabb adósságállomány a GDP-hez viszonyítva, a nagyon alacsony gazdasági növekedés és rendkívül alacsony foglalkoztatottság. Rossz hatásfokú és munkavállalásra nem ösztönző volt a szociális háló. Nálunk voltak legnagyobbak a személyi jövedelemadó-terhek. A vizsgált országok közül nálunk volt a legalacsonyabb a KKV-szektor hatékonysága, az egyik legkedvezőtlenebb a hitelhez jutás lehetősége.

4. Összefoglalás

A két kutató munkát végző és azok eredményeit publikáló cég adatai szerint Ausztria messze megelőzi hazánkat versenyképességben. A legszomorúbb adat, hogy míg a 2006-2010 közötti időszakban Ausztria nagyjából stagnáló pozíciót foglalt el a vizsgált országok versenyképességi rangsorában, addig hazánknak az IMD és a Weforum szerint is romlott a versenyképessége. A kutató szervezetek által összesen alkalmazott több száz kritérium többségénél nem sikerült előrelépést eszközölnünk. Komoly gondot jelentett adott időszakba, hogy az innováció és a K+F Magyarországon nem játszott húzó szerepet a gazdaság fejlődésében. A gazdaság egészében alacsony volt az innovatív vállalkozások aránya is. Rosszul álltunk a felsőfokú végzettek arányát és minőségét illetően. Az adott időszakban ugyan jelentősen nőtt az oktatot-

tak létszáma, de ez esetenként minőségromlással és súlyos szerkezeti torzulással járt (sok a bölcsész, jogász, közgazdász; kevés a mérnök, a természettudományos végzettségű és a kettős képzettségű). A felsőoktatás egy jelentős része munkanélkülieket termelt. A rangsorokban szembesülhettünk vele, hogy az adózás témakörében is alacsony volt a versenyképességünk. Ennek főbb okai, hogy a gazdaság szereplői nem tudtak középtávon előrelátni a várható adózási feltételek tekintetében, és magas volt az adóelkerülés, a szürke és feketegazdaság részesedése. Összességében megállapíthatjuk, hogy Ausztria 2011-ben bekövetkezett teljes munkaerőpiaci nyitása előtti 5-8 évben hazánk nem volt képes jelentős előrelépést felmutatni a versenyképességi rangsort felállító szervezetek, és az általuk megkérdezett szakemberek, üzletemberek egybehangzó véleménye alapján. A hazánkban megszerzett tudás jó eséllyel külföldön hasznosul, az évtizedes oktatási tevékenység eredményeképpen magasabb bérért és életszínvonalért külföldön vállalhatnak munkát honfitársaink.

Irodalomjegyzék

1. Aiginger K. (2001.): Europäische Wettbewerbsfähigkeit und Österreichs Position in Österreichs Aussenwirtschaft. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien, 2001. Forrás: http://karl.aiginger.wifo.ac.at/fileadmin/files_aiginger/publications/2001/wbtriade.pdf [Letöltve: 2011. 01. 13.]
2. Chikán A.-Czakó E. (2009): Versenyben a világgal – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, 401 p., 39-55. p.
3. Éltető A. (2003.): Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben. Közgazdasági Szemle, L. évf., 2003. március, p. 278.
4. Findrik M.-Szilárd I. (2000): Nemzetközi Versenyképesség - képességek versenye. Kossuth Kiadó, 181 p., 13-65. p.
5. International Institute for Management Development. Forrás: http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/methodology.pdf [Letöltve: 2011. 03. 26.]
6. Krugman, Paul R. (1994): Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, Vol. 73., No. 2., March/April 1994.
7. Lengyel I. (2000.): A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle, XLVII. évf. 2000. december.
8. Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, MacMillan
9. Rapkin, David P. (1995): National Competitiveness in a Global Economy. Lynne Rienner, London, 2 p.
10. Scott, B.R.-Lodge G.C. (1985): U.S. Competitiveness int he World Economy. Harvard Business School Press, Boston.
11. Thurow, L. (1992.): Head to Head. The coming economic battle among Japan, Europe and America. William Morrow and Company Inc., New York
12. Török Á. (1996): A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői című kutatási program műhelytanulmány sorozata, 1996. november 29.
13. The Global Competitiveness Report 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, World Economic Forum. Forrás: http://www.weforum.org/reports, [Letöltve: 2011. 01. 06.]
14. World Competitiveness Yearbook 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, International Institute for Management Development. Forrás: http://www.imd.org/research/publications/wcy/index.cfm, [Letöltve: 2011. 03. 26.]

Dr. BERÉNYI LÁSZLÓ[33]: Környezetmenedzsment: stratégiai lehetőségek és korlátok

1. Bevezetés

A fenntartható fejlődés népszerű megfogalmazása szerint úgy kell élnünk, hogy ne lehetetlenítsük el a jövő generációk lehetőségeit. A fogalmat Lester Brown [1981] használta először, azonban az 1980-as évek második felére, a Brundtland Bizottság révén vált közismertté [Brundtland et al., 1987], sőt alapelvvé, nemzeti és vállalati stratégiák szerves elemévé. A Római Klub keretében született első, ún. Meadows jelentés gazdasági növekedés megállítását célzó javaslata után [Meadows et al., 2005] a fenntartható fejlődés fogalma „megvalósíthatónak" tűnt és elfogadhatónak bizonyult. Azonban ami elméletben kiválóan működik, a gyakorlatban még évtizedek után is komoly kihívások előtt áll.

Új koncepciók és módszerek természetesen megjelentek mind műszaki, mind menedzsment területen, a fenntartható fejlődés is fejlődik. A KÖVET Egyesület a gazdaságilag is előnyös, illetve egyszerű eszközök népszerűsítésén keresztül mutatja be a szervezeteknek, hogy a környezeti előnyök elérése és a társadalmi kapcsolatok fejlesztése nem csak óriási gazdasági áldozatokkal érhető el. A környezeti térképezés [Engel, 2006], a gondos bánásmód [Nafti-Miller, 2000], a zöld iroda [Antal-Vadovics, 2005], a társadalmi felelősségvállalás egyszerű alkalmazásai, a környezeti jelentések hasznos módszerek. Közös jellemzőjük, hogy a menedzsment gondolkodásmódjának megváltoztatásán keresztül kívánják javítani a szervezetek környezeti teljesítményét. Az Egyesület lényegében bemutatja, hogy a környezetmenedzsment nem csak a nagyvállalatok eszköze lehet. Az „Ablakon bedobott pénz" versenyük és kiadványsorozatuk azokra a jó gyakorlatokra is rávilágít, ahol minimális befektetéssel vagy a működés ésszerű átgondolásával gyorsan pénzügyi előnyök is elérhetők.A Római Klub 2009-es jelentéséhez kapcsolódó „Blue Economy", azaz „Kék Gazdaság" [Pauli, 2010] másképpen közelíti meg a problémákat. Nem a menedzsment gondolkodásmódjából, hanem innovatív műszaki ötletek megvalósításából indul ki, ezzel segítve a fizikai működés hatékonyságát, az anyag- és energiatakarékosságot, és természetesen végső soron a gazdasági előnyöket is. A kekgazdasag.hu honlapon közétett esettanulmányok számos olyan technológiát mutatnak be, amelyek segítségével a jövőt jobbá és élhetőbbé tehetjük.

Tanulmányomban és előadásomban a környezetmenedzsment szerkezetére és a környezettudatosságra vonatkozó kutatási eredményeim és tapasztalataim alapján a témakör néhány kulcskérdésére koncentrálok, arra keresem a választ, hogy miért nem sikerül(t) a fenntartható fejlődés magasabb szintjét elérni.

2. Környezetmenedzsment értelmezése

A globális természeti és társadalmi problémák nem függetleníthetők egymástól. A környezeti problémákat jellemezően a társadalmi viszonyok átalakulása okozza vagy erősíti fel (urbanizáció, információs társadalom stb.) [Buday-Sántha, 2006]. A fenntartható fejlődés elve alapján olyan megoldásokat kell találni, ami szükségleteink kielégítésének biztosítása mellett mérsékli vagy szünteti meg a globális problémákat. Zavart az okoz, hogy a globális problémák többségét sokan nem érzékelik közvetlenül, saját környezetünk helyi, lokális problémáival kell megküzdenünk, vagy azokkal együtt élni. Sőt, a természeti és társadalmi környezet mel-

[33] egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

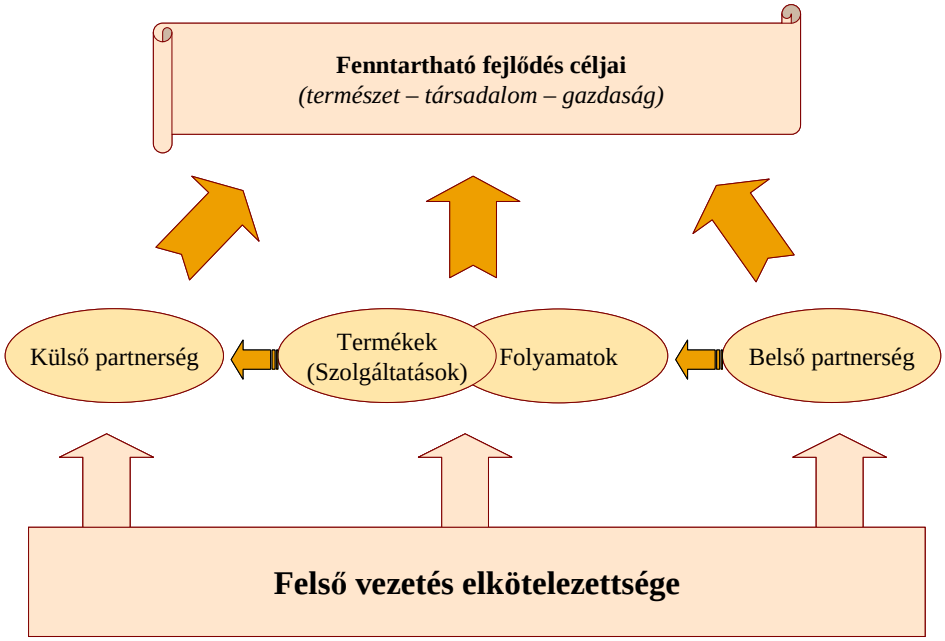
lett az üzleti környezettel is foglalkozni kell [Szintay, 2001]. Egy ember vagy egy szervezet szempontjából a környezet elemei nem különülnek el, egységes fogalomként kell azt kezelni. Az embernek és a szervezetnek meghatározott célrendszere van [Chikán, 1999], aminek elérése érdekében végzi tevékenységét, alkalmazkodva környezetéhez.

A környezetmenedzsment megvalósításához kézenfekvőnek tűnik az ISO 14001 szabvány követelményeinek bevezetése, a gyakorlat azonban ettől bonyolultabb. A minőségirányítás, az információs rendszerek, a kontrolling, a munkabiztonság, az autóipar, a telekommunikációs ipar stb. rendelkeznek a maguk irányítási szabványával. Arra a kérdésre, hogy lehet-e egy szervezetnek ennyi irányítási rendszere, a válasz az, hogy nem. Egy szervezetnek egyetlen irányítási rendszere van. Az ISO 14001 alkalmazása azt jelenti, hogy ebbe az egyetlen irányítási rendszerbe kell integrálni a szabvány követelményeit, amivel a stratégiai és operatív irányítás képes lesz magasabb szinten preferálni a környezeti értékeket is.

Deutsch [2011] PhD értekezésében a villamosenergia-ipar és az abban működő vállalatok innovációjával foglalkozik, amelynek részeként kitér a környezeti értékek figyelembe vételének kérdésére is. A fejlett környezetmenedzsment ebben az iparágban (ha nem is a túlélés kérdése, de fontos) ráadásul a közérdeklődésben is priorált, mivel tevékenységük jellegéből és volumenéből adódóan jelentős környezetszennyezőkről van szó. Nem szabad azonban elfeledkezni arról, hogy a minőségbiztosítás, ellátásbiztonság kérdései vagy a kontrolling legalább ennyire kritikus problémák az iparágban.

Ellenpéldaként vegyünk egy kis varrodát. Tevékenysége össze sem hasonlítható az energiaiparával, környezeti hatásai eltörpülnek mellette. Másféle környezetmenedzsmentre lenne szüksége? Esetleg nincs is rá szüksége? Úgy vélem, szüksége van rá, ráadásul ugyanazt a célt – a fenntarthatóságot – kell szolgálnia. Olyan menedzsment megközelítést tartok szükségesnek, ami „mindenkinek jó”, azaz minden típusú szervezetre adaptálható.

A környezetmenedzsmentre vonatkozó stratégiai modell a sajátosságok figyelembe vételével az 1. ábra szerint foglalható össze.



1. ábra: A környezetmenedzsment modellje
Forrás: Berényi László [2009]: Környezetmenedzsment, *ME*-GTK, Miskolc

A környezetmenedzsment megvalósításának alapját a felső vezetés elkötelezettsége adja, nélküle a siker elképzelhetetlen. A tulajdonosok által a menedzsmentre átruházott erőforrások fölötti rendelkezési jog révén az ő döntésük alapján kerülhetnek bevezetésre a menedzsment eszközei, illetve hajthatók végre a szükséges működési változások. A felső vezetés akarata nélkül semmilyen változtatás nem mehet végbe, tehát a környezetmenedzsment szempontjainak integrálására sincs lehetőség. Az akarat és elkötelezettség kinyilvánításának fontosabb eszközei:

- személyes példamutatás és élenjárás a változás menedzselésében,
- környezeti politika kialakítása és bevezetése,
- környezeti szabályozási (irányítási) rendszer kialakítása és fenntartása.

A belső partnerség a szervezet belső érintettjei között kialakított harmonikus kapcsolat, ami hozzájárul a folyamatok megfelelő működtetéséhez és a termékek, szolgáltatások megfelelőségéhez. Előállításuk, felhasználásuk, a rájuk vonatkozó követelmények és a velük való fogyasztói elégedettség kritikus kérdések. A sikeresség mögött a folyamatokban való helyes gondolkodás húzódik meg. A különböző termékféleségek jó minősége attól függ, hogy jól határozta-e meg (értette-e meg) a szervezet a vevői és egyéb követelményeket, jó alapanyagokat, gépeket, munkaerőt stb. szerzett-e be, biztosítja-e a gyártás feltételeit; másképpen fogalmazva jól működteti-e folyamatait. A gyakorlatban az igényeknek jobban megfelelő termékek, technológiák és folyamatok kezelését nem választom szét élesen egymástól, a jobb hatásfok és a szinergikus előnyök elérése érdekében.

1. táblázat: A környezetmenedzsment eszköztára

Környezetmenedzsment területe	Domináns eszközök
Vezetés elkötelezettsége	Környezeti politikaalkotás Célok kitűzése természeti és társadalmi dimenziókban is Szabályozási rendszer fejlesztése ISO és/vagy más irányítási rendszerek bevezetése
Belső partnerség	Emberi-erőforrás menedzsment Oktatás-képzés, tréningek Alkalmazottak bevonása, empowerment
Termékek és Folyamatok	ISO és/vagy más irányítási rendszerek működtetése Környezeti tervezés (ökodesign) Tisztább termelés, ipari ökológia, környezetbarát iroda megoldásainak alkalmazása Környezeti hatásvizsgálat Környezeti teljesítményértékelés egyes módszereinek alkalmazása Különböző típusú auditok a rendszer fejlesztésének érdekében
Külső partnerség	Környezeti marketing Környezeti/fenntarthatósági jelentések készítése Különböző típusú auditok, felülvizsgálatok

Forrás: Berényi László [2009]: Környezetmenedzsment, *ME*-GTK, Miskolc

A fenntartható fejlődés kapcsán a legtöbb szervezet a külső kommunikációs lehetőségeket keresi (hiszen az a „látványos" elem), ez azonban nem lehet hatásos a megfelelő alapok nélkül. A szervezet külső érintettjeivel a jó kapcsolat, a hírnév kialakítása és fenntartása nem lehetséges a termékeknek és a folyamatok alkalmassága nélkül. A környezetmenedzsment stratégiai modellje egy rendezőelv, annak tartalmát a megfelelően megválasztott műszaki és menedzsment eszközök adják (1. táblázat).

3. A környezettudatosság modellezése

A környezettudatosságot olyan magatartásformaként lehet definiálni, amely az egyén vagy a szervezet felelős és aktív szerepvállalásán alapul a környezeti problémák megoldásával kapcsolatosan. Lényegében a cselekvések minőségi jelzője, jellemzője [Berényi, 2014]. Véleményem szerint a környezettudatosság a környezetmenedzsment sikerességének kulcsa. Szervezeti szinten a környezettudatos viselkedés alapjának az azt támogató szervezeti kultúra tekinthető [Berényi-Heidrich, 2006]. A szervezeti kultúra legfontosabb jellemezői [Heidrich, 2001]:

- az egész szervezetre, sőt környezetére is kihat,
- állandóan jelen van,
- nem önálló és független, hanem mindent behálóz,
- az egyének hordozzák, interakcióikban jelenik meg,
- alakításában a vezetőnek kiemelt szerepe van,
- kialakulásához és módosításához hosszú idő szükséges,
- kevés egzakt módon megragadható eleme van.

Vannak olyan nyitott kérdések a témával kapcsolatban, amelyek egyéni és szervezeti szinten egyaránt kihívást jelentenek:

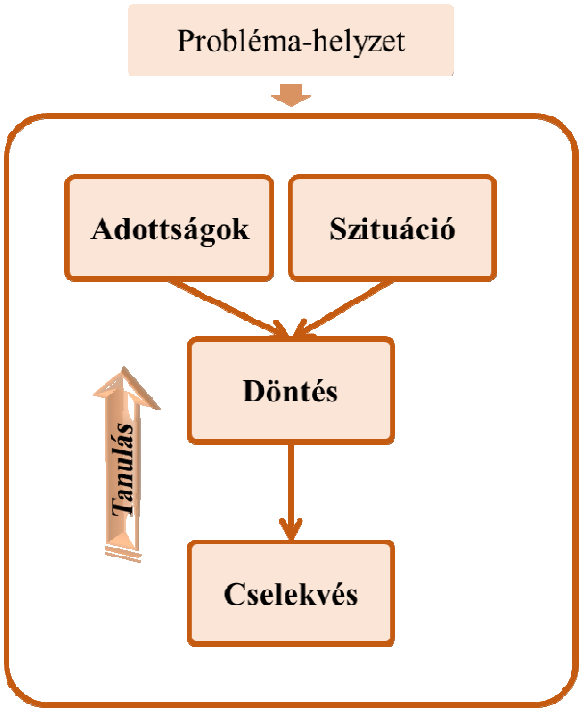
- A neveléstudomány [Bábosik, 2007] rávilágít, hogy magatartás (így a környezeti döntések) nem érték függetlenek. Egyéni és szervezeti szinten a kulturális tényezőktől nem függetleníthető a cselekedetek megítélése.
- A környezettudatosságot értelmezni kell az egyének, a csoportok és a szervezetek szintjén egyaránt. Feltételezve, hogy a mögöttes értékek globálisak, nem szabad a fogalmat eltérően értelmezni a különböző szinteken.
- A környezettudatosság fogalma statikusan és dinamikusan is. Statikusan értelmezve a cselekvések minőségi jellemezője, dinamikusan pedig egy döntési folyamat. Ha a környezettudatosság fejlesztését tűzzük ki célunkként, akkor a dinamikus megközelítésből kell kiindulni felfogható [Berényi, 2009].

A szervezetek utasítási-ellenőrzési rendszerükön (koordinációs mechanizmusaikon) keresztül jelentős befolyást gyakorolnak tagjaik viselkedésére. Mivel a nevelés nem érték független, a szervezeti taggá válással az értékváltozás a szervezeti értékek felé való elmozdulás (azonosulás). Életünk jelentős részét munkahelyünkön töltjük, sok embernél ez lényegesen több mint heti 40 óra. A tanulás helyszíne már nem csak az iskola, az élethosszig tartó tanulás megvalósításában a munkahelyek többdimenziós szerepet töltenek be: a tanulás haszonélvezői, motiválói és akár helyszínei is.

A környezettudatossági modellek fejlesztése folyamatos, a különböző szakterületek mindig új ismeretekkel és szempontokkal bővítik az elemzéseket. Véleményem szerint a környezeti problémák globálisak. Egyének, szervezetek, kormányok egyaránt felelősek értük és a megoldásokért is. A környezettudatosság átfogó fogalom, ami szintén mindenkire érvényes. Mind-

ezekből fakad az a követelmény, hogy egységes modellel kezeljük a környezettudatosság megvalósulásának kérdését.

A megoldást abban látom, hogy a környezettudatosságot döntési folyamatként felfogva, azaz a folyamatszemlélet alkalmazásával az ellentmondások feloldhatók. Modellem vázát a 2. ábra mutatja be. Szerkezetének kidolgozásakor a kiválósági értékelő modellek, különösen az EFQM modell sajátosságira támaszkodtam.



2. ábra: A környezettudatos döntések modellje
Forrás: Berényi László [2009]: Környezetmenedzsment, ME-GTK, Miskolc

Az adottságok a személyiségben – illetve a szervezeti kultúrában – gyökerező sajátosságok, amelyek képessé tesznek valamely probléma felismerésére, értelmezésére és megoldására. A személyiségjellemzőkön túl az adottságok körébe sorolom a tudást. Szakterületi és ökológiai tudásra egyaránt szükség van, ezek egymást nem helyettesítik. A természetre, környezetre vonatkozó ismeretek nélkül éppúgy legfeljebb „vakszerencse” a környezettudatos cselekedet, mint az elvégzendő tevékenység sajátosságainak ismerete nélkül.

A sémák és attitűdök a világ pszichés leképeződései. Egy már ismert cselekvési szituációban szűkítik a cselekvési alternatívák körét, gyorsítják a döntéshozatalt és problémamegoldást. Legtöbbször nem is figyelünk oda alkalmazásukra. Például autóvezetéssel kapcsolatban azt szoktuk meg, hogy ne gyorsítsunk és fékezzünk nagyokat, piros lámpánál leállítsuk a motort, akkor egy idő után ezeket automatikusan fogjuk tenni. Nem fogunk gondolkodni azon, hogy merre kell elfordítani a kulcsot vagy merre van a fékpedál.

Az adottságok megléte és megfelelősége azonban még nem jelent automatikusan környezettudatos cselekvéseket. Számos külső tényező, elvárás – ún. szituációs tényező – ugyanis befolyásolja tényleges megnyilvánulásainkat. Bár külső eredetűek lehetnek, mégsem célszerű őket mindig külső tényezőként kezelni.

Az általam ide sorolt tényezők közül egyesek – első megközelítésben – tartozhatnának az adottságok közé is. Az elhatárolás alapja a külső tényezők hatásának tanulási- vagy nem tanulási jellegű megjelenése.

A szituációs tényezők csoportjának elemei a modellben:

- Észlelés: elméleti, a környezettudatosság kapcsán nehezen mérhető kategória. A környezeti hatások észlelésének minősége és gyorsasága kihat a döntés minőségére.

- Döntési helyzet értékelése: a döntéshozatal racionális felfogása szerint a döntéshozó olyan alternatíva mellett dönt, amivel saját céljainak elérését maximalizálja. Ezen a ponton a döntési helyzetre vonatkozó adatok, információk elérhetősége és feldolgozása jelenik meg kritikus tényezőként. Érdekes eredményekre juthatunk, ha a környezettudatosságot a játékelmélet módszereivel kezdjük vizsgálni. Biztos, hogy nem fog a világon minden döntéshozó többszereplős játékokat elemezni, az alternatívák értékelése során azonban mindig ezt tesszük (noha nem tudományos módszerekkel, hétköznapi szóhasználattal mérlegelünk). A cselekvési hajlandóság-tényleges cselekvés közötti kapcsolatrendszere ilyen módon integrálható a környezettudatosság átfogó koncepciójába.

- Motiváció: a pszichológusok többsége a motivációt valamilyen belső feszültségként értelmezi, aminek redukálási igénye késztet cselekvésre. A modell szempontjából a motiváció azon tényezőket méri, melyek előmozdítják (illetve gátolják) a cselekvések megvalósítását. Lényegében a motiváció vezet át az adottságoktól a döntésekig.

A megvalósítás kapcsán két tényezővel mindenképpen foglalkozni kell a konkrét cselekvésen túl a cselekvésekhez kapcsolódó (ön)értékeléssel, mivel utóbbi teremti meg a visszacsatolás – a tanulás – lehetőségét az adottságok fejlesztéséhez.

4. A fejlődés gátjai és kihívásai

Kézenfekvő a kérdés, hogy mi az akadálya annak, hogy a szervezetek még nagyobb részt vállaljanak a fenntarthatóság értékeinek terjesztésében, ezzel javítva az egyéni és környezeti környezettudatosságot. Kutatásaim eredményei rámutatnak arra, hogy a szervezetek környezeti teljesítménye általában alacsony színvonalú. Ezzel nem állítom, hogy nincsenek kiemelkedően jól teljesítők közöttük, és azt sem, hogy szélmalomharcot vívnak a tudományok – minden megtett lépés nagyon fontos a fenntarthatóság felé. A fejlődés ütemét, az eredmények kiterjedését azonban több tényező hátráltatja, így:

- az egyéni és szervezeti gazdasági érdek jelenléte,
- ismeretek szintje és hozzáférhetősége,
- irányítási rendszerek és menedzsment eszköztár alkalmazásának problémái.

A környezetmenedzsment fejlesztése kapcsán a legnagyobb korlátnak a gazdasági és a környezeti érdek ellentétét tartom. Az emberek szempontjából a szükséglet-kielégítéssel magyarázható az ellentét. Az egyéni szükségletek minél magasabb szintű kielégítése adott jövedelmi-költségvetési korlátok mellett nem könnyű feladat. Az élelmezés, a biztonság megteremtése, a szórakozás, a közlekedés stb. akár közvetlenül is terhelheti a környezeti elemeket, a jövedelmek elköltésénél napjainkban pedig a háztartások eladósodottságával is számolni kell. Utóbbi tényező a rendelkezésre álló jövedelmet jelentős mértékben csökkenti, még nehezebbé téve a szükségletek kielégítését. A leginkább környezetbarát, kisebb károsító hatású, hatéko-

nyabb megoldások általában drágábbak az egyéb, hasonló célú termékektől és szolgáltatásoktól, így számos háztartás nem engedheti meg magának használatukat még akkor sem, ha ismerik előnyeiket és hátrányaikat. Ha nem kellene költségvetési korlátokkal számolni, valószínűleg többen járnának hibrid autókkal, használnának napelemeket és napkollektorokat, illetve fogyasztanának bioélelmiszereket. A Föld eltartó képessége nem végtelen, a környezetszennyezőnek és károsnak tartott termékek pedig furcsa módon éppen ezeket a korlátokat akarták és akarják kitolni, javítva életlehetőségeinket.

A szervezetek esetében a gazdasági és környezeti értékek ütközése az egyéni szinthez hasonlóan jelenik meg. A szervezetek az előttük álló cél (vállalatok körében ezt egyszerűsítsük le a profitszerzésre, nonprofit szervezeteknél pedig az alapításkor rögzített célra) megvalósítása érdekében gazdálkodnak szellemi és fizikai erőforrásaikkal, illetve pénzükkel. A környezetvédelmi és társadalmi értékek magasabb szintű figyelembe vétele – a stratégiai tervekben, akcióprogramokban és a napi működésben – az egyéb célok elől von el forrásokat. Friedman [1996] szerint a vállalat feladata a jövedelemtermelés a tulajdonosok számára, amibe nem fér bele a „jótékonykodás”. Az ellentmondások feloldását három, nem azonos minőségű úton tartom megvalósíthatónak:

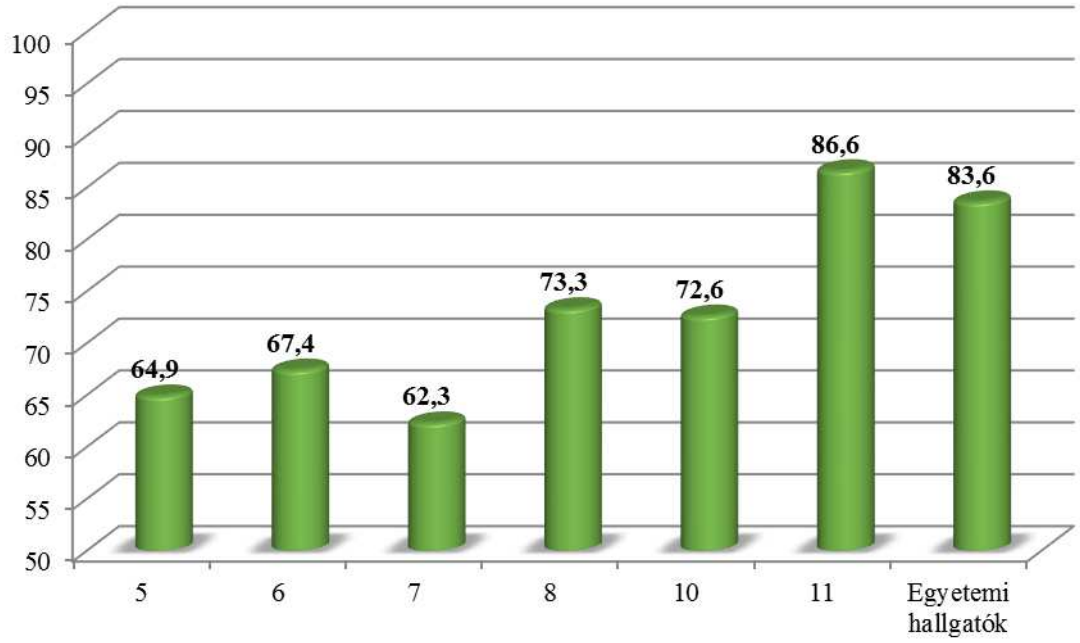
- Ha a hazai és EU-s szabályozási rendszer kötelező érvénnyel előír mutatókat és kritériumokat, továbbá gondoskodik azok ellenőrzéséről és betartatásáról, a fenntartható fejlődés elérése a gondolkodás szerves része lesz. A költségvetési keretek ettől nem lesznek tágabbak, sőt az előírások betartása árdrágító, szabad versenyt korlátozó hatású is lehet. Ez a kereslet és kínálat csökkenéséhez, vagy feketegazdaságba terelődéséhez vezethet.
- A beszállítói láncok mentén a vevők számos követelmény előírására jogosultak. Ha ezek között a fenntartható fejlődés értékei is szerepelnek, már sikerült „piacosítani” az értékrendet.
- Azok a megoldások, amelyek költségcsökkentő hatásúak és megtakarításokkal járnak, vonzóbbak lehetnek. A gondolat kézenfekvő, azonban a többi korlátozó tényező mentén rá kívánok mutatni arra, hogy nem könnyű megvalósítani. Az információs hiányosságok és a profit-szerzés fokozása együttesen veszélyes hatásokkal járhatnak, ami látszólag fenntartható, de sem a környezet, sem a társadalom, sem a fogyasztó nem nyer vele.

Még a pozitív gondolkodásmód mellett is számolni kell a tőkelekötés korlátozó hatásával. Ha befektettünk egy technológiába, megvettük a gépeket, berendezéseket, azok megváltoztatása már nehézkes. Utólag gondolkodhatunk azon – magánemberként és szervezeti döntéshozóként egyaránt –, hogy jobb lenne mást választani, azonban a gazdasági korlátok ezt nem teszik lehetővé.

OTKA PD71685 számú posztdoktori kutatásomban részletesen vizsgáltam a környezettudatosság összetevőit, köztük az ismeretek szintjét is. A környezeti ismeretek átfogó vizsgálatához egy tesztet állítottam össze, általános iskolai tananyagból. Tartalmazott fizikai-kémiai, biológiai, életviteli és földrajzi kérdéseket is. A tesztet kitöltettem egyetemi hallgatókkal is, az eredmény meglepő volt (3. ábra). A saját korosztályban értelmezhető kérdések helyes megválaszolási arányát tekintve a felnőttek elmaradtak a 100%-tól, de még az érettségi előtt állóktól is.

A környezetre és társadalomra vonatkozó ismeretek hiányában nem lehet tudatosan olyan döntéseket hozni, amelyek preferálják a fenntarthatóság minden dimenzióját. A sztereotípiák, csoporthatások, megszokás eredményeképpen az egyének egy idő után nem is keresnek ma-

gyarázatot döntéseikre, azok természetessé válnak, tartalmuktól függetlenül. E hatás kezelésében szintén fontos szerepe van a munkahelyeknek és a szervezeteknek.



3. ábra: Környezeti ismeretek szintje (évfolyam, %)
Forrás: saját szerkesztés

Problémásnak tartom a túl-informáltságot is a környezetvédelemmel kapcsolatban. Sajnos az elérhető adatok sokszor nem ellenőrzöttek vagy ellenőrizhetők. Az Interneten böngészve bármivel kapcsolatban gyorsan találhatunk pro és kontra érveket egyaránt. Végül azt az információhalmazt fogadjuk el, amelyikkel jobban tudunk azonosulni. A túl sok, szakmailag és tudományosan megalapozottnak tűnő adat között legfeljebb egy tökéletes polihisztor tudna eligazodni.

A csokoládés papíron elhelyezett környezetbarát logó megnyugtat minket, hogy a gyártó vigyáz a környezetre, az ismert emberek arcával takarékosnak vagy kiválónak reklámozott terméket sokan jobbnak tartják, mint versenytárait, a hírességek (manapság ún. celebek) társadalmi felelősségvállalása pedig hasonló cselekedetekre ösztönzi az átlagembert is. Nem azt állítom, hogy e kezdeményezések gúnyt akarnak űzni a globális problémákból, sőt nélkülük még nehezebb lenne felnyitni az emberek szemét. A csomagolóanyagon a „Der Grüne Punkt" logója viszont csak a csomagolásra vonatkozik, és csak megfelelő begyűjtési háttér működése mellett környezetbarát megoldás. Mielőtt megsajnáljuk a reklámban derékfájással küzdő doktort, akit csak a természetes alapanyagokból készített krém hoz rendbe (az viszont nagyon gyorsan), gondoljunk arra, hogy alakításáért pénzt kapott.

Szervezeti keretek között az ismeretek kérdésének kezelése még összetettebb. A szervezeti tudás több mint az alkotó tagok tudásának összessége. A kultúrában, szokásokban, szervezeti szabályzatokban és strukturális eszközökben (csoportok, törzskarok, projektek stb.) keresendő tudás-áramoltatás segít az egyéni ismereteket szervezeti szintűre emelni. Az említett eszközök azonban rugalmatlanok abban a tekintetben, hogy nem lehet kialakítani őket egyik napról a másikra. A szervezet szabályozásának megváltoztatása hosszú tervezési és jóváhagyási folyamat eredménye. Egy nagyobb méretű szervezetnél ez a döntéshozatali szintek magas szá-

ma és a szabályok sokfélesége miatt alakul így, míg egy tipikus kisvállalatnál más tényezők vezetnek hasonló eredményre. A tulajdonos-vezető személyes értékrendje a szervezeti kultúrára erősen rányomja bélyegét, így változást csak a vezető személyiségének változása esetén lehet elérni, ami különösen hosszú folyamat.

A fenntartható fejlődést segítheti, de hátráltathatja is a szervezetek által alkalmazott menedzsment módszerek és eszközök színvonala. A környezetközpontú irányítási rendszerek vagy a CSR (vállalatok társadalmi felelősségvállalása) új szabályozási lehetőségeket és gondolkodásmódot nyitnak meg a szervezetek előtt [Deutsch, 2013]. Problémát jelent azonban ezek elterjedtsége és alkalmazásuk színvonala.

Czimer és Csányi [2010] tanulmányában rámutat, hogy alacsony az alkalmazók aránya. 2008-ig tanúsított minőségirányítási rendszert (MIR) 2005-ben tartottak fent legtöbben, 15464 szervezet, számuk később csökkent. A tanúsított környezetközpontú irányítási rendszert (KIR) használók aránya folyamatosan nő (évi 2-300 szervezet), azonban 2008-ban is csak 1834-en voltak. A KSH adatai alapján több mint másfél millió gazdasági szervezet volt regisztrálva ebben az időszakban, a működő vállalkozások száma pedig 700 ezer körül volt, vagyis a tanúsított KIR-t használók aránya csupán 0,2%! A MIR esetében az arány 2% körül mozgott. A számok tartalmazzák a néhány fős betéti társaságokat és a több ezer főt foglalkoztató multikat is, azonban jól mutatják, hogy a lehetőség nem a teljes gazdaság számára elérhető. 2010 óta a tanúsítványok száma tovább csökkent Magyarországon.

Az irányítási rendszer szabványainak alkalmazásával akkor van probléma, ha az alkalmazás színvonala nem mutat túl a tanúsítvány szintjén. A szervezeti kultúrában ezt lehet „faliújságszintnek” nevezni [Berényi-Heidrich, 2006], ami azt jelenti, hogy a szervezet meghirdeti a társadalmi felelősségvállalást és a környezetvédelmet, ez azonban a napi gyakorlatban már nem jelenik meg (lásd: gazdálkodási korlátok). Ha a meghirdetett értékek mögött nincsenek célok, előirányzatok, programok és azok visszaellenőrzése, nem várható fejlődés.

Sok szervezet vevői nyomásra vezeti be az irányítási rendszer szabványokat, elkötelezettség motivációja a vevői bizalom fenntartása. Ha a vevő elvárása a tanúsítvány meglétére korlátozódik, a tartalmi fejlesztések alacsony szinten fognak csak megvalósulni. A háttérben nem szándékosság húzódik, hanem a nyereségszerzéssel és az ismeretekkel kapcsolatos tényezők. Lényegében az irányítási rendszerek korlátja a környezetmenedzsment fejlesztésében nem a primer ok, hanem a problémák megjelenési formája. Úgy vélem, éppen azért nagyon fontos minden törekvés és eredmény az irányítási rendszer szabványok területén, mert felszínre hozza és koncentráltan jeleníti meg a problémákat és hiányosságokat, ami az első lépése azok kijavításának.

5. Konklúzió

Kutatómunkámban arra helyezem a hangsúlyt, hogy a környezetvédelem és fenntartható fejlődés szervezeti aspektusaival foglalkozom. A tanulmányban bemutatott eredmények elsődleges célja az, hogy felhívja a szervezetek figyelmét a fenntarthatóság megvalósítása előtt álló legfontosabb gátakra. A CSR koncepciója megoldást nyújthat a legfontosabb kihívásra, a gazdasági és környezeti érdekek ütközésére, önmagában azonban nem képes megoldani a problémákat. Átfogó megközelítésre van szükség, ami keretet ad az egyéni és szervezeti erőfeszítések összehangolására. A valóban felelős és sikeres előrelépés kulcsát a környezettudatos magatartás fejlesztésében látom.

Irodalomjegyzék

1. Antal Orsolya - Vadovics Edina [2005]: Zöld Iroda Kézikönyv. *Követ-Inem Hungária*, Budapest.
2. Bábosik István (szerk.) [2007]: Pedagógia és személyiségfejlesztés. *Okker Kiadó*, Budapest.
3. Berényi László - Heidrich Balázs [2006] *„Zöld stratégia - barna kultúra?: Koordinációs eszköztár és szervezeti kultúra a környezettudatosság szolgálatában”*. Vezetéstudomány, 48. évfolyam Különszám
4. Berényi László [2009]: Környezetmenedzsment. *Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar*, Miskolc.
5. Berényi László [2014]: A környezetmenedzsment feladatai és lehetőségei. *Publio Kiadó*, Budapest.
6. Brown, Lester R. [1981]: Building a sustainable society. *W.W. Norton, A Worldwatch Institute Book*, New York.
7. Brundtland, Gro H ed. [1987]: Our Common Future (by World Commission On Environment and Development). *Oxford University Press*, Oxford.
8. Buday-Sántha Attila [2006]: Környezetgazdálkodás, *Dialóg Campus Kiadó*, Budapest.
9. Chikán Attila [1999]: Vállalatgazdaságtan. *Aula Kiadó*, Budapest.
10. Czimer Gáborné - Csányi Istvánné [2010] *„Új ISO felmérés az irányítási rendszerek szabványai szerinti tanúsítványok számáról”*. Magyar Minőség 19. évfolyam 3. szám
11. Deutsch Nikolett [2011]: A technológiai rendszerek innovációja: Az elosztott villamosenergia-termelési technológiák fenntarthatósági értékelése és rendszerinnovációs potenciáljának vizsgálata az Európai Unióban. PhD értekezés. *Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar*, Pécs.
12. Deutsch Nikolett [2013] Concept and System-innovation Potential of Sustainable Buildings (A fenntartható épületek koncepciója és rendszerinnovációs potenciálja). *Carbocomp Kft*, Pécs.
13. Engel, Heinz. W. [2006]: Ökotérképezés. *Követ-Inem Hungária*, Budapest.
14. Friedman, Milton. [1996]: Kapitalizmus és szabadság. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.
15. Hargadon, Andrew B.. [1998] „*Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation*”. California Management Review, 40. évfolyam 3. szám
16. Heidrich Balázs [2001] Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. *Human Telex Consulting*, Budapest.
17. Lóth László [2007]: *„Adalékok a hazai kompetenciafelfogáshoz”*. In: Bábosik István szerk. Pedagógia és személyiségfejlesztés. Budapest. Okker Kiadó.
18. Meadows, Donella. H. - Randers, Jorgen - Meadows Dennis. [2004]: Limits to growth: The 30-year Update. *Chelsea Green Publications*, Vermont.
19. Nafi, Radich. - Miller, Joice [2000]: Gondos bánásmód. *Követ-Inem Hungária*, Budapest.
20. Nonaka István [1994] *„A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”*. Organization Science, 5. évfolyam 1. szám
21. Pauli, Günther [2010]: A kék gazdaság: 10 év, 100 innováció, 100 millió munkahely: a Római Klub jelentése. *Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar*, Pécs.
22. Polányi Mihány. [1966]: The Tacit Dimension. *Routledge&Kegan*, London.
23. Szintay István [2001]: Stratégiai menedzsment. *Bíbor Kiadó*, Miskolc.

GOMBOS KATALIN[34]: Az emberi észlelés képességei és korlátai

Bevezetés

Kutatásom témája a világosság észlelet vizsgálata számítógépes kijelzőkön: hogyan befolyásolja a méret egy tárgy világosság észleletét? A világosság észlelet és mintaméret kapcsolatát először Ronchi [Ronchi] kutatta. Kísérletsorozatában fehér papírból kivágott különböző méretű korongok voltak sötét papírra felragasztva. Eredményei szerint az objektumméret változásával az észlelt világosság is változik. A mai képfeldolgozási gyakorlatban az esetek túlnyomó részében számítógépen tervezzük a megvalósítandó környezetet, és a képernyőn megjelenő kép világossága információértékű lehet, ezért fontos a megfelelő észlelet biztosítása. Alkalmazási területek: közlekedés szimulációk, orvosi képalkotó eljárások, lakberendezés tervezés, hirdetések, reklámok megjelenítése stb.

Kísérleteim során egyszerű alakú mintákkal végeztem kísérleteket, először csak különböző méretű korongok világosságát, később korong és csillag alakú minták hasonlítottam össze, ahol egyszer a területük, másodszor a kerületük egyezett meg. Mindegyik kísérletemben azt tapasztaltam, hogy digitális kijelzőkön is teljesül az, hogy a minta mérete és a minta és háttér fénysűrűség kontrasztja is befolyásolta a rajta lévő minták világosság észleletét [Gombos, 2006]. A kisebb minták sötétebbnek tűnnek a nagyobb mintáknál, a hatás magas kontrasztértéknél erősebben, alacsonyabb kontrasztértéknél gyengébben teljesül Tehát, egy számítógépen megjelenő tárgy, objektum észleletének biztosításához a megfelelő színezet, telítettség és világosság paraméterek beállítása mellett bele kell számítani az emberi látás egyéb szempontjait is, mint a mintaméret és a minta-háttér kontraszt.

Ebben a cikkben az emberi látásnak arra a részére szeretnék bepillantást engedni, amely az észleléssel kapcsolatos és felhívja a figyelmet a szemünket érő inger és az észlelés közötti eltérésekre.

Mit jelent az észlelés?

Érzékszerveink felfogják a külvilágból jövő ingereket, ezáltal érzet jön létre, az idegrendszerünk pedig feldolgozza és továbbítja ezeket az információkat az agyba, ahol létrejön az észlelet. Az agyban tudatosítjuk a külvilágból származó információkat. Az érzékszerveink által felvett és továbbított információk nem véletlenszerűen keltenek észleletet, hanem többékevésbé előzetes ismeretekhez, tapasztalatokhoz, emlékekhez illeszkednek. Léteznek észlelési állandóságok (konstanciák), amelyek segítségével akkor is felismerünk tárgyakat, ha más körülmények között látjuk őket. Például világosság konstancia esetén a megvilágítás megváltozása ellenére ugyanazt a világosságot észleljük. Ha nem lenne észlelési állandóság, nem tudnánk megkülönböztetni egy jól megvilágított sötét felületet egy árnyékban levő fehér felülettől.

A vizuális észlelés összetevői: színezet, világosság, telítettség, mintázat, mélység és mozgás. Fontos, hogy a tárgy által és a környezete által visszavert fénymennyiség különbözzön, és ennek a kontrasztnak a segítségével tudjuk a tárgyat elkülöníteni a háttértől, hogy észrevehessük és felismerhessük.

[34] PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Veszprém

A látásról

Látórendszerünk a retinára érkező elektromágneses sugárzást több szinten dolgozza fel: alapszinten a retinában a fotoreceptorok detektálják a fényt, a ganglion sejtek a látóidegen keresztül az agyba továbbítják az információt. Középszinten történik a felületek, kontúrok, kapcsolat nélküli képrészletek szervezett, jelentéssel bíró mintázatokká csoportosítása. Magas szinten az agyi látóközpontban pedig értelmezésre kerül a látott tárgy és annak tulajdonságai. A világosság észleletben mind a három szintű látás szerepet játszik [Adelson, 2001]. Mindebből következik, hogy a látórendszerünk nem csak egy fénymérő készülék. Például a retinára eső kép és az agyban létrejövő kép különbözik: a retinális kép fordított állású, észlelésünk "egyenes világ"; a retinális kép változó nagyságú, és gömbfelszínű, az észlelt kép állandó nagyságú és nem torzult; a két szem két retinális képet alkot, de nem vesszük észre a két szembe érkező látványok közötti különbséget; a retinán található vérereket nem észleljük stb A látás tehát az agyban jön létre, és nem a szemünkben, agyunk a látott pontok, vonalak és foltok alapján "döntést hoz" a külvilágról. Elmondhatjuk, hogy az észlelésnek az inger fizikai tulajdonságaitól való függése bonyolult, az optikai csalódást (illúziót) kiváltó ingerek segítségével ismereteket szerezhetünk látórendszerünk belső szabályairól.

Színészlelés

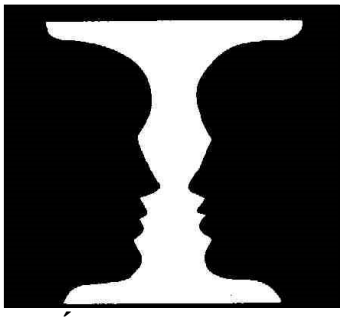
A tárgyak önmagunkban nem rendelkeznek színnel. színességgel. és a tárgyról visszaverődő fénynek sincs színe. A szín egy teljesen szubjektív élmény, ami a mi fejünkben létezik. A tárgyak azért tűnnek színesnek, mert az ember által látható spektrum bizonyos tartományába eső fényt verik vissza, amit az idegrendszerünk feldolgoz és választ eredményez. A szín három aspektusa: "árnyalat", mint kék, zöld, sárga; "fényesség", ez a fény mennyiségét vagy erősségét jelenti, pl. világos, sötét; "telítettség", ez lehet sápadt, élénk stb.

Gestalt-pszichológia, középszintű látásfeldolgozás

Ha egy ábrát nézünk, akkor nem abszolút fénysűrűségeket észlelünk, hanem egy összefüggő képet látunk, s agyunk összehasonlításokat végezve számítja ki az egyes összetevők tulajdonságait. "Az egész több, mint a részek összessége". Tehát a tárgynak és környezetének együttes hatása a döntő. Észlelésünknek van egy olyan elvárása, hogy a látványt egyensúlyi helyzetbe hozza vagy kiegészítse, például szétszórt, kapcsolat nélküli pontok, körvonalak és foltok egységes látvánnyá állnak össze. A csoportosítást a közelség, hasonlóság, zártság, jó folytatás, 'közös sors' elvei segítik. A k**özelség elve** szerint az egymáshoz közelebb eső képelemeket egységként észleljük; a **hasonlóság elve** alapján a hasonló vagy egyforma részek összefüggő egészként tűnnek fel; a **jó folytatás elve** szerint a látvány elemzése során a legegyszerűbb tagolás vagy elrendezés tűnik a legoptimálisabbnak; a **zártság elve** azt mondja ki, hogy az összkép kialakításában az alak térben zárt jellege is támpont; s végül a **közös sors törvénye** szerint az egymással összhangban mozgó részletek egybefüggőnek tűnnek.

Alak – háttér

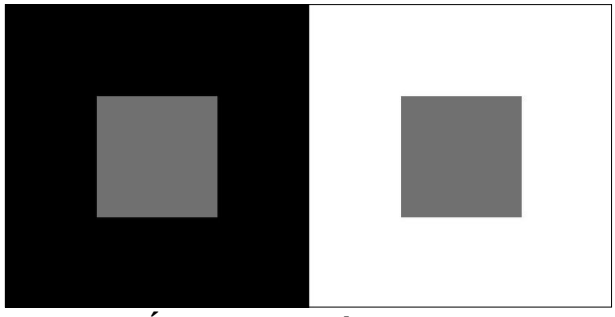
Ha a látómezőben felismerünk egy “pozitív teret” (alak), azonnal létrehozunk egy "negatív teret" (háttér) is, amely ezt egy összképpé egészíti ki. Az alak és a háttér egymást kölcsönösen kiegészítik; nem látnánk a tárgyat, ha nem lenne egy olyan háttér, amely ezt kívülről felerősíti, s nem lenne háttér alakzat nélkül. A Rubin serleg (1. Ábra) egy olyan példa, ahol a tárgy és a háttere egymást kiegészítik, de a szerepek nem egyértelműek.



1. Ábra: Rubin-serleg

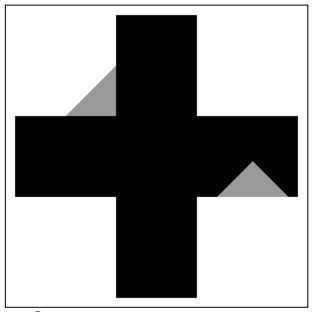
Világosságkontraszt, világosság- állandóság, felismerés

A világosság észlelete abszolút és relatív paraméterektől függ. A környezet, háttér megváltozása befolyásolhatja egy tárgy világosságát. Ilyen jelenség a világosságkontraszt, vagy szimultán kontraszt (2. Ábra), ahol a kis szürke négyzetek fénysűrűsége megegyezik, az észlelt világosságuk mégis eltérő. Ennek fordítottjára is van példa, amikor azonos világosságúnak látunk két különböző fénysűrűségű tárgyat. Gilchrist [Gilchrist, 1999] szerint egy tárgy világosságát a fénysűrűsége és a környezetének fénysűrűsége együtt határozza meg.



2. Ábra: Szimultán kontraszt

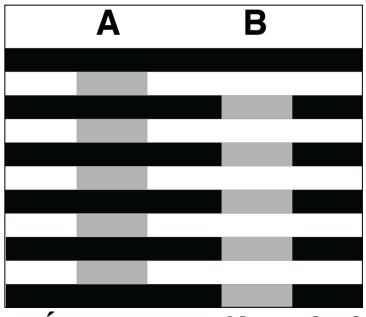
A Benary hatás (Benary, 1924) (3. Ábra) ugyanazon szürke háromszög eltérő világosságát mutatja be attól függően, hogy a fekete kereszthez, vagy a fehér háttérhez tartozik-e. A kereszten elhelyezkedő háromszög világosabbnak tűnik, mint a kereszt melletti fehér hátterű háromszög, holott mindkét esetben a háromszög átfogója a hátteret, a befogók a keresztet érintik.



3. Ábra: Benary-kereszt

A White-féle illúziónál (White, 1981) (4. Ábra) a szürke minta világosabbnak tűnik fehér környezetben ("A" jelű oszlop) és sötétebbnek tűnik fekete környezetben ("B" jelű oszlop). Ez

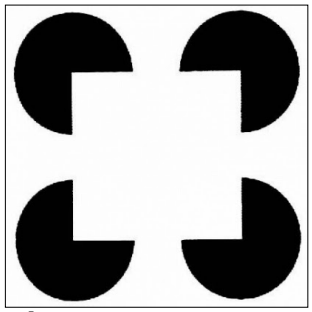
a jelenség ellentmond a szimultán kontraszt jelenségnek.



4. Ábra: White-féle illúzió

Szubjektív kontúr

Látásunk elsősorban a természetesen előforduló tárgyakat észleli. A Kanizsa–négyzet (5. Ábra) egy olyan négyzet, amely eltakar négy fekete korongot, ám a négyzet körvonala illuzórikus, csak a mi fejünkben létezik, a valóságban nem. Elég a négy korongot megfelelően csonkolni, agyunk elvégzi a többit a szubjektív kontúr megalkotásával.



5. Ábra: Kanizsa négyzet

Tudás és észlelés

"Mindig csak azt vesszük észre, amire fel vagyunk készülve. A meggyőződésünk befolyásolja a hozzáállásunkat. " (William James)

Mint fentebb említettem, észlelésünk az érzékszervek megfelelő működésével indul, de előzetes ismereteink, emlékeink is közrejátszanak benne: egy tárgy külső jegyeit összehasonlítjuk az előzetesen látott tárgyak tulajdonságaival. Tudásunk többféleképpen befolyásolhatja észlelésünket. Például abban az esetben, amikor előre tudjuk, hogy mit szeretnénk észrevenni, akkor meglepően hamar végbemegy a felismerés folyamata. E.G. Boring ábrája (6. Ábra), "a feleségem az anyósom" kétféleképpen is értelmezhető, fiatal nőt és öregasszonyt is felfedezhetünk a képen. Az észlelési átfordulások gyakoribbak, ha a képet néző személy figyelmét előzőleg felhívják az értelmezés kétféleségére, így tudása segítheti a kétféle észlelés megtalálásában.



6. Ábra: E.G. Boring (1920)

A minket körülvevő világ tudatosításában mind az érzékszerveinkre, mind az előzetes ismereteinkre támaszkodhatunk, a kettő egymást kiegészítheti. Megkülönböztetünk alulról felfelé irányuló észlelést, és felülről lefelé irányulót. Az alulról felfelé irányuló észlelésnél az érzékelésből jön létre észlelet, azaz elsősorban az inger fizikai jellemzői határozzák meg az észleletet, a tudás csak ezután kap szerepet. A felülről lefelé irányuló észlelésben a tudás az elsődleges, az észlelés ehhez idomul.

A felülről lefelé irányuló észlelésre több példa létezik. A tudás segítheti egy tárgy beazonosítását, pl. szobában, ágy fölött valami kerek tárgy a falon, akkor ez valószínűleg egy óra lesz. A tudás irányíthatja a figyelmet, bizonyos ingerekre jobban odafigyelünk, más ingereket pedig figyelmen kívül hagyunk. A tudás hátteret is adhat az információnak, az inger értelmezése a környezetétől, helyzetétől függ. A már említett Boring ábrát újra példának felhozva, ha a kép bemutatása előtt egy "öregasszonyos" képet mutattak a tesztelő személyeknek, majd ezután mutatták meg a Boring ábrát, akkor többnyire az öregasszonyt ismerték fel rajta. De ha először a Boring ábrát mutatták, akkor mindkét értelmezés egyaránt helyt kapott. Tehát az egyértelmű ábra bemutatása környezetet biztosított, mintegy "előfeszítette" a kétértelmű ábra egyfajta észlelését.

Figyelem

"Millió, az érzékszerveim számára könnyen elérhető dolog nem lopja be magát a tapasztalataimba. Vajon miért? Mert számomra nincs jelentősége. Tapasztalatom mindössze abból tevődik össze, aminek figyelmet szentelek. Csak azok a dolgok formálják tudásomat, amelyeket észreveszek, különösebb speciális érdeklődés nélkül." (William James)

Emlékeink, tapasztalataink befolyásolhatják azt, hogy mire irányítjuk figyelmünket, mit veszünk észre. Bizonyos ingereknek több figyelmet szentelünk, másoknak kevesebbet, és az ingerek értelmezését is befolyásolhatják előzetes ismereteink. Megfelelő jelzőingerek segítségével a figyelem irányítható, így az észlelés is befolyásolható. Általában azt vesszük észre, amire felhívják a figyelmünket. Például ha előre tudatják velünk, hogy mit kell látnunk, vagy hogyan kell értelmeznünk a látottakat, akkor hajlamosabbak vagyunk azt látni, illetve azt az értelmezést követni, amire felhívták figyelmünket. A nem megfelelő jelzőinger rossz irányba is terelheti a figyelmet, ami sokkal hátrányosabb az optimális észlelés szempontjából, mintha egyáltalán nem lett volna semmilyen jelzőinger.

Összefoglalás

Látórendszerünk működését igyekeztem bemutatni, a teljesség igénye nélkül, három fő szintre tagolva, a látási információktól a látottak tudatosításáig. Alapszinten a szemünknek, mint lá-

tószervnek nagy szerepe van a külvilágból származó információk megszerzésében. Közép-szinten történik a fényérzékelő sejtjeink által felvett információk összehangolása tárgyakká, formákká, alakokká, összképpé. Felső szinten pedig előzetes ismereteink, érdeklődési körünk, elvárásunk és figyelmünk is nagy szerepet kapnak abban, hogy végső soron mit észlelünk, mit veszünk észre a környezetünkből.

Irodalom

Edvard H. Adelson, Chapter 24 in M. Gazzaniga, ed., The New Cognitive Neurosciences, 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press, 339-351, 2000.

A. Gilchrist, C. Kossyfidis, F. Bonato, T. Agostini, J. Catalioni, X. Li, B. Spehar, J. Szura: An anchoring Theory of Lightness Perception, Psychol Rev. 1999 Oct; 106(4) 795-834

Katalin Gombos - János Schanda: Interrelationship between size and brightness dimensions of appearance, CIE Expert Symposium on Visual Appearance, October 19 - 20, 2006, Paris

Lucia Ronchi: On the dependence of brightness on target size, ATTI IDELLA "FONDAZIONE GIORGO RONCHI", ANNO LVII. N.1
Robert Sekuler, Randolph Blake: Észlelés, Osoris Kiadó, 2000.

HOHMANN BALÁZS[35]: Civil szervezetek ügyféli jogállásban

1. Bevezetés

Napjainkra, a közigazgatás átlátható működése [Kovács, 2011], ténykedésének jogi (jogszerűségi) [Ivancsics-Fábián, 2013] és társadalmi kontrollja alapvető követelménnyé vált. A közigazgatástól az utóbbi években egyre erősebb szakmai érdeklődés mellett várt nyitott jelleg [Doornbos, 2011] egyik megtestesülése a civil jelenlét a közigazgatási hatósági eljárásokban. A civil társadalom képviselőinek szerepvállalása eltérő módozatokon [Jenei-Kuti, 2011] valósulhat meg: az informális (lobbizás, tüntetés) fellépéstől a formális, akár partneri együttműködésig, s ennek egyik leágazásaként a hatósági eljárásban ügyfélként történő közreműködésig. Az ebben a folyamatban való részvétel tekintetében kulcskérdés, hogy milyen jogok és kötelezettségek illetik az egyes civil szereplőket, mivel ez alapjaiban határozza meg a részvétel jellegét, a fellépés hatásfokát.

Ennek tudatában az sem meglepő, hogy a civil szervezetek, illetve az ehhez hasonló formációk a világ számos országában részvételi jogosítvánnyal, s nem egy állam szabályozása szerint ügyféli jogállással rendelkeznek a közigazgatási hatósági eljárás során.

A hagyományos ügyfél-fogalom (amelyet hazánk irányadó eljárási törvényei is követnek) kibővítésével egyre gyakrabban jelennek meg e szereplők is az ügyfelek között, s e változások céljaiként jellemzően a civilek egyes szakterületeken és a helyi viszonyok tekintetében tapasztalható széles látókörét és autentikus tapasztalatát jelölik meg. [Stewart, 2003]

A magyarországi viszonylatokat figyelembe véve megállapítható, hogy napjainkra alapvetően kielégítő jogi keretek állnak rendelkezésre a civil szervezetek közigazgatási hatósági eljárásban való részvételére, mégis igen kevés szervezet él e participációs lehetőséggel és még kevesebb találja meg igazi helyét, szerepét a folyamatban.

Kutatásom és jelen tanulmányom célja, hogy a hazai civil szervezetek hatósági eljárásokban való részvételi jellemzőit és ennek társadalmi megítélését feltárjam, ezzel segítve a területre vonatkozó, nyilvánosságra hozott információk körének bővülését és a fejlesztendő területek azonosítását, továbbfejlesztési szempontrendszert és javaslatokat adva a jogalkotó számára.

A témát saját kutatási eredmények, jogszabályi környezet és a területen tapasztalható jogkövetési gyakorlat elemzésével vizsgálom.

2. Tételes jogi áttekintés

Annak ellenére, hogy már az államigazgatási eljárás általános szabályairól szóló törvény [1957. évi IV. törvény, 1. § (5)] hatályba lépésekor lehetőség volt civil szervezetek ügyfélként való részvételére a közigazgatási hatósági eljárásban, s e gyakorlaton a jogszabályt módosító 1981. évi I. törvény sem változtatott, az államigazgatási eljárási törvényeinek rendelkezései inkább a szocialista rendszerre oly jellemző elvi deklarációk voltak, mintsem fellépési lehetőséget, tényleges ügyféli jogosultságot adó jogszabályhelyek. A széleskörűen meghatározott

[35] egyesületi elnök, Tudatosan a Környezetünkért Egyesület, Pécs
jogász MSc hallgató, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar

ügyféli jogok ugyan megjelentek a fenti jogszabályokban, azonban e jogok érvényesíthetőségének garanciái nagyrészt hiányoztak a szabályozásból [1005/2003. (I.30) Korm. rendelet].

A civil szervezetek ügyféli jogosultságának expressis verbis módon történő szabályozását a 2004. évi CXL. törvény (a továbbiakban: Ket.) és egy ugyancsak 2004-ben kiadott közigazgatási jogegységi határozat [1/2004. számú KJE] végezte el. A jogegységi határozat kifejezetten környezetvédelmi szervezetek vonatkozásában teremtett egységes értelmezést a szervezetek ügyféllé minősítését illetően: a környezetvédelmi ügycsoportban kiadott elutasító határozatok és szakhatósági állásfoglalások tekintetében ügyféli jogállást biztosított a szervezeteknek. Ennek köszönhetően e szervezetek nemcsak azokban az ügyekben válhattak ügyféllé, ahol a környezetvédelmi hatóság elsőfokú szervként járt el, hanem azokban az esetekben is, ahol e hatóság a hatósági eljárásban szakhatóságként vett részt. A fenti határozatot egy újabb döntés árnyalta 2010-ben [4/2010. számú KJE határozat], hatályon kívül helyezve azt. Az eljárások civil résztvevőinek kereshetőségi és perbe avatkozási jogával foglalkozó határozat egyértelmű követelményeket hozott azokra az esetekre, amikor már nemcsak ezen szervezetek hatósági eljárásban való részvételéről, hanem a hatósági eljárásban születő döntés bírósági felülvizsgálatáról van szó.

Az első látásra ideálisnak tűnő jogszabályi környezetet teremtő szabályok alkalmazása azonban számos esetben visszaélésekhez, helytelen értelmezésekhez vezetett, s miután az esetek többségében ezáltal a szervezetek részvételi lehetősége lehetetlenedett el, ezért számos ügy vizsgálatra került az ombudsmani gyakorlat során is[36].

A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás alapvető szabályait, határait megvonó jogszabály, – az azóta többször módosult – a Ket. jelenleg lehetőséget biztosít bizonyos, jól körülhatárolható feltételek mellett az egyesülési jog által létrejött szervezeteknek arra, hogy ügyfélként az eljárásban részt vehessenek [2004. évi CXL. törvény, 15. §], és ezáltal ügyféli jogokat gyakorolhassanak.

A Ket. egyik sarokköve, hogy az ügyben érdekelt szereplők, milyen jogokkal és kötelezettségekkel vehetnek részt az eljárásban, kik válhatnak az eljárásban fontos jogi és stratégiai helyzetet jelentő ügyféllé. A jelenlegi szabályozáson végigívelő ügyfélbarát közigazgatás elvének érvényesülésének is tekinthetjük azt, hogy az egyébként kevés információval rendelkező, az eljárás folyamatos követésére kevésbé alkalmas lakosság helyett az érdekében eljáró civil szervezetek léphetnek fel. Azonban szót kell ejteni a szabályozás nehézségeiről is, mivel nehezen határozható meg az a kör, akinek közvetlenül vagy közvetve jogos érdeke fűződik a hatósági eljárásban szereplő ügyhöz, s ez sok esetben e szereplőket képviselő szervezetek tekintetében is hatványozottan kimutatható. A jogilag méltányolható, figyelembe vehető érdek, amelyről a hatóság mérlegelési jogkörben dönt egyes ügyfelek tekintetében, még nehezebben állapítható meg az ezen érdekekből építkező civil szervezeti részvétel esetén. Ezen szervezetek konkrét jogorvoslathoz fűződő jogát éppen ezért a „konkrét hatásterületi érintettség és a működésben fennálló érdekeltség alapozza meg” [4/2010. KJE 2. bek.].

Az eljárásba kerülő szokásos ügyfelek – tehát azon személyek vagy szervezetek, akiknek jogát, jogos érdekét érintő ügyről van szó, vagy akikkel a hatóság ellenőrzés vagy nyilvántartás útján kerül kapcsolatba, valamint az egyes beruházások hatásterületén található ingatlanok tulajdonosai és jogszerű használói és a feladatkörük által érintett hatóságok – mellett ugyanis civil szervezetek is részt vehetnek az eljárásban ügyfélként vagy az ügyféli jogok egy részének élvezőjeként. Ehhez azonban szükség van arra, hogy az adott ügytípusra vonatkozó ágazati jogszabály lehetővé tegye, hogy ezen – jellemzően alapjog-védelemmel vagy közérdek érvényre juttatásával foglalkozó – szervezetek ügyfelekké válhassanak. Speciális jogszabályi

[36] Ezt részletesebben az ombudsmani gyakorlat vizsgálatával foglalkozó fejezetben vizsgálom.

rendelkezés nélkül (a Ket. alapján) is megilleti a szervezeteket a nyilatkozattételi jog, ha a fenti tevékenységgel foglalkoznak, bár ezen nyilatkozat nem köti azt a hatóságot, amely az ügyben eljár. A visszaélések elkerülése érdekében az eljárási törvény kimondja, hogy a szabályszerűen értesített ügyfél jogai gyakorlását törvénnyel olyan feltételhez lehet kötni, hogy az alapeljárásban való részvétel (nyilatkozattétel vagy kérelem benyújtása) feltétele legyen a fellebbezési és felülvizsgálati eljárásokban való részvételnek.

A Ket. ezzel le is zárja a civil szervezetekre vonatkozó szabályozást, az igazi kérdés azonban ott van, hogy mely területeken biztosított a szervezetek tényleges részvétele az eljárásokban és a szervezetek miként élnek e jogaikkal.

Az egyes ügyféli jogosultságokat biztosító ágazati jogszabályok közül kiemelkedik a 1995. évi környezetvédelmi törvény [1995. évi LIII. törvény, 98. § (1)], amely a környezetvédelmi érdekérvényesítéssel foglalkozó szervezetek részére biztosít beleszólást[37] a környezetvédelmi hatóság és szakhatóság eljárásaiba.

Nem meglepő, hogy ez a törvény jeleníti meg először a civil szervezetek ügyféli jogállását hazai jogterületen, mivel az 1960-70-es években kibontakozó globális környezetvédelmi mozgalom vívmányai hamar átültetésre kerültek a magyar joganyagba[38]. Már 1977-ben, egy törvényerejű rendelet [1977. évi 23. tvr.] létrehozta az Országos Környezet- és Természetvédelmi Hivatalt, amelyet a környezetvédelmi tárca jogelődjének tekinthetünk. Pár évre rá megalakultak az ágazatot ellenőrző felügyelőségek is, s környezeti ügyekben információk hozzáférhetőségét, a nyilvánosság bevonását és a jogorvoslati jog biztosítását szorgalmazó 1998. évi Aarhusi Egyezmény is előzetesen éreztette hatását e területen. A Magyarországon 2001-ben kihirdetett [2001. évi LXXXI. törvény] egyezmény számos ponton befolyásolta a hazai joggyakorlatot: a területre vonatkozó első KJE határozat figyelembe veszi és gyakorlatba ülteti át rendelkezéseit, s ezen a második határozat sem változtat. A felülvizsgálathoz folyamodó civil szervezetek részére pedig hivatkozási alapot teremtett kezdetben az eljárásba való bejelentkezés és a felülvizsgálati eljáráshoz való folyamodás során.

Az 1990-es évek második felében sorra jelentek meg más ágazatok hasonló jellegű szabályozásai, amelyek hol fellépési lehetőséget [1996. évi LIII. törvény, 65. § (1)], hol pedig ügyféli jogokat [1997. évi CLV. törvény] említettek.
Kisebb megtorpanás után a 2000-es évek második felében a kereskedelmi érdekképviseleti szervezetek [2005. évi CLXIV. törvény, 8. § (1)], a betegjogi szervezetek [2006. évi XCVIII. tv., 18/A. § (3)] és a nemdohányzók védelmét ellátó szervezetek [2008. évi XLVIII. törvény, 26. § (2)] ügyféli jogállása is körvonalazásra került.

Fellépési lehetőség alatt jellemzően a hatóság felé történő jelzési és intézkedés kérésére irányuló, valamint perindítási lehetőséget értjük.

Az egyik legfontosabb terület azonban a civil szervezetek hatósági eljárásban való részvételével kapcsolatban az ügyféli státuszuk tartalma, jogosítványaik összessége. Megállapítható, hogy az egyes szervezeteket leginkább az iratbetekintési-, nyilatkozattételi- és jogorvoslathoz való jog érinti, amely nem jelenti azt, hogy az eljárás tisztaságát, ellenőrizhetőségét, függetlenségét biztosító jogok és az eljárás eredményes lefolytatását biztosító kötelezettségek, ha nem is minden vonatkozásukban, de rájuk ne vonatkoznának.

[37] A befolyásolás – s nem csak környezetvédelmi területen - ezekben az esetekben fellépési lehetőséget, illetve ügyféli jogálláson keresztül gyakorolt jogosítványokat jelent.
[38] Mi sem bizonyítja jobban a terület dominanciáját a civil szervezetek eljárási részvétele során, minthogy napjainkban is a hatósági eljárásba bocsátkozó szervezetek döntő többsége környezetvédelmi érdekvédelemmel foglalkozik főprofilként.

Kétségtelen azonban, hogy a civil szervezetek számára a fent említett jogosultságok közül az információkhoz való hozzáférés a leginkább, míg a jogorvoslati jog a legkevésbé érvényesülő a hazai körülmények között [Móra – Kalas, 2010]. Az utóbbi években nyomon követhető jogalkotási irányvonal szerint is ez a jogosultság szenvedi el a legnagyobb korlátozásokat – gondoljunk csak a nemzetgazdasági szempontból kiemelt beruházások engedélyezési eljárásainak eltéréseire vagy a nehezen kimutatható, de a napi gyakorlatban tetten érhető helyi hatóságok „akadályaira" amit a civil szervezetek elé gördítenek az eljárás gyors és olcsó lefolytatásáért [Fülöp, 2010] (lehetetlen időpontban megrendezett közmeghallgatások, rövid határidők, kizáró fogalomértelmezések).

3. Szakirodalom elemzése

A téma hazai szakirodalmára elmondható, hogy a különösen a 2000-es évek végén [Breiner, 2008] és évtizedünkben volt aktív a szakirodalom ezen a területen, de a szerzők napjainkban folyamatosan dokumentálják kutatási és szakmai eredményeiket.

A munkák jellemzően a civil érdekképviselettel, civil szakmai tevékenységgel foglalkozó műhelyek és szövetségek [Bendik et al.,] keretei között születnek és a hazai tapasztalatokra épülő, de jellemzően kazuisztikus jellegű tézisekkel munkálják ki a témát. Sok esetben nem csak tudományos, illetve feldolgozó jelleggel születnek ezek a munkák, hanem a civil szektor önsegítő jellegének kifejeződéseként. Ritkábban felsőoktatási, kutatás-fejlesztési projektek eredményeiként is születnek a témával foglalkozó vagy azzal érintkező művek [Boda-Gulyás, 2011].

A nemzetközi szakirodalom értékeléseként az alábbiak jelenthetők ki:

1. a legtöbb szerző nem elkülönítetten foglalkozik a civil szervezetek, nem-kormányzati szervezetek [angolszász jogterületen NGO-k, német jogterületen NRO-k (Nichtregierungsorganisationen)] hatósági eljárásban való részvételével, hanem az állam és azon belül a kormányzat, valamint a civil (s az általa képviselt társadalmi csoportok) együttműködésének [Bingham et al, 2005] egyik formájaként,
2. több szerző a „nyitott", átlátható, elszámoltatható, jogilag irányított közigazgatás, a demokratikus jogállamiság instrumentumának, kifejeződésének találja ezen szervezetek részvételét a hatósági, döntésre létrehozására irányuló eljárásban [Kettl, 2000],
3. egyes szerzők folyamatszerűen tekintenek a civilek állami döntéshozatalban való részvétele és azon belül, a közigazgatási hatósági eljárásban való részvétel és az ügyféli jogállás kialakulásának folyamatára [Stewart, 2003]: kezdetben csak állami, illetve civil törekvésből induló kooperációs gyakorlat az állami tevékenységek mind szélesebb körére kiterjed, s így természetesen a közigazgatási hatósági eljárást is eléri. A civil szervezetek részvételének indoka [Weisbrod et al., 1978] ez esetben legtöbbször a közérdek képviselete, különböző jogterületek és jogok magasabb szintű érvényre juttatása (alapjogok, fogyasztó-, munka- és környezetvédelmi jog, személyiségi jogok), és a hatósági jogsértések megelőzése,
4. több esetben megjelenik a szerzők honosságához vagy vizsgálati területéhez kapcsolódó országok közigazgatási gyakorlatának interpolálhatósága [Stewart, 2005], amely kiterjed az ügyféli jogokra, s így a civil részvételre is.

4. Jogalkalmazási tapaszalatok

A téma teljes körű vizsgálatának érdekében a tételes jogi és szakirodalmi feltáráson túl igen nagy hangsúlyt kell fektetni a jogalkalmazás – tehát a közigazgatási hatósági- és a bírósági felülvizsgálati eljárások – jellemzőire is, mivel az ebből levonható tapasztalatok és következtetések jelenítik meg a téma gyakorlati vonatkozásait, a továbbfejlesztés lehetséges irányait.

A civil szervezetek ügyféli jogállásával kapcsolatos esetekben a vizsgált jogalkalmazási tapasztalatok a következő jellemzőket hordozzák magukon:

1. a civil szervezetek – különösen országos hatókörű szervezetek székhelyükhöz képest más földrajzi terület által érintett ügyben – rendszerint nehezen kapcsolódhatnak be az elsőfokú hatósági eljárásba, s szereznek ott ügyféli jogosultságot. A 4/2010. KJE határozat óta javult a szervezetek helyzete, de az elsőfokú hatóságok még napjainkban is rendszeresen tagadják meg a szervezetektől az ügyféli jogállást[39], amely miatt a szervezetek rendszerint fellebbezéshez és bírósági felülvizsgálathoz folyamodnak,
2. az elsőfokú hatóságok sok esetben még mindig nincsenek felkészülve a civil szervezetek bevonásával megvalósuló eljárásokra, idegenkedve, számos esetben az ügyféli jogállásból való kizárás lehetőségeit keresve „óvják meg” az eljárás folyamatát a civil szervezetek részvételétől [Bendik et al., 2009],
3. az elsőfokú eljárásban megoldatlan problémák rendszerint nem kerülnek feloldásra a másodfokú hatósági eljárásba s továbbgyűrűzve bírósági felülvizsgálathoz vezetnek,
4. a fenti probléma leggyakoribb oka sok esetben az úgynevezett „házon belüli jogorvoslat”, amelyben az első fokú hatóság és a felülvizsgálatot végző szerv egy közös szervezetrendszernek (pl. esetünkben minisztériumnak) a része, s ezáltal sokkal nehezebben hozható objektív szempontokon nyugvó, a felügyeleti szerv véleményét figyelmen kívül hagyó határozat az eljárás végén, mint egyéb esetekben [Kilényi, 2009],
5. mindez sok esetben a fellebbezési eljárási szakasz kiüresedéséhez, a hatósági eljáráson belül az érdemi jogorvoslati lehetőség hiányához vezet [Fábián – Bencsik, 2011],
6. a bíróságra kerülő ügyek rendszerint végigjárják a bírósági jogorvoslati rendszer összes szintjét, köszönhetően annak, hogy az eljárásban rendszerint ellenérdekű civil szervezetek és kérelmező a másik fél javára döntő bírósági ítéleteket megfellebbezik [Bendik et al., 2009].

5. Az ombudsmani gyakorlat vizsgálata

Az országgyűlési biztos Alaptörvényben [Magyarország Alaptörvénye] és a jogintézményre vonatkozó jogszabályban [2011. évi CXI. törvény 1. § (1)] meghatározott feladata, hogy alapjogvédelmi feladatot ellátva, bármely személy indítványára vizsgálatot folytasson, s ennek eredményeképpen feltárja az állami szervek vonatkozásában, de jellemzően közigazgatásban felmerülő, alaptörvényben rögzített jogokat ért visszásságokat.

Témánkat leginkább a jövő nemzedékek ombudsmanjának 2008 és 2012 között működése érintette, mivel ez az alkotmányos szerv – illetve annak feladatköre – kapcsolódott a környezet- és természetvédelem, valamint számos olyan területen zajló hatósági eljárások témaköréhez, amelyek az ügyféli jogállás szempontjából relevánsak.

Az ombudsmani gyakorlatot – annak éves jelentéseire és egyéb közleményeire tekintettel – elemezve a következő megállapításokat lehet tenni:

[39] Lásd ombudsmani gyakorlatot elemző fejezet.

1. az országgyűlési biztos fennállásának 5 éves időtartama során számos alkalommal találkozott társadalmi részvétellel, közigazgatási hatósági eljáráshoz kapcsolódó, s ezen belül a civil szervezetek ügyféli jogállását magába foglaló problémákkal [Fülöp, 2012],
2. a kezdetben jogalkotási problémának[40] tűnő gyakorlat átalakult a civil szervezetek ügyféli jogállása rejtett erodálásává, először csak kiemelt fontosságú beruházások vonatkozásában,
3. a főként a gazdaságpolitikát érzékenyen érintő probléma odáig vezetett [Fülöp, 2010], hogy 2008-ban, a Ket. első átfogó módosítását hozó 2008. évi CXI. törvény (továbbiakban Ket. novella) szigorította volna az ügyféli jogállás megszerzésének feltételeit, s a civil szervezetektől közvetlen érintettséget várt volna el,
4. az ombudsman problémásnak találta azt is, hogy a módosításnak köszönhetően a Ket. 15. § (6) alapján törvény előírhatja, hogy az eljárás későbbi szakaszaiban való részvétel feltétele az elsőfokú eljárásban való aktív részvétel (kérelem benyújtása vagy nyilatkozattétel). Ezzel ugyanis az ügyek százaiban, a legtöbb esetben jogosan érdekelt szervezetek kezét kötik meg, mert ezen szervezetek belátható módon nem tudnak minden hatósági eljárás elsőfokú eljárásában részt venni, s ezen szabály alkalmazásával a hatékony érdekképviselet reális lehetőségét is megszüntetik,
5. a problémák ismétlődnek a biztos gyakorlata során – rendszerint már az elsőfokú hatóság nem alkalmazza megfelelően a vonatkozó jogszabályi környezetet, s ennek köszönhető a teljes hatósági eljárás problémássá válik, szinte biztosan bírósági felülvizsgálathoz vezet. Gyakori a hatóságok megfelelő erőforrásainak hiányából eredő kényszerű rangsoroláshoz köthető panasz, amely miatt a civil szervezetek megkereséseire adott válaszok késnek vagy meg sem történnek.
6. A feltárt adatok szerint a vizsgált hatóságok mind eljárási kötelezettségeiket, mind eljárási alapelveknek eljárás követelményét, mind a környezetvédelmi ügyek eljárásaira vonatkozó alapelveket megsértik és a tényállások bizonyításának, alakszerűségnek követelményeit sem teljesítik maradéktalanul eljárásuk során.

Ezek alapján az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

1. annak ténye, hogy az ombudsman gyakorlata során találkozott ügyféli jogállással kapcsolatos panaszokkal, arra utal, hogy a területre vonatkozó jogalkalmazás nem problémamentes, s a problémák nem minden esetben kezelhetőek a hagyományos fellebbezési, majd felülvizsgálati eljárás segítségével,
2. a hatósági eljárás során számos probléma megmutatkozik, amelyek mind a vizsgált hatóságok szervezetét, mind pedig a jogalkalmazás minőségét érintik,
3. a civil szervezetek ügyféli jogosultságának, részvételének visszaszorítása, majd ennek az eljárási törvényben való lecsapódása rendkívül negatív, rossz gyakorlatot megvalósító tendenciát mutat. A szervezetek részvételének kiszorítása nem objektív, kutatásokkal alátámasztott indokon alapul [Fülöp, 2012], hanem egyfajta tévhiten, amely szerint az eljárás jelentősen bonyolódik (s ennek megfelelően hosszabbodik), ha abban a társadalmi részvétel is megvalósul,
   nagyrészt egyetérthetünk a biztossal abban a gondolatsorban, amely szerint a kormányzati ciklusokon átívelő, visszaszorulás irányába ható tendencia nem egy és ugyanazon politikai koncepció része, hanem az állami tevékenység és hatalom (értve itt beavatkozást a társadalmi és piaci viszonyokba) visszaszorulásaként értelmezhető,

[40] Pontatlan, a jogalkalmazónak túl nagy teret engedő szabályok révén (ld. 1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól, 98. § (1) túl határozatlan vonatkozásai, melyet Fülöp Sándor fent idézett munkájában elemez)

amelynek keretében egyre nagyobb szerepe van a piaci viszonyoknak a társadalom működésében. Kérdéses azonban, hogy hazánk tekintetében, napjainkra is alkalmazható ez az elképzelés, amikor a megváltozó politikai viszonyoknak köszönhetően erősödő állami szerepvállalás és felügyelet figyelhető meg. Emellett kérdéses továbbá az is, hogy a fent említett újbóli erősödés mellett ténylegesen tapasztalható nagyobb, hatékonyabb és haladó elvek mellett megvalósuló állami (s természetesen ezáltal a civil szervezetek részvételét magába integráló) kontroll [Kerekes, 2012], amely a közigazgatási hatósági eljárások keretében is tetten érhető.

6. A civil szervezetek értesítésére vonatkozó adatbázis vizsgálata

A hazai jogszabályi és szakirodalmi háttér figyelembevételével érdemes vizsgálni a civil szervezetek részvételi magatartását, jellemzőit is, mivel az alapvetően befolyásolja a szervezetek fellépési-, befolyásolási- és érdekérvényesítési lehetőségeit.

A civil szervezetek részvételi jellemzőinek egyik legplasztikusabb példája a 187/2009. (IX. 10.) Korm. rendelet által létrehozott elektronikus adatbázis[41], amely rendelet a közigazgatási hatósági eljárás megindulásáról szóló értesítés érdekében vezetett elektronikus adatbázis létrehozásáról és fenntartásáról szól.

Az eljárás megindításáról és az egyes eljárási cselekményekről a hagyományos értesítési formák mellett a civil szervezetek e rendszernek köszönhetően elektronikusan is értesülhetnek, feltéve, ha ügyfélkapus regisztráción keresztül bejelentkeznek az adatbázisba. A regisztráló szervezetek megjelölhetik az általuk figyelni kívánt ügytípusokat és földrajzi területet is.

Az értesítésnek kulcsfontosságú az eljárás, s így a civil szervezetek részvétele tekintetében: a korábbi szabályozási gyakorlatban (az Áe. szabályai alapján) ugyan univerzálisnak tűnt az értesítés intézménye az eljárási törvény irányából [1981. I. törvény 13. § (2)], azonban az értesítést egyéb, jogszabályban meghatározott esetekhez kötötte a jogalkotó. Miután ezek a jogszabályok szinte kivétel nélkül figyelmen kívül hagyták az értesítési kötelezettség előírását, ezért a gyakorlatban az értesítések gyakran elmaradtak vagy az eljárás későbbi szakaszában érkeztek meg [1005/2003. (I.30) Korm. rendelet 6.1.].

A Ket. megfordítva a gyakorlatot, főszabály szerint minden esetben kötelezővé teszi a hatóság számára az értesítést. Ettől csak törvényi rendelkezés illetve az eljárási törvényben felsorolt kivételek[42] esetén lehet eltérni. Az elektronikus adatbázis vizsgálatából az alábbi tapasztalatok állapíthatóak meg: a bejelentkezett szervezetek többsége akkor is országos vagy regionális szintű megfigyelési jogot kért saját szervezetének, ha tevékenysége, működési köre ezt nem feltétlenül kívánná meg. Számos szervezet csupán települési vagy megyei szinten fejtenek ki kimutatható vagy civil szervezetekről vezetett nyilvántartásokban megjelenő tevékenységet, de ennek ellenére akár teljesen más földrajzi térségek hatósági ügyeit is megfigyeli (13 eset).

A környezetvédelmi szervezetek dominanciája itt is nyomon érhető, 24 bejegyzés található a környezetvédelmi eljárások ügytípusaira, s a legtöbb megfigyelés is erre a területre irányul, még olyan szervezetek esetében is, amelyeknek az Országos Bírósági Hivatal által vezetett Társadalmi Szervezetek Névjegyzéke alapján besorolása, illetve beszámoló alapján nem ez lenne a fő profilja (7 eset).

[41] A Társadalmi Szervezetek Névjegyzékének is nevezett rendszerbe 2014 nyaráig 48 szervezet regisztrált.

[42] Ket. 29. § (4) alapján. Hozzá kell azonban fűzni, hogy az eljárás eredményességét veszélyeztető, a honvédelmi, nemzetbiztonsági, közbiztonsági okból jogszabályi rendelkezés által kizárt és egyéb kivételek további fogódzkodót adhatnak a jogalkalmazók számára a civil szervezetek kizárásakor, miután a jogalkotó a (4) bekezdés a) és b) pontjának megítélését a jogalkalmazó hatóság döntési jogkörébe utalja.

Elgondolkodtató és egyben elszomorító tendencia mutatkozik meg az eljárásban való részvétel, s az ott szerzett információk, tapasztalatok nyilvánosságra hozásával/ hozatalával kapcsolatban is. Annak ellenére, hogy egy-egy szervezet (különösen igaz ez a környezet- és természetvédelem területén tevékenykedő civil szervezetekre) havonta legalább 130-150 alkalommal kaphat értesítést a hatósági eljárások megindulásáról, illetve valamely eljárási cselekmény bekövetkeztéről, s számos szervezet kimutathatóan igen aktív az iratbetekintés és a nyilatkozattétel során, mégis kevés figyelmet szentelnek ennek nyilvános anyagaikban, honlapjukon az alábbi jellemzők alapján.

A mintegy félszáz szervezet közül 2014 nyarán 13 nem rendelkezett bármilyen formában elérhető honlappal, amelyen nyilvánosságra hozhatná egyes állásfoglalásait, az ügyre vonatkozó közérdekű információkat. Azok a szervezetek közül, akikről bármilyen elektronikus forrás elérhető (35 szervezet) – honlap, bírósági bejegyzés, újságcikk, stb. – csupán egy tucatnak szerepel a tevékenységei között elkülöníthetően a hatósági eljárásokban való részvétel, s csak tíz szervezet jelentetett meg hírei között az eljárásokban való részvételre utaló tartalmakat az elmúlt két év során. Mindössze 12 szervezet tesz említést éves, bíróságra benyújtandó, a pénzügyi beszámoló mellékletét képező közhasznúsági beszámolójában az eljárásokban folytatott tevékenységről.

Ezek alapján megállapítható, hogy annak ellenére, hogy a civil szervezetek legalább értesítés szintjén kapcsolatba kerülnek az egyes hatóságok eljárásaival, nagyrészt hallgatnak erről. A lehetséges okokra vonatkozó jellemzők feltárása végett az elektronikus adatbázisba található szervezeteket kérdőíves kutatás keretében kerestem meg, amelynek tapasztalatait a IV. 2. fejezet tartalmazza. Az azonban megállapítható, hogy ezen szervezetek szűkös erőforrásai, a hatósági eljárásoktól eltérő alaptevékenységgel való összhang megteremtésének dilemmái vagy adott esetben az elektronikus kommunikáció – a digitális írástudás – elemi ismereteinek hiánya is okozhatja a területen tapasztalható problémákat.

A legtöbb esetben elvárható lenne a minimális fokú nyilvánosság biztosítása a szervezetek részéről, mivel az eljárásokban végső soron a hatásterületi lakosság illetve az általuk képviselt szakterület egészének érdekeit képviselik, s az ügyekben tett állásfoglalásaik tekintetében, sok esetben csak a nyilvánosság rendelkezik némi „elszámoltató” szereppel.

7. Kérdőíves felmérések

7.1. Lakossági felmérés

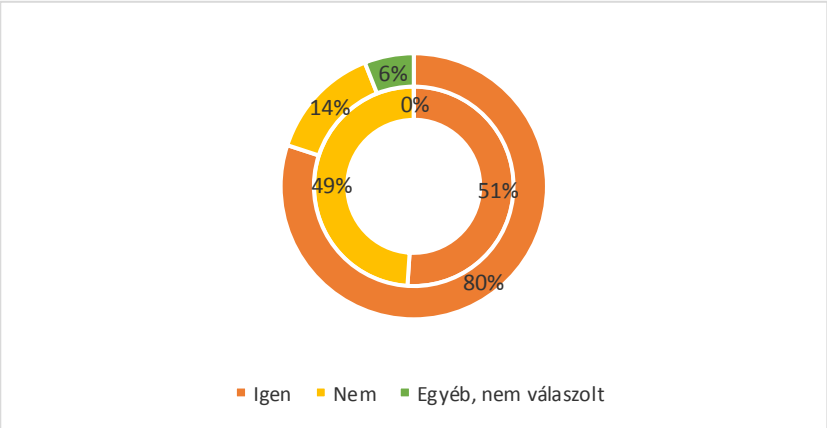
A fent vázoltak alapján biztonsággal kijelenthető, hogy a vizsgált területen nem bontakozott ki problémamentes gyakorlat. Azt azonban nem szabad elfelejteni, hogy a közigazgatási hatósági eljárásban résztvevő civil szervezetek e gyakorlatát nem csak az állam vagy az adott ügy lefolyásában érdekeltek (legtöbbször beruházók) és a civilek között lehet értelmezni, hanem a civil szervezet és az általa képviselt és védett lakosság szempontjából is. E kapcsolat vizsgálatát, a civil szervezetek hatósági eljárásban való részvételének társadalmi megítélését kívántam megfigyelni egy 2014 tavaszán on-line környezetben lefolytatott közvélemény-kutatási projektben[43].
A kutatási projekt arra kereste a választ, hogy a kitöltők hogyan viszonyulnak a civil szervezetek közigazgatási hatósági eljárásban való részvételéhez, s miként ítélik meg ezen szervezetek eredményességét az ügy menete során.

[43] A kérdőíves válaszfelvételben 550 fő vett részt, jellemzően a dél-dunántúli régióból, on-line kitölthető kérdéssoron keresztül.

A kérdőív a viszonylag magas résztvevői létszám mellett közelít a reprezentativitás követelményeihez, mert – a kérdőív anonimitás mellett felmérte a kitöltők korát, nemét, végzettségi és cím adatait is – igyekeztem olyan mintát összeállítani, amely leképezi az ország és a régió átlagadatait.

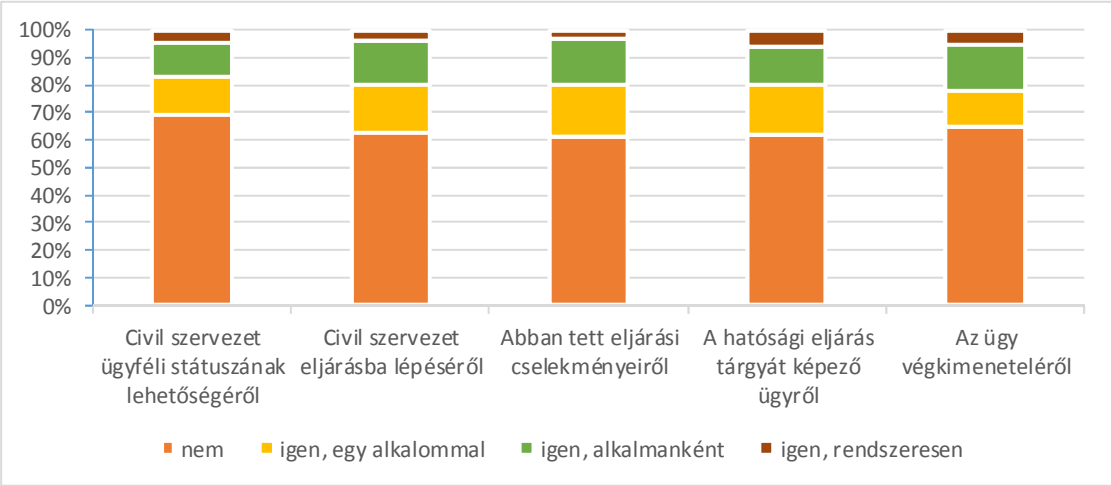
A kérdőív érdemi részének első fele a hatósági eljárással kapcsolatos jogismeretet érintette. A kérdőív e része lényegében azt kívánta elemezni, hogy a kitöltők milyen mértékben vannak tisztában egy közigazgatási hatósági eljárás kereteivel, alapfogalmaival. A válaszadók mintegy 37%-a találkozott ügyeinek intézése során a Ket. elnevezéssel, s csupán negyedük vett részt az elmúlt három évben közigazgatási hatósági eljárásban.
A kitöltők leginkább ügyfélként, illetve tanúként, hatósági tanúként vettek részt az eljárásban.

A kérdőív következő üteme már a civil szervezetek ügyféli jogállásának megítélését vizsgálta, arra kereste a választ, hogy a kitöltőknek van-e információjuk arról, hogy civil szervezet meghatározott esetekben részt vehetnek, és ügyféli jogokat szervezhetnek a hatósági eljárásokban. Ahhoz ugyanis, hogy a társadalom tagjai helyesen meg tudják ítélni a civil szervezetek munkáját az adott területen, szükséges az erre vonatkozó jogismeret meghatározott szintje. E szerkezeti egység második kérdése az ügyféli jogállás elfogadottságával foglalkozott, arra kereste a választ, hogy a résztvevők helyesnek találják-e a szervezetek részvételének ezen, hatósági eljárásban megvalósuló formáját. A válaszadók mintegy fele volt tisztában azzal, hogy civil szervezetek meghatározott feltételek mellett részt vehetnek a hatósági eljárásokban ügyfélként, azonban 80%-uk helyesnek találta az ügyben való részvétel e formáját.



1. ábra – Az ügyféli jogállás ismertsége (belső kör) és elfogadottsága (külső kör)
Forrás: saját szerk.

Az értesítési adatbázisba bejelentkezett civil szervezetek tájékoztatási és közzétételi problémáinak területét igyekezett feltárni a kérdőív azon része, amely a civil szervezetek részvételével zajló hatósági eljárásokról kérdezte a válaszadókat. Arra a kérdésre, hogy a válaszadó kapott-e korábban információt a civil szervezetek eljárásba lépéséről, abban tett cselekményeiről, magáról az eljárás tárgyát képező ügyről vagy az ügy végkimeneteléről, jellemzően nem (61-70%) vagy csak egy alkalommal (14-19%) volt a válasz.



2. ábra – A „Kapott-e Ön már információt…" kérdések eredményei
Forrás: saját szerk.

Az információ forrása is nagy fontossággal bír: a válaszadók több mint harmada a médiából értesült az egyes eljárással kapcsolatos információkról, s csak 15%-uk, az eljárásban résztvevő civil szervezettől. A válaszadók jelentős részének (47%) véleménye alapján az eljárás részleteinek nyilvánosságra hozása a résztvevő civil szervezet feladatkörébe tartozna.
A fenti adatok ellenére, a válaszadók több mint fele (56%) úgy érzi, hogy a civil szervezetek megfelelően végzik feladatukat az eljárás során (azonban közel harmaduk nem tudta megítélni a kérdést). A kitöltők háromnegyede mindezek ellenére nem, vagy csak megfelelő feltételek mellett (72%) engedné meg egy civil szervezetnek, hogy nem a szakterületéhez vagy érintetti köréhez tartozó ügyet befolyásoljon.

Kockázatokra tekintettel a válaszadók leginkább attól tartanak, hogy az eljárásban ügyfélként résztvevő szervezetek saját érdekükben befolyásolják az eljárást vagy megvesztegethetővé válnak. A válaszadók 72%-a szerint csak megközelítőleg vagy nem minden esetben fedik le a civil szervezetek által képviselt érdekek a hatásterületen élők/érintettek érdekeit, mindez felveti azt is, hogy a szervezetek ügyféli jogaikkal visszaélve, anyagi, kapcsolati vagy egyéb érdek miatt lépnek az eljárásba (41%). A válaszadók mintegy 63%-a szerint a civil szervezetek részvétele az eljárások időbeli elhúzódását is okozhatják.

7.2. Civil szervezetek felmérése

A fentiekre tekintettel indokolttá vált a civil szervezetek közigazgatási hatósági eljáráshoz fűződő tapasztalatait is felmérni, hogy feltárhatóvá váljanak a hatósági ügyek információnak nyilvánosságra hozatalával és a részvételi jellemzőkkel kapcsolatos problémák indokai. Az adatokat elektronikus kérdőív formájában gyűjtöttem össze, melyet minden, az értesítési adatbázisban megtalálható civil szervezet valamint az adatbázisban nem szereplő, de a területtel foglalkozó egyéb, országos hatókörű – összesen 50 - szervezet részére megküldtem. A visszaérkező 25 kitöltött kérdőív[44] segítségével a következő jellemzőket lehet megállapítani e civil szervezetek közigazgatási hatósági eljárásban való részvételéről.
A kérdőíves felmérésben résztvevő szervezetek nagyrésze környezetvédelmi tevékenységgel foglalkozik főprofilként (45%), de az oktatási (14%), kulturális (10%), településfejlesztési (10%) és jogvédő (8%) tevékenységet ellátó szervezetek is képviseltették magukat.

[44] Az elektronikus rendszer automatikus ellenőrzési funkciónak köszönhetően mind a 25 visszaküldött kérdőív elemezhető adatokat tartalmaz, nem volt hibásan, hiányosan kitöltött példány.

A résztvevők többsége települési illetve településközi működési területtel (összesen 55%) rendelkezik, de a megyei (24%) és az országos szint (20%) is jellemző. Ez kétirányú érdeklődést jelezhet az eljárásban: egyrészt a helyi érdekeltséggel rendelkező szervezetek részt kívánnak venni a településüket, lakókörnyezetüket érintő hatósági ügyek eljárásaiban. Ezzel szemben a megyei, régiós és országos szintéren tevékenykedő szervezetek inkább alapjogvédelem, az általános közérdek védelme, s az eljárási szabályok, ágazati előírások betarttatása felől közelítenek a hatósági eljárásokhoz.
A szervezetek helyi jellegét, kisebb szervezetét igazolhatják a felmérés szervezetek humánerőforrásaira vonatkozó adatai is: a legtöbb szervezet (80%, 20 szervezet) háromnál kevesebb állandó alkalmazottal rendelkezik, s a megbízásokat és hasonló jogviszonyokat figyelembe véve is a többség (60%) 5 munkatársnál kevesebbel dolgozik együtt éves szinten. Meg kell azonban jegyezni, hogy civil szektor utóbbi években megfigyelhető forráscsökkenése [KSH, 2014] még az országos szintű szervezetek esetében is ekkora vagy akár kisebb dolgozói létszámot eredményezhet.

Mindez természetesen a teljes kutatás szempontjából döntő jelentőségű tényeket hordoz: a szervezetek alacsony létszámuknak köszönhetően sok esetben kisebb arányban tudnak a hatósági ügyekkel foglalkozni (65%), s mindez akár magyarázatul szolgálhat arra is, hogy e szervezetek adott esetben milyen indokokból nem teszik közzé a megszerzett információkat. A szektorra napjainkban jellemző „tűzoltásszerű" tevékenység e területen is érvényesítheti hatását, s a szervezet jogszabályokból következő adminisztratív, s sok esetben – főként azon szervezeteknél ahol a hatósági ügyek megfigyelése mellett más, domináns tevékenységek is érvényesülnek – az alaptevékenység ellátása elveheti az erőforrásokat a hatósági eljárásban való proaktív részvétel elől, így sok szervezet erőforrásai csupán az értesítések átolvasására (70%) és évente 1-1 eljárásban való részvételre alkalmasak.
Ebből kifolyólag, annak ellenére, hogy minden szervezet kapott már valamilyen formában értesítést közigazgatási hatóságoktól az eljárások megindulásáról és az abban való részvétel lehetőségeiről[45], mindössze 18 szervezet (72%) vett már részt ténylegesen hatósági eljárásban. A szervezetek többsége (60%) 100 értesítésnél is többet kap készhez, jellemzően elektronikus formában (72%).

A szervezetek több mint fele (60%) évente átlagosan legfeljebb három eljárásban vesz részt ténylegesen. A maradék azonban jellemzően 10 ügyben vagy a felett vállal részvételt éves szinten. A helyi illetve kisebb szervezetek a fenti adatokkal korrelálva jellemzően kevesebb ügyben vesznek részt, az országos szervezetek több eljárásba kerülnek ügyfélként települési és településközi szinten dolgozó társaikhoz képest.
Az eljárásban tapasztalható problémák körében a civil szervezetek leggyakrabban az eljárásba való bejelentkezés problémakörét (12 eset) és a jogszabályi rendelkezések sok esetben határozatlan, s ezáltal visszájára fordítható jellegét (21 eset) jelölték meg. A civil szervetek 40% találta csak elegendőnek a véleményezésre, beavatkozásra nyitva álló időtartamot, mely ismét kettős probléma határán mozog. A közigazgatási szerveknek és a kérelmezőnek is érdeke, hogy a hatósági eljárás egyszerűen és a lehetőségekhez mérten gyorsan bonyolódjon le, de ez – sem elméletileg, sem gyakorlatilag - nem jelentheti azt, hogy az ügyfélként résztvevő szereplőknek nem jut elég ideje az ügy iratainak áttekintésére, javaslatok megfogalmazására, a hatóság értesítésére. Ennek ellenére a gyakorlatban a civil szervezetek fenti adat alapján közel sem találja megfelelőnek a határidőket a hatósági eljárásban, s a maradék 60% 2/3 is csak általában jut elegendő időhöz a megfelelő mérlegelés megtételéhez.

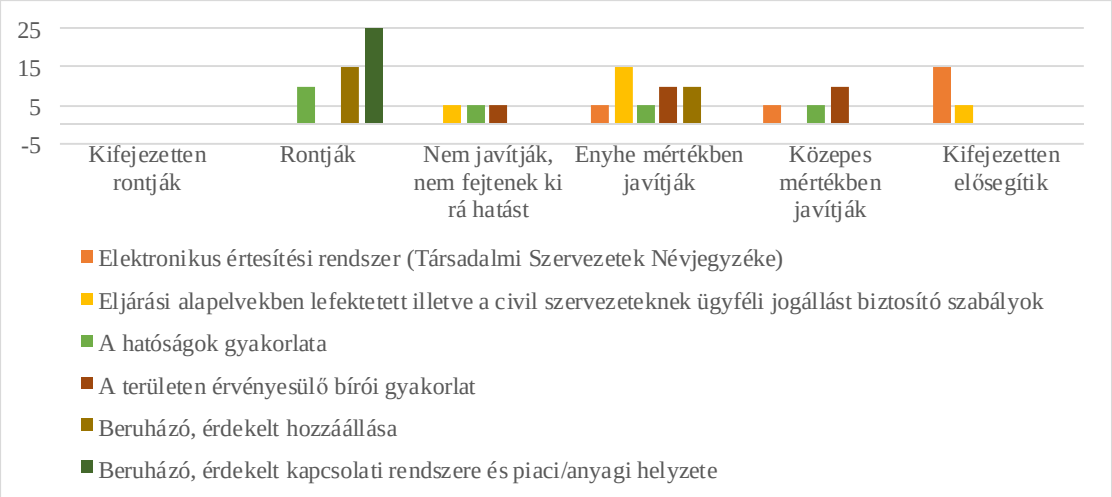
[45] A kérdés kontrolljelleggel bírt: E kérdés segítségével kívántam lemérni, hogy azon szervezetekhez jutott-e el a kérdőív, amelyek a kérdőív igazi célcsoportját képezik.



3. ábra - Problémák előfordulási aránya a hatósági eljárással kapcsolatban
Forrás:saját szerk.

Ennek alapján már predesztinálható a kérdőív következő adata: a résztvevők 68%-a elítéli vagy csak feltételekkel fogadja el a nemzetgazdasági érdekből kiemelt jelentőségű beruházások egyszerűsített és gyorsított hatósági eljárásának lehetőségét, hiszen ez még kisebb beleszólást engedélyez a szervezet számára a hatósági ügy menetébe.
Az eljárási cselekményekre tekintettel a következő megállapítások tehetőek: egy átlagos esetben a szervezetek 68%-a tekint be az ügy irataiba, 84%-a nyilatkozatot is tesz. A szervezetek 32%-a rendszeresen jogorvoslathoz is folyamodik az eljárások során.

A civil szervezetek a felmérés keretében értékelték azokat az erőforrásokat és akadályokat, amelyek a hatósági eljárásokban való részvételüket befolyásolták. Az eredményeket az alábbi diagram szemlélteti:



4. ábra – Erőforrások és akadályozó tényezők a hatósági eljárásban való részvétel során
Forrás:saját szerk.

A fenti diagram alapján kijelenthetőek az alábbiak:

1. az eljárásban való részvétel körülményeit – a civil szervezetek véleménye alapján – a beruházó kapcsolati rendszere, helyzeti jellemzői és hozzáállása érezhetően rontja, de a hatóságok hozzáállása, gyakorlata is negatív hatást fejt ki rá,

2. az eljárási részvételt kifejezetten javítja az említett elektronikus értesítési adatbázis, valamint
3. azon jogszabályok tekintetében, amelyek körvonalazzák az ügyféli jogállást illetve annak jellemzőit, a civilek enyhe illetve kifejezett elősegítő hatást látnak, tehát az alapvető jogi szabályozás nem akadályozza az ügyféli jogállású részvételt[46].,
4. a területen érvényesülő bírói gyakorlat vitatott megítélésű a kitöltők között, de enyhe pozitív hatás kimutatható.

8. Összefoglalás, következtetések

A kutatás által feltárt jellemzők alapján egyértelműen kijelenthető, hogy nem alakult ki problémamentes joggyakorlat a civil szervezetek közigazgatási eljárásban való részvételével kapcsolatban. Mind a jogegységi határozatokat megelőző és azt követő bírói gyakorlat, mind az ombudsmani gyakorlat, mind pedig a szakirodalom számára vitás volt a részvétel jellege, az ügyféli jogok tartalma és ezek a közigazgatási és igazságszolgáltatási gyakorlatban való érvényesíthetőségi lehetőségei.

Napjainkra elmondhatjuk, hogy a civil szervezetek közigazgatási hatósági eljárásban való részvételének jogszabályi feltételei alapvetően adottak, az azonban már korábban sem jelenthető ki ilyen biztonsággal, hogy az ügyféli jogállás megítélésére vonatkozó hatósági és bírói gyakorlat konszenzusos nyugvópontra került volna. Továbbra is kérdésesnek tekinthetjük, hogy kielégítőek-e a Kúria jogegységi határozatai – akár nem a jogegységi határozat vizsgálati körébe volt, a környezetvédelmi szakigazgatástól eltérő, de ügyféli jogokat biztosító területeken.

Az is egyértelműen kimutatható, hogy a felmérésben résztvevő, hatósági ügyekkel foglalkozó civil szervezetek számos problémával küzdenek, s jelentősen eltérő tulajdonságaik egyedi szabályozást kívánnak meg a jogalkotótól, minden olyan területen, ahol tevékenységük dominánsnak tekinthető. Miután hatósági eljárások ügyféli jogállása ilyen területnek minősül, megkívánható, hogy a terület szabályozása és jogalkalmazói kezelése a szervezetek adottságaihoz, non-profit jellegéhez kapcsolódóan megfelelően rugalmas legyen a sok szereplős modellnek megfelelő, több szempontrendszert figyelembe vevő, de hatékony és gyors hatósági eljárás érdekében.Mindazonáltal e rugalmasság nem válhat visszaélések táptalajává, a kérelmezők tisztességes eljáráshoz való joga megköveteli, hogy határokat húzzunk a hatósági eljárás résztvevői előtt. Az ideális határvonal megtalálásához kulcsfontosságú lehet a vonatkozó hazai hatósági és bírósági gyakorlat rendszerezett összegyűjtése és elemzése, s nem kevésbé a nemzetközi szakirodalom, s más országok sikeres modelljeinek átültetése.

E munka alapjainak letételére vállalkozott jelen pályamunka, amelynek az alábbi továbbfejlesztési lehetőségei adottak:

1. rendszerező jelleggel át kell tekinteni a teljes magyar joggyakorlatot, mind hatósági, mind pedig igazságszolgáltatási szinten,
2. részletesen meg kell vizsgálni az angolszász, a német és egyéb jogterületek vonatkozó jogintézményeit, szabályozási megoldásait,

[46] Fenntartva azon megállapítást, miszerint egyes jogszabályok céljuknak visszájára fordíthatóak rugalmas rendelkezéseik miatt (ld. 18o.). A kérdés tekintetében a civil szervezetek itt alapvetően a Ket. és a jogegységi határozatok egységére gondolhattak.

3. ezek alapján meg kell alkotni egy olyan szabályozási modellt, amely magyarországi körülmények között működőképes megoldást kínál a területhez kapcsolódó, a tanulmányban jelzett problémákra.

Minderre valós igény mutatkozik, mivel, ha a társadalmi megítélést kutató kérdőív adatait vizsgáljuk, a kitöltők alapvetően megfelelő alternatívának tartják a civil szervezetek hatósági eljárásban való részvételét, azonban elvárásokat is megfogalmaznak, amelyek természetesen kulcsfontosságúak lennének ahhoz, hogy a szervezetek működése, tevékenysége s ezzel párba állítva a közigazgatás tevékenysége átlátható és (társadalmi oldalról is) ellenőrizhető legyen.Ezek alapján elmondható, hogy a téma további tanulmányozása szükséges és hozzájárulhat a területre vonatkozó információk megismeréséhez és szélesebb körben történő megismertetéséhez valamint a szabályozási környezet fejlesztéséhez.

Irodalomjegyzék

1. Bendik Gábor et al. [2009]: A civilek részvételével zajló környezeti ügyek legfontosabb problémái. *EMLA Környezeti Management és Jog Egyesület*, Budapest.
2. Bingham, Lisa et al. [2005] *„The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government”*. Public administration review 65. évfolyam 5. szám 2005.
3. Boda Zsolt - Gulyás Emese [2011]: A civilek és a vállalatok: a gazdaság társadalmi szabályozásáról. *Budapesti Corvinus Egyetem*, Budapest.
4. Breiner Ildikó [2008]: A közigazgatás és a civil szervezetek kapcsolata. *Szociális és Munkaügyi Minisztérium*, Budapest.
5. Doornbos, Martin [2001] *„Good governance': The rise and decline of a policy metaphor?”*. Journal of Development Studies 37. évfolyam 6. szám
6. Jenei György - Kuti Éva [2011] *„Versenyképesség és civil szerepvállalás a közigazgatás és a közszolgáltatások fejlesztésében”*. Vezetéstudomány 42. évfolyam 1. szám
7. Fábián Adrián - Bencsik András [2011] *„A Legfelsőbb Bíróság ítélete a Tubesre tervezett NATO-radar ügyében”*. Jogesetek Magyarázata 2010. évfolyam 4. szám
8. Fülöp Sándor [2010]: A jövő nemzedékek országgyűlési biztosának beszámolója 2008-2009. *Országgyűlési Biztos Hivatala*, Budapest.
9. Fülöp Sándor [2012] *„A jövő nemzedékek országgyűlési biztosa irodájának tapaszatalatai”* In: Pánovics Attila – Glied Viktor: Cselekedj lokálisan – Társadalmi részvétel környezeti ügyekben. *Publikon Kiadó*, Pécs.
10. Kerekes Sándor [2012]: *„A fenntartható fejlődésről válság idején”*. In: Fenntartható Fejlődés, Élhető régió, Élhető települési táj. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
11. Kettl, Donald F. [2000] *„The transformation of governance: Globalization, devolution, and the role of government”*. Public Administration Review 60. évfolyam 6. szám
12. Kilényi Géza [2009]: A közigazgatási eljárási törvény kommentárja. *Complex Kiadó*, Budapest.
13. Központi Statisztikai Hivatal [2014] *„A nonprofit szervezetek humán erőforrása”*. Statisztikai Tükör 2014. évfolyam 79. szám
14. Ivancsics Imre - Fábián Adrián [2013]: Hatósági jogalkalmazás a közigazgatásban. *Dialóg Campus kiadó*, Budapest.

15. Móra Veronika - Kalas Görgy: *„Ajánlások – Társadalmi részvétel a környezeti döntéshozatalban”*. In: Ajánlások a részvétel fejlesztéséért. SZÖVETSÉG a Közösségi Részvétel Fejlesztéséért Egyesület, Debrecen.

16. Pálné Kovács Ilona [2011] *„Magyary Zoltán és a magyar közigazgatás”*. Tér és Társadalom 25. évfolyam 3. szám

17. Stewart, Richard B. [2003] *„Administrative law in the twenty-first century”*. NYUL Rev. 78.

18. Stewart, Richard B. [2005] *„US Administrative Law: A Model for Global Administrative Law?”*. Law and contemporary problems 68. évfolyam 63. szám

19. Weisbrod, Burton et al. [1978]: Public interest law: An economic and institutional analysis. *Univ of California Press*, California.

Jogszabályok jegyzéke

1. Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.) 30. cikk (1)-(2)

2. 1957. évi IV. törvény az államigazgatási eljárás általános szabályairól, 1. § (5)

3. 1977. évi 23. tvr. a természetvédelemről szóló 1961. évi 18. törvényerejű rendelet módosításáról

4. 1981. évi I. törvény az államigazgatási eljárás általános szabályairól szóló 1957. évi IV. törvény módosításáról és egységes szövegéről, 3. § (4)

5. 1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól, 98. § (1)

6. 1996. évi LIII. törvény a természet védelméről, 65. § (1)

7. 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről, 46. § (2)

8. 2001. évi LXXXI. törvény a környezeti ügyekben az információhoz való hozzáférésről, a nyilvánosságnak a döntéshozatalban történő részvételéről és az igazságszolgáltatáshoz való jog biztosításáról szóló, Aarhusban, 1998. június 25-én elfogadott Egyezmény kihirdetéséről

9. 2004. évi CXL. törvény

10. 2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről, 8. § (1)

11. 2006. évi XCVIII. tv. a biztonságos és gazdaságos gyógyszer- és gyógyászatisegédeszközellátás, valamint a gyógyszerforgalmazás általános szabályairól, 18/A. § (3)

12. 2008. évi XLVIII. törvény a gazdasági reklámtevékenység alapvető feltételeiről és egyes korlátairól, 26. § (2)

13. 2011. évi CXI. törvény az alapvető jogok biztosáról 1. § (1)

14. 1005/2003. (I.30) Korm. rendelet a közigazgatási hatósági eljárás általános szabályairól szóló törvény szabályozási koncepciójáról

15. 1/2004. számú KJE határozat

16. 4/2010. számú KJE határozat

BAKOS IZABELLA MÁRIA[47]: Az egészségügyi állapot gazdaságra gyakorolt hatásainak vizsgálata Magyarországon

1. Bevezetés

Régóta ismert és bizonyított tény, hogy egy ország gazdasági növekedése elősegíti a lakosság egészségi állapotának a javulását. Létezik ugyanakkor ellentétes irányú, az egészségi állapottól a gazdasági teljesítőképesség felé mutató összefüggés is. Tanulmányomban Magyarország egészségügyi helyzetének általános bemutatása mellett statisztikai módszerek segítségével vizsgáltam, hogy milyen irányú és erősségű kapcsolat figyelhető meg az egészségügyi és a gazdasági mutatók között és hogy milyen egyenlőtlenségek azonosíthatóak az egyes térségek között. További vizsgálati cél volt a halandóságra ható egyes ismérvek vizsgálata, egy olyan többváltozós lineáris regressziós függvény létrehozása, mellyel a halandóság mértékét meg tudom becsülni 95%-os szignifikancia szinten. Az eredmények jó kiindulási pontot adhatnak azon beavatkozási pontok megtalálásához, melyekkel a rossz egészségi állapot és a betegségek gazdasági terhei mérsékelhetőek és javíthatóak.[48]

2. Irodalmi áttekintés

Az Európai Unió regionális politikája 1986 óta törekszik a gazdasági és társadalmi kohézió megerősítésre. A területi egyenlőtlenségek problematikája az újabb és újabb országok csatlakozásával váltak/válnak napjaink központi kérdésévé. [EB, 2013] A fejlett és fejlődő országok közötti és országokon belüli gazdasági egyenlőtlenségek mellett megélénkültek az egészség egyenlőtlenségeire és a lehetséges egészségpolitikai válaszokra vonatkozó vizsgálatok mind számos ország, mind a nemzetközi szervezetek [WHO, World Bank, EU] részéről. [Orosz, 2001] Az egészségügyi ellátó hálózat és az egészségi állapot társadalmi, területi eloszlását és jellemzőit az egyenlőtlenség fogalmával lehet leginkább megragadni. [Smith, 1982, Jones – Moon, 1987 in. Uzzoli, 2009] A területi egyenlőtlenség (inequality) azokra a jellemzőkre utal, amelyekhez határozott társadalmi értéktartalom kapcsolódik. A területi különbségekkel, differenciáltsággal ellentétben, a területi egyenlőtlenség nem a természetföldrajzi eltéréseket, vagy egyes tájak eltérő termékeit, a specializációját jelenti, hanem például jövedelmi, vagy egészségügyi viszonyok térbeli egyenlőtlenségét. A társadalomföldrajz és a regionális tudomány egyik legfontosabb kutatási területe, a területi egyenlőtlenségek vizsgálata, ami arra keresi a választ, hogy hogyan alakulnak időben az egyenlőtlenségek és milyen ok-okozati összefüggések mentén. [ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, 2005 in. Wikipédia]
Számos kutatás bizonyította annak következményét, hogy egy rosszabb általános egészségi szint milyen hatással lehet a gazdasági fejlődésre [Bognár, 2011], viszont az ellentétes irányú, az egészségi állapottól a gazdasági teljesítőképesség felé mutató összefüggést már kevesebben vizsgálták. [Kollányi–Imecs, 2007] Az egészségi állapot és a gazdasági helyzet kapcsolatrendszerének tárgyalása előtt lássuk, hogy a szakirodalom mit ért ezen fogalmak alatt. „Az *egészség* a teljes testi, lelki és társadalmi jólétet, és nem pusztán a betegség vagy fogyatékosság hiányát jelenti.” [WHO, 2001] Az utóbbi időben ez az értelmezés kiegészült azzal is, hogy egészségesnek lenni az a képesség, amikor az egyén szociálisan és gazdaságilag is aktív életet tud élni. [Ágoston–Imecs et. al, 2007] Közgazdasági értelemben az egészség egy különleges jószág, melynek sajátosságai befolyásolhatják a gazdaság hatékonyságát [Bognár, 2011],

[47] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

[48] A tanulmány a Pallas Athéné Domus Scientiae Alapítvány támogatásával valósult meg

vagyis az egészség: „mással nem helyettesíthető „árucikk", hiánya lerombolja az egyén jövedelemszerző képességét, keresletét nem a fizetőképesség határozza meg, helyreállítása iránti igény időpontja, minősége, időtartama nem tervezhető előre". [Gidai, 1998, 6 p.] A gazdaság fogalom is többféle értelmezésben jelenik meg a szakirodalomban. Porter [2003] szerint egy nemzet életszínvonalát a gazdaság termelékenysége határozza meg, amely azt méri, hogy mennyi árut és szolgáltatást állított elő az adott ország egységnyi humán, pénzügyi és természeti erőforrások segítségével. A termelékenység teszi lehetővé, hogy a nemzet támogassa a magas béreket, az erős valutát és biztosítsa a tőke megtérülését, ezzel együtt a magas életszínvonalat. Termelékenységi megközelítést olvashatunk az Európai Unió Versenyképességi Tanácsának megfogalmazásában is, amely szerint a versenyképesség a termelékenység növekedésből fakad, amely az európai vállalatok nemzetközi piaci sikereiben és a mindenki számára érezhető magasabb életszínvonalban testesül meg. Az életszínvonal növekedését ugyanakkor a reáljövedelmek növekedéséhez köti. [Czakó, 2005] Ságí [2005] meghatározása szerint azokat a gazdaság- és struktúrapolitikákat kell versenyképesség alatt érteni, amelyek egy adott gazdaság termelékenységéhez hozzájárulnak. [in. Varga, 2014] Tanulmányomban a gazdasági helyzet mérésére a gazdasági termelékenység fogalmat fogom használni.

A fejlett országokhoz hasonlóan, Magyarországon és Romániában is jelentős területi egyenlőtlenségek figyelhetők meg a gazdasági helyzet, az egészségi állapot és az egészségügyi ellátórendszer tekintetében. [ESKI, 2013] Továbbá az Európai Unió is kezdi felismerni az egészségbe való befektetés szükségességét és úgy tekint a lakosság jó egészségi állapotára, mint az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés előfeltételeire. [EB, 2009] Az egészség a társadalom jólétének az alapja és csak azok az országok lehetnek sikeresek, akik a társadalom alapkérdéseként kezelik az egészségügyet, mint például Finnország, Anglia és Írország. Következésképpen az egészségügyre úgy kell tekinteni, mint az életminőség, a termelékenység, a GDP és a versenyképesség javításába injektált befektetésre. [Baráth, 2010] Kollányi és Imecs [2007] szerzőpárossal egyetértve én is úgy gondolom, hogy az egészség közvetlen gazdasági előnyökké alakítható, mind egyéni, mind pedig vállalati és nemzetgazdasági szinten és ez jelenti számomra a motivációt a választott kutatási témám kidolgozásában.

Kutatásom tárgyául a személyes kötödés mellett azért választottam Magyarországot és Romániát, mert a WHO besorolása szerint a legegészségtelenebb európai országok közé tartoznak és jelentős szakadék mutatkozik az országok térségein belül is az egészségügyi és gazdasági helyzetet tekintve. Témaválasztásomat indokolta továbbá a magyar-román együttműködések megerősödése, mely megadja a jogi kereteit az esetleges közös egészségügyi együttműködések és szakpolitikák kialakításához. Az EU az 1980-as évek közepétől a központi területfejlesztési politika részévé tette a határon túli együttműködést, melyre az 1990-es évektől kezdődően mind nagyobb figyelmet fordít. Románia EU-s csatlakozását követően a Magyarország és Románia határ menti területei közötti együttműködési törekvések tovább erősödtek. A két ország igyekszik a közös társadalmi-gazdasági kapcsolatokhoz adat és információs háttérrel szolgálni. [KSH, 2011]

Egészségtörténeti kutatások

Nemzetközi viszonylatban az egészségtörténeti kutatások úttörője a Nobel-díjas Robert Fogel volt. Kutatásaiban tíz iparosodott ország hosszú idősorait elemezve arra a következtetésre jutott, hogy az egészségi állapot javulása 30-40%-kal járult hozzá a vizsgált országok gazdasági növekedéshez [Fogel, 1994]. Barro [1996] eredményei szerint, ha két ország minden egyéb tényező tekintetében megegyezik, csak a lakosság várható élettartamában különböznek, akkor abban az államban, ahol a várható élettartam öt évvel magasabb, ott az évi GDP növe-

kedése 0,3–0,5%-kal lesz magasabb. Bloom, Canning és Sevilla [2001] munkájukban szintén bizonyították az egészségbe való befektetés gazdaságra gyakorolt pozitív hatásait. A várható élettartamot tekintették az egészségi állapot mércéjének, és 104 ország 1960–1990 közötti időszakra vonatkozó gazdasági és egészségi adatait elemezték. Arra a következtetésre jutottak, hogy a várható élettartam egy évvel történő meghosszabbodása 4%-os GDP-növekedést eredményez. Bloom és Canning [2005] is végeztek hasonló kutatásokat és számításaik szerint a túlélési ráta egy százalékpontos emelkedése 2,8%-os növekedést eredményez a munkaerő termelékenységében. A nemzetközi összehasonlítások és tapasztalatok pedig rávilágítottak arra, hogy az egyes országok gazdasági versenyképessége és az egészségügyi szolgáltatások színvonala, illetve a munkaerő [lakosság] egészségi állapota között szoros összefüggés figyelhető meg. A kölcsönös egymásra-hatásokkal magyarázható ez a szoros kapcsolat, hiszen a növekvő jövedelem egyre magasabb színvonalú és hatékonyságú egészségügyi ellátást tesz lehetővé, amely azután – a munkaerő jobb fizikai és szellemi állapota következtében – magasabb termelékenységgel és GDP-növekedéssel jár együtt [Palócz – Szörfi et. al., 2006].

Globális és hazai egészségügyi kihívások

Az egészségügynek mind globális, mind pedig magyar és román viszonylatban számtalan kihívással kell szembenéznie. A pénzügyi és gazdasági világválság tovább súlyosbította a területi egyenlőtlenségeket és radikális változásokat eredményezett az egészségügyi rendszerek működésének külső feltételeiben: a gazdaságban, a társadalmakban és a jóléti rendszerekben. [Orosz, 2013] Az egészségügyi ellátórendszer legfőbb kihívásai Hankó [2014] szerint a következők:

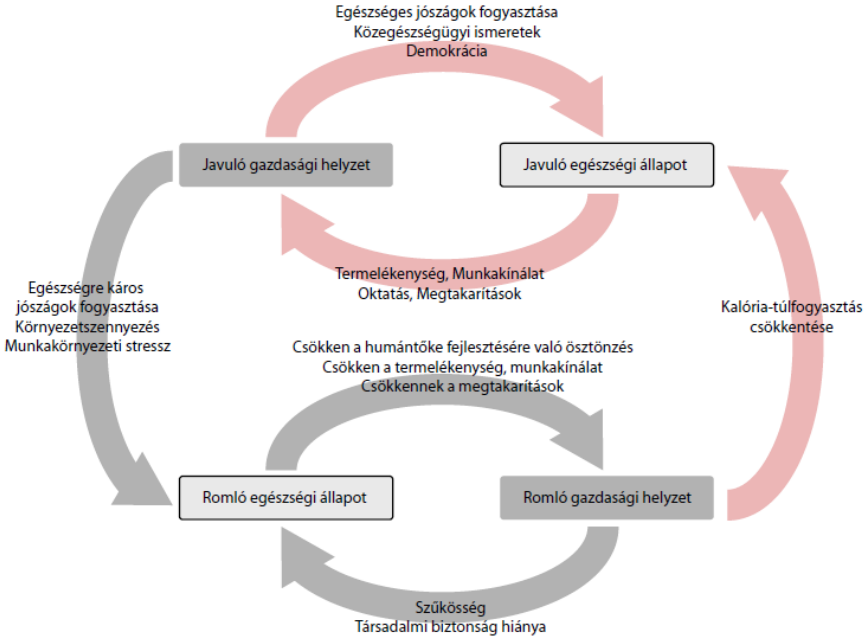
- A krónikus, nem fertőző betegségek arányának jelentős növekedése
- Növekvő várható élettartam és csökkenő csecsemőhalandóság
- Az egészségügyi kiadások növekedése nagyobb ütemű, mint a GDP növekedése
- Az egészségügyi kiadások a lakosság egy szűk csoportjára korlátozódnak
- Jelentős intra-internacionális eltérések
- Az eredményességben a költségnövekedés nem mutatkozik meg egyértelműen
- Az új eljárások/technológiák jelentős költségigénnyel járnak

„Az egészségi állapot és az egészségügyi források elosztásának globális egyenlőtlenségei a gazdaság egyenlőtlenségeinél is mélyebbek. A fejlett országok egészségügyi reformjai mindenekelőtt arra keresik a választ, hogy miként enyhíthető a feszültség a költségnövelő technológiai fejlődés, a betegek növekvő elvárásai és a közkiadások korlátozott növekedési lehetősége között. Új, globális válságjelenség az egészségügyben a humán erőforrások elégtelensége. A fejlett országok – a munkaerő elszívásával – még tovább súlyosbítják a hiányt, számos közepesen fejlett és fejlődő országban.” [Orosz, 2009, 3. p.] Az elmúlt két évtizedben a nemzetközi trend az egészségügyi közkiadások GDP-hez viszonyított arányának a növekedése volt. [Orosz, 2009] A magyar és a román trend eltért ettől a domináns iránytól [ESKI, 2013]. Míg Magyarországon az egészségügyi ellátásra fordított összegek elérik a lakosonkénti évi 1100 dollárt, addig Romániában ez az érték 500 dollárt jelent [WHO, 2013].

Az egészségi állapot és gazdasági teljesítmény kölcsönhatása

Az egészség és a gazdaság közötti komplex kölcsönhatást szemlélteti az *1. ábra*. Látható, hogy ördögi kör módjára befolyásolja egymást a két változó és rendkívül nehéz a két irányt elkülöníteni. Az Európai Unió polgárai a korábbi generációkhoz képest egészségesebben és hosszabb ideig élnek viszont egyre nagyobb kihívást jelentenek a tagállamok közötti és az azokon belüli óriási eltérések az egészségi állapotot, egészségügyi kiadásokat, az aktivitást, az

új és drága technológiák terjedését illetően [EB, 2009]. A népesség általános egészségi állapota négy fő közvetítő csatornán keresztül hat az egyéni, a vállalati, és az országos szintű gazdasági teljesítőképességre, melyek tételesen a következők: munkaerőpiaci részvétel és termelékenység, oktatás, a fizikai tőke felhalmozása/megtakarítás és a demográfiai átmenet. Az egészséges ember hatékonyabban dolgozik, kevesebb időt tölt betegállományban, későbbi életkoráig képes munkavégzésre, mint az, akinek rosszabb az egészségi állapota. Az általános egészségi állapot és a várható élettartam emelkedése arra ösztönzi az egyéneket, hogy minél több időt és erőforrást fordítsanak saját képzésükbe.



1. ábra: Az egészségi állapot és gazdasági teljesítmény kölcsönhatása

Forrás: Kollányi, 2013, 42. p.

A születések és halálozások gyors csökkenésével párhuzamosan nő az aktívak aránya a társadalmon belül, ami lendületet ad a gazdaságnak. A csecsemőhalandóság csökkenésének következtében érdemes lesz a gyermekeket egészségben nevelni, iskoláztatni, ami a humántőke gyors és látványos felhalmozódását vonhatja maga után [Kollánnyi – Imecs, 2007]. Fontossá válik továbbá az aktív évekbe való befektetés mellett az időskori előgondoskodás is megtakarítások formájában, mely hozzájárul a beruházások volumenének növekedéséhez és várhatóan a gazdasági növekedés generálásához [Malmberg – Andersson, 2006]. Egyszóval számos csatorna van, mely kapcsolódási pontot jelent az egészségi állapot és a gazdaság teljesítménye között, egyéni és makroszinten egyaránt.

Fontos megemlítetni a rossz egészségi állapot és a betegségek gazdasági terheit is, melyek mind az egyén mind pedig a nemzetgazdaságok szintjén komoly problémákat jelentenek napjainkban. Az Európai Unióban és a kutatásom tárgyát képező két országban, Magyarországon és Romániában is az egészségügyi kiadások folyamatos növekedése figyelhető meg. Az elöregedő társadalom és a rossz egészségi állapot miatt romlik a jövedelemtermelő képesség, ami által csökken az egészségügyi járulékbevétel, ami az ellátási színvonalat rontja és ördögi kör módjára ellehetetleníti az ellátásra szorulókat és az egészségügyi rendszereket. A betegségeknek vannak közvetlen, közvetett és eszmei, kézelfoghatatlan költségei. A betegségek közvetlen költségei alatt a betegséggel közvetlen kapcsolatban lévő kezelések, gyógyszerek és egyéb térítések értendők. Romániában és Magyarországon ezeket a költségeket alapvetően az Országos Egészségügyi Pénztár finanszírozza. A közvetett terhek között túlnyomó részben

olyan tételek tartoznak, amelyek a gazdaság vagy a társadalom számára veszteségként realizálódnak a betegség okozta munkavégzés-kiesés miatt, s ezeket egészítik ki a közvetlen költségeket kezelő OEP irányítási és egyéb költségeivel. Fontos megjegyezni, hogy tartós termeléskiesés csak hiányszakmákban vagy igen speciális esetekben lehetséges [Ács-Hécz et. al., 2011]. Az afrikai fejlődő országokkal ellentétben, Európában a nem fertőző megbetegedések jelentik a legnagyobb betegségterhet. Ezek közül is a szív-és érrendszeri betegségek, illetve a pszichés betegségek képezik a legfőbb problémát. A négy leggyakoribb kockázati tényező pedig a cukorbetegség, az elhízás, a dohányzás és az alkoholfogyasztás [EB, 2005].

Az eddig tárgyaltak alapján látható, hogy az egészség és a gazdasági teljesítőképesség közötti összefüggésrendszer igen komplex és sokrétű kutatási terület. Fontos a jelenlegi helyzet vizsgálata és a lehetséges beavatkozási pontok meghatározása a negatív folyamatok mérséklése és a pozitív irányvonalak kialakítása érdekében. Egyetértek Palócz és szerzőtársai véleményével [2006, 14 p.] akik szerint „Ma Magyarországon kulcsfontosságú feladat az ország versenyképességének fokozása, ami többek között a lakosság egészségi állapotának javításával érhető el". Ezen megállapítást igaznak gondolom Románia esetében is, ahol szintén kritikus a lakosság egészségi állapota és az ellátórendszer is vállságban van.

A magyar és román egészségügyi rendszer általános jellemzői

Az Európai Unió tagállamai szabad kezet kapnak abban, hogy milyen egészségügyi rendszert működtetnek. Egy laza Európai Uniós koordinációs mechanizmus mentén az egészségügyi ellátás megszervezése és finanszírozása szintén nemzeti hatáskör alá tartozik [Ragány, 2014]. Az Unió hatásköre elsősorban a közegészségügy terén jelentkező közös biztonsági kockázatok kezelésére terjed ki, melynek érdekében kidolgozásra került egy közösségi szintű népegészségügyi politika is. [Hankó, 2014]

Az egészségügyi rendszer fő összetevőit a következő funkciók és intézményrendszereik alkotják [Orosz, 2009, 25. p.]:

- „Egészségpolitika (szabályozás)
- Az erőforrások termelése (oktatás, kutatás-fejlesztés, beruházás)
- Finanszírozás:
    - forrásteremtés,
    - kockázat megosztásának a módja (a társadalom egészén belül vagy egyes csoportjainak a szintjén),
    - a források allokációja (a szolgáltatások „vásárlása", finanszírozása a társadalombiztosítás, magánbiztosítás és az egyének által).
- Szolgáltatások (beleértve mind a közösségi szintű – elsősorban prevenciós programokat, beavatkozásokat, mind a személyes egészségügyi szolgáltatásokat)."

Az egészségügyi ellátórendszer mindkét országban három alappillérre épül:

- háziorvosi hálózatra,
- a járóbeteg-ellátásra és
- a kórházi ellátásra.

A továbbiakban néhány fontosabb egészségügyi mutatóban bekövetkezett változást fogok bemutatni Magyarország és Románia összevetésében, az EU28 átlagához viszonyítva. A *1. táblázatban* az egészségügyi kiadások és az orvosok számának alakulása látható. A magyar mutatók értéke meghaladja a román értékeket és mindkét ország jóval az EU28-as átlag alatt maradt az egy főre jutó egészségügyi kiadásokat és az orvosok számát tekintve. Mindkét or-

ságban súlyos problémaként jelentkezik a jól képzett egészségügyi szakemberek kivándorlása nyugatra, a jobb anyagi megbecsülés és a színvonalasabb munkakörülmények miatt. Figyelembe véve, hogy a hazai egyetemeken évente 900-1 000 orvost képeznek, azaz kevesebbet, mint ahány állás már most sincs betöltve, valamint, hogy a dolgozó orvosok több mint fele elmúlt 50 éves, az orvoshiány várhatóan évről évre nőni fog. [KSH, 2010] Az egészségügyi ellátórendszer finanszírozási problémái szintén mindkét országban megoldásra váró problémaként jelentkezik. Az egészségügyi rendszer átalakítása/megreformálása kardinális feladat.

2. táblázat: Az egészségügyi kiadások és az orvosok számának alakulása

Egy főre jutó egészségügyi kiadások (vásárlóerő-paritás, USD)				**Orvosok száma (százezer lakosra)**		
Ország	**2000**	**2008**	**2012**	**2000**	**2008**	**2011**
Magyarország	857	1 525	1 803	269	309	296
Románia	297	815	873	193	221	239
Európai Unió–28	1 831	3 031	3 346	288	324	346
**Becsült adat*						

Forrás: KSH alapján, saját táblázat

A *2. táblázat* az élveszületések és halálozások arányának alakulást mutatja, ezer lakosra vetítve. Az élveszületések aránya Románia és Magyarország esetében is megközelíti az EU28-as átlagot, a halálozások aránya viszont meghaladja azt.

3. táblázat: Az élveszületések és halálozások arányának alakulása

Élveszületések aránya (ezer lakosra)				**Halálozások aránya (ezer lakosra)**		
Ország	**2000**	**2008**	**2012**	**2000**	**2008**	**2012**
Magyarország	9,6	9,9	9,1	13,3	13,0	13,0
Románia	10,4	10,8	10,0	11,4	12,3	12,7
Európai Unió–28	10,6	10,9	10,4	10,0	9,8	9,9

Forrás: KSH alapján, saját táblázat

Romániában „az anyai halálozás 100 ezer élveszületésre számítva 25,48 esetet tett ki 2011-ben, a csecsemőhalandóság pedig 2012-ben 9/1000 élveszületés volt. A keringési rendszer betegségei az összes halálozás több mint felét okozzák (2010: SHA: 539,76/100 ezer fő). Az ischemiás szívbetegség és a daganatok külön-külön a halálozások közel ötödéért felelősek (2010: SHA: 187,19 és 180,1/100 ezer fő). A TBC incidenciája folyamatosan csökkent, 2011-ben 79,23/100 000 fős értéket regisztráltak. Az AIDS incidenciája 2011-ben 1,26/100 000 fő volt, a HIV incidenciája 1,84/100 000 fő volt. [WHO HFA]” [in ESKI, 2013] Romániához hasonlóan „Magyarországon 2011-ben a legtöbb ember a keringési rendszer betegségeiben halt meg, gyakoriságukat tekintve utána a daganatok következnek. E két haláloki csoport az összes halálozás 76%-át teszi ki. Viszonylag magas az emésztőrendszer betegségeiben, főleg férfiaknál az erőszakos eredetű halálokokban, illetve a légzőrendszer betegségeiben elhunytak száma is. Ezek a betegségek az összes halálozás 16%-át okozzák. Az ezen kívüli halálokok a halálozások mindössze 8%-áért felelősek. A halálokok változásának alakulását tekintve 2000 és 2011 között a legjelentősebb javulás az erőszakos halálokoknál és az emésztőrendszer betegségeinél történt. Csökkent a keringési rendszer és a fertőző betegségek következtében meghaltak halandósága is, viszont számottevő emelkedés következett be a légzőrendszer be-

tegségei okozta halálozásban, és enyhe növekedés tapasztalható a daganatos halálozásokban is." [KSH, 2013]

Egy ország gazdasági-társadalmi fejlettségének és a lakosság egészségi állapotának alapvető indikátora a születéskor várható élettartam mutató. A születéskor várható élettartam növekedése a halandóság csökkenésével és az egészségi állapot javulásával jár együtt. A fenntartható fejlődés meghatározó tényezője a lakosság, vagyis a humánerőforrás egészségi állapotának a javulása. [KSH, 2013] Magyarországon 2000 és 2010 között a férfiaknál 4,1, a nőknél 2,5 évvel emelkedet a mutató értéke. A mutató értéke Romániában is kedvezően alakult. A vizsgált időszakban a férfiaknál és a nőknél is 3,3 évvel emelkedet a mutató értéke (*3. táblázat*). A pozitív tendencia ellenére, mely az életkörülmények javulásának, az egészségtudatosabb magatartásnak és az egészségügyi ellátás színvonalbeli emelkedésének tulajdonítható [KSH, 2013], az EU28-as átlagot még nem sikerült elérnie Magyarországnak és Romániának.

4. táblázat: A születéskor várható átlagos élettartam alakulása, nemek szerint

Születéskor várható átlagos élettartam – férfiak [év]				**Születéskor várható átlagos élettartam – nők [év]**		
Ország	**2000**	**2008**	**2012**	**2000**	**2008**	**2012**
Magyarország	67,5	70,0	71,6	76,2	78,3	78,7
Románia	67,7	69,9	71,0	74,8	77,2	78,1
Európai Unió–28	..	76,3	77,5	..	82,3	83,1

Forrás: KSH alapján, saját táblázat

3. Anyag és módszer

Magyarország egészségügyi és gazdasági indikátorai közötti összefüggések vizsgálatára az IBM SPSS Statistics 20 és a Stata13 programcsomagot használtam. Az általam összeállított adatbázis képezte a vizsgálat alapját, mely Magyarország megyei szintű adatait tartalmazta a demográfiai helyzetre, az egészségügyi ellátórendszerre és a gazdasági helyzetre vonatkozóan. Az adatokat a GYEMSZI Regionális Egészségügyi Adattárából [REA] gyűjtöttem ki. A rendelkezésre álló legfrissebb adatokkal dolgoztam, ami változónként eltérő volt, így az adatbázisban szerepeltek 2011-es és 2014-es adatok is. Tekintettel arra, hogy nem idősoros elemzést végeztem, ez módszertanilag nem okozott problémát.

Kutatási célom arra irányult, hogy megvizsgáljam statisztikailag kimutatható-e szignifikáns kapcsolat megyei szinten az egészségügyi és gazdasági mutatók között, és klaszterekbe rendezhetőek-e a magyar megyék ezen indikátorok alapján. Amennyiben van kapcsolat az milyen erősségű és irányú és, hogy jellemző-e a szomszédos megyék azonos klaszterekbe tartozása.

A leíró statisztikák mellett alkalmazott módszerek a következők voltak: Pearson korrelációs vizsgálat, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és Bartlett's test, Centroid súlyközéppontos módszer.
Tanulmányom további célja volt a *halandóságra* ható egyes ismérvek vizsgálata és egy olyan többváltozós lineáris regresszió függvény létrehozása, mellyel a halandóság mértékét meg tudom 95%-os szignifikancia szinten becsülni. Mivel kapcsolat állt fenn a vizsgált kívánt változók között, így egy olyan (regressziós) becslőfüggvényt hoztam létre, amely a társadalomtudományok területén elfogadott szignifikancia szinten megtudja becsülni az ezer lakosra jutó halálozások számát, az egy főre jutó GDP, a munkanélküliségi ráta, az alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete és a felsőoktatási intézmények hallgatói száma független változók

figyelembevételével. A modell előállításánál a következő mutatók hatásait vizsgáltam Magyarország 18 megyéjének idősoros adatait felhasználva 2001-2012 között:

- Halálozás ezer lakosra: halálozás
- Egy főre jutó GDP (eFt/Fő): GDP
- Munkanélküliségi ráta (%): Munkar
- Alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete (Ft): kereset
- Felsőoktatási intézmények hallgató száma (fő): Hallgsz

Budapest és Pest megyétől a vizsgálat során eltekintettem, tekintettel az egyes mutatók esetében megfigyelhető kiugró értékekre a többi megyéhez képest, mely adatok torzíthatják a vizsgálat eredményeit. A vizsgálatokhoz használt adatbázisomhoz az adatokat a Regionális Egészségügyi Adattárból és a KSH adatbázisából gyűjtöttem ki. A vizsgálat során három hipotézist teszteltem:

H1: A vizsgálatba vont változók szignifikánsan hatnak a halandóságra.
H2: Az alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete hat leginkább a halandóságra.
H3: A hallgatók száma nem befolyásolja markánsan a halandóságot.

4. Eredmények

A Pearson féle korrelációs eredmények alapján 95%-os szignifikancia szint mellett erős negatív korrelációs kapcsolat figyelhető meg a halandóság és a gazdasági fejlettség között. Amennyiben adott megyében nő az egy főre jutó GDP (eFt/fő) és/vagy a K+F ráfordítások összege (millió Ft) az a halandósági ráta (ezer lakosra) csökkenését, vagyis a lakosság egészségi állapotának javulását vonja maga után. Ez az általánosan elfogadottnak tűnő összefüggés indokolttá teszi a további, komplexebb vizsgálatok elvégzését a témakörben. Igazolást nyert továbbá, hogy azon megyékben, ahol több forrást fordítanak K+F-re, ott az egészségügyi ellátás statisztikailag igazolhatóan színvonalasabb. A többi megyéhez képest a járóbeteg szakellátást nyújtó intézmények havi átlagos száma nagyobb, akárcsak az engedélyezett aktív korházak száma, az OEP finanszírozott járóbeteg esetszám 100 lakosra, a fekvőbeteg szakellátás finanszírozása és a dolgozó orvosok száma is.

A klasztervizsgálat előtt megvizsgáltam, hogy a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és a Bartlett's teszt alapján faktorokba (optimális számú, független magyarázó tényezőkbe) rendezhetőek-e a változóim, törekedve ezzel a mutatóim számának csökkentésére. Mivel a tesztek mutató értékei 0,5 alatt voltak, nem volt lehetséges faktorokba rendezni az előzetes 30 mutatót. Tehát a vizsgálatba vett változók esetében relatíve alacsony volt a közös információ. A faktorok hiányában manuálisan választottam ki, azokat a mutatókat, amelyek alapján elvégeztem a megyék csoportosítását. A mutatókat a Kollányi–Imecs [2007] által megfogalmazott elméleti összefüggések, valamint Fogel [1994], Barro [1996], Bloom-Canning-Sevilla [2001] számításait alapul véve választottam ki. Budapest és Pest megye ismételten kimaradtak a vizsgálatból, a korábban már említett torzító hatások miatt. A vizsgálatba bevont 13 mutató a következő volt:

- Nők születéskor várható átlagos élettartama
- Férfiak születéskor várható átlagos élettartama
- Nők átlagéletkora
- Férfiak átlagéletkora
- Élveszületések aránya ezer lakosra
- Halálozások aránya ezer lakosra

- OEP finanszírozott járóbeteg esetszám 100 lakosra
- Munkanélküliségi ráta (%)
- Működő vállalkozások aránya ezer főre
- Egy főre jutó bruttó hazai termék (ezer Ft/fő)
- Egy főre jutó bruttó hozzáadott érték (ezer Ft/fő)
- Egy főre jutó beruházások értéke (ezer Ft/fő)
- K+F ráfordítások összege (millió Ft)

A Centroid súlyközéppontos módszert alkalmazva lefutattam a klaszteranalízist és kapott dendrogram alapján 4 darab klaszter kialakítását tartottam szakmailag indokoltnak. Az egészségügyi és gazdasági helyzet alapján kialakított megyeklaszterekbe a következő megyék tartoznak:

1. **Klaszter:** Borsod-Abaúj-Zemplén, Bács-Kiskun, Baranya, Fejér, Veszprém
2. **Klaszter:** Heves, Jász-Nagykun-Szolnok, Komárom-Esztergom, Vas, Somogy, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Nógrád, Békés, Zala, Tolna
3. **Klaszter:** Győr-Moson-Sopron, Csongrád
4. **Klaszter:** Hajdú-Bihar



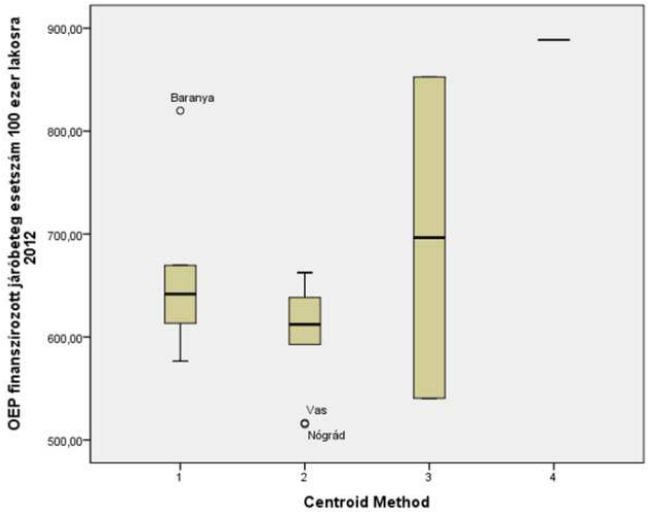
2. ábra: Az egyes klaszterekbe tartozó megyék, az egészségügyi és gazdasági helyzet szerint

Forrás: Saját vizsgálat, REA, KSH adatok alapján [Budapest és Pest megye nélkül, 13 mutató]

A 2. *ábrán* színekkel jelöltem az egyes klasztereket és abba tartozó megyéket. Az egészségügyi és gazdasági mutatók összességében a 3. klaszterbe tartozó Győr Moson Sopron és Csongrád megye esetében alakult a legpozitívabban. Az önálló klasztert képező Hajdú-Bihar megye szintén jól teljesít a mutatók tekintetében. A 1. klaszterbe tartozó megyék a vizsgálatba vont mutatók tekintetében a közép mezőnyben helyezkednek el, míg a 2. klaszterbe a lemaradó megyék tartoznak az egészségügyi és gazdasági helyzetet tekintve. Az elvégzett klaszteranalízis alapján megállapítható, hogy a lakosság egészségi állapota megyei szinten jellemzően heterogén, viszont megfigyelhető, hogy az egyes szomszédos megyék hasonló egészségügyi és gazdasági mutatókkal jellemezhetők.

A klaszterekbe tartozó megyék fontosabb mutatók szerinti szórását és a megyecsoportok egymáshoz viszonyított helyzetét dobozdigramok segítségével szemléltetem (*3. ábra*). A mediánok alapján az egy főre jutó GDP átlagosan a 3. klaszterbe tartozó megyékben volt a leg-

nagyobb (Győr-Moson-Sopronban 3 442 eFt/fő, Csongrádban 2 146 eFt/fő). Az 1. klaszterbe tartozó megyék esetén szóródik a legkevésbé a mutató értéke és Fejér megye értéke kimagaslik a csoportból a 2 657 eFt/fő GDP-vel. Az OEP-ből finanszírozott járóbeteg esetszám 100 ezer lakosra vetítve mutató értéke Hajdú-Bihar megye után a 3. klaszter megyéiben volt a legmagasabb, amiből következtetni lehet ezen csoport megyéiben a lakosság rossz egészségi állapotára, de arra is, hogy ezen megyék szakellátásai bevonzzák a környező megyék, jellemzően az 1. és 2. klaszterbe tartozó megyék lakosait is.



3. ábra: A klaszterekben szereplő megyék szóródása „OEP finanszírozott járóbeteg esetszám 100 ezer lakosra" alapján 2012

Forrás: Saját vizsgálat, REA, KSH adatok alapján [Budapest és Pest megye nélkül, 13 mutató]

A magyarországi halandóságra ható tényezők modellezése OLS becslőfüggvénnyel

A vizsgálatok lefuttatása előtt azt feltételeztem, hogy a halandóság összefüggésben áll az egy főre jutó GDP-vel, a munkanélküliségi rátával, az alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresetével illetve az adott térségben felsőoktatásban résztvevő hallgatók számával. Hipotézisem szerint az átlagkereset és a munkanélküliségi ráta befolyásolja legnagyobb mértékben a halandóságot területi szinten. Az egy főre jutó GDP tekintetében közepesen erős kapcsolatot feltételeztem, míg a hallgatószám esetében gyenge összefüggésre számítottam, tekintettel arra, hogy attól, hogy adott településen tanul valaki, még nem biztos, hogy ott is fog letelepedni, dolgozni és elhalálozni.
Az OLS becslőfüggvény lefuttatása előtt megvizsgáltam, hogy a vizsgálni kívánt tényezők között milyen irányú és erősségű kapcsolat figyelhető meg a Pearson féle korrelációs együttható alapján (*4. ábra*).

```
. corr halalozas GDP kereset Munkar Hallgsz
(obs=216)
```

	halalo~s	GDP	kereset	Munkar	Hallgsz
halalozas	1.0000				
GDP	-0.3375	1.0000			
kereset	0.0100	0.7166	1.0000		
Munkar	0.2901	-0.1658	0.4424	1.0000	
Hallgsz	-0.3558	0.0661	-0.0022	-0.0819	1.0000

4. ábra: Korrelációs vizsgálat

Forrás: REA, KSH adatok alapján saját számítás

A korrelációs vizsgálat alapján adott térség GDP-ben mért gazdasági teljesítménye negatív korrelációban áll a halálozás mértékével, vagyis ha javul a gazdasági helyzet, akkor a halálozás csökkeni fog. A munkanélküliségi ráta növekedése magával vonja a halálozás számának növekedését. A munkahelyüket vesztett emberek statisztikailag sokkal hajlamosabbak a megbetegedésekre, illetve rosszabb jövedelmi helyzetük miatt az egészségügyi ellátás sem feltétlenül biztosított számukra és az öngyilkosságok valószínűsége is statisztikailag megnő. Amennyiben a lakosság tekintetében növekszik a felsőoktatásban tanulmányokat végzett réteg az adott térségben, úgy a halandósági ráta csökkenő tendenciát fog mutatni. Feltételezhetően azért, mert a felsőoktatásban résztvevő hallgatók sokkal felvilágosultabbak és egészségtudatosabbak társaiknál illetve a hallgatók növelik adott térség GDP-jét ami, mint azt már feljebb kifejtettem, jótékony hatással van a halálozás csökkenésére. Nem beszélve arról, hogy a magasabb végzettségű emberek jövedelme is jellemzően magasabb, így képesek megfizetni az egészségesebb életmódot és előtérbe kerülnek az esetleges megelőzések, prevenciók. A kereset és halálozás korrelációja elhanyagolható, minimális kapcsolat áll van.

Az eredmények alapján a halandóságra ható tényezők modellje OLS becslőfüggvénnyel Magyarországon az alábbiak szerint írható fel:

$$\text{halálozás}=c+\beta_1 GDP+\beta_2 \text{munkanélküliség}+ \beta_3 \text{kereset}+ \beta_4 \text{hallgatószám} \quad (1)$$

$$y=14{,}19- \beta_1 0{,}0016- \beta_2 0{,}05+ \beta_3 0{,}000028- \beta_4 0{,}000031 \quad (2)$$

A halálozást befolyásolja a munkanélküliség, az egy főre jutó GDP, a havi átlagos nettó jövedelem és az adott megyében lévő felsőoktatási hallgatók száma. Minél magasabb a GDP annál kisebb a halálozás aránya adott térségben. A regresszió alapján a munkanélküliség befolyásolja legnagyobb mértékben a halálozás számát. Minden más változatlansága mellett a munkanélküliség egységnyi növekedése 0,05-el csökkenti a halálozási arányt, ami nem tűnik túl valószínűnek. A megyei adatok ezt elképzelhető módon befolyásolhatják. Érdemes lenne ezeket országos adatokkal is megnézni. Továbbá érdemes lenne megvizsgálni, hogy megyei szinten milyen tényezők befolyásolják a halandóságot. Illetve elképzelhető hogy instrumentum bevonására is szükség lenne. A hallgatószám és kereset hatása elenyésző nagyságú a halálozásra (5. *ábra*).

```
. reg halalozas Hallgsz Munkar kereset GDP
```

Source	SS	df	MS		
Model	67.7839677	4	16.9459919	Number of obs	= 216
Residual	125.115616	211	.592965003	F(4, 211)	= 28.58
				Prob > F	= 0.0000
				R-squared	= 0.3514
				Adj R-squared	= 0.3391
Total	192.899583	215	.897207364	Root MSE	= .77004

halalozas	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
Hallgsz	-.0000311	5.53e-06	-5.62	0.000	-.000042	-.0000202
Munkar	-.0508872	.0264468	-1.92	0.056	-.103021	.0012466
kereset	.0000287	5.62e-06	5.10	0.000	.0000176	.0000397
GDP	-.0016189	.0002382	-6.80	0.000	-.0020884	-.0011495
_cons	14.19376	.2626572	54.04	0.000	13.67599	14.71153

5. ábra: OLS becslés

Forrás: REA és KSH adatok alapján saját számítás

A hipotézistesztelések eredményei

Igazolást nyert, hogy az egy főre jutó GDP van a legnagyobb hatással a halálozási arányra a korrelációs tábla alapján. Azonban az OLS becslés után ez cáfolásra került, mivel a munkanélküliség egységnyi növekedése 0,05-el csökkenti a halálozási arányt. Ezt az eredményt tekintem mérvadónak, így a hipotézist elvetem.
Igazolást nyert, hogy a vizsgálatba vont változók szignifikánsan hatnak a halandósági rátára, mivel R-squared=0.3514, ami közepes kapcsolatot feltételez.
A hallgatók száma nem befolyásolja markánsan a halandósági rátát, így a harmadik hipotézisem is beigazolódott.

```
. sum Hallgsz Munkar kereset GDP halalozas

    Variable |        Obs        Mean    Std. Dev.       Min        Max
-------------+---------------------------------------------------------
     Hallgsz |        216    11581.93     9546.56       215      34930
      Munkar |        216    8.906944    3.483983       3.3       19.1
     kereset |        216     97665.7    23198.15     52287     154926
         GDP |        216    1748.481    497.7827       858       3456
  halalozas |        216    13.34861    .9472103      11.4       15.5

-> megye = Fej

    Variable |        Obs        Mean    Std. Dev.       Min        Max
-------------+---------------------------------------------------------
  halalozas |         12    12.10833    .3941812      11.4       12.5
-> megye = Győ

    Variable |        Obs        Mean    Std. Dev.       Min        Max
-------------+---------------------------------------------------------
         GDP |         12    2696.417    541.5034      1768       3456
```

6. ábra: Leíró statisztikák
Forrás: REA és KSH adatok alapján saját számítás

A legnagyobb halálozási arány Nógrád megyében volt megfigyelhető 2011-ben. A legkisebb pedig Fejér megyében 2001-ben (11,4 fő/ezer lakos), itt a vizsgált időszakban a maximum érték 12,5 fő/ezer lakos volt. Ez azt feltételezné, hogy ebben a megyében a legnagyobb az egy főre jutó GDP, azonban ez nem igaz, mert Győrben az egy főre jutó GDP 3 456 ezer Ft (2011-ben), így az alacsony halálozási arányt más tényezők is kell, hogy magyarázzák, melyet jelen tanulmányom nem vizsgál. Ilyen hatótényező lehet például, az egészségügyi szűrő és az ellátórendszer színvonala (*6. ábra*).

7. Összefoglalás, következtetések és javaslatok

Tanulmányom legfőbb következtetése, hogy az egészségi állapot területi egyenlőtlenségeinek és a gazdasági állapottal való kölcsönhatásának vizsgálata igen komplex és sokrétű feladat. A megyei szintű mintaterületet kisebb területre kell korlátoznom majd, mivel az ok-okozati összefüggések megértése érdekében mélyebb szintű (pl. település, kistérség) vizsgálódások is indokoltak lesznek. Izgalmas kérdés lehet majd a magyar-román, határ menti területek vizsgálata, tekintettel arra, hogy az EU az 1980-as évek közepétől a központi területfejlesztési politika részévé tette a határon túli együttműködést, melyre az 1990-es évektől kezdődően mind nagyobb figyelmet fordít és az a 2007-2013-as programozási időszakban 1,96 millió euró összegű támogatást nyertek el a szomszédos megyék intézményei, amelyet egyebek között egészségügyi eszközök beszerzésére, infrastruktúra-fejlesztésre fordíthattak.

A halandóságra ható tényezők OLS becslőfüggvénnyel történő modellezése során kapott eredmények alkalmasak lettek hipotéziseim tesztelésére és jó kiindulási pontot jelenthetnek egy további, területi szintű kutatás elvégzéséhez.

A kutatási eredményeim megerősítettek abban, hogy statisztikailag igazolhatóan van szignifikáns kapcsolat adott térség gazdasági és egészségügyi helyzete között és hogy a számok tükrében is jelentős területi egyenlőtlenségek figyelhetők meg Magyarországon, ami indokolja számomra a téma további kibontását. További kutatások indokoltak a lehetséges beavatkozási pontok megtalálása, a negatív folyamatok (pl. a rossz egészségi állapot és a betegségek gazdasági terheinek) mérséklése és a pozitív irányvonalak kialakítása érdekében (modell, akciótervek).

Forrásjegyzék

1. Ács P. – Hécz R. – Paár D. – Stocker M. [2011]: *A fittség [m]értéke. A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon*. Közgazdasági Szemle, LVIII. évf., 2011. július–augusztus [689–708. o.]
2. Ágoston L. [szerk.] – Imecs O. – Kollányi Z. – Liska J. – Pulai A. [2007]: *Az életminőség fogalmán túl. Elméletek, módszerek és gondolatok az életminőség kapcsán.* DEMOS Magyarország Alapítvány. http://szekedi.ro/wp-content/uploads/2012/02/DEMOSeletminoseg2007.pdf
3. Baráth L. [2010]: *Az egészségügy közgazdasági és makrogazdasági összefüggései és erre alapozottan a Nemzeti Egészségügyi Stratégia szükségessége*. Előadás. Magyar Közgazdasági Társaság 48. Közgazdász-vándorgyűlés, Szeged. Bankok és közpénzügyek szekció.
4. Barro, R. J. [1996]: *Determinants of economic growth: a cross-country empirical study*. NBER Working Paper 5698, Cambridge, http://www.nber.org/papers/w5698.pdf?new_window=1
5. Bloom D. E. – Canning D. – Sevilla J.[2001]: *The Effect of Health on Economic Growth: Theory and Evidence*. [NBER Working Papers 8587]
6. Bloom, D – Canning, D. [2005]: *Health and economic growth: Reconciling the Micro and Macro Evidence* [CDDRL Working Papers, Center on Democracy, Development and the Rule of Law, Stanford Institute on International Studies, http://iis-db.stanford.edu/pubs/20924/BloomCanning_42.pdf
7. Bognár E. [2011]: *Egészséges társadalom – helyzetkép a magyar népesség egészségi állapotáról*. Empirica Gazdasági és Társadalomkutató Intézet Kft., Sopron. 12 p.
8. ESKI [2013]: *Tájékoztató országtanulmány Románia egészségügyéről*. GYEMSZI Informatikai és Rendszerelemzési Főigazgatóság, Rendszerelemzési Főosztály http://www.eski.hu/civiltajekoztatas/kepek/ho/anyagok/romania_2013.pdf
9. Európai Bizottság [2009]: *Szolidaritás az egészségügyben*: Az egészség terén mutatkozó egyenlőtlenségek csökkentése az Európai Unióban. http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/socio_economics/documents/com2009_hu.pdf
10. Európai Bizottság [2013]: *Területi kohézió* http://ec.europa.eu/regional_policy/what/cohesion/index_hu.cfm
11. Európai Közösségek Bizottsága (2009): *Egyenlőtlenségek csökkentése az Európai Unióban*. letöltve: 2014.03.27. http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/socio_economics/documents/com2009_hu.pdf
12. European Commission [2005]: *Health and Consumer Protection Directorate-General: The contribution of the health to the economy in the European Union*. European Communities.
13. European Commission [2009]: *Commission Communication Solidarity in health: Reducing health in equalities in the EU*
14. Fogel, R. W. [1994a]: *Economic growth, population theory, and physiology: the bearing of long term processes ont he making of economic policy* [NBER Working Papers 4638]
15. GYEMSZI (REA) adattárház (2014): http://imea.gyemszi.hu/Report/ReportIndex.jsp?report=REA

16. Hankó B. [2014]: *Egészségügyi-gyógyszerügyi szervezéstan, magyar egészségügy intézményei*. Előadás. Semmelweis Egyetem Egyetemi Gyógyszertár Gyógyszerügyi Szervezési Intézet. http://slideplayer.hu/slide/2147390/
17. Kollányi Zs. – Imecs O. [2007]: *Az egészség – befektetés. Az egészségi állapot hatása a gazdasági teljesítőképességre és az életminőségre*. Demos Magyarország Alapítvány, Budapest. ISBN: 978-963-8764-9-3-5, 118 p.
18. KSH [2010]: *Társadalmi helyzetkép* 2010.
19. KSH [2011]: *Megyeszékhelyek a magyar-román határ két oldalán*. ISBN 978 963 235 334 0
20. KSH [2013]: *A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon 2012*. ISSN: 2064-0307
21. Malmberg, B. – Andersson, E.[2006]: *Health as a factor in regional economic development. Arbetsrapport, Institutet för Framtidsstudier* - Institute for Futures Studies No. 2006:4, file:///C:/Users/Dell/Downloads/20060428104817fil7vf0kHdEx63nlUDTD3MG.pdf
22. Orosz [2013]: *Az egészségügyi rendszerek kihívásai a gazdasági válság időszakában*. Egészségügyi Gazdasági Szemle. A válság hatásai a magyar egészségügyre. 51 évf./1 szám, 2013. Április. 1-11 pp.
23. Orosz É. [2001]: *Félúton vagy tévúton? Egészségügyünk félmúltja és az egészségpolitika alternatívái*. Budapest, 2001. Egészséges Magyarországért Egyesület. 327 p.
24. Palócz É. – Szörfi B. – Bachné H. M. – Kopint D. [2006]: *Az egészségügy és a versenyképesség kapcsolata*. IME V. évf. 3. szám, április. 14-17 pp.
25. Ragány K. [2014]: *Az egészségügyi rendszerek jellemzői. Az egészségügy finanszírozása*. Előadás. Semmelweis Egyetem, Egészségügyi Menedzserképző Központ. http://semmelweis.hu/emk/files/2009/03/e%C3%BC_rendszfinansz_rez_20140113_ragany_uj.pdf
26. Regionális Egészségügyi Adattár On-line [REA]: http://imea.gyemszi.hu/Report/ReportIndex.jsp?report=REA
27. Uzzoli A. [2009]: „*A területiség szerepe az egészségügyi egyenlőtlenségek kialakulásában Magyarországon*”. Zárójelentés. PF63859 nyilvántartási számú OTKA Egyéni Kutatási Posztdoktori Pályázat [2006-2009], Budapest, 93 p.
28. Varga J. [2014]: *A versenyképesség többszintű értelmezése és az innovációval való összefüggései*. Doktori [Ph.D] Értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő, 215 p.
29. WHO [2001]: *National Mental Health Policy* 2001-2005
30. WHO [2013]: *Country Cooperation Strategy at a glance*. Romania. http://www.who.int/countryfocus/cooperation_strategy/ccsbrief_rou_en.pdf
31. WIKIPÉDIA: *Területi egyenlőtlenségek*. Nemes Nagy J. [szerk] [2005] Regionális elemzési módszerek. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék. http://hu.wikipedia.org/wiki/Ter%C3%BCleti_egyenl%C5%91tlens%C3%A9gek
32. www.insse.ro
33. www.ksh.hu

Dr. DUDÁS KATALIN[49] - SZAKÓ TÍMEA[50]: A tudatos fogyasztói magatartás és a bojkottok

1. Bevezetés

Tanulmányunkban a fogyasztói bojkottok témakörét járjuk körbe. Azt vizsgáljuk, hogy a fogyasztókat bojkottálásra késztetik-e az etikátlan magatartást tanúsító vállalatok; és melyek azok a motivációk, témák, amelyek eféle tiltakozó akciókhoz vezetnek. Kutatási módszerül a szakirodalmi áttekintést választottuk, továbbá megkérdeztünk 80 Pécsiközgázos hallgatót is egy rövid, nyitott kérdéseket tartalmazó kérdőív segítségével.

Két fő témakört vizsgálunk: egyrészről az etikus marketinget folytató vállalatokat, másrészről a tudatos fogyasztói magatartást. A vállalati oldallal kapcsolatban bemutatásra kerül, mit ért a szakirodalom etikus marketing alatt, és mely vállalatok tekinthetőek etikus vállalatnak.

Vizsgálatunkat a fogyasztói magatartással folytatjuk, elsőként napjaink fogyasztójának bemutatásával. A főtéma szempontjából különös jelentősége van a vállalatok etikus viselkedése iránt igényt felmutató tudatos fogyasztói magatartásnak, így ennek a bemutatása következik.

Munkánk célja végső soron annak vizsgálata, hogy a fogyasztók, különös tekintettel a tudatos fogyasztók kifejezik-e „nemtetszésüket” az etikátlanul működő vállalatokkal kapcsolatban, és ezek a vállalatok bojkottálásra kerülnek-e a fogyasztók, de legalábbis a tudatos fogyasztók által.

2. Etikus marketing és az etikus magatartást folytató vállalatok

A marketing etika az üzleti etika szerves része [Sele, 2006]. A szakirodalomban nincs egységes definíció arra vonatkozóan, hogy pontosan mit is takar az etikus marketing kifejezés. Az American Marketing Association szerint az etikus magatartás a marketing alapja [Laczniak, 1993]. Sele (2006) definíciója szerint a marketing etika az erkölcsi értékek fejlődésével foglalkozik a marketingben, illetve a felelős marketing gyakorlatának normáival. Más megfogalmazásban a marketing etika az erkölcsi normák alkalmazását jelenti az üzleti döntésekben [Bartels, 1967; Laczniak – Murphy, 1993], illetve az erkölcsi értékek és normák összehangolásával foglalkozik a felelős marketing gyakorlatáért [Neyland – Simakova, 2009].

Egy másik meghatározás szerint a *marketingben etikusnak lenni* azt jelenti, hogy tartjuk magunkat a becsületességhez, a korrektséghez, és alkalmazzuk az erkölcsi jót a marketingdöntésekben és a szervezet életében [Nyírő és társai, 2011].

A továbbiakban az etikus vállalati működés szervezeti feltételei és szintjei kerülnek bemutatásra.

2.1. Az etikus marketing szervezeti feltételei

A vállalati kultúra “a szervezet által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere” [Schein, 1985].

Az etikus marketing egyik szervezeti feltétele az elkötelezett felső vezetés, pontosabban az elkötelezett marketingvezetők megléte. Laczniak (1993) rámutat, hogy egy-egy cég etikai

[49] adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
[50] PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

magatartása nagyban függ attól, hogy a vezető miként gondolkodik bizonyos kérdések kapcsán. A marketing etikai kérdéseit vizsgálva feltétlenül érdemes a marketingvezetőket külön is megemlíteni, hiszen a marketingvezetőknek a döntések során kulcsfontosságú szerepük, felelősségük van.

A teljes körűen etikus vállalati kultúra kialakulása egy folyamat eredménye, így az etikus marketing másik szervezeti feltétele azzal azonosítható, hogy az adott vállalat hol helyezkedik el ebben a folyamatban. Míg a teljes körű integrált etikus kultúra kialakul, egy 5 szintből álló folyamatnak kell megvalósulnia, amely az elkötelezettséggel kezdődik. Már az elején a felső vezetés kinyilvánítja az elkötelezettségét a legmagasabb szintű erkölcsi normák betartása iránt. Ezen a szinten történik a vállalat alapelveinek és értékeinek meghatározása. Ezt követi a formalizálás, amikor is elkezdik az alap etikai programot, amely tartalmazza többek között az etikai kódex és az etikai felügyelő bizottság létrehozását. A cselekvés és a visszacsatolás szintjén körvonalazódnak a konkrét cselekedetek, szélesedik a látókör. Ezen a szinten van szükség az oktatásra is. Mind a belső, mind a külső kommunikáció fontos ezen a szinten. Ezután következik az értékelés, mígnem a legfelső szinten is kialakul a teljes körű integrált etikus kultúra [Coleman, 1998, idézi Szegedi, 2001].

2.2. Az etikus vállalati működés szintjei

Felmerül a kérdés, hogy végső soron milyen vállalati működést tekintünk etikusnak? Elegendő-e a jogszabályok betartása, vagy valamiképpen többet kell tenniük a vállalatoknak ahhoz, hogy etikusnak tekinthessük őket? E kérdés megválaszolása nem egyszerű, hiszen sem a szakirodalom, sem pedig a gyakorlat nem egységes e tekintetben.

- Az etikus vállalat koncepciója úgy is értelmezhető, mint azokat az ideális normákat alkalmazó szervezet, amely a piacgazdaságban „béketeremtő erővel” bír, és hozzájárul a vállalkozói szabadsághoz [Steinmann – Löhr, 1991].
- Knut és Zsolnay (2010) az ökológiailag szelíd, a jövő generációkra tekintettel levő, a társadalom tagjait szolgáló szervezeti működést tartják etikus üzleti vállalkozásnak.
- Caroll (1981) szerint az etikus viselkedés túlmutat a jogszabályi előírások betartásán. Olach (2001) az etikus marketinggel kapcsolatban írja ugyanezt: annak minimuma a fogyasztói jogok betartása.
- A Tudományos és Köznyelvi Szavak Magyar Értelmező Szótára szerint etikus az a vállalat, mely az etikai-kódexében megfogalmazottakat szem előtt tartja, azokat betartja [Meszotar, é.n.].
- A Magyarországon 2011 márciusától működő ún. pozitív lista a jogkövetésre helyezi a hangsúlyt[51].
- A Tudatos Vásárlók Egyesülete által üzemeltetett Cégmérce a vállalatokat környezeti és társadalmi teljesítményük alapján rangsorolja[52].

[51] Az ún. pozitív listát a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság működteti. Azoknak a jogkövető vállalkozásoknak a neve található itt, amelyeknél:

- három országos vizsgálati program során sem talált semmilyen rendellenességet a hatóság,
- a megelőző egy évben pedig nem alkalmaztak velük szemben szankciót,
- nem volt megalapozott panasz ellenük.

A pozitív lista jelenleg árfelszámítással, jótállással-szavatossággal, idegenforgalmi ellenőrzéssel kapcsolatos témavizsgálat során vizsgált vállalkozásokat tartalmazza [NFH, é.n.].

[52] Vizsgálják például, hogy a cégnek van-e nyilvános, magyar nyelvű környezeti jelentése; kapott-e a cég környezetvédelmi bírságot; magyar cég-e, illetve a termékeit hol gyártják; etikus-e a fogyasztókkal, munkavállalók-

Az etikának vállalaton belül szánt szerep alapján Ulrich (2001) öt vállalati kategóriát különböztethetünk meg:

1. *A hagyományos vállalatfelfogáson alapuló irányzat*

   Ez az úgynevezett amorális felfogás, "az üzlet az üzlet" típusú hozzáállás, ahol az etikának semmilyen szerepe nincs. Ezen felfogás alapján a vállalatnak nemcsak joga, de kötelessége is a nyereségmaximalizálás. Etikai szempontok nemigen merülnek fel a vállalati döntéshozatali folyamatok során.

2. *Karitatív vállalati etika*
   Ez a koncepció is a nyereségmaximalizálásra törekszik, cél a minél több profit létrehozása. Etikai szempontok a profit felhasználásakor merülnek fel, ekkor már nem csupán gazdasági célokat vesznek figyelembe.

3. *Korrektív vállalati etika*
   Az etikai szempontok érvényessége már részben elismerésre kerül a vállalati politikában. Ez a nyereségmaximalizálási alapelv határok közé szorítását jelenti a profit előállítási folyamaton belül is, vagyis megjelenik az etikai szempontok figyelembe vétele az üzlet területén is, ami nagyban hozzájárult az üzleti és a vállalati etika kialakulásához.

4. *Instrumentális vállalati etika*
   Az instrumentális irányzathoz tartozók azt vallják, hogy hosszú távon az üzlet szempontjából is megéri erkölcsösnek lenni, vagyis érdemes befektetni a vállalati etikába, hiszen ennek eredményeképpen nő a dolgozók elkötelezettsége, javul a vállalat imagee. Ezek pedig mind hozzájárulnak a vállalat hosszú távú sikeréhez.

5. *Integratív vállalati etika*

   Ezen nézet szerint egyenesen integrálni kell az erkölcsi és a gazdasági elvárásokat: a vállalati cselekedeteknek erkölcsösnek *és* gazdaságilag is racionálisnak kell lenniük. Az etika így nem külső korlátozó tényezőként jelentkezik, hanem egy olyan alapként, amire a sikeres vállalati stratégia épül.

Smith (1993) egyfajta gyakorlatiasabb megközelítést tárgyal, és szinteket határoz meg az etikus vállalati magatartás értelmezésére:

- Az első szint szerinte a „caveat emptor" szemlélet, a „vevő vigyázz" elve. A vállalat a saját érdekeit helyezi előtérbe a vevőével szemben. Az etikátlan viselkedés itt a leggyakoribb.
- A második szinten (a két véglet között) található a bevett iparági gyakorlat, ahol a legtöbb vállalat helyezkedik el.
- A harmadik szint, a másik véglet a caveat venditor" pozíciója, ahol a „gyártó vigyázz" elv érvényesül. A gyártó a vevő érdekeit próbálja maximálisan előtérbe helyezni.

A vállalatok felől tanúsított etikus magatartás azért is fontos, mert segíthetik a fogyasztókban levő etikai dilemmák leküzdését [Marks – Mayo, 1991].

kal szemben; végeztek-e állatkísérleteket. A cél az információnyújtás a fogyasztóknak, a médiának, a vállalatoknak és a befektetőknek egyaránt [Tudatosvásárló, é.n.].

3. A tudatos fogyasztás

3.1. A fogyasztói társadalom

A 21. századra a fogyasztás a jólét szimbólumává vált, kialakult a fogyasztói társadalom [Sükösd, 2004]. A fogyasztás ilyen mértékű növekedése (a fejlett országokban) példa nélküli a történelemben [Törőcsik, 2009].

Törőcsik (2009) az újkori fogyasztókat alapvetően 3 kategóriába sorolta:

- *„Kiszámítható fogyasztó”*: 1989-1996-ig terjedő korszak vásárlója, aki ismerkedik az új márkákkal, vásárlási formákkal, új kategóriákkal. Racionális érvekre jól reagál.
- *„Még kiszámítható fogyasztó”:* az 1997-től 2005-ig terjedő időszakban jellemző. Az emocionális üzenetekre többségében jól reagál.
- *„Kiszámíthatatlan fogyasztó”* : Ez a vásárló kritikus, egyre igényesebb és magasabb szintű elvárásai vannak.

A pénzügyi válsággal egy új korszak veszi kezdetét, amikor a tudatos vásárlás már nem kívánalomként jelenik meg, hanem sok családnak a túlélés eszközét jelenti. Ez a magatartás valószínűleg visszavezet a „kiszámítható fogyasztó” koncepciójához [Törőcsik, 2009].

A fogyasztói magatartáson belül elsősorban a tudatos fogyasztással foglalkozom, hiszen a tudatos fogyasztás Magyarországon is egyre erősödő trendként jelenik meg, és valószínűleg ez az a csoport, aki a vállalatok etikus viselkedése iránt igényt mutat.

3.2. A tudatos fogyasztás

Kozák (2004) szerint is egyre nagyobb tömegeket fog megérinteni a tudatosság a vásárlásban és a termékek/márkák kiválasztása során. Kozák szerint ez a következőkre fog kiterjedni:

- mennyire tekintik környezetbarátnak az adott árut;
- társadalmilag elfogadhatónak tartják-e az áru értékét (társadalmi hasznosság);
- az ár-érték arány a „politikailag korrekt” tartományba tartozik-e;
- milyen a társadalmi felelősségvállalásról kialakult percepció egy cégről;
- genetikailag módosított-e a termék;
- a gyártás a harmadik világban, éhbérért történik-e.

A tudatos fogyasztás értelmezésére a szakirodalomban több definíció is fellelhető. A klasszikus fogyasztóvédelem szerint az a tudatos fogyasztó, aki nem hagyja, hogy átverjék; aki tisztában van fogyasztói jogaival, és él is velük; aki tájékozódik az árakról, a termékek minőségéről, a kapcsolódó szolgáltatásokról; és ezek után a legjobb ajánlatot választja ki. A civil szervezetek kiterjedtebben értelmezik a tudatos fogyasztás témakörét, és a saját érdekek fokozottabb érvényesítésén túl a mások érdekeire való figyelést is számításba veszik. A Tudatos Vásárlók Egyesülete szerint az a fogyasztó nevezhető tudatos fogyasztónak, aki nemcsak saját jogaira és érdekeire van tekintettel, hanem figyelembe vesz etikai, társadalmi és környezeti szempontokat is, illetve tekintettel van mások (ma élő emberek, jövő nemzedékek, állatok, növények) érdekeire is [Dudás, 2011a].

Dudás (2011a) szerint tudatos fogyasztó az, akire egy vagy több jellemző igaz az alábbiak közül:

- tisztában van fogyasztói jogaival, és azokat érvényesíti is

- tudatosan – előzetes koncepciók alapján, informálódást és megfontolást követően – választ
    - vagy vannak felismert önös érdekei (pl. egészség, biztonság, költségtakarékosság), és azokat vásárlási döntéseiben kifejezésre is juttatja
    - és/vagy önérdekein túl hajlandó figyelembe venni etikai és (környezeti, társadalmi, és gazdasági értelemben vett) fenntarthatósági szempontokat is.

A tudatos fogyasztáson belül megkülönböztethető az öntudatos fogyasztás és a felelős fogyasztás. Az öntudatos fogyasztás magára a fogyasztóra irányul, az ő önös érdekei állnak tudatos vásárlási döntéseinek hátterében (pl.: ártudatosság, értéktudatosság, márkatudatosság, egészségtudatosság, fogyasztói jogok tudata, céltudatosság). A tudatos fogyasztásnak azon kategóriáját, amelyben mások érdekei állnak a középpontban, felelős fogyasztásnak nevezi a szakirodalom, és a társadalmilag felelős fogyasztás, környezettudatos fogyasztás és az etikus vásárlói magatartás sorolható ide. A termékeredet-tudatosság, és a tudatos pénzügyek határterületet képviselnek, ezek a területek az öntudatos fogyasztás és a felelős fogyasztás kategóriájához is tartozhatnak, attól függően, hogy a tudatosságot az önérdekek vagy a közérdek követése motiválja [Dudás, 2011b].

A mások érdekeire fókuszáló, felelős fogyasztás területei közül a társadalmilag felelős fogyasztást (socially responsible consumption) emelem ki, és a továbbiakban ezzel foglalkozunk.

3.3. A társadalmilag felelős fogyasztás

A társadalmilag felelős fogyasztó elutasítja a társadalomnak ártó vállalatok termékeit, és preferálja a társadalmat segítő cégek áruját [Mohr és társai, 2001]. Ezen túl a társadalmilag felelős fogyasztó figyelembe veszi az egyén privát fogyasztásának társadalmi következményeit, hatásait is, illetve megkísérli vásárlóerejét társadalmi változások véghezviteléhez felhasználni [Webster, 1975]. Roberts (1995) szerint a társadalomtudatos fogyasztás olyan termékek és szolgáltatások előnyben részesítését jelenti, melyek vélelmezhetően pozitív (vagy legalább kevésbé negatív) hatással vannak a környezetre, illetve a vásárlőerő felhasználása a társadalmi érzékenység kifejezésére.

A társadalmilag és környezetileg felelősen gondolkodó fogyasztók elvárják a társadalmilag felelős, etikus magatartást a vállalatoktól. Elítélik az etikátlan piaci magatartást tanúsító vállalatokat, ugyanakkor jutalmazzák ennek az ellentétét, az etikusságot. Őket tehát befolyásolhatja egy-egy vállalat botrányos, avagy etikus viselkedése [Gulyás, 2005].

A fent bemutatott definíciókban közös momentum, hogy a társadalomtudatos fogyasztó a társadalom érdekeit tartja szem előtt, és a vásárlási döntéseit aszerint hozza meg, hogy mi előnyös és káros a társadalom számára. A háttérben megbúvó motivációk a társadalmi igazságosság, és a morál [Dudás, 2010].

A társadalomtudatos fogyasztás két megnyilvánulási formája azonosítható [Gulyás, 2007]:

- Bojkott: Olyan termékek elutasítása melyek, vagy gyártójuk árt a társadalomnak, környezetnek.
- Buycott: Olyan termékek kifejezett preferálása, melyek kedvező hatással vannak a társadalomra, környezetre. Nevezik ezt pozitív bojkottnak is (ebben az esetben az előző formát a negatív jelzővel illetik).

A továbbiakban a (negatív) bojkottokat, és a fogyasztók bojkottban való részvételének motivációit vizsgáljuk.

4. Bojkottok

A bojkottok szerveződéséhez először egyfajta fogyasztói ellenállás kialakulása vezet. A fogyasztói ellenállás mögött többnyire etikai, egészség- és környezetvédelmi okok húzódnak meg. Beazonosíthatóak a fogyasztói ellenállást kiváltó termékek is, amelyek az emberekben erős érzelmeket, félelmet kiváltó terméktulajdonsággal rendelkeznek. A kialakuló félelem a tudatlanságból, az újdonságtól való félelemből, a termékkel kapcsolatos tapasztalatok hiányából, a következmények előreláthatatlanságából fakad. Fogyasztói ellenállást kiváltó tipikus termékek például a gén- és nanotechnológiával készült termékek, az atomenergia, a sokszor érthetetlen módon működő technikai fejlesztések, illetve a kozmetikai ipar (például az állatkísérletek miatt). Ezek a termékek negatív érzelmeket váltanak ki a fogyasztókból, és amennyiben ez az érzelem közösségformáló erővel is bír, aktivitásra készteti az embereket. A fogyasztói ellenálláshoz más résztvevők tevékenysége (civil mozgalmak, ellenérdekeltek kommunikációja) is hozzájárulhat. A fogyasztói ellenállás alapjaiban tehát túlmutat a negatív keresleten, és csak egyik fajtája a fogyasztói bojkott [Törőcsik – Jakopánecz, 2010].

A szakirodalom bojkottnak nevezi bizonyos csoportok azon kísérletét, melynek középpontjában a fogyasztás visszatartásának ösztönzése áll azzal a céllal, hogy elérjenek bizonyos változásokat [Friedman, 1985]. A bojkottot úgyis felfoghatjuk, mint egy érzelmi kifejezést, az erkölcsi önmegvalósítás egy eszközét [Kozinets – Handelman, 1998].

Friedman (2001, idézi Törőcsik– Jakopánecz, 2010) a bojkottokat a következők szerint csoportosítja:

- Az *akadályozó bojkott* (obstructionist boycotts): megkísérlik megakadályozni a termék vagy szolgáltatás vásárlásában a fogyasztót.
- *Másodlagos bojkott* (secondary boycotts): a kereskedőre irányul, aki/ami a bojkott elsődleges célját jelentő terméket értékesíti a fogyasztók számára.
- *A helyettesítő bojkott* (surrogate boycotts): indirekt tevékenységként nyilvánul meg. Az ellenálló fogyasztók elégedetlenek bizonyos politikával (állam, idegen nemzet), így bojkottálják azokat a vállalatokat, amelyek az érintett területen tevékenykednek.

Bár a szakirodalom a bojkottot többnyire szervezett, csoportos negatív véleménykinyilvánításként definiálja, figyelemre méltó az is, amikor a fogyasztó egyénileg, valamilyen rossz múltbeli tapasztalata, vagy valamilyen negatív érzelmi indíttatásból adódóan dönt úgy, hogy egyénileg bojkottál valamilyen gyártót, terméket vagy forgalmazót. Az egyéni fogyasztói döntések kapcsán a személyes bojkottok jelentősége sem hanyagolható el. A Tudatos Vásárlók Egyesületének (TVE) szlogenje is figyelmeztet arra, miszerint „A pénzed szavazat”, hogy vásárlási döntéseivel naponta közel kilenc millió fogyasztó gyakorol hatást a világra [Tudatosvásárló, 2006].

Azonosíthatóak a bojkottokra mozgósító ügyek is, ilyenek például a környezettel, a patriotizmussal, a munkavállalói szolidaritással és a fogyasztóvédelemmel kapcsolatos témák [Gulyás, 2007].

4.1. A fogyasztók bojkottban való részvételének motivációi

Egymásnak ellentmondó kutatási eredmények vannak a témában. Klein és társai, [2004] szerint még ha a fogyasztó el is ítéli egy cég működését, látja is a hibáit, nem bojkottálja automatikusan, még a tudatos fogyasztó sem. Gulyás [2007] ugyanakkor arra mutat rá, hogy az etikus fogyasztás magatartásformái közül viszonylag magas a bojkottok elvi támogatottsága, és az etikus fogyasztói attitűdökkel rendelkezők az átlaghoz képest azonban nagyobb eséllyel csatlakoznak bojkottokhoz.

A szakirodalom alapján két fő irányzat azonosítható a bojkottban való részvétel motivációjának szempontjából, az egyik az egyéni beállítottság, másrészt a külvilág ingerei.

Az *egyéni beállítottság* szempontjából azonosítható döntő tényezők:

- a bojkott valószínűsíthető sikere [Sen és Bhattacharya, 2001; Mahoney, 1976]
- a fogyasztó fogékonysága a társadalom által indukált nyomásra [Sen és Bhattacharya, 2001; Garrett, 1987]
- a fogyasztók társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdje [Miller és Sturdivant, 1977; Garrett, 1987]
- a bojkotthoz kapcsolódó költségek nagysága [Sen és Bhattacharya, 2001; Garrett, 1987].

A *külvilágtól érkező ingerek* szempontjából azonosítható tényezők:

- a bojkott többi résztvevői [Mahoney, 1976]
- a résztvevők által vallott értékek [Mahoney, 1976; Garrett, 1987]
- a potenciális résztvevők figyelme [Miller és Sturdivant, 1977]
- összhang a bojkott célja és a résztvevők attitűdjei között [Garrett, 1987]
- a bojkott vezetőjének hitelessége [Garrett, 1987].

4.2. A magyar fogyasztók és a bojkott

A rendszerváltás után felélénkült az érdeklődés a bojkottok iránt. Magyarországon 2001 és 2010 között szinte minden évben hirdettek bojkottokat, többségében önálló kezdeményezésként, ugyanakkor három bojkott nemzetközi kampány hazai megvalósítása volt [Gulyás, 2011]. Ezek a bojkottok döntően gazdasági indíttatásúak, de több bojkott környezetvédelmi, állatvédelmi és általánosabb társadalmi kérdéseket érint.

A bojkottok közül azonban csak néhány érte el az országos média ingerküszöbét, és kapott nyilvánosságot. Ilyen bojkott volt [Gulyás, 2011]:

- Danone 2001-es bojkottja a győri gyár bezárása ellen
- Pepsi 2001-es bojkottja a visszaváltható palackok visszavonása ellen
- Matáv 2002-es bojkottja a kedvezményes internetcsomag megszüntetése ellen
- MOL 2005-ös bojkottja a magas benzinárak miatt
- Rauch üdítőitalok 2006-os bojkottja az alacsony áron történő gyümölcsátvétel miatt
- Osztrák termékek bojkottja 2007-ben a habzó Rába miatt
- Auchan bojkottja 2009-ben a környezetileg érzékeny területen bővítendő dunakeszi áruház ellen.

Ami a magyar fogyasztók bojkottokban való részvételi hajlandóságát illeti, egy 2005-ös reprezentatív kutatás eredményei [Gulyás, é.n.] szerint a magyar lakosság 27,4 százaléka tartja hatékony eszköznek a bojkottot véleménye kinyilvánítására, 16,9 százalékuk már csatlakozott is valamilyen akcióhoz. Legtöbben a Danone-t bojkottálták, de leggyakrabban minőségi és

élelmiszerbiztonsági hiányosságok miatt bojkottálnak bizonyos termékeket. Ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban nem állunk túl fényesen: hasonló kutatások szerint valamely bojkotthoz már csatlakozottak aránya Angliában 57%, Dániában pedig 21%.. Ugyanezen kutatás arra is rávilágított, hogy melyek azok az ügyek, amelyek leginkább rábírják a magyar fogyasztókat egy-egy bojkotthoz való csatlakozásra:

- Környezetszennyezés
- Fogyasztókat megtévesztő reklámfogások
- Gyermekmunka alkalmazása
- A gyártás kitelepítése Magyarországról

Ugyanebből a kutatásból az is kiderült, hogy azok a fogyasztók, akik már vettek részt bojkottban, 84 %-uk meg tudott nevezni konkrét cégnevet, ügyet, vagy személyes okot a bojkotthoz való csatlakozás motivációjaként. Míg a válaszadók többsége bojkott kapcsán valóban olyan eseményeket, akciót nevezett meg, amely valamilyen formában publicitást kapott, és nyilvános felhívás alapján szerveződött, addig több esetben a válaszadók megneveztek olyan személyes mini-bojkottokat is, amelyek nem szervezett formában történtek, ők saját maguk bojkottáltak egy-egy vállalatot valamilyen múltbeli rossz élmény, személyes incidens miatt [Gulyás, 2011].

Nappali tagozatos hallgatókat vizsgálva egy 2013-as kutatás azt mutatta, hogy körükben a legnépszerűbb tiltakozási forma a bojkott, a kérdezettek 36 százalékával fordult már elő, hogy szándékosan nem vásárolt, bojkottált bizonyos árucikket, szándékosan elkerült üzletláncot [AktívFiatalok, é.n.]. választotta.

4.3. Pécsiközgázos hallgatók és a szervezett illetve nem szervezett bojkottok

Pilot study jelleggel megkérdeztünk 80 Pécsiközgázos hallgatót arról, hogy milyen motivációk vezérlik őket akkor, amikor csatlakoznak egy-egy bojkotthoz, és milyenek akkor, ha nem teszik ezt. Kutatási módszerül a nyitott kérdéseket tartalmazó rövid kérdőívet választottuk, mely amellett, hogy egyesíti a mélyinterjús és a kérdőíves technikák némely előnyeit, nyilván számos korlátozást is magában hordoz. Előnye volt a módszernek, hogy rövid idő alatt relatíve nagyszámú egyént tudtunk megkérdezni, és a nyitott kérdések lehetővé tették számukra, hogy szabadon, korlátozás nélkül fejtsék ki gondolataikat. Ugyanakkor ez a megkérdezés nem tette lehetővé a probléma mélyebb megvizsgálását, az adott válaszok okainak feltárását, ezt későbbi kutatásainkban szeretnénk megtenni. Továbbá kapott adataink nyilván nem általánosíthatók a fiatal egyetemisták egészére, csak megkérdezetteink véleményét tükrözik. Azonban úgy gondoljuk, számos jól hasznosítható információt nyertük további kvalitatív és kvantitatív kutatások lefolytatásához.

Beszédes információ, hogy a megkérdezett hallgatók zöme (56 fő - 70%) inkább vagy teljes mértékben tudatos fogyasztónak tartja magát, kicsit több mint egynegyedük (26%) pedig közepes mértékben. Azonban ezek, a magukat tudatos fogyasztónak valló fiatalok nemigen nyúlnak a bojkott eszközéhez. Mindössze 6 fő nyilatkozta azt, hogy már vett részt életében legalább egy alkalommal valamilyen szervezett bojkottban (közülük 3-an a Danone-t említették név szerint). Hogy mi motiválta őket a részvételre, az alábbi válaszok születtek:

- a cég gyárat záratott be Magyarországon
- a cég tisztességtelen piaci magatartása
- a cég átveri a fogyasztókat
- a cég gyermekmunkát alkalmaz
- a cég alacsony minőségű szolgáltatást nyújt, rossz minőségű termékeket kínál
- a cég külföldi, válaszadó a hazai termelők termékeit részesíti előnyben

80-ból 74 fő még nem vett részt szervezett bojkottban. 46 fő ezt azzal indokolta, hogy még nem is hallott ilyen felhívást, ez akár fiatal életkorukkal is magyarázható. 27 fő értesült már ilyen akcióról, de különböző okok miatt – melyek alább olvashatók – nem vett részt benne, 1 fő pedig nem indokolta meg, hogy miért nem vett részt még bojkottban.

- *Nem érint.* Legtöbben azzal indokolták érdektelenségüket, hogy őket magukat nem érintette a bojkott tárgya, egyébként sem vásárolják az adott terméket/szolgáltatást, nem tudtak azonosulni a céljával (13 említés).
- *Nem hatékony.* Mások azt emelték ki, hogy nem tartják célravezetőnek a bojkottot, mint eszközt. Mint ahogyan egyikük megfogalmazta: „Nem érzem, hogy sikeres lehet, mert akkora tömegeket nem mozgat meg, hogy érdemes legyen." (3 említés)
- *Nem szimpatikus.* A harmadik legjellemzőbb válasz az egyén bojkotthoz, mint eszközhöz való negatív hozzáállását tükrözi: „nem igazán vagyok híve az ilyen eszközöknek", „nem hiszem, hogy ez a megoldás". (2 említés)
- *Nem fontos.* A válaszadó nem érezte szívügyének, illetve „egyiknél sem éreztem úgy, hogy ez annyira fontos lenne a számomra, hogy részt kelljen vennem benne." (2 említés)
- *Nem ért egyet a bojkott céljával.*
- *„Nincs, időm, energiám, hogy ezzel foglalkozzak."*

Azt is megkérdeztük a hallgatóktól, hogy önmaguktól, nem egy szervezet felhívására, bojkottálnak-e gyártót, szolgáltatót, kereskedőt, márkát vagy termékcsoportot. Itt már sokkal több igenlő választ kaptunk, a 80-ból 32 hallgató nevezett meg valamit, amit bojkottál, és többségük meg is indokolta ezt. A minta nagyságából eredően nem meglepő, hogy nincs szignifikáns különbség a szervezett bojkottban résztvevő 6 fő, és a többiek válaszai között.

- Diszpreferálják a gyenge minőségű termékeket (pl. kínai másolatok, hipermarketek hústermékei) és szolgáltatásokat, helyettük inkább az eredetit, a minőségit választják (9 említés).
- Külföldi termékek helyett magyart vásárolnak akkor, amikor ez a lehetőség adott (6 említés).
- Elutasítják az egészségtelen élelmiszereket, egészségtudatosság miatt (5 említés).
- Nem vásárolnak állatkísérletek segítségével előállított kozmetikumokat, mert szeretik az állatokat (4 említés). Egy érdekes vélemény: „Állatbarát vagyok, és úgy gondolom, hogy a mai fejlett technológiával rendelkező világban felesleges más élőlények kínzása a szépségipar kapzsisága miatt."
- Úgy általában elutasítják a rossz hírű gyártókat, szolgáltatókat (4 említés), melyek tisztességtelen piaci magatartást folytatnak (1 említés), megtévesztik a vásárlókat (1 említés), gyermekekkel dolgoztatnak (1 említés)
- Nem mennek többé olyan üzletbe, ahol nem megfelelő bánásmódban volt részük (2 említés).

5. Összefoglalás

Napjainkban, a fogyasztói társadalomban, és amikor a tudatos fogyasztás egyre erősödő trendként jelentkezik, a vállalatok számára is különösen fontossá válik, hogy etikusan működjenek.

Munkánk során bemutatásra került, hogy a társadalmilag felelős fogyasztók, az etikus fogyasztói attitűdökkel rendelkezők az átlaghoz képest nagyobb eséllyel csatlakoznak bojkot-

tokhoz, amelyet egy esetlegesen etikátlanul működő gyártó/kereskedő ellen szerveznek. Az, hogy az egyén részt vesz-e bojkottokban, vagy sem, több tényező függvénye. A bojkottálásban való részvétel az egyén értékeitől, normáitól ugyanúgy függ, mint a többi résztvevő hiteleségétől, a bojkott céljától.

Az ezredfordulót követően hazánkban is megnőtt az érdeklődés a bojkottok iránt, amelyek többségében gazgazdasági indíttatásúak, de több bojkott környezetvédelmi és társadalmi kérdéseket érint.

Hallgatói felmérésünk szerint ugyan a megkérdezett Pécsiközgázos hallgatók 97%-a minimum közepes mértékben tudatos fogyasztónak vallja magát, mégsem tekinthetők aktívnak bojkottok ügyében. Döntő többségük még sohasem vett részt ilyen megmozdulásban, általában azért, mert nem is hallottak erre vonatkozó felhívást. A 27 olyan válaszadó nyilatkozataiból, akik már hallottak ugyan bojkott felhívást, de mégsem csatlakoztak, megismerhetjük az ő „nem-csatlakozási" motivációikat, melyek között első helyen a személyes érintettség hiánya áll. Nem szervezett bojkottáló magatartásról 32-en tudtak beszámolni, ezek elsősorban a gyenge minőségű, a külföldi és az egészségtelen termékek elutasításában öltenek testet.

A téma megfelelő körüljárása érdekében további kutatások szükségesek. A tudatos fogyasztók mélyinterjús megkérdezése lenne először előnyös a téma mélyebb körüljárása végett, feltérképezve egy bojkottban való részvétel mögött meghúzódó motivációkat. A mélyinterjús kutatás után (amennyiben szükséges), nagymintás, kérdőíves megkérdezés is lehetséges lenne.

Irodalomjegyzék

1. AktívFiatalok [é.n.]: *Akár a magyar egyetemisták és főiskolások egyharmadáról is le kell mondanunk?* Sajtóközlemény, Letöltve: http://www.aktivfiatalok.hu/public/files/documents_/aktiv-fiatalok-kutatas_sajtoanyag.pdf (2015. március 5.)
2. Bartels, R. [1967]: *„A Model for Ethics in Marketing"*. Journal of Marketing, 31. évfolyam 1. szám, 20-26
3. Carroll, A. B. [1981]: *„The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders"*, Business Horizons, 34, 39-48. in: Csigéné Nagypál, N. [2008]: *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz*, Doktori értekezés, Letöltve: http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag_es_Tarsadalomtudomanyi_Kar/2009/Csigene_Nagypal_Noemi/ertekezes.pdf (2014.06.11.)
4. Coleman, G. [1998]: *The Six levels of the Totally Aligned Ethics Culture.* In: Managing Ethics in Organisations. An Executive Development Course. Bentley College, June 14-19, 1998, In: Szegedi, K. [2001]: *A Magyar vállalatok etikai érzékenysége*, Doktori disszertáció, Letöltve: http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_5526_section_1005.pdf (2014.06.09.)
5. Dudás, K. [2010]: *A tudatos fogyasztás, konferencia-előadás*, Marketing Oktatók Klubjának 16. országos konferenciája, Budapest, 2010. augusztus 26-27. CD-ROM: 687-699.
6. Dudás, K. [2011a]: *„Napjaink egyik jellemző trendje, a tudatos fogyasztás értelmezése"*, Társadalomkutatás, 29. évfolyam 3. szám, 315-334

7. Dudás, K. [2011b]: *„A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói”*. Vezetéstudomány, 42. évfolyam 7-8. szám, 47-55
8. Freidman, M. [1985]: *„Consumer Boycotts in the United States”*, 1970-1980: Contemporary Events in Hospital Perspective, The Journal of Consumer Affairs, 19 (1), 96-117
9. Friedman, M. [2001]: *„Ethical Dilemmas Associated with Consumer Boycotts”*, Journal of Social Philosophy, 42. 2. 232-240, Idézi: Törőcsik, M. – Jakopánecz, E. [2010]: *„A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek és a fogyasztói bojkott”*. Fogyasztóvédelmi Szemle, 4. évfolyam 2.szám, 11-18.
10. Garrett, D. E. [1987]: *„The Effectiveness of Marketing Policy Boycotts: Environmental Opposition to Marketing*”. Journal of Marketing, 51 (April), 46–57
11. Gulyás Emese [2005]: *„Az etikus fogyasztó”*. Korunk, 16. évfolyam 4. szám, 109-115.
12. Gulyás Emese [2007]: *„Az etikus fogyasztás, mint a közügyekben való részvétel”*. Politikatudományi Szemle, 4. 111-126
13. Gulyás Emese [é.n.]: *„Etikus fogyasztói attitűdök Magyarországon”*, Kutatási jelentés, Letöltve: http://tudatosvasarlo.hu/sites/default/files/etfogyattitud2.1.pdf (2015. március 5.)
14. Gulyás Emese [2011]: *„Az etikus fogyasztás, mint a közügyekben való részvétel”*, Doktori disszertáció, Letöltve: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/616/3/Gulyas_Emese.pdf (2015. február 18.)
15. Institute of Business Ethics [1994]: *„Etikai térkép”*. In HVG – Gazdaság és etika melléklet. 1994. március 12.
16. Klein, J. G., - Smith, N. C., - John, A. [2004]: „Why We Boycott:Consumer Motivations for Boycott Participation”. Journal of Marketing, 68 (July), 92–109
17. Knut, J. IMS – Zsolnai, L. [2010]: *„Mélyökológia és buddhizmus”*. In: Zsolnai, L. (szerk): Boldogság és gazdaság – A buddhista közgazdaságtan eszméi. Typotex Kiadó
18. Kozák, Á. [2004]: *„A fogyasztás változó világa”*. Fogyasztóvédelmi Szemle, 1. évfolyam 4.szám, 11-15.
19. Kozinets, R. V., Handelman, J. [1998]: *„Ensouling consumption: a netnographic exploration of the meaning of boycotting behavior”*. Advances in Consumer Research, 25 (1), 475-480
20. Laczniak, G. R. [1993]: *„Marketing Ethics: Onward Toward Greater Expectations”*. Journal of Public Policy & Marketing, 12. évfolyam, 1. szám, 91-96
21. Laczniak, G. R. - Murphy, P. E. [1993]: *„Ethical Marketing Decisions: The Higher Road.”* Boston. Allyn and Bacon, Inc., In: Laczniak, G. R. [1993]: *„Marketing Ethics: Onward Toward Greater Expectations”*. Journal of Public Policy & Marketing, 12 (1), 91-96
22. Mahoney, J. [1976]: *„The Relationship of Anticipated Effectiveness, Alienation, and Value Structure to Planned Participation in a National Meat Boycott”*. Psychology, 13 (2) 39–47
23. Marks, L. J. - Mayo, M. A. [1991]: *„An Empirical Test of a Model of Consumer Ethical Dilemmas”*. Advances in Consumer Research,18
24. Meszotar [é.n.]: *Tudományos és Köznyelvi Szavak Magyar Értelmező Szótára*, meszotar.hukeres-etikus, (Letöltve: 2014.06.10.)
25. Miller, K. – Sturdivant, F. [1977]: *„Consumer Responses to Socially Questionable Corporate Behavior: An Empirical Test”*. *Journal of Consumer Research,* 4 (June), 1–7
26. Mohr, L. A. - D. J. Webb – Harris, K. E. [2001]: *„Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Resposibility on Buying Behaviour”*. The Journal of Consumer Affairs, 35 (1) 45-72.

27. Neyland, D. - Simakova, E [2009]: *„How Far Can We Push Sceptical Reflexivity? An Analysis of Marketing Ethics and the Certification of Poverty”*, in Brownlie, D, Hewer, P & Tadajewski, M, Journal of Marketing Management, Special Issue ' “Expanding the Disciplinary Space: on the Potential of Critical Marketing, 25 (7-8) 777-794
28. NFH [é.n.]: http://www.nfh.hu/magyar/informaciok/letoltheto/pozitiv1/pozitiv2.html (Letöltve: 2014.05.05)
29. Nyírő, N. – Ecsedi, A. – Bellér, A. [2011]: *„Reklámetika, önszabályozás, fogyasztók”*. Fogyasztóvédelmi Szemle, 5. évfolyam 1.szám, 57-61
30. Olach, Z. [2001]: *„Lehet-e jó a marketing, ha nem etikus?”*. CEO magazin, 2. évfolyam 1.szám, 29-31Roberts, J. A. (1995), Profiling Levels of Socially Consumer Behavior: A Cluster Analytic Approach and its Implications for Marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3 (4), 97-117.
31. Schein, E. [1985]: *„Organnizational Culture and Leadership: A Dinamic View”*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
32. Sen, S. – Bhattacharya, C. B. [2001]: *„Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility”*, Journal of Marketing Research, 38 (May), 225–43
33. Sele, K. [2006]: *„Marketing Ethics in Emerging Markets – Coping with Ethical Dilemmas”*. IIMB Management Review, March
34. Smith, N. C. [1993]: *„Az etika szerepe a marketing menedzsmentben”*, in Boda, Zs.–Radácsi, L. [1997]: *Vállalati etika*. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 146–169. o.
35. Steinmann, H. – Löhr, A. [1991]: *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart.
36. Sükösd M. [2004]: *„Reklám és ökológia. A marketingkommunikáció környezeti és erkölcsi kérdéseiről”*. ReklámÉrték, 2. évfolyam 17.szám, 1-8
37. Szegedi, K. [2001]: *„A Magyar vállalatok etikai érzékenysége”*, Doktori disszertáció, Letöltve: http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_5526_section_1005.pdf (2014.06.09.)
38. Törőcsik Mária [2009]: *„A hazai fogyasztói magatartás változásai”*. Fogyasztóvédelmi Szemle, 3. évfolyam 1. szám, 17-22.
39. Törőcsik Mária – Jakopánecz Eszter [2010]: *„A fogyasztói ellenállást kiváltó termékek és a fogyasztói bojkott”*. Fogyasztóvédelmi Szemle, 4. évfolyam 2.szám, 11-18.
40. Tudatosvásárló [é.n.]: *Mire jó a cégmérce?* http://tudatosvasarlo.hu/video/mire-jo-cegmerce (Letöltve: 2014.03.05.)
41. Tudatosvásárló [2006]: *A kevesebb több?* http://tudatosvasarlo.hu/cikk/kevesebb-tobb (Letöltve: 2015.03.26.)
42. Ulrich, P. [2001]: *Integravtive Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgard, Wien.
43. Webster, F. E. Jr. [1975]: *„Determining the Characteristics of Socially Conscious Consumers”*. Journal of Consumer Research, 2 (3), 188-196

LIGETVÁRI ÉVA[53] - Dr. BERÉNYI LÁSZLÓ[54]: A projekt érintettjeinek menedzselése

1. Bevezetés

Egy projekt megfelelősége, sikeressége több nézőpontból is vizsgálható. Szűkebben értelmezve a projekt eredményének határidőre és költségkereteken belüli megvalósítása [Görög, 2003] esetén beszélhetünk sikerről. Tágabb, de hasonló megközelítés, ha a projekt céljait tekintjük kiindulási pontnak és a sikert teljesülésükhöz mérjük.

Kívülről nézve egy projekt egy szervezet vagy közösség működését támogatja. Sikeressége tehát ahhoz mérhető, hogy a kiszolgálandó szervezet elvárásaival mennyire van összhangban, mennyire támogatja annak stratégiai elképzeléseit. Cleland [1994] a stratégiai lehetőségekre adott válaszokból vezeti le a projektek szükségességét, azt a változás jelének tekinti. Ezt a szemlélet tükrözi az ISO 21500 szabvány is, a projekteknek az érték-hozzáadási folyamatban tulajdonít fontos szerepet. A projekt egy önálló vállalkozás, saját célokkal, feltételekkel és szabályokkal, de soha nem függetleníthető a projektet futtató szervezettől: annak működéséhez, sikerességéhez kell hozzájárulnia. Ráadásul a projekt tervezése és megvalósítása megosztja a szervezet erőforrásait, részben és időlegesen eltérítve azt saját céljainak elérésétől, a sikeresség így relatívan értelmezhető.

A rövid és hosszú távú, egyéni és szervezeti szintű célok és elvárások, a projekten belüli és azon túli nézőpontok egymásnak ellent mondhatnak, ilyen helyzetben pedig nem egyszerű feladat a sikerességet meghatározni. A projektmenedzsment feladata az egyensúlyt megteremteni a nézőpontok és képviselőik, a projekt érintettjei között. A legtágabb értelemben tehát egy projekt sikeressége a projekt érintettjeinek elégedettségét jelenti.

A téma központi szerepét egyértelműen mutatja, hogy a 2013-ban kiadott PMI projektmenedzsment szabvány új, külön tudásterület keretében foglalja össze az érintettek kezelésének feladatait. Az eredmények természetesen a vertikális folyamatokban jelennek meg, különösen a tervezés feladatai között kell figyelmet fordítani az érintettek, elvárásaik és szerepük azonosítására. A folyamatosan mélyülő tervezés teszi lehetővé olyan célok és feladatok kidolgozását, amelyek elégedettségük eléréséhez szükségesek, ugyanakkor az elvárások szisztematikus dokumentálásával lehet határt szabni a tekintetben, hogy az idő múlásával újabb és újabb igények és kérések ne merülhessenek fel, amelyek a megvalósításra, idő- és költségkeretekre, és ezáltal a sikerességre is komoly hatást gyakorolnának.

Az elvárások között nemcsak a projekt outputjára vonatkozó, részletesen feltárt és megfogalmazott vevői kívánalmak szerepelnek, hanem hallgatólagos, evidensnek tekinthető alapkövetelmények – melyek a célnak való megfeleléshez elengedhetetlenek –, továbbá a külső környezet, illetve minden érdekelt fél által meghatározott követelmények (szabályzatok, jogszabályi előírások) is, melyek a projekt szempontjából irányadónak tekinthetők [Henczi és Murvai, 2012]. Ezen elvárásoknak mindenképpen meg kell felelnie a projektnek ahhoz, hogy minőséget és értéket teremtsen.

[53] ügyvivő szakértő, Miskolci Egyetem Kancellária Hivatal
[54] egyetemi docens, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet

2. A projekt érintettjei

A projekt érintettje az a személy, szervezeti egység vagy szervezet:

- aki aktívan részt vesz a projektben, vagy
- akinek érdekeit a projekt végrehajtása vagy befejezése pozitívan vagy negatívan befolyásolja.

Ugyanakkor az érintettek is befolyással vannak a projektre és/vagy annak eredményére. Minőségügyi szempontból megfogalmazva a projektmenedzsment feladata, hogy minden érintett igényét kielégítse.

Az érintettek feltérképezése során – a források között jelölt szakirodalmakban – többféle csoportosítással és elnevezésekkel is találkozhatunk, a szakirodalmak népszerű megközelítései az alábbiakban foglalhatók össze:

- a projekthez való kapcsolatuk alapján megkülönböztethetünk:
  - belső: projektmenedzser, projekttagok
  - részben belső: menedzserek, funkcionális egységek
  - külső: pl.: vevő, beszállító, alvállalkozó
    - mikrokörnyezet: szállítók, vevők, forgalmazók, versenytársak
    - makrokörnyezet: állami, önkormányzati, nemzetközi intézmények
- típusaik szerint:
  - célcsoport (akikre a tevékenység közvetlenül hatással van)
  - partnerek (akik közreműködnek a projekt tevékenységeinek végrehajtásában)
  - finanszírozók
  - döntéshozók
  - közreműködők (akik nem vesznek részt közvetlenül a projekt tevékenységeinek végrehajtásában, pályázati projektek esetén ilyen az irányító hatóságok és a kedvezményezett közötti kapcsolatot támogató szervezet)
  - szabályozók (általában pályázati projektek esetén értelmezett, ilyenek irányító hatóságok, minisztériumok).

A projekt érintettjei szerepként értelmezendők [Verzuh, 2006], azaz egy vagy több személy is betölthet egy szerepet, sőt egy ember több szerepben is megjelenhet. Szerepekről van szó abban a tekintetben is, hogy a szervezeten belüli érintettek nem a projekt mellett a szervezet egésze felé is elkötelezettséggel tartoznak. A szervezet méretétől, projektmenedzsment ismereteitől és az adott projekt jellegzetességeitől függően az érintettek köre bővíthető, de egyszerűbb esetekben elegendő lehet a szerző által kiemelt öt legfontosabb érintetti szerep (1. táblázat).

A projekt sikerességének megítélésével kapcsolatban az érintettek véleménye különbözhet. A siker hierarchikus modelljével a véleménykülönbség egyértelműen magyarázható, ugyanis egyáltalán nem mindegy, hogy ugyanazt a projektet mely érintett szemszögéből, mikor és milyen kritériumok alapján vizsgáljuk. A modell első szintjén az elsődleges projektcéloknak való megfelelés, a második szinten a stratégiai illeszkedés, a harmadik szinten pedig az érintetteknek való megfelelés található. Belátható, hogy egy olyan érintett, aki a projekt közvetett hatásait élvezi másképpen fog vélekedni az elsődleges projektcélokról, mint a projektgazda vagy a projektmenedzser. A projekttulajdonosi szervezet megítélése is változhat idővel.

1. táblázat: A projektérintetti szerepek

Érintett	Szerepe, feladata
Projektmenedzser	Legfontosabb feladata a projekt irányítása (tervezett feladatok végrehajtásáról való gondoskodás), valamint az, hogy összhangban tartsa a csoportot, kapcsolatot teremtsen a csoport és a szervezet között.
Projekt team	Egyedi feladattal és felelősséggel rendelkező közreműködők a projekt tevékenységeinek megvalósításában, a projektmenedzser irányítása alatt dolgoznak.
Menedzsment	A projekt gazdáját képező szervezet vezetői, az erőforrásokkal eredetileg ők rendelkeznek, együttműködnek a projekt sikeres megvalósításában. A menedzsment részeként kell kezelni: - funkcionális (vonalbeli) menedzsment: a különböző funkcionális területekről (szakterületekről) a projekt szempontjából legmegfelelőbb teamtagok kiválasztásában, biztosításában játszik szerepet, az erőforrásokkal rendelkezik. - felsőbb döntéshozó menedzserek: érinti őket a projekt eredménye, más közreműködőket képviselnek, a projektmenedzsert beszámoltatják, vétójoggal rendelkeznek.
Szponzor	Hivatalos jogkörrel rendelkezik, végső soron felelős a projektért. A projektmenedzser nevében eljárhat, tanácsot adhat, vagy befolyásolhatja a projekt prioritásait; gyakran a projektmenedzserét meghaladó jogköre van. Elsődleges feladata a team és a projektmenedzser támogatása.
Megrendelő	Személyesen vagy egyéb követelményein keresztül határozza meg a projekt célját, idő- és költség kereteit, minőség – eredmény elvárásait.

Forrás: Verzuh, Eric [2006]: Projektmenedzsment. HVG Kiadó, Budapest alapján

A fent ismertetett 5 legfontosabb érintett mellett továbbiakat is megkülönböztethetünk a teljesség igénye nélkül. Sok esetben a megrendelő nem azonos a későbbi felhasználóval, akinek a véleménye döntő fontosságú a megfelelő minőség és sikeresség kérdéskörben. A projektiroda adminisztrációs feladatokon túl egyéb támogató funkciókat is betölthet, akkor érdemes létrehozni, ha a projekt team terheit kívánjuk csökkenteni, áttekinthetővé teszi a folyamatokat és meghatározza a projektmenedzsmentnek a szervezetben elfoglalt helyét, előnyeit és funkcióit Deák [2003] foglalja össze. A projektadminisztrátor – akár csak a projektmenedzser – a projekt team tagja, a dokumentumok, iratok, adatok kezelését végzi, hatékony munkavégzése, a dokumentum és információ áramlás által és a minőség szempontjából nagy jelentőséggel bír. Az üzleti partner lehet például a beszállító, alvállalkozó, egyéb a szervezeten kívüli partner.

3. Az érintettek menedzsmentje

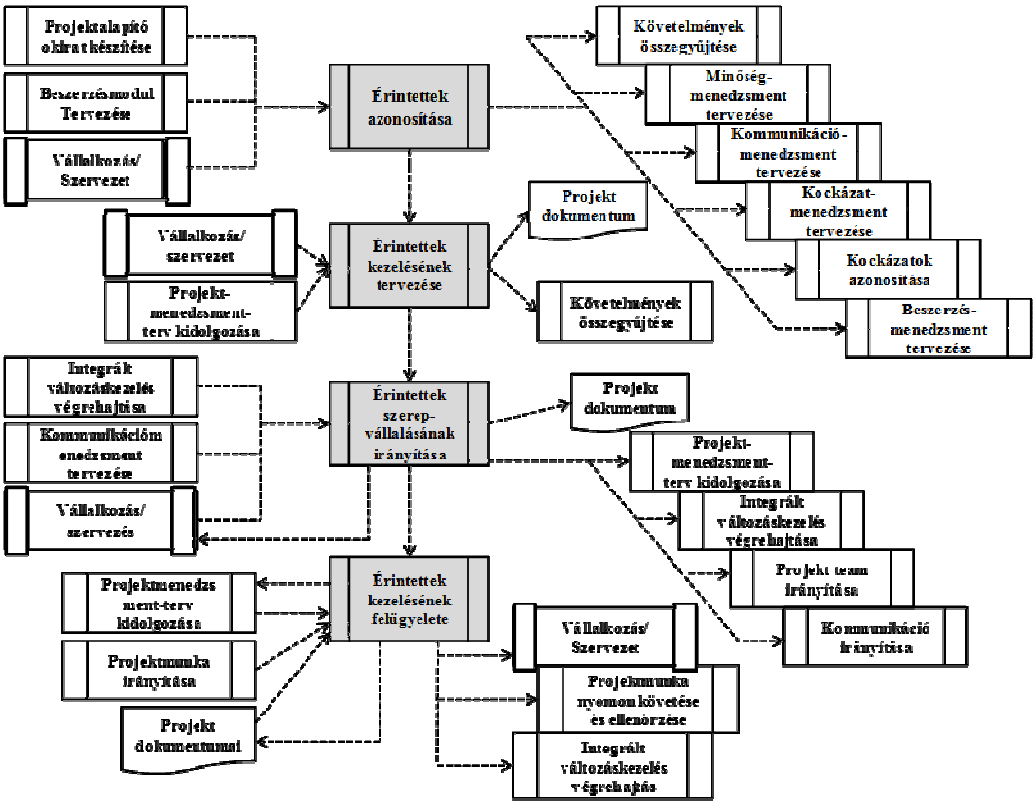
Az érintettekkel való foglalkozás magában foglalja:

- az érintettek azonosítását,
- információgyűjtést az érdekeltekről és viselkedésük elemzését,
- az érintettek céljainak és elvárásainak azonosítását, rögzítését,
- az elvárások beépítését a projektbe,

- az érintettek szerepvállalásának irányítását a projekttel kapcsolatban.

Habár az érintettekkel való foglalkozás projektérintett-menedzsment cím alatt külön tudásterületként jelenik meg a PMI szabványában, nem új szabályozási elem. A korábbi kiadásokban is fontos kérdés volt a projekt érintettjeinek azonosítása, igényeik felmérése és azok érvényesítése a projektmenedzsment folyamatokban, de a projektkommunikáció-menedzsment részeként kezelték a kérdést. A tartalmi és módszertani elemek kiegészültek az új kiadásban, továbbá:

- kiemelt hangsúlyt kapott a projekt minőségének és sikerességének széles körű értelmezése,
- egyszerűbbé vált az érintettek szervezeti (program- és portfólió szintű) kezelése, illetve a felsőbb szintű stratégiák és eszközök projekt szintű alkalmazása.



1. ábra: PMBOK érintettekkel kapcsolatos folyamatai
Forrás: PMI [2013]: Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) 5. Kiadás. Akadémiai Kiadó

A PMI szabványa [2013] négy folyamatot értelmez a tudásterületen belül, négy projektmenedzsment folyamatcsoporthoz rendelve (1. ábra):

- Kezdeményezés: Projektérintettek azonosítása (azon személyek, csoportok, szervezetek beazonosítása, akik hatással lehetnek a projektre, illetve azoké, akikre a projekt, vagy annak egy döntése tevékenysége hatással lehet),
- Tervezés: Projektérintettmenedzment-tervezés (érintettek igényeinek, érdekeinek, sikerre való hatásuk figyelembe vételével megfelelő menedzsment stratégia kialakítása),
- Végrehajtás: Projektérintettek bevonásának menedzselése (kommunikáció, együttműködés, bevonás – a projekt iránt elkötelezetté tétel növelése),

- Követés és felügyelet: Projektérintettek bevonásának felügyelete (a tervekbe történő szükség szerinti beavatkozások).

4. Minőségügyi aspektusok

Egy projekt érintettjeivel való foglalkozás lényegében igényeik feltárását és elégedettségük elérésének biztosítását jelenti. A szervezet egészét tekintve ez a feladat a minőségirányítás körébe tartozik, az ott alkalmazott módszerek és eszközök alkalmazhatók projekt-környezetre is, egyes elemek a szabványokban is megjelennek. A projekt minőségmenedzsmentje a projekt minőségközpontú, minőségtudatos menedzsmentje [Balogh, 2010], ami célzott eszköztárat alkalmaz a projekttel (és eredményével) kapcsolatos követelmények teljesítéséhez és annak igazolásához. A projektek minőségmenedzsmentje magában foglalja a minőségpolitikát, minőségirányítási eljárásokat, minőségirányítási rendszer működtetését és a folyamatok javítására való törekvést.

A projektmenedzsment tudásterületeként értelmezve a minőségmenedzsmentet [PMI, 2013] annak operatív feladati szerteágazók, azonban belátható, hogy végső céljuk az érintettek elégedettségének elérése.A projektminőség-menedzsmenthez a szakmai módszertanok egybehangzóan három területet rendelnek:

- minőség tervezése,
- minőségbiztosítás,
- minőség-ellenőrzés.

E területeken mentén a projektmenedzsernek, a szponzornak, a projekt adminisztrációjával foglalkozóknak és – ha működik a szervezetnél – a projektirodának átfogó feladatai vannak, más érintetteknél azonban jól kijelölhetők a kritikus felelősségi területek, ide értve a projekten belüli, szervezeten belüli és azon kívüli érintetteket is (2. táblázat).

2. táblázat: Érintettek feladata, felelőssége a minőség előállításában

Érintett	**Minőségtervezés**	**Minőségbiztosítás**	**Minőségellenőrzés**
Projekt team	A projekt megvalósítóiként operatív módon felelnek munkájukért		
Menedzsment - Funkcionális vezető(k)		A megfelelő személyek delegálása a felelősségük, amely egyértelműen meghatározzák a projekt team minőségét.	
Menedzsment - Döntéshozó vezető(k)	Engedélyezés	Döntéseikkel a végrehajtás mikéntjét szabályozzák, az általuk választott alternatíva kerül megvalósításra.	Számonkérés

Érintett	Minőségtervezés	Minőségbiztosítás	Minőségellenőrzés
Megrendelő	A tervezés az igényei, elvárásai alapján történjen		Az ellenőrzésben, a projektteljesítés elfogadásában kulcsszereplő
Ügyfél/felhasználó			A leszállítandó használója, szava „szent”, a minőség legfőbb megítélője, bírálója
Üzleti partner		A rá bízott feladat minőségi végrehajtásáért felel	
Állam, EU, egyéb felügyelő és szabályozó szervezetek			Elsősorban ellenőrző szerepet töltenek be a határidő, költségek betartása, a megfelelő előrehaladás (indikátorok, mérföldkövek teljesülése) érdekében

Forrás: Ligetvári Éva – Berényi László [2013]: A projekt érintettjeinek kezelése Magyar Minőség, 22. évfolyam 07. szám.

Az érintettek kezelésének módszertani lehetőségeit a fentiek meglapozzák, azonban fontosnak tartjuk a kockázatmenedzsment szerepének hangsúlyozását. Egy projekt fontos jellemzője az újszerűség, amiből adódóan előre nem látható bizonytalanságot hordoz [Schwalbe, 2010]. Gareis és Stummer [2008] rámutat, hogy az újszerűség és a bizonytalanság nem feltétlenül jelent alapvető újdonságot, korábbi eredmények és tapasztalatok jól hasznosíthatók.

A kockázati tényezők azonosítása és a megfelelő válaszok kialakítása [Fekete-Galambos, 2005]a projekt tevékenységeinek tervezésénél alapvető feladat, ezt a gondolatmenetet kell kiterjeszteni az érintettek kérdésére is.

A fejlesztések az ISO 9001 és ISO 14001 szabványok 2015-ös tervezett kiadásának követelményei alapján szerves részét képezhetik a minőségirányítási rendszernek. A legfontosabb változások:

- a kockázat alapú gondolkodás bevezetése,
- érintett felekben és környezetben való gondolkodás megerősítése,
- a minőségirányítási rendszer tartalmának levezetése a környezeti követelményekből,
- a folyamatszemlélet szervezeti határokon túlnyúló menedzselésének erősítése (beszállítói láncok kezelése, partneri együttműködés).

A szabványok fejlesztési irányai azt mutatják az elmúlt évtizedekben, hogy az operatív termelési témákról a folyamatszemlélet és szervezeti szintű koordináció lehetőségei kapnak nagyobb hangsúlyt. Vizsgálatunk szempontjából ennek két szempontból van jelentősége:

- a tervezett változások az eddigiektől rugalmasabb alapot adnak a minőségszemlélet érvényesítéséhez a szervezeten belül, megérthetőbbé válnak a külső kapcsolatok,
- csökkenthető a projektek futtatásából származó feladatok redundanciája, mivel azok jobban integrálhatók a minőségirányítással.

A kockázat alapú megközelítés érvényesítése ugyanakkor komoly szakmai, módszertani felkészültséget igényel majd a szabványokat alkalmazóktól, ha annak előnyeit valóban élvezni akarják.

5. Az érintettek kezelésének módszertani támogatása

Az előző fejezeteket bemutatták, hogy egy projekt során számos, eltérő típusú, érdekeltségű, feladatú és hatású érintett jelenik meg egyidejűleg. Igényeik, elvárásaik, véleményük a projekt sikeressége szempontjából rendkívül fontos, ezért kezelésük és menedzselésük szükséges. Sokszínűségükből adódóan egyedi megoldásokat kívánnak, amit csak megfelelő módszertani támogatással lehet megvalósítani.

A projekt meglévő dokumentációi mindig a menedzser segítségére lehetnek, az érintettek kezelése során is fontos szem előtt tartani a meglévő dokumentumokat, tapasztalatokat. A PMI szabványa [2013] logikus, széles körben használható ezért jelen fejezetünk felépítése és tartalma alapjául is szolgált.

Az érintettek kezelése során elsődleges fontosságú az azonosítás. Példaként említjük, hogy az azonosítás, de a későbbi szakaszok esetében is támaszkodhatunk a következő dokumentumokra:

- projektalapító okirat: információ található benne a külső, belső felekről, megrendelőről, támogatóról, ügyfelekről, a team tagokról, érintett szervezeti egységekről, hogy csak a legfontosabbakat említsük;
- beszerzési dokumentumok: a létrejött szerződések a feleket egyértelműen rögzítik;
- szervezet környezeti tényezői: ezek az érintettek beazonosítási folyamatára hathatnak, pl.: szervezeti kultúra, szabványok;
- szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó tudásvagyon: a projektet végrehajtó szervezet által használt és jellemző formális és nem formális elemek – eljárások, folyamatok, így a korábbi érintetti nyilvántartások, tapasztalatok.

Eszközök és módszerek az érintettek azonosítására:

- Projektérintett vagy stakeholder – elemzés: kvalitatív és kvantitatív információk összegyűjtése és elemzése az érintettek érdekeiről, elvárásairól, befolyásukról a projekt céljaihoz társítva. Általános lépései: érintettek azonosítása, majd a hozzájuk kapcsolódó információk összegyűjtése, az egyes érintettek lehetséges hatásainak osztályozása (céljaik azonosítása), nagyszámú érintett esetén rangsorolásuk. Ezt követi a viselkedésük elemzése, várhatóan miként reagálnak különböző helyzetekre (pl.: támogatás, negatív hatások mérséklése), hogyan lehet őket a projekt céljainak eléréséhez motiválni, használni.

Az érintettek elemzésére besorolási modellt (mátrixot) javasol a szabvány, amit a portfólió-mátrixok mintájára lehet elkészíteni. A besorolási szempontok között szerepelhetnek például a hatalom, azaz befolyásolási (akarat-érvényesítési) képesség, továbbá a befolyásolhatóság, érintettség mértéke, projekt támogatásának (vagy blokkolásának) mértéke, részvétel aktivitása. Lényegében az 1. táblázatban bemutatottakhoz hasonló módon javasolja a szabvány a cselevési (stratégiai) kategóriák meghatározását. Finomítható az elemzés, ha nem egyszerűen csak a 2*2 mező valamelyikébe sorolja be egy szervezet a projekt érintettjeit, hanem a szempontokhoz skálákat is rendel. Az egyes érintettekre jellemző értékeket csoportmunka keretében, szakértői módszerekkel meghatározva fokozható az érintett megítélésének pontossága. Ilyenkor az értékek (értékpárok) egyértelműen megjelölik, hogy milyen kategóriába tartozik az érintett.
Tehát az *érintettek elemzésének osztályozási modelljei* – egyszerűen ábrázolhatóak, a tengelyek a mátrix neveiből adódnak, értékeik alacsony-magas értékek mentén mozognak:

  - hatalom/érdek mátrix: hatáskör szintje és a projekt eredményével kapcsolatos érdekeltség;
  - hatalom/befolyás mátrix;
  - befolyás/hatás mátrix;
  - kiugrási modell: az érintetteket az akaratérvényesítő képességük, a sürgősség valamint a közreműködés helyénvalósága alapján osztályozza.
- Szakértői vélemény: szakértői támogatás az érintettek széles körű azonosítása végett, egyéni konzultációk, vagy csoportos megbeszélések formájában más szervezeti egységek, felső vezetés, korábbi projektmenedzserek, kulcsszereplők, kiemelt érintettek, tanácsadók, egyesületek és szervezetek képviselőinek közreműködésével.
- Megbeszélések: a fontosabb érintettek megértését szolgálják.

A szakértői módszerek és a különböző megbeszélések, ülések, értekezletek hasznosak abban, hogy segítenek a projektmenedzsment és a projekt érintettjei közötti kommunikációt fenntartani, így megismerni és megérteni az érintettek elvárásait. Ezek a fórumok a legegyszerűbb módjai annak is, hogy az érintettek elégedettségét megismerjék. E módszerek alkalmazásának sikerességét támogatja a személyek közötti kapcsolatok kezelésnek képessége és a vezetői képességek.

A projektérintettmenedzsment-tervezés eszközei és módszerei a fent említett szakértői véleményen és a megbeszélésen túl az elemzési technikák. Az érintettek bevonása, mértéke befolyásolja a sikeres projektteljesítést, a siker kritikus tényezője.

Az érintettek szerepvállalásának, viselkedésének mátrixban történő rendszerezése segít az érintettek kezelésének és a kapcsolódó kommunikáció stratégiáját meghatározni. A kategóriák:

- Tudatlan: nem ismeri a projekt et és várható hatásait,
- Ellenálló: ismeri a projektet és várható hatásait, és a változás ellen van,
- Semleges: ismeri a projektet és pillanatnyilag sem támogató sem ellenálló magatartást nem tanúsít,
- Támogató: ismeri a projektet és várható hatásait, és a változás mellett van,
- Vezető: ismeri a projektet és várható hatásait, aktívan elkötelezett a projekt sikeresének biztosításában.

A mátrixban jelölni kell a jelenlegi magatartást (C – current engagement) és az elvárt magatartást (D – desired engagement) (magyar fordításban az „A” – aktuális bevonás, és „K” kívá-

natos bevonás fogalmakkal találkozhatunk), ha e kettő eltér, figyelmet kell fordítani a projekt sikeres megvalósítása érdekében:

- az érintett viselkedésének elvárt irányú befolyásolására és/vagy
- a projekt és a projektmenedzsment terveinek megváltoztatására a kívánt magatartás elérésére.

A projektérintettek bevonásának menedzselése - eszközök és módszerek:

- Kommunikációs módszerek: az érintettek kommunikációs igényeinek figyelembe vételével a projektvezető dönti el, hogy miként, mikor, milyen gyakorisággal és milyen kommunikációs csatorna bevonásával történik a tájékoztatás.
    - interaktív kommunikáció: többirányú információcsere, pl.: megbeszélések,, telefonbeszélgetések, videokonferencia, stb.
    - „toló" kommunikáció: információ küldése, szétosztása. (A célba érés, megértés nem biztosított) Pl.: levelek, feljegyzések, e-mail üzenetek, sajtóközlemények, stb.
    - „húzó" kommunikáció: nagy célközönség esetén, a fogadó felektől a kommunikáció tartalmát a saját belátásuk szerint ismerjék meg. Pl.: Intranet oldalak, e-learning, tudástárházak, stb.
- Interperszonális készségek:
    - bizalomkeltés,
    - konfliktuskezelés,
    - aktív hallgatás,
    - változással szembeni ellenállás leküzdése a személyek közötti kapcsolatok kezelésének képessége terén.
- Menedzsmentkészségek, kiemelt vezetési képességek:
    - a projekt céljainak elérése érdekében a konszenzus előmozdítása,
    - emberek befolyásolása a projektcélok támogatásának érdekében,
    - tárgyalások lefolytatása a projekt érdekében,
    - a szervezeti magatartás megváltoztatása.

A projektérintettek bevonásának felügyelete - eszközök és módszerek:

- Információmenedzsment-rendszer: Az információmenedzsment rendszer feladata a mennyiségi (számszerű) és minőségi információk kezelése, ezt a projekt egészére integráltan kell megoldani. Tartalmát a szabvány átfogó jellege miatt nem részletezi, azonban javaslatot tesz két olyan módszerre is, amelyek széles körben használhatók.
- Szakértői vélemény
- Megbeszélések

Az érintettek kezelése, tájékoztatása kapcsán kiemelt szereppel bír a projektkommunikációmenedzsment, a projektinformációk megfelelő körű, módú és időben történő tervezése, terjesztése, felügyelete és a visszacsatolás biztosítása. A projektmenedzserek idejük nagy részét a kommunikációra fordítják, a projekthez szükséges információk összegyűjtésével, rendszerezésével, törekednek a kölcsönös információcsere megvalósulására. A legfőbb kérdések: Mit? Mikor? Ki? Miért? Hogyan? Mivel? [Fehér, 2008] melyek megtervezése mellett a kommunikációs csatorna megválasztása is fontos jelentőséggel bír. A projektkommunikációmenedzsment lehetőségeit jelen tanulmányban nem kívánjuk részletezni, a PMI szabványa külön fejezetben foglalkozik a témával, és mint láthattuk az érintettek menedzselése kapcsán is felmerül.

6. Zárszó

A különböző szintű és időtávú érdekek jelenléte miatt egy szervezetben a projektek sikerességének megítélése bonyolulttá válhat. A projekt eredményének határidőre való leszállítása a költségkeretek betartása mellett alapvető siker-kritérium, azonban nem elégséges. A szervezet stratégiai törekvéseihez való illeszkedés, a finanszírozók elégedettsége vagy éppen a társadalmi visszhang ismerte nélkül nem szabad az eredményeket megítélni.

A projekt értintettjei olyan személyek, szervezetek vagy szervezet egységek, akik aktívan részt vesz a projektben, és/vagy akinek érdekeit a projekt végrehajtása vagy befejezése pozitívan vagy negatívan befolyásolja. Az érintettekben és elégedettségükben való gondolkodás átfogó keretet ad a projekt értékeléséhez, ehhez azonban szükséges igényeik felmérése, beépítése a projekt tevékenységeibe, illetve elégedettségük visszamérése. A legtágabb értelemben egy projekt sikeressége a projekt érintettjeinek elégedettségét jelenti.

Tanulmányunkban azokat a módszereket és eszközöket tekintjük át, amelyek támogatják a projektmenedzsmentet a fentiek végrehajtásában, ezzel pedig a projekt sikerességének fokozásában.

Irodalomjegyzék

1. Balogh Albert [2010]: *„A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése – II. rész”*. Minőség és Megbízhatóság, 44. évfolyam 2. szám.
2. Cleland, David [1994]: Project Management. Strategic Design and Implementation. Second Edition, Mcgraw-Hill, New York.
3. Deák Csaba. [2003]: Projektmenedzsment helye és szerepe a XXI. század vállalati életében, *In: „Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés – Tudástranszfer Értékrendváltás.” IV. Nemzetközi (Jubileumi) Konferencia*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc-Lillafüred, 2003. május 26-27.
4. Fehér András [2008]: Hogyan segíthet a Projekt és Portfolió Menedzsment a projektvezetésben? *IME: Informatika és menedzsment az egészségügyben*, 7. évfolyam 03. szám.
5. Fekete István - Galambos Péter [2005]: Kockázatelemzés lépésről lépésre, ETK Szolgáltató Zrt., Budapest.
6. Gareis, Roland – Stummer, Michael [2008]: Processes & Projects, MANZ’sche. Wien.
7. Görög Mihály [2003]: A projektvezetés mestersége. *Aula Kiadó*, Budapest
8. Henczi Lajos – Murvai László [2012]: Projekttervezés és projektmenedzsment, *Saldo Kiadó*, Budapest
9. ISO 21500:2012 - Guidance on project management
10. Ligetvári Éva – Berényi László [2013]: *A projekt érintettjeinek kezelése* Magyar Minőség, 22. évfolyam 07. szám.
11. PMI [2013]: Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) 5. Kiadás. *Akadémiai Kiadó*.
12. Schwalbe, Kathy [2010]: Information Technology Project Management. Revised 6e. *Course Technology*. Boston.
13. Verzuh, Eric [2006]: Projektmenedzsment. *HVG Kiadó*, Budapest

LIGETVÁRI ÉVA[55]: Projektkockázat-menedzsment módszereinek és technikáinak alkalmazása

1. Bevezetés

A kockázatmenedzsment a vállalatirányítás fontos eszköze ahhoz, hogy fel tudjon készülni a jövőbeli helyzetekre, eseményekre. A módszertani fejlesztések egyik legaktívabb területe a projektmenedzsment, az eredmények azonban a projektek világán túl is alkalmazhatók, lefedik a teljes vállalati-szervezeti működést. A projektkockázat-menedzsment szakirodalma számos módszert mutat be a kockázatok becslésére és kezelésére. Ezek hatékony működésének feltétele a megfelelő információbázis rendelkezésre állása, azonban olyan esetekben is szükséges a kockázatok bekövetkezési valószínűségét és hatását megbízható módon előre jelezni, ha az információbázis hiányos vagy torzult.

A tanulmány egy, a Miskolci Egyetemen zajló projekt keretében bevezetett kockázatmenedzselési eljárás példája mentén mutatja be a projektkockázat-menedzsment megközelítésének alkalmazhatóságát.

2. A kockázatmenedzsment folyamatai a projektkockázat-menedzsment irodalmában

A projektet Henczi és Murvai [2012] úgy definiálja, mint „célirányos, értékteremtő, kezdési és befejezési időponttal megjelölt tevékenységek együttese, melyeket – a környezeti feltételeket és partneri igényeket figyelembe véve – csapatmunkában, határidőre és az elfogadható költségvetés keretein belül kell megoldani”. Ennél egy rövidebb, de tartalmilag hasonló definíciót ad Deák [2012], aki szerint a projekt „egy időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás, vagy eredmény létrehozása céljából”.

Mindkét definícióban valamilyen módon megjelennek a projekt fő elemei: a költség, határidő, minőség/eredmény, mint elsődleges projektcélok [Görög, 2003].

A projektfolyamatok, a különböző tevékenységek és feladatok esetében állandó jellemzőként jelen van egyfajta bizonytalanság, amely bizonyos értelemben azonos az információhiánnyal. Így a projektek megvalósíthatóságát, eredményességét jelentősen befolyásoló költség-, idő- és erőforrás-tervezés eredményességét bizonytalansági tényezők is befolyásolják: a jövőre irányuló tervezés végrehajtása a jelen és a múlt információi alapján.

A bizonytalanság azt jelenti, hogy egy adott esemény bekövetkezését (idejét, helyét, módját) – vagy be nem következését – nem ismerjük pontosan. A kockázat többnyire a bizonytalanság számszerűsíthető negatív vagy pozitív következményeit jelenti, miközben maga a bekövetkezés is bizonytalan, de valószínűsége leírható. Ebből következően a kockázat – a kockáztatás mértéke – mennyiségileg is mérhető, ami így a negatív, illetve pozitív bekövetkezés valószínűségének és az azzal összefüggő veszteségnek, illetve nyereségnek a szorzata. [Görög, 2008].

Más megközelítések szerint a kockázat fogalma általában egy bizonytalan eseményre utal, amelynek lehet negatív vagy pozitív kimenete is [Hillson, 2002]. Egy adott kockázat szintje

[55] ügyvivő szakértő, Miskolci Egyetem Kancellária Hivatal

úgy is meghatározható, mint az azzal kapcsolatos események valószínűsége és azok nagyságának szorzata [Hopkin, 2012].

A PMI [2013] alapján a kockázat, kockázati tényező olyan esetlegesen bekövetkező esemény vagy feltétel, amely bekövetkezése esetén a projekt egy vagy több célkitűzésére pozitív vagy negatív hatást gyakorol.

A projektkockázat-menedzsment folyamatai a kockázatmenedzsment tervezését, a kockázatok azonosítását, elemzését, a kockázatkezelés tervezését, valamint a projektkockázatok felügyeletét foglalják magukba. A cél a pozitív események bekövetkezési valószínűségének és hatásának növelése, és a projektre negatív hatást kiváltó események valószínűségeinek és hatásainak csökkentése [PMI, 2013].

A fentiek alapján projektkockázat-menedzsment folyamatai [PMI, 2013]:

- Kockázatmenedzsment-tervezés: a kockázatmenedzsment tevékenység hogyan fog történni a projekt során.
- Kockázatazonosítás: A projektre hatással bíró kockázati tényezők azonosítása és dokumentálása. Ez a tevékenység magában foglalja a kockázati források feltárását és csoportosítását, azaz segítségével megismerhető hogy a projektet valamilyen módon érintő kockázati tényezők honnan erednek, a környezeti elemzés segítségével feltárhatóak a projekten belüli illetve kívüli források. Ezek alapján meghatározhatóak a kockázati tényezők és az, hogy melyik projektkimenetre milyen hatást gyakorolnak. A kockázati tényezőket hatásuk alapján az elsődleges projektcélokat érintő illetve a pénzügyi-megtérülési kritériumokat érintő csoportokba lehet sorolni [Görög, 2003].
- Kvalitatív kockázatelemzés: A kockázati tényezők rangsorolása bekövetkezési valószínűség illetve okozott hatás alapján, minősítő skála segítségével. Többféle módszer is ismert a feladat megoldására. Fekete [2000] például 5-fokú skálán javasolja értékelni a bekövetkezési valószínűséget (P - probability) és az okozott hatást (I - impact), a kockázatot pedig ezek alapján úgy határozza meg, hogy a hatás értékét kétszeres szorzóval veszi figyelembe ($K = P + 2 * I$).
  A számított eredmény alapján a kockázati tényezők kategóriákba sorolhatóak: kritikus, nem kritikus, elhanyagolható, amelyek közül a kritikus kockázatok kezelése mindenképpen szükséges.
  Széles körben használják az ún. valószínűség-hatás mátrixot, ahol az elnevezésben említett két szempont szerint külön-külön értékelve a kockázati tényezőket 3 vagy 5 fokozatú skálán, grafikus megoldás adható a problémára.
- Kvantitatív kockázatelemzés: Az azonosított kockázati tényezők projektcélokra való hatásának számszerűsítése. Eszközei például az adatgyűjtő és ábrázoló módszerek, valószínűségi eloszlások, érzékenységvizsgálat, várható pénzbeli érték elemzés, modellezés és szimuláció.
- Kockázatkezelés tervezése: intézkedések, szcenáriók megfogalmazása. A PMI [2013] szabványa alapján a kockázatkezelési módszerek esetében különbséget tesz a negatív és pozitív kockázatok között, azonban a tartalmuk azonos: elkerülés – hasznosítás, csökkentés – fokozás, áthárítás – megosztás, elfogadás.
  - Elkerülés: a fenyegetés megszüntetésére való törekvés, a projekt megvédése a kockázat hatásától.
  - Hasznosítás: a kockázati tényezőben rejlő lehetőség kiaknázása, hasznosítása.
  - Csökkentés: a kockázati tényező bekövetkezési valószínűségének és/vagy hatásának egy elfogadható küszöbérték alá történő csökkentése.

  - Fokozás: a kockázati tényező bekövetkezési valószínűségének és/vagy hatásának növelése.
  - Áthárítás: a fenyegetés hatásának, a kockázatkezelés felelősségének átruházása egy harmadik fél részére.
  - Megosztás: a kockázat felelősségének részben vagy egészben történő átruházása harmadik fél számára, aki képes a lehetőségek legjobb kihasználására.
  - Elfogadás: a kockázati tényező bekövetkezéséig a projektcsapat nem tesz semmit, kész elfogadni annak előnyeit illetve hátrányait.
- Kockázatfelügyelet: A tervek megvalósítása, felismert kockázatok nyomon követése, maradványkockázatok figyelése, új kockázatok azonosítása, a kockázatkezelési folyamatok hatásosságának kiértékelése, a folyamat folytonosságának biztosítása. A kockázatmenedzsment folyamatos monitoring tevékenységet igényel, egy önmagába visszatérő ciklikus folyamat, amely a folyamatos fejlesztésre, a PDCA (Plan-Do-Check-Act) elvre illeszkedik. A projektmenedzsment szerves részét képezi, ezért azzal integráltan kell kezelni. [Cooper és Chapmen, 1987], [Chapmen és Ward, 2003], [PMI, 2013], [ISO 31000, 2009].

A projektkockázat-menedzsment sikeressége szempontjából a PMI [2009] az alábbi kritikus tényezőket határozta meg:

- a kockázatmenedzsment értékének felismerése,
- a személyes elkötelezettség, felelősségvállalás,
- őszinte és nyílt kommunikáció,
- szervezeti elkötelezettség,
- a projekthez igazított mértékű kockázati erőfeszítések vállalása,
- a projektmenedzsmenttel megvalósított integráció.

A projektkockázat-menedzsment által használt fogalom- és eljárásrendszer széles körben használható átfogó megközelítése miatt, sőt így is kell alkalmazni őket. Habár a feladatok leginkább a (projekt) tervezése során látványosak, céljuk a szervezeti működés támogatása [Berényi, 2013]. Ki kell emelni továbbá azokat a határterületeket, ahol a projekt-jellegű és a rutinszerű működés elemei szorosan összekapcsolódnak, például az ismétlődő feladatok célja és tartalma projekt-szerű. Véleményem szerint a stratégiaalkotás tevékenységei ilyenek. A következő fejezetben a stratégiai kockázatkezelés példáján keresztül mutatom be az alkalmazási lehetőségeket.

3. Kockázatértékelés a Miskolci Egyetemen a KEZEK projekt keretében

A stratégiai tervezést támogató kockázatértékelés a vállalati szférán túl a felsőoktatásban is fontos feladat. A Miskolci Egyetemen a TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0001 azonosítószámú „KEZEK” – Észak-Magyarország felsőoktatási intézményeinek együttműködése című pályázat keretében került sor módszertani fejlesztésre.

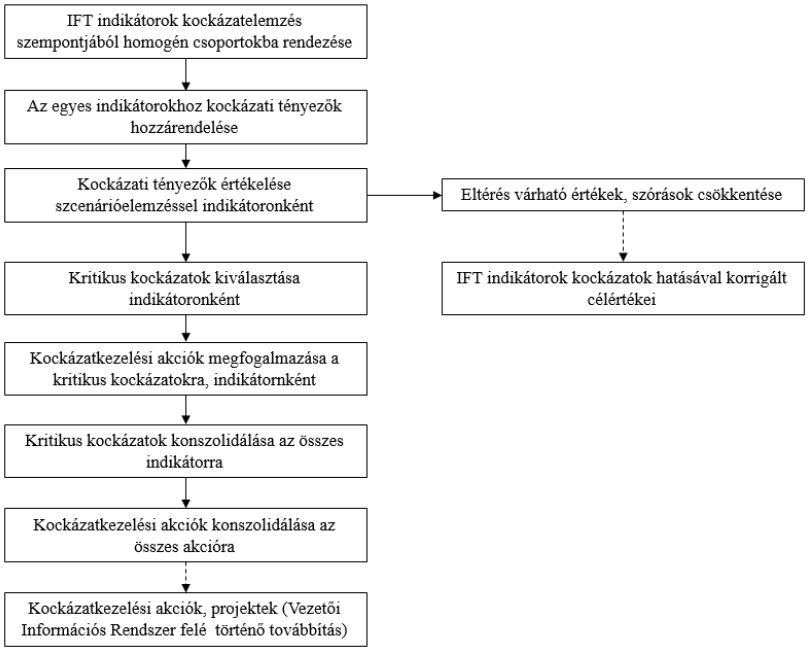
A „KEZEK” projekt a Miskolci Egyetem, az egri Eszterházy Károly Főiskola, valamint a gyöngyösi Károly Róbert Főiskola együttműködésén alapul, melynek célja, hogy olyan alprojektek kerülnek megvalósításra, amelyek a három felsőoktatási intézmény számára segítik az erőforrások hatékonyabb felhasználását, az intézményfejlesztési célok megvalósítását, illetve a régió szellemi, munkaerő-piaci szereplői számára kiemelt fontossággal bírnak. (Az elnyert támogatási összeg 900 millió forint, a projekt futamideje 2013. április 15. – 2015. júli-

us 14. A kockázatértékeléshez kapcsolódó fő tevékenységek a Miskolci Egyetemen már elkészültek.)

A stratégiai monitoring rendszer kialakításával és bevezetésével foglalkozó alprojekt feladata, hogy a Miskolci Egyetem intézményfejlesztési terveihez kapcsolódóan nyomon követési rendszert dolgozzon ki, továbbá az azokban megjelölt mutatószámokhoz kapcsolódóan kockázatértékelési tevékenységet honosítson meg.

A stratégiai mutatószámok kockázatelemzését a SzigmaSzervíz Kft. végezte Dr. Fekete István vezetésével az általuk kidolgozott módszer alapján [Fekete, 2009].

Az elemzés alapját a 2012-ben elfogadott intézményi fejlesztési terv (továbbiakban: IFT) indikátorai adják, amelyek az egyetem stratégiai céljainak elérését segítik. Az IFT tartalmazza többek között az egyetem legfontosabb stratégiai céljait, a stratégiai célok teljesülését mérő mutatószámokat és azoknak a következő években (2012-2015) éves bontásban elérendő célértékeit. A célértékek tényleges teljesülését azonban különböző kockázat, változások és a tervezési időszak bizonytalanságai egyaránt befolyásolhatják. A Miskolci Egyetem számára fontos a mutatószámok célértékeit befolyásoló kockázatok megismerése, értékelése, és ennek alapján stratégiai akciók, programok kialakítása és végrehajtása a stratégiai célok elérése érdekében. A tevékenység nem egyszeri jellegű, rendszeres időközönként szükséges ismételni. A kockázatértékelés folyamatát az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A kockázatértékelés folyamata
Forrás: A „KEZEK” projekt belső dokumentumai alapján

A kockázatértékelés első lépése az indikátorok, stratégiai mutatószámok kockázatelemzés szempontjából homogén csoportokba történő rendezése, vagyis olyan csoportok képzése, amelyekbe besorolt stratégiai mutatószámokra nagy átfedésben ugyanazok a kockázati tényezők hatnak.

A homogén csoportokat az egyetemi szakértőkből álló team workshop keretében, közösen alakítja ki. Első alkalommal a homogén csoportok kialakítása a felkért külső szakértők közreműködésével történik meg. A kialakított homogén csoportok tartalma idővel változhat a stratégiai mutatószámok körében történő változás eredményeképpen, sőt a rendszeres időközönkénti áttekintés és felülvizsgálat szükséges. A feladatot workshopok keretében javasolt végezni, figyelembe kell azonban venni, hogy az elért eredményt jelentősen befolyásolja a workshop részvevőinek összetétele: a szakértők sokéves tapasztalata, valamint csapatban való együttműködés készsége.

A homogén csoportok kialakítását követően valamennyi csoport esetében a következő lépés az odasorolt stratégiai mutatószámokhoz a releváns kockázati tényezők feltárása és hozzárendelése. Ez elsősorban szakértői becslések alapján történik, de lehetnek szakirodalmi illetve múltbeli adatok is, esetleg kockázati adatbázisok használata. Az egyes kockázati tényezők pontos tartalmának definiálása és rögzítése elengedhetetlen a bekövetkezési valószínűség és hatás értékelése érdekében.

A mutatószámok célértékeinek teljesülését befolyásoló kockázati listák között lehetnek átfedések is, ugyanaz a kockázat befolyásolhatja kettő vagy több különböző stratégiai mutatószám célértékét is, de ezeket külön-külön, az adott kontextusból szükséges értékelni.

A kockázati tényezők hozzárendelését követően kerül sor az egyes tényezők értékelésére szcenárióelemzés segítségével. A kockázati tényezők értékelését mindenegyes stratégiai mutatószámra el kell végezni. A szcenárióelemzést a kockázati tényezők hozzárendeléséhez hasonlóan egyetemi szakértők végzik el workshopok keretében. A szcenárióelemzés során nagy hangsúlyt kell fektetni az értékelés részletes indoklására.

Minden egyes kockázati eseményhez maximum négy különböző szcenáriót/forgatókönyvet rendelhetünk. A maximum négy szcenárió bekövetkezési valószínűségének összege nem haladhatja meg a 100%-ot.

A szcenárióelemzés során a kidolgozott módszer feltételezi, hogy az egyes stratégiai mutatószámra ható kockázatok egymástól függetlenek, ezért azok kölcsönhatásának értékelésére nem került sor. Ez a gyakorlatban nem minden esetben igaz, azért lehet mégis ezzel az egyszerűsítéssel élni, mert elegendő múltbeli adat hiányában a kölcsönhatásra adott becslések hibaszázaléka magas, ami nem tudja segíteni a kezelendő kockázatok kiválasztásának folyamatát.

A szcenáriók meghatározását követően kerül sor a várható értékek és szórások kiszámítására, amely alapjául szolgál a kezelendő, kritikus vagy nem kritikus, de annak minősített kockázatok kiválasztásához. Nem célszerű minden kockázatot kezelni, mivel a kockázat kezelésének költsége esetleg nagyobb lehet annál a hatásnál, mint amit kezelni akarunk. A kritikus kockázatok kiválasztására vonatkozóan az a szabály, hogy egy kockázat akkor kritikus, ha az eltérés várható értéke és/vagy a relatív szórás (a szórás és a várható érték hányadosa) értéke magasabb, mint egy korábban meghatározott küszöbérték. A küszöbérték megállapítását a kockázatfelmérő tapasztalatai szerint teszi meg. Jelen esetben azok a kockázatok kaptak kritikus minősítést, amelyek az eltérés várható értéke a célértékhez képest a 10%-ot meghaladja és/vagy a relatív szórás (sztenderd szórás/eltérés várható értéke) mértéke a 200%-ot meghaladja.

A kockázatértékelés következő lépése az előzőekben kiválasztott kritikus kockázatokhoz (stratégiai) kockázatkezelési akciók megfogalmazása, a végrehajtás tervezett határidejével és a felelősök megnevezésével együtt.

A stratégiai mutatószámonként történő kockázatértékelés után összegző értékelés elkészítése is javasolt. Ennek egyik aspektusa a kritikus kockázatok konszolidálása. A konszolidálás azt jelenti, hogy meg kell határozni az olyan kockázati tényezőket, amelyek tartalmukban egymástól eltérnek. A kockázati tényezők mellett azt is szükséges szerepeltetni, hogy melyik stratégiai mutatószámhoz vagy mutatószámokhoz került hozzárendelésre. Valamint a legalább egy mutatószám esetében kritikusnak minősített kockázatok összegyűjtése is e tevékenység része.

A folyamat fontos szakasza az eddigi eredmények konszolidálása, azaz az átfedések kiszűrése és a szinergikus hatások meghatározása. A kritikus kockázatok konszolidálását követően a a kockázatkezelési akciók konszolidálása is szükséges az egyetem szakértői által megfogalmazott (stratégiai) kockázatkezelési akciók figyelembevételével. A konszolidálás eredményeként az egyetemi vezetők számára egy olyan jelentés készíthető el, amely tartalmazza a kockázatfelmérés időtávja alatt megvalósítandó kockázatkezelési akciók körét, azok felelősét és a végrehajtás elvárt határidejét stratégiai mutatószámhoz, kritikus kockázati tényezőhöz rendelve. A hatékony kockázatkezelés megvalósítása érdekében mindenképpen szükséges a konszolidált kockázatkezelési akciók listájának összeállítása, a különböző stratégiai mutatószámok esetében javasolt kockázatkezelési akciók tartalmi átfedéseit. Ezen információk megjelenítése a vezetői információs rendszerben a döntéstámogatás hatékony eszköze.

A szcenárióelemzés végrehajtását követően kockázati tényezőként, éves bontásban előállt az adott stratégiai mutatószám célértékéhez képest az eltérés várható értéke és szórása. Ezt követően sor kerülhet az összes kockázati tényező hatásának együttes értékelésére.

A kockázatok hatásával korrigált célértékek azt mutatják meg, hogy mekkora az eltérés a kockázatelemzés előtt kalkulált célértékek (az IFT-ben rögzített) és a korrigált célértékek között. Minél nagyobb a különbség a két érték között, annál nagyobb jelentősége van a javasolt (stratégiai) kockázatkezelési akciók végrehajtásának, annak érdekében, hogy a kockázatelemzés előtt kalkulált célértékek teljesülésének valószínűségét maximalizálni lehessen.

4. A kockázatelemzés tapasztalatai

A kockázatmenedzsment módszerek és eszközök alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok az alábbiak:

- A kockázatfelmérés bekapcsolása a stratégiai mutatószámok kidolgozásába segít jobban megérteni, hogy milyen tényezők vannak leginkább befolyással az egyetem által megfogalmazott stratégiai célok teljesülésére, és mit kell annak érdekében tenni, hogy maximalizálni lehessen a stratégiai célok teljesülésének esélyét.
- Éppen ezért nagyon fontos, hogy a kockázatértékelés során megfogalmazott kockázatkezelési akciók megvalósuljanak, mert csak így tudja az intézmény a kockázatfelmérésből származó előnyöket ténylegesen realizálni.
- A kockázatfelmérés eredményeit célszerű az egyetem vezetői információs rendszerébe importálni, mert így az egyetem vezetői számára közvetlenül megjelenik az azonosított kockázatok hatása az egyetemi stratégiai célkitűzésekre, így segítve a döntéshozókat a hatékony döntéshozatalban.

- Az egyes kockázati tényezőkre adott becslések részletes indoklása megkönnyíti a kockázatfelmérés aktualizálásának elvégzését egy későbbi időpontban. Erre mindenképp szükség van, mivel az egyetemet körülvevő külső és belső környezetben folyamatosan változások következnek be, amelyek hatását modellezni szükséges. Az aktualizálás másik célja lehet a kockázat kontrolling tevékenység keretében a kockázatfelmérés hatékonyságának visszamérése.
- Az egyes kockázati tényezőkre adott becslések részletes indoklása során ahol lehet szükséges a statisztikai adatokkal való alátámasztás is az elfogadás mértékének növelése és a hitelesség érdekében.
- A fejlesztés a TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0001 azonosítószámú projekt keretében valósult meg, azonban a fejlesztés életképessége csak akkor biztosított, ha az intézmény döntéshozói megismerik, elfogadják és a folyamat szervezeti beépülése is biztosított, pl. az egyetemi kockázatkezelési szabályzat részévé válik.

A kidolgozott eljárási rend alkalmazása mellett gondot kell fordítani a módszertan folyamatos fejlesztésére is. A bevezetés és pilot alkalmazás során szerzett tapasztalatok alapján a kockázatfelmérés során adott szakértői becslések pontosságának növelése az elsődleges feladat. Kritikus kérdés továbbá a kockázatértékelési eredmények fokozott érvényre juttatása a kockázatkezelési akciók kidolgozásában és végrehajtásában. Az eredmények vezetői elfogadásának, az eljárásba vetett bizalom fokozásához véleményem szerint a becslések pontosságának növelése nagyban hozzájárulhat.

5. Zárszó

A tanulmány a kockázatelemzés egy lehetséges módját mutatja be. A Miskolci Egyetem felismerte a kockázatmenedzsment szükségességét, és a KEZEK projekt keretében lehetőséget talált egy egyetemi szintű kockázatértékelési rendszer bevezetésére. A tanulmány a módszer lépéseit ismerteti, de fontosnak tartom megemlíteni, hogy a módszer szoftveres támogatása is biztosított, valamint az egyetemi Kockázatkezelési szabályzatban rögzített kockázatkezelési folyamattal jól párhuzamba állítható.

Irodalomjegyzék

1. Berényi László [2013]: „*Projekt kezdeményezése és tervezése 5.6.4 fejezet”*. In: Róth András (szerk.): A minőségfejlesztés új útjai: A minőségügyi szakemberek gyakorlati szerepe az információs társadalomban. Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft., Budapest.
2. Chapman, Chris - Ward, Stephen [2003]: Project Risk Management Processes, Techniques and Insight. (2nd Ed.) *John Wiley and Sons*, New York.
3. .Cooper, Dale - Chapman, Chris [1987]: Risk Analysis for Large Projects: Models, Methods and Cases. *John Wiley and Sons*, New York.
4. Deák Csaba [2012]: Projektmenedzsment kurzus előadás segédlete. *Projektvezetési ismeretek 1.* edu.gtk.uni-miskolc.hu, 2012. május.
5. Fekete István [2009]: „*Folyamat alapú működési kockázatfelmérés – kockázatelemzés alapú belső ellenőrzés”*. Egészségügyi Gazdasági Szemle, 2009/6.
6. Görög Mihály [2003]: A projektvezetés mestersége. *Aula Kiadó*, Budapest.
7. Görög Mihály [2008]: Projektvezetés. *Aula Kiadó*, Budapest.
8. Henczi Lajos – Murvai László [2012]: Projekttervezés és projektmenedzsment. *Saldo Kiadó*, Budapest

9. Hillson, Davis [2002]: *„Extending the Risk Process to Manage Opportunities”*. International Journal of Project Management, 208 (3).
10. Hopkin, Paul [2012]. Fundamentals of Risk Management: Understanding Evaluating and Implementing Effective Risk Management, 2nd Edition. *The Institute of Risk Management,* London.
11. ISO 31000 [2009]: Risk Management – Principles and Guidelines by the International Organization for Standardization. *http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm.*
12. Project Management Institute (PMI) [2009]: Practice Standard for Project Risk Management. *Project Management Institute,* Pennsylvania.
13. Project Management Institute (PMI) [2013]: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth edition. *Project Management Institute*, Pennsylvania.

dr. FINTA CSILLA[56]: A nyomásgyakorló eszközök jelentősége, különös tekintettel a munkáltatói direkt akciókra[57]

1. Bevezetés

A foglalkoztatásnak kezdetek óta velejárói a munkaügyi viták. A munkaügyi kapcsolatok elsődleges célja, hogy megelőzze ezeket a konfliktusokat, illetve, hogy megoldja azokat, amelyek már kialakultak. A konfliktusokból intézményesült viták, azon belül is az érdekviták a munkaügyi kapcsolatok eszközrendszerével oldhatók meg.

A megoldások a legtöbb esetben békés eszközökkel születnek meg, alternatív vitarendezési eszközök segítségével vagy kollektív tárgyalások formájában, de sokszor a munkaharc eszközei kerülnek előtérbe. A direkt akciók a koalíciók utolsó eszköze a viták rendezésére, „ultima rationak" nevezik.

Jelen tanulmányomban bemutatom a munkaharc eszközeit, azaz a munkavállalói és munkáltatói nyomásgyakorló eszközöket. Elsőként röviden ismertetem a munkavállalók által alkalmazható eszközöket, abból a célból, hogy összehasonlítható legyen a munkáltatói formákkal. Ezt követően nagyobb hangsúlyt fektetek a munkáltatói direkt akciókra, azon belül is a munkáskizárás intézményére, amely a szakirodalmakban nem kap olyan szintű figyelmet, mint a munkavállalói társai. A munkáskizárás fogalmának ismertetése után röviden bemutatásra kerül a hazai gyakorlata, alkalmazásának legfontosabb elvei. Néhány ország gyakorlatát, jogi szabályozását vizsgálva mutatok rá a kizárás társadalmi elfogadásának a különbségeire. Mostani kutatásomban a terjedelmi korlátok miatt elsősorban Európára koncentrálok, de rövid kitekintést teszek az európai közösségen kívülre is.

2. Munkaügyi vita fogalma, típusai

Minden munkaügyi vita mögött egy konfliktus rejtőzik. A munkaügyi kapcsolatok egyik jellemzője, hogy a részt vevő alanyok között valamilyen munkaügyi konfliktus[58] keletkezik. Az általában munkahelyen kialakult munkaügyi konfliktusok rendezésének a történelem során számos formája alakult ki. Elsősorban minden esetben az érintett felek békés, tárgyalásos eszközökkel igyekeztek rendezni a közöttük felmerülő problémákat, viszont amennyiben nem sikerült a feleknek megegyezésre jutni, előtérbe kerültek a különböző harci eszközök.

Ezekből a konfliktusokból alakulnak ki, intézményesülnek az úgynevezett munkaügyi viták. „Munkaügyi vitának azokat a munkaviszonnyal (közvetlenül vagy közvetetten) összefüggő intézményesített konfliktusokat tekintjük, amelyek egyrészről a munkaadók(k), illetve érdekképviseleteik (szövetségeik), másrészről a munkavállaló(k), illetve érdekképviseleti, képviseleti szervezetei(k) között keletkezik."[59]

Meg kell említenünk, hogy nem minden munkaügyi konfliktus esetén beszélhetünk munkaügyi vitáról. E tekintetben három kritérium szükséges a kollektív munkaügyi konfliktus

[56] PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar

[57] A tanulmány elkészítését, valamint a témában folytatott tudományos kutatást részben támogatja a Rézler Gyula Alapítvány (http://www.rezler-foundation.hu/) Pályázat C. - Ph. D. tanulmányok támogatására szóló ösztöndíj keretében

[58] „Munkaügyi konfliktusok a munkaügyi kapcsolatok különböző, ellentétes érdekű vagy az érdekközösség által egymásra utalt szereplői között a munkaszervezetben vagy a szervezeteik között felmerült, a munkaviszonnyal közvetlenül vagy közvetetten kapcsolatban lévő, manifesztált vagy rejtett ellentét." Tóth 2008 361. o.

[59] Tóth, 2008. 363. p

munkaügyi vitává való átalakulásához, az első, a részvevő felek betöltött szerepe. „Egy adott konfliktus munkajogilag abban az esetben releváns, ha a vitában álló felek munkáltatói, illetve munkavállalói pozícionáltságukban állnak egymással szemben."[60] A második kritérium, hogy a vita tárgya minden esetben a munkaviszonyra illetve a munkavégzésre vagy azok feltételeire kell, hogy vonatkozzon. A harmadik kritérium pedig, hogy a munkaügyi vitának minden esetben nyílt[61], munkaügyi konfliktuson kell alapulnia. „A vita esetében a felek között nem csupán konfliktusnak kell fennállnia, hanem a konfliktus alanyai között létre kell jönnie a kapcsolatfelvételnek, az álláspontok kinyilvánításának és azok összeütköztetésének, a konfliktusmegoldás (vagy befolyásolás) kísérletének, mégpedig a munkaügyi kapcsolatok szereplőinek pozíciói által meghatározott módon, a hozzájuk kapcsolható eljárásokon keresztül, vagyis intézményesített formában".[62]

A munkaügyi vitának négy különböző típusát különböztethetjük meg egymástól, ugyanis szereplői szerint lehet egyéni- vagy kollektív munkaügyi vita, és tárgya szerint beszélhetünk jog- és érdekvitáról:

1. Egyéni jogvita: a jogvita lényege, hogy a munkavállaló és a munkáltató közti vita tárgya, olyan munkaviszonyból eredő kérdésekhez kapcsolódik, amely jogilag szabályozott illetve szerződésbe foglalt.
2. Kollektív jogvita: a munkaviszony kollektív szereplői között felmerült vita, amely olyan kérdésekhez kapcsolódik, amelyet általában jogszabályban vagy kollektív szerződésben már leszabályoztak.
3. Egyéni érdekvita: szociológiai értelemben megkülönböztethető a munkaügyi vitáknak ez a típusa is, de a munkaügyi kapcsolatok szemszögéből nem valósul meg. Megjegyzendő viszont, hogy megítélésem szerint az egyéni érdekviták adják a kollektív érdekviták alapját.
4. Kollektív érdekvita: a munkáltatók illetve a munkavállalók érdekképviseletei illetve képviseleteik (üzemi tanács) között felmerülő vita, ami nem jogi kérdéseken alapul. Általában ellentétes gazdasági és szociális érdekek esetén alakul ki, emiatt gyakran gazdasági vitáknak is nevezik. [63]

3. Koalíciós szabadság és a munkaharc joga

A koalíciós szabadság elismerése a XIX. században kezdődött. A napóleoni korszakban még büntették a koalíciók megalakítását. Az 1700-as évek végén elkezdődött ipari forradalom alakította át a foglalkoztatás alapjai, és ennek hatására kezdődött meg szervezetek fokozatos elfogadása, a koalíciós szabadság elismerése.

Koalíciós szabadság alatt az egyesülési szabadság különös formáját értjük, amely a speciális egyesületek, mégpedig a munkáltatói és munkavállalói érdekvédelmi szervek szabad alakítására, működésére és az ahhoz kapcsolódó egyéni alapjogokra vonatkozik."[64] „Mind a munkáltatók, mind a munkavállalók jogosultak arra, hogy érdekeik előmozdítása és megvédése érdekében érdek-képviseleti szervezetet hozzanak létre."[65] Ebből adódóan a koalíciós szabadság biztosított a munkaadóknak és a munkavállalóknak is. „E koalíciók rendeltetése a kollektív autonómia, és általa a felek közötti egyensúlyi állapot fenntartása. A koalíció célkitűzé-

[60] Berki, 2000 11. o.
[61] „A nyílt munkaügyi konfliktus azokat az eseteket jelenti, amikor a felek elismerik a konfliktus létét és annak nyílt akcióval adnak hangot." Tóth 2008 361. o.
[62] Berki, 2000 12. o.
[63] Tóth Ferenc csoportosítása Tóth, 2008 363 – 366. o.
[64] Bankó-Berke-Kajtár-Kiss-Kovács, 2012 566. o.
[65] Pál-Lőrincz-Kozma, 2012 430. o.

se a folyamatos, „koalíciószerű" tevékenység, amelynek legfontosabb eredménye a kollektív tárgyalás, illetve a kollektív szerződés megkötése."[66]

A koalíciós szabadságnak több formáját is megkülönböztethetjük, azaz beszélhetünk, egyéni-, kollektív-, negatív- és pozitív koalíciós szabadságról.[67] Az egyéni koalíciós szabadság azt jelenti, hogy minden személynek joga ahhoz, hogy másokkal szervezeteket hozzon létre, vagy szervezetekhez csatlakozzon, részt vegyen ezeknek a szervezeteknek a tevékenységében, működésében. Mindenkinek joga van ezektől a szervezetektől távol is maradni. A pozitív koalíciós szabadság alatt a szervezetalakítást és a szervezetekbe való szabad belépést értjük. Egyik legfontosabb velejárója, az úgynevezett preventív tilalmi klauzula, amely alatt azt értjük, hogy a munkavállalók és munkáltatók előzetes jóváhagyás és mindennemű megkülönböztetés nélkül csatlakozhatnak az általuk választott szervezetekhez. Senkit nem érhet diszkrimináció azért, mert valamilyen szervezetbe belép. A negatív koalíciós szabadság a pozitív oldal ellentettje, mely szerint mindenkinek megvan a joga ahhoz is, hogy ezektől a szervezetektől távol maradjon, vagy kilépjen belőlük. Hátrányos megkülönböztetés természetesen senkit nem érhet a szervezetektől való távolmaradás miatt sem.[68]

A kollektív koalíciós szabadság alapján a „koalíciókat megilleti az a jog, hogy külső befolyástól mentesen kidolgozzák szabályaikat, megválasszák képviselőiket, szervezzék ügyintézésüket, tevékenységüket és meghatározzák programjaikat"[69]. Emellett a koalíciós szabadság cselekvési szabadságot is jelent a résztvevő felekre nézve, hiszen a koalíciók jogokat szerezhetnek, kötelezettségeket vállalhatnak, azaz általános jogképességgel rendelkeznek.[70]

Számos nemzetközi dokumentum[71] fogalmazza meg ezt az alapjogot, általában az egyesüléshez való jogként, és mellette nevesítik a kollektív tárgyaláshoz és kollektív fellépéshez való jogot. Hazánkban az Alaptörvény mondja ki, hogy mindenkinek joga van szervezeteket létrehozni, és joga van szervezetekhez csatlakozni valamint, hogy a szakszervezetek és más érdek-képviseleti szervezetek az egyesülési jog alapján, szabadon alakulhatnak és tevékenykedhetnek.[72] Ez a megfogalmazás minden szervezetre vonatkozik, amelye bele tartoznak a munkajogi értelembe vett szerveztek is.

Abban az estekben, amikor nem sikerül megoldani a munkahelyi konfliktust békés tárgyalásos eszközökkel, sok esetben munkaharc, munkaküzdelem veszi kezdetét a felek között.

A munkaharc „meghatározott eszközökkel történő nyomásgyakorlás az ellenérdekű félre, bizonyos előnyök megszerzése, hátrányok enyhítése vagy elkerülése érdekében illetve az ellenérdekű fél tervezett magatartása elleni védekezésképpen. (…) A munkaharc során mindkét ellenérdekű koalíció[73] a saját tevékenységének és helyzetének megfelelő eszközöket alkal-

[66] Kiss, 2010 445. o.
[67] Kiss, 2005 336. o.
[68] Bankó-Berke-Kajtár-Kiss-Kovács, 2012 566-567. o.
[69] Kiss, 2005 341. o.
[70] Kiss, 2005 341.o.
[71] A legfontosabb nemzetközi dokumentumok, amelyek megfogalmazzák a koalíciós szabadságot:
ILO 87. számú Egyezmény az egyesülési szabadságról és szervezkedés jogvédelméről
ILO 98. számú Egyezmény a szervezkedési jog és a kollektív tárgyalási jog elveinek alkalmazásáról
Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata
Emberi Jogok Európai Egyezménye
Európai Szociális Karta
[72] Magyarország Alaptörvénye Szabadság és felelősség VIII. cikk (2), (5)
[73] Koalíció, más néven érdekképviselet „egy önkéntesen létrehozott szervezet, bejegyzett egyesület, amelynek rendeltetése tagjai gazdasági és társadalmi érdekeinek védelme, nyomásgyakorló eszközök igénybevételével is". Beszélhetünk ideiglenes koalíciókról, amikor egy konkrét érdekérvényesítő fellépés miatt jön létre, és annak befejezését követően fel is oszlik, valamint tartós koalíciókról, amelyek működése folyamatos. Tóth 2008 68-69.o.

mazza, amelyek közül a munkavállalói koalíciók[74] esetében a sztrájk, míg a munkaadók, illetve a munkaadói koalíciók[75] esetében az úgynevezett kizárás (lock out) a jellemzőbb."[76]

A munkaharcnak nem csupán a két fent említett eszközét ismerjük számos megjelenési fajtája van mind a munkavállalói, mind pedig a munkáltató oldalon. Ezekre a formákra a későbbiekben térünk ki részletesen. A munkaharcot tekinthetjük a munkaügyi konfliktusok egyik sajátos megoldási eszközének is, ami előfordulhat, hogy végezetül „fizikai (dolog elleni) erőszakhoz" is vezet.[77]

4. Munkavállalói, munkáltatói nyomásgyakorló eszközök

A hatályos munkajogi szabályozás foglalkozik a jogviták és az érdekviták rendezésének a kérdéskörével is. Az érdekviták rendezése munkajogi szempontból tisztázatlanabb, ugyanis a felek ilyen esetekben előfordul, hogy olyan eszközöket vesznek igénybe, amelyeket a törvényi szabályozás nem tud, vagy csak hosszú idő alatt tud szabályozni. Az is lehet, hogy ezeknek a kérdéseknek a szabályozása nem minden esetben a munkajog feladata. Ezek között az eszközök között találhatók meg a nyomásgyakorló eszközök vagy ún. direkt akciók.[78]

„A közvetlen vagy direkt akció fogalma alatt a szakszervezetek, a munkavállalói csoportok, valamint a munkáltatók, munkáltatói érdekképviseletek által alkalmazott, általában legitim nyomásgyakorló eszközöket, intézményeket értjük."[79]

A nyomásgyakorló eszközök alkalmazásának lehetősége megilletik a munkavállalókat és a munkáltatókat is.

A munkavállalói nyomásgyakorló eszközök, pl.: sztrájk, tüntetés, a társadalom számára sokkal ismertebbek. Jelen tanulmányomban csak érintőlegesen foglalkozom ezekkel a formákkal. Berki Erzsébet és Tóth Ferenc tanulmányai alapján a következő munkavállalói direkt akciókat különböztetjük meg.[80]

1. **Sztrájk**, az elsődleges munkavállalói nyomásgyakorló eszköz, amely lényegében ideiglenes, tömeges, közvetlen, szervezett, kollektív munkabeszüntetés jelent.
   A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (továbbiakban ILO) által használt fogalom szerint: „A munkavállalók egy vagy több csoportja, illetve a szakszervezet által kezdeményezett, a munkavállalók közös gazdasági és szociális érdekének biztosítására szolgáló, időleges munkabeszüntetés, annak érdekében, hogy a munkavállalók kikényszerítsék valamilyen követelésük teljesítését, illetve ellenállásukat fejezzék ki valamivel szemben, vagy így nyilvánítsák ki sérelmüket, esetleg más munkavállalókat támogassanak követeléseikben, vagy szolidaritást vállaljanak azokkal sérelmikben."[81]
   A sztrájkot Magyarországon az 1989. évi VII. törvény szabályozza részletesen.

Másodlagos nyomásgyakorló eszközök azok az akciók, amelyek üzemen belüliek, de nem csak munkabeszüntetés az eszközük.[82]

[74] Jelen kutatás szempontjából munkavállalói tartós koalíciók a szakszervezetek és azok szövetségei, a munkavállalói egyesületek, amelyek szakszervezeti jogokat gyakorolnak, valamint a munkáskamara.
[75] Jelen kutatás szempontjából munkaadói tartós koalíciók a munkáltatói érdekképviseletek.
[76] Kiss, 2005 342. o.
[77] Rácz, 2014 431. o.
[78] Berki, 2000 14. o.
[79] Tóth, 2008 394. p
[80] Tóth, 2008 401-403. o.
Berki, 2000 44-46. o.
[81] Dr. Breznai, (lekt.) 2008 1445. o.
[82] Berki, 2000 44. o

2. **Blokád**, üzemen belüli direkt akció, amikor a munkavállalók akadályokat állítanak fel a vállalat körül azzal a céllal, hogy megakadályozzák a munkaerőforgalmat, az áruszállítás, illetve a kommunikációt.
3. **Bojkott**, amely a munkavállalók üzemen kívüli tiltakozó akciója a munkaadó intézkedéseivel szemben. Két típusa alakult ki:
   - **Áru-bojkott**: Ilyenkor a munkavállalók nem vásárolják meg az adott munkáltató termékeit, erre felhívják a fogyasztók és az egész társadalom figyelmét is, így szerezve tömeges támogatottságot a megmozduláshoz.
   - **Munka-bojkott**: az ilyen jellegű bojkott lényege, hogy munkavállalók meggátolják a vállalat munkaerő-ellátását. Legvégső esetben a munkavállalók felmondanak és munkahelyet váltanak abból a célból, hogy elvegyék a vállalat szaktudását. Véleményem szerint a munkahelyváltás módszere csak a nehezen helyettesíthető, speciális szaktudással rendelkező munkavállalók esetén hozhat jelentősebb eredményt.
4. **Tüntetés, „demonstráció**" – tömegfelvonulással egybekötött gyűlés, ahol a munkavállalók megfogalmazzák követeléseiket, és hangot adnak a munkaadóval szembeni elégedetlenségeiknek. Az üzemen kívüli akciókhoz sorolható.
   Tüntetésnek minősül az ülősztrájk is, melynek elnevezése hibás, ugyanis egy olyan tüntetési forma, amikor a résztvevő személyek nem tömegfelvonulással demonstrálnak, hanem az utcán, közterületen vagy középületben ülve.
5. **Aláírásgyűjtés** – Egy adott ügy érdekében, egy meghatározott követelés támogatására gyűjtenek aláírásokat, amelyek a mögöttes támogatottságot igazolják. Üzemen belül és üzemen kívül is alkalmazható eszköz.
6. **Petíció**, egy olyan dokumentum, amelyben a munkavállalók összeírják a követeléseiket, és azt benyújtják egy felsőbb szervezethez, hatósághoz. Szintén alkalmazható üzemen belül és kívül is. A címzettől várják el a petíció megfogalmazói, hogy lépéseket tegyen a követelések megoldására, vagy teljesítésére. Saját formájának tekinthetjük a nyílt levet is, amelyet a címzetten kívül a társadalom, a nyilvánosság számára is eljuttatnak a média vagy információ-technológiai eszközök segítségével, azzal a céllal, hogy megszerezzék a közvélemény támogatottságát.[83]
7. **Tiltakozó nagygyűlés** esetén a munkavállalók nagy tömegben gyűlnek össze, és kinyilvánítják a munkáltatóval szembeni elégedetlenségeiket. Üzemen kívül és belül is megjelenhet. A gyűlés alatt a résztvevők felszólalnak, szónoklatokat tartanak, amelyben megfogalmazzák panaszaikat és követeléseiket.
8. **Szabotázs** során a munkavállalók olyan lassan vagy rosszul végzik a munkájukat, hogy ezzel üzemzavart okoznak a munkahelyen. Szabotálják a munkavégzést a munkahelyen.
9. **Szakszervezeti áruvédjegy** a munkáltató termékeinek eladását segítik. A munkavállalók védjegyet raknak azoknak a munkaadóknak a termékeire, amelyek biztosítják a megfelelő foglalkoztatási feltételeket. Pozitív nyomásgyakorló eszköz. Szigorúan véve nem is tekinthetjük direkt akciónak, a munkáltató profitszerzését támogatja, pozitív gazdasági változást várnak tőle a munkavállalók is, amely elősegítheti a foglalkoztatásuk fenntarthatóságát.
10. **Sztrájkőr állítás** alkalmával a munkavállalók sztrájkőröket neveznek ki, akiknek az a feladatuk, hogy a sztrájk ideje alatt meggyőzzék azokat a munkavállalókat, akik dolgozni akarnak.

[83] Berki, 2000 46. o.

A munkavállalói direkt akciókkal szemben a munkáltatók nyomásgyakorló eszközeinek kilenc formáját különböztethetjük meg.[84]

1. **Sárga szakszervezet** a munkáltató, tulajdonos által teremtett szakszervezet. Saját kezdeményezésre a munkaadó csoportba tömöríti az őt támogató munkavállalókat. Anyagilag támogatja a szervezet működését, a munkáltató kiválasztott emberei vezetik és irányítják. Különféle kedvezményeket, támogatásokat nyújt a számukra, így biztosítva a hosszú távú támogatottságukat. Kezdetekben a szocialista szakszervezetek erejét próbálták a munkáltatók ilyen módon ellensúlyozni, és a szervezetbe tömörített személyekből választották ki a sztrájkbontókat[85].
   A sárga szakszervezeteket nem tekinthetjük függetlennek, ma is vannak olyan országok, ahol maga a kormány próbál ilyen szakszervezeteket létrehozni, a fennálló munkavállalói társukkal szemben.[86]
2. **Sztrájktörők szervezésé**nek az a célja, hogy a munkások harci eszközének alkalmazása alatt a munkaadók a sztrájkhoz nem csatlakozó, vagy pedig külsős munkavállalókkal láttatták el az üzemben a munkákat. Sztrájktörőnek nevezzük azt a dolgozót, aki a sztrájk alatt munkát végez.
   A sztrájktörés jogossága hazánkban többször is megkérdőjeleződött, ugyanis ellentétesnek tekinthető a sztrájkoz való joggal. Tekintve, hogy nincs meghatározva a sztrájktörő/sztrájktörés pontos fogalma, nehéz meghatározni, hogy pontosan mi minősül annak. A jelenlegi szabályozás szerint a magánmunka-közvetítés[87] és a munkaerő-kölcsönzés tilos[88] olyan munkahelyre ahol a munkavállalók sztrájkban állnak.[89]
3. A **kilépési nyilatkozat kikényszerítése** a munkavállalóktól is egy úgynevezett direkt akciónak tekinthető. Ezt a munkáltatók megoldották fenyegetéssel, vagy önkéntes távozást ösztönző programokkal. Olyan ajánlatot tettek a munkavállalónak, amellyel jobb esetben mindkét fél jól járt, így úgymond közös megegyezéssel a dolgozó felmondott a munkahelyén.
   Mai értelemben közös megegyezéssel történő munkaviszony megszüntetésről beszélhetünk, vagy esetlegesen gondoskodó elbocsátásról, outplacementről. A kikényszerítés, fenyegetés jogellenes, véleményem szerint így elvesztette nyomásgyakorló funkcióját ez az eszköz.
4. A **feketelista** készítése nagyon gyakori volt a XIX.-XX. században Magyarországon. Ez a dokumentum a nem kívánatos munkavállalók jegyzékét takarja, amelyet a munkaadók egymásnak is átadtak, így tiltva ki a dolgozót az üzemekből. A listára azok a munkások kerültek fel, akik részt vettek valamilyen munkásmegmozdulásban. Célja, hogy az a munkás, aki sztrájkmozgalom résztvevője vagy felbujtója, szakmájában ne tudjon újra elhelyezkedni. Az egyesületek tagadták a létezését, munkáltatói nyelven „információs jegyzéknek" nevezték, így játszva ki az 1884. évi XVII. törvénycikkben, azaz az Ipartörvényben meghatározott jogellenességet.

---

[84] Tóth, 2008 440-441. o.

[85] Sztrájkbontók: Nem azonosak a sztrájktörőkkel, ugyanis nem szükségképpen állnak be dolgozni a sztrájk ideje alatt, fő feladatuk, hogy meggyőzzék a sztrájkoló munkavállalókat a nyomásgyakorlás befejezéséről.

[86] Koller 2003 38. o.

[87] 118/2001. (VI. 30.) Korm. rendelet a munkaerő-kölcsönzési és a magán-munkaközvetítői tevékenység nyilvántartásba vételéről és folytatásának feltételeiről
10. **§** (1) A magán-munkaközvetítés során tilos
c) a munkát keresőt nem létező állásba közvetíteni, valamint olyan állásba (illetve a munkáltató azon telephelyén lévő állásba), ahol sztrájk van, a sztrájkot megelőző egyeztetés kezdeményezésétől a sztrájk befejezéséig

[88] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
216**. §** (1) Nem lehet a munkavállalót kölcsönözni
b) sztrájkban részt vevő munkavállaló helyettesítésére

[89] Berki, 2009 16. o.

Az Ipartörvény szerint tilos a munkakönyvben erkölcsi magaviseletre megjegyzést tenni, valamint „rossz" információkat adni.[90] Ezzel az intézkedésével a munkaadó úgymond ellehetetleníti a munkavállalót, mert a jövőben nem fog tudni elhelyezkedni.[91]

Feketelista készítése ma is jogellenes, a fent nevezett koalíciós szabadságba ütközik.

5. **Ellenállási alap** a munkaadók által összegyűjtött pénzalap, melyet a sztrájkleverésekre használtak fel. Ezt a pénzösszeget külön kezelték, és csak erre a célra alkalmazhatták. Véleményem szerint nem tekinthető közvetlen direkt akciónak, mert célja nem a munkavállalókra történő nyomásgyakorlás, hanem a munkáltató saját, gazdasági védelme.
6. **Bojkott-biztosítás** egy olyan biztosítási intézmény, amely a munkavállalók bojkottja esetén megtéríti a munkaadók keletkezett kárát. Egy esetleges munka- vagy árubojkott hatalmas veszteséget okozhat a munkáltatónak a bevételben, ezt a kárt enyhíti a biztosítás pénzösszege. Az ellenállási alaphoz hasonlóan véleményem szerint ez sem közvetlen direkt akció, hiszen a munkáltató saját vagyonával biztosítja magát a gazdasági kártól.
7. **Sztrájkbiztosítás** a bojkott-biztosításhoz hasonló eszköz, annyi különbséggel, hogy a sztrájk esetén vehető igénybe, amennyiben a munkáltatónak igazolt, kimutatható kára keletkezik a munkavállalók sztrájkjából. Pl.: késedelmes szolgáltatásnyújtás, termékszállítás a munkabeszüntetés miatt.
   A két biztosítási intézmény alapesetben ugyan azt a célt szolgálja, anyagi kompenzáció a munkáltatónak a munkavállalók munkaharcaiból keletkezett kárára, annyi különbséggel, hogy az egyik sztrájk, míg a másik bojkott után igényelhető.
   Meglátásom szerint a három eszköz (ellenállási alap, bojkott-, sztrájkbiztosítás) hatása munkavállalókra annyi, hogy csökkenti a munkavállalói direkt akciók hatékonyságát, hatását.
8. **Munkáskizárás** (lock out, aussperrung)
   Nem ismerünk általánosan elfogadott fogalmat a kizárás intézményével kapcsolatban. Több megközelítésmódja és több fajtája létezik, amelyek elfogadottsága társadalmanként jelentősen eltérő. A munkáskizárás intézményét a következő fejezetben ismertetem részletesen.
9. **Munkáltatói bojkott** intézményét utolsóként említeném, tekintettel arra, hogy Magyarországon nem ismeretes eszköz. Formáját tekintve a fent említett munkavállalói munka-bojkott direkt akcióhoz hasonlítható, de kezdeményezője a munkaadó. Például Dániában is találkozhatunk ezzel az intézménnyel, ahol úgy értelmezik, hogy „a munkáltatónak lehetősége nyílik bojkottálni, azaz a munkavégzésből kizárni azokat a munkavállalókat, akik ellenállnak azért, mert a munkáltató meghatározott személyt vagy személyeket valamely szakszervezethez tartozás miatt vagy más okból alkalmaz."[92]

[90] 1884. évi XVII. törvénycikk Ipartörvény 99. §
„Minden segédnek munkakönyvvel kell ellátva lennie, melynek alakját, rovatait s kiállítási módozatait a földmivelés-, ipar- és kereskedelemügyi minister a belügyi ministerrel egyetértőleg rendeleti úton állapítja meg.
A munkakönyvben a segédek erkölcsi magaviseletére és minősítésére vonatkozó megjegyzéseknek vagy jeleknek helye nem lehet.
A jelen törvénynek a segédekre és a gyári munkásokra vonatkozó szakaszai a munkakönyvben lenyomatandók."

[91] Szakszervezeti Értesítő – A Magyarországi Szakszervezeti Tanács hivatalos közlönye XXIV. évfolyam 6. szám 1927. június

[92] Prugberger, 2006 170. o.

Speciális jegyeit tekintve Prugberger Tamás, és egyéni álláspontom szerint is a munkáltatói munka-bojkott inkább tekinthető egy vállalati részleges kizárásnak (leírását lásd a következő fejezetben), csak elnevezését tekintve egy másik intézmény.[93]

5. Munkáskizárás intézménye

A direkt akciók formáinak bemutatásából látható, hogy míg a munkavállalók számos eszközzel rendelkeznek addig a munkáltatóknak a jogszabályi változások következtében egyetlen ma is használatos intézménye maradt, a munkáskizárás.

Elsőként röviden ismertetem a lock out hazai történetét. Magyarországon egészen a II. világháború lezárásáig sokszor alkalmazták a munkáltatók ezt a fegyvert, bár abban az időben kissé eltért a jelentése a maitól.

1928-ban kiadott meghatározás szerint a kizárás „a kapitalizmus egyik harci módszere a munkássággal szemben. Lényege abból áll, hogy a munkáltatók részben vagy egészben egy iparág munkásságát a munkahelyekről kizárja, a termelést beszüntetik és közös elhatározással arra törekszenek, hogy a kizárt munkásság ne tudjon keresethez jutni. E harci módszer célja tehát a munkásság kiéheztetése, ellenállóerejük tökéletes megtörése – a nagyobb kizsákmányolhatóság érdekében. A kapitalizmusnak ez a módszerét a törvény nem tiltja, mint ahogy nem tiltja a sztrájkot sem."[94] Itt a dolgozók kiéheztetésével kívánták elérni a munkaadók a céljaikat. Megítélésem szerint ma a keresetkiesésnek nincsenek ilyen mértékű egészségkárosító következményei, főként, ha a nyomásgyakorlás csupán néhány napig tart.

Hazánkban az első munkáskizárásra, az eddig talált dokumentumok alapján, 1842-ben került sor az 1839-ben megalakult Pesti Hengermalomban. Elsőként a dolgozók lázadtak fel a munkafelügyelő korlátlan döntéshozatal ellen. Erre reagáltak válaszlépésként a Hengermalom főtisztviselői, mikor kizárták az összes dolgozót.[95] Ezt követően az egyik legnagyobb munkaadói munkaharci eszközre 1891-ben került sor, amikor kizárták az összes budapesti gyár dolgozóját. A kizárást megtorlásként alkalmazták a munkaadók, miután dolgozók megünnepelték május elsejét.[96] Ezt követően a lock out intézménye minden évben alkalmazásra került, főként a munkásmozgalmak leveréseként. Szinte minden iparágban használták, de főként a vasiparban, a nyomdaiparban és a textil iparban.[97] 1905-1913 között összesen 454 dokumentált kizárásról tudunk.[98] Egészen a II. világháború lezárásáig alkalmazták.

Mai megfogalmazásban „egy vagy több munkaadó olyan szervezett akciója, amelyben megtagadják a munkavállalóknak az üzem területére a belépést és a munka felvételét, valamint a munkabér és a munkavégzéssel összefüggő egyéb bér jellegű juttatások kifizetését abból a célból, hogy a bérből és fizetésből élőkre vagy harmadik személyekre (természetes és jogi személyekre egyaránt) nyomást gyakoroljanak."[99] Jól látható, hogy még ma is a munkabér kifizetésének a megtagadása a kizárás legnagyobb eszköze, ami az elmúlt száz év alatt bekövetkezett kereseti változások következtében már nem tekinthető egyenértékűnek a kiéheztetéssel. Emellett a munkáltatónak további célja, hogy válaszlépésként reagáljon a munkavállalók munkaharcára.

A kizárásnak a sztrájkhoz hasonlóan számos formáját különbözethetjük meg, jelen tanulmányomban csak egy szűkebb csoportosítását részleteznem, Kiss György, Prugberger Tamás valamint Tóth Ferenc munkái alapján.

[93] Prugberger, 2006 170. o.
[94] Madzsar, 1928 374. o.
[95] Lengyel, 2011
Sándor, 1959
[96] Jászai, 1925 46-64. o.
[97] Szabó-Vértes, 1975
[98] Jászai, 1925 212. o.
[99] Prugberger, 2006 169-170. o.

Vizsgálhatjuk elsősorban a kezdeményező alanya szerint:

1. Támadó jellegű kizárás: Ebben az esetben a munkáltató kezdi meg a nyomásgyakorlást. Célja, hogy megelőzzön egy munkavállalói akciót. Még a sztrájk, demonstráció bejelentése előtt, vagy a nagyobb mértékű konfliktus kialakulását követően zárja ki a dolgozókat, abban bízva, hogy így megakadályozhatja munkavállalók további fellépéseit.
2. Védekező jellegű kizárás: a munkaadók a munkavállalók harci eszközére, a sztrájkra reagálnak a kizárással. Követő kizárásnak is nevezik. A támadó formájával ellentétben ez sok országban legitim, megengedett eszköz a munkaadók kezében.

Vizsgálhatjuk terjedelem szerint:

1. Általános lock out: teljes szakmában, ágazatban minden munkavállalót érintő kizárás.
2. Vállalati vagy teljes lock out: minden munkavállalót érint egy adott vállalaton, vállalat-csoporton belül.
3. Részleges lock out: a munkavállalóknak csak egy adott részét érinti, a vállalat egy részlege kerül csak nyomásgyakorlás alá.
   Ebbe a kategóriába sorolnám a szelektív/rafinált kizárást is, amely formánál a munkáltató valamilyen ismérv alapján dönti el, hogy a munkavállalók mely csoportját nem engedi be a vállalat területére.
   - Százalékos lock out: a munkavállalók meghatározott százalékát zárják ki. A százalék mértéke általában folyamatosan emelkedik, minél tovább tart a kizárás, egészen addig, amíg sor nem kerül egy teljes vállalati lock outra.
   - A-B-C lock out: a dolgozók nevének kezdőbetűi alapján, ABC sorrendben kerülnek kizárásra.
   - Korosztályok szerinti lock out: az életkor szerint választják ki a kizárandó munkavállalókat.

Vizsgálhatjuk továbbá jogi megítélés szerint is a kizárás intézményét, amely alapján lehet:

1. Jogszerű
2. Jogszerűtlen

A következőkben országok elemzésével mutatom be a munkáskizárás eltérő elfogadottságát. Elsősorban Európára koncentrálok, de rövid kitekintést teszek az európai közösségen kívülre is. Az országokat szabályozottság szerint rendezem, amely csoportosítás főként a jogi szabályozáson alapul. A csoportosítás a következő kategóriákra bontható:

1. Szabályozott: azokban az országokban tekintem szabályozottnak a kizárás intézményét, amelyekben valamilyen jogszabály vagy bírói gyakorlat rendezi.
   - Engedélyezett: vannak országok, ahol jogszabály, vagy bírói gyakorlat szabályozza és engedélyezi a lock out alkalmazásának lehetőségét.
   - Nem engedélyezett: több országban a jogszabály vagy bírói gyakorlat kifejezetten tiltja a kizárás alkalmazását.
2. Nem szabályozott: azokban az országokban nem szabályozott a kizárás intézménye, ahol sem jogszabályi sem bírói gyakorlat nem nevesítik ezt az intézményt, annak ellenére, hogy a legtöbb esetben elismerik a nyomásgyakorló eszközöket, de ez csak a munkavállalói oldalon kerül rendezésre. Általában ezekben az országokban a szabályozatlanságot egyben jogellenességnek tekintik, de vannak kisebbségi álláspontok mely szerint ez pont az ellenkezőjét jelenti.

A kizárás tekintetében szabályozott, azon belül, engedélyezett kategóriában, jelen munkámban öt országot fogok röviden bemutatni.

Amerikai Egyesült Államok

Az európai közösségen kívül elsőként az Amerikai Egyesült Államokat említem. Itt alkalmazható jogintézménynek tekintik a munkáskizárást. A szakszervezetek sztrájkot kezdeményezhetnek, valamint a munkaadónak joga van kizárni a munkahelyről a munkavállalókat, mikor egy munkajogi megállapodás megszűnik, és a szakszervezetek, munkavállalói szervezetek valamint a vállalati menedzsment nem tudnak megegyezni az új megállapodásban. Ez a lehetőség csak a magánszektor alkalmazottaira, munkáltatóira vonatkozik, a sztrájk jogintézménye a kormány alkalmazottai tekintetében jogellenes.[100]

A munkaharcok elkerülése érdekében a kormány gondoskodik hozzáértő közvetítői csoportokról, akik megpróbálnak segíteni a vitában érdekelt feleknek, hogy a tárgyalási folyamat ne jusson holtpontra. Azonban a mediátoroknak nincs joga ahhoz, hogy sikeres megállapodásokat kényszerítsenek ki a résztvevőktől. Emellett az Elnöknek joga van legfeljebb nyolcvan nappal elhalasztani akár a sztrájkot, akár a kizárást, amennyiben ez országos vészhelyzetet okoz. Ez a szabályozás az 1935-ben elfogadott National Labor Relations Act-ben került bevezetésre, főként háborús vészhelyzetek esetére.[101]

Törökország

Törökországban a kizárást az alkotmányi szinten rendezik. Az Alkotmány II. rész VI/B fejezet 54. cikke szabályozza a sztrájkot és a munkáskizárást. Kimondja, hogy a munkavállalók sztrájkba léphetnek, abban az esetben, ha a kollektív tárgyalások eredménytelenül zárulnak. Egyik intézmény sem gyakorolható, ha a jóakarat elvébe ütközik vagy a társadalom számára kárt okoz, illetve veszélyezteti a nemzeti vagyont. Tiltja továbbá a direkt akciók bizonyos formáit, a politikai célú sztrájkot és munkáskizárást, a szolidaritási sztrájkot és kizárást, a munkalassítást[102] és az okkupációs[103] sztrájkot.[104]

Azt is rögzíti, hogy a sztrájk alkalmazásának jogát valamint a munkáltatók kizáráshoz való jogának részletes feltételeit az ország törvényi szinten szabályozza. Az 1963-ban elfogadott jogszabály kimondja, hogy csak és kizárólag végső eszközként alkalmazható a kizárás és a sztrájk is, akkor, ha már az állami döntőbíráskodással sem sikerül rendezni a fennálló problémát. Meghatározza a kizárás fogalmát, mely ágazatokban tilos az alkalmazása és hogy mikor. Többek között háború, katasztrófahelyzet, földcsuszamlás, lavina, földrengés esetén. Említést tesz arról, hogy Miniszteri Tanácsnak joga van felfüggeszteni a sztrájkot és a kizárást hatvan nappal, ha az veszélyezteti az állambiztonságot vagy a közegészségügyet. Szabályozza a jogellenes kizárás következményeit is, mely szerint a munkáltató köteles megtéríteni a kizárás idejére kiesett munkabért a munkavállalóknak, valamint esetlegesen felmerült, bizonyítható károkat is.[105] 2012-ben a jogszabály összevonásra került a szakszervezeti törvénnyel és létrejött a 6356. számú jogszabály a szakszervezetekről és a kollektív szerződésekről.[106]

---

[100] T. Kennedy, 1980 301. o.

[101] T. Kennedy, 1980 301-302. o.

[102] Munkalassítás alatt azt értjük, hogy a munkavállalók tudatosan lassítják a munkavégzés folyamatát, ezzel lassítva a termelést. A sztrájk egy speciális formája. Tóth, 2008 399. o.

[103] Az okkupációs sztrájk esetén a munkavállalók nem csak a munkahelyüket foglalják el, hanem birtokba veszik a munkaeszközöket is, így teljesen megakadályozzák a vállalat működést. Tóth, 2008 399. o.

[104] Eredeti forrás szerint: Constitution of the Republic of Turkey Elérhető: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_127495.pdf) Let. idő: 2014.05.21.

[105] Collective Labour Agreement, Strike and Lock-out Act; Law No. 2822 Elérhető: http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/ankara/download/collectivelabour.pdf Let. idő.: 2014.12.14.

[106] Act No. 6356 Trade Unions and Collective Bargaining Elérhető: http://industrialrelationsinturkey.com/regulation-legislation/act-no-6356-trade-unions-and-collective-bargaining/ Let. idő: 2014.12.14.

Németország

A német Alkotmány úgymond közvetetten szabályozza a munkaharc jogát, a 9. cikk (3) bekezdése kimondja: „A munka- és gazdasági feltételek védelmére és javítására szolgáló társulások alakítására szolgáló jog mindenkit és minden foglalkozási ágat megillet. E jog korlátozására vagy akadályozására irányuló megállapodások semmisek, az ilyen célt szolgáló intézkedések jogellenesek."

A kizárás definíciója nincs pontosan meghatározva, de a joggyakorlat alapján Radnai József a következőképpen fogalmazta meg a német nevén aussperrungként ismert intézményt: „a német jog szerint a kizárás egy vagy több munkaadó által tervszerűen végrehajtott, nagyobb számú munkavállaló munkavégzésének meg nem engedésében és ezzel a bérfizetés alóli mentesülésben álló intézkedés a munkafeltételekkel kapcsolatos cél elérése végett"[107].

A joggyakorlat elismeri a munkáskizárás intézményét amennyiben betartásra kerül a tisztességes küzdelem, a végső lehetőség, a szükségesség, megfelelőség és az arányosság elve. Németországban sem fogadják el a szelektív kizárás lehetőségét, viszont védekező jelleggel, jogellenes sztrájk esetén vagy a kialakult konfliktus mielőbbi rendezése céljából bizonyos formáit igen.[108] Kollektív szerződések által kerül a gyakorlat részletesen szabályozva.[109]

Németországban találkozhatunk elsőként a figyelmeztető kizárás intézményével, melynek jogszerűsége nem tisztázott. Abban az esetben tekinthető elfogadottnak, ha így megelőzésre kerül a konfliktus kiterjedése és ebből a célból, határozott ideig alkalmazzák.[110]

Spanyolország

A spanyol alkotmány külön helyen nevesíti a munkáltatók, munkavállalók nyomásgyakorló eszközét.

28. cikk (2) „Érdekeik védelme céljából a munkavállalók élhetnek a sztrájk joggal. E jog gyakorlását törvény szabályozza, amely pontosan meghatározza a társadalom alapvető intézményeinek működéséhez szükséges biztosítékokat."

37. cikk (2) „A munkavállalók és a munkáltatók számára biztosított a kollektív konfliktus esetére szóló intézkedések alkalmazásának joga."

Bár a kizárás alkalmazásának lehetősége koránt sem olyan egyértelmű, mint a sztrájké, de levezethető. A joggyakorlat ennek következtében pontosan meghatározza az alkalmazás lehetőségét, csupán válaszlépésként engedélyezi. Emellett a spanyol alkotmánybíróság azt is kimondta, hogy a sztrájk és a lock out nem értelmezhető azonosan, ugyanis a munkáltatók és a munkavállalók gazdasági helyzete között nagyon nagy az eltérés.[111]

Franciaország

Ebben az államban is úgy kezelik a kizárás intézményét, amely semmiképpen sem lehet egyenértékű a sztrájk jogintézményével, a munkáltató-munkavállaló eltérő gazdasági és szociális helyzete okán. Magát a szabályozást a joggyakorlat alakítja a mai napig, főszabály szerint akkor alkalmazható, ha a munkáltatónak ez a végső eszköze arra, hogy visszaállítsa a munkahelyi rendet és működést.

Három esetben lehet jogszerűen alkalmazni a kizárást:

- Vis maior jelleggel - ha sztrájkkal szemben nem lépnének fel ezzel az eszközzel, a vállalkozás akár tönkre is mehet. Ilyen esetben viszont a munkáltatónak biztosítania kell a munkavégzést azoknak a munkavállalóknak, akik, nem vesznek részt a sztrájkban.
- Jogellenes sztrájkra történő reakcióként, amennyiben a munkavállalók direkt akciója már aránytalanul sérelmes a munkáltatóra nézve.

[107] Radnay, 1996 20. o.
[108] Kiss, 2005 516. o.
[109] Prugberger, 2006 172. o.
[110] Kiss, 2005 516. o.
[111] Kiss, 2005 490. o.

- Üzem és a vállalkozás biztonsága érdekében alkalmazott jelleggel.[112]

A következő csoportosításban, a munkáskizárás tekintetében szabályozott, de nem engedélyezett kategóriába sorolom a következő országokat.

Portugália

Portugáliában az Alkotmány nevesíti a munkavállalók számára a sztrájk jogot, viszont a munkáskizárás intézményét tiltja:

Alkotmány 57. cikk „Sztrájkjog és munkáskizárás tilalma

1. A sztrájkhoz való jog biztosított
2. A munkavállalók jogában áll annak meghatározása, hogy mely érdekeket kell sztrájkkal védeni; ezen érdekek körét a törvény korlátozhatja.
3. […]
4. A munkáskizárás tiltott.”

Olaszország

Az olasz alkotmány a sztrájk jogot tételesen szabályozza, kimondja a 40. cikkben, hogy a sztrájkjog az ezt szabályozó törvények keretei között gyakorolható. Ezzel szemben a kizárást a munkaszerződésben vállat kötelezettség megszegésének tekintik az országban, tehát ha alkalmaznák is ezt az eszközt, a munkáltató köteles lenne megtéríteni a munkavállalók kiesett munkabérét.

Az országban a kizárás hosszú ideig a büntetőjogi tilalom alá esett, de ezt az intézkedést az olasz alkotmánybíróság 1960-ban jogellenesnek minősítette, majd 1970 után került be a jogrendbe indirekt módon. Viszont a bírósági gyakorlat alapján, minden kizárás jogellenes minősül, amely korlátozza a szakszervezeti tevékenységet, vagy a munkavállalói aktivitást.[113]

A csoportosítás harmadik kategóriája alá tartoznak a következő államok, amelyekben nem szabályozott a munkáskizárás intézménye.

Szerb Köztársaság

Az Alkotmány csak a munkavállalók munkabeszüntetését nevesíti. A Szerb Köztársaság Alkotmánya 61. szakasza értelmében a foglalkoztatottaknak joguk van a munka beszüntetésére, a törvénnyel és a kollektív szerződéssel összhangban.[114]

Görögország

Az alkotmány 23. cikke (2.) bekezdése kimondja, hogy „A sztrájk: jog, és azt a törvény szerint alakult szakszervezetek vezetik azt a munkavállalók gazdasági és általános érdekeinek megőrzésére és előmozdítására.” Ezzel szemben nem rendelkezik a lock out alkalmazásáról.[115]

Magyarország

A magyar jogi szabályozás és joggyakorlat szintén nem nevesíti a kizárás intézményét. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a munkáskizárást Magyarországon nem tekintik a sztrájkkal azonos minőségű munkáltatói akciónak, valamint hogy a munkáltatóknak ily módon nem áll rendelkezésükre semmilyen nyomásgyakorló eszköz az igényeik érvényesítésére.[116] Természetesen jelen esetben a munkaügyi kapcsolatok értelmében vett direkt akciókra kell gondolnunk, nem érintjük a munkajogi szabályozás által nyújtotta lehetőségeket.

[112] Kiss, 2005 515-516. o.
[113] Kiss, 2005 515. o.
[114] A Szerb Köztársaság Alkotmánya; A Szerb Köztársaság Hivatalos Közlönye, 98/2006. szám Elérhető: http://www.puma.vojvodina.gov.rs/etext.php?ID_mat=512 Let. idő: 2015.03.12.
[115] Kiss, 2005 490. o.
[116] Kiss, 2005 343. o.

A 2012-ben elfogadott Alaptörvény XVII. cikk (2) értelmében „Törvényben meghatározottak szerint a munkavállalóknak, a munkaadóknak, valamint szervezeteiknek joguk van ahhoz, hogy egymással tárgyalást folytassanak, annak alapján kollektív szerződést kössenek, érdekeik védelmében együttesen fellépjenek, amely magában foglalja a munkavállalók munkabeszüntetéshez való jogát.” Tény, hogy a megfogalmazás a munkavállalók munkabeszüntetésére összpontosít, viszont nem tiltja ennek ellenére a munkáltatói direkt akciókat, sőt engedi a fellépésüket az érdekeik védelmében.

6. Befejezés

A direkt akciók alkalmazásának lehetősége a munkaadó és a munkavállaló legerősebb eszköze a kollektív érdekviták rendezésében. A munkavállalók számos formában rendelkeznek ilyen eszközökkel, ezzel szemben, a munkaadó által alkalmazható nyomásgyakorló eszközök száma jelentősen visszaesett. Ennek az elsődleges oka, hogy a történelem során kialakult jogi szabályozások megteremtették a munkajog számos új intézményét, amelyek előtérbe kerültek a munkaadók számára. Álláspontom szerint jelenleg a munkáltatói nyomásgyakorló eszközök közül, már csak a lock-out intézménye maradt fenn.

A cikkben bemutatott országokból jól látható, hogy jelentős eltérés van a munkáskizárás elfogadottságáról. Vannak országok, ahol engedélyezett vagy tiltott, de vannak olyanok is ahol nem kerül szabályozásra semmilyen formában. Ezek mögött az eltérések mögött elsősorban az adott államok társadalmi különbségei, jogi szabályozási különbségei állnak. Az elemzésből levonható következtetés viszont, hogy azokon a területeken, ahol engedélyezett a lock-out használata, ott jogszabályban meghatározott, vagy joggyakorlat által kialakított elvek alapján. Ilyen elv például az arányosság elve, a végső lehetőség és a szükségesség elve, amely többek között Németország bemutatásánál került említésre. A többi országban viszont véleményem szerint a munkáltató és a munkavállaló közötti jelentős gazdasági különbség miatt nem engedélyezett a használata. Ezt a gazdasági különbséget kompenzálják a megfogalmazott elvek.

Véleményem szerint jelenleg leggyakrabban a munkajog által biztosított eszközök nyújtanak lehetőséget az esetleges konfliktusok rendezésére a munkaadóknak, amely nem minden esetben célravezető. Megítélésem szerint hasznos lenne mindenhol szabályozni a direkt akciók munkáltatói formáit is, de legalább a munkáskizárás intézményét, a munkavállalói eszközökhöz hasonlóan, ami nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden országban alkalmazható is lenne.

Irodalomjegyzék

1. Bankó Zoltán - Berke Gyula - Kajtár Edit - Dr. Kiss György - Kovács Erika [2012] *Kommentár a munka törvénykönyvéhez*. Complex Kiadó Kft, Budapest.
2. Berki Erzsébet [2000] *Sztrájk! – Sztrájkok és más direkt akciók Magyarországon a rendszerváltás után.* Országos Foglalkoztatási Közalapítvány Munkaügyi Kutatások Szakmai Műhelye, Budapest.
3. Berki Erzsébet [2009] *„Illúziók és kiábrándulások. Sztrájkok és más direkt akciók 2008-ban”* In: Érdekképviselet felsőfokon. Raabe Kiadó, Budapest A4.24. fejezet 1-26. o.
4. Berki Erzsébet [2010] *„Kísérlet néhány, a sztrájkokkal kapcsolatos illúzió eloszlatására”*. Munkaügyi Szemle 54. évf. 1. szám
5. Dr. Breznai Tibor (lekt.) [2008]: *A Munkajog Nagy kézikönyve*. Complex Kiadó Kft. Budapest.
6. Gyulavári Tamás (szerk.) [2012] *Munkajog. ELTE Eötvös Kiadó*, Budapest.
7. Hajdú József – Kun Attila (szerk.) [2014] *Munkajog.* Patrocinium, Budapest.
8. Jászai Samu [1925] *A magyar szakszervezetek története*. Magyarországi Szakszervezeti Tanács, Budapest.
9. Kiss György [2005] *Munkajog.* Osiris Kiadó, Budapest.
10. Kiss György [2010] *Alapjogok kollíziója a munkajogban*. Justis Bt. Pécs.
11. Koller Erika [2003] Szakszervezetek világa. Útmutató a nemzetközi kapcsolatok kialakításához. LIGA Szakszervezetek, Budapest. Elérhető: http://ligaakademia.hu/news/341/V_A_szakszervezetek_vilaga.pdf Let. idő: 2015.02.11.
12. Lengyel József [2011] *„A hídépítők”*, Pontikulus Hungarikus XV. évfolyam 2. szám 2011. február Elérhető: http://members.iif.hu/visontay/ponticulus/rovatok/megcsapottak/lengyel-jozsef2.html Let. idő: 2012.05.06.
13. Madzsar József (szerk) [1928] *Társadalmi Lexikon.* Népszava – Könyvkereskedés kiadása, Budapest.
14. Pál Lajos - Lőrincz György - Kozma Anna - Pethő Róbert [2012] *Az új Munka Törvénykönyvének magyarázata*. HVG-ORAC Kiadó Kft. Budapest.
15. Prugberger Tamás [2006] *Európai és magyar összehasonlító munka- és közszolgálati jog*. Complex Kiadó Kft. Budapest.
16. Thomas Kennedy [1980] *European Labor Relations*. LexingtonBooks D.C. Heath and Company Lexington, Massachusetts Toronto.
17. Tóth Ferenc [2008] *A munkaügyi kapcsolatok rendszere, fejlődése*, Szent István Egyetem Gödöllő-Budapest.
18. Trócsányi László – Badó Attila [2005] *Nemzeti alkotmányok az Európai Unióban*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
19. Rácz Zoltán [2012] *„A Sztrájkjog megítélése az Alaptörvény tükrében”*. Publicationes Universitatis Miskolcinensis Sectio Juridica et Politica Tomus XXX/2. University Press, Miskolc
20. Rácz Zoltán [2014] *„A munkaküzdelem helye és szerepe a kollektív munkajog rendszerében”* Publicationes Universitatis Miskolcinensis Sectio Juridica et Politica Tomus XXXII. Miskolc University Press, Miskolc.
21. Radnay József [1996] *„Kizárás a munkajogban”*. Gazdaság és Jog 1996/4.
22. Sándor Vilmos [1959] *A budapesti nagymalomipar kialakulása* (1839 — 1880). Elérhető: http://epa.oszk.hu/02100/02120/00013/pdf/ORSZ_BPTM_TBM_13_315.pdf Let. idő: 2015.03.10.
23. Szabó Ágnes - Vértes Róbert (szerk.) [1975] *Negyedévszázados harc – A munkásmozgalom történetének kronológiája 1919. augusztus 1. – 1945. április 4.*; Akadémiai Kiadó, Budapest.
24. Szakszervezeti Értesítő – A Magyarországi Szakszervezeti Tanács hivatalos közlönye [1927] XXIV. évfolyam 6. szám

KOVÁCSNÉ HENYE LÍVIA[117]: Pénzügyi kultúra: egy empirikus kutatás eredményeinek bemutatása

1. Bevezetés

Tanulmányomban a pénzügyi kultúra témában a 2014/2015-ös tanév őszi szemeszterében végzett primer kutatás módszertanát, és a teljesség igénye nélkül néhány eredményét ismertetem. Kutatásom során arra törekedtem, hogy rávilágítsak arra, hogy a fiatal korosztály – magyarországi egyetemen tanuló orvos, gyógyszerész és fogorvos hallgató - a rendszerváltás után negyed évszázaddal, használ ugyan pénzügyi eszközöket ám gyakorlati alkalmazásával kapcsolatban bizonytalan, nem áll rendelkezésükre elegendő információ e téren. E tanulmányban a hallgatók a kérdőívben adott válaszaik alapján az elektronikus pénzügyi eszközökhöz való hozzáállását, arról alkotott véleményét emelem ki a kutatás során feltárt eredmények alapján.

2. Irodalmi áttekintés

Magyarország történelmi okokból kimaradt a gazdasági ismeretek hétköznapi kultúrába ágyazásából és a felzárkózása nagyon lassú folyamat. A szocializmus viszonyai között szocializálódott korábban nevelkedett embereknek, nem volt módja elsajátítani azokat a készségeket, ismereteket, amelyekkel a megváltozott gazdasági viszonyokhoz rugalmasan, eredményesen tudott volna alkalmazkodni. 1997-98 fordulóján a társadalmi gazdasági rendszerváltozás, a munkaerőpiac korábbitól alapvetően eltérő működése, a megváltozott pénzügyi szabályozók, gazdasági formák váratlanul érte az aktív korosztályt (Új Pedagógiai 1998). Az akkori aktív korosztály mára már felnőtt korú „gyermeket” nevel, akik a rendszerváltás körüli években születtek. Ők a „Z” generáció - ez a nemzedék soha nem élt olyan társadalomban, ahol nem volt internet, ők a mai 15-30 évesek- egyszerűen a következő generáció, akik mostanság jelennek meg a munkaerőpiacon. A „Z” generáció nagy része rendkívül okos, nagyon gyakorlatias, szimultán több médium felhasználói. Ezek a gyermekek nagyon korán rendelkeztek már mobiltelefonnal, a számítógépet nemcsak használni tudják, hanem az interneten is teljesen kiigazodnak (Tari 2011).
Magyarországon végzett korábbi kutatási eredmények – a nemzetközi tapasztalatokhoz és felmérésekhez hasonlóan - azt mutatják, hogy a magyar háztartások nem rendelkeznek megfelelő pénzügyi jártassággal. A pénzügyekben járatlan háztartások nem tudják megítélni a saját kockázatviselő képességüket, így aztán azt sem tudják felmérni, hogy az egyes pénzügyi szolgáltatások milyen előnyökkel és kockázatokkal járhatnak. Ennek eredményeképpen olykor túlzott kockázatot vállalnak, vagy éppen tartózkodnak a kicsit bonyolultabb, ám a tradicionálisnál korszerűbb szolgáltatások igénybevételétől. A háztartások alacsony pénzügyi kultúrája hátrányosan befolyásolja a lakosság pénzügyi szolgáltatásainak piaci fejlődését, illetve a nem átgondolt kockázatvállalás következtében veszélyeztetheti a pénzügyi közvetítő rendszer stabilitását is.[118]Az új gazdasági környezet, a demográfiai változások, a pénzügyi közvetítő rendszerben bekövetkező tendenciák, és a felgyorsult termék innováció következtében egyre nagyobb feladat hárul a háztartásokra a mindennapos döntéshozatalok során. Egyre nagyobb felkészültséget, tájékozottságot kell biztosítani a lakosság számára, hogy megbízható tájékoz-

[117] értékesítési tanácsadó, Sberbank Magyarország Zrt., Sopron
PhD-hallgató, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron

[118] http://www.mnb.hu/Penzugyi_kultura/az-mnb-es-a-penzugyi-kultura/miert-foglalkozik-az-mnb-a-penzugyi-kultura-fejlesztesevel Letöltés dátuma: 2015-03-08

tatást kapjanak a pénzügyek terén, a szükséges alapfogalmakat jobban megismerhessék és a tágabb háttérismeretek birtokában tudatos és helyes döntéseket hozhassanak (Balázsné 2006). Amennyiben életünk során sikerül kialakítani jól működő pénzügyi stratégiát, amely támogatja törekvéseinket, elképzeléseinket, segítik a terveink megvalósítását, illetve majd a háztartás hatékony működtetését, kezelését. Az állandóan változó világunkban, így a pénzügyek terén is, időről időre felül kell vizsgálnia az egyénnek a személyes tulajdon menedzselésének alapelveit, a saját és a családi vagyon összetételét, a bevételi és kiadások összhangját, tehát nagy általánosságban a háztartás pénzáramainak fenntarthatóságát. A hosszú és rövidtávú életcélok megvalósításához szükséges anyagi biztonság megteremtése nagy kihívás (Gera 2008). Magyarországon néhány pénzügyi szervezet kezdeményezésére több szervezet is alakult, civil kezdeményezésekkel is találkozhatunk a pénzügyi ismeretek oktatására vonatkozóan a középiskolában. Bár ezek a kezdeményezések említésre méltóak viszont hiányzik, a minden iskolára kiterjedő egységesített tananyag, hiszen a Nemzeti Alaptanterv a kompetencia alapú oktatás részeként szerepelteti azt (Gera 2008). A középiskolából kikerülve akár a felsőoktatás, akár a munkaerőpiac szembesül a fiatalok pénzügyi kultúrájával. A tájékozott, felkészült szolgáltatót és terméket tudatosan választó ügyfél a pénzügyi szereplőket nagyobb versenyre készteti, a nagyobb verseny pedig ösztönzőleg hat a pénzügyi szektor innovációs tevékenységére és hatékonyabb működésére.[119] Amikor új jelenségekkel találkozunk természetesnek tekinthető – akár gazdaságiak, társadalmiak vagy akár politikaiak –, megkíséreljük azokat értelmezni, megmagyarázni. A jelenségek, folyamatok között a köznapi ember mindenekelőtt hatásukat illetően akar eligazodni, s attól függően, hogyan hatnak rá ezek – igyekszik kihasználni vagy elkerülni a következményeket (Báger at al. 2008). A társadalmi jólétben az egyének és családok pénzügyi működésének minősége központi szerepet tölt be. A pénzügyi működés milyensége szociológiai kérdésekkel szorosan összefügg (Johnson, Sherraden 2007). A megfelelő pénzügyi ismeret növeli egy személy „tőkéjét". A pénzügyek területén meghozott hibás döntések az egyéni jólétre lehetnek hatással, ezáltal hatnak minden gazdasági résztvevőre (Huston 2010). A pénzügyi kultúra iránti igény, illetve annak fejlesztésére való törekvés az elmúlt évtizedekben folyamatosan jelen volt, de csak a 2008-ban kibontakozó világméretű pénzügyi válság kapcsán vált hangsúlyosabbá. A pénzügyi válság számos negatív hatást gyakorolt a gazdaságra és a társadalomra egyaránt. A 2008-as recesszió ebben az esetben nem a reálgazdaságból, hanem a pénzügyi szektorból indult ki (Botos et al., 2012). A mai fiatalok jövőképének és életstratégiájának egyre fontosabb része az anyagi biztonság megteremtése és a kiszámítható jövedelem megtervezése. Ezt a következtetést alátámasztja az a tény is, hogy a családalapításra való hajlam életkora is kitolódott a harmincas éveiben járó fiatalokra, sokkal inkább fontosnak tartják, az anyagi biztonság megteremtését, a karrier építését. A diákok érzékenyen reagálnak a gyorsan változó értékrendre, és tisztában vannak azzal, hogy csak a kellő tudás birtokában felelhetnek meg újfajta kihívásoknak. Az okos pénzkezelés a kultúra része, és mára már egyre többen látják be, hogy a pénzzel való bánásmód segít megbirkózni a hétköznapok problémáival (Kulcsár 2006). Kovácsné (2010) felmérése szerint a megkérdezett középiskolások nagy százalékban jelezték az oktatás szükségességét pénzügyi témákban. Grinstein-Weiss et. al. (2011) véleménye szerint teljesen világos, hogy a pénzügyi kultúra, a pénzügyi ismeretek, készségek gyarapítása a gyermekkorban, megalapozottabb pénzügyi cselekményekhez, magatartásokhoz vezet. Tanulmányában mind a középiskolások, mind az egyetemisták és dolgozó fiatalok körében általánosnak ítélte a pénzügyek iránti érdektelenséget és tájékozatlanságot (Kulcsár, Henye 2011). Hasonlóan a nemzetközi vizsgálatok eredményeihez, a magyar fiatalok pénzügyi viselkedését is alapvetően a társadalmi háttér jellemzői határozták meg. A szülők befolyása a pénzügyi döntésekre meghatározó. Hung et al.(2009)

[119] http://www.mnb.hu/Penzugyi_kultura/az-mnb-es-a-penzugyi-kultura/miert-foglalkozik-az-mnb-a-penzugyi-kultura-fejlesztesevel Letöltés dátuma: 2015-03-08

szerint felelős pénzügyi döntést megfelelő eredménnyel csak akkor lehet hozni, ha a döntéshez rendelkezésre állnak a kielégítő pénzügyi ismeretek.

3. Kutatás

A kutatás 2014/2015 tanév őszi szemeszterében (szeptembertől-decemberig) a magyarországi orvosi egyetemeken zajlott. A Szegedi Tudományegyetem, a Pécsi Tudományegyetem, a Debreceni Egyetem Klinikai központjában valamint Budapesten a Semmelweis Egyetem általános orvos, fogorvos és gyógyszerész szakon tanuló hallgatói töltötték ki a kérdőívet. A hallgatók korosztálya a 18-34 év között volt. A négy egyetem kiválasztásakor szempont volt a földrajzi elhelyezkedés, a jelentős hallgatói létszám, mely megfelelő alapot biztosított a kutatás számára. A módszer papíralapú kérdőívezés volt, 613 hallgató adott választ a kérdésekre. Az egyetemeken 1-1 megbízott hallgató osztotta ki majd gyűjtötte össze a kérdőíveket.
A kérdőív szerkesztésekor elsősorban az volt a cél, hogy megtudjuk, hogy a hallgatók tudatosan használják-e pénzügyi eszközeiket, honnan szerzik a pénzügyi ismereteiket, az úgynevezett „online generáció” milyen viszonyban áll a pénzügyek terén az internet és a mobiltelefon használatával. A kérdőív demográfiai és társadalmi háttérre kiterjedő kérdéseket is tartalmaz.

3.1. Kutatás módszertana

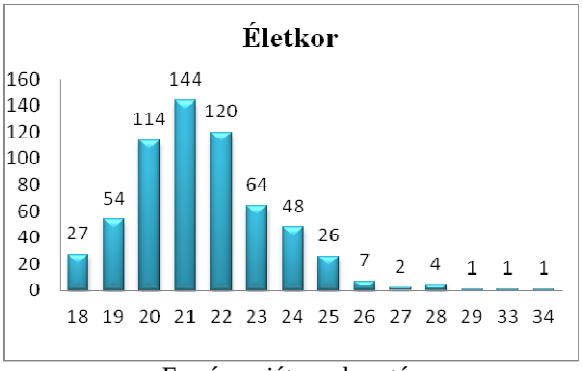
A kérdőív SPSS 19.0 statisztikai program alkalmazásával került feldolgozásra. A tanulmányban egy- és kétváltozós módszerrel - leíró statisztika, gyakoriság elemzés, kereszttábla-elemzés – feldolgozott eredményeket ismertetek. Tisztában vagyok azzal, hogy az általam megkérdezett minta nagysága, meglehetősen óvatosságra int az adott válaszokból levonandó következtetéseket illetően, azonban mindenképpen elegendő ahhoz, hogy a pénzügyi kultúra fontosságára e módon is felhívjuk a figyelmet.

4. Eredmények

4.1. A kutatás jellemzői

A kérdőívet 613 fő 18 - 34 év közötti hallgató töltötte ki. Az életkor fő/életkor szerinti megosztását az 1. ábra mutatja.

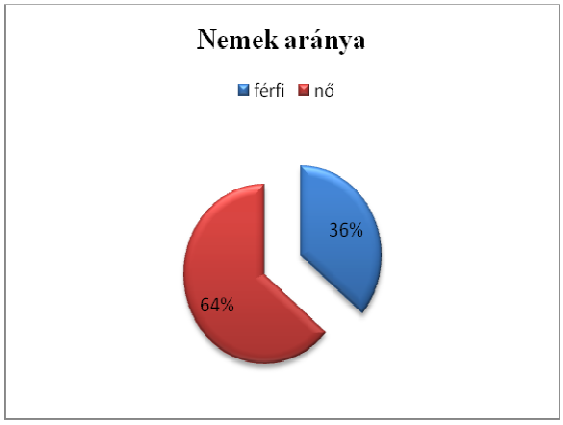
1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábra mutatja a kérdőívet kitöltők közötti százalékos megosztást a nemek tekintetében. 64% nő 36% férfi a részt vett hallgatók aránya.

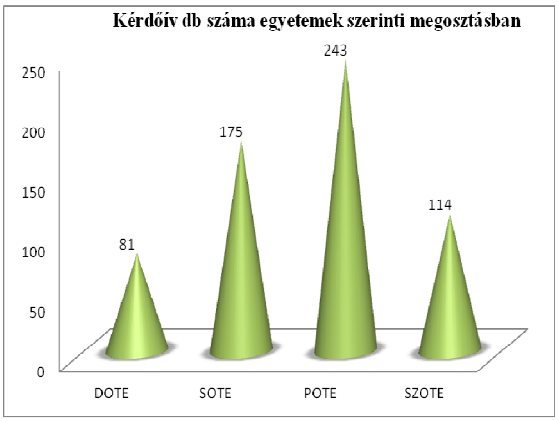
2. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A négy egyetemen a kérdőívek darabszámát tekintve Pécsen 243 db, Budapesten 175 db, Szegeden 114 db, valamint Debrecenben 81 db az eloszlási arány, mely az 3. ábrán látható.

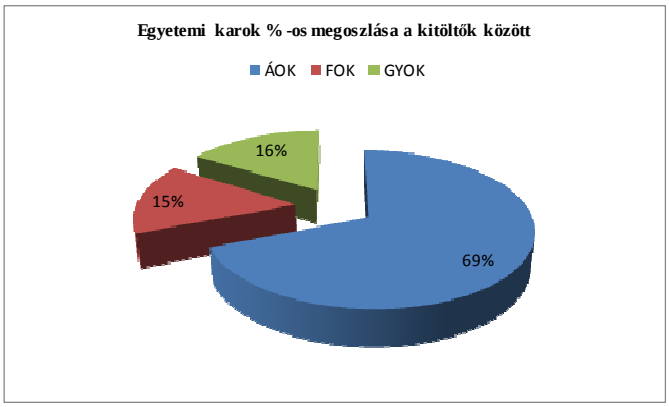
3. ábra



Forrás: saját szerkesztés

Az egyetemi karok százalékos részvételét a 4. ábra mutatja, mely szerint ÁOK hallgatók 69%, FOK hallgatók 15% valamint GYOK hallgatók 16%-os arányban vettek részt a kutatásban.

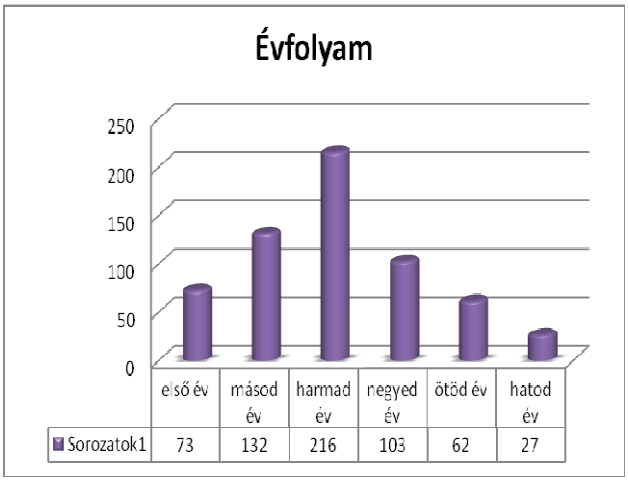
4. ábra



Forrás: saját szerkesztés

Az évfolyamok szerinti részvétel mutatóit évfolyam/fő tekintetében az 5. ábra diagramja mutatja, mely szerint 73 fő elsős, 132 fő másodéves, 216 fő harmadéves, 103 fő negyedéves, 62 fő ötödéves valamint 27 fő hatodéves hallgató vett részt a kérdőívek megválaszolásában.

5. ábra



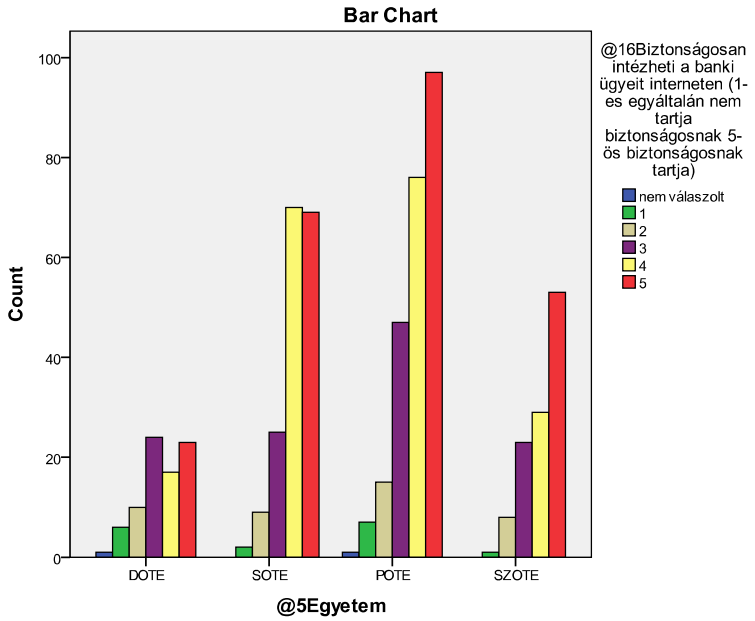
Forrás: saját szerkesztés

4.2. Az elektronikus csatornákkal kapcsolatos attitűdök

A XX. század végén jelent meg két olyan technikai eszköz, amely nagyban hozzájárult az információs társadalommal kapcsolatos világméretű folyamatok kibontakozásához. A mobiltelefon elterjedése a rendszerváltással körülbelül egy időben zajlott. Az internet megváltoztatta az emberek felfogását, lehetőségeit, azonban az információs egyenlőtlenségeket nem egyenlítette ki. (Kulcsár et al. 2009). Az informatikai világ forradalmi fejlődését ezek a fiatalok bőrükön tapasztalhatják nap, mint nap. A világhálón való pénzügyek biztonsága, megbízhatósága, minden pénzintézet számára elengedhetetlen, magas prioritású feladat. Az internet és a mobiltelefonon történt tranzakcióknak rengeteg biztonsági lépcsője van, amely a bankvezetés és az ügyfelek számára is megnyugtató kell, hogy legyen. Nem kockáztathatnak a pénzintézetek amatőr felületek működtetésével. Úgynevezett tranzakció monitoring rendszert működtetnek, mely riaszt olyan esetekben, amelyekben az ügyfelek a szokásostól eltérő viselkedést tanúsítanak, vagy szokatlan megbízásokat adnak. Nem utolsó sorban óriási különbséget tesznek a bankok az elektronikus eszközök használatakor felszámolt és a hagyományos (papír alapú) megbízások, tranzakciók költségében (Kovácsné 2013).

A 6. ábra azt mutatja, hogy a megkérdezettek bizalma az interneten való pénzügyek intézésében magasabb a SOTE, POTE és a SZOTE hallgatóinak tekintetében, mint a DOTE hallgatói körében. A debreceni egyetemisták nem szavaztak feltétlen bizalmat az internetes bankolásnak.

6. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett hallgatók válaszait összesítve azonban csak 39,5% szavazott maximális bizalommal, mely összesítést a 7. ábra szemlélteti. A generációs jellemzőket is figyelembe véve ez a százalékos arány alacsonynak tekinthető, illetve az Uniós átlaghoz viszonyítva is alacsony értéket kaptunk, ugyanis az Európai Unión belül átlagosan az ügyfelek 55 százaléka használja az online banki felületeket (Turzó 2013). A bankok tapasztalata szerint az ügyfelek nagyobb része inkább a sorban állást választja, minthogy megismerkedjen az internetbankkal, meglepő mennyire nem használják ki az internet adta lehetőségeket.[120]

7. ábra

16. Biztonságosan intézheti a banki ügyeit interneten (1-es egyáltalán nem tartja biztonságosnak 5-ös biztonságosnak tartja)

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nem válaszolt	2	,3	,3
	1	16	2,6	2,9
	2	42	6,9	9,8
	3	119	19,4	29,2
	4	192	31,3	60,5
	5	242	39,5	100,0
	Total	613	100,0	

Forrás: saját szerkesztés

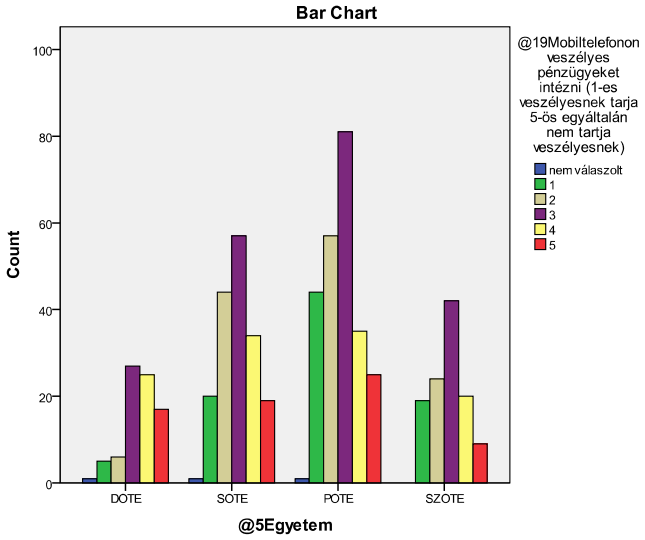
Tapasztalatom szerint a mobilbank szolgáltatás az ügyfelek részére nem jelent többet, mint azt, hogy értesítőt kérnek a számlára érkező jóváírásokról és terhelésekről, illetve a kártyás tranzakciókról, ám ezek a szolgáltatások további plusz költségeket jelentenek havonta, melyek éves szinten több ezer forintos tételt tesznek ki a bankszámlákon. A számla

120

http://www.penzcentrum.hu/vasarlas/tizezreket_sporolhat_evente_a_magyarok_tobbsege_ha_ezt_tudja.1038908.html Letöltés dátuma: 2015.03.20.

egyenleg ellenőrzése ingyenesen napi szinten elérhető banktól függetlenül internetbankon keresztül. A 8. ábra szerint a mobiltelefonon történt pénzügyi tranzakcióknak a debrecenieknek nagyobb bizalmat szavaztak, mint a másik három egyetem megkérdezett hallgatói.

8. ábra



Forrás: saját szerkesztés

Az összesített számok tükrében azonban a teljes bizalom itt még csekélyebb a hallgatók között (9. ábra) csak 11,4%-a a megkérdezetteknek.

9. ábra

19. Mobiltelefonon veszélyes pénzügyeket intézni (1-es veszélyesnek tarja 5-ös egyáltalán nem tartja veszélyesnek)				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nem válaszolt	3	,5	,5
	1	88	14,4	14,8
	2	131	21,4	36,2
	3	207	33,8	70,0
	4	114	18,6	88,6
	5	70	11,4	100,0
	Total	613	100,0	

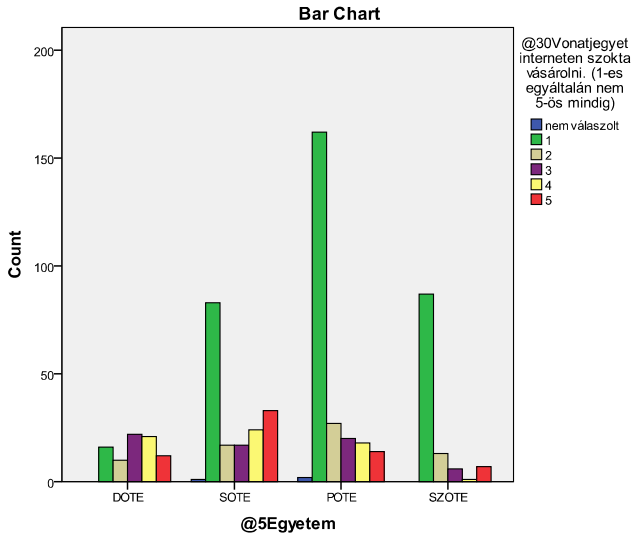
Forrás: saját szerkesztés

A mobiltelefonon és az interneten végezhető pénzügyi tranzakciók nagy áttörést jelentenek a pénzügyek intézésében és más szolgáltatásokban is azonban - mint ahogy a kutatási eredmény is mutatja - az online bankolás gyakorlati alkalmazásához fűzött bizalom nem feltétlen a kérdőívet kitöltők között. Sokak számára a folyamatok átláthatatlanok, amely valószínű a kiszolgáltatottság érzését keltik az emberekben. Meggyőződésem, hogy a tranzakciós felületek alapos összehasonlításával és a költségkímélő megoldások választásával jelentős kiadásokat takarítanának meg a háztartások.

A 10. ábra a hallgatók vonatjegy online vásárlási gyakoriságát mutatja. Az internetes jegyvásárlásra nagyobb százalékban nemmel válaszoltak a kérdőívet kitöltők a debreceni hallgatók kivételével. A vonatjegy vásárlásával az egyetemi évek alatt biztosan találkoznak a hallgatók. A négy nagyváros megközelítésekor elképzelhető, hogy vannak különbségek a települések

állomásain rendelkezésre álló jegynyomtatási eszközök között, azonban hazautazáskor, mind a négy nagyváros egyenlően rendelkezik a jegyérvényesítésre alkalmas automatával az állomásokon.

10. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A rendszer könnyen kezelhető, a jegyvásárlás néhány percet vesz igénybe, sorbanállás nékül. Az első alkalommal szükséges regisztráció, majd az Elvira menetrendből kiválasztott viszonylatra bankkártyás átutalással megrendelhető az igényelt jegy. Amennyiben az utas az állomási menetjegy automatából vagy az e-Ticket rendszeren keresztül vásárolja meg kedvezményes menetjegyét, a kedvezményre jogosító szelvényt a vonaton a jegyvizsgáló fogja érvényesíteni.

A megvásárolt menetjegyeket az utasok a vásárláskor beállítottak szerint otthon kinyomtathatják, vagy a tranzakcióról egy 10 számjegyből álló kódot kapnak, amelyet utazás előtt, a vasútállomásokon kihelyezett kioszkba vagy automatába beütve kapják meg érvényes jegyüket.[121] Mindezek ismeretében a kutatás eredménye elgondolkodtató, mely szerint a megkérdezett hallgatók 56,8%-a (11. ábra) egyáltalán nem használja ezt a lehetőséget, amellyel időt, pénzt spórolhatna.

11. ábra

30. Vonatjegyet interneten szokta vásárolni. (1-es egyáltalán nem 5-ös mindig)

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nem válaszolt	3	0,5	0,5
	1	348	56,8	57,3
	2	67	10,9	68,2
	3	65	10,6	78,8
	4	64	10,4	89,2
	5	66	10,8	100
	Total	613	100	

Forrás: saját szerkesztés

[121] http://elvira.hu/mav-start/belfoldi-utazas/vegye-meg-interneten-vonatjegyet Letöltés dátuma: 2015.03.20.

5. Összefoglalás

A pénzügyi kultúra témában végzett kutatási eredményt egy olyan szemszögből mutattam be a tanulmányomban, amellyel fel szeretném hívni a figyelmet arra, hogy véleményem és tapasztalatom szerint a generációs jellemzők figyelembe vételével nagy áttörést lehetne elérni a fiatalok – a jövő letéteményesei – körében a pénzügyi kultúra terén. Az online bankolási szokás szélesebb körben való elterjedéséhez a pozitív ügyfélélmény elérése érdekében, a bankoknak, a szolgáltatóknak változtatnia kellene. A digitális ügyintézési csatornájukat valódi tartalommal kellene felruházni. Az ügyfelek sok esetben túl bonyolult, komplex, pénzügyi szakkifejezésekkel tűzdelt online ügyintézési felülettel szembesülnek (Turzó 2013). A megfelelő eszköz, csatorna megtalálásával eljuthatunk az ő virtuális világukba, melyben ennek a társadalmi és gazdasági szempontból is nagyon fontos témának is helye lehet. Fontos ez az egyénnek, mint a társadalom szereplőjének, a gazdaság építőjének, résztvevőjének.
A fiatal generációra jellemző, hogy szabadidejében leginkább otthon internetezik egyedül. Egy korábbi kutatási eredmény (Kovácsné 2012) feldolgozása során megállapításra került, hogy a fiataljaink leginkább szabadidejüket egyedül töltik fizikailag, de virtuális társaságban. Virtuális világban nőnek fel, ahol minden sokkal egyszerűbb, a kapcsolatteremtés, a kritikák megfogalmazása, a lájkolás. A kapott eredmények vonatkozásában le kell vonnunk olyan következtetéseket, hogy melyek azok a területek, amelyeket feltétlenül erősítenünk kell a fiatalokban. Nagyon fontos, hogy amikor elhagyják a számukra oly kedvelt „virtuális társadalmat” és kilépnek a „nagybetűs életbe”, valóban képessé váljanak érzelmeinek hiteles kifejezésére, a mások helyzetébe történő beleélés képességének, az empátiának a fejlődésére, valamint a kölcsönös elfogadásra. Különösen elgondolkodtató, hogy szinte bármit, lájkolnak megnyitnak, letöltenek, csatlakoznak, regisztrálnak, a banki műveletek biztonságát tekintve mégis kétségek merülnek fel bennük. A bankok megítélésében egyre fontosabb szempont, hogy az online felhasználói felületeken keresztül milyen szolgáltatások érhetők el. Az Európai Unión belül ugyanis átlagosan már az ügyfelek 55 százaléka használja az online banki felületeket, az e-bankolók száma és aránya dinamikusan nő. A digitális csatornát mellőzők fő problémái, hogy nem igazodnak el a bonyolult honlapokon, félnek attól, hogy elrontanak valamit, vagy egyszerűen nem bíznak az internetes megoldások biztonságban (Turzó 2013). A nemzetközi trendeket is figyelembe véve megállapítható, hogy a legfejlettebb az internetbankolás a skandináv országokban, ahol a lakosság négyötöde bonyolítja a világhálón a pénzügyeit. Nyugat-Európában is többen használják ezt a csatornát, Kelet-Közép-Európában viszont a lehetőségekhez mérten alacsony az online bankolók aránya. A KSH és az Eurostat statisztikái szerint nálunk lakosság alig ötöde bonyolít le banki ügyeket a világhálón, mely adattal a visegrádi országok között az utolsók vagyunk, Európában csak Romániában és Bulgáriában használják kevesebben az internetbankot (Hermann 2013).
Kutatásomban a magyarországi orvosi egyetek hallgatói pénzügyi szokásaikat vizsgáltam. A hallgatók az egyetemről kikerülve a társadalmi ranglétra felső tartományába tartoznak majd. Fontos, hogy a jövő letéteményesei hogy gondolkodnak a pénzügyek terén. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezett hallgatók – akik az iskolázottságot tekintve a legmagasabb szinten tanulnak – pénzügyekhez való „viszonyukban” nem térnek el a korábbi kutatási eredményektől, mely kutatások a társadalom különböző rétegeit érintették. A kutatás további eredményeit későbbi tanulmányban ismertetem.

Felhasznált irodalom

Balázsné Lendvai Marietta (2006): A pénzügyi kultúránk fejlesztéséhez felhasználható marketing eszköztár
http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/TDK/Letoltheto_dolgozatok/2006/TDK_06_BalazsneLM.pdf Letöltés dátuma: 2010.10.19.

Bágер Gusztáv, Bogyó Tibor, Goldperger István, Hegedős Ágnes, Kiss Daisy, Örlős László, Pulay Gyula, Roóz József, Szorcsik Sándor, Vigvári András (2008): A tudásalapú gazdaság és társadalom Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet Budapest

Botos K., Botos J., Béres D., Csernák J., Németh E., (2012): Pénzügyi kultúra és kockázatvállalás a közép-alföldi háztartásokban. Pénzügyi Szemle. 3, 291–309. oldal

Elizabeth Johnson, Margaret S. Sherraden (2007): From Financial Literacy to Financial Capability among Youth. Journal Title: Journal of Sociology & Social Welfare. Volume: 34. Issue: 3. Publication Page Number: 119+.Western Michigan University, School of Social Work; Gale, Cengage Learning

Gera Andrea (2008): A pénzügyi ismeretek oktatás alap-és középszintű képzésben Budapest http://www.bet.hu/data/cms111148/Gera_Andrea_dolgozata.pdf Letöltés dátuma: 2010.10.20.

Grinstein-Weiss, Michal, Jonathan Spader, Yeong Hun Yeo, Andréa Taylor, Elizabeth Books Freeze (2011): Parental transfer of financial knowledge and later credit outcomes among low- and moderate-income homeowners. Children and Youth Services Review 33 78–85.

Hermann Bernadett (2013): Terjedőben az internetbank http://www.vg.hu/penzugy/terjedoben-az-internetbank-410522 Letöltés dátuma: 2015.03.17.

Hung, A. A. , ParkeR, A. M., Yoong, J. (2009): Defining and Measuring Financial Literacy. RAND Working Paper Series. WR-708 September, p. 28

Kovácsné Henye Lívia (2010): A pénzügyi kultúra vizsgálata középiskolások körében NYME-BPK Diplomadolgozat

Kovácsné Henye Lívia (2012) Hol VOLT, hol nem volt… NyME BPK Diplomadolgozat

Kovácsné Henye Lívia (2013): Online generáció versus pénzügyi kultúra Társadalomtudományi gondolatok a harmadik évezred elején 61-68.p Komarno Szlovákia

Kulcsár László (2006): „Pénzügyi analfabéták vagyunk!”- új tantárgy a középiskolákban http://infovilag.hu/hir-6164-penzugyi_analfabetak_vagyunk.html letöltés dátuma: 2010.10.20.

Kulcsár László, Kovácsné Henye Lívia (2011): Pénzügyi kultúra: Kincs, ami nincs. Új Ifjúsági Szemle. Vol. IX. 4.

Kulcsár László, Hohl Ferenc, Obádovics Csilla (2009): Teleházak: Remények és eredmények a vidékfejlesztésben Gazdaság és társadalom Vol. 1.1. 97-111.p

Tari Annamária (2011): Z generáció Tericum Kiadó Budapest

Turzó Ádám Pál (2013): Változóban az online bankolás - Merre tovább? portfolio.hu http://www.portfolio.hu/vallalatok/it/valtozoban_az_online_bankolas_merre_tovabb.182508.html Letöltés dátuma: 2015.03.16.

Új Pedagógia Szemle (1998/07-08): Kérdések és válaszok a gazdaságról, a gazdasági kultúrára nevelésről 23-39.oldal http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=1998-07-gk-Tobbek-Kerdesek Letöltés dátuma: 2010.10.20.

Sandra J. Huston (2010) Measuring Financial Literacy. Journal Title: Journal of Consumer Affairs. Volume: 44. Issue: 2. Publication Page Number: 296+. American Council on Consumer

LESKÓ ANETT KATALIN[122]: Új megvilágításban a klaszter

1. Problémafelvetés

Annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedben kitüntett figyelmet élveznek a ***klaszterek***[123]- akár a tudományos berkeket, akár pedig a vállalati szférát véve górcső alá-, sajnos a legtöbb hazai klaszter szintű együttműködés csupán névleges, előbb-utóbb pedig megszűnik létezni.
Kutatásom egyik központi kérdése: a hazai klaszterek létjogosultságának vizsgálata, eredményes működését elősegítő és biztosító feltételrendszerek beazonosítása. Véleményem szerint a klaszteresedés az egyik lehetséges kulcs a KKV-ok számára, életben maradásukhoz, versenyképességük megteremtéséhez és fenntartásához; valamint az ország versenyképessége is növelhető lenne az által, hogy a helyi vállalkozások keresnék meg és ragadnák magukhoz a kínálkozó lokális/regionális előnyöket, kapcsolathálójukat tudatosan bővíthetnék és mindezekáltal tudatosan irányíthatnák saját sorsukat. Személyes véleményem azonban, hogy a klaszterek működését új megviágításba kell helyezni, nevezetesen kompetencia-alapokra fektetni. Elsősorban ez alatt azt értem, hogy a feleknek az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok realizálása érdekében meg kell határozni a szükséges készségeket, képességeket, az elvárt személyiségjegyeket, viselkedésmódot és természetesen a szükséges erőforrásokat leendő tagjaikkal szemben.

2. Új megvilágításban a klaszter

A klaszterek iránti kitüntetett figyelem oka, elsősorban a megváltozott gazdasági környezetben, másrészt a világszerte sikeresen működő klaszterekben rejlik. A klaszter tehát felfogható úgy is, mint egyfajta vállalati válaszmechanizmus a megváltozott gazdasági kihívásokra. A következő ábra jól szemlélteti azon okokat, tényezőket, melyek a hálózati-, klaszter- szintű együttműködésre ösztönzik a vállalatokat, intézményeket.

[122] egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem

[123] ***A klaszter*** *legszélesebb körben elterjedt megfogalmazása a következő: földrajzi közelségen alapuló vállalati stratégiai szövetség, melyek a külső versennyel szemben egységesek, belső viszonyaikat pedig egyaránt jellemzi a konkurencia és a közös helyi érdekek összehangolása, a partnerek közötti bizalmi tőke megléte. Informális kapcsolat köti össze a klaszter vállalatait, a közösen végzett innovációk, a piaci igényekhez igazodó képzés, a hálózaton belüli közvetlen és célzott információáramlás révén csökkenthetők a tranzakciós költségek, ezáltal pedig az adott térség vállalkozásainak versenyképessége növekszik.*



1. ábra: Az együttműködést ösztönző tendenciák

Forrás: saját szerkesztés

Személyes érdeklődésem oka két tényezőben rejlik: részben azért mert a klaszterek esetében olyan speciális együttműködési formáról van szó, amely ***kettős természettel***[124] bír, hiszen együttesen van jelen a belső kapcsolatokat jellemző versengés, rivalizálás - mely révén biztosított a folyamatos fejlődés iránti vágy -, valamint a külső piaccal, kihívásokkal szembeni együttes fellépés.

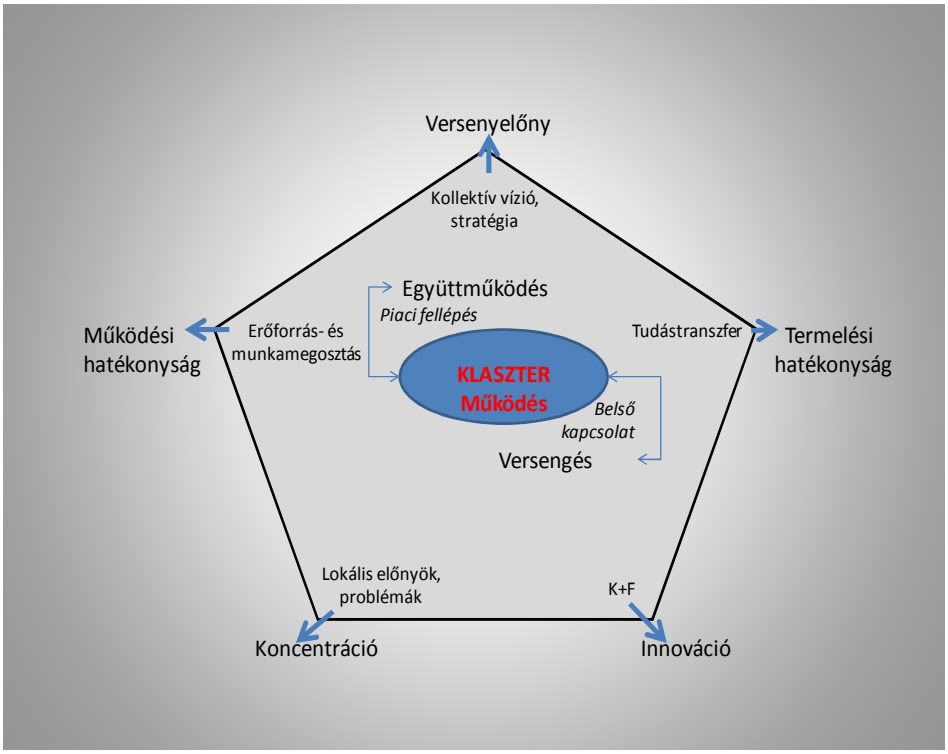
Másodszor pedig azért fókuszálok erre az együttműködési formára, mivel szeretnék magyarázatot találni arra, hogy a számos klaszterkezdeményezés ellenére miért nem beszélhetünk nemzetközileg is elismert, hosszú távon eredményesen működő hazai klaszterekről.

A klaszterek működésének újfajta megközelítése megköveteli, hogy megvizsgáljuk az együttműködéssel kapcsolatos attitűdöket. Az emberek többségének meggyőződése, hogy "Együtt könnyebb". Természetesen a csoportmunkának számos előnye ismert, azonban fontos azt leszögezni, hogy annak érdekében, hogy a kollektív vízió, célok, realizált előnyökké váljanak az együttműködő feleknek bizonyos kompetenciákkal, személyiségjegyekkel, valamint erőforrásokkal kell rendelkezniük, illetve esetenként „egyéni áldozatot" kell hozni a közös érdekek javára.

[124] *A **kettősség egyidejű** elismerése gazdasági viszonylatban nem gyakori; pedig a kooperáció és a versengés egymástól nehezen elválasztható fogalmak, hiszen, minden versengés megkövetel egy előzetes kooperációt a tekintetben, hogy mi a cél, amit el kell érni, mik a szabályok, valamint milyen szankcióval jár a lefektetett szabályok esetleges megsértése, hiszen ezek nélkül nem versenyről hanem „háborúról" beszélhetnénk. Tulajdonképpen úgy is megfogalmazhatjuk a kooperációt, hogy nem más, mint a jobb esélyek biztosításának eszköze a túlélésért folytatott harcban.*

3. Empirikus kutatás indítása

A klaszterek eredményes működését biztosító **kompetenciákra**[125] primer kutatás lefolytatása révén kívánok rávilágítani, melyhez a mintát a hazai akkreditált klaszterek szolgáltatják. A kutatás alapját képezte egy mélyinterjú az akkreditációt odaítélő MAG Zrt. részéről Keller Péterrel, valamint, a hazai akkreditált klaszterek menedzserei részére általam összeállított kérdőív valamint a kérdőíves lekérdezést követő mélyinterjú egyes klasztertagokkal. - Fontosnak tartom, hogy több irányból is képet kapjak a jelenleg működő hazai akkreditált klaszterek, klasztertagok kompetenciáiról, működéséről. Ennek érdekében vizsgálatom kiterjed a klaszteresedés –illetve akkreditáció megszerzésével- járó előnyökre, motivációs tényezőkre és elégedettség mértékére; az eredményességet gátló tényezőkre; az eredményességet befolyásoló kompetenciákra; a bizalommal kapcsoaltos attitűdre; valamint a klasztermenedzser „vezetői tevékenységének" vizsgálatára. Természetesen a kérdőív összeállítását alapos szekunder kutatás előzte meg, melyet az általam megalkotott „Módosított Mintzberg modell"-ben (2. ábra) összesítettem.



2. ábra: Módosított Mintzberg modell
Forrás: Saját szerkesztés

A modell azt hivatott szemlélteti, hogy az együttműködés során realizálható előnyök elérése érdekében milyen kulcstényezők játszanak szerepet. Maga a modell tartalmazza azon fő tevé-

[125] *A **kompetencia:** Az egyén olyan személyiségjellemzője, általánosítható tudása, motivációi, társasági szerepei vagy képességei, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel" /Klemp és McClelland (1986), Spencer és Spencer (1993), Amerikai Menedzsment Szövetség/.*

kenységek csoportját, melyek révén a klaszterszintű együttműködés során az előnyök realizálhatók.

1. táblázat A tevékenységterületek bemutatása

Tevékenységterület	Realizálható előny
Tudástranszfer	Termelési hatékonyság
Kollektív vízió, stratégia	Versenyelőny
Erőforrás- és munkamegosztás	Működési hatékonyság
K+F	Innováció
Lokális előnyök	Koncentráció

Forrás: saját szerkesztés

A fent megnevezett tevékenységcsoportokhoz rendeltem hozzá a kompetenciákat, melyek felmérése folyamatban van, rövid időn belül lezajlik.

Az innováció, a piaci siker, valamint a gazdasági fejlődés egyik fontos összetevője. Az egyre kiélezettebb piaci verseny újabbnál-újabb kihívások elé állítja a vállalatokat. Ahhoz, hogy a vállalatok hosszú távon fenntartsák a versenyelőnyüket, az innovációs képesség nyújthat segítséget. Az együttműködő felek közösen kezdeményezhetnek és finanszírozhatnak K+F projekteket, így azok a vállalatok is képessé vállnak fejleszteni, akik korábban nem tudtak megvalósítani kutatási projekteket a szűkös pénzügyi, valamint korlatozottan rendelkezésre álló erőforrásaik miatt. A közös K+F révén a kooperáló felek olyan információkhoz, a tudásanyag oly momentumaihoz is hozzáférnek, amelyekhez a hagyományos piaci kapcsolataik révén nem sikerült volna. A tudás, tanulás mint az innovációs képességet felgyorsító kulcsfontosságú tényező van jelen az együttműködés ezen formájában. Jelen esetben nem elégséges csupán az információhoz való hozzáférés biztosítása, hiszen a versenyben maradás feltétele a tudásdiffúzió és akkumuláció, mely az interaktív tanulás formájában jelenik meg. A résztvevők, a rendelkezésükre álló erőforrásaik, termelési tényezőik bizonyos mértékű allokációja, megosztása révén képesek versenyképességüket befolyásoló pozitív eredményt elérni, hiszen jelentős mértékben csökkenthetik költségeiket, valamint kockázatmegosztás is megvalósulhat. A versenyképesség fenntartása érdekében nélkülözhetetlen a kollektív vízió, stratégia. Amennyiben nincs a klasztternek célja, célrendszere – amely működésének mozgatórugója - akkor az együttműködés csupán formalitássá válik. Fontos, hogy ezekkel a célokkal minden egyes tag egyetértsen, különben az együttműködés meghiúsul. A közös stratégiai célkitűzés csak abban az esetben realizálódhat, ha a tagok, résztvevők rendelkeznek egyéni célokkal, egyedi stratégiával, melyek természetesen összhangban kell, hogy legyenek a klaszter célkitűzéseivel, továbbá segítik azok megvalósulását.

Fontos azonban leszögezni, miszerint, a kapcsolatok kialakulásának és eredményes működésének feltétele, hogy a partnerek képesek legyenek kezelni az együttműködés révén felmerülő bizonytalanságot, valamint kockázatot, amely abból fakad, hogy a formális rendszereket informálisak váltják fel. A bizalom gazdasági vonatkozásban megkönnyíti a kooperációt, hozzájárul a tranzakciós költségek csökkenéséhez, valamint a gördülékenyebb működéshez egyaránt. A bizalom elsődleges jelentése személyközi kapcsolatokra vonatkozik. Egy személynek a másikkal szembeni viszonyulása, mely azon a hiedelmen vagy elváráson alapszik, hogy a másik fél nem fog semmi olyat tenni, melyből a másiknak hátránya származik. "A bizalom a szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül, a közös normák, e közösség más tagjai részéről." [Fukuyama, 1997, 45.] A bizalmat funkciója szerint többféleképpen értelmezhetjük:

- Egyéni elvárás az események kívánatos kimenetelébe vetett hit, mely nagymértékben tartalmaz emocionális elemeket.

- Interperszonális kapcsolat, melyben az egyén sebezhetővé válik, hiszen nem tudja kontrollálni a másik fél tetteit.

- Gazdasági tranzakciós költségeket befolyásoló tényező: azt az elvárást jelenti, hogy a másik fél kötelezettségeinek megfelelően fog viselkedni, becsületes lesz és akkor sem használja ki partnerét, ha alkalma nyílik a feltételeket egyoldalúan megváltoztatni.

- Társas struktúrák alkotta jelenség, melynek célja a megbízható viselkedés biztosítása. [8]

"Ha a partnerek bíznak egymásban, sokkal együttműködőbb magatartást folytatnak, nem taktikáznak és kevésbé gyanakvóak."[Kovács, 2003. 140-147.old.] "Megfelelő feltételek mellett a hosszú távú együttműködéseken alapuló kapcsolatok versenyelőnyt jelentenek" [Nowak, 1999b], melynek legfontosabb jellemzője, hogy a felek nem akarják azonnal maximalizálni hasznukat, hanem egy későbbi, nagyobb megtérülés reményében rugalmasabban viszonyulnak egymáshoz. Mindezért a partnerek a kapcsolat elején többletköltséget vállalnak, engedményeket tesznek, ám a kölcsönös függés illetve a bizalom mértékétől függően a kooperatív kapcsolat kiépítése igen jövedelmező alternatíva. "Bizalom nélkül mindez csak erős kontroll mellett, szerződésekkel, a döntéshozatal és struktúrák merev szabályozásával lenne lehetséges, mely viszont nagyon költségigényes és így nem hatékony." [Tarnai, 2003. 676-715. old.] A bizalom kialakulásának egyik érzelem- és értékközpontúnak nevezhető megközelítése Jones és George (1998) nevéhez fűződik, akiknek értelmezése szerint, a bizalom kialakulása attól függ, hogy a felek milyen mértékben képesek egy adott helyzetről hasonló, egymáséval egybecsengő definíciót, értelmezési keretet kialakítani. A kölcsönösen elfogadható értelmezési keret létrejöttét meghatározza, hogy a felek értékrendszere, attitűdjei és érzelmi állapotai milyen mértékben hasonlítanak egymásra, és ezt a hasonlóságot mennyire észlelik kölcsönösen.

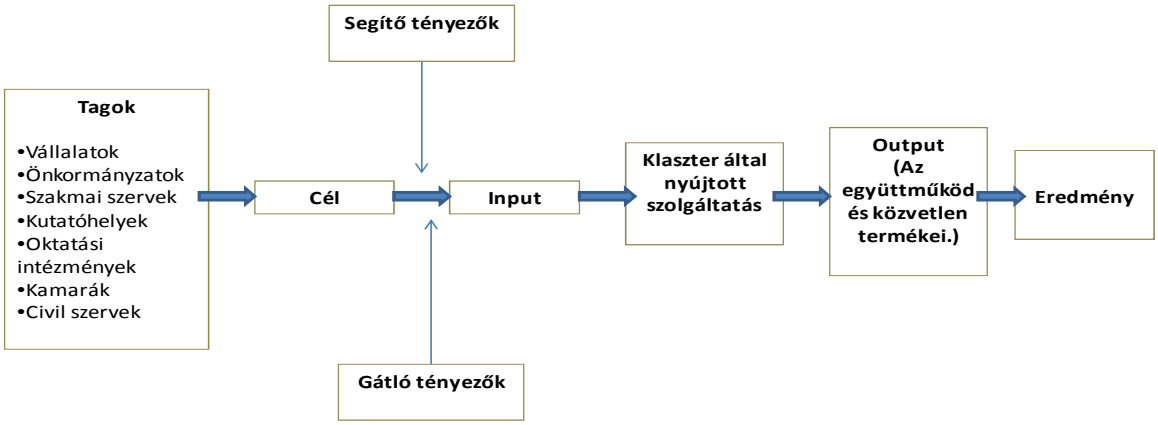
Kutatási céljaim között szerepel megalkotni a következőket: Értékfolyam - modell; Céleredmény folyamatmodell; Segítő illetve gátló tényezők nevesítése a siker elérése érdekében; Teljesítményt befolyásoló tényezők csoportosítása. A következőkben szemléltetem a fent említett modellek lehetséges struktúráját, melyek érdemi tartalommal való feltöltésétől jelen esetben eltekintek –mivel ehhez primer kutatási adataim részben hiányoznak-. Az értékfolyam-modell (3. ábra) azt a célt szolgálja, hogy felmérjük Magyarország, illetve az adott régiók milyen kiaknázható lokális előnyöket kínálnak, illetve miket kell a célok elérése végett fejleszteni (mik a gyengeségek). Megvizsgálom, majd nevesítem a tagok részéről szükségesnek tartott kompetenciákat, valamint, hogy az együttműködések eredményeképpen maga a klasz-

ter/klasztermenedzsment milyen szolgáltatásokat nyújt a tagok számára. Ezen hármas tényező együttese révén válhatnak a célok eredményekké, realizált előnyökké.



3. ábra: Kompetencia/Értéktérkép
Forrás: saját szerkesztés

A cél-eredmény folyamatmodell (4. ábra) azt szemlélteti, hogy a tagok által kitűzött célok – melyek az együttműködést indukálták- milyen valós tényezők, erőforrások, szolgáltatások együttese révén milyen eredményt realizálnak. Ez tulajdonképpen egyfajta teljesítménymérésre is szolgál. -„Mit akartunk? Mit realizáltunk mindebből?”-



4. ábra: Cél-eredmény folyamatmodell
Forrás: saját szerkesztés

Célszerűnek tartom az alábbi struktúrába rendezni a kutatásom során feltárt kompetenciákat, amelyek alapvetően hatást gyakorolnak a teljesítményre. - Így azon vállalatok, intézmények, akik klasztertagokká szeretnének válni, felmérhetik, hogy mely kompetenciákat birtokolják, illetve melyekre kell még szert tenniük, esetlegesen fejleszteniük.

2. táblázat: A teljesítményt befolyásoló tényezők

	SPECIÁLIS KOM-PETENCIÁK	**PSZICHOLÓGIAI, KOMPETENCIÁK**
EGYÉNI		
CSOPORT		

Forrás: Saját szerkesztés

3. Összefoglalás

Véleményem szerint a klaszterek létjogosultsága nem kérdés –hazánkban sem-, hiszen a KKV-ok életben maradásához ez az önszerveződő együttműködési formája nyújthat lehetőséget. Személyes véleményem azonban, hogy az együttműködéseknek célszerű kompetencia-alapúnak lennie. Amint azt már a fentiekben is részleteztem, elsősorban azt értem ez alatt, hogy a feleknek az együttműködés kezdeményezésekor kitűzött célok elérése érdekében rendelkezniük kell bizonyos készségekkel, képességekkel, személyiségjegyekkel, továbbá szükséges bizonyos erőforrások megléte is. Mindezekre, a sikeresség szempontjából elengedhetetlen tényezőkre próbálok majd rávilágítani, a fent bemutatott modellek segítségével pedig, szemléletessé tenni mindazokat, kutatásom lezárását követően.

Irodalomjegyzék

[1] F. Fukuyama [1997]: Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése.
[2] Hámori B. [2003]: Érzelemgazdaságtan - A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Kiadó, Budapest
[3] Klemp, G. O., McClelland, D. C. [1986]: What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence. Cambridge University Press
[4] Kovács A. [2003]: Kooperáció és versengés. In: Gazdaságpszichológia. Szerkesztette: Hunyadi, Gy. - Székely, M., Osiris Kiadó, Budapest, 140-147. old.
[5] Magyari B.I. [2000]: A Homo Oeconomicustól a Homo Humánusig, Fejezetek a gazdaságpszichológiából. Aula Kiadó, Budapest, 78-119. old.
[6] Nowak, M. L. -Sigmund, K. [2000]: Cooperation versus Competition. Financial Analysts Journal July/August, 13-22.old
[7] Spencer L. M., Spencer S. M. [1993]: Competence at work: Models for superior performance, Wiley, New York
[8] Tarnai M.: A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. [2003]: In: Gazdaságpszichológia. Szerkesztette: Hunyadi, Gy. - Székely, M., Osiris Kiadó, Budapest, 676-715. old

DILDAR F. ZEBARI[126]: Fundamental Issues of development of early Oil Concession Contracts in Iraq after 1950

1. Introduction:

The contract is the most important legal act. It is the expressed terms between parties at the domestic and international level in commercial matters.

An oil concession contract, granted to an international oil company (IOC) by a host country, is a guarantee of an exclusive and monopoly right to discover and develop crude oil, production and exportation in a specific area in the territory of the host state. In addition the IOC becomes the owner of the oil meaning that they have sole legal entitlement to it. In return for the concession the IOC, as agreed in the oil concession contract, gives the host country money in cash or in kind [Hadad, 2003., 175. p.].

An oil concession contract is recognized as being one of the oldest types of oil contracts. This contract started to appear at the beginning of the last century. For example, the first oil contracts that were signed in Iraq were early oil concession contracts and are dated back to 1920 with Iraq petroleum's company (IPC). The IPC controlled the oil production for the whole Iraqi territory [Hadad, 2003., 175. p.]. The contract stipulated that, the foreign oil company had to pay only 4 shillings127 for each ton of exported crude oil to the Iraqi government (each ton equals more than seven barrels of crude oil)[Hershlag, 1964., 259.p.]. Later on, some new oil contracts started to appear such as joint venture, production sharing and oil service contracts. [Zedalis, 2009., 4.p.].

This paper discusses the development of early oil concession contracts after 1950 in Iraq. In the fifties some changes took place in oil concession contracts in Iraq and also in the Middle East in general. This paper aims to reveal these changes and their causes. The research paper is divided into three parts, the concept of oil concession contracts, advantages and disadvantages of concession contracts and the development of early concession contracts.

2. Concept of oil concession contracts:

There are some definitions for concession, for instance Okun and Hillman defined concession as exclusive rights are given to the concessionaire [Okun & Hillman, 2003., 3-10. p.]. Also it is defined as a right given to somebody with no sharing and no competing [Kheloud, 2013., 70. p.].
The main premise of the oil concession contract is that it is a given right by the government of the host country to an international oil company for exploration, development, production and exportation on a specific land of the territory of the host country [Chisholm, 2006.]. The the IOC is then responsible for all operations involving exploration by itself until a large enough amount of crude oil for commercial aim is found [Goldthau, 2013.]. If the IOC finds enough crude oil, the IOC will turn to development oil and also production, at the exportation level. The host country should provide all necessary facilities for the IOC. This support of the host country is necessary in order for the IOC to be able to work and carry out its oil operations

[126] PhD student, University of Szeged

which include exploration right through to the successful exportation. When the IOC produces and exports crude oil, the IOC has to pay a large amount of money or in kind to the host country as is agreed by both parties according to the contract between them [Ziegler, 2010-2011.].

According to the early oil concession contracts at the end of the fifties, the host countries did not have any right to participate in oil operations with IOCs. This meant that there were no rights for the host country such as production sharing and most of the host countries' territories were under the control of the concessioner and the host country did not receive any real remuneration from the concessioners. The main reason for this is that at the beginning of the discovery of oil in the Middle East many oil producing countries were colonies. The colonizers were the owners of IOCs for example; Iraq was a colony under the British Empire from 1920 till 1958. This meant that IOCs, which were working in Iraq, belonged to the British Empire and the Iraqi government had no say in rejection of the conditions of oil concession contracts with IOCs [Attar, 2010., xvii. P.].

In fifties Iraq gained its independence from the British Empire [Romero, 2010., 39. P.]. This marked the beginning of the Iraqi governments starting to think about how to negotiate with IOCs in order to change and modify its oil concession contract with IOCs.

3. Advantages of oil concession contracts:

A concession contract is not a complex contract so it is easier to work out its details compared to other oil contracts [open Oil Online Curriculum: Governance, 2012.]. The government of the host country easily gets its revenue from an international oil company in an oil concession contract once the production or selling has been completed and it is a fixed profit without any risk [International agreement in developing countries, 1975., 567. P.]. Also in a concession contract, international oil companies help the host countries economically by sometimes paying in cash. Thus in economic crisis, the private sector helps the host countries to invest [Ziegler, 2010-2011.].

Second, a concession contract helps oil-producing countries to discover oil for the first time. For example in Iran in 1908 and Iraq in 1923 the oil was discovered by IOCs and despite the many criticisms of the content of the contracts (imbalance of the rights and obligations of the contractors) these countries have been received many benefits later on. Also almost all Oil Producing Countries (OPCs) in the Middle East were not able to discover by themselves without any help from IOCs due to factors such as poor financial and professional conditions and most importantly, they did not have the power to explore the oil since they were colonies [Journal of Energy & Natural Resources Law, 1994., 258. P.].

Third, since there is competition among private companies for obtaining the concession rights the government of the host country is able to include conditions in the contract, which are in the country's interest [Viewpoint, infrastructure concession contracts, 2008.]. In addition international oil companies pay high taxes and bring technology into the host countries [33 Int'l L, 1999.].

1. Shilling was the British empire's currency, 20 shilling was one British pound sovereign, available 10/2/2015 at http://members.peak.org/~jeremy/dictionaryclassic/tables/money_uk.php

Fourth, there is a modern oil concession contract, which is used in the Democratic Republic of Congo. In this modern oil concession contract an IOC should pay a royalty of 12.5% and also 50% from production profit as tax. The modern oil concession contract is also used in the United Arabic Emirates in Abu Dhabi, where an IOC has to pay a royalty from crude oil production [Brinsmead, 2007., 14. p.]. In addition in some oil concession contracts, the host country may share the commercial productions with international oil companies or by their national oil companies (NOCs) so the NOCs may also obtain and receive a technological benefit from the IOCs [Goldthau, 2013.]. Some think that there are advantages of oil concession contracts for a short period of time.

It is also argued that these kinds of contracts are beneficial for the new oil producing countries because the exploration, production and developing of an oil field for the first time requires substantial resources. In fact, most benefits are accrued by the international oil companies because international oil companies own the oil without host countries having any control of the processes from the discovery time till the selling of the oil [Ismaila. 2012.].

4. Critical observations of oil concession contracts:

First, the decision of developing oil fields and discovery, exploration, production and selling were the exclusive rights of foreign oil companies. These companies controlled many oil fields in oil producing countries. As mentioned above in the case of Iraq, the oil fields of an entire state would be under the control of foreign oil companies. Second, these contracts were concluded for a very long period of time, sometimes for more than 75 years. For example, the oil concession contract between the King of Iran and the British millionaire (William Knox Darcy) in 29 March 1901 gave concession rights to William Knox Darcy's company to conduct exploration, exploitation, transportation and selling, these rights continued for sixty years [Labban, 2008., 145. P.]. Third, there was no pressure or punishment on the foreign oil companies by oil producing countries, if they did not develop the oil field or did not produce oil at all. This was due to the fact that there were no such contractual obligations on international oil companies. Therefore sometimes, international oil companies did not produce oil at all because at that time the oil price in the world market was not high as it currently is [Bindemann, 1999.]. (At that time one barrel was sold for only two US dollars or less [Luongo and Weinthal, 2010., 190. P.], while in 2014 one barrel was sold for more than 100 US dollars [Average prices for OPEC crude oil from 1960 to 2014].

Therefore, at that time foreign oil companies did not work very hard to develop an oil field and produce oil. Despite this, oil-producing countries only had the right to receive a very limited amount of money for each ton of oil produced by foreign oil companies [Bindemann, 1999.]. Fourth, the foreign oil companies were the owners of the production of crude oil. Therefore, the foreign companies had exclusive rights to the production [Judge, 2013., 13. P.]. Although, some scholars such as Georgeta, think that oil concession contracts are (zero-sum) meaning that one party has more advantages than the other so there are no equal benefits between the parties. Conversely, Celasium is of the opinion that both parties can benefit from this contract because oil concession contracts are flexible contracts. This means that in time the parties can modify the contract later on. For example in the Middle East and North Africa when OPCs enjoyed their full independence from colonization OPCs imposed high taxes on IOCs in order to have receive a more or less similar profit to that, which IOCs receive from the oil concession contracts. Therefore, it seems that oil concession contracts are normal contracts like other oil contracts, But this is not the case because when OPCs in Middle East

signed their oil concession contracts for the first time they were colonies which meant that were disadvantaged and were not in a position whereby they could draft a contract which was in the interest of their countries [Dinu, 2013., 88. P.].

5. Development of early concession contracts:

The development of concession contracts began to replace the system of traditional concession contracts, with the decline of colonization. The traditional concession contracts were considered as the relics of foreign colonization. This resulted in, these types of contracts facing many criticisms as mentioned previously by oil producing countries. As a result a new vision of concession contracts was formed [Ing, 2014.].
In 1930, a few oil producing countries started to share the profit with foreign oil companies on oil production. For example, host countries and the foreign oil companies agreed that the host countries have the right to a royalty of around 12.5% of the oil production and then they would agree about profit-sharing [Mineral & Mining, 2007.]. At that time, it was common for each party to have a 50% share in production profit. This new system of concession contract was called the Tax and Royalty system. The governments of the host country gave to the foreign oil companies the license of mining and in return the foreign oil companies paid rent and taxes and also had a share of the profit of the production for being the host country [Celasun, 2006., 110. P.].

From the beginning of the 1950s some oil producing countries in the Middle East, started to re-negotiate their oil contracts in order to renew or to change the conditions. Saudi Arabia changed its oil contract from being a traditional concession contract to a new concession contract. According to its old contract Saudi Arabia had received 21% of the share production of one barrel of oil. While, under the new Saudi Arabian oil contracts, the bond interest was 50 % for the Saudi government and the same percentage for the foreign oil company. At the same time, the foreign oil company also had to pay tax to the Saudi government. Later, Iran also followed the same system as in Saudi Arabia [Bindemann, 1999.].

Iraq also introduced a new system of concession contracts. The oil producing countries took advantage of the changing political, economical and social circumstances and the shifting of power after the Second World War. The modifications of oil contracts were more favorable for the oil producing countries and reached their highest level. For example in Iraq, a larger share of the profit of production (55%) remained with the government and just 45% went to the foreign oil company. The most important developments of oil concession contracts were the following:

A- **The system of equal profit:**
The equal share system was the most important modification, which occurred in the system of early oil concession contracts. In 1952, Iraq issued legislation imposing a profit tax on international oil companies, (at a rate of 50%) of production profit with the Mosul and Basra Oil Companies [Nairn and Alshahan, 1997., 471. P.].

B- **Changes to the royalty system:**
After the application of the equal profit system, a problem connected to the application of the royalty appeared. The following question was raised: does the royalty include 50% of its share with regards to the foreign oil company’s production profit?

In order to address and resolve this issue a conference was held in 1964 by the Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC) in Jakarta, Indonesia. In its Resolution No. 49 countries agreed that the royalty is a part of the cost of production and it is not part of the profit share of the contracting states [Parra, 2004., 104-105. P.].

C- **The system of abandonment of unused space:**
Abandonment of unused space means a physical limitation of the concession area. Reduction of concession areas may be introduced either gradually or instantly after almost forty years from the first concession contract in Iraq. It happened instantly in the Iraqi domestic law on 11 December 1961, when a public act entered into force (Act 80 of 1961), which played a major role in reducing the concession areas. The law, (IPC) obliged parties to relinquish their 99.5% of the concession area and to maintain only those areas which were actually used for oil production purposes [Mikesell, 2013., 228. P.].

In 1961, public law no (80) of Iraqi domestic law, Iraq regained 99.5% of its land from the foreign oil companies (IPC, BPC, and MPC). At that time the British colonization of Iraq resulted in forcing the Iraqi's to sign concession oil contracts with three companies and according to these contracts, the companies was allowed to control large areas of Iraqi land as a fraudulent excuse of oil production [Zedalis, 2009., 8. P.].
In 1967, article number (97) of Iraqi law; the Iraqi government prohibited the national oil companies from using a system of concession oil contracts with international oil companies. Instead of this, national oil companies were given the right to participate with foreign oil companies through other types of oil contracts provided by law but not oil concession contracts [Luong and Weinthal, 2010., 206. P.].
Currently, oil producing countries do not use concession contracts in their interactions with foreign oil companies and if they do it is only in very narrow circumstances. For now the practice of concession contracts are considered to be a remnant of colonial domination [Abdulmajid, 2008., 83-84. P.].

6. In conclusion:

Oil concession contracts are the oldest oil contracts in Iraq and it is also proximately true for all oil producing countries. Iraq had had traditional or early oil concession contracts with IPC that belonged to the British Empire. In 1920 Iraq became a colony of the British Empire, therefore Iraq was not in a position to draft the contract independently for the country's interest, but instead early oil concession contracts served the British Empire's interest.

After Iraq became fully independent from the British Empire the Iraqi government had power to react independently without any pressure from the British. As such Iraq started to modify their oil concession contracts. In 1952 Iraq issued legislation imposing a profit tax on international oil companies at a rate of 50%. Additionally the Iraqi government has changed its system to a royalty system with IOCs with help from the OPEC in 1964. In addition on 11 December in 1961 according to article 80 of Iraqi law, Iraq reduced the concession areas from IOCs by 99.5% of the concession area. This was a big change to early oil concession contracts.

In addition in 1967 according to article 97 of Iraqi law, the Iraqi government prohibited the national oil companies from using a system of concession oil contracts with international oil companies. Instead of this, national oil companies were given the right to participate with

foreign oil companies through other types of oil contracts provided by law but not concession contracts.

The research has shown that Iraq after 1950 was able to change its oil concession contracts for the best interests of the Iraqi people. Additionally the oil concession contract no longer has a negative impact on Iraq in terms of economic conditions and its sovereignty.

Bibliography

1. Abdulmajid Sami [6-11-2008]: Albahith menshor fi mejala aliqtisadya we ilmia, title in English: (the research was published at magazine of science and economic, faculty of economic and management, no (22), university of Basra-Iraq
2. Attar Samar [2010]: Debunking the Myths of Colonization: The Arabs and Europe, University Press of America
3. Bindemann Kirsten [October 1999]: Production-Sharing Agreements: An Economic Analysis, Oxford Institute for Energy Studies, WPM 25
4. Brinsmead Simon [July 25, 2007]: Oil Concession Contracts and the Problem of Hold-Up available from 8/2/2015 at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1002755
5. Carrington Anca [2003]: Iraq: Issues, Historical Background, Bibliography, Nova Publishers
6. Celasun Merih [2006]: State-Owned enterprises in the Middle East and North Africa, Privatization , Performance , and Reform, American University in Cairo Press Series, American Univ. in Cairo Press
7. Chisholm Archibald H.T [2006]: Frank cass and company limited,the first Kuwait oil concession agreement a record of the negotiation 1911-1934, New York
8. Dinu Catalina Georgeta [2013]: Oil and mining concession in European perspective, vol2, issue 1
9. Goldthau Andreas [2013]: The Handbook of Global Energy Policy John Wiley & Sons
10. Guach J. Luis [2004]: Granting and Renegotiating Infrastructure Concessions: Doing it Right, World Bank Publications
11. Hadad Hafiz [2003]: the contracts between states and foreigners, publisher of legal Halab
12. Hershlag Z [1964]: Introduction to the Modern Economic History of the Middle East, E. J. Brill, Netherlands
13. Ing Julie [20-5-2014]: Production sharing agreements versus concession contracts
14. Ismaila. P Jalo [2012]: The rights to explore for and exploit petroleum, what manner of award of rights is best suited for the Iraqi petroleum industry?
15. Judge Ismail Mohamed [2013]: Globalization and New International Public Works Agreements in Developing Countries: An Analytical Perspective, Ashgate Publishing, Ltd
16. Kheloud Bewiz [2013]: Aqid nafet imtyaz we tetbiqatha,(concession oil contract and its implementation), house of national documentary, Baghdad, university of Hadith
17. Labban Mazen [2008]: Space, oil and capital, Routledge
18. Luong Pauline and Weinthal Erika [2010]: Oil Is Not a Curse: Ownership Structure and Institutions in Soviet Successor States, Cambridge University Press
19. Mikesell Raymond [2013]: Foreign Investment in the Petroleum and Mineral Industries: Case Studies of Investor-Host Country, Relations, Routledge
20. Nairn A. E and Alshahan A. S [1997]: Sedimentary Basins and Petroleum Geology of the Middle East, Elsevier

21. Okun D. Tanner and Hillman Jennifer [2003]: united states international trade commission, oil and gas field service, Impediments to trade and prospects for liberalisation, Inv. 332-444
22. Parra Francisco [2004]: Oil Politics: A Modern History of Petroleum, B.Tauris
23. Romero Juan [2010]: The Iraqi Revolution of 1958, A Revolutionary Quest for Unity and Security, University Press of America
24. Zedalis Rex J [2009]: The Legal Dimensions of Oil and Gas in Iraq: Current Reality and Future Prospects, Cambridge University Press
25. Ziegler John [2010-2011]: Dangers of Municipal Concession Contracts: A New Vehicle to Improve Accountability and Transparency, 571 J. L. Cont. Pub 40

Online sources

26. Average prices for OPEC crude oil from 1960 to 2014 (in U.S. dollars per barrel), Available from 2/2/2015 at http://www.statista.com/statistics/262858/change-in-opec-crude-oil-prices-since-1960/
27. International agreement in developing countries [1975]: J. Int'l L. 567
28. Journal of Energy & Natural Resources Law [1994]: Vol 12 J. Energy & Nat. Resources L. 257
29. Mineral & Mining, USA International Business Publications [2007]: Central African Republic Sector Investment and Business Guide, World Strategic and Business Information Library, Int'l Business Publications, p 86 Ibpus.com
30. Open Oil Online Curriculum: Governance [2012]: Contracts, 8/2/2015 available fromhttp://openoil.net/wp/wp-content/uploads/2012/02/contracts-reading-material.pdf
31. Shilling was the British empire's currency, 20 shilling was one British pound sovereign, available 10/2/2015 at http://members.peak.org/~jeremy/dictionaryclassic/tables/money_uk.php
32. Viewpoint, infrastructure concession contracts [2/08/2008]: an introduction
33. 33 Int'l L [1999] 724.

GÓDOR AMELITA KATA[128]: Az élelmiszerfogyasztás szerkezetének főbb területi összefüggései Magyarországon

1. Bevezetés

A 20. század folyamán a magyar mezőgazdaság a lakosság élelmiszer fogyasztását megfelelő minőségben és mennyiségben hivatott kielégíteni. Az ínséges időszakok rendszerint rövid ideig tartottak és ezek után a fogyasztás hamarosan visszatért az európai átlagszínvonalra, vagy meghaladta azt. A századforduló idején a táplálkozás átlagos szintje lényegesen alacsonyabb volt, mint az évszázad későbbi szakaszaiban, amikor az élelmiszer-termelés növekedett. Számottevő volt az élelmiszerek választékbővülése és az élelmezési alapelvek korszerűsödése, amely szintén kedvezőbb irányba befolyásolta a fogyasztást. Az élelmiszer-fogyasztás összetételét befolyásolta többek között az átlagos életkor meghosszabbodása is. A korszerűbb táplálkozást a hagyományokon kívül az is akadályozza, hogy az „egészségesebb" élelmiszerek ára lényegesen magasabb, mint a sok energiát adó zsír, vagy gabonafélék árai. A jövedelmek és a táplálkozás színvonala között szoros a kapcsolat. Az országos átlagokon belül a különböző jövedelmű rétegek fogyasztása mindig nagymértékben szóródott. Az 1960-as évektől kezdődően a gyorsan fejlődő élelmiszer-termelés bővülő fogyasztást tett lehetővé, amely meghaladta az európai országok átlagát. A fogyasztás szerkezete azonban ekkor sem volt minden tekintetben optimális. 1990 után a mezőgazdasági termelés visszaesett, az élelmiszerek drágultak. A lakosság élelmiszer fogyasztása így az 1980-as szint alá süllyedt. A kedvező folyamatok közül a húsfélék és a tojás fogyasztásán a nyugat-európai színvonalra való emelkedését kell kiemelni. Húsból – különösen baromfihúsból – és tojásból a század első feléhez képest rendkívül nagy volt az előrelépés. Tejből az 1980-as évekre sikerült a korábbi szintet számottevően felülmúlni. Sajnálatos, hogy a szervezet számára értékes halból az éves fogyasztás – bár 50 év alatt megtöbbszöröződött – 3 kg alatt maradt. A gyümölcs- és zöldségféléknek az étrendben elfoglalt mind fontosabb szerepe az utóbbi negyedszázadban megtorpant. [http://mek.oszk.hu]

2. Élelmiszeripar helyzete és jelentősége Magyarországon

Magyarország jelenleg 120%-os önellátásra képes az alapvető élelmiszerekből. Ez a szint 150%-ra növelhető, ami a globális élelmiszerigény várható jelentős emelkedésével komoly nemzetgazdasági előnyt jelenthet. Minden lehetőség meg van ahhoz, hogy a magyar lakosság ellátása magyar termékekkel történjen, az élelmiszeripar kivitele tovább növekedjen. [Nemzeti Vidékstratégia, 2012-2020]

Vidéki foglalkoztatás, népesség megtartása, növelése szempontjából is fontos az élelmiszergazdaság mivel a

- magyar élelmiszeripar a 2. legnagyobb foglalkoztató a feldolgozóipari ágazatok között.
- Vidéki munkahelyek megőrzésében nagyon fontos szerepe van az ágazatnak.
- Különösen fontos szerepet játszanak a vidék munkahelymegtartó képességében a családi vállalkozások, kistermelők, mikro-, kis-és középvállalkozások
- Kistermelők, őstermelők a helyi igények kielégítésére saját terményeik feldolgozása útján állítanak elő élelmiszer [Nemzeti Vidékstratégia, 2012-2020]

[128] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

Az élelmiszer-termelés stratégiai jelentősége egyre hangsúlyosabb, hiszen a kereslet és kínálat alakulása befolyásolja az élelmiszer árakat, ezen keresztül a fogyasztók választási lehetőségeit.

1. táblázat: Az élelmiszergazdaság jelentősége a magyar nemzetgazdaságban

	Az élelmiszeripar részaránya			Élelmiszer, ital, dohányárú részaránya		
Év	Foglalkoztatásból, %	GDP-ből	Beruházásból	Fogyasztásból	Exportból	Külkereskedelem egyenlege, mrd Ft
		folyó áron, %				
2000	4,0	3,4	3,7	28,6	8,0	302,2
2001	4,1	3,7	4,1	29,6	7,5	374,8
2002	4,2	3,1	3,1	27,5	6,8	308,9
2003	3,9	2,7	3,6	26,6	6,5	303,2
2004	3,6	2,4	3,7	26,1	6,0	223,1
2005	3,6	2,2	3,6	25,1	5,8	181,1
2006	3,6	2,1	3,1	25,8	5,5	214,8
2007	3,4	2,0	3,2	26,8	6,3	360,5
2008	3,3	1,9	1,8	24,8	6,7	373,4
2009	3,5	2,2	1,9	24,6	7,2	347,6
2010	3,3	2,1	2,2	24,0	6,9	464,2
2011	3,3	1,9	2,5	24,5	7,5	594,9
2012	3,3		3,3		8,2	764,9

Forrás: KSH adatok alapján az AKI-ban készült összeállítás

Változatlanul magas az élelmiszerek részaránya a háztartások kiadási szerkezetén belül is (24%, miközben az EU átlag 13%). Ez a magas részarány a teljes fizetőképes kereslet korlátozottságára utal, nem pedig a hazai vásárlók jelentős élelmiszerköltésére. Mindemellett az élelmiszer jellegű termékek export részesedése – a mezőgazdasági alaptermékekkel együttvéve – megőrizte jelentős szerepét. (ÉFS, 2014-2020) Ezt az alábbi táblázat jól szemlélteti. A belföldi piacvesztést némileg ellensúlyozta az exportértékesítés. Az exportárbevétel folyó áron 2004 és 2012 között több mint duplájára nőtt, de ennek az emelkedésnek is jó része az árfolyamváltozásnak volt köszönhető, amit az is jelez, hogy a volumenindex csak 40 százalékkal növekedett a vizsgált időszakban. Az egész időszakban jellemző, hogy az ágazat pénzügyi eredménye negatív, köszönhetően az ágazat erős eladósodottságának, és az ezzel járó jelentős kamat- és törlesztő kiadásoknak. [ÉFS, 2014-2020]

Élelmiszergazdaság jelentősége átfogó társadalompolitikai cél is mivel a „Magyar élelmiszer – termelés és a magyar agrárgazdaság komparatív előnyeit kihasználva az európai élelmiszer - előállítás fontos tényezője, és a magyar mezőgazdaság kiegyensúlyozott, versenyképes szereplője, amely az egész lakosság biztonságos és jó minőségű élelmiszerekkel történő ellátása mellett jelentősen hozzájárul a vidék jólétéhez.” [ÉFS, 2014-2020]

Magyarország nemzeti érdeke:
- a hazai lakosság egészséges, biztonságos és megbízható élelmiszer ellátását a lehető legnagyobb mértékben hazai forrásokból biztosítani;

- az élelmiszerlánc optimalizálásával a lehető legmagasabb hozzáadott értéket itthon előállítani, és a hazai szükségletet meghaladó élelmiszerek exportjával javítani a nemzetgazdaság helyzetét;
- a vidék önfenntartó képességét, munkalehetőségeit megőrizni,az élelmiszer-feldolgozás arányának növelésével is javítani, ennek érdekében a fenntartható élelmiszertermelő rendszereket fejleszteni. [ÉFS, 2014-2020]

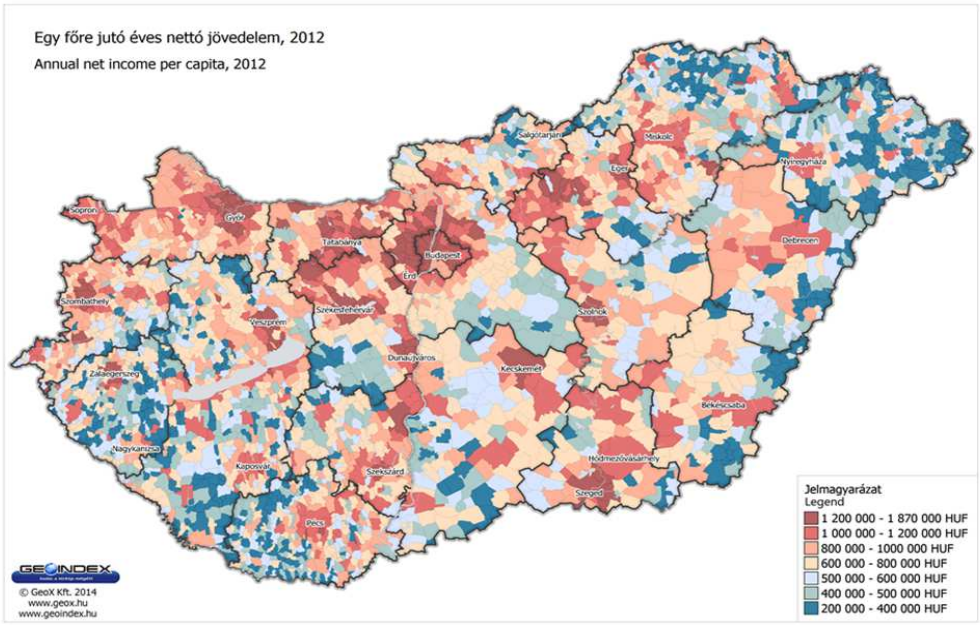
3. Anyag és módszer

A téma feldolgozása során a hazai szakirodalomra (könyvek, folyóiratok, cikkek) támaszkodom és elemezni a vidék térgazdasági összefüggéseit, jellemzőit, a vidék versenyképességet az élelmiszergazdaság összefüggéseivel.
Kutatásom során célom minél szélesebb körben felkutatni és elsajátítani a különféle fejlesztési stratégiákat mind a vidék térségek, mind pedig az élelmiszergazdaság témakörében.
Az alkalmazott mutatók megkövetelik a megfelelő mennyiségű és minőségi adat gyűjtését és kezelését. Kutatásomhoz elengedhetetlen mind a hazai (Területi Statisztikia Kiadványok, KSH, AKI, GFK Hungária kutató), mind a nemzetközi adatbázisok használata (Eurostat, OECD kiadványok, egyéb internetes források).

4. Az élelmiszerfogyasztás alakulása

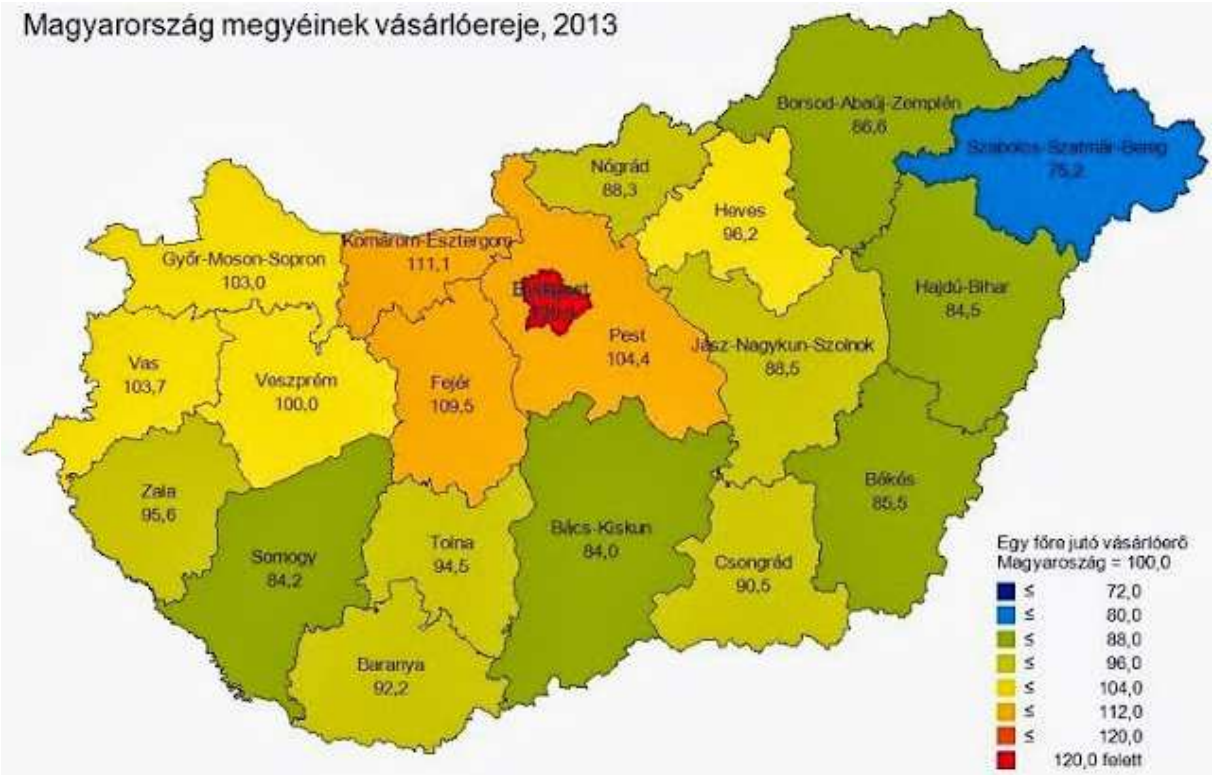
Kutatásomban célom vizsgálni azt is, hogy a jövedelmi szint növekedésével az élelmiszerfogyasztási szokások hogyan változnak meg, milyen élelmiszereket preferál a tehetősebb fogyasztói réteg, illetve melyek azok a termékek, melyeket a szegényebb réteg fogyaszt. Fontosnak tartom annak vizsgálatát, kutatását is, hogy regionális vagy akár megyei szinten milyen következtetések vonhatóak le adott területi szint gazdasági, társadalmi mutatóiból, ezek milyen kapcsolatot mutatnak az élelmiszerfogyasztással összefüggésben. A kutatásom alapján elmondható, hogy az egészségesebb, prémium kategóriás élelmiszereket a nagyobb vásárlóerővel rendelkező (tehetősebb) réteg részesíti előnyben.

Az alábbi ábrán jól látható, hogy a fejlettebb megyék egy főre jutó éves nettó jövedelme magasabb, mint a fejletlenebb, hátrányos helyzetű megyéké. Ebből következik, hogy az élelmiszerfogyasztásra szánt kiadás a magasabb áru minőségi termékek irányába mozdul el ezeken a területei egységeken.



1. ábra: Egy főre jutó éves nettó jövedelem, 2012
Forrás: www.geoindex.hu

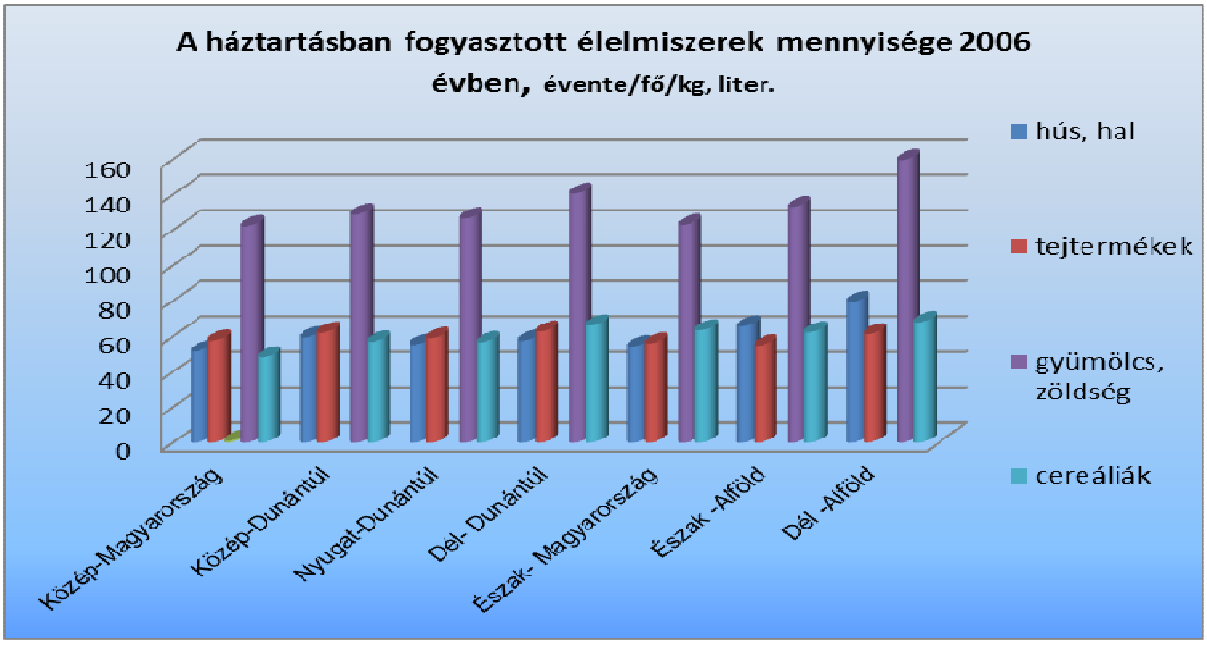
Míg elmondható, hogy az alacsony jövedelmű rétegek fő problémája az elegendő mennyiségű élelmiszerhez való jutás. A magas jövedelmű rétegnél ezzel szemben az egészséges, magas hozzáadott értékkel rendelkező termékek iránti igény a meghatározó.



2. ábra: Magyarország megyéinek vásárlóereje, 2013
Forrás: GfK Vásárlóerő Magyarország 2013

A mezőgazdaság egyik legfontosabb feladata, hogy egy adott ország élelmiszer fogyasztását megfelelő minőségben és mennyiségben legyen kielégíteni. Az elmúlt évek során az alapvető élelmiszerek ára 100-300 százalékban emelkedett. Az élelmiszer-jellegű kiadások meghatározó szerepet játszanak a háztartások életében, az élelmiszer árak változása azonban megváltoztatta a fogyasztói kosár szerkezetét. A fogyasztók által élelmiszerre fordított aránya körülbelül egyharmad. Azonban nemcsak az élelmiszerek ára, hanem a jövedelmi helyzete is jelentősen befolyásolja az életkörülményeket. Az árak, valamint a jövedelmek változása mellett az infláció mértéke, a helyettesítő termékek árának megváltozása és több más mikro- és makrogazdasági tényező is szerepet játszhat a fogyasztás alakulásában.[Szigeti, 2012]

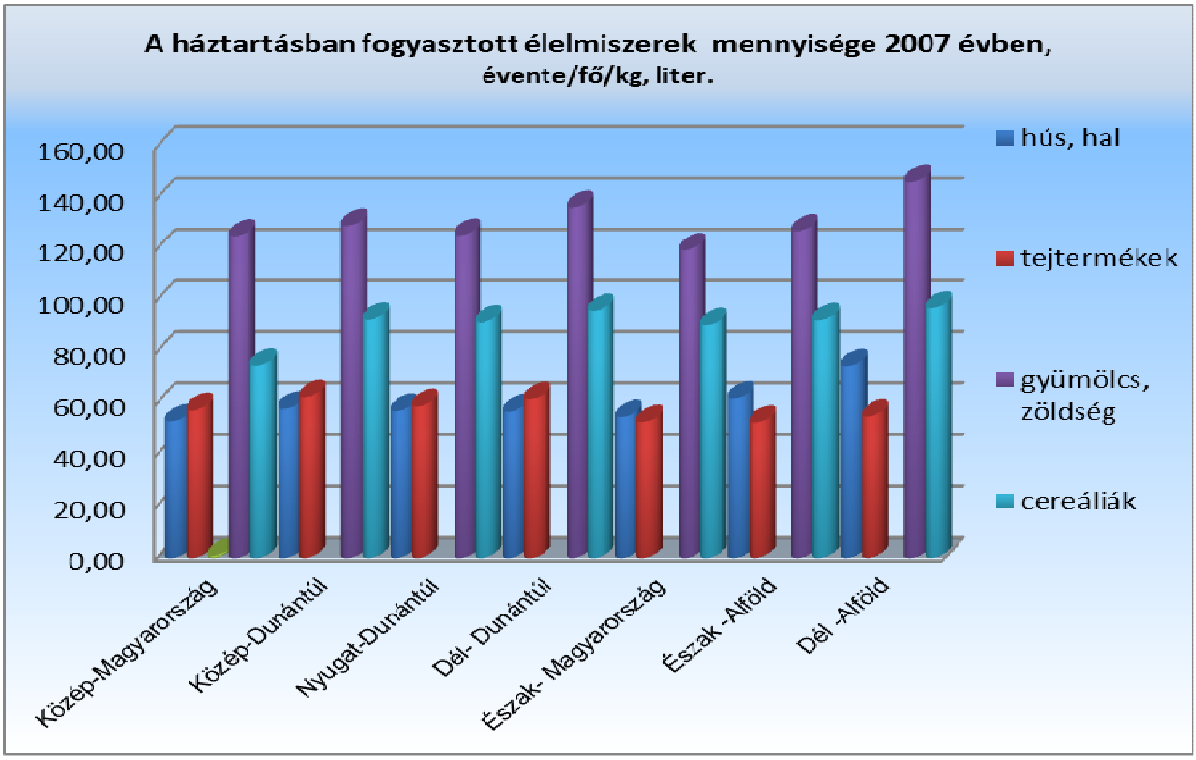
Kutatásomban vizsgálat tárgyát képezi a lakosság élelmiszeripari termékre költött jövedelmi viszonyának éves mutatószáma, illetve a háztartásban fogyasztott élelmiszerek egy főre jutó éves mennyisége regionális szinten a 2006 és 2012 közötti időszakban. A következőkben ezeket mutatom be.



3. ábra: A háztartás fogyasztott élelmiszerek mennyisége, 2006
Forrás: www.ksh alapján saját szerkesztés

A 2006 év alapján elmondhatjuk, hogy az alföldi régiók a cereáliák, húsfélék, gyümölcsök és burgonya tekintetében nagy mennyiséget fogyasztónak bizonyulnak. A Dél Dunántúli régióra a hús kivételével szinte ugyanezt elmondhatjuk, a többi Dunántúli régióra a kevesebb húsfogyasztás a jellemző.

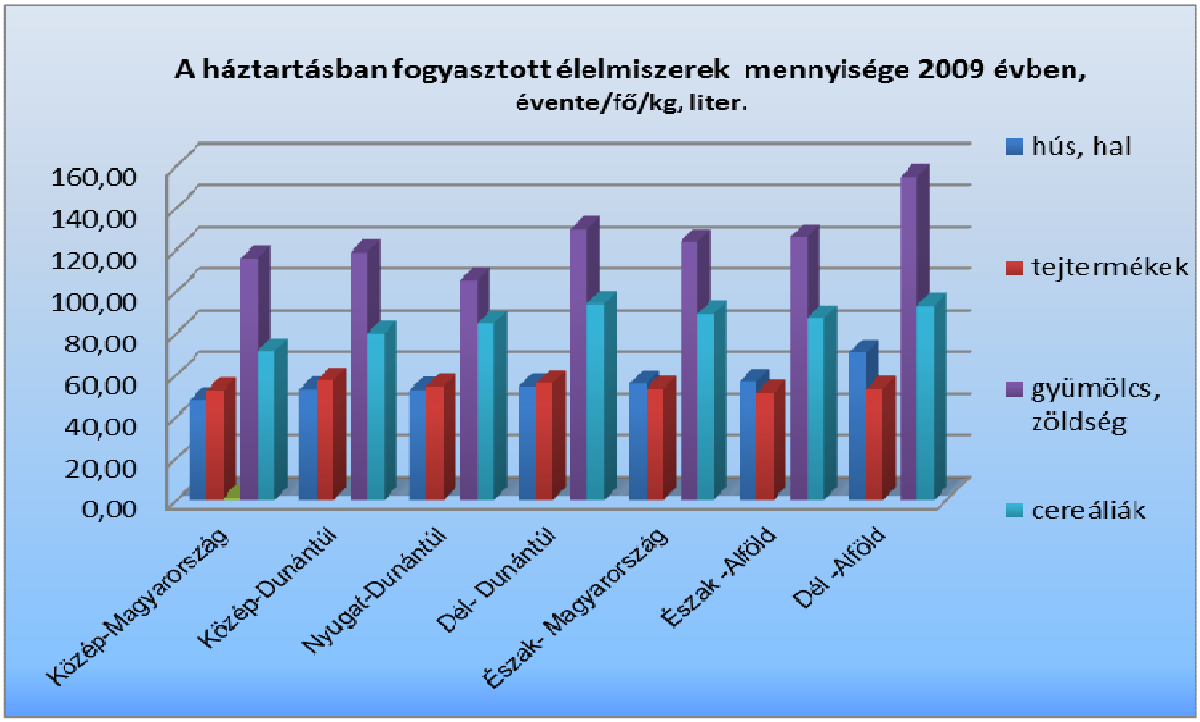
Az adatokból egyértelműen látszik, hogy a Közép-Magyarországi régió a legalacsonyabb fogyasztási értékeket mutatja. Ezt az is indokolja, hogy e területeken a lakosság megengedheti magának a háztartáson kívüli étkezési lehetőségek igénybevételét (vendéglátás, munkahelyi étkezés).
Az Észak-Magyarországi régióban meglehetősen magas a cereáliák fogyasztása, kevés a húsféle, tej, tojás, gyümölcs fogyasztása, melyek tükrözik a régió szegénységét is.



4. ábra: A háztartásban fogyasztott élelmiszerek mennyisége, 2007

Forrás: www.ksh alapján saját szerkesztés

Az Alföldön a 2007. évben is hasonlóan a 2006. évhez magas húsfogyasztás volt a jellemző.

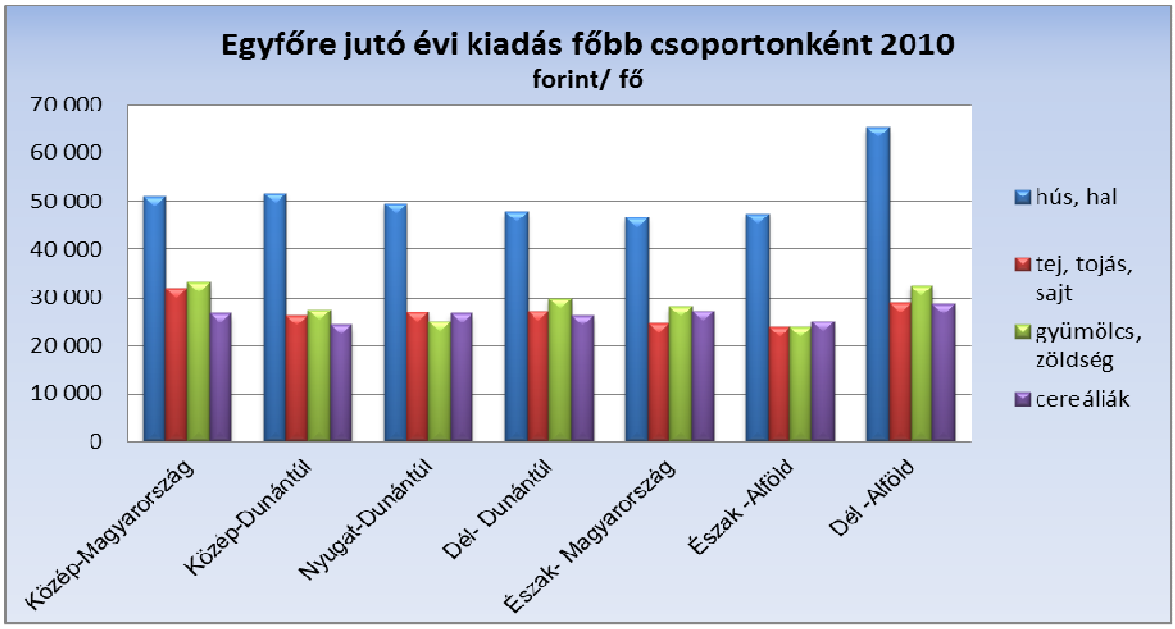


5. ábra. A háztartásban fogyasztott élelmiszerek mennyisége, 2009

Forrás: www.ksh alapján saját szerkesztés

A válság évében egyértelműen kimutatható a fogyasztás csökkenése, ha összevetjük a 2006 évet mutató diagrammal. A dél-alföldi régióban változatlanul magas a fogyasztási mutatók száma. A Dél – Dunántúli régióban a legmagasabb a cereáliák fogyasztása. Észak – Magyarországi régió elmaradt helyzete ugyancsak megmutatkozik a 2009-es év fogyasztási adataiban magas kenyérfogyasztás, alacsony zöldség – gyümölcs fogyasztás.

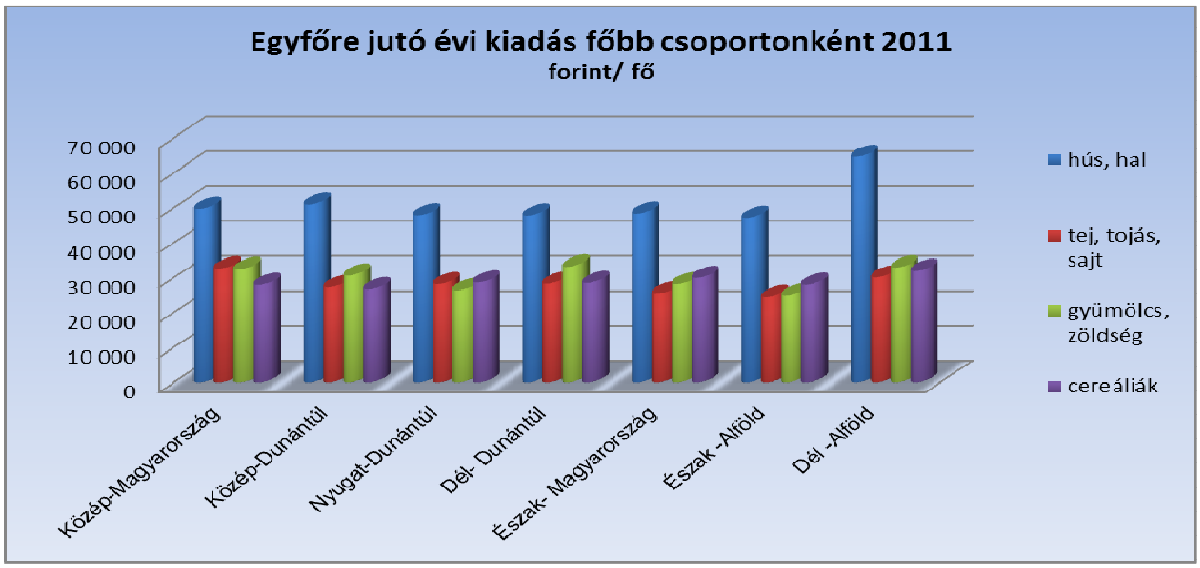
Az alábbi diagramok az egy főre jutó évi kiadást mutatják 2010-2012-ig regionális szintű lebontásban hús – hal, tej – tojás – sajt, gyümölcs – zöldség, cereáliák vonatkozásában.



6. ábra: Egy főre jutó kiadás főbb csoportonként, 2010

Forrás: www.ksh.hu alapján saját szerkesztés

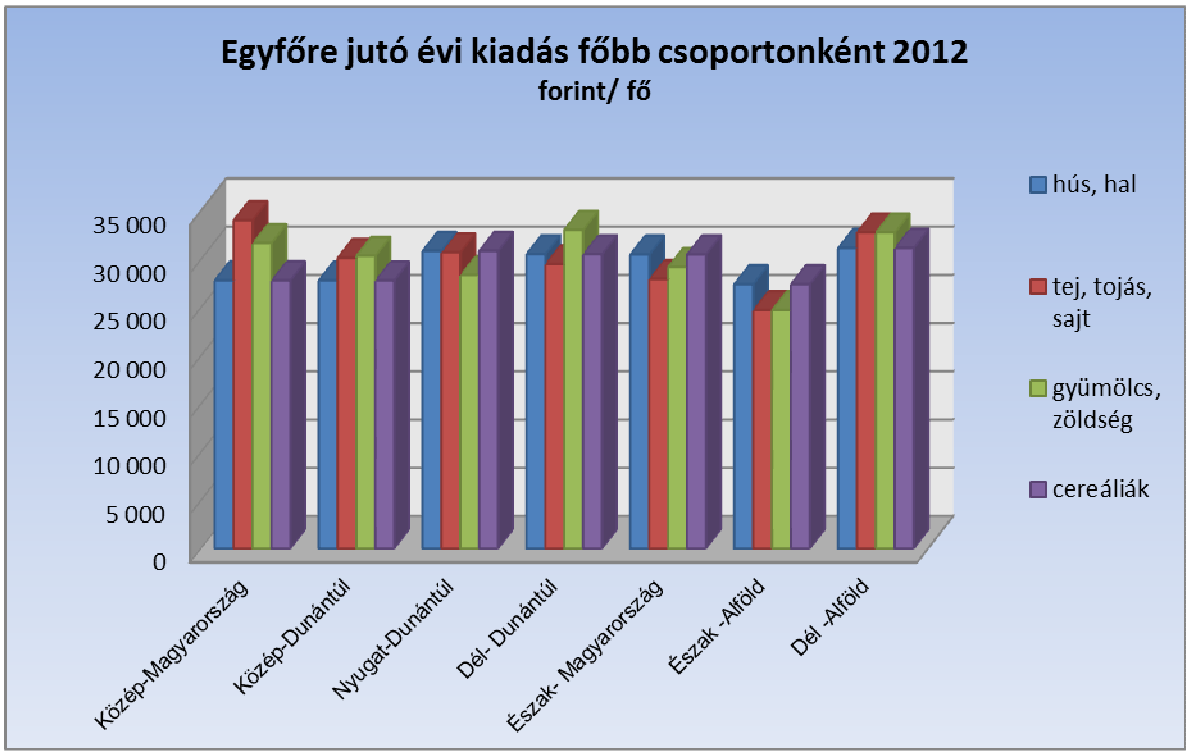
A fenti diagramról kitűnően leolvasható, hogy 2010-ben a Közép-magyarországi és Dél-alföldi régióban költenek a legtöbbet zöldség és gyümölcs termékekre, emellett a hús és hal fogyasztás is kiemelkedő, hozzájárul az egészséges táplálkozáshoz. A korábbi évekhez képest elmondhatjuk, hogy az Észak-magyarországi régió fogyasztása nőtt.



7. ábra: Egy főre jutó évi kiadás csoportonként, 2011

Forrás: www.ksh.hu alapján saját szerkesztés

A fenti diagramokon jól látható, hogy a hús és hal termékekre a Dél – Alföldi régióban magas a kiadási hajlandóság. 2010-es, 2011-es évek vizsgálata alapján elmondhatjuk, hogy kiemelkedő érték van még a Közép – Magyarországi, Közép – Dunántúli, Nyugat – dunántúli, Dél – dunántúli, Észak – magyarországi, Észak – alföldi régiókban. Viszont ez a magas szint lecsökkent a 2012-es év tekintetében, már-már megegyező arányt mutat a többi régióval együtt. A tej – tojás – sajt; gyümölcs – zöldség; cereáliák tekintetében nem tapasztalhatunk jelentősebb eltérést a régiók szintjén sem.



8. ábra: Egy főre jutó évi kiadás főbb csoportonként, 2012

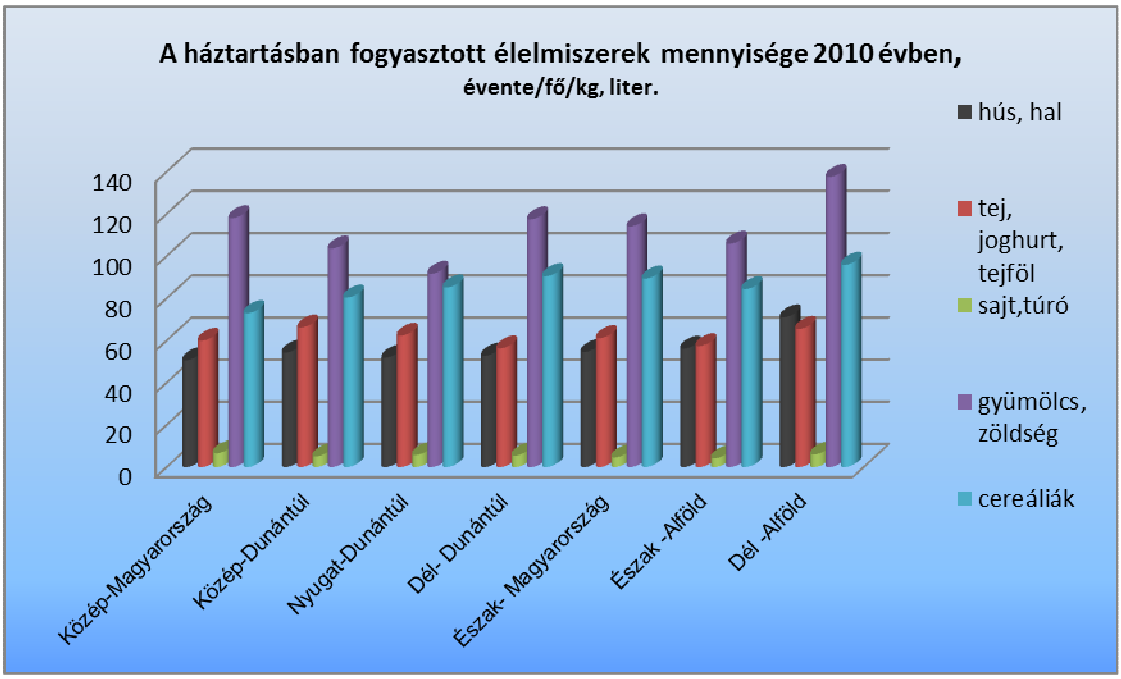
Forrás: www.ksh.hu alapján saját szerkesztés

E területek elemzésénél azt is figyelembe kell venni, hogy a Közép – Nyugat – Dél dunántúli, az Észak – magyarországi, Észak – alföldi és Dél – alföldi régió konvergencia régió. A konvergencia régió fogalma: az a régió ahol az egy főre jutó GDP kevesebb az EU 25 átlagának 75%-ánál. Tehát lényegesen elmaradt a fejlődésben és a lehetőségek terén.

Az alábbi diagramokon pedig a háztartásban elfogyasztott élelmiszerek mennyiségének alakulását vizsgálom szintén regionális szintre lebontva 2010-es, 2011-es, 2012-es év vonatkozásában.

Elmondható, hogy az Észak-magyarországi régió háztartásaiban fogyasztott élelmiszerek mennyisége nagyon alacsony a 2010-es évben, a Közép-dunántúli és Dél-alföldi régió eredményei a korábbi vizsgálatom értékeit itt is támogatják.

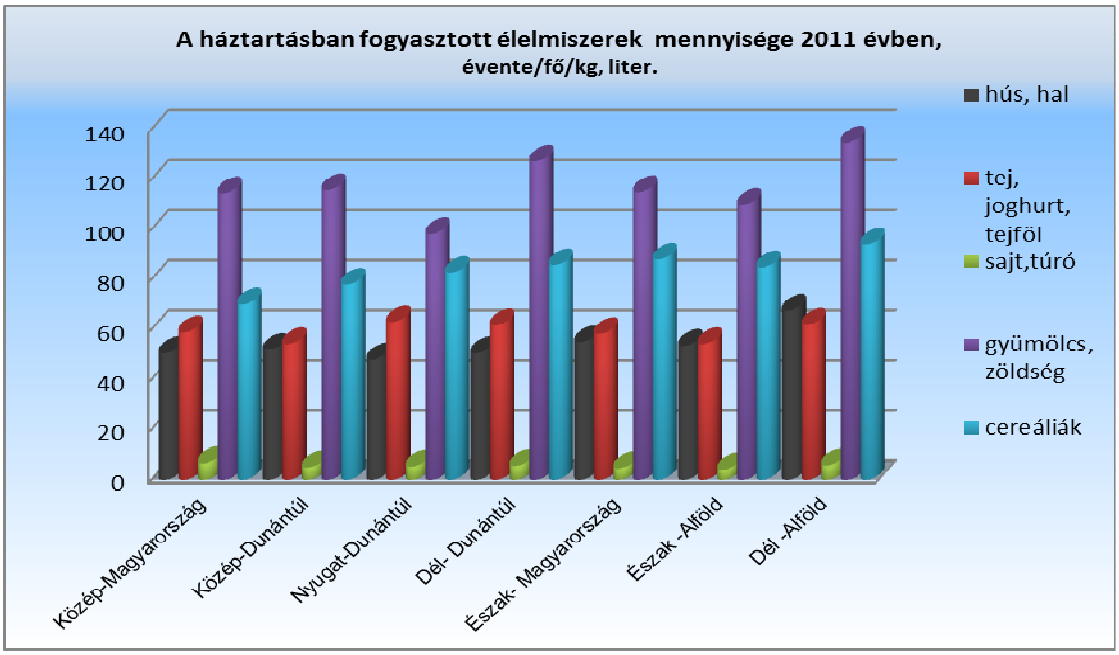
Mint láthatjuk a 2010. évben a hús, hal fogyasztás legalacsonyabb szintje a Közép – magyarországi régióban volt. Ez az érték e területen 2011 évre számottevően nem változott, viszont a Nyugat – dunántúli régióban az előző évhez képest visszaesett. A legnagyobb mutatók mindkét évben – 2010-ben 71 kg/fő, 2011-ben 67,8 kg/fő – a Dél-alföldi régióban tapasztalhatók.



9. ábra: A háztartásban elfogyasztott élelmiszerek mennyisége, 2010

Forrás: www.ksh alapján saját szerkesztés

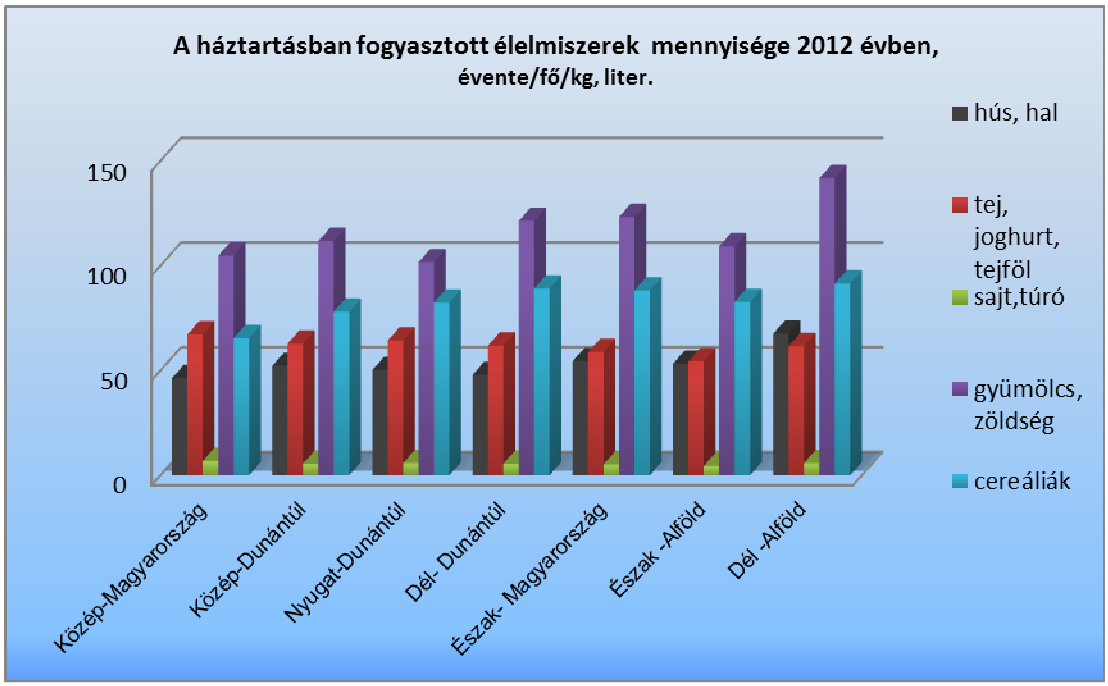
A tejtermékek terén a Közép-dunántúli régió 2010 évi kimagasló 66,2 kg/fő fogyasztása a következő évre 10%-ot megközelítő visszaesést mutat. Megállapítható, hogy Magyarországon a legkevesebb tejtermékre az Észak-alföldi régióban van igény. A tudatos táplálkozás egyik legfontosabb eleme a zöldség – gyümölcs fogyasztói szokás tükörképe, mely azt mutatja, hogy a Nyugat-Dunántúlon a 2010 évi 91,7 kg/fő 2011 évre 98,4 kg/főre emelkedett, de a többi régióhoz képest ezen értékek a legalacsonyabbak. Mivel a legnagyobb mennyiség a Dél-alföldi régióban 137,6 kg/fő a 2010-es évben. Kismértékű csökkenés mellett 2011 évben is magas 134,9 kg/fő a fogyasztás.



10. ábra: A háztartásban fogyasztott élelmiszerek mennyisége, 2011

Forrás: www.ksh alapján saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy a Közép-Dunántúlon emelkedő tendenciát mutat a zöldség, gyümölcs iránti igény. Valamint a vizsgálatból leszűrhető az a következtetés, hogy a Dél-alföldi régióban a legmagasabb az egy főre jutó fogyasztási értékek kevés kivétellel. Ez tulajdonítható a határ menti tranzit útvonal közelségének is.



11. ábra: A háztartásban fogyasztott élelmiszerek mennyisége, 2012
Forrás: www.ksh.hu, saját szerkesztés

Az élelmiszerfogyasztást a fenti tényezőkön kívül vizsgálhatjuk iskolázottság és lakóhely változók alapján is. Az imént említet 2 változó hatással van a fenntarthatóbb és egészségesebb termékek iránti igényre. Véleményem szerint háztartások fogyasztási mintáit befolyásolja még az életstílusbeli változás, illetve az sem elhanyagolható, hogy milyen demográfiai változások jellemzik a vizsgálat tárgyát, a régiókat.
Az élelmiszeripar termelési értéke 2004 és 2012 között folyó áron csaknem 30 százalékkal növekedett, volumenváltozásban kifejezve ez közel 14 százalékos visszaesést jelentett. A belföldi értékesítés volumenénél is lényegesen nagyobb mértékben, 29 százalékkal csökkent.

5. Összefoglalás

Az élelmiszerfogyasztás területi megosztottsága tükröződik az egyes élelmiszerfélék egy főre jutó évi mennyiségének alakulásában is, amelyben érzékelhető a tradicionális, illetve az egészségtudatosabb táplálkozási szokások területenként változó hatása. A háztartások jövedelmének alakulása szoros kapcsolatban van a térség gazdasági teljesítőképességével, ebből következően a háztartások gazdasági aktivitás szerinti összetételével, melyre mint tudjuk jelentős hatást gyakorolnak a demográfiai folyamatok is.

Összegzésként elmondhatom, hogy a válság idején országosan a háztartásban fogyasztott élelmiszerre fordított egy főre jutó kiadás átlagosan 158 ezer forint körül alakult, ez azonban kevesebb volt a 2008. évinél. A csökkenés válság hatásának tudható be elsősorban, de szerepet játszik ebben a fogyasztási szokások változása is.
Az élelmiszereken belül a kiadások kétharmada hús, hal, tej, tojás, sajt és cereáliák vásárlásából származott. A legnagyobb tételt, átlagosan 51 ezer forintot a hús- és halvásárlásra szánt

kiadások jelentették. A legnagyobb összeget, 64 ezer forintot a dél-alföldi, míg a legkevesebbet, 48 ezer forintot az észak-magyarországi háztartások költötték hús- és halfélékre. Az egy főre jutó húsfogyasztás országosan 53 kg-ot, a halfogyasztás pedig 2 kg-ot tett ki 2009-ben. Észak-Alföldön a húsfogyasztás 2005–2009 között folyamatosan, évente átlagosan 3 kg-mal mérséklődött, ami a régiók között a legnagyobb visszaesést jelentette. A dunántúli területeken 4–8 kg-mal mérséklődött az egy főre jutó fogyasztás. A lakosság tejfogyasztása 2009-ben régiónként 51– 57 litert tett ki. A legtöbb tejet Közép-Dunántúl háztartásaiban fogyasztották. A fogyasztási szokásokban jelentkező területi különbségek a gyümölcs termékcsoportnál is jelen vannak. Dél-Alföld háztartásaiban az országos jellemzőnél lényegesen több gyümölcs került asztalra. [KSH, 2011]

A 2012-es évre szinte valamennyi élelmiszerfajta fogyasztásának mennyisége visszaesett. Az élelmiszer árérzékeny fogyasztási tétel, az emberek a nagyobb mértékben dráguló termékeket igyekeznek olcsóbbal helyettesíteni, vagy bizonyos szintig csökkenteni azok fogyasztását. Ez tulajdonítható annak is, hogy az átlagos árindexnél magasabb mértékben (körülbelül 9,0%-kal) nőtt a hús ára, aminek következtében éves szinten a fejenként fogyasztott mennyiség 1,4 kg-mal csökkent. 9,2%-kal esett vissza az egy főre jutó tojásfogyasztás, ami a kiemelkedően magas, 36%-os áremelkedés következménye. KSH adatok alapján összességében visszaesett a zöldség- és gyümölcsfogyasztás, fejenként 2,3 kg-mal kevesebb zöldséget és 1,4 kg-mal kevesebb gyümölcsöt vásároltak a fogyasztók. Megállapítható, hogy az egészségtudatos táplálkozás irányába történő elmozdulást mutatja az olaj és zsiradékok, ezen felül a cukor fogyasztásának évek óta tartó visszaszorulása, elsősorban a 30 év alattiak és a középkorúak körében. E korcsoportok viszont zöldségből és gyümölcsből is kevesebbet fogyasztottak az átlagosnál, mert a mennyiségi táplálkozást fokozatosan felváltja e rétegben a minőségi, egészséget szolgáló termékek iránti igény. [KSH, 2014]
Az élelmiszergazdasági, élelmiszerpolitikai célok, mint például a munkahelyteremtés és megőrzés, biztonságos élelmiszer-ellátás a hazai élelmiszerekkel összefüggésben vannak a vidék versenyképességével kapcsolatban. Egyik meghatározó tényezője a vidéki térségek versenyképességének a jövőben is a mezőgazdasági termeléshez, élelmiszergazdasághoz fog tartozni. Ennek megfelelően fontosnak tartom a vidéki térségek versenyképességének térgazdasági vizsgálatát, mivel ez a munkahelyteremtés és a vállalkozások fejlődésének egyik meghatározó eleme. Az élelmiszer előállítás közvetlen és közvetett szerepet játszik a foglalkoztatásban, a vidék lakosságmegtartó képességében. A helyi élelmiszer-feldolgozás alternatív lehetőséget biztosíthat a mezőgazdasági termelésből kiszorult munkaerő számára. Különösen fontos lehet ez a konvergencia régiókban. Tudatosítani kell a fogyasztókban, hogy magyar élelmiszer vásárlásával magyar munkahelyet őriznek meg.

Irodalomjegyzék

1. Élelmezésbiztonság. A magyar élelmiszer-gazdaság, a vidékfejlesztés és az élelmiszerbiztonság stratégiai alapjai, MTA Budapest (2010)
2. KSH [2011]: *A háztartások fogyasztásának regionális különbségei, 2009*. Központi Statisztikai Hivatal, 2011
3. KSH [2014]: *A háztartások fogyasztása, 2012*. Statisztikai Tükör, VII. évfolyam 100.szám
4. Nemzeti Vidékstratégia 2012-2020, Vidékfejlesztési Minisztérium
5. Szigeti Judit [2012]: *Jóléti hatások vizsgálata a magyar élelmiszerfogyasztók körében*, Doktori (PhD) értekezés, BCE
6. Vetőné M. Zsófia [2014]: *Az élelmiszerfogyasztás szerkezete és környezeti hatása Magyarországon*, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Menedzsment 2014/3

Internetes hivatkozás:

1. http://mek.oszk.hu
2. www.geoindex.hu
3. www.ksh.hu

dr. FELBÁB MELINDA[129]: A munkaviszony megszüntetéséhez kapcsolódó adatvédelmi szempontok - különös tekintettel a csoportos létszámcsökkentésre

1. Bevezetés

Az adatvédelem hazai szabályozása mind az információs önrendelkezés, mind pedig az információs szabadság meglehetősen fiatal, csupán pár évtizedes múltra visszatekintő jogterületnek számít.
Az adatvédelem, mint önálló jogág kialakulásának elsődleges okaként sokan a számítástechnika ugrásszerű fejlődését tekintik. Ezt támasztja alá az is, hogy a hazai jogalkotásba az első lépést a Polgári Törvénykönyv 1977-es módosítása jelentette, amely szerint „a számítógépen történő adatfeldolgozás nem sértheti a személyhez fűződő jogokat."[130]
Az adatvédelem számos területen összekapcsolódik már tudományterületekkel, mint például a munkajoggal.
Tanulmányomban a hazai szabályozások közül a témát érintően két törvényt vizsgálok meg a 2011. évi CXII. törvényt az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (továbbiakban: Infotv.), valamint a 2012. évi I. törvényt a Munka Törvénykönyvéről (továbbiakban: Mt.).
Kutatásomat az általános ismeretek bemutatása után nemzetközi vizsgálattal folytatom, majd a munkaviszony megszüntetésekor felmerülő adatvédelmi kérdéseket vizsgálom meg.
Tanulmányom célja, hogy bemutassa a munkaviszony megszüntetéséhez kapcsolódóan a főbb adatvédelmi kérdéseket. Továbbá a munkaviszony megszüntetésének módozatain belül a csoportos létszámcsökkentés alkalmazásakor felmerülő adatvédelmi szempontokat mutassa be.
.

2. Hazai és nemzetközi szabályozás

A hazai szabályozáson belül az Infotv.-t, az Mt.-t azon belül is a munkaviszony megszüntetésének esetét, különös tekintettel a csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó előírásait emelném ki. Mielőtt azonban rátérnénk a belső szabályozások vizsgálatára, kiindulópontként meg kell vizsgálnunk, hogy mit értünk személyes adat alatt.
Személyes adat az érintettel kapcsolatba hozható adat különösen az érintett neve, azonosító jele, valamint egy vagy több fizikai, fiziológiai, mentális, gazdasági, kulturális vagy szociális azonosságára jellemző ismeret, valamint az adatból levonható következtetés.
Személyes adat kizárólag meghatározott célból, jog gyakorlása és kötelezettség teljesítése érdekében kezelhető.
Az adatkezelésnek minden szakaszban meg kell felelnie az adatkezelés céljának, az adatok felvételének és kezelésének tisztességesnek és törvényesnek kell lennie.[131]

Nemzetközi viszonylatban az Európa Tanács személyes adatok gépi felhasználása során az egyének védelméről szóló, 1981. január 28-i 108. számú egyezménye volt az első, adatvédelem területén elfogadott, jogilag kötelező erejű nemzetközi okmány.

[129] PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem, Állam és Jogtudományi Kar

[130] 1977. évi IV. törvény a Magyar Népköztársaság Polgári Törvénykönyvéről szóló 1959. évi IV. törvény módosításáról és egységes szövegéről 83.§ (1) bekezdés
[131] 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról 4.§ (1) bekezdés

Az egyezmény célja, hogy „minden egyén számára […] biztosítva legyen, hogy jogait és alapvető szabadságjogait, különösen a magánélethez való jogát tiszteletben tartsák személyes adatainak gépi feldolgozása során” [132]
A személyes adatok feldolgozása vonatkozásában az egyének védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról szóló, 1995. október 24-i 95/46/EK irányelv[133] a személyes adatok európai uniós védelmének központi jogi normája.
Fontos kiemelni, hogy az adatvédelemről új uniós szintű jogi dokumentum készül, amely jelenleg tárgyalás alatt áll.
Visszatérve a 95/46/EK irányelvre általános szabályokat határoz meg a személyes adatok feldolgozásának jogszerűségére. Meghatározza az érintettek jogait, valamint független nemzeti felügyeleti hatóságok létrehozását is előírja.
Kimondja, hogy személyes adatokat kizárólag akkor lehet feldolgozni, ha az érintett személy ahhoz egyértelmű hozzájárulást adott, és az adatok feldolgozása előtt erről tájékoztatást kapott.
Az Európai Bizottság az Egyezmény elfogadását követően arra a következtetésre jutott, hogy ezzel az Egyezménnyel egyben megoldják majd az uniós harmonizációs kérdéseket is.
1981-ben olyan ajánlást fogalmaztak meg, amely a tagállamokat az egyezményhez való csatlakozásra ösztönözték.
A jogalkotástól való idegenkedés azonban nem volt alaptalan, ugyanis a Bizottság észlelte a nemzeti jogok/érdekek eltérését.
Teljesen egyértelművé akkor vált, amikor 1990-ben a Bizottság kezdeményezte az irányelv megalkotását. Ekkor vált nyilvánvalóvá, hogy, a tagállamok erősen megosztottak az adatvédelmi szabályozás kérdésében.
Nagy-Britannia például határozottan ellenezte az uniós adatvédelmi szabályozást.
Az irányelvet végül mégis elfogadták 1995-ben a tagállamoknak a rendelkezéseit pedig 1998-ig kellett átültetniük belső nemzeti jogukba.[134]
Az irányelv az Európai Közösséget létrehozó szerződés 100/A cikkén alapul. Ami egy olyan harmonizációs intézkedés, amely a 14. cikkben foglalt cél - az egységes belső piac- megvalósítását szolgálja.
Célja azonban mégis kettős, ahogy ezt már a címe is tükrözi: „Az Európai Parlament és a Tanács 1995. október 24-i 95/46/EK irányelve a személyes adatok feldolgozása vonatkozásában az egyének védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról".
Az irányelv preambulumában és 1. cikkében is megjelenik a kettős célkitűzés:

„(1) A tagállamok ezen irányelvnek megfelelően védik a természetes személyek alapvető jogait és szabadságait, különösen a magánélet tiszteletben tartásához való jogukat a személyes adatok feldolgozása tekintetében.

(2) A tagállamok nem korlátozhatják, és nem tilthatják a személyes adatok tagállamok közötti szabad áramlását az (1) bekezdés értelmében biztosított védelemmel kapcsolatos indokok miatt."

Az irányelv szabályozásának igényét a tagállami adatvédelmi szabályozások eltérése, az ebből adódó, az egységes belső piac kialakítását akadályozó hatások váltották ki.

---

132 1981. évi 108. sz. egyezmény az Európa Tanács személyes adatok gépi felhasználása során az egyének védelméről

133 95/46/EK a személyes adatok feldolgozása vonatkozásában az egyének védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról

134 Jóri András: *Adatvédelmi kézikönyv*, Osiris Kiadó, Budapest, 2005.30. o.

Ebből egyesek azt a következtetést vonták le, hogy az irányelv **elsődleges** célja a tagállamok közötti szabad adatforgalom biztosítása, az egységes védelmi szint megteremtése érdekében. Azonban az egységes védelmi szintet úgy kellett megteremteni, hogy az nem érinthette az egyes tagállami jogok által biztosított, az irányelv által megköveteltnél „magasabb" védelmi szintet.
Erre utal az irányelv preambulumának 10. pontja, amely szerint, „a személyes adatok feldolgozására vonatkozó nemzeti jogszabályok célja az alapvető jogok és szabadságok, különösen a magánélet tiszteletben tartásához való jog védelme".
Amelyet mind az emberi jogok és alapvető szabadságok védelméről szóló európai egyezmény 8. cikke, mind pedig a közösségi jog általános alapelvei elismernek.
Ezért tehát az említett jogszabályok közelítése nem vezethet az általuk nyújtott védelem szintjének csökkenéséhez, sőt magas védelmi szintet kell, hogy biztosítson a Közösségen belül.
Ezt támasztja alá az is, hogy a 2000-ben elfogadott Alapjogi Charta 8. cikke alapjogként ismeri el a személyes adatok védelméhez fűződő jogot.
A harmonizációs cél elsődlegességének kérdése igen nagy gyakorlati jelentőséggel bír a magyar adatvédelmi jog értékelésekor is.
A magyar jog számos szabálya az adatkezelők számára szigorúbb kötelezettségeket állapít meg, mint az irányelv által megkívánt szint. A magyar szabályozás legtöbb eltérése az irányelvtől vagy igazolható az irányelv által biztosított derogációs lehetőségek valamelyikével, vagy olyan esetekre vonatkozik, amelyek nincsenek az irányelv hatálya alatt. Általában tehát az mondható, hogy a magyar szabályozás megfelel az irányelv rendelkezéseinek.[135]
Az irányelv rendelkezéseivel kapcsolatban az is elmondható, hogy azok sok esetben a korábbi dokumentumok megoldásaira építenek.
Elsősorban az Európa Tanács Egyezményben foglaltakra, ám egyes esetekben túl is lépnek az ezek által meghatározott kereteken így például az automatizált egyedi döntés szabályozásával.
Az irányelvet alkalmazni kell a „személyes adatok részben vagy egészben automatizált módon való feldolgozására, valamint azoknak a személyes adatoknak a nem automatizált módon való feldolgozására, amelyek valamely nyilvántartási rendszer részét képezik, vagy amelyeket egy nyilvántartási rendszer részévé kívánnak tenni".
Újdonság, hogy a szabályozás a már az OECD-irányelvekben és az Európa Tanács Egyezményben megjelent, az „adatminőség" körébe sorolt követelményeken, mint például a tisztességes, törvényes adatfeldolgozás, a célhoz kötöttség, szükségesség stb., ezen túl rögzíti az „adatfeldolgozás jogszerűvé tételére vonatkozó kritériumokat is".
Ez azt jelenti, hogy az irányelv taxatív felsorolással meghatározza azokat az eseteket, amelyekben a tagállami jog lehetővé teheti személyes (ezen belül különleges) adatok kezelését.
Az irányelv részletesen szabályozza az érintett tájékoztatáshoz és hozzáféréshez fűződő jogát, valamint meghatározott körben tiltakozási jogot is biztosít.
A szabályozás tartalmazza az adatbiztonságra vonatkozó követelményeket is. Új elemként előírja az adatkezelő számára a felügyelő hatóság „értesítésének" kötelezettségét az adatkezelésről, valamint leszabályozza a felügyelő hatóság egyes intézkedéseire vonatkozó kereteket pl.: előzetes ellenőrzés, nyilvántartás, a bírósági jogorvoslatra és szankciókra vonatkozó követelményeket.
Szintén újdonság az irányelv „harmadik országokba" irányuló adattovábbításra vonatkozó szabályozása is.
A nemzetközi résznél emelném ki a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, azaz az ILO gyakorlati kódexét, amelynek a tárgya a munkavállalók személyes adatainak védelme.

[135] Jóri András – Hegedűs Bulcsú – Kerekes Zsuzsanna: *Adatvédelem és információszabadság a gyakorlatban*, Complex Kiadó, Budapest, 2010. 28. o.

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (a továbbiakban: ILO) kezdeményezésével és támogatásával elkészült egy magatartási kódex (Code of Practice) amely átfogóan foglalkozik a munkavállalók személyes adatainak védelmével. [136]
A kódexhez készült egy hitelesített, a szövegbe ágyazott kommentár is. Nyilvánosságra hozatalát és terjesztését az ILO testülete 1996 novemberében hagyta jóvá.
A kódex 2. pontja szerint a kódex kizárólag iránymutatásként szolgál, kötelező erővel nem bír. Azt is rögzíti, hogy a kódex „nem helyettesíti a nemzeti jogszabályokat, szabályzatokat, nemzetközi munkaügyi standardokat. Felhasználható a jogalkotás, a szabályzat - alkotás, a kollektív szerződések, a munkahelyi előírások, a szakpolitika és a gyakorlati mércék előmozdítására.” [137]
A kódex a köz - és magánszektorra, illetve a manuális és az automatizált adatkezelésre egyaránt kiterjed.
Továbbá a kódexben meghatározásra kerültek az adatvédelemmel kapcsolatos alapvető definíciók, az adatkezelés alapelvei, valamint a munkavállalók személyes adatai feldolgozására vonatkozó lényeges szabályozások.
A nemzetközi kitekintés után a munka világában felmerülő adatkezelési szempontokat vizsgálom meg.

3. Adatkezelés a munka világában

Mindenképpen kiemelendő, hogy a munkaviszony minden szakaszában találkozhatunk adatkezeléssel. Adatkezelésről beszélhetünk az önéletrajzok beküldésétől egészen a jogviszony megszüntetéséig. Adatkezelésen alapul a munkavállalók kiválasztása, képzése, minősítése, ellenőrzése vagy például a munkaviszonnyal kapcsolatos döntések meghozatala.
Adatkezeléssel jár továbbá a munkaviszony megszüntetése is. [138] Attól függetlenül, hogy egyéni vagy csoportos jogviszony megszüntetésre kerül sor.
Tehát a munkáltató a munkaviszony teljes tartamában kezeli a munkavállaló adatait. Ez az adatkezelés adatvédelmi szempontból gyakran bizonytalan, a munkavállaló személyes adatait sértő, ill. veszélyeztető alapokon nyugszik.
Ez arra a sajátos helyzetre vezethető vissza, hogy a jogalkotó a munkaviszony sajátos jellegéből kiindulva a felek között jogilag mellérendelt jogviszonyt tételez fel. Amelyben a munkáltató és a munkavállaló egymás mellett állnak és a szerződéses szabadság elve alapján, szabadon alakítják a jogviszonyt. [139]
A gyakorlatban viszont a felek között alá-fölé rendeltségi viszony áll fenn. A munkavállalónak nincs tényleges döntési szabadsága. Éppen ezért a munkáltató szabadon alakíthatja a feltételeket, akár a munkavállaló akarata, szándéka ellenére, valamint néha a munkavállaló megkérdezése nélkül. [140]
Álláspontom szerint a két fél közötti alá-fölé rendeltségi viszonyban keresendő az egyik alapvető hiba mind adatvédelmi, adatkezelési szempontból és mind pedig munkajogi szempontból.
A másik fontos hibát abban látom, hogy a munkaviszonnyal összefüggő adatkezeléseket szabályozó jogszabályok igen kevés rendelkezéseket tartalmaznak.

[136] ILO Code of Practice – Protection of workers' personal data, International Labour Office, Geneva, 1997
[137] Hegedűs Bulcsú: *A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet gyakorlati kódexe a munkavállalók személyes adatainak védelméről I.* Infokommunikációs Jog, 2007. 4. sz. 122-125. o.
[138] Péterfalvi Attila: *Adatvédelem és információszabadság a mindennapokban*, HVG-ORAC Kiadó, Budapest, 2012. 284. o.
[139] Az adatvédelmi biztos beszámolója 2010. Adatvédelmi Biztos Irodája, Budapest, 2011
[140] Cséffán József: *A munka törvénykönyve magyarázata*, Szegedi Rendezvényszervező Kft., Szeged, 2012. 45. o.

Például az Mt. mint a munkaviszony alapjogszabálya alig tartalmazz rendelkezéseket a személyes adatok kezeléséről. Éppen ezért az adatok kezelésére az Infotv. kell alkalmazni.
A téma áttekintéséhez megvizsgáltam a jelenleg hatályos Mt. szabályait, valamint összehasonlítottam a régi Mt. azaz a 1992. évi XXII. törvény rendelkezéseivel.

2. ábra: A régi Mt. és az új Mt. összehasonlítása adatkezelési szabályokra vonatkozó szempontok alapján

Régi Mt.	Új Mt.
3. § (4) bekezdése, amely szerint: a munkáltató a munkavállalóra vonatkozó tényt, adatot, véleményt harmadik személlyel csak törvényben meghatározott esetben vagy a munkavállaló hozzájárulásával közölhet. A munkavállalóra vonatkozó adatok statisztikai célra felhasználhatók és statisztikai célú felhasználásra- személyazonosításra alkalmatlan módon- átadhatók.	**10. §** (1) A munkavállalótól csak olyan nyilatkozat megtétele vagy adat közlése kérhető, amely személyiségi jogát nem sérti, és a munkaviszony létesítése, teljesítése vagy megszűnése szempontjából lényeges. A munkavállalóval szemben csak olyan alkalmassági vizsgálat alkalmazható, amelyet munkaviszonyra vonatkozó szabály ír elő, vagy amely munkaviszonyra vonatkozó szabályban meghatározott jog gyakorlása, kötelezettség teljesítése érdekében szükséges. (2) A munkáltató köteles a munkavállalót tájékoztatni személyes adatainak kezeléséről. A munkáltató a munkavállalóra vonatkozó tényt, adatot, véleményt harmadik személlyel csak törvényben meghatározott esetben vagy a munkavállaló hozzájárulásával közölhet. (3) A munkaviszonyból származó kötelezettségek teljesítése céljából a munkáltató a munkavállaló személyes adatait - az adatszolgáltatás céljának megjelölésével, törvényben meghatározottak szerint - adatfeldolgozó számára átadhatja. Erről a munkavállalót előzetesen tájékoztatni kell. (4) A munkavállalóra vonatkozó adatok statisztikai célra felhasználhatók és statisztikai célú felhasználásra - hozzájárulása nélkül, személyazonosításra alkalmatlan módon - átadhatók.
Mt. 77.§: A munkavállalótól csak olyan nyilatkozat megtétele vagy adatlap kitöltése kérhető, illetve vele szemben csak olyan alkalmassági vizsgálat alkalmazható, amely személyiségi jogait nem sérti, és a munkaviszony létesítése szempontjából lényeges tájékoztatást nyújthat.	**11. §** (1) A munkáltató a munkavállalót csak a munkaviszonnyal összefüggő magatartása körében ellenőrizheti. A munkáltató ellenőrzése és az annak során alkalmazott eszközök, módszerek nem járhatnak az emberi méltóság megsértésével. A munkavállaló magánélete nem ellenőrizhető. (2) A munkáltató előzetesen tájékoztatja a munkavállalót azoknak a technikai eszközöknek az alkalmazásáról, amelyek a munkavállaló ellenőrzésére szolgálnak.

Forrás: Saját szerkesztés a 1992.évi XXII. törvény és a 2012.évi I. törvény alapján

A régi Mt. a személyes adatok kezelését illetően, ahogy a fentiekben említettem igen kevés rendelkezéseket tartalmazott. Mindössze két adatkezeléssel, adatvédelemmel kapcsolatos szabály volt megtalálható.
Az egyik a régi Mt. 3. § (4) bekezdése, a másik pedig 77. §. volt. Figyelembe véve a két említett rendelkezést, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a régi Mt. az Infotv. előtt hatályban lévő Avtv.-vel összhangban szabályozta az adatkezelést. [141]
A 2012. július 1-jén hatályba lépő új Mt. nagyrészt fenntartja a régi Mt.-ben szabályozott rendelkezéseket és egy általános kiegészítést fűz a munkavállaló ellenőrzésével kapcsolatban. Az ellenőrzéssel kapcsolatban a későbbiekben foglalkozok részletesebben. Kutatási témámat illetően pedig annyi változás figyelhető meg, hogy az új Mt. a jogviszony létesítése mellett a megszüntetést is kiemeli, bár csak a nyilatkozat tétellel, valamint az adatok közlésével kapcsolatban.

Vagyis azt kell mondanunk, hogy az új Mt. továbbra sem tartalmaz részletes iránymutatást a munkaviszonnyal összefüggő adatkezelésekre pl: jogviszony megszüntetés.
Kérdésként merülhet fel bennünk, hogy vajon a munkaviszonnyal összefüggő adatkezeléseket lehet-e egyáltalán tételesen szabályozni, vagy ez nem lehetséges. Az tény, hogy a munkaviszonnyal összefüggő adatkezeléseket a teljesség igényével nem lehet szabályozni, mivel az adatkezelési célok igen sokrétűek.
Továbbá megjegyzendő az alapelvek rögzítésének hiánya is. Tehát az Mt-.ben helyett kaphattak volna az adatkezelés általános szabályai. Mint, ahogy látható a célhoz kötöttség elve az Mt. 10.§ (1) bekezdésében.
Ahhoz, hogy a munkaviszony megszüntetéséhez kapcsolódó adatvédelmi szempontokat megvizsgáljam, már a jogviszony keletkezésétől kedve át kell tekinteni a felmerülő adatkezelési kérdéseket, ill. problémákat.

4. Adatkezelés a munkaviszonyban

A munkaviszony létesítését megelőzően az adatkezelés célja a munkaviszony létrehozásáról való döntés meghozatala. Ebben a szakaszban a munkáltató célja, hogy minden információ tudomására kerüljön, amely alapján dönteni tudjon, hogy az adott munkavállalóval munkaviszonyt létesít-e vagy sem. Ezen adatkezelésekkor már fontos, hogy az érintett/pályázó személyhez fűződő joga ne sérüljön.
Itt emelném ki a hozzájárulás jelentőségét. Egyes jogviszonyok tekintetében a pályázónak a hozzájárulása szükséges. Ez a hozzájárulás, olyan nyilatkozat, amelyet a pályázó jelölt önkéntes elhatározása alapján tesz, és amellyel az adatkezelőt felhatalmazza személyes adatai kezelésére.
A hozzájárulás elemei az önkéntesség, a határozottság és a tájékozottság. A hozzájáruló nyilatkozatnak megfelelő tájékoztatáson kell alapulnia, vagyis a munkáltató kötelezettsége, hogy a jogviszony megkezdése előtt, és annak fennállása során minden lényeges tényről tájékoztassa.
A három elem közül a legvitatottabb az önkéntesség követelménye. Vagyis hogyan értelmezendő az önkéntesség egy olyan jogviszonyban, ahol a munkavállaló függőségi, ill. alá-fölé rendeltségi viszonyban áll feletteséével.
Ezt az ellentétet a jogalkalmazói gyakorlat sem tudta megoldani. Az adatvédelmi biztos állásfoglalásaiban ezért kiemelt hangsúlyt fektetett az adatkezelés fentiekben említett elveinek, különösen a célhoz kötöttség elvének.[142]

[141] Bankó Zoltán – Berke Gyula - Kiss György - Gyulavári Tamás: *A Munka Törvénykönyvéről szóló 1992.évi XXII. törvény magyarázata*. Budapest, Magyar Hivatalos Közlönykiadó, 2006. 18. o.

A jogviszony alatt a leginkább vitatott kérdés a munkáltató ellenőrzési joga. A munkáltatói ellenőrzés jogalapjáról az Mt. 42. § (2) bekezdés a) pontja értelmében a munkaszerződés alapján a munkavállaló köteles a munkáltató irányítása szerint munkát végezni.
A jogalkotó az Mt. 46. §(1) bekezdés d) pontjában azt a kötelezettséget írta elő a munkáltató számára, hogy írásban tájékoztassa a munkavállalót a munkakörébe tartozó feladatokról. Ezzel összhangban a jogalkotó az Mt. 52. § (1) bekezdés b) és c) pontja a munkavállaló alapvető kötelességeként határozta meg azt, hogy a munkavállaló köteles munkaideje alatt a munkáltató rendelkezésére állni és munkáját az általában elvárható szakértelemmel és gondossággal, a munkájára vonatkozó szabályok, előírások, utasítások és szokások szerint végezni.

Az előző törvényi kötelezettségek megtartása végett a jogalkotó a már korábban említett az Mt. 11. § (1) bekezdésében lehetőséget biztosít arra, hogy a munkáltató a munkavállalót a munkaviszonnyal összefüggő magatartása körében ellenőrizze. Ez a jogosultság is szükségszerűen együtt jár személyes adatok kezelésével. Ezen adatkezelés jogszerűségéhez nem szükséges a munkavállalók hozzájárulása.
Természetesen annak ellenére, hogy nem szükséges a munkavállalók hozzájárulása, a jogszerű munkáltatói ellenőrzésnek bizonyos korlátai vannak:

- A munkáltatói ellenőrzés akkor tekinthető jogszerűnek, amennyiben az a munkaviszony rendeltetésével közvetlenül összefüggő okból feltétlenül szükséges [Mt. 9. § (2) bekezdés].
- A munkáltatói ellenőrzés és az annak során alkalmazott eszközök, módszerek nem járhatnak az emberi méltóság megsértésével; illetőleg a munkavállaló magánélete nem ellenőrizhető [Mt. 11. § (1) bekezdés].
- A munkavállalót előzetesen tájékoztatni kell az adatkezelés lényeges követelményeiről [Mt. 11. § (2) bekezdés, Infotv. 20. § (2) bekezdés].
- Az adatkezelés akkor jogszerű, ha a munkáltató az adatkezeléssel kapcsolatban betartja az Infotv. alapvető rendelkezéseit: a célhoz kötöttség és a tisztességes adatkezelés elvét [Infotv. 4. § (1)-(2) bekezdés].

A jogviszony fennállása alatt számtalan felmerülő adatvédelmi kérdés merül fel. Néhány felmerülő kérdés a teljesség igényének kimerítése nélkül pl.: a munkavállalók ellenőrzése, a munkahelyi kommunikáció, internet használat korlátozása és ellenőrzése, kamerás megfigyelés stb.
A következőkben tanulmányomat a munkaviszony megszűnésével kapcsolatos adatvédelmi kérdésekkel folytatom.

5. Adatkezelés a munkaviszony megszűnését/megszüntetését követően

A magánjogi szerződéses jogviszonyok többségével ellentétben a munkaviszonyt a felek szerződésszerű teljesítése nem szünteti meg.
A munkaviszony megszűnésének és megszüntetésének egyik alapvető elve a felek szerződéses autonómiájának a tiszteletben tartása. [143]
Beszélhetünk jogviszony megszűnéséről és jogviszony megszüntetéséről. A munkaviszony megszűnése esetében nincs szükség a felek nyilatkozatára, a jogviszony objektív körülmények miatt automatikusan megszűnik.
Ellentétben a megszüntetéssel ahol mindig a felek kétoldalú akarat elhatározásával, vagy egyoldalú, a másik félhez intézett nyilatkozattal kerül sor a jogviszony megszüntetésére.

[142] Sárközy Tamás: *Az információs társadalom és a jog*, Információs társadalom. Jog, MTA Társadalomkutató Központ, Budapest, 2002. 20. o.
[143] Gyulavári Tamás: *Munkajog*. Budapest, Eötvös Kiadó, 2012. 10. o.

Az Mt. taxatív módon meghatározza a megszűnés és a megszüntetés esetköreit [Mt. 85. § (1) bek. a) és b) pont].

Megszűnés esetei:

- a munkavállaló halálával,
- a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével,
- a határozott idő lejártával,
- jogállásváltozással, a munkáltató személyében bekövetkező változás során a gazdasági egységes átvevő munkáltató jogszabály alapján nem az Mt. hatálya alá tartozik,
- a törvényben meghatározott más esetben. [144]

A megszűnési módok közül talán a leginkább kevésbé említett esetkör a törvényben meghatározott más esetben.
A törvényben meghatározott más esetben megszűnik a jogviszony, ha:

- munkakör megosztására létesített munkaviszony, ha a munkavállalók száma egy főre csökken
- a több munkáltató által létesített munkaviszony a munkáltató jogutód nélküli megszűnése következtében, ha a munkáltatók száma egyre csökken
- az iskolaszövetkezet és tagja közötti munkaviszony a tagsági jogviszony megszűnésének időpontjában
- a munkavállaló eltiltás alá eső munkaviszonya, ha a büntetőbíróság a közügyektől eltiltja[145]

Megszüntetés esetei:

- a munkáltató és munkavállaló közös megegyezésével,
- felmondással
- azonnali hatályú felmondással
  1) indokoláshoz kötött azonnali hatályú felmondással,
  2) indokolás nélküli próbaidő alatti azonnali hatályú felmondással,
  3) a határozott idejű munkaviszony munkáltató általi indokolás nélküli azonnali hatályú felmondásával.[146]

Ide sorolandó továbbá a csoportos létszámcsökkentés esete is. Bármelyik módon is történjen a megszűnés vagy a megszűntetés, mindkét esetben beszélnünk kell az adatkezelésről.
A munkaviszony megszűnését követően az adatkezelés részben törvényen alapul. Például az adózásra, társadalombiztosításra,[147] egyéb munkáltatói kötelezettségekre vonatkozó jogszabályok az adatok megőrzését előírják. Egyéb esetekben az adatok akkor őrizhetők meg, ha azokra a későbbi igényérvényesítés esetén szükség lehet.
Ilyen igény mind a munkáltató és mind pedig a munkavállaló oldaláról felmerülhet. [148] Az adatkezelés időtartama ebben az esetben az elévülés ideje. Adatvédelmi szempontból ugyan-

[144] 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyve 63.§ (1) bekezdés
[145] 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyve 194.§ (4) bekezdés, 195. §(5) bekezdés, 225. § (1) bekezdés, MK 13. Btk. 62. § (3) bekezdés a) pont
[146] 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyve 64. § (1) bekezdés
[147] 1997. évi LXXX. törvény a társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről
[148] 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről

úgy, mint a munkaviszony fennállása alatt számtalan kérdés, probléma merül fel. Ahogy a korábbiakban említettem a jogviszony megszüntetése is adatkezeléssel jár.
A téma vizsgálatát érintően a továbbiakban a jogviszony megszűntetés témaköréhez kapcsolódóan a csoportos létszámcsökkentés alkalmazásakor felmerülő adatkezelési kérdésekkel folytatom.
Ugyanis, nemcsak a jogviszony keletkezésekor, a kiválasztási eljárás folyamatában merülnek fel vitatott kérdések, hanem a jogviszony megszűntetésekor is, mint például, hogy csoportos létszámcsökkentés alkalmazásakor a leépítendő személyek kiválasztásakor biztosítva vannake a munkavállalók alapvető jogai.

6. A munkavállalói jogok védelme csoportos létszámcsökkentéskor

A csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó hatályos szabályozás a Tanács 98/59/EK irányelvének [149] rendelkezéseivel összhangban került kialakításra.
Mindenekelőtt tisztázni kell, hogy a csoportos létszámcsökkentés nem jelent önálló megszüntetési jogcímet.[150] A csoportos létszámcsökkentés csupán egy meghatározott eljárási rend.
Kiindulópontként megkell vizsgálnunk az irányelv célkitűzését, megalkotásának körülményeit. Az Európai Gazdasági Közösség első munkajogi tárgyú irányelve az 1975. február 17–i 75/129/EGK irányelv a csoportos létszámcsökkentésekre vonatkozó jogszabályok közelítésére vonatkozott.
Az irányelv megalkotásánál a Tanácsnak az volt a célja, hogy a munkavállalók a munkaviszony megszüntetésének ne csak az egyes munkavállalót érintő eseteinél részesüljenek védelemben, hanem a jog fokozott védelmet biztosítson a munkavállalók azon csoportjának, akikre a csoportos elbocsátás vonatkozik.[151]
Ezzel az irányelvvel a Tanács azt is rögzítette, hogy egyidejűleg kell a vállalkozás fejlődését, növekedését, valamint a munkavállalók egzisztenciális biztonságát védelmezni.
Az irányelv megalkotásánál az is nehézséget jelentett, hogy a csoportos elbocsátások vonatkozásában meglehetően eltérő volt az egyes tagállamok szabályozása.
Ugyanakkor viszont az eltérő rendszerek együttesen hatnak a közösség gazdaságának egészére.
Éppen ezért kellett egy átfogó védelmet biztosító szabályrendszert létrehozni, amely egyrészről védelmet biztosít a leépítendő munkavállalóknak, másrészről pedig hozzájárul a közösség gazdaságának fennmaradásához.
Az irányelv elsődlegesen az információs és a konzultációs rendszer garanciáit rögzítette. Magára a munkaviszony megszüntetésének a belső immanens az egyes tagállamokra vonatkozó kérdések leszabályozását a tagállamok hatáskörébe utalta.
Az irányelv megalkotói azt remélték, hogy a fogalmi elemek közelítése, az egységes eljárási, valamint információs és konzultációs rendszer révén, a munkajogviszony megszüntetésének anyagi joga is közelít egymáshoz az egyes tagállamok viszonylatában.
Az a fajta közelítés, amelyet a megalkotók célként tűztek ki nem valósult meg, mivel az irányelv saját maga állított fel tartalmi korlátokat és számos kérdés részletes szabályozását az egyes tagállamok alakították ki egymástól eltérően.
Például az irányelv azt határozza meg, hogy a munkáltató köteles a munkavállalók képviselőivel konzultálni, azonban azt, hogy kit tekintenek egy adott tagállamban munkavállalók képviselőinek tagállami hatáskörbe utalja.

[149] A Tanács 1998. július 20. 98/59/EK irányelve a csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó tagállami jogszabályok közelítéséről.
[150] Hajdú József – Kun Attila: *Munkajog II*. 2. átdolgozott kiadás, Patrocinium Kiadó, Budapest, 2013. 51.o.
[151] Kiss György: *Az Európai Unió munkajoga és a magyar munkajog a jogközelítés folyamatában*, Osiris Kiadó, Budapest, 2001. 171. o.

Amit még a megalkotáskor ki kell emelni, hogy a munkaerőpiac stabilitásának kiemelkedő szerepe volt.
A munkaerő-piac stabilitása érintette az állami beavatkozás problematikáját is. Ugyanis a létszámcsökkentés szabályozása nemcsak a munkahelyek védelme szempontjából volt fontos, hanem számos területen többek között az újraalkalmazás tekintetében is.
Magyarországon a csoportos létszámcsökkentéssel összefüggő tagállami szabályozás közelítéséről szóló irányelv módosítása 1992-ben történt meg.
Az irányelv módosítása a Tanács javaslata alapján A munkavállalók jogairól szóló közösségi karta cikkelyén alapult.
Csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó rendelkezéseket a hazai jog 1991-től tartalmaz. A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény (továbbiakban: Flt.) tartalmazta először ezt a megszűntetési módot.
A csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó szabályokat az 1997. évi LI. törvény iktatta be az Mt. szabályai közé.

Csoportos létszámcsökkentés fogalma:

Tisztázni kell, hogy mit értünk csoportos létszámcsökkentés alatt. Csoportos létszámcsökkentésről akkor beszélhetünk, ha a munkáltató működésével összefüggő okból harminc napos időszakon belül az Mt.-ben meghatározott számú munkavállaló munkaviszonyát kívánja megszüntetni.

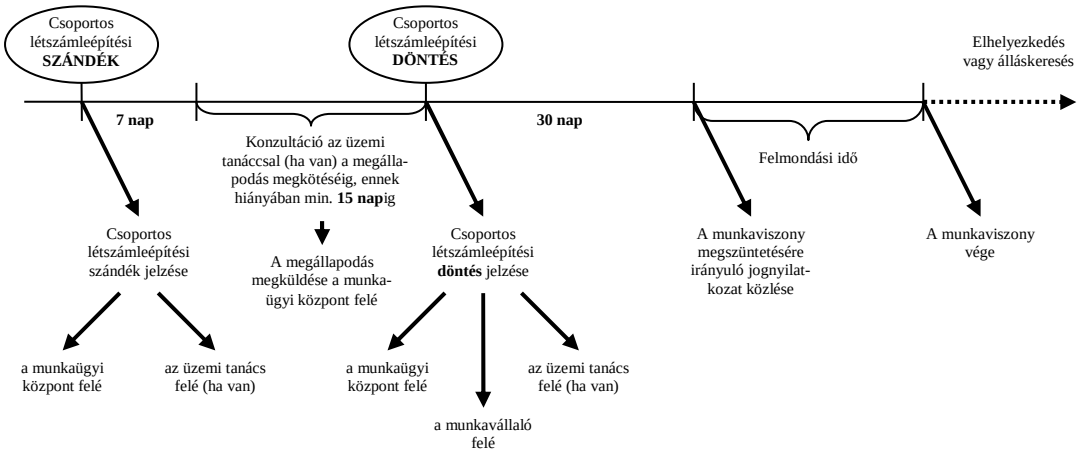
Csoportos létszámcsökkentésnek minősül, ha a munkáltató a döntést megelőző félévre számított átlagos statisztikai létszám szerint:

a) húsznál több és száznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább tíz munkavállaló,
b) száz vagy annál több, de háromszáznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább a munkavállalók tíz százaléka,
c) háromszáz vagy annál több munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább harminc munkavállaló

munkaviszonyát kívánja harminc napos időszakon belül a működésével összefüggő ok miatt megszüntetni. [152]
A csoportos létszámcsökkentés fogalma alatt az új Mt. tehát továbbra is egy konjunktív feltételeken alapuló meghatározott munkavállalói létszámhoz kapcsolódó, harminc napos időszakon belül, a munkáltató működésével összefüggő okból történő munkaviszony megszüntetését érti.
Fontos kiemelni, hogy a létszám megállapításakor nemcsak a felmondással érintett munkavállalókat kell figyelembe venni, hanem a munkaviszony megszüntetésének minden olyan esetét, amelyre a munkáltató működésével összefüggő okból került sor.
Tehát figyelembe kell venni azon munkavállalókat is, akiknek jogviszonya munkáltatói felmondással vagy a munkáltató által kezdeményezett közös megegyezéssel, továbbá akinek a határozott idejű munkaviszonya a munkáltató általi indokolás nélküli azonnali hatályú felmondás alapján szűnt meg.

[152] 2012. évi I. törvény 71. § (1) bekezdés a csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó szabályok

2. ábra: Csoportos létszámcsökkentés folyamata



Forrás: Ladó Mária- Tóth Ferenc: Az érdekegyeztetés és intézményei a tömeges létszámcsökkentésben. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest,1992

A csoportos létszámcsökkentés folyamatából is egyértelműen látható, hogy minden szakaszban kiemelten fontos az adatkezelés megfelelő biztosítása.
A témát érintően jogosan merülhet fel bennünk a kérdés, hogy akár egyéni, akár csoportos jogviszony megszüntetéskor a személyügyi nyilvántartást meddig kell a munkáltatónak megőriznie.
Azt mondhatjuk, hogy a személyes adatokat csak az adatkezelési cél megvalósulásához szükséges mértékig és ideig lehet kezelni. A rendelkezés meghatározza az adatok kezelésének az időtartamát.
Speciális szabályként emelném ki, hogy a munkáltató, amennyiben harmadik személy részére továbbítja az érintett személyes adatát, akkor ún. adattovábbítási nyilvántartást kell vezetnie. Csoportos létszámcsökkentés esetén például a munkáltatónak tájékoztatási kötelezettsége áll fenn az üzemi tanács, valamint az állami foglalkoztatási hivatal felé. Tehát köteles harmadik személy részére továbbítani az érintettek személyes adatait pl: állami foglalkoztatási hivatal.
Fontos, hogy az adattovábbítási nyilvántartást úgy kell vezetni, hogy abból egyértelműen ki kell derülnie, hogy milyen adatot, milyen célból és kinek továbbítottak.
A nyilvántartásban kezelt adatokról az érintett részére tájékoztatást kell nyújtani. A nyilvántartás kezelésének az időtartama személyes adatok kezelése esetén öt év, különleges személyes adatok esetén pedig húsz évnél rövidebb nem lehet.[153]

7. Összegzés - záró gondolatok

Záró gondolatként összegezném a tanulmányomban megvizsgált főbb adatkezelési kérdéseket a munkaviszony megszűntetéséhez kapcsolódóan. Elsőként áttekintettem a témát érintő főbb hazai és nemzetközi szabályokat.

[153] Hegedűs Bulcsú: *A személyügyi nyilvántartás kezelésének időtartama*, Munkaügyi Szemle, 2010. (54. évf.) 4. sz. 35-40. o.

Ezzel kapcsolatban kettős cél vezérelt. Egyrészről a célom az volt, hogy áttekintsem a hazai és nemzetközi szabályozás legfontosabb ismérveit.
Másrészről pedig összehasonlítsam a hazai és a nemzetközi előírásokat, rámutassak, hogy a tagállamok, hogyan szabályozzák az adatvédelmi kérdéseket. Különös tekintettel a munkaviszony megszüntetéséhez kapcsolódó adatvédelmi szempontokra. A megszüntetési módok közül is a csoportos létszámcsökkentést emeltem ki részletesebben.

Összességében azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a munkavállalók személyes adatainak kezelésével, különösen a megőrzés idejével, az adatok kezelésével kapcsolatosan az irányadó jogszabályok nem tartalmaznak egyértelmű, és világos rendelkezéseket.
Valamint a munkaviszonnyal összefüggő adatkezeléseket szabályozó jogszabályok vagy nem tartalmaznak, vagy pedig ha tartalmaznak is rendelkezéseket, azok nem terjednek ki részletes, egyértelmű előírásokra.

Éppen ezért álláspontom szerint a kérdést úgy kellene szabályozni – de lege ferenda -, hogy a Munka Törvénykönyvén belül egy egységes elveken és munkavállalók garanciális jogain nyugvó szabályozást kellene kialakítani. Amelyben részletes szabályokat kellene meghatározni a személyes adatok kezeléséről.
Továbbá javasolnám az Mt. és az Infotv. ide vonatkozó szabályainak részletes áttekintését, aktualizálását, a két törvény rendelkezéseinek a közelítését, valamint az esetlegesen felmerülő joghézagok megfelelő kitöltését.

8. Felhasznált irodalom

Arany - Tóth Mariann [2008]: *A munkavállalók személyes adatainak védelme a magyar munkajogban*, Bába és Társai, Budapest
Bankó Zoltán – Berke Gyula - Kiss György - Gyulavári Tamás [2006]: *A Munka Törvénykönyvéről szóló 1992.évi XXII. törvény magyarázata*, Magyar Hivatalos Közlönykiadó, Budapest
Cséffán József [2012]: *A munka törvénykönyve magyarázata*, Szegedi Rendezvényszervező Kft., Szeged
Gyulavári Tamás[2012]: *Munkajog*, Eötvös Kiadó, Budapest
Hajdú József – Kun Attila [2013]: *Munkajog II. 2. átdolgozott kiadás*, Patrocinium Kiadó, Budapest
Hajdú József [2005]: *A munkavállalók személyiségi jogainak védelme*, Pólay Elemér Alapítvány, Szeged
Hegedűs Bulcsú [2010]: *A személyügyi nyilvántartás kezelésének időtartama*, Munkaügyi Szemle, 54. évf. 4. sz.
Hegedűs Bulcsú [2008]: *A munkavállalók személyes adatainak védelme a magyar munkajogban*, Munkaügyi Szemle, 52.évf. 4. sz.
Hegedűs Bulcsú[2007]: *A munkáltatói adatkezelés jogalapja – különös tekintettel az érintett hozzájáruló nyilatkozatára*. Opuscula Szegediensia. A Munkajogi és Szociális Jogi Doktoranduszok és Pályakezdő Oktatók első konferenciája, Pólay Elemér Alapítvány, Szeged
Jóri András – Hegedűs Bulcsú – Kerekes Zsuzsanna [2010]: *Adatvédelem és információszabadság a gyakorlatban*, Complex Kiadó, Budapest
Jóri András[2005]: *Adatvédelmi kézikönyv*, Osiris Kiadó, Budapest
Kiss György [2001]: *Az Európai Unió munkajoga és a magyar munkajog a jogközelítés folyamatában*, Osiris Kiadó, Budapest
Péterfalvi Attila [2012]: *Adatvédelem és információszabadság a mindennapokban*, HVG-ORAC Kiadó, Budapest
Sárközy Tamás [2002]: *Az információs társadalom és a jog* in: Információs társadalom és jogrendszer, Magyarország az ezredfordulón, Információs társadalom. Jog, MTA Társadalomkutató Központ, Budapest

HORNYÁK EDINA[154]: Magyar nyelvoktatás Ausztriában

1. Bevezetés

Hányan vannak valójában az ausztriai magyarok?
Becslések az ausztriai magyarok számát 55-60 ezerre teszik, bár napjainkban ezt a számot nem lehet pontosan meghatározni, gondoljunk csak az utóbbi években Ausztriába beáramló magyar munkavállalók számának jelentős megnövekedésére. Hivatalos és pontos számadatok sem nem állnak rendelkezésre, mert 2011-ben, a legutóbbi népszámlálás során nem gyűjtöttek adatokat a népcsoportok nyelvhasználatára és identitására vonatkozóan. Információkat gyűjteni a fent említett adatok felmérésére kizárólag abban az esetben lehetséges, ha ezt a felelős minisztérum rendeletben határozza meg. Ezen elgondolás alapja az az új megközelítés, mely szerint a kisebbségek és népcsoportok nagyságának számokban való kifejezése gyakorlatilag lehetetlen, hiszen a népcsoporthoz való tartozás nem minden esetben definiálható az anyanyelvhasználattal vagy az adott kultúrával való azonosulással. A népcsoporthoz való tartozás meghatározása ennél sokkal összetettebb, így a jövőben népcsoportokat célszerű lenne nem a számszerű nagyságuk, hanem a de facto létezésük felől megközeleíteni.

2. Az utolsó népszámlásási adatok

A 2001. évi népszámlálás szerint a környezetben (magánérintkezésben) használt nyelvre vonatkozó kérdés alapján 40.583 személy jelölte meg a magyart, mint érintkezési nyelvet, ebből 4706 Burgenlandban.
Egy újabb, az Osztrák Statisztikai Hivatal 2013-ban készült felmérése szerint Ausztriában 37.004 magyar állampolgárságú személyt tartottak nyilván.

Történelmi kitekintés, törvényi keret

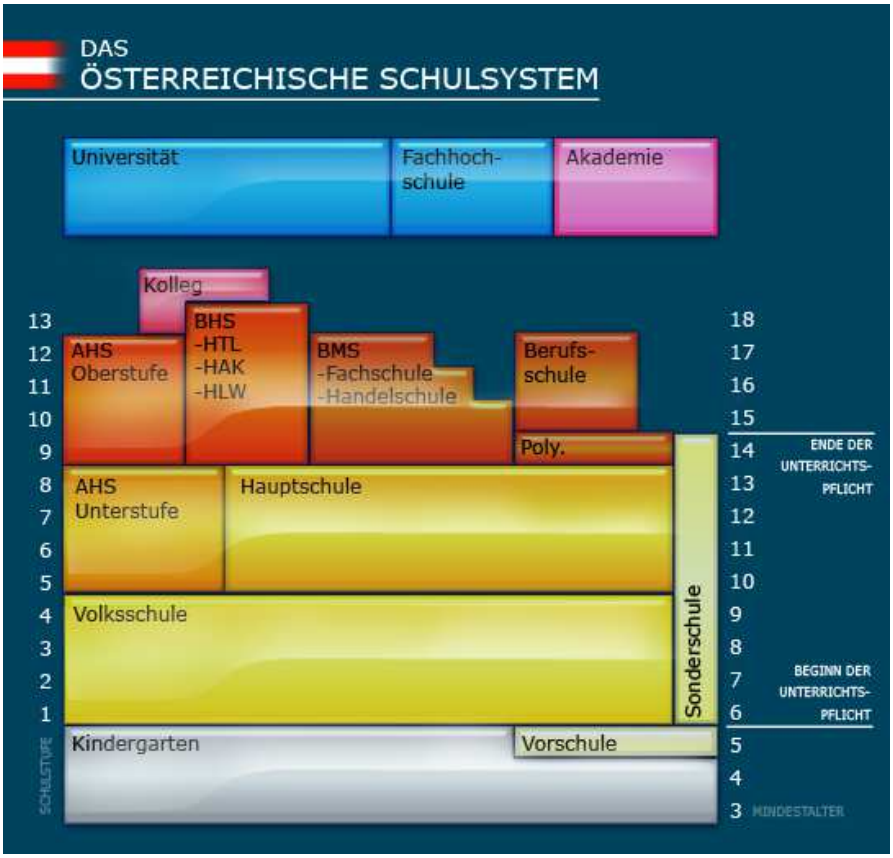
A 2001. évi ausztriai népszámlálás adatai szerint – nyelvhasználat alapján – 4706 magyar él Burgenlandban. Az itt élő őshonos magyar népcsoport a első világháhorút lezáró trianoni békeszerződés következtében került osztrák fennhatóság alá. A magyar nemzetiségű lakosság száma a területi elcsatolás óta mintegy egyhatodára csökkent.
Burgenland oktatási nyelve az 1921-ben bekövetkezett Ausztriához csatolásakor a magyar nyelv volt. Egy 1922-ben kiadott tartományi rendelet az egyházi elemi iskolákban (Volksschule, amelyet 6–10 életévük között látogatnak a gyermekek) a második osztálytól kötelezővé tette a német nyelv tanítását. Az 1926-ban elkészült új tanterv célkitűzése az volt, hogy a tanulók a nyolcadik iskolaév befejezésekor az anyanyelvük mellett németül is tudjanak. 1936-ban az elemi iskolákban és az alsó középiskolákban (Hauptschule, 10–14 életév) bevezették a német oktatási nyelvet. Az 1937-ben kiadott Tartományi iskolatörvény értelmében az iskolaszék határozta meg az egyházi népiskolák oktatási nyelvét, de az oktatás nyelve magyar volt, ha az iskolakörzet lakosságának legalább 70 százaléka – az utolsó érvényes népszámlálás alapján – magyar volt. 30–70 százalék közötti arány esetében a német és a magyar volt az oktatás nyelve, 30 százalék alatt pedig a német. 1938-ban, az Anschluß után a náci közigazgatás bezáratta a magyar egyházi iskolákat, így a magyar nyelvhasználat a családi körre korlátozódott. Az alsó középiskolákban a német lett a kizárólagos oktatási nyelv.
Az 1955-ös Àllamszerződés elismerte a horvát és a szlovén népcsoport kisebbségi jogait Ausztriában, míg a magyar és a cseh népcsoport jogairól nem intézkedett. Az 1976-os Nép-

[154] PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron

csoporttörvény kibocsátásával némi javulás következett be a magyar népcsoport oktatási lehetőségeiben. A jogszabály értelmében négy településen – Felsőőrött, Felsőpulyán, Alsóőrön és Őriszigeten – kerülhetett sor a magyar nyelvoktatás bevezetésére. Ennek ellenére a természetes asszimiláció és a passzív kisebbségpolitika következtében a magyar nyelv egyre inkább kiszorult az oktatásból.
1994-ben végül megszületett a burgenlandi népcsoportokra vonatkozó új Burgenlandi kisebbségi oktatási törvény, amely a tartomány egész területén anyanyelvi képzésre ad lehetőséget az oktatás minden szintjén, minden iskolatípusban, ha van rá igény és minimálisan szükséges tanulói létszám (7 fő). Napjainkig ez a törvényi keret biztosítja a magyar nyelvoktatást Burgenlandban.

3. Az osztrák oktatási rendszer

Ausztriában 3-6 éves kor között óvodába járnak a gyerekek, az érvényes jogszabályok szerint az óvoda utolsó két éve kötelező. Az alapfokú oktatás négy évfolyamos, elemi iskolának vagy népiskolának nevezhetjük (Volksschule), ez az ún. Primarstufe. Az 5-8. évfolyam, azaz felső tagozat már a középfokú oktatáshoz (Sekundarstufe I) tartozik. 14 éves kortól kétféle iskolatípus közül választhatnak a diákok. Az egyik a négyéves, 5-8. osztályt magába foglaló alsó középiskola, más néven polgári iskola (Hauptschule). A másik lehetőség a gimnázium. A gimnázium 8 osztályos és két típusát különböztethetjük meg: a gimnáziumban latint is tanítanak, tehát a képzés súlypontja humántudományos jellegű, míg a reálgimnáziumban a matematikára és a természettudományokra helyezik a hangsúlyt. A kötelező oktatás 9 éves, vagyis 6 és 15 év között kötelező az iskolalátogatás. A tizenkettedik évfolyamot követően az érettségizettek nagy része valamely felsőoktatási intézményben folytatja tanulmányait.



Forrás:
http://de.wikipedia.org/wiki/Sekundarstufe_II#mediaviewer/File:SCHULSYSTEM%C3%B6sterreich2.png

4. A burgenlandi magyar népcsoport nyelvi helyzete

A burgenlandi magyar népcsoportra a tömbszerû területi elhelyezkedés jellemző. A magyarok kétharmada két nyelvi szigeten él, az egyik Oberpullendorf (Felsőpulya) településen, a tartomány középső részén, a másik délen Oberwart (Felsőőr), Unterwart (Alsóőr), Siget in der Wart (Őrisziget) községekben. A kisebbség nyelvi helyzete rendkívül összetett.
A burgenlandi magyar nyelv vizsgálatakor a nyelvcsere folyamata figyelhető meg. A nyelvcsere az a folyamat, amelynek során két, hosszú ideig egymás mellett létező nyelv közül az egyik nyelv használata visszaszorul, tehát a nyelvi kisebbségben élő csoport áttér a többségi nyelv használatára. A nyelvcsere folyamatában részt vevő közösségek legfontosabb jellemzője, hogy a kisebbségi nyelv beszélői csak töredékesen, vagy egyáltalán nem adják át a nyelvet a következő generációnak.
Burgenland magyarlakta településein egy ún. háromgenerációs nyelvcsere mutatható ki. Az eredetileg tisztán magyarlakta falvakban a nagyszülői generáció egynyelvő magyar, a szülői generáció többségében kétnyelvű - bár fontos megjegyezni, hogy sok családban már a nagyszülői generáció sem adta tovább a magyar nyelvet -, a gyermekek viszont jellemzően egynyelvű osztrákok, alapfokú, vagy passzív magyar nyelvismerettel. A gyerekek egymás között már németül beszélnek, úgy kerülnek iskolába, hogy dominánsan német nyelvűek.

5. A Burgenlandi kisebbségi oktatási törvény 1994

A Burgenlandi kisebbségi oktatási törvény (641/1994) a tartományban élő magyarok, horvátok és romák oktatási jogait szabályozza az elemi iskolától az érettségiig. Ez a törvény elősegítette a népcsoportok oktatási jogainak kiszélesedését, valamint a tantervi keretek modernizálásával javult a kisebbségi oktatás minősége is.
A szabályozás egyik legfontosabb eleme, hogy az 1937-es törvényhez képest megszűntek a lakosság százalékos megoszlottságától függő kötöttségek, azaz Burgenland bármely településének iskolájában oktathatóvá vált a három népcsoportnyelv, amennyiben biztosított az osztályok vagy csoportok beindításához szükséges, törvényben előírt jelentkezői létszám. A törvény az elemi iskolákban a szabadon választott nyelvtanuláson túl lehetővé teszi a: kétnyelvű (magyar/német vagy horvát/német) oktatást, illetve a csak kisebbségi nyelvű iskolák/osztályok létrehozását és működtetését. Ez utóbbi esetben a német nyelv oktatása heti hat órában kötelező lenne. Egynyelvű kisebbségi iskolák jelenleg − igény hiányában − nem működnek Burgenlandban. Középiskolai szinten nincs lehetőség az egynyelvű kisebbségi iskolák működtetésére, azonban a törvény biztosítja a kétnyelvű oktatás lehetőségét.
A kétnyelvű elemi osztályok összlétszámát a törvény 20 főben maximalizálta, s azt is engedélyezi, hogy egy magyar nyelvet tanuló csoport több osztályból is létrejöhessen. Ennek megfelelően az elemi iskolában kétnyelvű osztály indításához 7, külön csoportéhoz 5 fő jelentkezése szükséges. Felső tagozaton 9 fővel kisebbségi osztály, 5 fővel csoport indulhat. A nyolcosztályos gimnázium első négy évfolyamában 12 fő szükséges egy kétnyelvű osztály beindításához.
A törvény különös gondot fordít a tanárok képzésére és továbbképzésére, s tartalmazza ennek módozatait. A kétnyelvű tanintézetek leendő tanítóinak az Eisenstadti Pedagógiai Főiskolán folytatott tanulmányaik során külön magyar és/vagy horvát nyelvi képzésen és iskolai gyakorlaton kell részt venni. Akik már rendelkeznek tanítói diplomával, azoknak nyelvi, és speciális módszertani tárgyakból kiegészítő vizsgát kell tenniük.
Az 1995-ben hatályba lépett (LGBl. Nr. 63/1995), azóta többször módosított Burgenlandi óvodatörvény, mely a kétnyelvű nevelést szabályozza a bölcsődékben és az óvodákban. Ez a szabályozás Felsőőr, Alsóőr, Őrisziget és Felsőpulya körzetében a magyar nyelvet ún. „második óvodanyelvként” írja elő. Ez a törvény lehetővé teszi a magyar nyelv használatát óvodai

nevelésben egész Burgenlandban területén, tehát a nem autochton településeken is, ha ezt a szülők 25 százaléka igényli.

6. A burgenlandi magyar népcsoport oktatási rendszere

Elemi iskola (6-10 év)
Burgenland területén két kétnyelvű elemi iskola működik: az egyik Őriszigeten a másik pedig Alsóőrött. Léteznek további elemi iskolák, ahol kétnyelvű osztályok kereitein belül folyik a tanítás (Eberau, Frauenkirchen, Horitschon, Lutzmannsburg, Markt Neuhodis, Mörbisch, Neusiedl/See, Nickelsdorf, Oberpullendorf, Oberschützen, Oberwart, Rechnitz, Steinberg-Dörfl, St. Margarethen). Ezenkívül minden iskolának lehetősége van a magyar nyelvet szabadon választott tantárgy formájában tanítani.
Gimnáziumok és szakközépiskolák:

A gimnáziumokban általában csak szabadon választott tantárgy keretein belül van lehetőség a magyar nyelv tanulására, így a mattersburgi és az oberschützeni gimnáziumban. A magyar nyelv csak a felsőpulyai gimnáziumban rendelkezik a kötelezően választható nyelv státuszával. A szakközépiskolák közül csak Mattersburgban van lehetőség a magyar nyelvet kötelező tantárgyként választani. Ezenkívül lehet magyarul tanulni az oberpullendorfi, oberwarti, frauenkircheni, pinkafeldi gimnáziumban, szabadon választott tantárgy keretein belül.
Kétnyelvű Szövetségi Gimnáium Felsőőr/Oberwart:
1992-ben Felsőőrön nyitotta meg kapuit a magyar–német, horvát–német kéttannyelvű gimnázium, amely jelentős lépés volt a magyar nyelv és kultúra ápolásának előremozdításában. Ausztriában ez az egyetlen kéttannyelvű, érettségit adó iskola a magyar és a horvát népcsoport számára. A kétnyelvű oktatás a két nyelv használatát (magyar és német vagy horvát és német), valamint a tantárgyak többségének két nyelven történő tanítását jelenti.

Az 1990-es évben a gimnáziumba kerülő népcsoporttagok még jól beszélték a magyar nyelvet, de a 2010 után kezdő tízévesek nyelvi kompetenciája már jóval alacsonyabb. Ez a tény azt a megfigyelést támasztja alá, hogy az iskolai nyelvtanulás nem helyettesíti a családi nyelvhasználatot, hiszen a fent nevezett időszakban már működtek a kétnyelvű népiskolák, és tanulók részben ezekből érkeztek.

További probléma, hogy a migráns tanulók nyelvtudásában is változás figyelhető meg. A migráns gyermekek esetében is már csak részben a magyar nyelv a szocializáció nyelve, hiszen az óvodai és iskolai képzésben kezdettől fogva német nyelvterületen részesülnek, így a többségi nyelv hatása erős. Ezek a gyermekek sok esetben nem kétnyelvű elemi iskolába járnak, hiszen nekik a német nyelv megtanulására kell nagyobb figyelmet fordítaniuk, a magyar nyelvet ellenben csak szóban, családi közegben használják, tehát az írást és olvasást vagy az elemi iskolában vagy a gimnáziumi tanulmányaik során kezdik elsajátítani.

Összefoglalva megállapíthatjuk tehát, hogy a magyar nyelv mint népcsoportnyelv egyre kevésbé használatos Burgenlandban, így a nyelv tanításának és a magyar kultúra ápolásának feladatát egyre inkább az iskolák és a különböző magyar szervezetek látják el.

A 2014/15-ös tanévben Burgenlandban 2456 diák tanul magyarul. Vizsgáljuk meg alaposabban, hogyan tevődik össze ez a szám:

Allgemein bildende Pflichtschulen	2058
Allgemein bildende höhere Schulen:	192
Bundes-Bildungsanstalt für Kindergartenpädagogik	5
Berufsbildende mittlere und höhere Schulen	201

Forrás: http://www.lsr-bgld.gv.at/index.php?id=443

A táblázat adatai alapján látható, hogy míg 14 éves korig 2058 gyermek tanul magyarul, számuk 14 éves kor után 398-ra csökken, azaz a diákok mindössze 19 százaléka folytatja a magyar nyelv iskolai keretek között való tanulását. Vajon mi az oka ennek a jelentős visszaesésnek? Az okok rendkívül összetettek, itt a teljesség igénye nélkül szeretnék néhányat megemlíteni:
14 éves korig a magyartanítás általában kötelező keretek között folyik, míg 14 éves kor után a diákoknak külön jelentkezniük kell a magyarórákra. Erről a diákok és a szülők gyakran nem rendelkeznek pontos információkkal, gyakori probléma továbbá az is, hogy a diákok egy másik nyelvet választanak a magyar helyett, például az utóbbi években divatossá vált spanyolt. Gyakran megváltozik az oktatás formája is az általános iskolában megszokott formához képest: míg az elemi iskolában kétnyelvű oktatás keretein belül tanulják a diákok a magyar nyelvet, addig 14 éves kor felett, a magyar nyelv oktatása jellemzően szabadon választott tantárgy kereitein belül történik, ez a tény pedig negatívan hat ki a nyelv amúgy sem túl magas státuszára.

7. Magyartanítás Bécsben

Noha a bécsi magyarok jogállásukat tekintve 1992 óta szintén a hivatalosan elfogadott ausztriai magyar népcsoport részét képezik, a Bécsben és környékén élő migrációs eredetű magyar diaszpóra kisebbségi oktatásának törvényi szabályozása nagy hiányosságokat mutat. Az 1976-os népcsoporttörvényben meghatározott kisebbségi jogokra hivatkozva Bécsben a magyar egyesületek által szervezett, a hivatalos oktatás keretein kívül eső anyanyelvmegőrző nyelvórák a legműködőképesebbek. Bécsben a helyi magyarság különböző szervezeteit összefogó és azok hivatalos képviseletét ellátó ernyőszervezet, az Ausztriai Magyarok Központi Szövetsége által működtetett Bécsi Magyar Iskola valamint az Ausztriai Magyar Pedagógusok Szövetsége nyelvtanfolyamai a legnépszerűbbek. A civil szervezetek kezdeményezésén kívül a Városi Iskolatanács által létrehozott Projekt Hungaricum nevet viselő nyelvoktatási program ad még lehetőséget a magyar nyelv tanulására szintén a hivatalos oktatás keretein kívül.

8. Felsőoktatás és tanárképzés:

A magyar szakos tanárok képzése a Bécsi Egyetem Összehasonlító Nyelv- és Irodalomtudományi Intézetében és az Eisenstadti Pedagógiai Főiskolán folyik. A Bécsi Egyetem Finnugor Intézete 1973 óta működik, s ez az egyetlen intézmény német nyelvterületen, ahol 1982 óta folyik magyar szakos tanárképzés.
A kétnyelvű tanintézetek leendő oktatóinak az Eisenstadti Pedagógiai Főiskolán folytatott tanulmányaik során külön magyar és/vagy horvát nyelvi képzésben és óvodai/iskolai gyakorlaton kell részt venniük.

9. A magyar nyelvoktatás nehézségei

A legnagyobb problémát a tanulócsoportok heterogenitása okozza. A burgenlandi magyarsághoz tartozó tanulókon kívül − akik közül egyre kevesebben rendelkeznek otthonról hozott nyelvtudással − magyar anyanyelvű migráns tanulók és a magyarsághoz egyáltalán nem kapcsolódó osztrák diákok általában egy tanulócsoportban tanulják a magyar nyelvet. Egyre nagyobb számban látogatják a magyar nyelvórákat a Magyarországról naponta átjáró tanulók is. Ilyen heterogén csoportok tanítása nagy felkészültséget követel a tanároktól. A tanulók egymástól nagyban különböző tudásszintje miatt a nyelvórákon differenciált oktatás módszerét kell alkalmazni. Sajnos az érvényben lévő tantervek és tananyagok nem nyújtanak elegendő segítséget a tanároknak sem a kétnyelvű oktatás, sem pedig a differenciált oktatás módszertani kérdéseivel kapcsolatban sem. További terheket ró az oktatóra a korlátozott mennyiségben rendelkezésre álló tankönyv- és oktatási segédeszköz-állomány; így az oktatási anyagok jelentős részét – az oktatás szinte minden szintjén – a tanárok maguk kénytelenek előállítani, illetve a meglévőket a tanulók különböző tudásszintjéhez adaptálni. A különböző tantárgyakat oktató tanárok sokszor német nyelvű tankönyvekből tanítanak, amelyeket magyar nyelvű fordítással, illetve magyar tankönyvekből vett kiegészítésekkel látnak el. A tanítók és a tanárok a felelős minisztérium által engedélyezett tankönyvekből összeállított tankönyvlistáról választhatnak könyvet, amelyekből a fentiekben vázolt okok miatt meglehetősen kicsi a választék.

10. Összegző gondolatok

Az 1989-es magyarországi rendszerváltásnak, a határokon átnyúló gazdasági kapcsolatok felélénkülésének és Magyarország EU-tagságának köszönhetően a magyar nyelv presztízse megnövekedett Burgenlandban, s ez a tendencia nyomon követhető a magyar nyelvet iskolai keretek között tanulók létszámának növekedésében, de a felnőttek körében népszerű délutáni nyelvtanfolyamok népszerűségében is. A tanulók összetételének vizsgálatakor látjuk, hogy a magyar nyelv iránti érdeklődés elsősorban a többségi társadalom s nem a magyar népcsoport körében növekedett meg. A törvény által biztosított jogi keret ellenére a népcsoport a számára legelőnyösebb oktatási formát – egynyelvű magyar osztályok látogatását – nem használja ki, mert a szülők attól tartanak, hogy ebben az oktatási keretben a diákok német nyelvi kompetenciája nem lesz megfelelő.

Bécsben a jogi keretek is hiányoznak, s Burgenlanddal ellentétben az osztrák fővárosban csak délutáni vagy hétvégi iskola keretében lehet magyarul tanulni. A legnépszerűbb módja a nyelvtanulásnak a jegykötelezettséggel nem járó, szabadon választott oktatási forma, amely azt a tendenciát látszik erősíteni, hogy a kötelezettséggel nem járó népcsoportnyelv tanulásának presztízse csökkenhet. Ennek ellenére Burgenlandban és Bécsben is nőtt a magyar nyelv iránti érdeklődés. A napjainkban megvalósuló heti egy–másfél órás magyar nyelvoktatással Bécsben s a többségében heti egy–három órás nyelvoktatással Burgenlandban azonban nincs lehetőség a nyelvcsere visszafordítására, mindössze a magyar nyelv iránti figyelem felkeltését lehet szinten tartani.

A cél tehátközös, a magyar nyelvet tanítani úgy, hogy a tanulók szóbeli és írásbeli kompetenciája a lehető legmagasabb szintű legyen. Fontos feladatunk a magyar nyelv és kultúra megőrzéséhez hozzájárulni, és tanulóinkat is ennek a feladatnak a vállalására előkészíteni.

Bár a jogi keret lehetővé tenné az anyanyelven történő oktatást az óvodától az érettségiig, a kizárólag kisebbségi nyelven folyó tanításra nincsen igény a tartományban − ez az attitűd azonban a kisebbségi csoportok mindegyikére igaz. A tankötelezettség ideje alatt magyarul tanulók létszámát vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a törvény adta lehetőségeket nem sikerül kihasználni; a kétnyelvű oktatásban részt vevők száma minimális. Ez a tény többek között

azzal magyarázható, hogy az Ausztriában az érvényesülés szempontjából fontosabb német nyelv másodlagos szerepét nem fogadnák el a szülők.
Összefoglalásként megállapítható, hogy az oktatáspolitika és a magyar népcsoport szervezeteinek közös feladata a magyar nyelv presztízsének további emelése, valamint a a társadalom figyelmének a két- és többnyelvűség előnyeire való felhívása. Kulcsfontosságú a többségi társadalmat népcsoportnyelvek tanulására motiválni, amelynek során megvalósulhat az Európai Ùnió egyik alapvető célkítűzése, az európai polgárok többnyelvűsége.

Irodalomjegyzék

Bartha Csilla [1999]: A kétnyelvűség alapkérdései. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
Baumgartner Gerhard [1995]: 6 x Österreich. Geschichte und aktuelle Situation der Volksgruppen. Ursula Hemetek, Initiative Minderheiten. Drava Verlag, Klagenfurt, Celovec.
Boeckmann, Klaus-Börge (1997): Zweisprachigkeit und Schulerfolg: das Beispiel Burgenland. Peter Lang Verlag, Frankfurt a. M.; Wien [u.a.].
Gal Susan [1979]: Language Shift: Social Determinants of Linguistic Change in Bilingual Austria. Academic Press, New York-San Francisco-London.
Grosjean Francois [1982]: Life with Two Languages: An Introduction to Bilingualism. Mass. Harvard University Press, Cambridge.
Hornyák Edina [2013]: Ist-Zustand des Ungarischunterrichts im Burgenland. In: Willi Wolf, Sabine Sandrieser, Karin Vukman-Artner, Theodor Domej (szerk.): Natürlich zweisprachig. Leykam, Graz.
Kolonovits Dieter [1996]: Minderheitenschulrecht im Burgenland. Manz, Wien.
Krumm, Hans Jürgen (szerk.) [1999]: Schwerpunkt: Sprachenpolitik in Österreich. Studien Verlag, Innsbruck/Wien.
Statistik Austria [2002]: Volkszählung. Hauptergebnisse 1 – Österreich. Verlag Österreich, Wien
Weinreich Uriel [1953]: Languages in Contact: Findings and Problems. Linguistic Circle, New York.
Zelliger Erzsébet [2005]: A diaszpóra nyelvi változásai kicsiben és nagyban. In: Kovács Nóra (szerk): Tanulmányok a diaszpóráról, Gondolat-MTA Etnikai-nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Budapest. 49-56.

Webliográfia

Mitteilung der Kommission vom 22. November 2005 - Eine neue Rahmenstrategie für Mehrsprachigkeit.
http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11084_de.htm (2015.02.10.)
Mühlgaszner, Edith. Herausforderungen für die Zwei- und Zweitsprachenpädagogik im Minderheitenschulwesen des Burgenlandes. http://www.kuga.at/projekte/muehlgaszner.htm (2015.02.11.)
Mühlgaszner, Edith. Minderheitenschulwesen im Burgenland – Zwischen Tradition und Vision. http://www.oebvhpt.at/erziehung_unterricht/archiv/05_02/muehlgaszner.pdf (2015.02.14.)
http://www.statistik.at/web_de/presse/071728
http://de.wikipedia.org/wiki/Sekundarstufe_II#mediaviewer/File:SCHULSYSTEM%C3%B6sterreich2.png

Törvények

Burgenländisches Kindergartengesetz, LGBl. Nr. 63/1995. in der Fassung der Gesetze LGBl. Nr. 47/1996, 55/1999 und 32/2001.
Burgenländisches Landesschulgesetz, LGBl. Nr. 40/1937.
Burgenländisches Pflichtschulgesetz, LGBl. Nr. 36/1995.
Minderheitenschulgesetz für das Burgenland, BGBl. Nr. 641/1994.
Schulorganisationsgesetz: Lehrpläne für Minderheiten-Volksschulen und für den Unterricht in Minderheitensprachen in Volks- und Hauptschulen in den Bundesländern Burgenland und Kärnten, BGBl. 1966/118.

SOÓS BALÁZS[155] - Prof. Dr. SZÉKELY CSABA[156]: Kompetenciaelméletek szerepe a stratégiai menedzsmentben

Bevezetés

A stratégiai menedzsment területének elméletei az elmúlt 60 évben az empirikus kutatások, továbbá a gyakorlati tapasztalatok felhalmozódásának eredményeként jelentős fejlődésen mentek át. A mai versenykörnyezetben elmondható, hogy a stratégiai menedzsment közismerten elfogadott premisszaként jelentős szerephez jut a vállalatok, az ipar, nemzetek, kontinensek gazdasági, egyúttal társadalmi fejlettségének, formálásában, befolyásolásában. Mindemellett azonban nem szabad megfeledkezni arról a tényről, hogy stratégiák olyan döntésekkel jönnek létre, melyeket az egyének hoznak meg. E ponton példaként megemlíthető Shivakumar [2014] kutatása, aki annak vizsgálati módját kereste, hogy mely döntések tekinthetők stratégiainak. Kutatásában megkülönbözette a taktikai, operációs, stratégiai és neostratégiai döntéshozatali kategóriákat.

Kiragadva egy definíciót, a stratégiai menedzsment területén konkrétan a szervezetek jövőtervezéséről van szó, ahol ezen szervezetek a céljaikat kívánják realizálni [Kasper – Mühlbacher, 2009, o. 269.]. Ezen túl a vállalati szféra egyik fő kihívása a változások iránti kompetencia felépítése [Pringle et al. 2006, Downey, 2006, Heilmann, 2007]. A relevanciát illetően elmondható, hogy a vállalati versenyképesség megteremtése és fenntartása megvalósításához szükséges, hogy a stratégiai menedzsment rendelkezésére álljanak a megfelelő kompetenciák, illetve logikusan levonható az a következtetés, hogy ezen kompetenciák folyamatos fejlesztés alatt álljanak.

Célkitűzések

A versenyszféra fejlődése – mint ahogy az előzményből kitűnt – alá van vetve a környezeti kontextus változásainak. Az ipar, a gazdaság, a társadalom működése, szoros kapcsolatban vannak különböző elméleti és gyakorlati konstrukciókkal, melyek e működést próbálják magyarázni, illetve befolyásolni. Vice versa ezen elméleti és gyakorlati modellek szintén ipari, gazdasági és egyéb változásoknak is ki vannak téve.

Fontos megjegyezni, hogy a stratégia fogalma manapság bizonyos értelemben véve inflálódott [Silberberger, 2003, o. 125.], mivel a terminus hosszú távú szemléletre utal, a környezeti változások miatt azonban több cég arra kényszerül, hogy változtasson stratégiáján, a másik oldalon a társadalom is igyekezett a fogalmat minden téren alkalmazni a mindennapi életben. A stratégia azonban több mint puszta hosszú távú tervek, prognózisok összessége. Schreyögg [1999] érvelése alapján is elmondható, hogy az 1950-es évektől, 10-éves bontásokban különböző fejlődési szakaszokat határozhatunk meg a stratégiai menedzsment kapcsán, míg az 1950-es évekre az igazi vezetői döntések, az 1960-as években a hosszú távú vállalatai tervezés, az 1970-es években a stratégiai tervezés vázolható fel példaként. A stratégiai menedzsment elméleti dominanciája, valamint gyakorlati szálai az 1980-as évekre is visszavezethetőek, egyúttal a stratégiai folyamatok a 90-es években a következő elméleti lépcsőfokként jelentek meg [Schreyögg, 1999]. Számos szakirodalmi anyag [Ansoff, 1965; Hoskisson, 1999;

[155] PhD-hallgató, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron
[156] Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola vezetője

Schreyögg, 1999; Furrer et al., 2008; Müller-Stevens – Lechner, 2011; Székely, 2012] létezik a diszciplína fejlődéstörténetét illetően.

A stratégiai menedzsment elméleteinek sikerútja több évtizedre nyúlik vissza. Az imént említett rövid ismertetésen túl már az 1910-es években is felfedezhetők bizonyos elméleti kezdeményezések nyomai. A tanulmány éppen ezért egy kisebb történeti összefoglalót mutat be, majd néhány új, a vállalati kompetenciákra irányuló elméleti szálat kíván összefonni. Cél továbbá megteremteni a hidat a stratégiai gondolkodás kompetenciájának új modellje és magkompetenciák elmélete között. Bizonyos értelemben elmondható, hogy a munka *review* jellegű, kutatásként az eddigi kutatásokról.

Összefoglalva, a tanulmány a következő kutatási kérdéseket kívánja megválaszolni:

Mely következtetések vonhatóak le a stratégiai menedzsment és a kompetenciák elméletével kapcsolatban?
Milyen irányba vezetnek a kutatási súlypontok?

A következőkben különböző elméleti konstrukciókat kívánunk ismertetni, koherens tartalombeli vezérfonal mentén haladva. A stratégiai menedzsment kutatási területének felvázolása után az ismertetés rátér a stratégiai gondolkodásmódra, különös tekintettel a kompetenciák szerepére az üzleti szférában. A munka ennek megfelelően széles célcsoport számára is hasznosnak bizonyulhat, a stratégiai menedzsment és s stratégiai gondolkodásmód iránt érdeklődő vállalati vezetők, és a felsőoktatási hallgatók számára egyaránt.

A tanulmány megírásában a Proquest és EBSCO adatbázisokban fellelhető cikkek kerültek elemzésre. A vizsgált anyag 3 nagyobb kategóriába sorolható, 4 cikk a kompetenciák szerepével az üzleti életben, egy cikk a stratégiai menedzsment és a kompetenciák kapcsolatával, kettő pedig további elméletekkel foglalkozik a stratégiai menedzsmentet illetően. A vizsgált cikkek által bemutatott eredményeket további párhuzamos szakirodalmi szálak gazdagítják.

A stratégiai menedzsment elmélete

A stratégia komplex [Kappelhoff, 2001, o. 11.] fogalom, emellett nagyon sok eltérő fogalmi meghatározás létezik.

A vállalatok túlélésének biztosítása érdekében tiszta definícióbeli elhatárolás a stratégiai menedzsmentet illetően esszenciálisnak bizonyul. A stratégia fogalmának etimológiai eredete az ókori Görögországra vezethető vissza, ahol ezt a hadvezetés művészeteként fogták fel. Különösen háborúk és konfliktusok idején került ez a fajta gondolkodásmód a figyelem középpontjába. A kínai filozófus Sun Tzu elméletei a mai napig kiindulópontként foghatóak fel a menedzsment cselekvést illetően a tankönyvekben: *„In situations of life and death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.“*[157] Ezentúl Clausewitz tartozott az első olyan elmélkedők közé, akik ezt a fajta hadászati jelentést a gazdaságba próbálták lefordítani, átvezetni. Említésre méltó még a gazdasági elméletekkel való összekapcsolást illetően a matematikai- játékelméleti elméleti keret Morgenstern és Neumann munkásságában. [Müller-Stewens – Lechner, 2011, o. 7-8.]

[157] Sun Tzu [Kr. e. 400-300] idézve Müller-Stewens, Lechner 2011, o. 8.

A német Duden [2015] a stratégia fogalma alatt a saját eljárás pontos tervét írja le, mely arra szolgál, hogy el lehessen érni egy hadi, politikai, pszichológiai, gazdasági vagy hasonló célt, azon faktorok figyelembevételével és előrelátó beszámításával, melyeknek szerepük lehet a saját akcióban.[158]

Az Ansoff szerinti elméletek alapján rekonstruálható az a kontextus, melyben felvirágzott a ma érvényes stratégiai menedzsment. Székely [2012] feldolgozása alapján az első táblázatban vizualizálva felismerhető, hogy az 1900-as években a felismerhető jövő, tartós/ stabil környezettel való párosítása következtében elég volt a szabályokra, elképzelésekre, valamint tervekre koncentrálni, itt az extrapolálás tervezése és kontrollálása kulcsszerepet kapott. Müller-Stewens és Lechner [2011] felvázolják, hogy a stratégiai menedzsment diszciplináris fejlődésének kiindulópontja az Egyesült Államok Business Schools-jaira vezethetők vissza, melyek tanrendje eleinte az egyes vállalat gazdaságtani funkciókból [Marketing, Pénzügy] állt, majd az integrálás iránti törekvések következtében koncepcionális kapocsra is szükség volt. A kutatók szerint ez elsőként a Harvard Business School-ban valósult meg 1911-ben a „Business Policy" elnevezésű kurzussal, szenior menedzsment tréning révén.

Rumelt et al. [1994] szerint a stratégiai menedzsment – mint akadémiai terület – előtörténete a gazdasági szerveződésben és bürokráciában rejlik. Említésre méltóak Taylor [1947], aki a *„science of work"*-kel, Barnard [1938] a menedzserek szerepével, Simon [1947] aki az adminisztráció elemzéséhez szükséges keretet megteremtette, továbbá Selznick [1957], aki a megkülönböztető kompetenciák kapcsán vált ismertté. [Furrer et al., 2008, o. 3.]

Furrer et al. [2008] a stratégiai menedzsment területének megszületését az 1960-as évekre vezeti vissza, többek között felvázolva Ansoff-ot [1965], Chandler-t [1962] és a harvardi szakirodalmat. Leírja, hogy ezeknél a kutatóknál a kutatás a determinisztikus „one-best-way" / „egy-legjobb-út"-tól egy „kontingensebb" rálátásmódra vált, ahol meghatározó a külső környezet hatása, melyhez szükséges a vállalatok megfelelő adaptálási képessége.

Az 1970-es években felfedezhető egy átmeneti fázis, amire egy dichotómia kezdett kialakulni két kutatási irányzat között, melyek különböző ontológiai, illetve episztemológiai elveken alapulnak. Az egyik elv a folyamatkutatás, ahol inkább deskriptív jellegű elemzéseket végeztek arról, hogy hogyan formálják és implementálják a stratégiákat. Párhuzamosan létrejött egy másik irányzat, ami a stratégia és a stratégia teljesítményre gyakorolt hatását kívánta felkutatni. E ponton említhetők meg azok a kutatási eredmények, melyek a structure-conduct-performance paradigmát vizsgálták meg. Az 1980-as éveket egy újabb perspektívaváltás jellemezte, ahol nem az ipari struktúrák, hanem az egyes cégek belső struktúrái, forrásai és lehetőségei kerültek a középpontba. Ennek kapcsán a tranzakciós költségek gazdaságtana és az *agency* elméletek váltak elterjedtebbé. Párhuzamosan a forrás-alapú, úgynevezett *resource based* – perspektíva lett domináns, amely elméletek Wernerfelt [1984] és Penrose [1959] munkásságára vezethetők vissza. A *resource based* elmélet kapcsán kiemelendő, hogy az értékes, ritka, utánozhatatlan és nem tartós források tartós teljesítményfölényt okozhatnak [Barney 1991, Mahoney – Pandian, 1992]. [Furrer et al. 2008.]

[158] Lásd: http://www.duden.de/rechtschreibung/Strategie, letöltve 2015.03.01.

1. táblázat: Menedzsmentkoncepciók fejlődése Ansoff szerint

<table>
<tr><td>Évek</td><td>1900</td><td>1925</td><td>1950</td><td>1975</td><td>2000</td></tr>
<tr><td>A jövő</td><td>felismerhető</td><td>extrapolálható</td><td colspan="2">felismerhető diszkontinuitás</td><td>újszerű disz-kontinuitás</td></tr>
<tr><td>A környezet státusza</td><td colspan="2">tartós</td><td>reaktív</td><td colspan="2">anticipatív</td><td>alkotó</td></tr>
<tr><td>Menedzs-ment-felfogás</td><td colspan="3">Az extrapolálás tervezése és kontrollálása</td><td>A lehetőségek és kockázatok anticipálása</td><td>Gyenge jelek, rugalmas válaszok</td><td>Meglepetések evolúció</td></tr>
<tr><td>Menedzs-ment-rendszerek
belső
külső
orientáció</td><td colspan="3">szabályok, elképzelések, tervek
pénzügyi kontroll
budgetálás
MbO</td><td colspan="3">Hosszú távú tervezés
Stratégiai tervezés
Stratégiai menedzsment
Stratégiai és változás menedzsment</td></tr>
</table>

Forrás: Ansoff [1965], módosított Székely [2012, o. 14.]

A forrásalapú versenyelőny elméletével párhuzamosan két irányzat alakult ki [Barney – Arikan, 2001]: az immateriális – láthatatlan – javak [Itami, 1987] és a vállalati diverzifikáció kompetencia alapú elméletei [Prahalad – Bettis, 1986; Prahalad – Hamel, 1990]. Ezzel Prahalad és kutatótársai a vállalati diverzifikációval kapcsolatban egy olyan megközelítést fejlesztettek ki, ami a kevésbé megfogható javak megosztásának potenciális jelentőségét hangsúlyozza, kiemelve, ennek a megosztásnak a lehetséges szerepét az értékteremtésben. [Furrer et al. 2008.]

Kompetenciaelméletek

A kompetenciaelméletek kapcsán 90-es évekből a Prahalad & Hamel féle szervezeti magkompetenciák modellje említhető meg. A kutatók szerint a szervezetek gyökere a technológiai illetve a menedzsment specifikus kompetenciákban rejlenek, képletesen mondva a törzs és az ágak az üzleti területek összerakott magkompetenciáiból tevődnek össze, a levelek és virágok pedig az innovatív és vevőorientált termékeket képezik le. A magkompetenciák ezen kontextusban növelik a cselekvési- és fejlesztési lehetőségek számát, nehezen utánozhatóak és szignifikánsan hozzájárulnak az észlelhető vevői haszonhoz. [Prahalad, Hamel 1990; idézve Kasper, Mühlbacher, 2009].

Az elmúlt évtizedben több új kompetencia kutatási eredmény látott napvilágot. Heffernan – Flood [2000] például igazolták, hogy a vállalatok bizonyos jellemzői hatást gyakorolnak a kompetenciák adaptálására. Heilmann [2007] kutatásában arra világított rá, hogy a szervezeti

változások okozzák a menedzserek változtatásait. Az új, kihívást jelentő feladatok a tudás aktualizálását igénylik, ahol eredményeik alapján a menedzserek saját maguk érintettek a kompetenciáik aktualizálásában. Mühlbacher [2007] a kompetenciamenedzsment kapcsolatát vizsgálta a stratégiai versenyelőnyöket illetően. A szerző főként a top- és középmenedzsment aktuális és jövőben anticipálandó továbbképzését vizsgálta meg. Rávilágított arra, hogy a kompetenciamenedzsment lényeges alapját képezi a nehezen utánozható versenyelőnyök kiépítésének. Bertoncelj et al. [2009] a szervezeti fejlődés sikerfaktorait és kompetenciáit vizsgálták. Van der Laan [2010] és Van der Laan – Erwee [2012] pedig rávilágítottak az előrelátás kompetenciájának jelentőségére.

A stratégiai gondolkodás kompetenciájának modellje

A Nuntamanop et al. [2013] által előterjesztet empirikus kutatással új következtetéseket sikerült levonni a stratégiai gondolkodás szerepéről. A szerzőknek sikerült egy olyan átfogó modellt összeállítaniuk a stratégiai gondolkodás kompetenciájáról, mely többek között betekintést nyújt a stratégiai gondolkodás azon jellemzőibe, melyek hatást gyakorolnak a stratégiákra és a vállalatok teljesítményére. A modell alapján a stratégiai gondolkodást új perspektívából lehet felfogni, miszerint a stratégiai gondolkodás az üzleti életben a vezetők kompetenciáját jelenti. A vizsgálatban Pearce és Robinson [2000] definícióját felhasználva stratégiai menedzsment alatt a döntések és cselekvések halmazát értették, melynek eredménye a tervek megfogalmazása és implementálása, amelyekkel el lehet érni a szervezetek céljait. Mindemellett felvetik, hogy a stratégiai menedzsment a „lehetőségek" kiépítésének folyamatát is jelenti, amivel – Nag et al. [2007] szerint értéket lehet teremteni a vevők, shareholderek és a társadalom számára. Bonn [2001] érvelésével alátámasztják, hogy a stratégiai gondolkodás voltaképp a szervezet magkompetenciája, ahol ez egy olyan módszerként fogható fel [Bonn, 2005], amivel stratégiai problémákat lehet megoldani, a racionális és konvergens közelítést egyesítik a kreatív és konvergens folyamatgondolkodással. Sveiby [2001] következtetésivel a kutatók további érveléseként szolgál, hogy a tudás alapú stratégia kialakítás az emberek kompetenciájával kezdődik. Ennek megfelelően a vizsgálat eredményeképp a szerzőknek stratégiai kompetenciaként 7 különböző gondolkodásmódot sikerült definiálniuk az empirikus interjúalapú kutatásuk segítségével: koncepcionális gondolkodási képesség, vízió típusú gondolkodásmód, kreativitás, analitikus gondolkodási képesség, tanulási képesség, szintetizálási képesség és objektivitás. Ezen karakterisztikák képesek hatni a stratégia megformálására, a stratégiai akciókra és végül a vállalatok üzleti teljesítőképességére. [Nunantamop et al. , 2013]

Összefoglalás és következtetések

A stratégiai menedzsmentnek fejlődése során rendkívül sokrétű környezeti kontextusbeli változásokra, eltérő kutatási, elemzési perspektívákra kellett reagálnia. Ezek eredményeként e területen több paradigmaváltás zajlott le. A tanulmányban főként a kutatási területek súlypontjai kerültek megvilágításra. Ezzel kapcsolatban kiemelhető, hogy az eddigi ismeretek nem elhanyagolandóak, nem állítható, hogy az 1950-es, 1960-as vagy akár az 1970-es években szerzett ismereteink nem alkalmazhatóak a mai versenykörnyezetben. Jobban mondva a stratégai diszciplína az idők folyamán egyre inkább tért hódított magának, ahol különböző elméletek, újfajta meglátásmódok virágoztak fel. A kompetenciaelméletekkel kapcsolatban a stratégiai gondolkodás kompetenciájának új modellje összhangban van a forrásalapú nézetekkel. Széleskörű kutatásokkal az is igazolható, hogy e faktorok hatással vannak a vállalati teljesítményre, mely összefüggés mára szinte evidenciává vált.

Irodalomjegyzék

1. Ansoff, H.I. [1965]: Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion.
2. Barnard, C. [1938]: The Functions of the Executive, 15th printing, 1962. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Barney, J.B., [1991]: Firm resource and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17. , pp. 395-410.
4. Barney, J.B. – Arikan, A.M. [2001]: The resource-based view: origins and implications. In: Hitt, M.A. – Freeman, R.E. – Harrison, J.S. [Szerk], Handbook of Strategic Management. Oxford: Blackwell.
5. Bertoncelj, A. – Kovac, D. – Bertoncel, R. [2009]: Success factors and competencies in organisational evolution. In: Kybernetes, Vol. 38 No. 9, pp. 1508-1517.
6. Bonn, I. [2001]: Developing strategic thinking as a core competency, In: Management Decision, Vol. 39 No. 1, pp. 63-70.
7. Bonn, I. [2005]: Improving strategic thinking: a multilevel approach, In: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
8. Chandler, A.D. Jr [1962]: Strategy and Structure. Garden City, NY: Doubleday.
9. Downey, D. [2006]: Change competence: A route to trailblazing and thriving. ProQuest Dissertations and Theses; 2006; ABI/INFORM Global, p. 105.
10. Duden [2015]: http://www.duden.de/rechtschreibung/Strategie, letöltve 2015.03.01.
11. Furrer, O. – Thomas, H. – Goussevskaia, A. [2008]: The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. In: International Journal of Management Reviews. Vol. 10. , Issue 1. pp. 1-23.
12. Heffernan, Margaret, M. – Flood, Patrick, C. [2000]: An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. In: Journal of European Industrial Training, 24/2/3/4. pp. 128-136.
13. Heilmann, P. [2007]: High level competence: a tool for coping with organizational change. In: Journal of European Industrial Training, Vol. 31. , No. 9. pp 727-741.
14. Hoskisson, R. E., – Hitt, M. A. – Wan, W. P. – Yiu, D. [1999]: Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. In: Journal of Management, Vol. 25, pp. 417-456.
15. Itami, H. [1987]: Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA: Harvard University Press.
16. Kasper, H. – Mühlbacher, J. [2009]: Strategiemodelle und neue Organisationen. In: Kasper, H. – Mayrhofer W. [Eds.]: Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag, 4. Auflage. pp. 267-307.
17. Kappelhoff, P. [2001]: Warum ist die Soziologie noch keine Modellwissenschaft? p. 1-21. Bergische Universität - Gesamthochschule Wuppertal Fachbereich Wirtschaftswissenschaft.
18. Müller-Stewens G. – Lechner, Ch. [2011]: Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart. p. 692.
19. Mahoney, J.T. – Pandian, J.R. [1992]: The resource-based view within the conversion of strategic management. In: strategic Management Journal, 13. pp. 363-380.
20. Mühlbacher, J. [2007]: Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile. Linde Verlag. p. 120.

21. Nag, R. – Hambrick, D.C. – Chen, M.J. [2007]: What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. In: Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 9, pp. 935-955.
22. Nuntamanop, P. – Kauranen, I. – Igel, B. [2013]: A new model of strategic thinking competency. In: Journal of Strategy and Management, Vol. 6, No. 3, pp. 242-264.
23. Pearce, J.A. II. – Robinson, R.B. [2000]: Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 7th ed., Irwin McGraw-Hill International, New York, NY, pp. 2-17, 44-48, 192-214.
24. Penrose, E.T. [1959]: The theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley.
25. Prahalad, C.K. – Bettis, R.A. [1986]: The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. In: Strategic Management Journal, 7, pp. 485-501.
26. Prahalad, C.K. – Hamel, G. [1990]: The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review, 68, pp. 79–91.
27. Pringle, I. – Young, D. – Chambers, Ch. [2006]: Change Leadership: Why General Managers need a new type of competence. In: Accountancy Ireland, Vol. 38; No. 1, pp. 72-73.
28. Rumelt, R.P. – Schendel, D.E. – Teece, D.J. [1994]: Fundamental issues in strategy. In: Rumelt, R.P. – Schendel, D.E. – Teece, D.J. [Szerk.]: Fundamental Issues in strategy: A Research Agenda. Boston MA: Harvard Business School Press.
29. Schreyögg, G. [1999]: Strategisches Management, Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: Die Unternehmung. 53 Jg, Heft 6. pp. 387-407.
30. Selznick, P. [1957]: Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York: Harper & Row.
31. Shivakumar, R. [2014]: How to Tell which Decisions are Strategic. University of California, Berkeley, Vol. 56. No. 3. Spring 2014, CRM.BERKELEY.EDU. pp. 78-97.
32. Silberberger, H. [2003]: Strategie im Nebel der Ungewissheit. Springer Berlin Heidelberg.
33. Simon, H.A. [1947]: Administrative Behavior. New York: Macmillan.
34. Sveiby, K.E. [2001]: Knowledge-based theory of the firm. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 4, pp. 344-358.
35. Székely, Cs. [2012]: Development of Strategic Thinking. In: Illés, Cs. B. [2012]: SMEs' Management in the 21st Century: Challanges and Solutions. 433 p. Czestochowa: Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, pp. 13-25.
36. Taylor, F. W. [1947]: Scientific Management. New York: Harper.
37. Van der Laan, L. [2010]: Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders, University of Southern Queensland, Toowoomba.
38. Van der Laan, L. – Erwee, R. [2012]: Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence? In: Foresight, Vol. 14, No. 5, pp. 374-386.
39. Wernerfelt, B. [1984]: A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal, 5, pp. 171–180.

CSONGOR HARSÁNYI[159] - Dr. CSABA BORBÉLY[160]: Comparison of two companies' CSR consciousness which work in the present

1. Introduction

As we can see there are different ways of interpretation and approaches of Corporate Social Responsibility (in the followings Corporate Social Responsibility will be stated as CSR). Differences can be seen among the different approaches and interpretations of CSR, but there are similarities of characters that can be found in most of the interpretations. For instance we can see by (Business dictionary) (1) "A company's sense of responsibility towards the community and environment (both ecological and social) in which it operates. Companies express this citizenship through their waste and pollution reduction processes, by contributing educational and social programs and by earning adequate returns on the employed resources." as the meaning; and the interpretation of CSR by Carroll (1979) is "The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that a society has of organizations at a given point in time", besides these two definitions we can find definition by EU as (2) "A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on voluntary basis". It can be seen that there are several others as well. The most common characters of the interpretations can be summarized with the followings. CSR consists of groups of actions and projects towards the benefit either of companies' employees, or the society or the different parts of the environment in a voluntary way. We can also see that these sorts of actions are beyond the legal obligations. At the voluntary characteristic of the CSR the ISO 26000 standard can be noted that is focusing on these types of projects. As we can see several types of actions and projects can be done within CSR. The activities shall vary in term of orientation, field where it is performed and the way it is carried out.

Comparison of CSR consciousness can be performed based on a chosen field of CSR activities. As we can see there are several fields where CSR projects can be done. For the comparison of CSR consciousness for instance social oriented projects can be appraised at the different companies. Among these types of actions both internal external actions were discussed during the interviews and the questionnaires. These actions shall show the activities carried out by the companies in year 2014 towards the benefit of the employees and the society.

(1.) Source: http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility
(2) Source: http://mhcinternational.com/articles/definition-of-csr
The interviews were carried out with companies working in the food industry in South Transdanubian region of Hungary. The CSR actions were inquired in a structured way that based on Maslow's need pyramid whereas the actions toward the society and human needs were in focus.

[159] PhD student, University of Kaposvár
[160] department leader/associate professor, University of Kaposvár

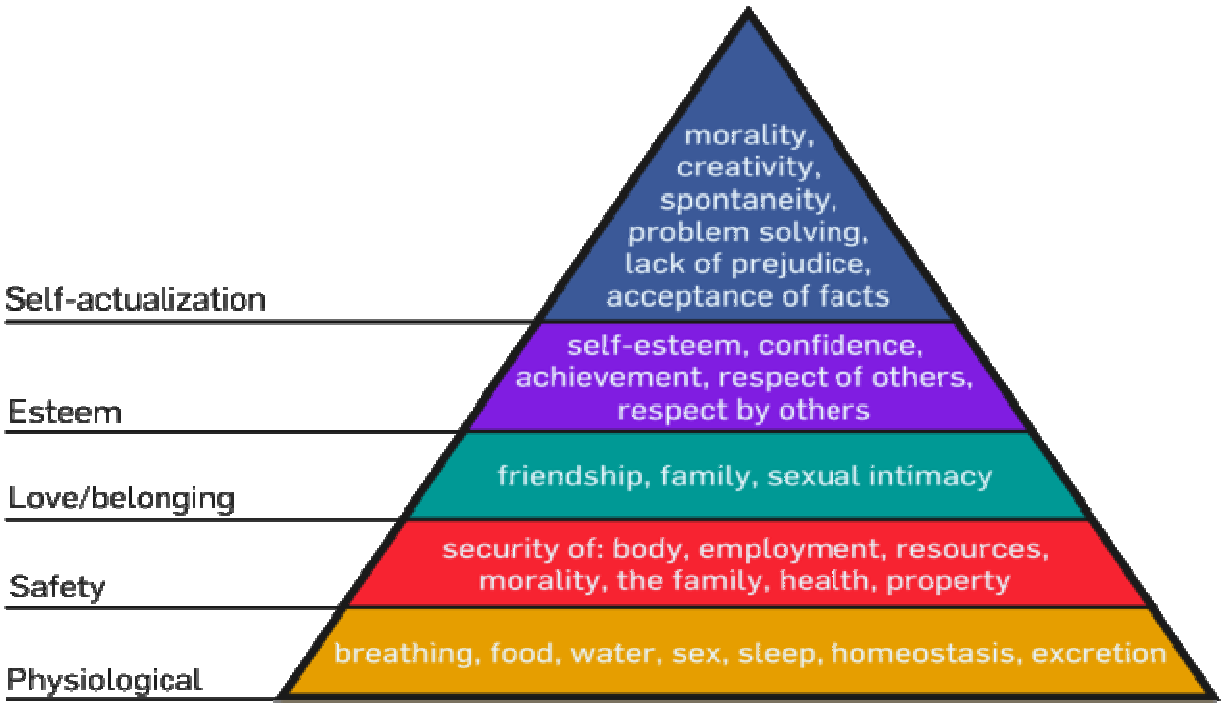


Figure 1.: Maslow's need pyramid

Source: https://www.google.hu/search?q=maslow+piramis+pictures&biw=783&bih=438&tbm=isch&imgil=H66nJhEqQkHq4M%253A%253BqQrIYkM-C5sozM%253Bhttp%25253A%25252F%25252Findex.hu%25252Ftudomany%25252F2013%25252F07%25252F01%25252Fhetveneves_a_maslow-piramis%25252F&source=iu&pf=m&fir=H66nJhEqQkHq4M%253A%252CqQrIYkM-C5sozM%252C_&usg=__Pmu-PBDj4ohmd-4Sr_HmEAeYjR8%3D&dpr=1.2#imgrc=H66nJhEqQkHq4M%253A%3BqQrIYkM-C5sozM%3Bhttp%253A%252F%252Fkep.index.hu%252F1%252F0%252F446%252F4462%252F44628%252F4462854_ca4b61812204473401b2c4a4b5f11471_wm.png%3Bhttp%253A%252F%252Findex.hu%252Ftudomany%252F2013%252F07%252F01%252Fhetveneves_a_maslow-piramis%252F%3B640%3B480

2. The research

Following Maslow' s need pyramid the questions were inquiring about CSR actions carried at different need levels. The questions in the interviews and questionnaires were focusing on actions that were towards the satisfaction and support of the basic needs level, the need level of value protection, the level of social connection building and the positioning of the individuals. Numbers of projects and examples were reported to the questions about the different CSR activities carried out at different need levels. Through the interviews and questionnaires examples for the activities were also given by questioned companies. These examples shall provide us the level of intensity in and out of the company. Answers were also given by the questioned companies about the consciousness of the CSR projects.

3. Results of two companies through actions

The CSR actions and the consciousness of their actions are compared and presented in the followings. To find differences both in field of actions and the consciousness of the CSR activities two companies will be presented with different results out of the questioned compa-

nies that were interviewed and questioned. One company is a bakery working near Kaposvár, the other company selected from the interviews is a company working in the sugar industry in Kaposvár.

As a summary from the interviews the numbers of CSR actions to support the need at different need levels can be seen in the table 1.

Table 1.: Number of CSR actions carried in and out of two companies

	Sugar industrial company		**Bakery industrial company**	
CSR projects oriented on:	Internal	External	Internal	External
Basic need level	6	3	1	3
Value protection	5	2	3	4
Social connection building	4	10	3	6
Individual positioning	0	4	0	0
TOTAL	**15**	**19**	**7**	**13**

Source: Out of interviews carried out with food industrial companies in 2014.

As we can see from the brief summary of the CSR projects carried out in 2014 by these two companies the sugar industrial company carried out altogether 34 CSR projects in 2014, the company dealing with bakery performed 20 projects in the same year. The summary about the numbers of CSR projects shall provide us view about the need level and the area where the actions are done. Number of projects shall refer to the intensity and or consciousness of the CSR projects carried out by the companies. As we can see highest number of CSR actions are carried out by these two companies in year 2014 at the need level towards the social connection building. As it can be seen the 14 projects were done by the sugar industrial company and 9 projects were performed by the company working in the bakery industry. The lowest intensity can be seen at the highest need level towards the positioning of individuals. Practically in the case of the bakery company there was no CSR project at all at this level in 2014, and there were 4 projects carried out by the sugar industrial company in the same year.

Taking a separate look at fields of the CSR projects where they were done another interpretation can also be done. Among the internal type of CSR projects the sugar industrial company showed the highest intensity at the basic need level and the company from the bakery industry was intensive at the levels of the value protection and the social connection building. The lowest level of intensity within the internal type of CSR projects were done at the level of individual positioning both at the sugar industrial company and the company working in the bakery industry. The highest level of intensity of the external oriented CSR actions can be found at the level of social connection building activities in case of the sugar industrial company and the same rank can be seen in this term in case of the bakery company. The lowest level of intensity can be seen at the level of value protection at the sugar industrial company, and as it can be seen the company from the bakery industry carried out no CSR action towards individual positioning in year 2014 among the externally oriented CSR projects.

4. Results of two companies through consciousness

The direct questions regarding the consciousness of the CSR projects carried out by the companies shall provide an accurate view how these actions are done. Within the consciousness questions about the presence of inquiry about the demand for CSR actions, co-operation with other companies within CSR activities, involvement of the actions, extension of the actions, frequency of the actions, duration of the actions, follow-up of the actions, expected results, type of CSR actions, further plans for the CSR activity and proportion of innovation were discussed. Besides all of these questions and answers the answers about why the companies do not do CSR actions shall also accurate the view about the companies from this aspect.

Inquiry about the detection and inquiry towards the demand for the CSR activities carried out by these two companies depicted in table 2.

Table 2.: Inquiry about the demand for CSR

Inquiry	**Sugar industrial company**	**Bakery industrial company**
No inquiry, based on external requests	Yes	Yes
Yes, in ad-hoc way	No	Yes
Yes, regularly together with external organizations	There are examples, but it can be taken as marketing instead of CSR	No

Source: Out of interviews carried out with food industrial companies in 2014.

As we can see in both cases the typical approach regarding the inquiry about the CSR demand was based on external requests. There can be found internally initiated inquiries at the company in the bakery industry, which is ad-hoc. The representative of the sugar industrial company underlined that the inquiry towards demand of CSR was mainly initiated by external stakeholders otherwise if it was initiated internally it could be taken as marketing activity. Following the knowledge of the demand this company elaborates projects and then realizes them. It was also stated that this company has separate and clearly defined budgets both for marketing and CSR(!). showing the highest level of consciousness out of the companies I had the interview with and I received the questionnaires from.

Similarities in term of co-operation in performing CSR projects can be seen at both companies. Both companies stated that they had already performed CSR activities in co-operation in 2014 and they were ready to do it in the future as well. Higher level of co-operation shall refer to higher level of consciousness in CSR. It can be interpreted that if there is a certain need and a company cannot satisfy the demand on its own it shall co-operate with another or other companies to support the demand induced by the society.

Involvement of the CSR actions showed the same result at both companies. Both the sugar industrial company and the bakery industrial company reported that employees on voluntary basis took part in their CSR actions. Due to the size of these two companies - sugar industrial company with annual income of 9,5BHUF and the bakery industrial company with annual income of 40MHUF - had no specially employed labor force to perform the CSR projects. At these cases with the current economic circumstances for example that the sugar industry has to face with it can be taken a reasonable way of managing the CSR activity.

The answers by these two companies show that the bakery industrial company focuses its CSR actions mainly on the direct business partners and internal surrounding. The difference can be seen at this point whereas the sugar industrial company stated that it oriented its CSR actions towards internally, to the business partners, civil organizations and other stakeholders as well. These answers can be more accurate with numbers which were received through the exact examples. The sugar industrial company carried out 15 projects internally and 19 externally while the bakery industrial company performed 7 projects internally and 13 projects externally.

The frequency of the CSR actions was regular and irregular at the bakery industrial company in 2014. The sugar industrial company mentioned that its CSR actions were mainly regular. From this aspect difference can be seen.

Duration of the CSR projects was characterized with time period over 5 years by the company working in the bakery industry in year 2014. It shall refer to that mainly long-term projects are carried out by this company and occasional typed actions are not so common. There was a difference from this aspect compared with the company working in the sugar industry. This company reported that they carried out CSR projects with each type of duration. This company mentioned occasional type actions, CSR projects under 1 year, projects between 1 and 3 years, between 3 and 5 years and over 5 years. It was also mentioned by sugar industrial company during the interview that there were several projects and co-operations which started soon after the foundation of the company and it has been ongoing since then, and there is no question about it. Similar approach can also be found at other companies as well.

Regarding consciousness of CSR the presence of follow-up towards the projects carried out can be also taken as important character. Accurately performed follow-up of the CSR actions and projects shall refer to the fact that CSR plays a strategic and important role in the life of the company. It also shall refer to that company has the right mindset about managing projects to work efficiently. Through these sorts of project evaluations companies shall get the necessary pieces of information and data how to make the next CSR projects better and more efficiently. Knowing the previous results the higher level of consciousness in CSR was confirmed by making both regular and irregular follow-ups of the CSR projects in case of the sugar industrial projects. The lower level of consciousness shall also be confirmed with lack of follow-up of the CSR projects in case of the company working in the bakery industry. This company does the follow-ups of the CSR projects only at those cases if it is initiated by the company itself.

As it is know different results such as brand differentiation, profit increase, cost saving can be gained through the CSR actions and projects. Talking about profit oriented economic organizations the expected results shall also provide picture about the consciousness of the companies. In case of these two companies the expected results induced by the CSR projects can be summarized in table 3.

Table 3.: Expected results induced by CSR projects

	Sugar industrial company	Bakery industrial company
Improvement of image, increase of income in 1 years	No	Yes
Improvement of image, increase of income in 5 years	Yes	Yes
Improving the image of the branch	No	No
Showing good example to other companies	Yes	Yes
Altruistic help to the society	No	Yes

Source: Out of interviews carried out with food industrial companies in 2014.

The difference can be seen in table 3. showing that there were similar and different expectations induced by the CSR. Showing good examples and expectation regarding long-term income increase can be found at both companies.

The answers regarding the type of CSR projects shall refer to several characters. Whereas several projects were discussed with these two companies different types of projects were mentioned during the interviews. The types of differences can be seen in table 4.

Table 4.: Type of CSR projects carried out by two companies

	Sugar industrial company	Bakery industrial company
Participation in handling existing problems	Yes	No
Solving problems	Yes	Yes
Preventing problems	Yes	Yes

Source: Out of interviews carried out with food industrial companies in 2014.

As it can be seen there are two types of actions which were stated by both companies meaning that both companies were open to solve and to prevent problems. This type shall refer to two things. On one hand the companies have to see the problem and the companies perform the projects on their own. The sugar industrial company differs in this aspect from the bakery industrial company as it mentioned participating in handling existing problems that shall refer to co-operations. Both companies mentioned preventing problems meaning that the problems are not present but they are foreseen by them. This character shall refer to higher level of consciousness.

Comparing the future plans towards the CSR projects these two companies confirmed that they planned to keep the intensity at its current level. No decrease and increase were mentioned during the interviews. The shares of the innovative and well known type of actions were different at these two companies. As it was mentioned by the sugar industrial company 70% of the CSR projects were based on the well known methods and only 30% of the projects were built on innovation. The company from the bakery industry stated that 60% of its CSR actions were based on well known activities and 40% of the actions were innovative type. The innovation and well known actions share are expressed basing on the summary of the companies' representatives. It consisted partly of the amount and partly the effort that was invested

into the projects too. Interpretation of this ratio is complex, but exact numbers were given during the interviews.

Besides the characters about the consciousness of the CSR projects carried out by these companies the reasons were also stated why these projects are not done. Similarities can also be seen at these two companies. The reasons why CSR actions and project are not done by these two companies are listed in table 5.

Table 5.: Why do not these two companies do CSR actions and projects

	Sugar industrial company	**Bakery industrial company**
The demand is not known.	No	No
We see no point in it	No	No
Limited resources	Yes	Yes
Other	Yes	Yes

Source: Out of interviews carried out with food industrial companies in 2014.

Both companies underlined the importance of the necessary resources to carry out the CSR projects correctly, so the lack of them shall limit these sorts of activities. Among the other type of reasons why CSR actions are not done politically induced requests were mentioned at both cases. This kind of demand is not handled by these companies.

5. Conclusions

As it was seen through the interviews of these two companies there were several CSR projects and actions done in 2014 at different fields supporting different need levels. Differences and similarities were also represented in the way of managing projects and actions. Turning back to the definitions of the CSR it can be seen that strategic way of implementation can be stated. In figure 2. we can see Carroll' CSR pyramid

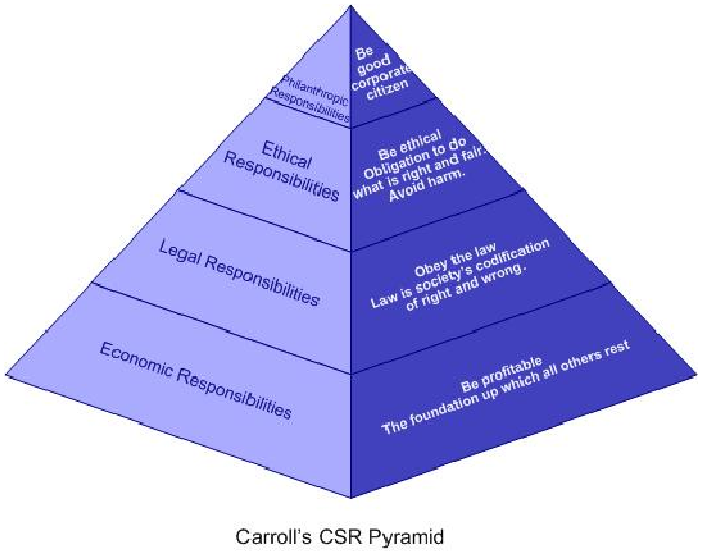


Figure 2.: Carroll's CSR pyramid

Source: http://research-methodology.net/carrolls-csr-pyramid-and-its-applications-to-small-and-medium-sized-businesses/

The level of CSR pyramid by Carroll shows where the activities are carried out. The level of incorporation of the CSR shall be correlated with the depth of the level. The lower level it is done at, the higher level of incorporation can be seen.

If we consider the CSR as a kind of channeling from the potential resources to the demand the evaluation of the projects can be revised. On one hand CSR projects can be revised as projects evaluating the result of them, keeping the time frame, keeping limited resources. On the other hand CSR projects can be evaluated if they cover the demand that they were oriented to. If such a kind of consideration is done a kind mapping of the demand by the society - both in and out of the company –shall be reasonable in order to make the CSR activities as efficient as possible.

Sources:

https://www.google.hu/search?q=maslow+piramis+pictures&biw=783&bih=438&tbm=isch&imgil=H66nJhEqQkHq4M%253A%253BqQrIYkM-C5sozM%253Bhttp%25253A%25252F%25252Findex.hu%25252Ftudomany%25252F2013%25252F07%25252F01%25252Fhetveneves_a_maslow-piramis%25252F&source=iu&pf=m&fir=H66nJhEqQkHq4M%253A%252CqQrIYkM-C5sozM%252C_&usg=__Pmu-PBDj4ohmd-4Sr_HmEAeYjR8%3D&dpr=1.2#imgrc=H66nJhEqQkHq4M%253A%3BqQrIYkM-C5sozM%3Bhttp%253A%252F%252Fkep.index.hu%252F1%252F0%252F446%252F4462%252F44628%252F4462854_ca4b61812204473401b2c4a4b5f11471_wm.png%3Bhttp%253A%252F%252Findex.hu%252Ftudomany%252F2013%252F07%252F01%252Fhetveneves_a_maslow-piramis%252F%3B640%3B480

http://research-methodology.net/carrolls-csr-pyramid-and-its-applications-to-small-and-medium-sized-businesses/

KALMÁR ERIKA ANNA[161]: Szabályozás változásának tükrében a hazai települési önkormányzatok

1. Bevezetés

A helyi önkormányzatok az államháztartás és a jogállam meghatározó elemei. Az elmúlt időszakban Magyarországon – az új Önkormányzati törvény hatálybalépésével párhuzamosan – működésükben, gazdálkodásukban, finanszírozásukban és feladat ellátási körükben jelentős változások történtek és történnek. Az elmúlt időszakban átalakultak a megyei önkormányzatok hatáskörei, kialakultak a járások, és a kis települések életében is jelentős változások történtek.
Változás hatása még minden területen nem mérhető, és a bevezetett változásokat is folyamatos kiigazítás, korrekció jellemzi, mindazonáltal úgy vélem, érdemes a hatások mentén vizsgálódni. Az elmúlt időszak egy jelentős eseménye volt az önkormányzati finanszírozási rendszer átalakítása, a korábban alkalmazott „normatív finanszírozást" felváltotta a „feladatfinanszírozás". Finanszírozási rendszer átalakítása a települések vezetésétől is egy új szemléletű költségvetés elkészítési folyamatot kíván meg.
Jelen írásommal célom a hazai önkormányzatok működését, gazdálkodását, tervezési folyamatait, költségvetés készítését befolyásoló szabályozási környezet változásának bemutatása, majd ezek alapján egy kisváros gazdálkodásának empirikus elemzése.

2. Magyarországi helyi önkormányzatok folyamatainak jogszabályi háttere

Magyarországon az önkormányzatok jelentős mértékben látnak el közfeladatokat, amelyek ellátásához kapcsolódóan nagymértékű közpénz, közvagyon felhasználásáról és hasznosításáról gondoskodnak. A rájuk bízott feladatok ellátás hatékonysága, és eredményessége szempontjából nem mindegy, hogy tevékenységüket mely módon szervezik és tervezik meg.
A magyarországi helyi önkormányzatok feladat ellátási és tervezési folyamatait jogszabályok határozzák meg. Legmagasabb szintű jogszabály, az Alkotmány 31-35. cikke határozza meg az önkormányzatiság alapelveit. Így: „Magyarországon a helyi közügyek intézése és a helyi közhatalom gyakorlása érdekében helyi önkormányzatok működnek." „A helyi önkormányzat a helyi közügyek intézése körében törvény keretei között… gyakorolja az önkormányzati tulajdon tekintetében a tulajdonost megillető jogokat… meghatározza költségvetését, annak alapján önállóan gazdálkodik… dönt a helyi adók fajtájáról és mértékéről;"
Magyarországon az új önkormányzati törvény (2011. évi. CLXXXIX. törvény, továbbiakban Mötv.) hatályba lépése jelentős változásokat eredményezett és eredményez a hazai önkormányzatok életében. A törvény hatályba lépésével alapjaiban változott meg az önkormányzatok feladat ellátása és finanszírozási rendszere. A törvény 117-118.§ szabályozzák az önkormányzatok feladatfinanszírozási rendszerét.
„(1) A feladatfinanszírozási rendszer keretében az Országgyűlés a központi költségvetésről szóló törvényben meghatározott módon a helyi önkormányzatok
a) kötelezően ellátandó, törvényben előírt egyes feladatainak - felhasználási kötöttséggel - a feladatot meghatározó jogszabályban megjelölt közszolgáltatási szintnek megfelelő ellátását feladatalapú támogatással biztosítja, vagy azok ellátásához a feladat, a helyi szükségletek alapján jellemző mutatószámok, illetve a lakosságszám alapján támogatást biztosít,
b) az *a)* pontba nem tartozó feladatainak ellátásához felhasználási kötöttséggel járó, vagy felhasználási kötöttség nélküli támogatást nyújthat".

[161] PhD-hallgató, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron

Tehát az Országgyűlés a Központi költségvetésről szóló törvényben meghatározott módon a helyi önkormányzatok kötelezően ellátandó, törvényben előírt feladatai elvégzésére (felhasználási kötöttséggel) feladatalapú támogatást biztosít.
A támogatás biztosítása a következő szempontok figyelembevételével történik:
- takarékos gazdálkodás
- a helyi önkormányzat jogszabályon alapuló, elvárható saját bevétele
- a helyi önkormányzat tényleges saját bevétele
A támogatásoknál figyelembe veendő bevételek körét és mértékét a Költségvetési törvény szabályozza. Egyes költségvetési támogatások összegét az elvárt iparűzési adóbevétel csökkenti (adóerő képesség), ez a beszámítás – kiegészítés rendszere.
Az Mötv előírja azt is, hogy „A feladatfinanszírozási rendszernek biztosítania kell a helyi önkormányzatok bevételi érdekeltségének fenntartását."
A magyarországi önkormányzatiság következő fontos jogszabályi háttere a 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról (Áht.). Ezen törvény célja, hogy a közfeladatok maradéktalan ellátása érdekében biztosítsa az államháztartás átlátható működési feltételeit. A törvény 14-16. szakasza tartalmazza a helyi önkormányzatok költségvetésének tartalmára, előkészítésére, elfogadására vonatkozó előírásokat, és az átmeneti gazdálkodás szabályait. Az Államháztartási törvényhez kapcsolódik a 368/2011. (XII. 31) Kormány rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról.
A Magyarország Kormánya minden évben október 15-ig, választás évében október 31-ig benyújtja az Országgyűlés részére a következő évi Költségvetési törvény tervezetét. A Költségvetési törvény tartalmazza az Önkormányzatok által felhasználható központi támogatásokat, forrásokat.

3. Magyarországi helyi önkormányzatok tervezési folyamatai

A helyi önkormányzatok tervezési folyamata alatt a szakirodalmak nem egységes fogalmi meghatározást és nem egységes időtartamot, időszakot értenek. Vannak szakirodalmak, amelyek a tervezés időtartamát egy költségvetési évhez kapcsolják, tervezés alatt a költségvetés összeállítását értik. És vannak, amelyek a költségvetést gyűjtő fogalomként használják – a fogalomba beleértik a gazdasági program elkészítésétől kezdve az éves pénzügyi terv elkészítésig tartó folyamat minden szakaszát és résztvevőjét. [Sisa, Veress, 2014]
Az Mötv. 116. §- ban találunk a helyi önkormányzatok hosszú távú terveire, tervezésére jogszabályi előírást. A településen megválasztott képviselő-testület hosszú távú fejlesztési elképzeléseit gazdasági programban, fejlesztési tervben rögzíti. A gazdasági program és a fejlesztési terv a képviselő-testület megbízatásának időtartamára vagy azt meghaladó időszakra szól. E két dokumentum helyi szinten meghatározza mindazokat a célkitűzéseket és feladatokat, amelyek a helyi önkormányzat költségvetési lehetőségeivel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti és gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével a helyi önkormányzat által nyújtandó feladatok biztosítását, színvonalának javítását szolgálják. A törvény nem tartalmaz kötelező előírást a gazdasági program tartalmára, formai kialakítására. Nem határozza meg a kötelezően az önkormányzat célkitűzéseit, ehhez kapcsolódó eszköz rendszerét, és a célokhoz vezető folyamatot sem.
Helyi önkormányzatok középtávú tervezésére vonatkozó jogszabályt az Államháztartási törvény 29/A. §-a tartalmaz. Az helyi önkormányzatoknak határozatban kell megállapítaniuk a saját bevételeik és az adósságot keletkeztető ügyleteikből eredő fizetési kötelezettségeiknek a költségvetés évét követő három évre kiható hatását. A Kormány a 2011. évi CXCIV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról szóló törvény kidolgozásával és elfogadtatásával kívánta és kívánja megakadályozni az önkormányzatok ismételt eladósodását, a középtávú tervezés előírása tulajdonképpen ezt szolgálja.

A települési önkormányzatok éves szintű (közgazdasági értelemben vett rövid távú tervét) az elfogadott éves költségvetési rendelete tartalmazza. Elkészítésére részletes szabályokat tartalmaz a 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról (Áht.), a 368/2011. (XII. 31) Kormány rendelet és a Költségvetési törvények, valamint a 2011. évi. CLXXXIX. törvény az önkormányzatokról (Mötv.). A települési önkormányzat költségvetési rendeletét a Képviselő testület hagyja jóvá. Az Áht. 23-24. § alapján a költségvetés rendelet tartalmazza szöveges indoklással együtt a teljesség igénye nélkül: a helyi önkormányzat költségvetési bevételi előirányzatait és költségvetési kiadási előirányzatait; a helyi önkormányzat által irányított költségvetési szervek költségvetési bevételi előirányzatait és költségvetési kiadási előirányzatait; elkülönítetten szerepeltetve az évközi többletigények, valamint az elmaradt bevételek pótlására szolgáló általános tartalék és céltartalékot. A települési önkormányzat az elfogadott költségvetési rendeletében dönt a kötelező feladatokon túli önként vállalt feladatairól, azok felvállalásáról és finanszírozásáról. A költségvetési rendelet előterjesztésének tartalmaznia kell a több éves kihatással járó döntések számszerűsített hatását is. Az éves költségvetés készítése során célszerű arra figyelni, hogy az összhangban legyen a hosszú távú tervekkel – így az elfogadott gazdasági programmal, fejlesztési tervvel.

Ha összességében tekintjük át az önkormányzatok tervezési folyamataival fogalakozó jogszabályok hierarchikus rendszerét, megállapíthatjuk, hogy a jogszabályokban az éves tervezés (éves költségvetés készítés) szabályozása dominál. [Sisa, Veress, 2014]

4. Tervezési módszerek

A jogszabályok nem adnak módszertani útmutatást a települési önkormányzatok tervezési, költségvetés összeállítási folyamataik kialakításhoz. A szakirodalmakból több korszerű tervezési, költségvetés készítési módszert ismerhetünk meg. A tervezési módszerek egyik megkülönböztető jegye, hogy az erőforrások eloszlására, vagy elérendő eredményekre helyezi a hangsúlyt.
Erőforrás-orientált módszerek:

- Tételsoros költségvetés (Line-Item Budgeting) lényege, az egyszerűségében rejlik, a költségvetés minden egyes tételéhez hozzárendeli azt az összeget, amely az adott tételre elkölthető. Kijelöli a kiadások határát, könnyen nyomon követhető – ezért a múltban nagyon népszerű volt. Ez a módszer nem segíti elő a pénzek elköltésének hatékonyságát, elszámoltathatóságot.
- Bázisalapú költségvetés a megelőző költségvetést veszi alapul, a költségvetés tervezésénél így a költségvetés szerkezetének megőrzése a cél. A bevételek-kiadások inflációt követően módosulnak. Ezen tervezési modell logikája szerint az a fő kérdés, mire tudjuk elkölteni a bevételeket, és nem az, milyen szolgáltatást szeretnénk nyújtani. Nem veszi figyelembe a teljesítmények minőségét.

Eredmény-orientált módszerek:

- Program alapú költségvetés készítési technika a kormányzati célokat állítja középpontba. Különböző programokhoz – egymáshoz szorosan kapcsolódó tevékenységekhez – rendel költségvetési forrásokat. A programok, költségvetési, szervezeti, politikai alapon kerülnek kiválasztásra. A program alapon szervezett költségvetés nem elkülöníteni kívánt forrásokra, hanem a megvalósítandó célokra helyezi a hangsúlyt, célok és a források szorosan összekapcsolódnak.
- Teljesítmény alapú költségvetést a célok kijelölése, a stratégia kialakítása és teljesítménymérés hármassága jellemzi. A források szétosztása a programok hatékonyságára, a szolgáltatások minőségére helyezi a hangsúlyt. Tehát nem a forrásokat, hanem a cé-

lokat, különösen azok hatékony megvalósítását helyezi, állítja a költségvetési tervezés középpontjába.

Nullbázisú költségvetés a szakirodalmi meghatározások szerint lehet erőforrás és eredmény orientált is. Lényege, ahogy neve is tükrözi a költségvetés tervezése a nulláról indul, tehát a korábbi költségvetések nem jelentenek alapot. A módszer lényegében prioritási sorrend felállítását követeli meg az egyes programok közt, fontossági sorrendbe állítja a programokat, majd a rendelkezésre álló források alapján kerülhetnek be a költségvetésbe. A technika előnye, hogy a programok rendszeresen felülvizsgálatra, átvilágításra kerülnek, és csak ez után kerülnek be a költségvetésbe. A módszer hátránya a munkaigényesség. [Controll Zrt. 2010]

A gyakorlat azt mutatja, hogy a települési önkormányzatok tervezési folyamataik, éves költségvetésük, pénzügyi tervük összeállítása során nem tisztán egyféle módszert alkalmaznak. Tervezésük során alapvetően a bázis szemlélet a jellemző (pl. dologi kiadások tervezése), de megjelenik a program alapú tervezés is (pl. fejlesztési feladatok) és megjelenik a nullbázisú költségvetés tervezés (pl. új intézmény kialakítása).

A települési önkormányzatok évtizedekig pénzforgalmi szemléletű számvitel keretében dolgoztak, készítették beszámolóikat, szolgáltattak adatokat tervezési folyamatokhoz. 2014. január 1-től a 4/2013. (I.11.) kormányrendelet alapján az önkormányzati számvitelben is megjelent az eredmény szemléletű számvitel, ami reform erejű lépést jelenthet az alkalmazott tervezési folyamatok, módszerek alkalmazása, felhasznált adatminőség és mennyiség területén. Ezen időszakhoz kapcsolódik az önkormányzati finanszírozási és feladat ellátási modell átalakítása is. Mindezek együttesen új tervezési, költségvetés készítési szemléletet kívánnak meg a települési önkormányzatoktól. Egyre inkább előtérbe kell kerülnie az eredményorientált tervezési módszereknek, a múlton alapuló tervezést fel kell váltania a jelen programjain alapuló tervezésnek, amelyekhez teljesítmény-mérést kell kapcsolni.

5. Magyarországi települési önkormányzatok „életének” fontos állomásai a közelmúlt években

Magyarországi települési önkormányzatok „életében” jelentős változásokat hozott és hoz, az önkormányzatok és állam közti feladatmegosztás átalakítása.

A feladat átcsoportosítás első nagy lépése 2012. évben történt, amikor a megyei önkormányzatok kerültek átalakításra. 2012. évtől kezdődően a megyei önkormányzatoknál feladatként csak a területfejlesztési feladatok maradtak.

2013. évtől az államigazgatási feladatok nagy része elkerült a települési önkormányzatoktól, megalakultak a járási hivatalok. Kialakításra kerültek a közös hivatalok a 2000 fő lakosság szám alatti települések körében.

A köznevelési feladatok szintén átalakításra kerültek. A települési önkormányzatoknál maradt az óvodai nevelés és az óvodák fenntartása. Az iskolák esetében a 3000 főt meghaladó lélekszámú települések számára kötelező az üzemeltetés feladatait ellátni, viszont ez alatti lélekszámú települések átadhatták üzemeltetésre az iskolákat, amely lehetőséggel élt is 120 települési önkormányzat.

Egészségügyi feladatok közül a járó beteg szakellátás állami feladattá vált, települési feladat maradt az alapellátás üzemeltetése.

A szociális feladatok közül az állam átvette a gyermekvédelmi, a fogyatékos és pszichiátriai szakosított bentlakásos ellátásokat. A gyermekjóléti feladatok ellátása, a segélyek, alapellátások, idősek és szakosított bentlakásos ellátás a települési önkormányzatoknál maradt.

Kultúra és közművelődési feladatok terén ellentétes irányú folyamat történt, megyei múzeumok, múzeumi tagintézmények, megyei könyvtárak feladatellátása a települési önkormányzatokhoz került. [NGM, 2014]

Az állam és települési önkormányzatok közti feladat megosztást folyamatos kiigazítás, korrekció jellemzi.

1. táblázat Helyi önkormányzatok központi költségvetési támogatásainak alakulása

Év/Megnevezés	Központi alrendszer kiadási főösszeg (millió forintban)	Helyi önkormányzatok támogatásai IX. fejezet (millió forintban)	Kiadási főösszeg százalékában
2009.	8 960 963	1 308 452	14,6
2010.	13 533 027	1 259 387	9,3
2011.	13 838 618	1 195 626	8,6
2012.	14 917 108	1 066 707	7,2
2013.	16 586 000	636 450	3,8
2014.	16 968 306	715 855	4,2
2015.	17 190 277	649 265	3,8

Forrás: Költségvetési törvények, Saját szerkesztés

Az 1. táblázatból látható, hogy az önkormányzatoktól állam irányába történő feladatátcsoportosítással az önkormányzati finanszírozás nominális összege is jelentősen csökkent.
2011-2014. évek jelentős eseménye volt az önkormányzatok adósságkonszolidációja.

2. táblázat Önkormányzatok és társulásaik adósságkonszolidációja

Ütem	Érintett önkormányzatok száma db	Konszolidáció összege millió forintban
2011. év megyei önkormányzatok	20	197 600,7
2012. év 5ezer fő alatti települések és kistérségi társulások	1 740	84 763,1
2013. év 5ezer fő feletti települések	279	614 396,6
2014. év minden önkormányzat és társulás	516	472 317,4
Összesen:	**2 082**	**1 369 077,8**

Forrás: NGM

A 2. számú táblázatból látható, hogy a Kormány döntése értelmében 4 év alatt 1.369.078 millió forint adósságállomány került elengedésre. A konszolidáció indoka volt, a nagymértékű eladósodottság, ami a feladat- és finanszírozási rendszer hibáiból eredt, indokolt volt az elkerülő feladatok arányában az adósságot is átvenni, a többcélú kistérségi társulások megszűntek, ezért adósságuk átvétele szintén indokolttá vált 2012-ben. [NGM, 2014]

Összefoglalva az elmúlt években zajló önkormányzati „finanszírozási reformról” az alábbiakat mondhatjuk el:

- 2013. évtől az önkormányzatoknál megmaradt feladatokhoz új szemléletű finanszírozás került bevezetésre – normatív finanszírozást felváltotta a feladat alapú finanszírozás
- A támogatások kötött felhasználásúak (szűkebb lehetőség a gazdálkodásban)

- Önkormányzatok részére korábban átengedett központi bevételek rendszere átalakult
- Önkormányzataink továbbra is kivethetnek adókat
- Továbbra is működik a beszámítás-kiegészítés rendszere
- Stabilitási törvény életbe lépésével hitel felvételük és kötvény kibocsátásuk Kormány előzetes engedélyéhez kötött
- Önkormányzatok működési célra csak naptári éven belül lejáró adósságot keletkeztető ügyletet köthetnek, tehát a költségvetésekben korábban megjelenő „hiányok" szigorításra kerültek az önkormányzatok ismételt eladósodása elkerülése érdekében.

6. Fertőszentmiklós település gazdálkodásának vizsgálata 2009-2014 években az elfogadott költségvetési rendeletei alapján

Fertőszentmiklós település Soprontól 25 km távolságra, a magyar-osztrák határ közelében fekszik. A település 2008. július 1-én nyerte el a városi rangot.

3. táblázat Település statisztikai adatai

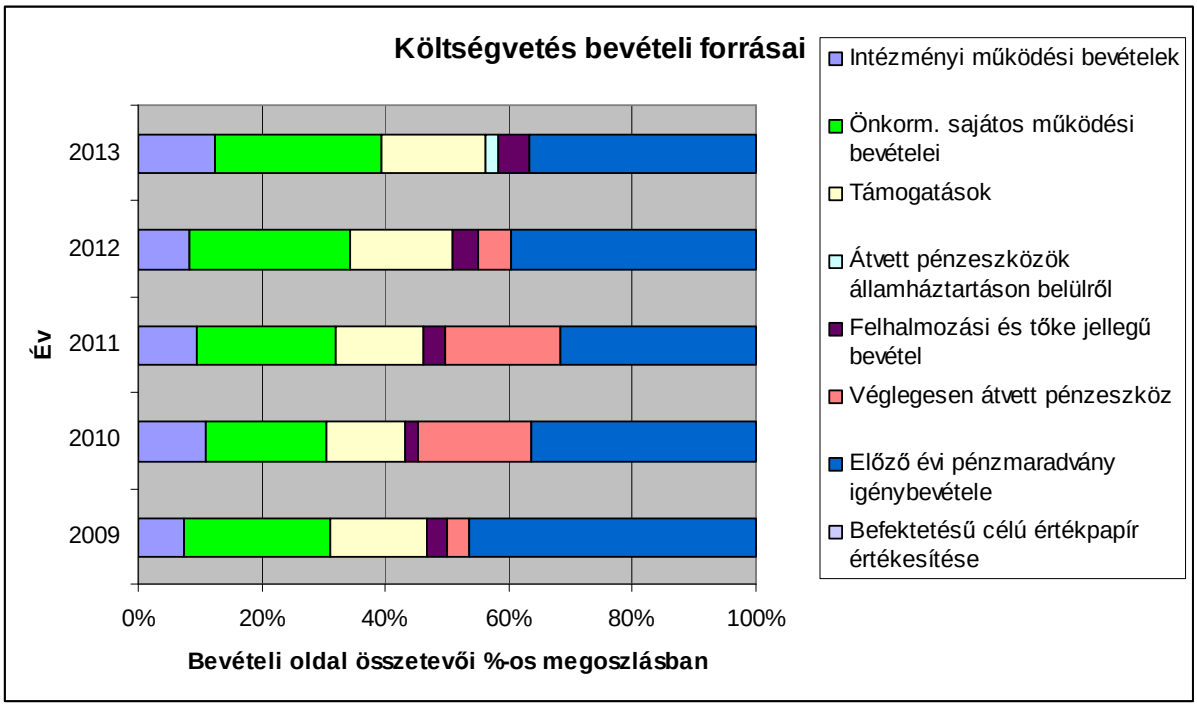
	Terület (hektár)	Lakónépesség (fő)	Lakóegységek száma (db)
Fertőszentmiklós	3 939	3 870	1 481

Forrás: Magyarország közigazgatási helynévkönyve 2014. január 1. Központi Statisztikai Hivatal Hungarian Central Statistical OfficeBudapest, 2014 alapján Saját szerkesztés

Empirikus kutatásom során megvizsgáltam a település 2009-2014. évi költségvetésének fő számait és mögöttük húzódó eseményeket. Kutatásom forrásaként a település 2009-2014. évi képviselő testület által elfogadott költségvetési rendeletének szöveges indoklásait és táblázatait használtam fel. Interjúkat készítettem a település vezetőivel.
2009-ben a település önállóan gazdálkodó költségvetési szerve: Polgármesteri Hivatal, részben önállóan gazdálkodó szervei: Napközi otthonos óvoda, Általános iskola, Gondozási Központ. A törvényi változásoknak megfelelően ezek az intézmények 2010-től önállóan gazdálkodó intézményekké váltak és 2011-től egy új intézmény került kialakításra Ifjúsági és Szabadidő Központ néven. A törvényi előírásai alapján 2014-ben főbb kötelezően ellátott feladatai: Településfejlesztés, Településüzemeltetés, Köztemetők kialakítása és fenntartása, Egészségügyi alapellátás, Óvodai ellátás, Kulturális ellátás (nyilvános könyvtári ellátás, helyi közművelődés biztosítása), Szociális és gyermekjóléti szolgáltatások, Helyi adóval, gazdaságszervezéssel és turizmussal kapcsolatos feladatok, Hulladékgazdálkodás, Viziközműszolgáltatás. A település önként vállat feladatai: Társadalmi szervezetek, egyesületek, civil szerveződések támogatása, Testvérkapcsolatok ápolása, Bursa ösztöndíj támogatás, Étkezési térítési díjkedvezmények, Méhnyak-rák elleni védőoltás támogatása, Különböző segélyek.
Fertőszentmiklós település vezetőivel készített interjú során elhangzottak és vizsgálatom saját tapasztalata alapján a költségvetés összeállítása során többféle módszer kerül alkalmazásra. A dologi kiadások tervezése során bázisalapú modell kerül alkalmazásra, beruházások tervezése során a program alapú modellt használják, az új intézmény kialakítása során a nullbázisú modell alapján történt a költségvetés összeállítása. Az interjú során kiemelésre került, hogy az éves költségvetés elkészítésekor a kötelezően ellátandó feladatok megfelelő szintű finanszírozása mellett fő kiinduló pont az elfogadott gazdasági program. Évente nehézséget jelent, hogy a gazdasági programban vállaltak – amely öt év, vagy hosszabb időtávra készül – nincs összhangban a kormányzati aktuális, éves szintű önkormányzatokra kiható elképzelésekkel. A beruházások, fejlesztések tervezésénél az éves költségvetést az aktuálisan kiírt és elérhető pályázati lehetőségekhez kell igazítani, biztosítani az önrészt. Települési feladatokhoz kapott

támogatások lehívhatósága és összege folyamatosan változik, más kritériumok alapján történik.
A település 2009-2014. évi „főbb”[162] bevételi és kiadási költségvetési adatai a 4. és 5. táblázatban mutatom be. A település költségvetési főösszege 2009-évben 1.230.076 eFt volt, ami 2014. évre 952.930 eFt összegre csökkent, ez 23%-os mértékű csökkenésnek felel meg.

A költségvetések bevételi oldalainak főbb összetevőit évenkénti bontásban sordiagramon ábrázoltam (1. ábra). A sordiagramból látható, hogy Fertőszentmiklós költségvetésének bevételi oldalára 35%-ot meghaladóan kerül évről-évre tervezésre az előző évi pénzmaradvány felhasználása. Ez azt jelenti, hogy az önkormányzat jelentős megtakarítással rendelkezik. A költségvetés bevételi oldalának több, mind 25%-át az önkormányzat sajátos működési bevétele[163] teszi ki. Éves szinten megközelíti a 270 millió Ft-ot. A két tétel azt jelenti, hogy az önkormányzat a kötelező feladatok ellátásához kapott központi támogatásokat képes kiegészíteni saját forrással a közfeladatai minőségi elvégzése érdekében és a helyi közösség elvárásainak kielégítése érdekében önként vállalt feladatokat is el tud végezni. Lehetősége van saját forrás biztosítására támogatások elnyerése érdekében hitel felvétel nélkül.



1. ábra: Fertőszentmiklós bevételi forrásai
Forrás: Fertőszentmiklós 2009-2014. évi költségvetési rendeletei, Saját szerkesztés

[162] „főbb” kiemelés Fertőszentmiklós település 2009-2014. évi költségvetésének „…Évi költségvetési mérlege” táblájának összesítő sorai alapján történt
[163] Sajátos működési bevétel Fertőszentmiklós esetében = Illetékek + Helyi adók + Átengedett központi adók + Bírságok, egyéb bevételek; 2014-től Sajátos bevételek forrásai Közhatalmi bevételek címszó alatt található

4. táblázat Fertőszentmiklós bevételei költségvetési rendeletei alapján (2009-2010. évek)

	Fertőszentmiklós (adatok ezer Ft-ban)					
MEGNEVEZÉS/Év	**2009.**	**2010.**	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014.***
Intézményi működési bevételek	91 129	159 440	115 174	88 902	126 687	
Önkormányzat sajátos működési bevételei	292 373	285 298	280 738	274 615	275 723	
Támogatások	191 187	181 013	174 174	177 130	171 662	
Átvett pénzeszközök államháztartáson belülről					20 880	
Felhalmozási és tőke jellegű bevétel	39 324	33 181	42 470	45 866	51 910	
Véglegesen átvett pénzeszköz	45 704	264 292	232 627	56 377		
PÉNZFORGALMI BEVÉTELEK összesen	*659 717*	*923 224*	*845 183*	*642 890*	*646 862*	
Előző évi pénzmaradvány igénybevétele	570 359	528 648	390 299	420 753	376 000	
Befektetésű célú értékpapír értékesítése		1 680				
Önkormányzat működési támogatása						168 739
Működési célú támogatások államháztartáson belülről						10 404
Felhalmozási célú támogatások államháztartáson belülről						21 624
Közhatalmi bevételek						278 050
Működési bevételek						138 094
Felhalmozási bevételek						20 000
Felhalmozási célú átvett pénzeszköz						4 000
KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK összesen						*640 911*
Előző év költségvetési maradványának igénybevétele						312 019
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	**1 230 076**	**1 453 552**	**1 235 482**	**1 063 643**	**1 022 862**	**952 930**
* költségvetés készítés forma módosítás történt						

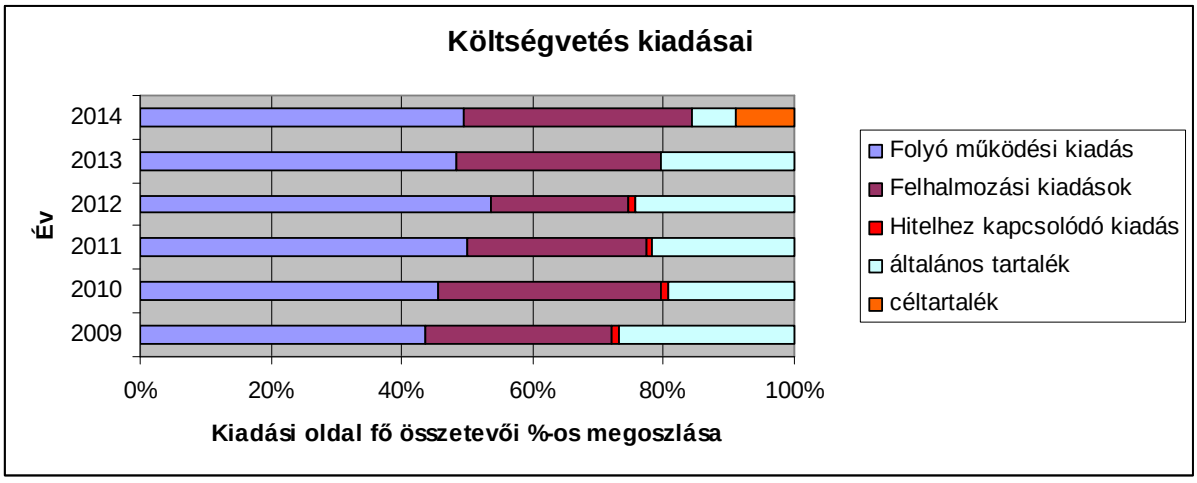
Forrás: Fertőszentmiklós 2009-2014. évi költségvetési rendeletei, Saját szerkesztés

5. táblázat Fertőszentmiklós kiadásai költségvetési rendeletei alapján (2009-2010. évek)

	Fertőszentmiklós (adatok ezer Ft-ban)					
MEGNEVEZÉS/Év	**2009.**	**2010.**	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014.**
Folyó működési kiadás	535 480	662 024	616 854	571 551	494 968	470 583
Felhalmozási kiadások	350 571	496 061	340 312	220 386	319 742	333 185
KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁS összesen	*886 051*	*1 158 085*	*957 166*	*791 937*	*814 710*	*803 768*
Hitelhez kapcsolódó kiadás	13 491	13 481	9 500	14 497		
PÉNZFORGALMI KIADÁS összesen	*899 542*	*1 171 566*	*966 666*	*806 434*	*814 710*	
Tartalékok						
általános tartalék	330 534	281 986	268 816	257 209	208 152	64 240
céltartalék						84 922
KIADÁSOK ÖSSZESEN	**1 230 076**	**1 453 552**	**1 235 482**	**1 063 643**	**1 022 862**	**952 930**

Forrás: Fertőszentmiklós 2009-2014. évi költségvetési rendeletei, Saját szerkesztés

A költségvetések kiadási oldalait a 2. ábra sordiagramja mutatja be. A diagramból látható, hogy a kiadások közel 50%-át a működési kiadások jelentik. A kiadások közel 30 %-át fordítja a település önkormányzata beruházásokra, felújításokra (felhalmozás), és minden évben képez tartalékot, ami gondos gazdálkodásra utal.



2. ábra Fertőszentmiklós kiadásai

Forrás: Fertőszentmiklós 2009-2014. évi költségvetési rendeletei, Saját szerkesztés

Az önkormányzat elfogadott költségvetési rendeleteinek főbb sorait vizsgáltam évek szerinti bontásban, kronologikus sorrendben. Elemeztem az évek közti változásokat indukáló hatásokat. A vizsgálatot, és a 4. és 5. számú táblázat összeállítását nehezítette, hogy a különböző évek költségvetései nem egyforma, azonos formátumban készültek, a jogszabályi előírás nem határozza meg, hogy mely formátumban kell elkészíteni, annak csak kötelező elemei kerültek szabályozásra.

- Intézményi működési bevételek (2009-2013.)/Működési bevételek (2014.):
Az intézményi működési bevételek összesen sorában kerülnek kimutatásra a szolgáltatások bevételei, a bérleti díj bevételek, intézményi ellátási díj bevételek, fordított ÁFA könyvelése, az önkormányzat befektetései hozama és kamat bevételei. Fertőszentmiklós település idős gondozási és szociális feladatai ellátásához kapcsolódóan üzemeltet Idősek Gondozó Házát, az ellátottak térítési díja itt jelenik meg a költségvetésében. Az önkormányzat jelentős mértékű megtakarítással rendelkezett (2009. évben ez pl. meghaladta az 500 millió Ft-ot), így a kamat és hozam bevétel alakulása jelentős szerepet játszik az intézményi működési bevételek alakulásában. A vizsgált években, 2012. évben alacsony összeg került tervezésre, 2012. évben az önkormányzat nem tervezett nagymérvű beruházást, így a fordított ÁFA könyvelés alacsony hatást gyakorolt.[164]
- Önkormányzatok sajátos működési bevételei (2009-2013.)/Közhatalmi bevételek (2014.):
Önkormányzat sajátos működési bevételéhez legnagyobb mértékben a helyi adóbevétel járul hozzá. Fertőszentmiklós a törvény adta lehetőséggel élve kivetett helyi adókat a lakosság és a vállalkozások irányába. A legnagyobb mértékű adóbevétele a helyi iparűzési adóból keletkezik. A település területén fekszik három nemzetköz nagyvállalat telephelye, amelyek tevékenységük kezdetén adókedvezményekben részesültek, ma már éves szintű helyi adófizetésük eléri a 250 millió Ft-ot. A tervezésnél, költségvetés készítésénél a három nagyvállalt iparűzési adó alapja kerül figyelembe vételre.
Az átengedett adók rendszerében történt szabályozásmódosítás (2013.), amely szerint SZJA helyben maradó részének átengedése megszűnt, illetve a gépjármű adó 100%-os átengedés mértéke 40%-ra csökkent, jelentős mértékben érintette a települést. Míg 2012. évben az átengedett adók mértéke 62 millió Ft volt, 2013. évben 14 millió Ft került a költségvetésbe betervezésre. Az átengedett adók mértékének csökkenésének kompenzálására a Képviselő testület iparűzési adó mértékét az adóalap 2 %-ban határozta meg, amely a jogszabályban engedett maximális mérték.

- Támogatások, kiegészítések:
Az önkormányzat költségvetésében itt jelennek meg az államtól feladatai ellátására kapott támogatások. A támogatások évenkénti összesített értékét egy lakosra vetítjük, a vizsgált időszakban az érték 49,4 eFt és 50,5 eFt közé esik, ami évek közti viszonylatban csekély ingadozást mutat.
Az állam és önkormányzatok közti feladatmegosztás és ezek finanszírozásában jelentőséggel bíró év volt 2013. év, ez így volt Fertőszentmiklós életében is. A feladatok áthelyezése Fertőszentmiklós legnagyobb intézményét, az általános iskolát és az igazgatási feladatokat érintette. A település lakosság száma meghaladja a 3000 főt, ezért az iskola működtetése jogszabályi előírás alapján a településnél maradt, a szakmai irányítás és ezzel együtt a szakmai dolgozók (pedagógusok) átkerültek a Klebelsberg Intézményfenntartó Központhoz. Fertőszentmiklós önkormányzatának feladata maradt a szakmai munka alapját képező tárgyi feltételeknek (épületüzemeltetés) és a tárgyi feltételekhez kapcsolódó személyi feltételeknek a biztosítása. A feladatellátásában, új szemléletű finanszírozásban bekövetkezett változások hatását támogatások terén a város tekintetében éves bontásban vizsgáltam. Az államtól feladatai ellátására kapott támogatás mértékét a költségvetési főösszegéhez viszonyítottam, ami százalékos mértékben nem mutat eltérést 2012. és 2013. években 17-17%. (6. táblázat)

[164] Fordított ÁFA könyvelés: az önkormányzat könyveiben szereplő ÁFA tételeket két helyen jeleníti meg költségvetésében: bevételi oldalon az intézményi működési bevételek közt, kiadási oldalon a dologi kiadásoknál

6. táblázat Fertőszentmiklós államtól kapott támogatásai éves bontásban

Megnevezés/Év	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Költségvetési főösszeg ezer Ft	1 230 076	1 453 552	1 235 482	1 063 643	1 022 862	952 930
Támogatás ezer Ft	191 187	181 013	174 174	177 130	171 662	168 739
Főösszeg %-ában	16%	12%	14%	17%	17%	18%

Forrás: Fertőszentmiklós 2009-2014. évi költségvetési rendeletei, Saját szerkesztés

- Felhalmozás és tőke jellegű bevételek:
Az önkormányzat működéséhez, feladatai ellátásához szükségtelenné vált ingatlanokat folyamatosan értékesítésre jelöli ki. Az önkormányzat – vizsgált időszakban - építési telek kialakítás folyamatát indította el, amelyhez kapcsolódó bevételeket itt jelenítette meg. De itt jelenítette meg a sajátos konstrukcióban működő Vízműtől kapott bérleti díjakat is.

- Véglegesen átvett pénzeszközök:
A vizsgált időszak folyamatában, 2010-2011. években a bevételi oldalon kiemelkedően magas a véglegesen átvett pénzeszköz összege 264.292 ezer Ft, illetve 232.627 ezer Ft. A két nagy összeg mögött az általános iskola felújításához kapcsolódó elnyert Európai uniós pályázatok állnak, a két év közt áthúzódó hatással. A pályázatok megvalósításával az általános iskola épülete energiatakarékos, korszerű épületegyüttesé vált, berendezése teljesen megújult, korszerűsödött tornacsarnoka és uszodával bővült. Az oktatáshoz XXI. századi tantechnikai és számítástechnikai eszközöket kapott.
Az önkormányzatra a kutatás eredményeként elmondható, hogy a saját rendelkezésre álló forrásait pályázati forrásokból elnyert pénzösszegekkel egészíti ki. Pályázati forrás segítségével ifjúsági és szabadidőközpont, általános iskola került felújításra, település területén kerékpár utak és kapcsolódó víz elvezetés készültek el, kilátó és sportlétesítmények épültek, összesített értékük meghaladja az 541 millió forintot.

- Folyó működési kiadások:
A működési kiadások, amelyek mögött a személyi juttatások és járulékaik, dologi kiadások állnak a költségvetési kiadások közel 50%-át jelentik. A működési kiadások a vizsgált időszakban nagymértékű változásokat mutatnak. (7. táblázat)

7. táblázat Működési kiadások változása

Megnevezés/Év	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Folyó működési kiadás eFt	535 480	662 024	616 854	571 551	494 968	470 583
Bázis évhez (2009.) viszonyítva %-ban		+24%	+15%	+7%	-8%	-12%

Forrás: Fertőszentmiklós 2009-2014. évi költségvetési rendeletei, Saját szerkesztés

2009. évről 2010. évre a változás 24%-os növekedést mutat, a település vezetőivel folytatott interjú alapján az általános iskola felújításához kapcsolódó dologi kiadások indukálták a növekedést. 2011. évtől egy új intézmény kezdte meg működését, amely szintén hozzájárult a működési kiadások bázis évhez viszonyított emelkedéséhez. 2013-2014. évek csökkenését a pedagógusok foglalkoztatásához kapcsolódó személyi jellegű kiadások (munkabér és járulékai) önkormányzati hatáskörből történő kikerülése okozza.

A működési kiadások vizsgálatát tovább láttam indokoltnak – amely mint fentebb láttuk – a települési költségvetés kiadás oldalának közel felét jelenti. Indokoltnak tartottam összehasonlítani egy hasonló nagyságú és feladat ellátási körrel rendelkező településsel. Viszonyítási alapnak a szomszédos kisvárost, Fertődöt választottam (8. tábla)

8. táblázat Egy lakosra jutó működési kiadás

Megnevezés/Év	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Fertőd						
Folyó működési kiadás eFt	599 396	575 977	547 001	589 093	479 244	448 277
Egy lakosra jutó működési kiadás eFt	180,54	173,49	164,76	177,44	144,35	135,02
Fertőszentmiklós						
Folyó működési kiadás eFt	535 480	662 024	616 854	571 551	494 968	470 583
Egy lakosra jutó működési kiadás eFt	138,37	171,07	159,39	147,69	127,90	121,60

Forrás: Fertőd, Fertőszentmiklós települések 2009-2014. évi költségvetési rendeletei, Saját szerkesztés

A két település egy főre eső működési költségét összehasonlítjuk, látható, hogy Fertőd magasabb költség szinten látja el a város működtetését, mint Fertőszentmiklós. Ebből levonható az a következtetés, hogy annak ellenére, hogy a költségvetés felét a település és intézményei működtetésére költi Fertőszentmiklós, nem kiemelkedően magas költségszinten látja el a város működtetési feladatait.

- Felhalmozási kiadások:
A fentebb elemzett költségvetési sorok kapcsán több esetben kitértem már Fertőszentmiklóson folyt beruházásokra és felújításokra. A város vezetése folyamatosan figyeli a pályázati lehetőségeket, amelyekkel évről-évre kiegészíti saját forrásait. A felhalmozási kiadások sornál figyelhetjük meg leginkább az éves költségvetési tervezés eltérését a választási ciklus elején elfogadott gazdasági programtól. Az éves költségvetésben inkább az aktuális pályázati forrás elnyerés lehetőségéhez kapcsolódó felhalmozási jellegű tételek jelennek meg, mint a gazdasági programban szereplők.

A város gazdálkodását éves költségvetéseit elemezve kiemelném még Fertőszentmiklós költségvetésének tervezési sajátosságát. A költségvetési rendeleteket elemezve megállapítható, hogy negatív költségvetési egyenleggel kerülnek elfogadásra, ami azt jelenti, hogy a kiadási oldal összege meghaladja a bevételi oldal összegét. A negatív költségvetési egyenleg az előző évi pénzmaradvány felhasználásával kerül kiegyenlítésre. Vizsgálat során azt is megállapítottam, hogy a negatív költségvetési egyenleg a költségvetési főösszeg 30% körüli értékét jelenti. (9. táblázat)

9. táblázat Negatív költségvetési egyenleg

	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Negatív költségvetési egyenleg eFt	0	521 847	383 299	406 256	376 000	312 019

Forrás: Fertőszentmiklós 2009-2014. évi költségvetési rendeletei, Saját szerkesztés

A településről a vizsgált időszak alapján megállapítható, hogy – lehetőségeihez mérten – alkalmazkodik a változó jogszabályi környezethez. Kötelező feladatait kiegészíti a lakóközösség elvárásainak megfelelő önként vállat feladatokkal. Kötelező feladataihoz kapcsolódóan részére folyósított állami támogatásokat a feladatellátás színvonalának növelése érdekében kiegészíti saját bevételi forrásból. Saját forrásait folyamatosan kiegészíti pályázati pénzeszközökkel, nem csak működtet, de fejleszt is.

7. Összegzés

A magyarországi önkormányzatok életében a vizsgált időszakban reform folyamat kezdődött, ami napjainkban is folytatódik. Az időszak alatt az önkormányzatokat érintő jogszabályok megváltoztak és folyamatos változnak. A rendszerváltást követően kialakított támogatási metódus sarkalatosan átalakításra került, önkormányzatok feladat ellátási köre folyamatosan változik, átalakult számviteli, beszámolási rendszerük. A változások az önkormányzatoktól szemléletváltozást követelnek meg. Nem elégséges csak az önkormányzatoknál a szemléletváltás, munkájukhoz kiszámítható szabályozási és gazdasági környezet szükséges.
A kiszámíthatóságot segítené a választási ciklushoz igazodó költségvetési törvény, tehát a választási ciklus elején ismerhetővé tett önkormányzati feladatok és hozzájuk kapcsolódó támogatási rendszer. A támogatási rendszernek nem csak a működtetési feladatokhoz kell kapcsolódnia, hanem a fejlesztéseket, beruházásokat is támogatnia kell átlátható módon. Mindehhez szükséges, az előre látható pályázati rendszer kialakítása. Ezek elősegítenék a gazdasági program megalapozottabb elkészítését, a gazdasági programra (hosszú távú tervre) épülő éves költségvetések megtervezését, elkészítését és végrehajtását. Szükségesnek tartom, hogy a jelenleg kiemelt szerepet bíró „éves" „ad- hoc" tervezés kiegészüljön az önkormányzatok körében is a hosszú és középtávú tervek alapos, precíz és nyomon követhető elkészítésével. A különböző időtávú tervek egymásra épülését szabályozással és kiszámíthatósággal segíteni kell. Az elterjedt bázis szemléletű tervezést fel kell váltania az eredmény orientált tervezésnek – a tervezés folyamatát a célok kijelölése, a stratégia kialakítása és teljesítménymérésnek kell jellemeznie.
Elengedhetetlen az önkormányzatoknál a vállalkozásokhoz hasonló eredmény szemléletű megközelítés, eredmény szemlélet erősítése.

Irodalomjegyzék

1. Bekényi József (szerk.) [2014]: *Nagy Önkormányzati kézikönyv*. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó Budapest
2. Fertőszentmiklós gazdasági programja [http://www.fertoszentmiklos.hu/hu/onkormanyzat/dokumentumok/rendeletek.html]
3. Giday András [2014]: *„Önkormányzati finanszírozás – lépések a térségi vagyongazdálkodás felé?"* Pénzügyi Szemle, 2014/3 [http://www.asz.hu/penzugyi-szemle-cikkek/2014/onkormanyzati-finanszirozas-lepesek-a-tersegi-vagyongazdalkodas-fele/gidaya-2014-3.pdf]
4. Holczreiter Marianna – Papp Emese – Simon Barbara [2014]: *Önkormányzati gazdálkodás*. Budapest [http://osz.uni-nke.hu/uploads/media_items/onkormanyzati-gazdalkodas.original.pdf]
5. Központi Statisztikai Hivatal Hungarian Central Statistical Office [2014] *Magyarország közigazgatási helynévkönyve 2014. január 1.* Budapest [http://www.ksh.hu/docs/hun/hnk/hnk_2014.pdf]

6. Mezei Cecília (szerk.) [2014]: *Záró tanulmány a hazai önkormányzatok finanszírozási helyzetéről.* MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézete [http://arop.rkk.hu:8080/Dokumentumok/17_finanszirozas.pdf]
7. NGM [2013]: *A helyi önkormányzatok 2014. évi feladat finanszírozási rendszere*
8. NGM [2014]: *Az önkormányzatok finanszírozási és gazdálkodási rendszere*
9. Sisa Krisztina – Veress Attila [2014]: *Felmérés a települési önkormányzatok tervezési módszereiről.* Statisztikai Szemle, 92. évfolyam 5. szám [http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2014/2014_05/2014_05_447_1.pdf]
10. Sivák József [2014]: *„Az önkormányzati rendszer rendszerszemléletben”*. Pénzügyi Szemle, 2014/3 [http://www.asz.hu/penzugyi-szemle-cikkek/2014/az-onkormanyzati-rendszer-rendszerszemleletben/sivakj-2014-3-m.pdf]
11. *Tanulmány a költségvetés készítéséről és elfogadásáról* [2010] Controll Zrt.
12. Vigvári András [2011]: *Önkormányzati pénzügyek Hazai kihívások és nemzetközi példák.* Állami Számvevőszék Kutató Intézete [http://www.asz.hu/tanulmanyok/2011/onkormanyzati-penzugyek-hazai-kihivasok-es-nemzetkozi-peldak/t348.pdf]

Jogszabályok

1. 2008. évi CII tv. A Magyar Köztársaság 2009. évi költségvetéséről [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0800102.TV]
2. 2009. évi CXXX. törvény A Magyar Köztársaság 2010. évi költségvetéséről [http://www.complex.hu/kzldat/t0900130.htm/t0900130.htm]
3. 2010. évi CLXIX. törvény A Magyar Köztársaság 2011. évi költségvetéséről[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100188.TV]
4. 2011. évi CLXXXVIII. törvény A Magyar Köztársaság 2012. évi költségvetéséről [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100188.TV]
5. 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100189.TV]
6. 2011. évi CXCV. törvény Az államháztartásról [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100195.TV]
7. 2012. évi CCIV. törvény A Magyar Köztársaság 2013. évi költségvetéséről [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200204.TV]
8. 2013. évi CCXXX. törvény A Magyar Köztársaság 2014. évi költségvetéséről [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300230.TV]
9. 2014. évi C. törvény A Magyar Köztársaság 2015. évi költségvetéséről [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1400100.TV]
10. 368/2011. (XII.31) kormány rendelet az államháztartási törvény végrehajtásáról [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100368.KOR]
11. 4/2013. (I.11) kormány rendelet az államháztartás számviteléről [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300004.KOR]
12. Fertőd Város Önkormányzata Képviselő testületének 1/2009. (II.13) rendelete az Önkormányzat 2009. évi költségvetéséről
13. Fertőd Város Önkormányzata Képviselő testületének 1/2010. (II.16) rendelete az Önkormányzat 2010. évi költségvetéséről
14. Fertőd Város Önkormányzata Képviselő testületének 2/2011. (II.16) rendelete az Önkormányzat 2011. évi költségvetéséről
15. Fertőd Város Önkormányzata Képviselő testületének 3/2012. (III.07) rendelete az Önkormányzat 2012. évi költségvetéséről

16. Fertőd Város Önkormányzata Képviselő testületének 2/2013. (II.21) rendelete az Önkormányzat 2013. évi költségvetéséről
17. Fertőd Város Önkormányzata Képviselő testületének 1/2014. (II.07) rendelete az Önkormányzat 2014. évi költségvetéséről
18. Fertőszentmiklós Város Önkormányzata Képviselő testületének 3/2009. (II.20) rendelete az Önkormányzat 2009. évi költségvetéséről
19. Fertőszentmiklós Város Önkormányzata Képviselő testületének 2/2010. (III.1) rendelete az Önkormányzat 2010. évi költségvetéséről
20. Fertőszentmiklós Város Önkormányzata Képviselő testületének 6/2011. (III.6) rendelete az Önkormányzat 2011. évi költségvetéséről
21. Fertőszentmiklós Város Önkormányzata Képviselő testületének 2/2012. (II.27) rendelete az Önkormányzat 2012. évi költségvetéséről
22. Fertőszentmiklós Város Önkormányzata Képviselő testületének 3/2013. (II.28) rendelete az Önkormányzat 2013. évi költségvetéséről
23. Fertőszentmiklós Város Önkormányzata Képviselő testületének 2/2014. (II.28) rendelete az Önkormányzat 2014. évi költségvetéséről
24. Magyarország alaptörvénye [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100425.ATV]

Prof. Dr. BENCSIK ANDREA[165] - RÁCZ IRMA[166] - STIFTER VIKTÓRIA[167]: Tehetséges szellemi munkavállaló tudásának menedzselése

Absztrakt

A tanulmány a szervezetek működése során megvalósuló tudásmenedzsment folyamatokkal foglalkozik. Ezen belül pedig a tudás és tehetség gyakorlati kapcsolódásával, a kiemelkedő szellemi munkavállalók menedzselése során. A kutatás elsődleges célja, hogy felhívja a figyelmet a tudás- és tehetségmenedzsment hatásaira a vizsgált KKV-k és közintézmények körében. A tanulmány alapját szekunder és primer források alkotják, melyeket a szerzők saját gondolataikkal, meglátásaikkal egészítettek ki.

Kulcsszavak

Tudásmenedzsment rendszer, tehetséges szellemi alkalmazottak, tudás definiálása, tudás azonosítása, tudás megszerzése

1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben az információ által vezérelt gazdaságban a humán tőkével párhuzamosan a tudás és a tehetség is egyre inkább felértékelődött, és a versenypiac stratégiai tényezőivé váltak.
A tehetség nehezen megfogható jelenség, fogalmazhatnánk úgy is, hogy mindenhol ott van, és sehol sincs ott. A tehetségmenedzsment ott indul el, ahol elismerik a tehetség birtoklásának előnyeit, az elvesztésének kárát és kockázatát.
A hazai gyakorlatban leginkább a nagyvállalatok foglalkoznak a tehetségmenedzsment gyakorlatban történő megvalósításával, mely szorosan kapcsolódik ahhoz, hogy az adott szervezet működésében tetten érhetők-e a tudásmenedzsment elemei.
A tanulmány első felében a tudás és tehetség menedzselésének jelentőségével és néhány lépésével foglalkozunk. Ezt követően pedig a primer kutatásunk jelen tanulmányhoz kötődő eredményeit mutatjuk be és értékeljük azokat.

2. Tudás és tehetség menedzselése

A tudás- és információ társadalom korát éljük, melyben az emberi tudás és intelligencia felértékelődése figyelhető meg. Egyetlen vállalat sem képes önmaga megszervezésére és fenntartására a megfelelő tudás nélkül [Davenport – Prusak, 2001], mely állandó mozgásban van a szervezetek között. Kicserélik egymás között, megvásárolják, applikálják mindennapi tevékenységeik során. [Bencsik, 2009] Ennek jelentőségét néhány kutató már az 1990-es években előre jelezte. Nonaka [1994 442. o.] szavaival élve „egy olyan gazdaságban, ahol az egyetlen bizonyosság a bizonytalanság, a tartós versenyelőnynek egy biztos forrása létezik, a tudás".

A tudás definiálása nem könnyű feladat. Davenport és Prusak [2001] szerint a tudás megfoghatatlan és formálisan strukturált, nem érthető meg tisztán logikai szókapcsolatok által. Az emberekben lakozik, alkotóelemét képezi összetettségüknek, és kifejezi képességünket a cselekvésre. Polányi [1967] által megfogalmazott koncepció szerint, a megismerés által a

[165] dékán, egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Főiskola, egyetemi tanár, Selye János Egyetem
[166] PhD-hallgató, oktató gyakornok, Széchenyi István Egyetem, Győr
[167] egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Győr

cselekvésre való képesség folyamatosan jön. Maga a tudás, mint a gyakorlati vagy intellektuális tevékenységekhez kapcsolódó szabályok rendszere kerül kifejezésre, mely során saját módszereink módosítását a mások általi minták alapján képesek vagyunk véghezvinni.

A 20. század utolsó évtizedeiben egyre meghatározóbb szerephez jutottak a tudás- és gazdasági klaszterek, valamint a hálózatok, amelyek a tudásgazdaság alappillérei közé tartoznak. Az ilyen gazdaságokban felértékelődik az adat, az információ, a tudás. A hálózatok révén egyidejűleg megfigyelhető mind a kooperáció és a konfliktus, mind pedig az együttműködés és a verseny. A fejlődés nem valósul meg a tanulási folyamat interaktivitása nélkül, mely egyben az innováció elhagyhatatlan eleme is. E folyamatból való kimaradás vezethet többek között adott országok régióinak lemaradásához. [Tamási, 2006]

A *tudásmenedzsment (továbbiakban TM)*, ha a fókuszban az emberi oldalú megközelítés áll, nem más, mint egy adott szervezet tagjai által birtokolt kollektív tudás integrált módon történő irányítása. Tartalmaz minden olyan ismeretet és tevékenységet, mely által az egyének képesek a tudástőke átalakítását megérteni, alkalmazni oly módon, hogy az a szervezeti tudást szolgálja. Hatékonyságának növelésével javítható a tagok tudásszerzése, ezáltal munkájuk minősége, teljesítménye és összességében a szervezet teljesítménye is. [Martensson, 2000] A tudásmenedzsment feltételként kezeli az állandó tanulásra és tudás megszerzésére való törekvést. Ehhez azonban elengedhetetlen a szervezetek számára, hogy tanulószervezeti kultúrát alakítsanak ki, mellyel stratégiájukat a tudásmenedzsment rendszer irányába formálják, mindezt az átadott és a rejtett tudás mozgósításával. [Bencsik, 2009]

A tanulószervezetté válásnak és a TM rendszer kialakításnak, gyakorlatban történő lebonyolítását projektként, a változásmenedzsment segítségével valósíthatjuk meg. A tanulószervezetté váláshoz szükség van a megfelelő *kulturális háttérre*, mely során figyelmet kell szentelni a bizalom, az ember, a tanulószervezet, az IT, a struktúra témaköreinek. A tudásmenedzsment rendszer kritikus sikertényezőjeként jelenik meg a humán faktor, a kollégák és alkalmazottak, akik érdekeltek e rendszer hatékony és eredményes működtetésében. [Bencsik, 2011] Míg a tanulószervezet, mely a továbbiakban bővebb elemzésre kerül, a rendszer egyik alapfeltétele, addig az IT, mint második alapfeltétel jelenik meg. Végül pedig a struktúrát szükséges megvizsgálni, mely a működési keretet biztosítja. Gondolva itt elsősorban a vezetési stílusra és a tudásközösségekre. [Bencsik, 2013]

A tanulószervezeti kritériumokat a Senge modell segítségével mutatjuk be, mely szerint a tanulószervezet egyben filozófia, szemléletmód és meghatározott jellemzők összessége, mint a magasabb rendű emberi értékeken nyugvó kultúra, alkotó társalgást és koordinált cselekvést ösztönző gyakorlatok, valamint képesség a rendszerben történő gondolkodásra. [Senge, 1990] Ezen szervezetek, más szervezetekkel összehasonlítva birtokában vannak 5 alapelvnek, melyek a következők: a rendszerben történő gondolkodás, az önmagunk irányítása, a gondolati minták, a csoportos tanulás és a közös jövőkép, mely mindegyik egy átfogó stratégia tartóoszlopaiként jelennek meg. [Senge, 1998] Szükséges hangsúlyozni, hogy egy szervezet tudásalapú kultúra nélkül nem működtethet tudásmenedzsment rendszert. [Bencsik, 2011]

A tudásalapú kultúrával rendelkező szervezet esetén a tudásmenedzsment 8 alapelemének vizsgálatával, azok kialakításával valósítható meg a tudásmenedzsment rendszer tényleges kiépítése. [Farkas, 2005] Az említett alkotóelemek vizsgálatánál nem külön-külön, hanem mindig együtt, rendszerszemléletben (tanulószervezeti kritérium) szükséges gondolkodnunk. [Bencsik, 2013]

A tanulmányban *a szellemi munkakörben dolgozók* kerülnek a vizsgálatunk fókuszába. Az 1950-es évekig a lakosság azt a középosztály réteget, akik szellemi munkakörökkel foglalkoztak, mint például a könyvelők, bürokraták vagy épp a reklámszakemberek, fehér gallérosoknak nevezték. Ez a fogalom manapság már kevésbé ismert, köszönhetően *Druckernek*, aki 1958-ban használta először a szellemi dolgozó kifejezést, az ezen munkakörökben elhelyezkedőkre. Az elemzett szakirodalmak alapján a kutatás további részében *szellemi munka-*

vállalónak nevezzük: „az irodai és nem irodai szellemi tevékenységet és egyéb bonyolultabb (akár tervezési, szervezési, irányítási, döntési) feladatokat ellátó alkalmazottakat. Ezen egyének nem a mechanikus rutinfeladatokat teljesítik. A szellemi munkavállaló eszköze a tudás és nem a fizikai anyag." [Rácz – Bencsik – Stifter, 2014, 9.]

A munkaadók egyre specifikusabb készségcsoportokat keresnek, egyben olyan értékek meglétét, amelyek hozzájárulnak és elősegítik az adott szervezet előrehaladását. Egyidejűleg preferálják mind a technikai ismeretek, mind pedig a kritikus gondolkodás birtoklását. A tehetségmenedzsment ott indul el, ahol elismerik a tehetség birtoklásának előnyeit, az elvesztésének kárát és kockázatát.

A hazai gyakorlatban leginkább a nagyvállalatok foglalkoznak a tehetségmenedzsment gyakorlatban történő megvalósításával, mely szorosan kapcsolódik ahhoz, hogy az adott szervezet működésében tetten érhetők-e a tudásmenedzsment alapjai, elemei. Hiszen lehetőséget ad és támogatja a tehetség azonosítását, gondozását, kibontakozását, tudásuk megőrzését, és annak átadását.

A tehetségmenedzsment, avagy a tehetséggondozás alapvető feladata a humánerőforrás-szükségletek előrejelzése és az igények kiszolgálásának megtervezése.

A tehetségmenedzsment nem jellemezhető öncélú tevékenységként, mivel lényege nem az alkalmazottak fejlesztése, esetleges utódlási tervek kialakítása, hanem sokkal inkább biztosítani a szervezet általános céljainak elérését, amellyel minden egyes szervezet fennmaradása, mindennapi tevékenységei könnyebbé és átláthatóbbá tehetőek. [Cappelli, 2008]

A szervezetek növekvő tudatossággal végzik a tehetséggondozással kapcsolatos tevékenységeiket, és vesznek részt a kapcsolódó folyamatokban. Ezáltal újabb és újabb hozzáadott értéket teremtve a szervezet érintettjei számára, legyen szó a vezetőkről vagy a beosztottakról.

A tehetségmenedzsment a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerében megvalósuló komplex, egyszerre több területre kiterjedő folyamat. Sikeres működéséhez elengedhetetlen a tehetség fogalmának szervezeti gondolkodásban való rögzülése. [Antalovits, 2010] *Közgazdaságtani szempontból a tehetséget* tágan kell értelmezni, de alapvetően a gazdaságilag kiaknázható képességekre fókuszálunk. A szervezetek a minél hatékonyabb és eredményesebb működést szem előtt tartva új értékek, normák szerint próbálnak működni, melyre nem csupán önszántukból vállalkoztak, de az elmúlt évek gazdasági történései is rákényszerítették őket. Kutatásunk során a *„a tehetséges szellemi munkavállaló* alatt adott terület jó, kiemelkedő és egyben szellemi munkát végző szakemberét értjük, akik a jó, kiemelkedő teljesítményre és minőségre vonatkozó képességgel rendelkeznek. A szervezetekben ők alkotják a fejlődés, a versenyelőny, az innováció emberi hajtóerejét." [Rácz - Bencsik – Stifter, 2014, 9.]

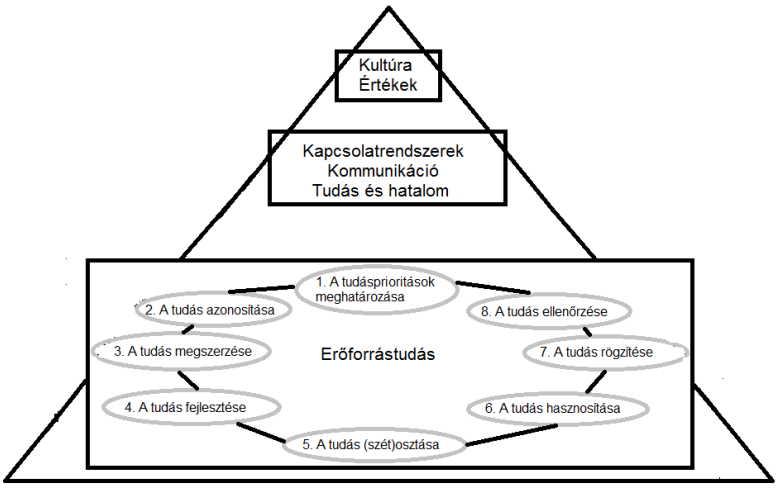
3. A tehetséges szellemi munkavállalók tudásának menedzselése

A primer kutatásunk során a Probst modell elméleti lépéseiből indultunk ki, melyből a tanulmány terjedelmére való tekintettel *az első három lépést taglaljuk.*

Elsőként *a tehetséges szellemi munkavállaló tudásának definiálásával és a tehetségcélok meghatározásával* foglalkozunk. A Probst modell 8 fázisa közül sok esetben a tudáscél és -prioritások meghatározása nem kerül kivitelezésre a gyakorlatban, tudatos folyamatként pedig minimális alkalommal realizálódik. Hogy mire is kellene fókuszálni? A legkönnyebben az álláshirdetésekben feltüntetett feltételekkel írható le, hogy a munkaadók milyen tudást is várnának el a potenciális alkalmazottól.

Ha azonban a szervezetek tudatosan fókuszálnának ezen lépés megvalósítására, akkor a tudáscélok meghatározása a stratégiai tervezés eredményeként történne, nem pedig ad-hoc jelleggel. [Bencsik, 2013] Ahhoz, hogy esetünkben e fázis a tehetségmenedzsment szempontjá-

ból is sikeresen valósulhasson meg, szükség van nem csupán az adott tudásprioritás és tudáscél meghatározására, de a tehetség szervezetben történő értelmezésére is.



1. ábra: A tudásmenedzsment nyolc alkotóeleme

Forrás: Farkas [2005] alapján saját szerkesztés

Második lépésként jelenik meg *az átlagon felüli szellemi munkavállalók tudásának azonosítása és felkutatása*, mely során leginkább az adott szervezetnél már meglévő és/vagy hiányzó tudás, képességek azonosítására fókuszálnak. [Bencsik, 2013] Leginkább vezetői problémáként merül fel, hogy az adott szervezetnél nincsenek tudatában a hatékony működéshez szükséges tudással, képességekkel, valamint ezek elérhetőségével. Következményként az alkalmazottakat vagy leterhelik felesleges információkkal vagy ellenkezőleg, nem kapják meg a munkájuk elvégzéséhez elengedhetetlen ismereteket. További negatív eredményként a fluktuáció növekedése emelhető ki, mely akár tipikusan jellemző folyamattá válhat az adott szervezetben. A helyes megoldások között szerepelhetne a már meglévő alkalmazottak tudásának felmérése. Példának okáért a felvételi beszélgetések során, minden munkakör esetében, informális módon tesztelni lehetne a jelölteket. Ezáltal nem csupán a tudás, de egyéb, a jó szakember fogalomhoz tartozó képességek vizsgálatára is sor kerülhetne.

Szükséges, hogy a vállalatok minél innovatívabbak legyenek e téren is, hiszen főleg a válság hatására egyre inkább előtérbe kerül a költséghatékony módszerek fejlesztése és gyakorlati alkalmazása. Megnő az igény a készséghiányok problémáinak megoldását elősegítő új alternatív, egyben kreatív módszerek kifejlesztésére. Egyaránt törekedniük kell az ígéretes munkatársak még kiaknázatlan képességeiknek azonosítására és megnyerésére. [Timár, 2013]

Az egyik új módszerként az ún. tehetséghez fűződő kapcsolat kezelését, azaz a Talent Relationship Management-et (továbbiakban TMR) említenénk. Nevéből kiindulva egy kapcsolattartásról beszélhetünk a fel nem vett, de ígéretes jelölt és a vállalat között. Ugyanis az adott cég HR osztálya adatbankban tárolja a potenciális egyén adatait, folyamatosan tartják vele a kapcsolatot. [Jäger – Jäger, 2004] A módszer nem új keletű, hiszen nagyon sok, főleg nyugati multinacionális vállalat már évek óta alkalmazza. Kiépítéséhez és folyamatos fejlesztéséhez a tudomány és a technika rohamos fejlődése is hozzájárult, hiszen a munkaadók az internet segítségével igyekeznek tökéletesíteni a humánerőforrás-menedzsment tevékenységüket, beleértve a toborzás és a kiválasztás folyamatát is. A leírtak alapján elmondható, hogy az adatok tárolása során a jelölt adott munkakörhöz kapcsolódóan, mint tudásbeli, mind egyéb

képességei tárolásra kerülnek. A rendszer emellett hozzásegíthet az új tehetségmenedzsment tendenciák követéséhez is. Hiszen lehetőséget kínál a munkaerőpiac ingadozásaihoz való rugalmatlan igazodás kezelésére, amely a Cappelli-féle igényalapú tehetségmenedzsment egyik alapelemét jelenti.

Ugyancsak szükségesnek tartjuk kiemelni, miszerint tovább bővíthető a rendszer a BMS, azaz a pályázatkezelő, valamint a CRM, vagyis az ügyfélkapcsolat kezelő modullal. [Jäger – Jäger, 2004] Mindezzel hozzájárulhatnak az adott vállalat tehetség mágnessé válásához, vagyis a munkaadói márka kiépítéséhez, hiszen a módszer stratégiai váltást jelent a személyzeti marketing terén, ezáltal elősegítve a tudás- és a tehetségazonosítás folyamatának hatékonyságbeli növekedését.

A Probst modell 3. és jelen tanulmányunk utolsó vizsgált lépése *a tudás megszerzése*, mely esetében ugyancsak több lehetőség áll a szervezetek rendelkezésére. Legkézenfekvőbb általában az új alkalmazottak felvétele, mely során friss tudás kerülhet a vállalatba. Azonban nagy hangsúlyt kell fektetni az új egyén bevezetésére, betanítására. Emellett a már meglévő munkavállalók egymástól történő információ és tudás szerzése, ismeretek megosztása, vagy épp a hiányzó ismeretek beszerzése is kiemelhető. Valamint az egyre inkább felértékelődő mentori tevékenység, melynek a tehetségek kinevelésében is jelentős szerepet tulajdonítanak. Pályakezdő szakemberek esetében a mentori rendszer meghatározó lehet a képzés, továbbfejlesztés, karrierfejlesztés terén. Elősegíti a beilleszkedést, fejlődést, tudásátadást, empátiás és társas képességek javítását. A mentori együttműködés a tudásátadás kiváló lehetősége, ahol nem csak a kommunikáció, de a közös tevékenység is értékes forrás a fiatalok számára. [Bencsik, 2007] A tehetséges egyént körülvevő környezeti tényezők lehetőséget adhatnak mind a szakmai ismeretek, mind pedig a kapcsolatok bővítésére. A mentorálás tehát magába foglalja a tehetség felismerését, támogatását, képzését, amely magas fokú törődést igényel és energiát emészt fel.
A korábban említett munkáltatói márka/brand mágnesként vonzza a tehetségeket a cégekhez. Így azok kerülnek előnybe, akik a stratégiailag is meghatározó munkakörökbe a legígéretesebb jelölteket képesek megszerezni.
A továbbiakban pedig tekintsük át primer kutatásunk jelen tanulmányhoz kapcsolódó eredményeit!

4. Primer kutatás értékelése

Jelen tanulmányban mind elméleti, mind gyakorlati oldalról megvizsgáljuk a tudás és tehetség kapcsolatát a tudásmenedzsment rendszerben.
Bemutatjuk a 2014. április-május között lefolytatott feltáró kvantitatív kutatás egy részét. Elsődleges célunk a felmérés volt, mégpedig a tehetséges szellemi munkavállalók tudásának szervezeten belüli folyamataira vonatkozóan. A kutatást főként a szlovákiai nagyszombati és nyitrai kerületekben, valamint a magyarországi Győr-Moson-Sopron és Komárom-Esztergom megyékben működő szervezetek körében végeztük, függetlenül tevékenységükre, működési formájukra, méretükre. Összesen 147 érvényes kérdőívet jegyeztünk fel. Minden szervezettől csak 1 válaszadót kértünk fel, lehetőleg vezető beosztásban dolgozó szellemi munkavállalót. A szervezeteket hólabda módszer segítségével gyűjtöttük össze. A strukturált kérdések szorosan, követték a modell logikáját. Mindeközben igyekeztünk felmérni azt is, hogy a tehetség fogalma és a tehetségmenedzsment csírája miként jelenik meg a szervezetek életében, akár tudatosan vagy tudat alatt, kezdve az átlagos és átlagon felüli szellemi dolgozók megkülönböztetésével (továbbiakban ÁSzD-k és ÁFSzD-k). A tanulmány terjedelmére való tekintettel csupán a mérvadó eredmények kerülnek taglalásra a KKV-k és a közintézmények kapcsán.

Az 1. hipotézis elemzése és értékelése

A szakirodalom alapján az 1. feltételezésünk így hangzik:

- H1: A KKV-k nagyobb hangsúlyt helyeznek az átlagon felüli szellemi dolgozók (ÁFSzD-k) definiálására és megkülönböztetésére, mint a közintézmények.

Elemeztük tehát, hogy a KKV-k és a közintézmények válaszadói szerint milyen elemeket foglal magába az átlagon felüli szellemi dolgozó meghatározás. Az 1. táblázat összefoglalja a két szervezeti típus véleményét. A válaszadók mindegyik elem esetében különkülön dönthettek (igen/nem). A táblázatban a döntések elemenkénti %-os megoszlása látható.

1. táblázat A tehetséges szellemi dolgozó fogalmának elemei (%)

Elemek	KKV	Közintézmény
Magas IQ	22,1	9,5
Kiemelkedő elméleti szaktudás az adott területen	54,9	66,7
Kiemelkedő gyakorlati tapasztalat az adott területen	47,8	31
Hosszú távú kiemelkedő teljesítmény az adott területen	31	35,7
Tanulásvágy	26,5	33,3
Kreativitás	50,4	35,7
Intraperszonális/belső motiváltság	18,6	21,4
Jó problémamegoldó képesség	51,3	40,5
Innovatív személyiség/beállítódás	36,3	38,1

Forrás: saját szerkesztés

Megfigyelhető, hogy mindkét szervezeti típus esetében meghatározó az elméleti szaktudás, a jó problémamegoldó képesség, a kreativitás és innovativitás. Az eredmények tehát alátámasztják a szekunder kutatás fogalmi eredményeit, mely szerint a tehetség kifejezés messze nem egyenlő a magas IQ fogalmával.

Továbbá elmondható, hogy az ÁSzD-k és az ÁFSzD-k munkahelyen történő megkülönböztetése és a válaszadó szervezetek típusa között nem észlelhető szignifikáns kapcsolat. Feltételezésünk csak részben állja meg a helyét. Hiszen a válaszadó KKV-k csupán 50,4%-a támogatná munkahelyén az ÁSzD-k és az ÁFSzD-k megkülönböztetését, míg a válaszadó közintézmények 61,9%-a.

A közintézményeknél kb. 2-3%-kal magasabb arányban érhető tetten a mindennapi tevékenységek során ténylegesen megfigyelhető, megvalósuló megkülönböztetés folyamata (40,5%), de ez az érték nem éri el a válaszadó közintézmények felét.

Végül elemeztük, hogy a mindennapi tevékenységek során megvalósuló megkülönböztetés leginkább milyen szintű munkakörök esetében figyelhető meg. Mind a KKV-knál, mind a közintézményeknél a magasabb szintű munkakört jelölték többen (KKV-k: 47,7%, közintézmények: 52,9%). További érdekesség, hogy a KKV válaszadók 45%-a és a közintézményi válaszadók 35,3%-a szerint mindkét szintű munkakörnél (alacsonyabb, magasabb) megfigyelhető a 2 csoport egymástól való megkülönböztetése.

Elmondhatjuk tehát, hogy az 1. feltételezésünk részben állta meg a helyét.

A 2. hipotézis elemzése és értékelése

A szakirodalom alapján a 2. feltételezésünk így hangzik:

- H2: A KKV-k nagyobb mértékben támogatják az átlagon felüli szellemi dolgozók (ÁFSzD-k) és azok elvárt tudásának definiálását és azonosítását, mint a közintézmények.

A 2. feltételezést kérdőívünk 5-6. kérdéskörével (5., 5a., 6., 6a kérdésével) és a válaszadó szervezetek típusával magyarázzuk. Elmondható, hogy mind a KKV-k, mind pedig a közintézmények szinte azonos arányban (45,5% és 47,1%) vélik úgy, hogy a szervezetük az egyes munkakörökre lebontva definiálja a tehetséges/átlagon felüli szellemi dolgozó fogalmát. Szekunder kutatás alapján feltételeztük az említett folyamatok alacsony támogatottságát. Hiszen a tudásmenedzsment rendszerek kiépítése során gyakori probléma, hogy a kívánt dolgozói kört és/vagy annak elvárt tudását nem vagy csak részben definiálja az adott szervezet.
Bár a tehetséges szellemi dolgozót kevés szervezet definiálja, az elemzés alapján tudásuk azonosítását a KKV-k mintegy 66%-a és a közintézmények 76,5%-a elvégzi. Mindezt 2. táblázatban felsorolt módszerekkel és megoszlási arányban. Az egyes opciók esetében több válaszlehetőséget is jelölhettek.

2. táblázat Tudásazonosítás eszközeinek támogatottsága az ÁFSzD-k körében (fő)

	Munkaköri leírás		**Szakkönyvek**		**Külső/Belső tanácsadói javaslat**	
	KKV	Közintézmény	KKV	Közintézmény	KKV	Közintézmény
Igen	24	12	6	0	9	3
Nem	5	1	23	13	20	10

Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy mindkét szervezeti forma esetében a munkaköri leírás a tudásazonosítás leginkább támogatott eszköze, legkevésbé pedig a szakkönyveket preferálják.
Ugyancsak a szekunder kutatásból kiindulva feltételeztük, hogy azok a szervezetek, akik nem definiálják külön a tehetséges szellemi dolgozót és/vagy nem különböztetik meg őket, nagyobb arányban támogatják az ún. „mindenki képezhető, betanítható” (concept of trainable talents) elv alkalmazását. Az elemzés kimutatta, hogy a KKV-k esetében a válaszadók fele, míg a közintézményeknél 55,6%-uk támogatja az említett koncepciót. Érdekességként, ez az érték a megkérdezett nagyvállalatok körében elérte a 100%-t.
Elmondhatjuk tehát, hogy az 2. feltételezésünk is részben állta meg a helyét.

A 3. hipotézis elemzése és értékelése

A szakirodalom alapján a 3. feltételezésünk így hangzik:

- H3: A KKV-k nagyobb mértékben támogatják az átlagon felüli szellemi dolgozók (ÁFSzD-k) tudás és ismeretszerzését, mint a közintézmények.

A 3. feltételezést kérdőívünk 7. kérdéskörével (7., 7a_1, 7a_2., 7a_3, 7b, 7c kérdéseivel) és a válaszadó szervezetek típusával magyarázzuk. Elmondható, hogy a közintézmények 70-30%-os (igen-nem), a KKV-k pedig 64-36%-os (igen-nem) arányban foglalkoznak az átlagon felüli szellemi dolgozók ismereteinek, tudásának megszerzésével.

Emellett felmértük, hogy tisztában vannak-e a szervezetek azzal, *milyen forrásból valósul meg a tudásszerzés folyamata*. A válaszadók az egyes opciók esetében szintén több válaszlehetőséget jelölhettek. A kitöltők között csupán 3 fő nem tudta felmérni a forrás jellegét.

Azonban mind a szervezeten belüli, mind pedig a szervezeten kívüli források esetében szinte azonos mértékű válaszadás történt (75%-71%, 60%-75%).

Érdekességként megvizsgáltuk, hogy *adott szervezetnél a tehetség szellemi dolgozó elméleti tudása fontosabb-e a tapasztalatánál*. Elemzésünk kimutatta, miszerint mind a KKV-knál, mind pedig a közintézményeknél döntően (89,3%, 91,7%) a szakmai tapasztalat a meghatározóbb.

Hasonlóan elemeztük *a teljesítmény fontosságát az elméleti tudással és tapasztalattal kapcsolatban*. Elemzésünk kimutatta, miszerint mind a KKV-k, mind pedig a közintézmények esetében döntően (60,7%, 75%) a teljesítmény a meghatározóbb a tudással (elméleti, gyakorlati) szemben.

Elmondható tehát, hogy a 3. feltételezés ugyancsak részben bizonyult igaznak.

3. Következtetések

A kérdőíves kutatásunk bemutatott eredményei alapján elmondható, hogy a vizsgált feltételezések részben igaznak bizonyultnak. Az elemzett hipotézisek esetében a megkérdezett közintézmények nagyobb arányban támogatják az ÁSzD-k és az ÁFSzD-k megkülönböztetését, és tudásuk/ismereteik szervezeti folyamatokban történő kiemelését és tudásuk megszerzését.

Érdemes mélyebben megvizsgálni, miként oszlik meg a tehetségek és tudásuk kezelése a szervezeti típusok szerint.

A KKV-k és közintézmények összehasonlítása továbbá rámutatott:

- a két szervezeti típus megfelelő a közös elemzésre,
- a válaszadó szervezetekre részben igaz, hogy a tehetség és a tehetséges szellemi munkavállaló fogalma a szervezeti gondolkodás szerves része,
- a megkérdezett közintézmények működésében fontosabb a tehetség jelenléte és tudásuk kezelése, mint a válaszadó KKV-nak,
- a vizsgált szervezetek a külső tudás/ismeretszerzési forrásokat részesítik előnyben a tehetséges szellemi munkavállaló körében.

Konklúzió sorában jegyezhetők a feltáró kutatásunk korlátjai is. Közülük a legfontosabb *az adatbázis hiánya* (a kutatás megkezdése előtt), azokról a szervezetekről, akik foglalkoznak a tudás- és tehetségmenedzsment területével a mindennapi tevékenységeik során. A megfelelő adatbázis nélkül nem tudtuk az *alapsokaság*ot definiálni. Igyekeztünk minél több szervezetet megszólítani és a részvételre motiválni. Emellett felmerült a *minta reprezentativitásának hiánya* és *a szervezetek alacsony részvételi hajlandósága*.

4. Összegzés

Az elmúlt évek során a szervezetek gondolkodásába és hatékonyságbeli vizsgálataik fókuszába olyan kifejezések kerültek, mint az információ, a tudás, tudásátadás, hálózatok, tehetség, innováció.

Megfigyelhető, hogy a menedzsment területén is, egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a hard/kemény tényezők mellett a soft/puha tényezők kutatására. Emellett a jó szakemberek szervezetekhez történő vonzása, megfelelő fejlesztése, motivációja és megtartása elengedhetetlen a versenyelőny kialakításához. Ugyancsak megállapítottuk, hogy a velük történő tudatos tervezés nem csupán a HR osztály feladata, sokkal inkább a szervezet stratégiai gondolkodásának része.

Jövőbeli kutatási lehetőségként merülhet fel a tudás és tehetség kapcsolódása a Probst modell további lépései során, valamint a mélyebb kapcsolódási pontok keresése és vizsgálata.

Felhasznált irodalom

1. Antalovits, M. [2010]: A tehetség kibontakoztatása a szervezetben, *HBR Magyar kiadás*, 2010/szeptember, 28-30
2. Bencsik, A. [2007]: A jó pap és az üzleti stratégia. *CEO magazin*, 2007b/4. sz., 21-25.
3. Bencsik, A. [2009]: *A tudásmenedzsment emberi oldala*, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
4. Bencsik, A. [2011]: *Small and Silly? or the hidden pitfall for small an medium – sized enterprises*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken, 23-26., 34-43.
5. Bencsik, A. [2013]: *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében*, Pearson Custom Publishing, Harlow
6. Cappelli, P. [2008]: Talent Management for the Twenty-First Century, *HBR*, 2008a/március, 74-81
7. Davenport, T. H. - Prusak, L. [2001]: *Tudásmenedzsment*, Kossuth Kiadó, Budapest
8. Jäger, W., Jäger, M. [2004]: Talente finden und binden. *Personal*, 2004/2. sz., 11-15.
9. Farkas, F. [2005]: *Változásmenedzsmen*t, Akadémiai Kiadó, Budapest
10. Martensson, M. [2000]: A critical review of knowledge management as a tool, *Journal of Knowledge Management*, 2000/3. sz., 204-216
11. Nonaka, I. [1994]: The Knowledge-Creating Company In Craig Eric Schneier et al.*: The training and development sourcebook*, Human Resource Development Press, Amherst, 442-450
12. Polányi, M. [2009]: *The tacit dimension*, Foreword by SEN, Amartya. University of Chicago Press, USA
13. Rácz, I. – Bencsik, A. – Stifter, V. [2014]: Knowledge management by talented intellectual workers. - szerk. Collings, D. - Scullion, H. - Vaiman, V.. *3rd Workshop on Talent Management – October 13-14. 2014*. EIASM – The European Institute for Advanced Studies in Management, Berlin, elektronikus
14. Senge, P. [1990]: The Leaders New York: Building Learning Organization, *Sloan Management Review*, 1990/ősz, 1. sz.
15. Senge, P. [1998]: *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélet és gyakorlata*, HVG Rt., Budapest
16. Tamási, P. [2006]: Néhány gondolat a tudás- és a gazdasági klaszterek kialakulásáról és működéséről, *Magyar Tudomány*, 2006/7. sz., 857.
17. Timár, G. [2013]: *A cégnek is megéri a tehetséges dolgozó*, http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/a-cegnek-is-megeri-a-tehetseges-dolgozo/ Letöltés: 2013.06.02.

Dr. POÓR JUDIT[168] - ÁBEL ILDIKÓ[169]: Tejtermékek ágazaton belüli kereskedelme relációs összehasonlításban

1. Bevezetés

Dolgozatunkban a tejtermékek ágazaton belüli külkereskedelmének, azaz a termékek kétirányú kereskedelmének alakulását vizsgáljuk hazánkban. Célunk egyrészt vizsgálni, hogy a tejtermékek piacán az Európai Uniós csatlakozással létrejött gazdasági integráció hogy hatott a kereskedelemre. Másrészt pedig miután a tejtermelésre vonatkozó, 30 éve működő kvótarendszert az Európai Unió 2015. március 31-től megszünteti, kérdésként merülhet fel, hogy Magyarország pozíciója mennyiben változik/változhat ennek hatására és ehhez elengedhetetlen felmérnünk, hol is áll hazánk jelenleg és a közelmúltban milyen tendenciák is jellemezték, főként a partnerországokkal kapcsolatosan.

2. Anyag és módszertan

Az ágazaton belüli kereskedelem azonosnak tekinthető termékek kétirányú kereskedelme. Fontagné és Freudenberg [1997] azonban ennél némileg szigorúbb feltételt fogalmaz meg, eszerint abban az esetben bizonyítható az ágazaton belüli kereskedelem, ha az export- és importérték átfedésének mértéke a 10 százalékot meghaladja. Emellett számos mutatószám definiált a szakirodalmakban az ágazaton belüli kereskedelem mértékének mérésére, meghatározására [Poór, 2013].
Jámbor [2010] az ágazaton belüli kereskedelemmel kapcsolatban hangsúlyozza, hogy az abban részt vevő országok azonos technológiával és tényezőellátottsággal rendelkeznek. Kiemeli, hogy míg a specializáción keresztül a komparatív előnyök az ágazatok közötti kereskedelem irányába hatnak, addig a növekvő méretgazdaságosságra törekvés az ágazaton belüli kereskedelmet ösztönzi. Erdey [2005] az ágazaton belüli kereskedelemre adott magyarázatként említi a növekvő skálahozadék mellett a termék megkülönböztetést, a fogyasztási szerkezetek hasonlóságát és a nemzetközi termékéletciklust.
Az ágazaton belüli kereskedelem részesedése Helpman [1998] szerint különösen abban az esetben magas, ha a partnerországok hasonlóan fejlett vagy nagy országok. Balassa és Bauwens [1987] negatív korrelációt tapasztalt a kereskedelmi korlátozások és az ágazaton belüli kereskedelem szintje között. Megállapítható tehát, hogy az ágazaton belüli kereskedelem a gazdasági integráció erősödésével magasabb szintet ér el [Fertő–Hubbard, 2001]. Ezzel összefüggésben Fidrmuc–Grozea-Helmenstein–Wörgötter [1999] megemlíti, hogy az ágazaton belüli kereskedelem szignifikáns, gyors növekedése tapasztalható az Európai Unióhoz csatlakozó országoknál a csatlakozást követően.
Dolgozatunk egyik fő célkitűzése, hogy bemutassa, hogy a fent leírt összefüggések teljes mértékben nyomon követhetőek a tejtermékek piacán, melynek eredményeként természetesen a hazai tejtermelés egyre nagyobb része csapódik le a külpiacon, ugyanakkor ezzel párhuzamosan dinamikusan nő a tejtermékek importja is.
Az ágazaton belüli kereskedelem, a termékek pozíciója a kétirányú áramlásban vizsgálható az érték és az ár szempontjából is. Az értékszempontú elemzés eszköze lehet a külkereskedelmi egyenleg, az ár szempontúé a cserearány. A cserearány Krugman–Obstfeld [2003] szerint nem más, mint egy meghatározott termék export- és importára között felírt hányados. Az árak azonban a valóságban inkább átlagárakat jelentenek, hiszen adott időszak alatt több tranzakció

[168] adjunktus, Pannon Egyetem, Keszthely
[169] adjunktus, Pannon Egyetem, Keszthely

zajlik különböző árakon, illetve homogén termékcsoport szinten vizsgálódunk. A külkereskedelmi elemzések során az árak alakulásának vizsgálatára gyakran az egységérték mutatókat alkalmazzák – így jelen elemzés is [Poór, 2013]. A relatív árak/átlagárak alkalmasak a termékek minőségének és így az iparágon belüli kereskedelem típusainak meghatározására, mivel a mögöttes feltevés szerint azok valószínűleg kifejezik a relatív minőséget. Fontagnéra és Freudenbergre hivatkozva az export és import árak arányai alapján a kereskedelem alábbi három típusát definiálják:

1. táblázat: A külkereskedelem típusai

Az export és az importérték átfedésének mértéke kisebb/nagyobb mértékű 10%-nál	**Az export és az import egységérték közötti relatív eltérés kisebb/nagyobb 15%-nál**
1. kisebb → iparágak közötti~egyirányú kereskedelem	
nagyobb → iparágon belüli~ kétirányú kereskedelem	**2.** kisebb → horizontális differenciáció
	3. nagyobb → vertikális differenciáció

Forrás: Festoc-Louis [2002], Bojnec et al. [2005]

Egy termék kereskedelme általában akkor számít horizontálisan differenciáltnak, ha az export és az import egységértékének relatív eltérése 15% alatt marad, azaz

$$\frac{1}{1{,}15} < \frac{p_i^x}{p_i^m} < 1{,}15 \qquad (1)$$

Bojnec et al. (2005) Diaz Mora alapján a vertikális termékdifferenciáltságot tovább bontja két altípusra. A kedvező cserearányú, vélhetően a relatíve magas minőségű termékekre való exportspecializációnál az export-import egységérték hányados 1,15-nál nagyobb,

$$\frac{p_i^x}{p_i^m} > 1{,}15 \qquad (2)$$

az alacsony minőségű termékspecializációnál az arány 1/1,15-nál kisebb.

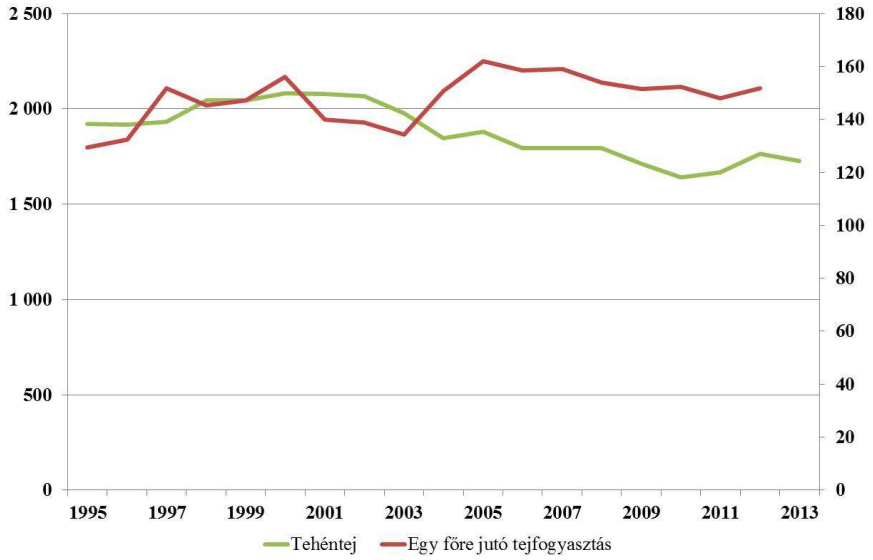
$$\frac{1}{1{,}15} > \frac{p_i^x}{p_i^m} \qquad (3)$$

Az ágazaton belüli kereskedelem elemzéseihez célszerű minél részletesebb bontásban vizsgálni a termékeket, azonban a főbb tendenciák vizsgálatához a 4 számjegyű bontásnál maradunk. A csoportok az alábbiak:
0401 Tej és tejszín nem sűrítve nem édesítve. A termékcsoport 5 db 6 számjeggyel és 20 db 8 számjeggyel jelölt alcsoportra osztott. A csoportosítás alapja a zsírtartalom (1% alatt, 1-3%, 3-6%, 6-21%, 21-45% és 45% felett) és a 2 liternél kisebb vagy nagyobb kiszerelés.
0402 Tej és tejszín sűrítve vagy édesítve. A termékcsoport 5 db 6 számjeggyel és 32 db 8 számjeggyel jelölt alcsoportot ölel fel. A termékcsoport tartalma: sűrített tej, tej-, tejszínpor és -granulátum 1,5% alatti, 1,5-27%, illetve 27% feletti zsírtartalom (ez utóbbi esetén édesített vagy nem édesített). Sűrített tej különböző zsírtartalommal édesítve vagy nem édesítve. 2,5 kg alatti illetve feletti kiszerelésekben.
0403 Író, aludttej, tejföl, joghurt, kefir és más erjesztett vagy savanyított tej, tejföl sűrítve, cukrozva vagy más édesítő anyaggal, ízesítve, gyümölcs, dió vagy kakaó hozzáadásával is. A termékcsoport tartalma 2 db 6 számjeggyel és 29 db 8 számjeggyel jelölt alcsoport. Különbö-

ző zsírtartalommal, ízesítés nélkül vagy ízesítve, édesítés nélkül vagy édesítve, külön por-alakban, granulátum.
0404 Tejsavó sűrítve, cukrozva vagy más édesítőanyag hozzáadásával is. A termékcsoport 2 db 6 számjeggyel, valamint 32 db 8 számjeggyel jelölt alcsoportból áll. A tejsavó készítmények esetében 15% alatti és feletti fehérje-, 1,5% alatti, 1,5-27%, és 27% feletti zsírtartalom édesített, illetve nem édesített formában, a tejkészítményeket illetően pedig 42% alatti és feletti fehérje-, 1,5% alatti, 1,5-27%, és 27% feletti zsírtartalom édesítve, illetve nem édesítve kategóriákkal.
0405 Vaj és tejből nyert más zsír és olaj; kenhető tejkészítmények /vajkrém/. A termékcsoport 3 db 6 számjeggyel és 10 db 8 számjeggyel jelölt alcsoportra osztott a zsírtartalom alapján.
0406 Sajt és túró. A termékcsoport tartalma 5 db 6 számjeggyel és 51 db 8 számjeggyel jelölt alcsoport. A termékcsoportban található friss sajt és túró, reszelt, őrölt, ömlesztett, kék erezetű sajt 40-45% zsírtartalommal. A legjobban tagolt termékcsoport.
A tejtermékek termékcsoportban tehát legrészletesebb bontásban 174 terméket definiálnak, melyek közül évről évre kevesebb azon tételek száma, melyeknél nem zajlott külkereskedelem egyik irányban sem, azaz egyre sokszínűbb a külkereskedelem (jóval a csatlakozást követően 2010-ben 51, 2011-ben 48, 2014-ben pedig már csak 45).
A fenti tartalomnak megfelelőek a jelölések az ábrákon és a táblázatokban is.

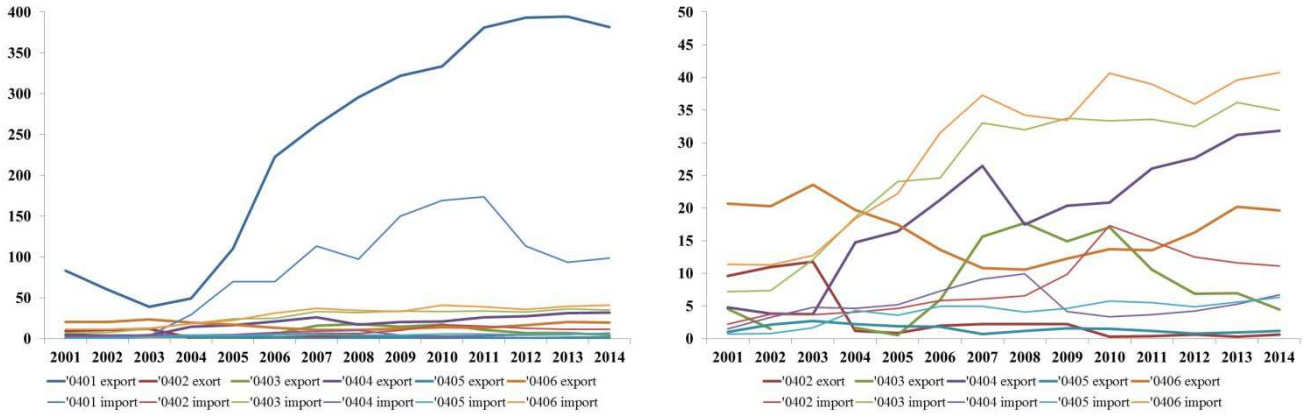
3. Hazánk tejpiacának tendenciái az Európai Uniós csatlakozást követően

Hazánk tejtermelése az 1980-as években érte el csúcspontját, majd a rendszerváltást követő jelentős visszaesés után az Európai Uniós csatlakozást közvetlenül megelőző években némileg újra növekedni kezdett. A csatlakozást azonban a termelés egyértelmű visszaesése jellemezte. Az alacsony árak és a kereslethiány következtében 2009 nyarára kritikus pontra jutott a tejágazat. Több évben is előfordult, hogy a rendelkezésünkre bocsátott kvóta kritikus 60 %-os értékét közelítettük, kockáztatva ezzel a kvóta csökkentését. A szarvasmarha állomány csökkenése azonban 2011-re megállt, és azóta egy lassú növekedést tapasztalhatunk, mely a termelés növekedésében is tetten érhető (1. ábra). A külső piacok keresletnövekedése a tehénállomány 9%-os bővülését eredményezte az elmúlt 3 évben. Ez a változás az egyéni és a társas gazdaságokat egyaránt érintette.



1. ábra: A hazai tehéntej termelés (millió liter) és fogyasztási színvonal (liter/fő) viszonya
Forrás: saját ábra KSH adatok alapján

Mindeközben a Központi Statisztikai Hivatal által közzétett egy főre jutó tejfogyasztás adatok mérsékelt csökkenést jeleznek. Részben ennek köszönhetően a hazai tejtermelés egyre nagyobb része csapódik le a külpiacon, ahogy azt a tejtermékek exportértékének és mennyiségének alakulását jelző diagram is mutatja (2. és 3. ábra).



2. ábra: Export-import mennyiség alakulása, tonna

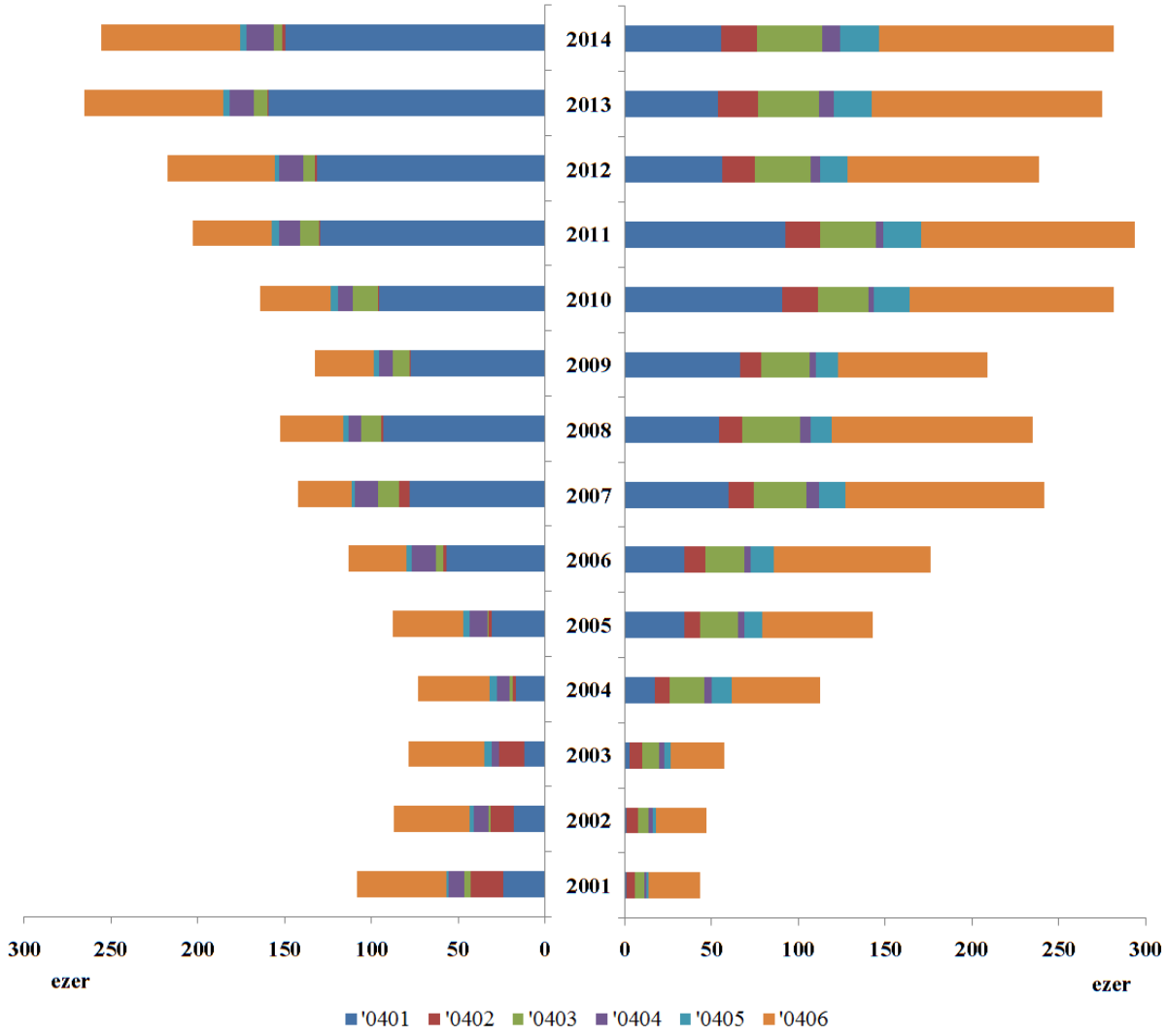
Forrás: saját ábra ITC adatok alapján

A tej és tejtermék termékcsoport külkereskedelmében a nyerstej export túlsúlya jellemző (2. táblázat), melynek volumenét 2003 óta töretlen növekedés jellemzi (bár az exportérték alakulásában a gazdasági válság évei nyomot hagytak). Bár a 3. ábra az euróban kifejezett export csekély visszaesését jelzi – köszönhetően a volumen enyhe csökkenésének, ennek a forintban kifejezett értéknél nem látni nyomát. A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 2013-ról 2014-re 51,9 milliárdról 52,2 milliárd Ft-ra nőtt az export. Az Uniós csatlakozás tehát a nyerstej kivitelnek kedvezett. Azóta az édesített és sűrített tej, valamint a vaj és vajkrém export mennyisége lassan, de csökken. Az író és joghurt termékek esetében a kivitel volumene 2005-től 2008-ig jelentősen növekedett, majd a válságot követően monoton csökkenő tendencia jellemzi. A tejsavó az a termékkör, melynek egyértelműen kedvezett az Uniós csatlakozás. Érdemes azonban kiemelni, hogy a feldolgozott tejtermékek közül a sajt kivitele mennyiségben és értékben is a csatlakozást követő visszaesés után 2009 óta jelentősen növekszik.

2. táblázat: A tejtermékek export és import aránya a termékkörön belül és dinamikája a vizsgált időszak alatt

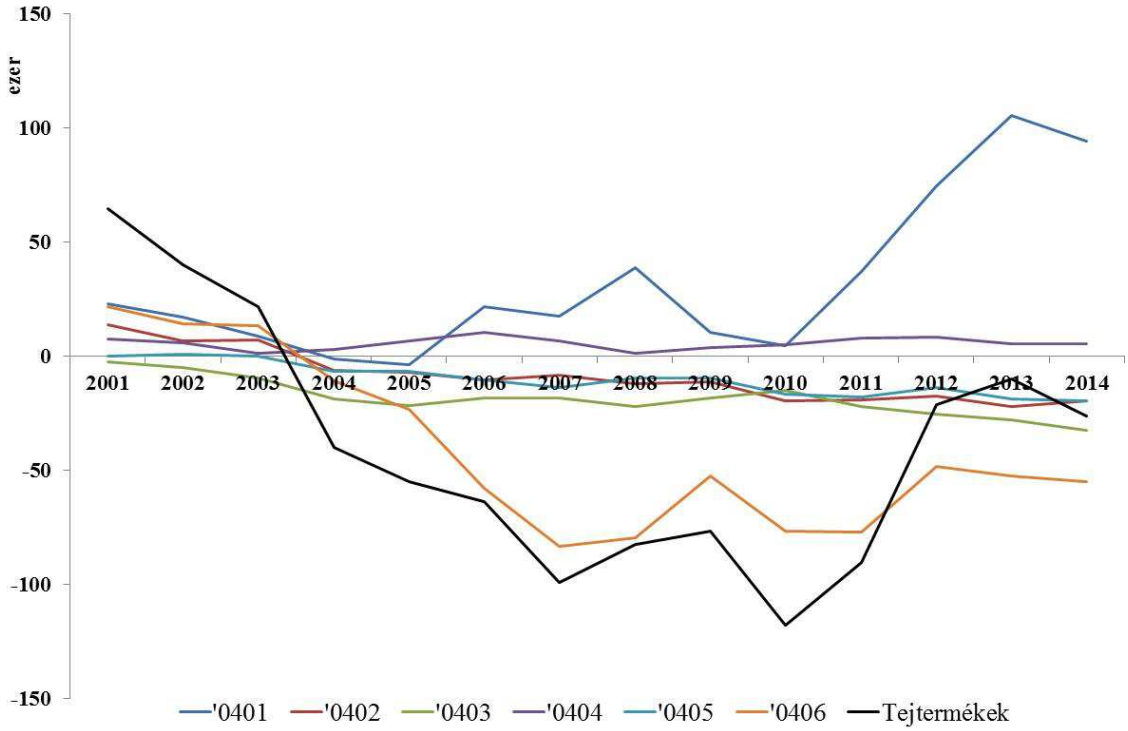
Termékek	Export			Import		
	2011-13/ 2004-06, %	2004-2006, %	2011-2013, %	2011-13/ 2004-06, %	2004-2006, %	2011-2013, %
0401	400,6	37,9	61,3	233,6	20,0	25,1
0402	46,3	2,1	0,4	210,5	6,7	7,6
0403	362,0	2,5	3,7	152,2	15,1	12,4
0404	128,8	11,5	6,0	161,9	2,6	2,3
0405	81,4	4,2	1,4	167,8	8,1	7,3
0406	162,1	41,7	27,2	176,9	47,5	45,3
Tejtermékek	248,0	100,0	100,0	185,6	100,0	100,0

Forrás: saját számítás ITC adatok alapján



3. ábra: Export-import értékének alakulása (euró)
Forrás: saját ábra ITC adatok alapján

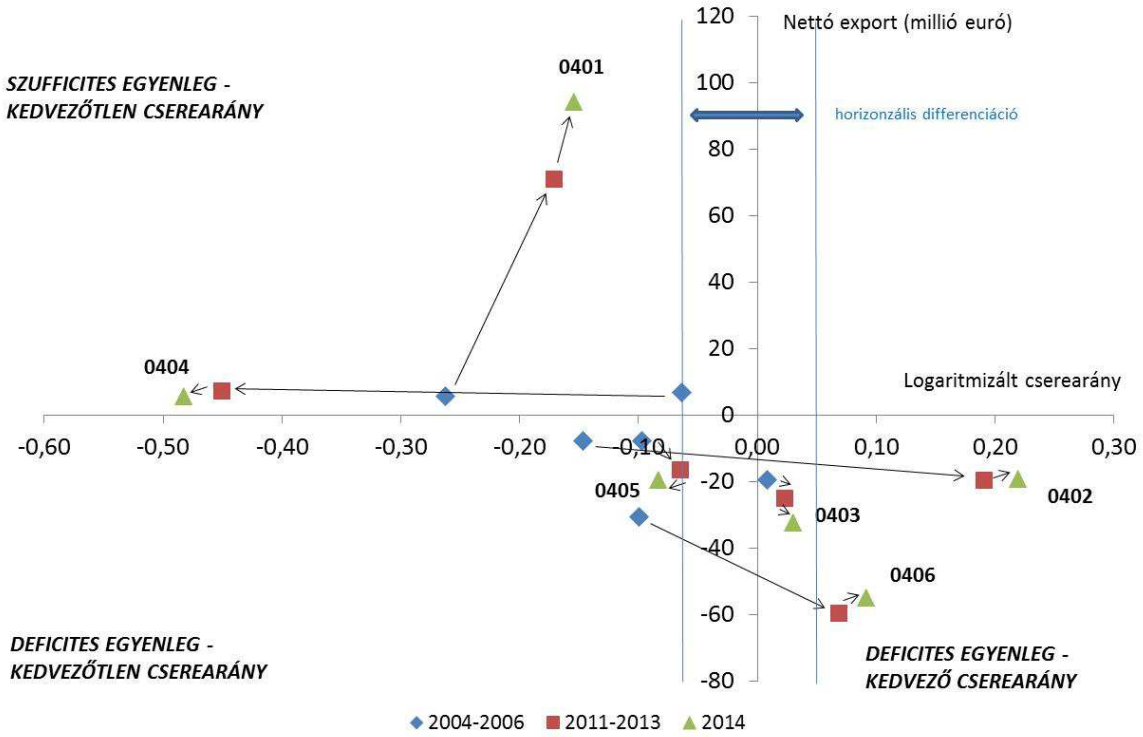
A feldolgozott szakirodalmakban megfogalmazottaknak megfelelően a gazdasági integráció létrejöttével egy, a korábbinál jóval erősebb kétirányú termékáramlás tapasztalható, az export és az import párhuzamos dinamikus bővülésének köszönhetően.
A mennyiséget tekintve importoldalon is a meghatározó termék a nyerstej (2. táblázat). A csatlakozással erős importtej beáramlás kezdődött, melynek köszönhetően 2003 óta Fontagné és Freudenberg [1997] feltételét is figyelembe véve négy számjegyű bontásban már beszélhetünk ágazaton belüli kereskedelemről. Ez ugyanakkor az addig pozitív nettó export értéket negatívba vitte (4. ábra). A 2005-ös évektől kezdődően azonban a kivitel növekedési üteme meghaladta a behozatalét, mely 2008-ig növelte a külkereskedelmi egyenleget. A 2009-2010-es évek eseményeinek hatására azonban a nettó export értéke erőteljesen lecsökkent. A nyerstej import értékének és volumenének növekvő tendenciája 2011-ben megtörni látszik, mely erőteljes külkereskedelmi egyenleg emelkedést eredményez (4. ábra).
Mindeközben hat, illetve nyolc számjegyű bontásban még mindig vannak termékek, melyeknél az export-import átfedésének mértéke továbbra sem haladja meg a 10%-ot. Ilyen a 2014-ben az exportban domináns, több mint 40%-os részesedéssel bíró 04012099 Más, pl. tej, tejszín nem sűrítve, nem édesítve, 3,1-6% zsírtartalommal, 2 literes kiszerelés felett, mely 2010-ben még csak 30%-át adta a hazai tejtermék kivitelnek.



4. ábra: Külkereskedelmi egyenleg alakulása (euró)
Forrás: ITC adatok alapján saját számítás

Importértékben a sajttermékek köre meghatározó és egyértelmű bővülést jelez, melynek köszönhetően az Uniós csatlakozás óta e termék vonatkozásában külkereskedelmi egyenlegünk erőteljes negatívumot mutat (4. ábra), amit az exportoldal bővülése igyekszik mérsékelni. Az egyre bővülő kétoldalú kereskedelem 2009-ben még 40% alatt, 2014-ben pedig már 55% felett jelezte az export és import átfedésének mértékét. A 40%-osnál alacsonyabb zsírtartalmú friss sajt és túró esetében ez még magasabb értéket jelez. Ugyanakkor a termékek többségét 10%-nál alacsonyabb export/import átfedés jellemzi e termékkörben az import javára. A Kashkaval sajt 10%-os részesedésével és az Ementáli 7%-os részesedésével az, ami meghatározó az exportban, az import elhanyagolható értéke mellett.
A külkereskedelmi egyenleget tekintve elmondható, hogy közvetlenül az Uniós csatlakozás előtt egyetlen termékcsoport, az író és a joghurt volt negatív. A többi termék, ha kis mértékben is, de pozitív egyenleget mutatott. 2004-ben a csatlakozás évében ellenben csak egyetlen termékcsoport a tejsavó és természetes tejtermékek zárta az évet pozitív egyenleggel. A korábban már említett 2005. évtől kezdve a tej és tejszín (nem sűrített, nem édesített) az, mely a tejsavó, természetes tejtermékek mellett pozitív egyenlegű. Ezek a termékek a kevésbé feldolgozottak közé tartoznak.
Az édesített vagy sűrített tej és tejszín kivitelének és behozatalának tendenciája – akár a mennyiséget, akár az értéket nézzük – teljesen ellentétes folyamatosan csökkenő külkereskedelmi egyenleget eredményezve. Ennek köszönhetően 2008-tól már négy számjegyű bontásban sincs meg az export és importérték 10%-os átfedettsége, gyakorlatilag egyirányú külkereskedelemről beszélhetünk. Az író és joghurt termékkörben hasonló tendenciát tapasztalhatunk, igaz ez nem az Uniós csatlakozáshoz, hanem a 2009-2010-es időszakhoz köthető. Az export visszaesése és az import folyamatos bővülése 2014-re a korábbi 30% feletti értékről 12%-ra csökkentette a kivitel/behozatal arányát.
Az ágazaton belüli kereskedelem, a termékek pozíciója a kétirányú áramlásban azonban nemcsak az érték, hanem az ár szempontjából is vizsgálható. A csatlakozást követő időszakot elemezve látható, hogy a legkedvezőtlenebb külkereskedelmi pozícióban lévő termékeink az

édesített tej, tejszín, vaj, sajt, túró, vagyis a feldolgozott tejtermékek. Az elmozdulás a vizsgált időszak végére ezen termékek esetében a kedvezőbb cserearány irányába történt, bár az egyenlegük negatív maradt és tovább romlott. Jelentősen romlott a cserearánya a tejsavónak és a természetes tejtermékeknek miközben az egyenlege lényegében nem változott, pozitív maradt. Javult a cserearánya a nyerstejnek meghatározó módon javítva mindeközben a külkereskedelmi egyenlegét is. Összefoglalva elmondható hogy a tejsavó és a természetes tejtermékek kivételével az összes tejtermék esetében pozitív elmozdulás figyelhető meg a cserearány változása tekintetében. A külkereskedelmi egyenleg azonban a nyerstej kivételével általában romlott.

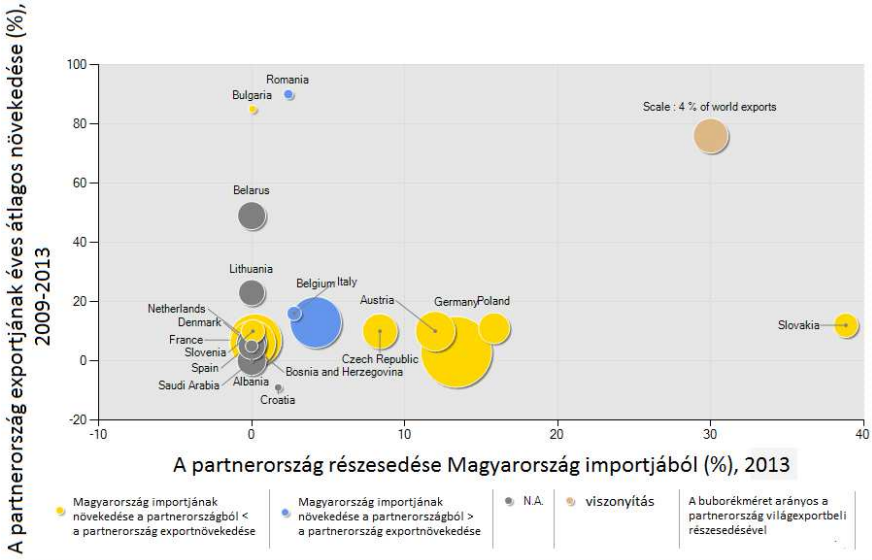


5. ábra: Külkereskedelmi pozíció változása
Forrás: ITC adatok alapján saját számítás és ábra

Termékszinten vizsgálva a termékkört elmondható, hogy a viszonylag sok a külkereskedelmi egyenlege szempontjából indifferens termék. A korábban már említett, meghatározó részesedéssel bíró termék 04012099 Más, pl. tej, tejszín nem sűrítve, nem édesítve, 3,1-6% zsírtartalommal, 2 literes kiszerelés felett egyedül önmagában 112 millió eurós pozitív külkereskedelmi egyenleget biztosított 2014-ben. A második és harmadik kiemelkedő hazai tejtermék a sajttermékek közül szintén kiemelt Kashkaval sajt 29 millió eurós, az Ementáli pedig 20 millió eurós nettó exporttal bír. A 0401 termékkörből két, a 0404 csoportból egy termék érdemel említést, melynek külkereskedelmi egyenlege 10 millió euró közeli. A legrosszabb, 33 millió eurós deficites egyenleggel az Edam sajt jellemezhető. Viszonylag sok a 10 millió körüli negatív egyenleggel bíró termék, melyek zömében a 0402, 0403, 0405 és 0406 termékkörből valók. Az árak szempontjából vizsgálva a termékek pozícióját, azok több mint fele előnyös cserearánnyal jellemezhető. Az külkereskedelemben meghatározó termékek közül a sajtok előnyös árpozícióval jellemezhetőek, főként a Kashkaval. A 04031019 Ízesítés nélküli joghurt 6% zsírtartalom felett, nem édesítve bár külkereskedelmi egyenlege alapján indifferens termék, de magas cserearány értékével kiemelkedik, emellett közel 50%-os export/import átfedettséget mutat.

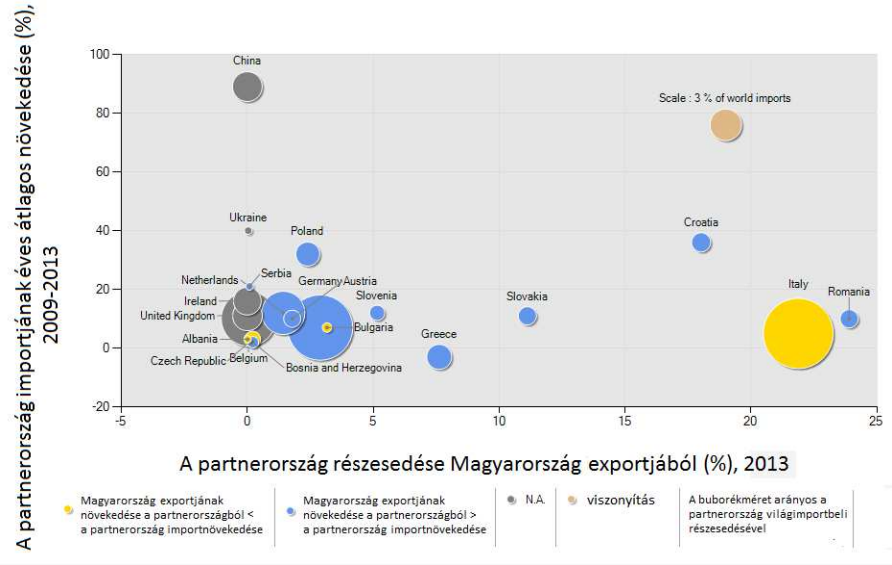
4. Hazánk tejpiacának relációs tendenciái a tejkvóta kivezetését megelőző években

Szlovákia 2009 óta egyértelműen a legfontosabb nyerstej exportőr ország hazánk számára. Aránya a behozatalban a 2013-as 40% alatti értékről (6. ábra) 2014-re 48%-ra emelkedett. A mennyiségből ugyanakkor 55%-ban részesedik. Ennek oka a földrajzi közelség miatti alacsony szállítási költség. További jelentős partnereink még Lengyelország, Németország, Ausztria és Csehország, bár részesedésük és sorrendjük évről évre változó képet mutat. Az említett országok mindegyikére egyformán jellemző, hogy exportjukat nagyobb mértékben tudták növelni (ennek mértéke 10-12% közötti), mint ahogy hazánk importja a partnerországból nőtt. Jelentős közel 90%-os exportnövekedést két ország – Románia és Bulgária – mutat az exportőr országok közül, részesedésük a hazai importból azonban elhanyagolható. Nyerstej import szempontjából kisebb jelentőségűek a meghatározó tejtermelő országok – Hollandia, Dánia és Franciaország, melynek oka a nagyobb távolságból eredő szállítási költség. A világon nyerstej tekintetében legnagyobb exportőr Németország.



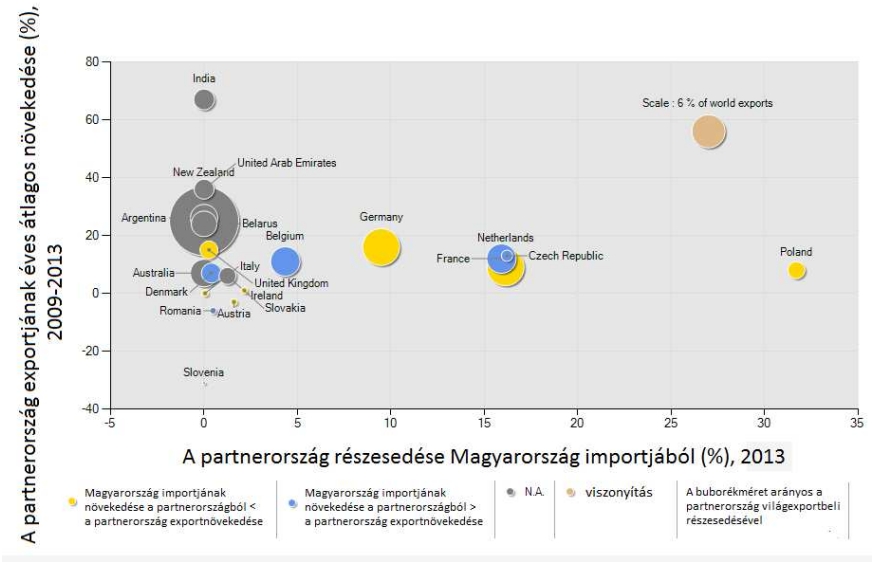
6 ábra: 0401 termékcsoport importja
Forrás: ITC adatok alapján

Nyerstej exportunk több mint 20%-a Romániába és Olaszországba irányul (7. ábra). Olaszország részesedése 2009-ig több mint 50%-os volt e termékkörben. A Szlovákiába irányuló export értéke és így aránya is 2008-tól jelentős növekedést jelzett, 2010-12 között 20% körüli aránnyal bírt. Az elmúlt 2 évben 10% feletti a részesedése. Azok az országok, amelyek importjukat bővítik, további kiviteli lehetőséget jelenthetnek számunkra. Ilyen ország például Horvátország, mely dinamikusan növelte importját, e terméknél 2012-ről 2013-ra több mint megháromszorozta behozatalát Magyarországból, ezzel 2013 óta a harmadik legfontosabb partnerország. Világszinten 90% körüli exportbővítésével kiemelkedő Kína, bár a nagy földrajzi távolság miatt nem jelenthet piacot Magyarország számára (egyetlen tejtermék esetében sincs Kínába irányuló export). Ukrajna (40%) ezzel szemben potenciális kiviteli lehetőséget kínál; jelenleg elhanyagolható az ebbe a partnerországba irányuló export. A többi magasabb importnövekedést jelző országok – Hollandia, Írország, Nagy-Britannia, szintén a nagy földrajzi távolság következtében nem lehet jelentős partnerünk. Meg kell említeni, hogy egyik legfontosabb importőr, Olaszország, nagyobb mértékben bővítette importját, mint ahogy hazánk exportja bővült.



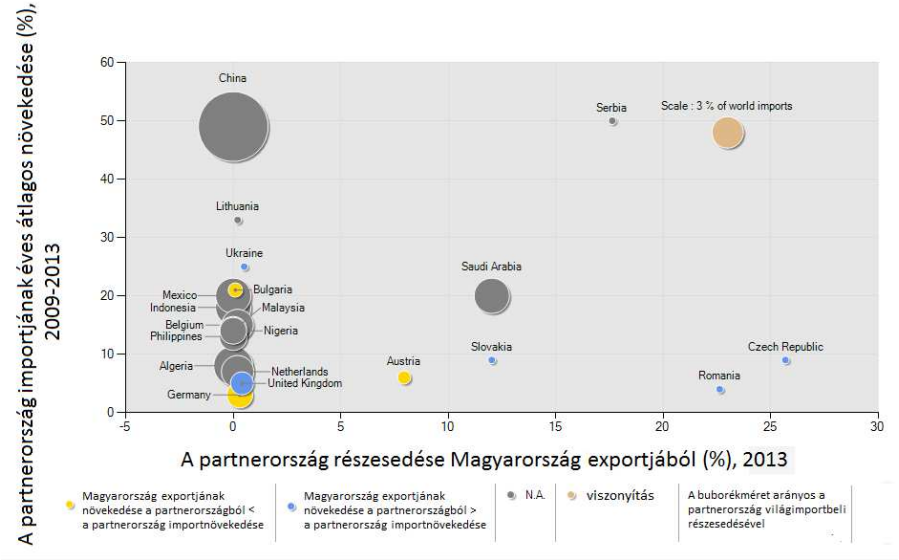
7. ábra 0401 termékcsoport exportja
Forrás: ITC adatok alapján

A sűrített vagy édesített tej, tejszín importját tekintve Csehország mindig is meghatározó szerepet töltött be. Az Uniós csatlakozást követően Lengyelország és Szlovákia pozíciója is megerősödött, ám csak Lengyelországé bizonyult tartósnak (8. ábra). Egészen 2010-ig nőtt részesedése közel 50%-ra, azóta aránya csökken. Franciaország viszont 2011 óta piacra lelt, korábbi 2% körüli részesedése azóta 20% körül mozog. Jelentős a behozatalunk még Hollandiából. E távolabbi országok esetében a nagy földrajzi távolságból adódóan a feldolgozottabb termék importja jellemzőbb a nyerstejjel szemben. Németország részaránya 2007 óta 10% körüli, 2008-ban és 2014-ben aránya 20%-ra emelkedett. Míg a Szlovákiából származó importunk esetében a nyerstej volt a meghatározó termék, a sűrített tej behozatala az utóbbi években nem jelentős. Szlovákia kivételével legfontosabb partnerországaink 10% körüli éves átlagos növekedést értek el az elmúlt időszakban, melyek közül Franciaország és Csehország tudta ennél nagyobb mértékben növelni Magyarországra irányuló exportját.



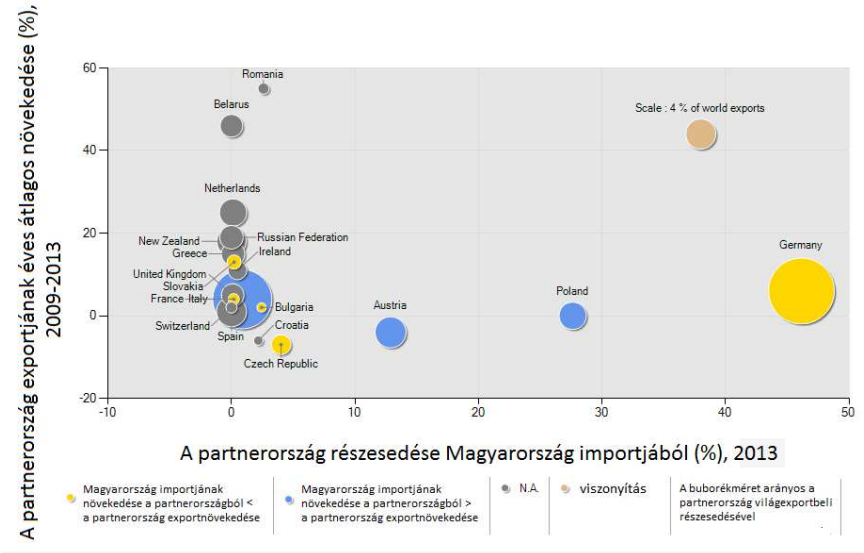
8. ábra 0402 termékcsoport importja
Forrás: ITC adatok alapján

Hazánk sűrített vagy édesített tej, tejszín exportját – ahogy korábban láttuk – az Uniós csatlakozás minimálisra zsugorította. Partnerszerkezetét tekintve Csehország és Románia szerepe tekinthető stabilnak. 2009-2011 között Szlovákia, Ausztria, Bulgária, Macedónia voltak meghatározó partnerei. Érdekességként említhető 2012-től Szaúd-Arábia szerepe és súlya 5-10%-os részesedésével (9. ábra).



9. ábra 0402 termékcsoport exportja
Forrás: ITC adatok alapján

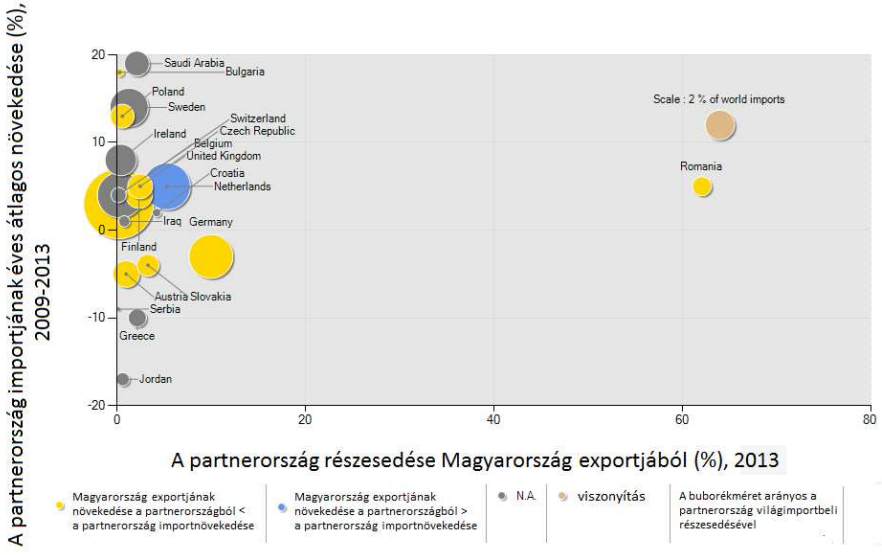
Az író, aludttej, tejföl, joghurt, kefir tekintetében hazánk dinamikusan bővülő importjában Németország mindig is domináns szerepet töltött be. A csatlakozás előtt közel 90 %-os részesedése 2004-2008 között 60% körül, azóta pedig 45-50% között mozog (10. ábra). Lengyelország és Ausztria részesedése meghatározó. Ausztria részesedése 10-12% között mozgott az utóbbi 5 évben, Lengyelországé pedig folyamatos növekedést jelez, melynek köszönhetően 2014-ben már 34%-os arányt tudhatott magáénak.



10. ábra 0403 termékcsoport importja
Forrás: ITC adatok alapján

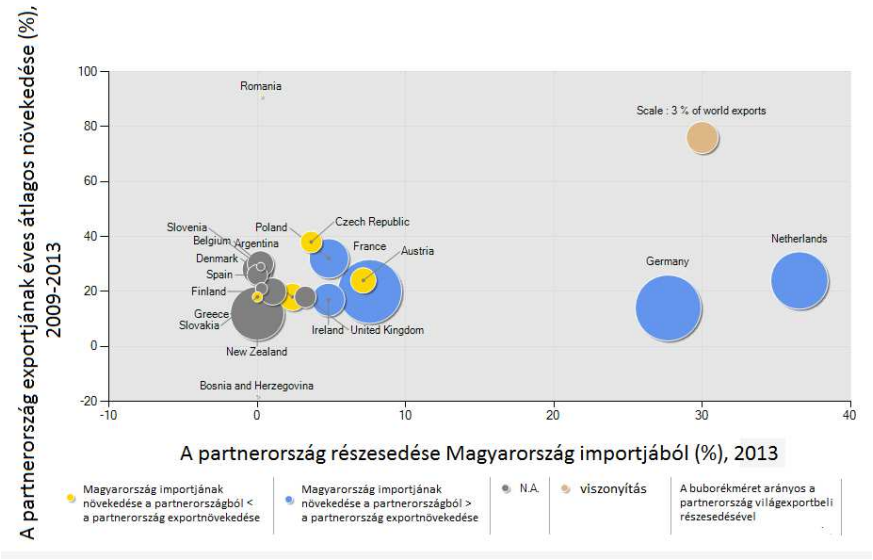
A nagyobb tejtermelő országok, Franciaország, Írország és Nagy-Britannia részesedése nem jelentős, 1-2% körül mozog. A partnerországok közül az export tekintetében jelentős bővülést

ért el az elmúlt 5 évben Románia (évente átlagosan közel 60%), és Hollandia (23%), de részesedésük továbbra is mindössze 1-2% közötti. A termékcsoport tekintetében a legnagyobb exportőr Németország és Franciaország.
Az aludttej, tejföl, joghurt, kefir kivitelünk az Uniós csatlakozást követően erőteljesen bővült, majd 2010 óta jelentősen visszaesett. Románia a csatlakozás előtt meghatározó importőr ország volt e termék vonatkozásában, ám egészen 2007-ig lényegében megszűnt az ide irányuló kivitel. Ekkor gyakorlatilag 0-ról 18%-os részesedést ért el, melyet 2009-től 55, majd 2010-től pedig stabil 60% feletti arányra emelt (11. ábra). A Romániába irányuló kivitel az elmúlt években nagyjából az összexport csökkenésének megfelelő mértékben esett vissza. 2005-2009 között fontos partner volt még Szlovákia, melynek részesedése 2014-ben újra elérte a 7%-ot. Németország szerepe a kivitelben rendkívül hullámzó. Érdemes kiemelni, hogy 2012-ről 2013-ra Horvátország a nulláról 318 ezer euróra emelte a magyar tejtermékek behozatalát, 2014-re pedig ezt tovább növelte 518 ezerre, így több mint 10%-os részesedést elérve. Itt is kiemelnénk, hogy Szaúd-Arábia 2013 óta külkereskedelmi partnerünk e termékkörben (1-2%-os részesedéssel). Szerepe meghatározó lehetne, ha e termékcsoport exportja kedvezőbb tendenciát jelezne, hiszen az elmúlt 5 évben a világpiacon kiemelkedő módon bővítette importját.



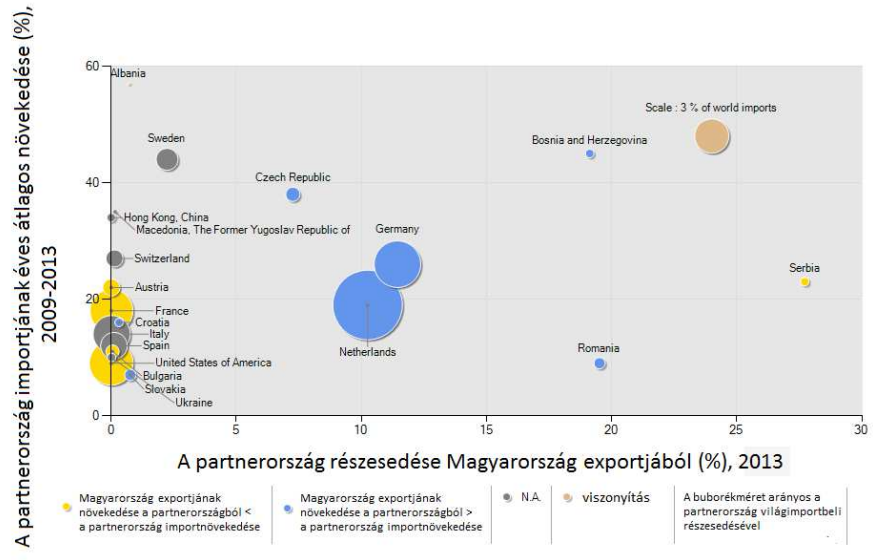
11. ábra 0403 termékcsoport exportja
Forrás: ITC adatok alapján

A tejsavó és egyéb tejkészítmények termékkör importja 2008-ig jelzett folyamatos emelkedést, majd a válságot követő visszaesés után újra töretlen növekedést mutat. Domináns partnereink Hollandia és Németország 2005-ig a behozatal 60%-át biztosították. Ekkor Hollandia szerepét 2012-ig nagyjából Franciaország és Lengyelország „vett át", melyek súlya a behozatalunkban Hollandia visszatalálásával visszaesett. Jelenleg Hollandia és Németország biztosítja a behozatal 50-60%-át (12. ábra). Bár itt is elmondható, hogy Románia magas éves átlagos növekedést ért el, ennek ellenére a behozatalban 1% alatti részesedéssel bír. A korábbi és jelenlegi meghatározó exportőr országok jelentős, 20% körüli éves átlagos exportbővüléssel jellemezhetőek az elmúlt 5 évben.



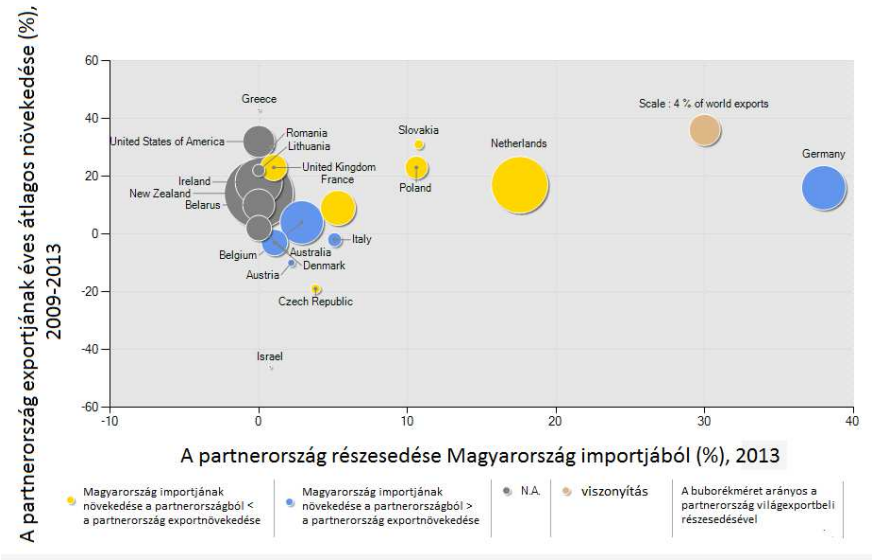
12. ábra 0404 termékcsoport importja
Forrás: ITC adatok alapján

Mint említettük a tejsavó és egyéb tejkészítmények termékkör a 0401 termékcsoport mellett a másik, melyet egyrészt pozitív egyenleg, másrészt növekvő export érték és volumen jellemez. A csatlakozás előtt Japán és az Amerikai Egyesült Államok szívta fel a hazai export közel 90%-át. A csatlakozást közvetlenül követő években Macedónia, majd 2006-tól Hollandia szerepe erősödött fel, 2009-től pedig Szerbia mellett egyre meghatározóbbá vált Románia súlya. Bosznia-Hercegovina 2012 óta fontos importőre a hazai termékeknek, 45%-os éves átlagos növekedése egyre bővülő piacot biztosíthat a tejkészítményeknek (13. ábra).



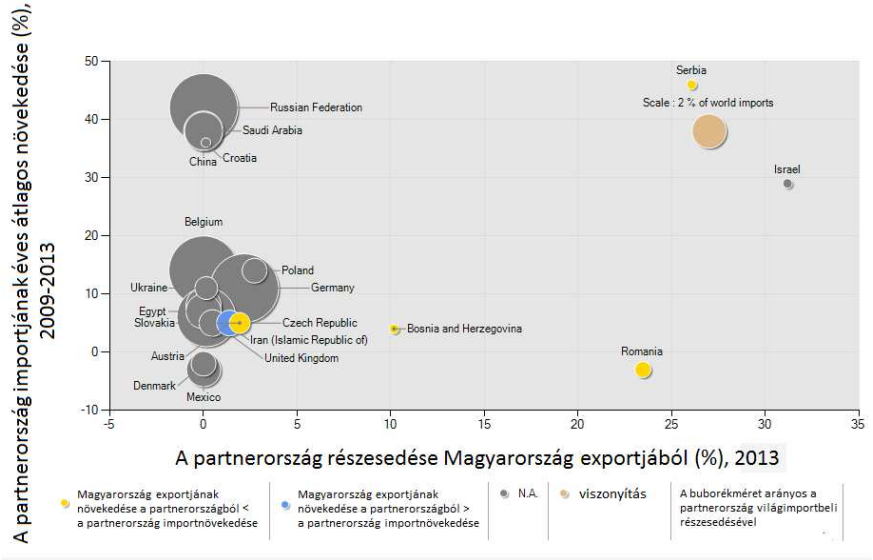
13. ábra 0404 termékcsoport exportja
Forrás: ITC adatok alapján

A vaj, vajkrém import folyamatosan nő. A csatlakozás előtt Németország mellett Belgium szerepe volt még meghatározó, de a csatlakozás óta a legfőbb partnerek az előző termékkörhöz hasonlóan Németország és Hollandia. Szlovákia 2006 óta biztosítja a behozatal 10-20% közötti arányát, Lengyelország szintén 10% körüli részesedéssel bír (14. ábra). Partnerországaink 20% körüli éves átlagos exportnövekedést értek el az elmúlt időszakban e termékcsoport vonatkozásában a világpiacon.



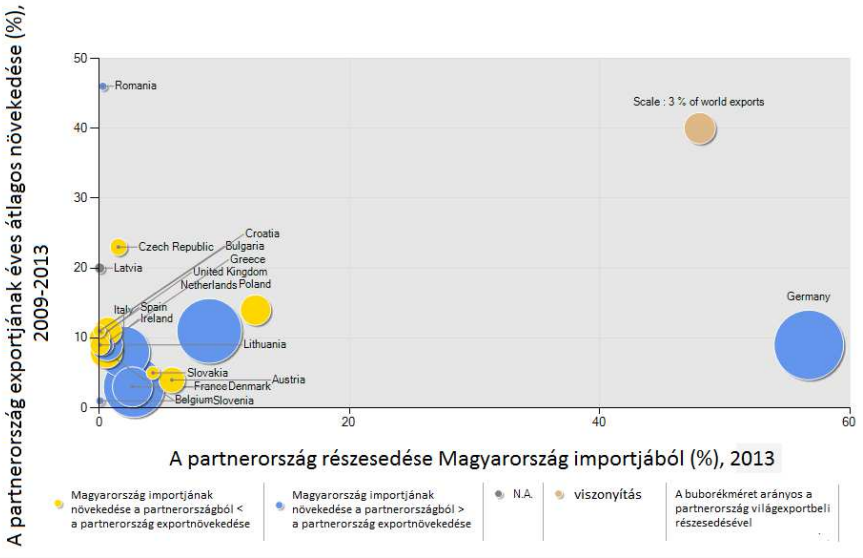
14. ábra 0405 termékcsoport importja
Forrás: ITC adatok alapján

Ugyanakkor e termékkör exportja nem meghatározó, de stabilnak mondható, partnerszerkezete ugyanakkor nem. A csatlakozás körüli években Hollandia és Bosznia-Hercegovina voltak fontos importőrök, az elmúlt években azonban Szerbia és Románia szerepe meghatározó. Egy-egy évben Franciaország vagy Izrael is feltűnt a partnerországok sorában.



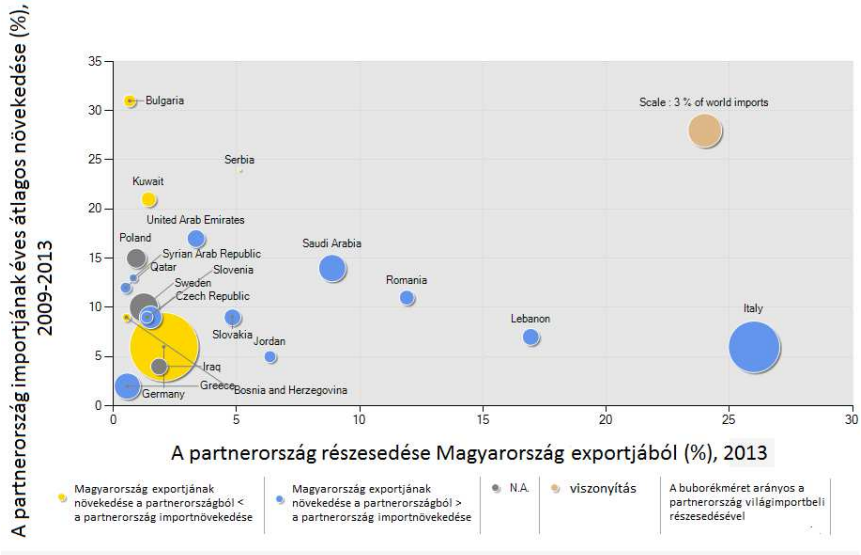
15. ábra 0405 termékcsoport exportja
Forrás: ITC adatok alapján

A sajttermékek szerepe a külkereskedelemben dinamikusan bővül akár az export, akár az importoldalt is vizsgáljuk. Stabil partnerszerkezet jellemzi egyre erősödő koncentrációval Németország részéről (16. ábra). Csatlakozás körüli 30%-os részaránya az elmúlt két évben 56% volt. Lengyelország és Hollandia 10% körüli részesedésével követi, Ausztria és Szlovákia 5% körüli részesedéssel bír. Romániával kapcsolatosan hasonló megállapításokat tehetünk, mint tettünk 0401, 0403 és 0404 termékcsoportok esetében.



16. ábra 0406 termékcsoport importja
Forrás: ITC adatok alapján

Export oldalon hosszútávon stabil részesedéssel a sajtexport vonatkozásában Libanon és Szaúd-Arábia bír 30-40% körüli arányával. E termékkör esetében is elmondható, hogy Japán és az Amerikai Egyesült Államok szerepe meghatározó volt a csatlakozást megelőzően. 2007 óta Románia (10-20%-os részesedést mondhat magáénak), míg 2012 óta Olaszország súlya nőtt meg meghatározó módon. Olaszország így jelenleg a legfontosabb partnerország, az export egynegyede ide érkezik (17. ábra).



17. ábra 0406 termékcsoport exportja
Forrás: ITC adatok alapján

5. Összefoglalás

Az 1980-as évek közepét követően tejtermelésünk visszaesett, tehénállományunk csökkent. A kedvezőtlen helyzetet az Uniós csatlakozás majd a 2008-2009-es tejpiaci válság tovább fokozta. Több évben is előfordult, hogy a rendelkezésünkre bocsátott kvóta kritikus 60 %-os értékét közelítettük, kockáztatva ezzel a kvóta csökkentését. A Tej Terméktanács a probléma megoldását abban látja, hogy az egy főre jutó tejfogyasztást növelni kell, méghozzá hazai termékekkel az import helyett. A fejlesztésnek azonban nemcsak a termelésre, hanem az egész termékpályára kell kiterjednie.
Külkereskedelmünkben az exportra jobbára a kevésbé feldolgozott, az importra pedig a feldolgozottabb termékek jellemzőek. Egyik jelentős részesedéssel bíró, és a termékkör külkereskedelmi egyenlegének jelenlegi értékét nagyban meghatározó termék a tej, tejszín nem sűrítve, nem édesítve, 3,1-6 % zsírtartalommal, 2 literes kiszerelés felett, a célország Olaszország, Horvátország és Románia. Alacsonyabb zsírtartalommal 2 literesnél kisebb kiszereléssel e termék meghatározó súlyt képvisel a behozatalban, itt a fő partnerország Szlovákia. Az importtermékek körében egyre fontosabbak a joghurtok, a tej alapú desszertek, és a sajtok is. Utóbbi termékek esetében azonban lényeges a kivitel is. A sajttermékek közül kiemelt a Kashkaval és az Ementáli, amelyek közel előbbi főként keleten, míg utóbbi Olaszországban talált piacra.
A nyerstej helyett törekedni kell a feldolgozott, ennek következtében nagyobb értékű termékek exportjának növelésére. A tejfeldolgozás fejlesztése révén lehetőség nyílna új piacok meghódítására, illetve a meglévők bővítésére.

Irodalomjegyzék

1. Balassa, B. – Bauwens, L. [1987]: Intra-Industry Specialisation in a Multi-Country and Multi- Industry Framework. The Economic Journal. Vol. 97. No. 388. pp. 923–939.
2. Bojnec, S. – Majkoviĉ, D. – Turk, J. [2005]: Trade Types in Slovenian Primary and Processed Agricultural Trade. XI.th European Association of Agricultural Economists (EAAE) Congress, 'The Future of Rural Europe in the Global Agri-Food System', Copenhagen, Denmark, August 24-27, 2005 http://ageconsearch.umn.edu/ bitstream/24477/1/cp05bo05.pdf
3. Erdey L. [2005]: Hagyományos módszerek és új kihívások az ágazaton belüli kereskedelem mérésében. Statisztikai Szemle, 83. évf. 3. szám pp. 258-283.
4. Festoc-Louis, F. [2002]: The Integration of Central European Countries into the Western European Economy from 1988 to 1998. Acta Oeconomica, Vol. 52, No. 1, pp. 105-122.
5. FONTAGNÉ, L. – FREUDENBERG, M. [1997]: Intra-Industry Trade: Methodological Issues Reconsidered. CEPII. Working document. No. 1997-01.
6. Fidrmuc, J. – Grozea-Helmenstein, D. – Wörgötter, A. [1999]: East-West Intra-Industry Trade Dynamics. Weltwirtschaftliches Archiv, Vol. 135 (2). pp. 332-346.
7. Helpman, E. [1998]: The Structure of Foreign Trade. National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper Series, Working Paper 6752.
8. Jámbor A. [2010]: Horizontálisan és vertikálisan differenciált ágazaton belüli kereskedelem mezőgazdasági termékek esetén. Statisztikai Szemle, 88. évf. 2. szám pp. 154-176.
9. Krugman, P. R. – Ostfeld, M. [2003]: Nemzetközi gazdaságtan. Panem Könyvkiadó, Budapest.
10. Poór J. [2013]: Árjellegű mutatók alkalmazása a külkereskedelmi pozíció statikus és dinamikus vizsgálatára. Statisztikai Szemle, 91. évf. 2. szám pp. 185-206

dr. SUHAJDA CSILLA JUDIT[170] - Dr. BUDAVÁRI-TAKÁCS ILDIKÓ[171]: Munkavállalói kompetenciák szerepe az álláskeresésben

1. Problémafelvetés, célkitűzés, elméleti megfontolásaink

A munkavállalókkal szembeni munkáltatói igényeket elsődlegesen az álláshirdetések tartalmazzák: ebben határozzák meg ugyanis, hogy milyen képességeket, készségeket, személyiségjegyeket, tapasztalatot és egyéb jellemzőt várnak el a vállalatok, szervezetek leendő munkatársaiktól. Az álláshirdetések elemzése révén ezért képet kaphatunk arról, hogy melyek azok a konkrét foglalkozásokhoz, munkakörökhöz kapcsolódó munkavállalói kompetenciák, amelyeket a munkáltatók keresnek, vagyis milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie az álláskeresőnek ahhoz, hogy a számára leginkább megfelelő (sikerességet nyújtó) munkát megtalálja.

A munka világában a kompetenciák vizsgálata a hatvanas években került előtérbe. Ekkor világítottak rá arra, hogy a tesztelhető személyiségvonások és a munkateljesítmény között jóval kisebb együtt járás van, mint ami ahhoz lenne szükséges, hogy valakinek a sikerességét egy adott pozícióban megjósolják [Mischel, 1968]. A munkában való sikerességet elemezve ez után a viselkedést kezdték el vizsgálni [McClelland és Daley, 1973] majd a kompetenciák kerültek előtérbe. Az elmúlt fél évszázadban számtalan kompetencia modell fogalmazódott meg a munka világában [Spencer és Spencer 1993, Bartram, 2005, Kurz, 1999, Borman és Motowidlo, 1993, Hogan és Holland, 2003, Campbell, McCloy, Oppler, és Sager, 1993, Scullen, Mount, és Judge, 2003]. A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi karán a munkához, munkaerőpiachoz kapcsolódó kompetenciák vizsgálatát különösen fontos, kiemelt témának tartjuk, a témában több fontos publikáció [Bajor et al. 2001, Mészáros és mtsai, 2007, J. Klér, Budavári-Takács, 2010, Varga, Vas, Szira, Bárdos, 2013, Csehné Papp, 2007] is született az elmúlt években. A Tempus Közalapítvány támogatásával, a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszék munkája [Bajor et al. 2001] az alábbi kulcskompetenciákat sorolja a munkaerő-piacon nélkülözhetetlen készségek közé: kommunikáció, számszerűsítés, csoportmunka, problémamegoldás, a tanulás és teljesítmény.

Jelen kutatásunkban Nagy József [2000] kompetencia modelljét választottuk elméleti keretünknek, mivel rendszerével a munkavállalóktól elvárt kompetenciákat jól meg lehet ragadni. Ez az elméleti keret rendkívüli hasonlóságot mutat az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) által 2005-ben megjelentetett dokumentumban bemutatott munkavállaláshoz kapcsolódó kulcskompetenciák rendszeréhez.

Az általunk választott elméleti keretben négy különböző kompetencia kategóriát határozunk meg, amelyek különböző alrendszerekből (kompetenciákból) tevődnek össze. Megkülönböztetünk személyes, kognitív, szociális és speciális (szakmai) kompetenciákat. Ezeket a kompetenciákat egy előző vizsgálatunkban [Budavári-Takács, Suhajda, 2015] pontosan meg is határoztuk (1. ábra). Jelen vizsgálatunk célja, hogy az álláshirdetések elemzése alapján korábbi vizsgálatunkban bemutatott 22 db. kompetenciából meghatározzuk, hogy a különböző szakmai területeken melyek a legjellemzőbb elvárt kompetenciák!

[170] tanársegéd, Szent István Egyetem, GTK TTI, Gödöllő
[171] egyetemi docens, Szent István Egyetem, GTK TTI, Gödöllő

1. ábra: A vizsgált kompetenciák elnevezései, meghatározásai hirdetési szövegben megjelenő leírások alapján

Személyes	Szociális	Kognitív	Speciális
Aktivitás: energikus, dinamikus, agilis személyiség **Alkalmazkodó képesség:** rugalmas-flexibilis személyiség, alkalmazkodás a változó munkakörülményekhez, mobilitási hajlandóság **Eredményorientáltság:** eredmény- megoldás- teljesítmény- siker orientált személyiség **Felelősségvállalás:** precíz, pontos, alapos, felelősségteljes munkavégzés **Kreativitás:** kreatív, konstruktív gondolkodásmód **Magabiztosság:** magabiztos, határozott fellépés **Megbízhatóság:** megbízható személyiség **Önállóság:** önálló munkavégzés képessége, nagyfokú önállóság **Proaktivitás:** proaktív személyiség, kezdeményező, tettrekészség **Terhelhetőség:** terhelhető személyiség, nagy munkabírás, kitartás, változó munkarend vállalása	**Együttműködés:** együttműködés, csapatmunka, kooperáció képessége **Kapcsolatteremtési képesség:** nyitott, közvetlen személyiség, kapcsolatteremtő, képesség **Kommunikáció:** jó kommunikációs képesség **Vezetés:** szervező-koordináló, tervező, irányítási képesség **Empátia:** kedves, barátságos, segítőkész hozzáállás, ügyfél orientáltság	**Analitikus gondolkodás:** elemző, integráló készség, analitikus gondolkodás **Monotónia tűrés** **Problémamegoldás:** problémamegoldó gondolkodás **Stratégiai gondolkodás**	**Nyelvismeret:** Idegen nyelv ismeret [különböző szinten] **Számítógépes ismeretek** **Üzleti érzék:** üzleti-kereskedelmi érzék, értékesítési hozzáállás

2. A vizsgálat bemutatása

Vizsgálatunk tárgya a HVG fenntartásában működő „Jobline.hu" álláshirdetéseinek tartalomelemzése: összesen 311 db, Budapesten teljes munkaidőre meghirdetett álláshirdetést elemeztünk.

Az álláshirdetéseket három mintavétellel gyűjtöttük össze [Mészáros, 2013], így lehetőségünk nyílt a 2013-as év első negyedévének átlátására. Minden mintavétel során külön középfokon és külön felsőfokon szakterületenként 4-4 álláshirdetést vizsgáltunk, ha rendelkezésre állt a 4 darab. (A szakterületek felosztásához a Jobline.hu-n található felosztást vettük alapul: Adminisztráció / Asszisztencia, Agrár / Mezőgazdaság, Bank / Biztosítás, Beszerzés / Logisztika, Cég-, és felső vezetés / Menedzsment, Egészségügy, Értékesítés / Kereskedelem, Fordítás / Tolmácsolás, Humán Erőforrások / Munkaügy, IT / Informatika, Jog / Közigazgatás, Képzés/Oktatás, Kreatív / Művészetek, Kutatás / Fejlesztés, Marketing / PR / Média, Mérnök / Műszaki, Minőségbiztosítás, Pályakezdő / Szakmai gyakorlat, Pénzügy / Számvitel, Szakmunka / Fizikai munka, Újságírás / Szerkesztőség, Ügyfélszolgálat, Vendéglátóipar / Idegenforgalom, Egyéb.) Így ideális esetben a három mintavétel során egy szakterületen belül 12 középfokú és 12 felsőfokú, vagyis összesen 24 darab álláshirdetést elemeztünk. Minden álláshirdetésben az elvárások rovatban szereplő kifejezéseket rendszereztük, listába szedtük, majd csoportosítottuk Nagy József kompetencia felosztása szerint.

Hipotézisek

1. Feltételezzük, hogy az elvárt kompetenciák között az első öt helyen elsősorban a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciák fognak megjelenni, szakterületektől függetlenül. Foglalkoztathatósági kulcskompetenciák alatt az Employability Working Group Report meghatározása alapján [2009] a következőket értjük: problémamegoldás, terhelhetőség, önálló munka, egyértelmű utasítások nélküli munkavégzés, lojalitás, eredményorientáltság, vezetői képesség, csoportmunkára való nyitottság, idegen-nyelvismeret, IT kompetencia, szervezőkészség, kockázatvállalás, felelősség, egyéni karriertervezési tudatosság. Az előzőek alapján a mi kompetencia listánkból, amelyet a hirdetésekből gyűjtöttünk ki, az első öt helyre várjuk a következő kompetenciákat: idegennyelvtudás, számítógépes ismeret, problémamegoldás, terhelhetőség,

önállóság, felelősségtudat, eredményorientáltság, együttműködés, kommunikáció, vezetés.

2. Feltételezzük, hogy ha az elvárt kompetenciák arányait sorra vesszük, akkor az emberekkel foglalkozó szakterületeken (pl.: egészségügy, HR-munkaügy, ügyfélszolgálat) a szociális kompetenciáknak lesz túlsúlya.
3. Feltételezzük, hogy ha az összes elvárt kompetenciák arányait sorra vesszük, akkor az elsősorban gondolkodást, kognitív erőfeszítést kívánó szakterületeken (pl.: IT-informatika, pénzügy-számvitel, kutatás-fejlesztés, mérnök-műszaki) a kognitív kompetenciáknak lesz túlsúlya.

3. Eredmények

Foglalkoztathatósági kulcskompetenciák megjelenése a hirdetésekben

Az álláshirdetések kigyűjtése után megállapítottuk, hogy a vizsgálatunk időszakában mindkét végzettségi szinten elegendő (24 db.) számú hirdetés összesen kilenc szakterületen adódott. ezek a szakterületek a következők: „Adminisztráció, asszisztencia", „Bank / Biztosítás", „Beszerzés / Logisztika", „Egészségügy", „Értékesítés / Kereskedelem", „Humán Erőforrások / Munkaügy", „IT / Informatika", „Marketing / PR / Média", „Mérnök / Műszaki". Kizárólag felsőfokú végzettséggel rendelkezők számára meghirdetett állások (24 db. hirdetés) a következő szakterületen voltak: „Cég-, és felső vezetés / Menedzsment", „Jog / Közigazgatás", „Kutatás / Fejlesztés", „Minőségbiztosítás". Végül, kizárólag középfokú végzettségűeknek meghirdetett állások (24. db. hirdetés) csupán két szakterületen volt: „Szakmunka / Fizikai munka", „Ügyfélszolgálat". Így összesen 15 szakterületet tudtunk megvizsgálni.
A különböző szakmai területeket megvizsgálva megállapítható, hogy a leggyakrabban szereplő kompetencia a számítógépes ismeret, amely 15 szakterületen jelent meg. Ezt követi az önállóság, a nyelvismeret, ill. a kommunikáció, amely 12 szakterületen elvárt. Végül a felelősségvállalást emelhetjük ki, mint leggyakrabban elvárt kompetenciát, amely 10 szakterületen jelent meg a leggyakrabban. Az együttműködés, amely szintén kulcskompetenciának számít a szakirodalmakban, csak 6 helyen elvárt, míg a problémamegoldás csupán 3 szakterületen elvárt kulcskompetencia az első helyeken. Voltak olyan szakterületek, amelyek kizárólag kulcskompetenciákat vártak el a jelentkezőtől az első öt helyen. Ilyen szakterület az „Adminisztráció, asszisztencia" (2. ábra), a „Bank / Biztosítás" (3. ábra), a „Jog / Közigazgatás" [10. ábra] a felsőfokú szakképzettséget igénylő álláshirdetésekben. Az összes többi szakterületről elmondható, hogy minimum két kulcskompetenciát elvártak (szinte minden esetben a számítógépes ismeretet és az idegennyelvtudást), de legtöbbször három-négy kulcskompetenciát! A legtöbb egyéb kompetencia a „Bank / Biztosítás" (3. ábra) „Értékesítés / Kereskedelem" (7. ábra) és „Szakmunka / Fizikai munka" (15. ábra) középfokúaknak hirdetett állásokban fordult elő.

A következőkben a kulcskompetenciák előfordulását szakterületenként ismertetjük, amelyeket gyakoriság alapján rangsoroltunk. Az ábrákon pirossal azokat az elvárásokat jelöltük, amelyek nem sorolhatóak a foglalkoztatáshoz kapcsolódó kulcskompetenciák körébe.

2. ábra: Adminisztráció, asszisztencia szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
kommunikáció	1	kommunikáció
önállóság	2	felelősségvállalás
felelősségvállalás	3	nyelvismeret
számítógépes ismeretek	4	számítógépes ismeret
szakmai kompetencia	5	önállóság

Az „Adminisztráció, asszisztencia” szakterületen (2. ábra) a legfontosabb elvárások között olyan foglalkoztathatósági kulcskompetenciák szerepelnek, amelyeket szakterületektől függetlenül elvárnak a munkáltatók a munkavállalótól. A legfontosabb öt elvárás között csak a középfokú végzettségűeknél szerepel konkrét szakmai kompetencia.

3. ábra: Bank / Biztosítás szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
kommunikáció	1	kommunikáció
számítógépes ismeret	2	nyelvismeret
problémamegoldás	3	felelősségvállalás
empátia	4	számítógépes ismeret
magabiztosság	5	önállóság

A „Bank/biztosítás” szakterületen (3. ábra) csak a felsőfokú végzettséget igénylő pozíciókhoz fogalmaznak meg kizárólag foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákat. A középfokú végzettségűektől empátiát és magabiztosságot is elvárnak az első öt legfontosabb kompetencia között. Ezek az elvárások valószínűleg az ügyfelekkel való közvetlen kapcsolattartás miatt fogalmazódnak meg.

4. ábra: Beszerzés / Logisztika szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
kommunikáció	1	nyelvismeret
terhelhetőség	2	kommunikáció
számítógépes ismeret	3	számítógépes ismeret
önállóság	4	önállóság
szakmai kompetencia	5	szakmai kompetencia

A „Beszerzés/Logisztika” szakterületen (4. ábra) szintén a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákat találunk az első négy helyen. Az ötödik helyen ugyanakkor speciális szakmai kompetenciákat fogalmaznak meg. Érdekes különbség a felső és a középfokú vég-

zettségűektől elvárt listában a terhelhetőség kompetencia, amelyet elsősorban a középfokú végzettségűektől várnak el. A terhelhetőség ezen a szakmai területen valószínűsíthetően a gépjárművezetők fizikai és pszichés terhelhetőségét jelenti.

5. ábra: Cég-, és felső vezetés / Menedzsment szakterületen elvárt kompetenciák rangsora felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Felsőfokú végzettség	
nyelvismeret	1
kommunikáció	2
számítógépes ismeret	3
terhelhetőség	4
szakmai kompetencia	5

A „Cég-, és felső vezetés / Menedzsment" szakterületen (5. ábra) a legfontosabb négy elvárt kompetencia foglalkoztathatósági kulcskompetencia. A Nagy József féle felosztásban két speciális kompetencia (nyelvismeret, számítógépes ismeret), egy szociális kompetencia (kommunikáció) és egy személyes [terhelhetőség] kompetencia az elvárt. Érdekes eredmény, hogy a kognitív kompetencia nem jelenik meg az első ötben, holott a vezetés, a menedzsment feladatok ellátásához fontos kognitív kompetenciákra (stratégiai gondolkodás, problémamegoldás) is szükség lenne.

6. ábra: Egészségügy szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
önállóság	1	nyelvismeret
terhelhetőség	2	számítógépes ismeret
kommunikáció	3	proaktivitás
felelősségvállalás	4	felelősségvállalás
számítógépes ismeretek	5	kreativitás

Az „Egészségügy" szakterületen a középfokú végzettségűektől elvárt kompetenciák a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciák, azonban a felsőfokú végzettségűektől proaktivitást (kezdeményező, tettrekészség) és kreativitást is elvárnak. Nem jelenik meg az empátia, holott a szakterületek közül leginkább itt lenne releváns.

7. ábra: Értékesítés / Kereskedelem szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
kommunikáció	1	kommunikáció
számítógépes ismeretek	2	nyelvismeret
eredményorientáltság	3	számítógépes ismeretek
proaktivitás	4	szakmai kompetencia
üzleti érzék, értékesítési hozzáállás	5	felelősségvállalás

Az „Értékesítés /Kereskedelem" szakterületen a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákon túl a középfokú végzettségűektől elvárt kompetenciák között megjelenik a proaktivitás és az üzleti érzék is. Ezek az elvárások elsősorban a közvetlen ügyfelekkel való kapcsolattal magyarázhatók. A felsőfokú végzettségűeknél pedig megjelenik a speciális szakmai kompetencia.

8. ábra: Humán Erőforrások / Munkaügy szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
kommunikáció	1	felelősségvállalás
felelősségvállalás	2	önállóság
számítógépes ismeretek	3	kommunikáció
aktivitás	4	együttműködés
önállóság	5	analitikus gondolkodás

A „Humán Erőforrások/Munkaügy" szakterületen a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákon túl a középfokú végzettségűektől elvárt kompetenciák között megjelenik az aktivitás (energikus, dinamikus, agilis), a felsőfokú végzettségűeknél pedig az analitikus gondolkodás (elemző, integráló készség, analitikus gondolkodás).

9. ábra: IT / Informatika szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
számítógépes ismeret	1	számítógépes ismeret
felelősségvállalás	2	önállóság
nyelvismeret	3	kommunikáció
együttműködés	4	nyelvismeret
megbízhatóság	5	együttműködés

Az „IT/Informatika" szakterületen a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákon túl a középfokú végzettségűektől elvárt kompetenciák között a megbízhatóság jelenik meg a legfontosabb öt elvárás között. Ez a kompetencia a bizalmas adatkezeléssel függhet össze.

Ugyanakkor a felsőfokú végzettségűeknél ez a kompetencia nem jelenik meg az első öt között, holott ők is bizalmas adatokkal foglalkoznak. Ugyanakkor az első ötbe bekerül az önállóság, ami kulcskompetencia, de a középfokúaktól nem elvárt.

10. ábra: Jog / Közigazgatás szakterületen elvárt kompetenciák rangsora felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

	Felsőfokú végzettség
felelősségvállalás	1
kommunikáció	2
számítógépes ismeret	3
nyelvismeret	4
önállóság	5

A „Jog/Közigazgatás" szakterületen kizárólag olyan kompetenciák kerültek be az első öt közé, amelyek a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciák: a két speciális kompetencia (nyelvismeret, számítógépes ismeret), amelyet minden szakterületen elvárnak, ill. két személyes kompetencia (felelősségvállalás, önállóság) és egy szociális kompetencia (kommunikáció). Kognitív kompetencia nincs az első öt között, ugyanakkor a jogszabályok ismerete és a bennük való tájékozódás kognitív kapacitást igényel.

11. ábra: Kutatás / Fejlesztés szakterületen elvárt kompetenciák rangsora felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

	Felsőfokú végzettség
nyelvismeret	1
önállóság	2
számítógépes ismeret	3
kreativitás	4
szakmai kompetencia	5

A „Kutatás/Fejlesztés" szakterületen a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákon túl a kreativitás és egy speciális szakmai kompetencia került be az öt legfontosabb elvárt kompetencia közé. Mindkét kompetencia markánsan kapcsolódik a szakterülethez.

12. ábra: Marketing / PR / Média szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
kommunikáció	1	nyelvismeret
felelősségvállalás	2	kommunikáció
nyelvismeret	3	önállóság
kapcsolatteremtési képesség	4	számítógépes ismeret
terhelhetőség	5	együttműködés

A „Marketing/PR/Média” szakterületen a középfokú végzettségűeknél a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákon túl a kapcsolatteremtési képesség került be az öt legfontosabb elvárt kompetencia közé. A felsőfokú végzettségűektől csak kulcskompetenciákat találunk az első öt között.

13. ábra: Mérnök / Műszaki szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
felelősségvállalás	1	önállóság
számítógépes ismeretek	2	kommunikáció
együttműködés	3	nyelvismeret
nyelvismeret	4	felelősségvállalás
terhelhetőség	5	problémamegoldás

A „Mérnök/Műszaki” szakterületen mindkét iskolai végzettségnél a legfontosabb öt elvárás kizárólag a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákból kerül ki. Ugyanakkor a két iskolai végzettségnél más-más kulcskompetenciákat helyeznek előtérbe a hirdetők. A középfokú végzettségűektől számítógépes ismeretet, együttműködést és terhelhetőséget is elvárnak. Ezzel szemben a felsőfokú végzettségűektől elsősorban nyelvismeretet, önállóságot és problémamegoldást várnak el.

14. ábra: Minőségbiztosítás szakterületen elvárt kompetenciák rangsora felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

Felsőfokú végzettség	
nyelvismeret	1
kommunikáció	2
önállóság	3
számítógépes ismeret	4
együttműködés	5

A „Minőségbiztosítás” szakterületen kizárólag olyan kompetenciák kerültek be az első öt közé, amelyek a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciák: a két speciális kompetencia [nyelvismeret, számítógépes ismeret], amelyet minden szakterületen elvárnak, ill. egy személyes kompetencia (önállóság) és két szociális kompetencia (kommunikáció, együttműködés).

15. ábra: Szakmunka / Fizikai munka szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú végzettséget igénylő állások esetében

Középfokú végzettség	
számítógépes ismeret	1
felelősségvállalás	2
megbízhatóság	3
terhelhetőség	4
monotónia tűrés	5

A „Szakmunka/fizikai munka" szakterületen a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciák mellett a megbízhatóság és a monotónia tűrés jelenik meg. Az első öt elvárásból három személyes kompetencia (felelősségvállalás, megbízhatóság, terhelhetőség), egy kognitív (monotónia tűrés) és egy speciális (számítógépes ismeret). Ugyanakkor a szociális kompetenciákból nem jelenik meg egyetlen kompetencia sem az elsők között. A szakmunka, fizikai munka ugyanakkor többnyire csapatban, team munkában jön létre. E miatt feltétlenül érdemes lenne szociális kompetenciákat is előtérbe helyezni.

16. ábra: Ügyfélszolgálat szakterületen elvárt kompetenciák rangsora középfokú és felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében

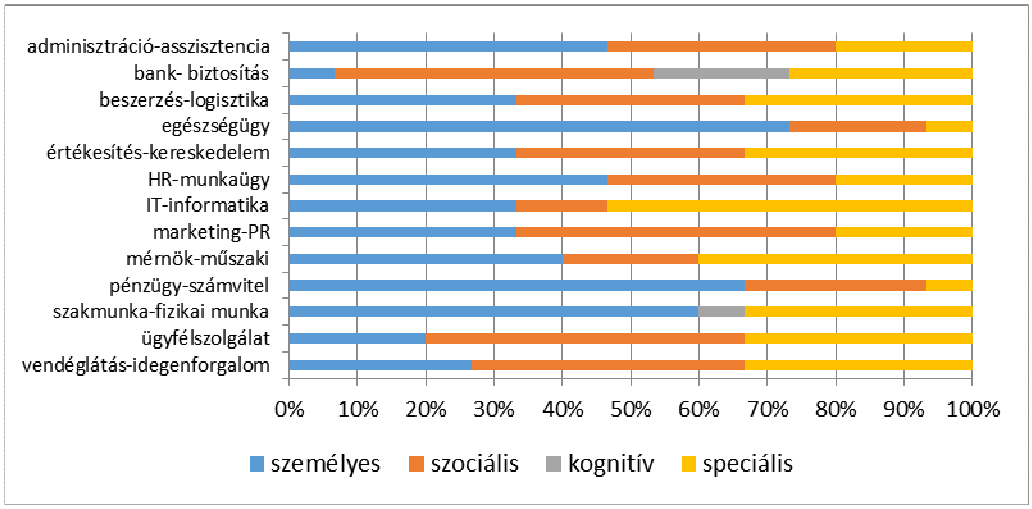
Középfokú végzettség		Felsőfokú végzettség
kommunikáció	1	nyelvismeret
számítógépes ismeretek	2	együttműködés
önállóság	3	problémamegoldás
empátia	4	számítógépes ismeretek
nyelvismeret	5	kommunikáció

Végül, az „Ügyfélszolgálat" szakterületen azt látjuk, hogy túlnyomóan a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciákból kerülnek ki az elvárások. Ugyanakkor a két iskolai végzettségnél más-más kulcskompetenciákat helyeznek előtérbe a hirdetők. A középfokú végzettségűektől önállóságot és empátiát várnak el a kommunikáció, számítógépes ismeret és nyelvismeret mellett, a felsőfokúaktól pedig együttműködést és problémamegoldást.

A szociális és kognitív kompetenciák előfordulása az egyes szakterületeken

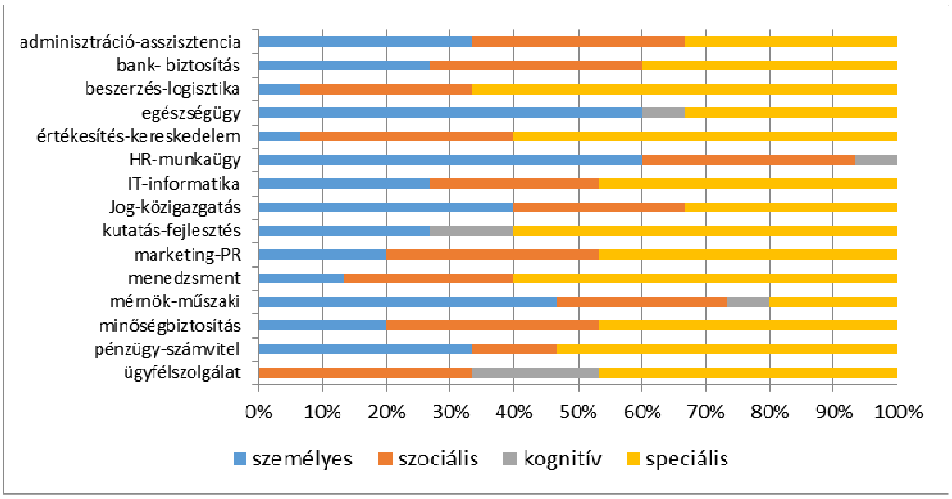
Amennyiben az egyes szakterületeken előforduló, az álláshirdetésekben megfogalmazott kompetencia igényeket a Nagy József [2000] féle kompetencia modellben meghatározott kategóriákba soroljuk, az alábbi megoszlásokat tapasztalhatjuk végzettségi szintenként.

17. ábra A különböző szakterületen elvárt kompetenciák megoszlása középfokú végzettséget igénylő hirdetésekben



A különböző szakterületeken elvárt kompetenciák arányait megvizsgálva elmondhatjuk, hogy a középfokú végzettséget igénylő hirdetésekben legkevésbé a kognitív kompetenciákat igénylik a jelentkezőktől. A másik három kompetenciatípus területtől függően preferált: míg a személyes kompetenciát az „Egészségügyben", a „Pénzügy/Számvitel", a „Szakmunka/fizikai munka", illetve az „Adminisztráció/Asszisztencia" területén keresik, addig vezető területként a szociális kompetencia a „Bank/Biztosítás", az „Ügyfélszolgálat", a „Vendéglátás/ Idegenforgalom", valamint a „Marketing/PR" területen elvárt. Speciális kompetenciát az „IT/Informatika", és a „Mérnök/Műszaki" igényel leginkább. Látható az is, hogy a hipotézisünkben meghatározott területek közül csak az „Ügyfélszolgálat" esetén vezető a szociális kompetenciaterület, míg az „Egészségügy" és a „HR/Munkaügy" területén nem ez élvez prioritást.

18. ábra A különböző szakterületen elvárt kompetenciák megoszlása felsőfokú végzettséget igénylő hirdetésekben



Amennyiben a felsőfokú végzettségű pozíciók esetében is megvizsgáljuk az elvárt kompetenciák arányait azt tapasztaljuk, hogy a középfokú végzettségűekhez képest a speciális kompe-

tenciák szerepe felértékelődik: a 15 területből 9-ben a legtöbb kompetencia e kategóriába tartozik. Mindeközben a személyes kompetenciák szerepe mérséklődik, csupán az „Egészségügy", a „HR/Munkaügy", illetve a „Mérnök/Műszaki" területen marad domináns. Felsőfokú végzettségűek esetében a kognitív kompetencia elvárható lenne, azonban mindösszesen öt területen jelenik meg a leggyakoribb 5 elvárt kompetencia között, ott is viszonylag alacsony arányban. Így a hipotézisben meghatározott területek közül mindösszesen a „Kutatás/fejlesztés", illetve a „Mérnök/műszaki" területeken jelenik meg, azonban nem domináns kategóriaként.

4. Összefoglalás

Tanulmányunkban az álláshirdetésekben megjelenő kulcskompetenciák szakterületi differenciálódását elemeztük. Vizsgálatunk három hipotézisen alapult. Feltételeztük, hogy az elvárt kompetenciák között az első öt helyen elsősorban a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciák fognak megjelenni, szakterületektől függetlenül. Az eredmények szakterületenkénti elemzéséből látható, hogy az álláshirdetések leginkább a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kompetenciákat fogalmazzák meg elvárásként, a vizsgált szakterületeken csupán elvétve, egy-két esetben fordul elő ettől eltérő kívánalom. Mindezek alapján első hipotézisünk bizonyítást nyert.
Második hipotézisünkben feltételeztük, hogy az emberekkel foglalkozó szakterületeken (pl.: egészségügy, HR-munkaügy, ügyfélszolgálat) az álláshirdetésekben megfogalmazott elvárások arányaiban a szociális kompetenciáknak lesz túlsúlya. A szakterületenkénti elemzések rámutatnak arra, hogy míg a középfokú álláshirdetésekben 4, leginkább emberközpontú területen jelenik meg a szociális kompetencia vezető elvárásként, addig a felsőfokú végzettséget igénylő hirdetések arányaiban egyik területen sem került túlsúlyba. Ugyanakkor az általunk várt személyközpontú területek közül sem az „Egészségügy", sem pedig a „HR/Munkaügy" területén nem lett vezető kompetenciakategória. Az eredmények fényében második hipotézisünk csak részben tekinthető bizonyítottnak.
Harmadik hipotézisünkben azt fogalmaztuk meg, hogy ha az összes elvárt kompetencia arányait sorra vesszük, akkor az elsősorban gondolkodást, kognitív erőfeszítést kívánó szakterületeken (pl.: IT-informatika, pénzügy-számvitel, kutatás-fejlesztés, mérnök-műszaki) a kognitív kompetenciáknak lesz túlsúlya. Az eredmények elemzéséből látható, hogy a megfogalmazott 5 leggyakoribb elvárás között csekély számú álláshirdetés tartalmaz kognitív kompetenciákat: a középfokú végzettségűek esetében kettő, mind a felsőfokú végzettséghez kötött hirdetésekben mindössze öt szakterületen fordul elő ilyen követelmény. Mindemellett megfigyelhető az is, hogy ezeken a területeken is inkább csak elvétve és nem túlsúlyban vannak az ilyen jellegű elvárások. Az általunk várt területek közül pedig csak a „Kutatás/Fejlesztés" és a „Mérnök/Műszaki" szakterületeken kerül említésre a kognitív kompetencia kategóriájába tartozó elvárás. Az eredmények alapján tehát harmadik feltételezésünk nem nyert bizonyítást.
A vizsgálat alapján látható tehát, hogy az egyes szakterületeken a munkáltatók leginkább mely kulcskompetenciákat várják el a jelentkezőktől. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy az álláshirdetések viszonylag csekély számú elvárással dolgoznak, amelyek többsége a foglalkoztathatósághoz kapcsolódó kulcskompetenciák körébe sorolható, a szakterületi sajátosságok csak kevéssé érhetőek tetten. Mindezek alapján a téma további kutatása indokolt.

Irodalomjegyzék

1. Bajor Tamás, Berki Erzsébet, Erdeiné Horváth Klára, Fekete Rita, Kertész János, Komor Levente, Vekerdy Ida, Pörzse Katalin [2001]: „*Az Európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában*", Tempus Közalapítvány-SZIE GTK, Vezetéstudományi Tanszék, Gödöllő
2. Bartram, Dave, [2005]: „*The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation"*, In: Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 6, 1185–1203
3. Borman, Walter C., Motowidlo, Stephan. J. [1993]: „*Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*". In N. Schmitt & W. C. Borman [Eds.], Personnel selection in organizations [pp. 71-98]. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Budavári-Takács Ildikó, Suhajda Csilla Judit, [2014]: „*A munkavállalóktól elvárt kompetenciák vizsgálata álláshirdetések elemzése alapján*", In: Csehné Papp Imola, Budavári- Takács Ildikó, Mészáros Aranka, Poór József, [szerk.] Innováció Növekedés Fenntarthatóság, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX. Tanácsadó Osztály, Budapest
5. Csehné Papp Imola [2007]: „*The link between education and the state of the labour market in Hungary*", Gazdálkodás, english special edition, pp. 157-163.
6. Campbell, John P., McCloy, Robert A., Oppler, Scott. H., Sager, C. E. [1993]: „*A theory of performance*". In N. Schmitt & W. C. Borman [Eds.], Personnel selection in organizations [pp. 35-70]. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Hogan, John, Holland, Brent [2003]: „*Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective*". Journal of Applied Psychology, 88, 100-112.
8. Kurz, Reiner [1999]: „*Automated prediction of managerial competencies from personality and ability variables*". In: Proceedings of the BPS Test User Conference [pp. 96–101]. Leicester, UK: British Psychological Society
9. J Klér Andrea, Budavári-Takács Ildikó, [2010]: „*A study of the problem solving strategies of university students*" Practice and theory in systems of education 5:[4] pp. 399-406.
10. McClelland, David C., Daley, Charles, [1973]: „*Improving officer selection for the foreign service*", McBer and Co., Boston
11. Mészáros Aranka, Bíró Gyula, Buda Béla, Csernyik Póth Ágnes, Drimál István, Fodor László, Járó Katalin, Kovács Ildikó Éva, Lipták Erzsébet, Magyar Judit, Németh Erzsébet, Páskuné Kiss Judit, Sallay Hedvig [2007]: „*Kommunikáció és konfliktuskezelés kezelése a munkahelyen*" ELTE - Eötvös Kiadó, Budapest
12. Mészáros Róbert [2013]: „*Az ideális munkavállaló*", Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő
13. Mischel, Walter [1968]: „*Personality and Assesment*", Wiley, New York
14. Nagy József [2000]: „*XXI. század és nevelés*" Osiris Kiadó, Budapest
15. OECD [2005]: „*Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary"*, letöltve: http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf [elérés ideje: 2014.11.28]
16. Schneider, Klaus [2008]: **„***On the construction and diagnostics of social competence*" Social Work & Society International Online Journal letöltve http://www.socmag.net/?p=421 [elérés ideje: 2014.11.26.]
17. Scullen, Steven E., Mount, Michael K., Judge, Timothy A. [2003]: „*Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance*" Journal of Applied Psychology, 88, 50-66.
18. Spencer, Lyle M., Spencer, Signe M., [1993]: „*Competence at Work: Models for Superior Performance*", John Wiley and Sons, Inc. New York

19. Varga Erika, Vas István, Szira Zoltán, Bárdos Ilona [2013]: „*Kompetencia alapú humánerőforrás-menedzsment területek és a munkapiaci kompetencia-felsőoktatás kapcsolata egy primer vizsgálat tükrében*”. Humánpolitikai szemle 7-8: pp. 132-140.
20. Working group on employability report to ministers bologna conference Leuven/Louvain-la-Neuve 28-29 April 2009. URL: http://www.ehea.info/Uploads/LEUVEN/2009_employability_WG_report.pdf [letöltés ideje: 2015. március 20.]

dr. VARGA CSILLA ERIKA[172]: Együttműködés, mint a munka törvénykönyvében megjelenő kötelezettség és mint HR stratégia

1. Bevezetés

A társas érintkezés során alapvető és meghatározó jelentőséggel bír az együttműködés és az arra való képesség. Azonban a különböző viszonyokban-vállalaton belül, vállalatok között, egyes jogágakban, színtereken- eltérő sajátosságokat hordoz magában az által, hogy más-más szabályozási keretben (akár írott vagy íratlan, akár etikai vagy törvényi) és eltérő szereplők között valósul meg.

Ezen cikkben az együttműködést, mint a Munka törvénykönyvében a jogalkotó által alapelvként megjelölt kötelezettséget és a HR számára, mint hatékonyságnövelő stratégiát elősegítő taktikai elemet kívánom vizsgálni, mely kiemelkedő jelentőséggel bír a munkaszervezetben, hisz a cég profittermelését is meghatározza, befolyásolja.

Az együttműködést, mint hatékonyságnövelő stratégiát azon vállalatoknál állítom a figyelem középpontjába, ahol a méret által indokolt a HR[173] stratégia[174], a HR szakember, HR Business Partner alkalmazása, a HR mint szervezeti egység működtetése.

A HR elsősorban a nagyvállalatoknál, multinacionális cégeknél kerül alkalmazásra. A kis- és középvállalkozások[175] közül a kisvállalkozásoknál is végeznek HR tevékenységet, azonban azok kevéssé tudatosan szabályozottak. A közepes vállalkozások belső szervezete differenciáltabb, így gyakoribb a HR szakember alkalmazása.[176]

2. Az együttműködésről általánosságban

Az együttműködés, kooperáció az emberi kapcsolatokat, társadalmi viszonyokat a kezdetektől fogva jelentős mértékben meghatározza, számos területen átszövi. Éppen ezért, fogalmának meghatározására, értelmezésére a résztvevő személyek, szervezetek, csoportosulások, színterek, az elérendő célok függvényében kell törekedni.

---

[172] PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar

[173] HR (Human Resource azaz emberi erőforrás) fogalma „Az emberi erőforrás menedzsment nem más, mint a szervezet emberi erőforrásainak hasznosítása a vállalati célok elérése érdekében.” (Mondy et al. 1988.)

[174] HR stratégia: A vállalati céloknak megfelelő humán gazdálkodási tevékenység.

[175] A 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról 3§ alapján:
3. § (1) KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek
a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és
b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
(2) A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek
a) összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és
b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
(3) A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek
a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és
b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
(4) Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése - tőke vagy szavazati joga alapján - külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25%-ot.
(5) A (4) bekezdésben foglalt korlátozó rendelkezést nem kell alkalmazni a 19. § 1. pontjában meghatározott befektetők részesedése esetében.
(6) Ahol jogszabály „KKV-t”, „mikro-, kis- és középvállalkozást”, illetve „kis- és középvállalkozást” említ, azon - ha törvény másként nem rendelkezik az e törvény szerinti KKV-t kell érteni.

[176] Kürtösi Zsófia- Vilmányi Márton (szerk.) [2014]: *Emberi erőforrás menedzsment*, SZTE GTK, elektronikus jegyzet, Szeged 53-62. o.

Általánosságban elmondható, hogy az együttműködés egy „a kölcsönös előnyökön nyugvó partneri kapcsolat, amely során a két fél hatékonyan ki tudja egészíteni egymást, támogatja egymás fejlődését, segíti a partnert a hibák elkerülésében, kiküszöbölésében."[177]
Hayek alapján akkor tekinthetünk együttműködőnek egymással párhuzamos cselekvéseket, amennyiben az az összes résztvevő javát szolgálja, mindenki számára fontos és nyereséget eredményez, azaz „feltételezi a célokra, illetve az érdekükben alkalmazott módszerekre vonatkozó nagymérvű egyetértést."[178]
Kiss György értelmezésében az együttműködés tartalma végeredményben olyan magatartást feltételez, amely által az egyik fél jogai gyakorlását és kötelezettségei teljesítését a másik fél saját érdekeinek szem előtt tartásával tevőlegesen segíti elő.[179]
Ennek tükrében az együttműködés rövidebb vagy hosszabb ideig fennálló, a résztvevők által nyújtott törekvésektől, hozzáállástól függő rendszer, az egyéni illetve a közös célok megvalósítása érdekében. Az együttműködésre való motivációt nem feltétlenül csak az együttműködni akarás szándéka keletkezteti, hiszen a munkaviszony keretében is előfordul, hogy az egyes munkavállalók úgy lépnek be és vesznek részt egy együttműködő rendszerbe, vállalatba, hogy nem tudnak azonosulni annak céljaival, azonban saját, egyéni hasznukat (pl: megélhetés biztosítása, tapasztalat szerzése) keresik és meg is találják benne.
Ez esetben a munkavállaló személy eleget tesz a szerződés, utasítás szerinti munkafeladat elvégzésének, mellyel magatartása együttműködő, azonban az együttműködés oka, motivációjának háttere nem az, hogy a vállalat céljainak elérését, profitnövekményt állítson elő. A HR számára ez állandó kihívást és egyben célt is jelent, hogy megtalálják azokat a motiváló eszközöket, mellyel a vállalat irányába történő elköteleződést, azzal való azonosulást elérhetik, fokozhatják.

A munkaviszony keretei között gyakori, hogy a munkáltató és a munkavállaló alapvető céljai, szándékai akár jelentős mértékben eltérnek. Kapcsolatukat mégis meghatározza az együttműködés, ugyanis a munkaadó a munkavállaló munkaerejének hasznosításáért díjazást szolgáltat, míg a munkavállaló a munkaerejének eladásával pénzt kíván keresni a megélhetés biztosítására, amely által céljaik, érdekeik találkoznak.

Az együttműködés rögzítésére, annak zavartalanabb megvalósítására, a kölcsönös elköteleződés iránti szándék kifejezésére, bizalmi tényező növelésére az írásos szerződések a leginkább alkalmasak. Mindez kiemelkedő fontossággal bír a munkaviszony keretei között is, ahol a felek viszonyára az alá-fölé rendeltség a jellemző, ami azt jelenti, hogy a munkavállaló alkupozíciója lényegesen gyengébb, mint a munkáltatóé, melyet a jogalkotó törvényi keretek között próbál kiegyenlíteni, mellérendeltté tenni.

3. Együttműködés a Munka törvénykönyvének fókuszában

Az együttműködő munkaviszonybeli magatartást az Alaptörvény is előírja, azonban a munkaviszony alanyai számára a részletszabályokat Munka törvénykönyvének rendelkezései szabályozzák. Az Alaptörvény XVII. cikk (1) bekezdése kimondja: „A munkavállalók és a munkaadók- a munkahelyek biztosítására, a nemzetgazdaság fenntarthatóságára és más közösségi célokra is figyelemmel- együttműködnek egymással."
Azzal, hogy a jogalkotó a legmagasabb szintű nemzeti jogforrásban nevesíti a felek együttműködésének kötelezettségét a munkaviszony alanyai számára általános követelményt ír elő és a munka világát érintő normát, értéket, vezérelvet fogalmaz meg.[180]

[177] *Szektoron belüli és szektoron kívüli együttműködés* www.niton.sk/documents/41-72-4958-szektorok_kozotti_(2).doc (letöltés ideje: 2015. 02.18.)
[178] Friedrich August Hayek [1992]: *A végzetes önhittség*, Tankönyvkiadó Budapest 26. o.
[179] Berke Gyula - Kiss György - Bankó Zoltán - Kajtár Edit - Kovács Erika [2012]: *Kommentár a munka törvénykönyvéhez* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft Budapest, 35. o.

„Minden jogágban általános jogelv az együttműködési kötelezettség. Fokozottan vonatkozik ez az olyan jogviszonyokra, amelyek tartalma valamilyen tevékenység tanúsításában áll, mint például a munkaviszonynál. Az együttműködés minden formáját, minden esetre irányadóan nem lehet és nem is szükséges előírni, mert mindig a konkrét eset alapján bírálható el, hogy valamelyik fél eleget tett-e a kívánalmaknak, vagy sem."[181]

Ami a Munka Törvénykönyvének általános magatartási követelményeit illeti, elmondható, hogy az adott helyzetben általában elvárható eljárás megvalósulásához a 6. § (2) bekezdését kell a feleknek betartani, melyben a törvényalkotó kiemeli, hogy: A jogok gyakorlása és a kötelezettségek teljesítése során a jóhiszeműség és a tisztesség elvének megfelelően kell eljárni, továbbá kölcsönösen együtt kell működni, és nem lehet olyan magatartást tanúsítani, amely a másik fél jogát, jogos érdekét sérti.

Tehát alapvető követelményként fogalmazódik meg, hogy a felek a munkaviszonnyal összefüggő magatartását a kölcsönös együttműködési szándék vezesse, a jóhiszeműség és tisztesség elvének megfelelően. Mégha a résztvevők célja nem is mindig közös, érdekeik által azonban az egymásra utaltság jellemző. Mindez azt eredményezi, hogy a jogviszony fennállása, folytonossága, tartóssága mindkét fél számára hasznos és előnyöket hordoz magában, melyhez elengedhetetlen a 6. § (2) bekezdésbe foglalt alapelvek megvalósítása.

„Az együttműködési kötelezettség általában aktív, tevőleges, segítő magatartás tanúsítását, egymás érdekeinek kölcsönös előmozdítását, a jogok és kötelezettségek olyan jellegű gyakorlását követeli meg a jogalanyoktól, amely megelőzheti az érdekütközéseket és az esetleges károkat."[182]

A munkaviszony alanyai a jóhiszeműség és tisztesség elvének megfelelően, a jogaik és kötelezettségeik teljesítése során egymás jogának, jogos érdekének kölcsönös figyelembe vételével, tiszteletben tartásával kötelesek eljárni, együttműködni így ez a jogviszony fennállása alatt akkor is terheli a felet, ha a másik fél megszegte ezt a fajta kötelezettségét.[183] Ezen alapelvek a kölcsönös bizalmi viszony kialakítását, meglétét várják el követelményként a felektől, amely etikai eredetű. Nem a foglalkoztatási, munkavégzési kötelezettséghez köthető az alapelvek teljesítése, ami azt jelenti, hogy többek között a fizetés nélküli szabadság, készenlét ideje alatt is terheli az alanyokat a munkaviszony teljes létszakában.

Az együttműködéshez szorosan kapcsolódik a tájékoztatási kötelezettség. Annak egyfajta megjelenése, úgy ahogyan egy-egy helyzet függvényében a meghatározott magatartás tanúsításától való tartózkodás is.[184]

Általános magatartási követelmény, és a 2012. évi I. törvény hatálya alá tartozik, hogy „a felek kötelesek egymást minden olyan tényről, adatról, körülményről vagy ezek változásáról tájékoztatni, amely a munkaviszony létesítése, valamint az e törvényben meghatározott jogok gyakorlása és a kötelezettségek teljesítése szempontjából lényeges."[185]

---

[180] Dudás Katalin - Gyulavári Tamás - Horváth István - Hős Nikolett - Kártyás Gábor - Kulisity Mária - Kun Attila - Petrovics Zoltán [2012]: *Munkajog*, szerk: Gyulavári Tamás, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest 49-63. o.

[181] Dr. Cséffán József [2014] : *A Munka Törvénykönyve és magyarázata*, Szegedi Rendezvényszervező Kft., Szeged 23. o.

[182] *A Munka Törvénykönyvének indokolása*, Complex Online jogtár, 2015. február 24., CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

[183] Dr. Cséffán József [2014] : *A Munka Törvénykönyve és magyarázata*, Szegedi Rendezvényszervező Kft., Szeged 23. o.

[184]Berke Gyula - Kiss György - Bankó Zoltán - Kajtár Edit - Kovács Erika [2012]: *Kommentár a munka törvénykönyvéhez* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft Budapest, 26. o.

[185] 2012. évi I törvény A Munka törvénykönyvéről 6§(4)

Ez a kötelezettség a 2. §-ban megjelölt alanyokra terjed ki, tehát a munkavállalóra, munkáltatóra, munkáltatói érdekképviseleti szervezetre, az üzemi tanácsra, szakszervezetre, valamint a „munkaviszonyhoz kapcsolódó valamennyi jogviszonybeli félre."[186]

Ahhoz, hogy a felek a munkaviszonyból származó kötelezettségeiket be tudják tartani, a munkáltató a munkavállalót a munkaszerződés és a munkaviszonyra vonatkozó szabályok, szükséges feltételek alapján tudja foglalkoztatni, és a munkavállaló megfelelő teljesítményt tudjon nyújtani, kölcsönösen kötelesek egymást tájékoztatni.

Azonban a tájékoztatási és így az együttműködési kötelezettség sem érvényesülhet korlátok nélkül, a munkaviszony fennállása alatt azonos intenzitásban, hiszen az a felek védett érdekeinek sérelmét okozhatják. A munkavállaló tekintetében a személyiségi jogok, míg a munkáltató viszonyában a gazdasági érdekeinek sérelme, veszélyeztetése emelhető ki védett érdekként, ami azt jelenti, hogy az együttműködő, kooperatív magatartást ezen jogok megsértése nélkül kell gyakorolni.[187]

Mindezt figyelembe véve igaz az a megállapítás, hogy az együttműködési kötelezettség megsértése minden esetben rendeltetésellenes joggyakorlásban, konkrét kötelezettségszegésben nyilvánul meg, amely azt jelenti, hogy a munkaviszony teljes egészét áthatja.

Ezt bizonyítja a bírósági gyakorlat is: A munkáltató a munkaviszony megszüntetésére irányuló intézkedése jogszerű volt, ugyanis a munkavállaló a felmondás megtétele előtti meghallgatáskor a munkáltatója kérésére valótlan nyilatkozatot tett és tagadta keresőképtelenségét. Ezzel megszegte együttműködési kötelezettségét, hiszen akadályoztatását, a munkáltató intézkedésének jogszerűségét befolyásoló keresőképtelenségét köteles a munkáltatója tudomására hozni. A munkavállaló nemcsak kötelezettségeit mulasztotta el, hanem kifejezetten valótlan nyilatkozatot tett, melyet a bíróság rosszhiszeműnek nyilvánított. (BH 2001.138.)

Ehhez szoroson kapcsolódik az az eset, melyben a munkavállaló szintén munkavégzési, valamint együttműködési kötelezettsége ellen vét, azzal hogy akadályoztatását, keresőképtelenségét nem hozza a munkáltató tudomására. (BH 2002. 244.)

A munkáltató magatartásával megsértette az együttműködési kötelezettséget abban az esetben, amikor nem tájékoztatta a munkavállalót az utazási költségtérítés elszámolásának feltételeiről. (BH 2013. 282.)

A munkavállaló nem járult hozzá az alkalmassági vizsgálat során orvosi adatainak az alkalmassági orvosi vizsgálatot végző orvossal való közléséhez, amely szintén kötelezettségszegés, amennyiben az a munkaköri alkalmasság megítéléséhez elengedhetetlen, ha annak során kétely merül fel. (EBH 2005. 1237.)

Látható tehát, hogy a munkaviszonyban megvalósuló kötelezettségszegések nagy aránya az alapelvek megsértéséig vezethetők vissza, így a jogalkotó által megfogalmazott együttműködési alapelv egy olyan minimum elvárás a felektől, amely nélkül a munkaviszony, mint tartós jogviszony fenntarthatatlan lenne.

4. Együttműködés, mint hatékonyságnövelő stratégia

A folyamatosan változó gazdasági környezet, a globalizáció, állandó kihívások elé állítják a vállalatokat ezért, hogy versenyképességüket megtartsák vagy növeljék, a gyors alkalmazkodás igényként jelenik meg. Ebben a környezetben az Mt-ben szereplő együttműködést érintő részletszabályok, egy állandó és egyben minimum követelményt támasztanak a jogviszony alanyai számára, melyek nélkül lehetetlenné válna a vállalatok hatékony működtetése.

[186] A Munka Törvénykönyvének indokolása, Complex Online jogtár, 2015. február 24., CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

[187] Dr. Cséffán József [2014]: *A Munka Törvénykönyve és magyarázata*, Szegedi Rendezvényszervező Kft., Szeged 24. o.

Ebből következik, hogy jelentős előnyöket hordoz a vállalat számára, ha a HR ennek a törvényi minimumnak a kibővítésére törekszik és együttműködést elősegítő technikákat alkalmaz.

„Jelenleg a versenyképesség már nem csak a sikeres versenyzés, hanem a verseny és a kooperáció együttes képessége. A vállalati stratégiában: a venni vagy eladni kérdés helyett, venni, kooperálni vagy előállítani lett a kérdés",[188] amiből arra lehet következtetni, hogy a tulajdonosok számára kiemelkedő fontosságú profitmaximalizáláshoz, hatékonyság növeléshez elengedhetetlen a felek együttműködése.

Az együttműködést jelenleg két dimenzióban érdemes vizsgálni, mégpedig a vállalatok közötti és a vállalaton belüli viszonyban. Mindkét esetben elmondható, hogy az együttműködés megvalósulása felértékeli a bizalom és a társadalmi tőke szerepét. A vállalatok közötti kooperációval egyre több szakirodalom foglalkozik, hiszen elengedhetetlen eszköz a vállalat teljesítményének növeléséhez. „Az együttműködés megváltoztatja a gazdasági vizsgálatok vizsgálati egységét, a vállalat helyett a vállalati kapcsolatokról, vagy a vállalati együttműködések halmozásáról, azaz hálózatáról beszélhetünk. (…) Az együttműködések halmazát hálózatnak nevezik, ami azt jelenti, hogy több mint két szereplő együttműködése valósul meg, melyet meghatároz a földrajzi, kulturális és szociális környezet valamint az intézményrendszer.

A hálózat fogalmával kapcsolatban nincs egyetértés a szakirodalomban. Egyes szerzők tágabb értelemben, a társadalmi, politikai stb. hálók rendszereként fogják fel hangsúlyozva, hogy a vállalatok egymás közötti kapcsolatát nem lehet az azok mögött álló személyes kapcsolatok, valamint az azt körülvevő intézmények nélkül értelmezni, míg mások a hálózatot lehatárolt vállalat együttesnek tekintik."[189]

Jelen tanulmány keretei között a vállalaton belüli kooperációra fókuszálok, hiszen ez határozza meg a munkaviszonyt. Azt a tényt, hogy az együttműködést az Mt által előírtnál magasabb szinten érdemes alkalmazni a vállalat hatékonyságának növelése céljából, a szervezeti hálózatkutatások, analízisek bizonyítják. Mindez nem más, mint a szervezeten belüli kapcsolatok „röntgen képe", amely segítségével képet kaphatunk a vállalat informális kapcsolati struktúrájáról.[190]

Felvetve a kérdést, hogy mely vállalat teljesít jobban, ahol a munkatársak megosztják egymással az információt, tapasztalatokat, tudásukat és ezáltal segítik egymást a munkában, vagy ahol mindez nem valósul meg. Egyértelmű válaszként fogalmazható meg, hogy azon vállalatok működnek hatékonyabban, ahol az információk átadásra kerülnek, hiszen a piac által elvárt gyorsan alkalmazkodó magatartást segíti elő, illetve pozitív pszichológiai hatást gyakorol a felekre, érintettekre.[191]

Emberi létünkből fakadóan, a munkatársakkal, munkáltatóval kialakított kapcsolat, viszony, munkahelyi légkör, környezet jelentős befolyásoló tényezőket alkotnak a munkateljesítményt tekintve. Mindez szorosan összefügg a vállalat profittermelő képességével, közvetve a versenyképességgel valamint a munkáltató gazdasági érdekével, mivel az együttműködés lefordítható üzleti haszonra is, ugyanis ahol a munkatársak az Mt-ben a jogalkotó által előírt

---

[188] Sáfrányné Gubik Andrea [2008]*: A kis- és középvállalatok együttműködésének elvi kérdései és gyakorlati tapasztalatai Borsod- Abaúj-Zemplén megyében,* Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc 1. o.

[189] Uo. 13. o.

[190] Ruppert Péter- Vicsek András: Szervezeti *hálózatkutatás, Vállalati röntgenkép az üzleti folyamatok támogatásában*, Poziteam Bővített Műhely https://78462f86-a-6161b599-s-sites.googlegroups.com/a/poziteam.net/www/fajlok/Poziteam_workshop_Maven7_Szervezet_halozatkutatas_2010_dec_2.pdf?attachauth=ANoY7coRbPTU_rT08XDjcQEUMArXOPkF3lLPFJJJyBS0BDzdgDi4x0XdNi1W7SYOPCUs4EV1YcpG1EjqvK25xoZyixbppT52B1n-oFuHznYvyEEHFPc1nfRAN8otOPuNnHXoQSjvqeIQlVeRx-IxNolSaz76H41J5L3lpVQu1pA1BAXyWR5qrzgmlCIv69CT818oEyv6kM5HtrCg8c25fo_PhIuoIbWxiurLEugYuBH1pta8cON388EdU9J0G-NlwdX0Equgq4sF2PLrd0NZJTgVnwDJKkUSgQ%3D%3D&attredirects=0 (Letöltés ideje: 2015-03-20.)

[191] Uo.

együttműködési kötelezettségnél magasabb szinten valósították meg a kooperációt, ott az üzleti mutatók kétszer akkorák voltak, ami azt jelenti, hogy az együttműködés üzleti ereje számokban is kifejezhető.[192],[193]

Ennek hátterét vizsgálva arra a következtetésre jutok, hogy az együttműködési hajlandóság (Mt. -ben meghatározott együttműködési kötelezettségen túl) növeléséről a Human Resource Management hivatott gondoskodni, mégpedig azért, mert a HR szakemberek feladatát képezi (a fogalomban meghatározottak mellett) a tulajdonosok és a munkavállalók igényeit, elvárásait a vállalati stratégiával összehangolni és mindezt jogszabályi keretek között megvalósítani. Ezen túlmenően a jogviszony alanyainak a képességeit, készségeit, erőforrásait a lehető leghatékonyabban használja fel, figyelembe véve az egyének és a szervezet érdekeit egyaránt. Felmérve a munkavállalók számára leginkább hatékony és a vállalat számára gazdaságos motivátorokat, amelyek az egyes vállalatok tekintetében nagyon eltérőek lehetnek, széles skálán mozoghatnak, hiszen számos módszer áll a HR szakemberek rendelkezésére, melyeket célszerű a HR stratégia részévé tenni.

5. Összegzés

A munkaviszony alanyai számára mind az Alaptörvény, mind a Munka Törvénykönyve az együttműködést, mint alapelvet jelöli meg, mellyel a jogviszony alanyai számára kölcsönösen betartandó, jogilag kikényszeríthető, a vállalat és a nemzetgazdaság fenntartásához szükséges minimum követelményt fogalmaz meg. Ezen alapelv betartása a felek számára, a bizalmi tényező megléte nélkül lehetetlen, melynek kialakulását erősen gátolja a munkavállaló és a munkáltató között fennálló hierarchikus viszony, valamint a jelenlegi munkaerőpiaci helyzet. Ebben a közegben, a HR szakember(ek) feladata, a tulajdonosi igények megvalósítása oly módon, hogy az az együttműködési szándékot, hajlandóságot, vállalat iránti elköteleződést, bizalomi tényezőt egyre magasabb szintre emelje minden munkavállalóban, hiszen ezáltal növelhető a vállalat hatékonysága. Mindezt érdemes a humán erőforrás stratégia részévé tenni, különösen ha a profitmaximalizálás, termelékenység növelése a vállalati stratégia részét képezi. Ehhez a HR szakemberek számára széles eszköztár áll a rendelkezésükre, melyet törvényi keretek között hivatottak alkalmazni, különös figyelemmel a munkavállaló személyiségi jogaira, valamint a munkáltató gazdasági érdekeire.

[192] Uo.

[193] Csizmadia Zoltán: *Hálózatosodás mint lehetőség* http://www.niton.sk/documents/90-721-8015-007_csizmadia_zoltan.pdf (Letöltés ideje: 2015-03-20.)

Irodalomjegyzék

1. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
2. 2012. évi I törvény a munka törvénykönyvéről
3. *A Munka Törvénykönyvének indokolása*, Complex Online jogtár, 2015. február 24., CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
4. Ádám Antal (szerk.) [1996]: *Alapjogok és alkotmányok*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
5. Berke Gyula - Kiss György - Bankó Zoltán - Kajtár Edit - Kovács Erika [2012]: *Kommentár a munka törvénykönyvéhez* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft Budapest
6. Csizmadia Zoltán: *Hálózatosodás mint lehetőség* http://www.niton.sk/documents/90-721-8015-007_csizmadia_zoltan.pdf (Letöltés ideje: 2015-03-20.)
7. Daniel Goleman [2004]: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*, Edge 2000 Kiadó, Budapest
8. Dr. Cséffán József [2014]: *A Munka Törvénykönyve és magyarázata*, Szegedi Rendezvényszervező Kft., Szeged
9. Dudás Katalin - Gyulavári Tamás - Horváth István - Hős Nikolett - Kártyás Gábor - Kulisity Mária - Kun Attila - Petrovics Zoltán [2012]: *Munkajog*, szerk: Gyulavári Tamás, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
10. Fleck Zoltán - Gadó Gábor - Halmai Gábor - Hegyi Szabolcs - Juhász Gábor - Kis János - Körtvélyesi Zsolt - Majtényi Balázs - Tóth Gábor Attila: *Vélemény Magyarország Alaptörvényéről*, Fundamentum 2011. 1. szám
11. Francis Fukuyama [2007]: *Bizalom*, Európa Könyvkiadó Kft., Budapest
12. Friedrich August Hayek [1992]: *A végzetes önhittség*, Tankönyvkiadó Budapest
13. Henkey István: *Együttműködési kompetenciák*, Ekonomické stúdie- teória a prax (Gazdasági tanulmányok- elmélet és gyakorlat) International Research Institute s.r.o.
14. Kürtösi Zsófia- Vilmányi Márton (szerk.) [2014]: *Emberi erőforrás menedzsment*, SZTE GTK, elektronikus jegyzet, Szeged
15. Magyarország Alaptörvénye
16. Ruppert Péter - Vicsek András: Szervezeti *hálózatkutatás, Vállalati röntgenkép az üzleti folyamatok támogatásában*, Poziteam Bővített Műhely https://78462f86-a-6161b599-s-sites.googlegroups.com/a/poziteam.net/www/fajlok/Poziteam_workshop_Maven7_Szervezet_halozatkutatas_2010_dec_2.pdf?attachauth=ANoY7coRbPTU_rT08XDjcQEUMArXOPkF3lLPFJJJyBS0BDzdgDi4x0XdNi1W7SYOPCUs4EV1YcpG1EjqvK25xoZyixbppT52B1n-oFuHznYvyEEHFPc1nfRAN8otOPuNnHXoQSjvqeIQlVeRx-IxNolSaz76H41J5L3lpVQu1pA1BAXyWR5qrzgmlCIv69CT818oEyv6kM5HtrCg8c25fo_PhIuoIbWxiurLEugYuBH1pta8cON388EdU9J0G-NlwdX0Equgq4sF2PLrd0NZJTgVnwDJKkUSgQ%3D%3D&attredirects=0https://78462f86-a-6161b599-s-sites.googlegroups.com/a/poziteam.net/www/fajlok/Poziteam_workshop_Maven7_Szervezet_halozatkutatas_2010_dec_2.pdf?attachauth=ANoY7coRbPTU_rT08XDjcQEUMArXOPkF3lLPFJJJyBS0BDzdgDi4x0XdNi1W7SYOPCUs4EV1YcpG1EjqvK25xoZyixbppT52B1n-oFuHznYvyEEHFPc1nfRAN8otOPuNnHXoQSjvqeIQlVeRx-IxNolSaz76H41J5L3lpVQu1pA1BAXyWR5qrzgmlCIv69CT818oEyv6kM5HtrCg8c25fo_PhIuoIbWxiurLEugYuBH1pta8cON388EdU9J0G-NlwdX0Equgq4sF2PLrd0NZJTgVnwDJKkUSgQ%3D%3D&attredirects=0 (Letöltés ideje: 2015-03-20.)

17. Sáfrányné Gubik Andrea [2008]*: A kis- és középvállalatok együttműködésének elvi kérdései és gyakorlati tapasztalatai Borsod- Abaúj-Zemplén megyében,* Ph.D. értekezés, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc
18. *Szektoron belüli és szektoron kívüli együttműködés* www.niton.sk/documents/41-72-4958-szektorok_kozotti_(2).doc (letöltés ideje: 2015. 02.18.)
19. Terestyéni Tamás [2008]: *Együttműködés, verseny, kommunikáció,* Műegyetemi Kiadó, Budapest

PhDr. HAVRAN ISTVÁN[194] - Prof. Dr. OKENKA IMRICH[195] - PhDr. SZABÓ INGRID[196]: Az ingatlanárak szerepe a mobilitási döntésekben – Pozsony példája

1. Bevezetés

Tanulmányunk a Pozsonyban dolgozó szlovák állampolgárok Pozsony-környékbeli szlovákiai és magyarországi településekre való ingázásával, költözésével, dolgozói mobilitásával, ingatlanvásárlási szokásaival foglalkozik. Célunk, hogy átfogó képet nyújtsunk az adott régió munkaerőpiaca és ingatlanpiaca kínálta lehetőségekről.

Pozsony (Bratislava), mint Szlovákia fővárosa hosszú távon a legalacsonyabb munkanélküliségi rátával rendelkezik. A fővárosban azok is találhatnak munkát, akik Szlovákia más területén nem. Pozsony vonzza azokat a dolgozni vágyókat, akik számára az általuk lakott település nem kínál megfelelő munkalehetőséget, nem biztosít kellő fizetési feltételeket. Mint minden fővárosban, Pozsonyban is a havi átlagkereset meghaladja az országos átlagot. Ugyanez igaz azonban az élet minden területére, így az ingatlanpiacra is. A viszonylag magas havi jövedelem hosszútávon fedezi ugyan egy pozsonyi ingatlan finanszírozását, ám érdemes jobban megvizsgálni a környező települések által kínált alacsonyabb ingatlanárakat. Néhány kilométerrel Pozsony városától egy pozsonyi panellakás árán összkomfortos családi házhoz juthatunk. Nem elhanyagolható azonban a távolabbi lakhellyel járó napi ingázás okozta negatívumok ténye. Napi ingázás, több órás torlódás miatti időveszteség, a személyautóhoz való kötöttség, az üzemanyag ára nagyban hozzájárul a képzeletbeli mérleg kiegyensúlyozásához. Akiket ezek a fő hátrányok sem tántorítanak el a központtól való eltávolodástól, számos település kínálatából választhat minden igényt kielégítő és árban megfelelő ingatlant. Pozsony előnyéhez nagyban hozzájárul a nagyon kedvező geográfiai elhelyezkedése, mely főleg Magyarország, Ausztria és Csehország közelségéből adódik. A két ország gazdasági különbségei kapcsán kialakult ingatlanpiaci árak közti eltérések vonzóvá tették a szlovákok számára a magyarországi települések kínálta lehetőségeket. A magyarországi önkormányzatok rugalmasan reagálva a kialakult helyzetre jobbnál jobb feltételekkel csalogatják a „jómódú“ vásárlókat, felfedezve a magasabb költségvetési bevétel, a település további fejlődésének lehetőségét.

2. Vonzáskörzet és munkaerő-piaci mobilitás

Egy település vagy intézmény, szolgáltató egység körül lehatárolt térség, melyben egy vagy több társadalmi, gazdasági mozgás, áramlás konkrét céllal az adott térelem (település, intézmény) felé irányul (például: ingázó munkaerő, vásárolni vagy éppen eladni bejárók). A regionális kutatások során leggyakrabban a városok vonzáskörzetét szokták kijelölni, mely azonban többféle is lehet a különböző ismérvek alapján (munkaerő-piaci, oktatási, kulturális és egyéb), emiatt nehéz ma már egy város több tényezős vonzáskörzetét konkrétan lehatárolni. [Vonzáskörzet, 2005]
A vonzáskörzetek mindenkori rendszere történetileg kialakult. A központokat és a vonzáskörzeteket szervezhetik adminisztratív úton, vagy szerveződhetnek önmaguktól a mindenkori piaci tényezőknek megfelelően. [Szabó G., 2009]

[194] igazgató, Szlovák Fejlesztési és Garancia Bank, Révkomárom, Szlovákia
[195] egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Révkomárom, Szlovákia
[196] középiskolai tanár, Schola Privata Gutaiensis Magyar Tannyelvű Magán Szakközépiskola, Gúta, Szlovákia

Andorka [2003] megfogalmazásában az ingázás az a jelenség, amikor az aktív keresőnek más településen van lakóhelye és munkahelye, azaz lakóhelyéről a munkahelyére közlekedve településhatárt lép át. Megkülönböztetünk napi ingázást, amikor a személy naponta utazik a lakóhelyéről munkahelyére és onnan vissza, és heti vagy annál ritkább ingázást, amikor a személynek a munkahelyével azonos településen ideiglenes lakóhelye van, és csak hetente, hétvégenként vagy annál ritkábban utazik haza állandó lakhelyére. Nemzetközi vándorlásnak nevezzük az országhatárt átlépő lakóhely-változtatást. A nemzetközi ingázás lehet ideiglenes vagy állandó jellegű. A vándorlási egyenleg a településre való vándorlás és az onnan való elvándorlás különbsége, illetve a nemzetközi vándorlásban a bevándorlás és a kivándorlás különbsége.

Az iparosodással, az urbanizációval és a gazdasági fejlődés sok más egyéb tényezőjével összhangban, egyre intenzívebbé vált a térbeli mobilitásnak mind a két fajtája: a lakóhely-változtatás (vándorlás) és a napi ingázás. A lakóhely és a munkahely térbeni szétválasztását elősegítette a tudománynak és a technikának a közlekedési viszonyokat is érintő ugrásszerű fejlődése, mely maga után vonta az infrastruktúra színvonalának emelkedését is. A napi ingázás jelentősége különösen a nagyvárosok és vonzási körzetükbe tartozó települések vonatkozásában jelentős [Fóti, 2005].

A nemzetközi migrációt serkentő tényezők a közé tartozik a magasabb jövedelem, jobb munkakörülmények, jobb lakáskörülmények, nyelvtanulás, szakmai ismeretek szerzése, baráti és családi kapcsolatok ápolása, magasabb színvonalú szolgáltatások [Székely, 2010].

A munkaerő térbeli mobilitása alatt a munkának, mint termelési tényezőnek a tér egyik pontjáról a másikra történő áramlását értjük. Ennek az áramlásnak két formája van: vándorlásról beszélünk akkor, amikor a munkaerőmozgással együtt a lakhely is megváltozik, ha viszont a térbeli mozgáshoz nem kapcsolódik a lakóhely áthelyezése, akkor ingázásról beszélünk. [Lengyel - Rechnitzer, 2004]

A népszámlálás fogalmi rendszere szerint az, hogy ki minősül ingázónak, a tényleges tartózkodási hely szerinti, illetve a munkahely szerinti település egyezésén vagy különbségén alapszik. Napi ingázó az a foglalkoztatott, aki nem ugyanazon a településen dolgozik, ahol lakik. Külföldre eljáróknak nevezzük azokat, akik naponta járnak külföldre dolgozni. [KSH, 2010]

A határon átnyúló ingázást erőteljesen szabályozza az elérhetőség, vagyis az a tény, hogy mekkora akadályt jelent a határ. A határ akadályozó hatása elsősorban a térszerkezettől függ: ha az adott város a határ közelében van, akkor nagyobb vonzerőt gyakorol a másik oldal munkavállalóira, ám ha a határól távolabb fekszik, és a közlekedési viszonyok is rosszak, akkor lényegesen kisebb tömegek fognak ingázni. A kiváló infrastruktúra és a sűrű tömegközlekedés is élénkítő hatással bír a határon átnyúló ingázásra, ez különösen a magyar-osztrák határ északi szakaszán tapasztalható. Az elérhetőség fogalmába sorolhatóak a nyelvi, kulturális és mentális barrierek és ezek erőssége is. Ha az államhatár nem jelent nyelvi és kulturális elkülönülést, akkor kisebb nehézségeik vannak az ingázóknak. E területen jelentős különbség tapasztalható a magyar-osztrák és a magyar-szlovák határszakaszon ingázók között. A határok megszűnését szolgálná az intézményi integráció is, melyre történtek bizonyos kezdeményezések az Európai unióban, ám bizonyos területeken – például a nagy nemzeti rendszerek esetében csak nagyon lassan valósul meg. [Hardi – Hajdú – Mezei, 2009]

3. Ingatlan-piaci és gazdasági helyzet Pozsony vonzáskörzetében

Az ingatlan az Új magyar lexikon szerint „a föld, és mindaz, ami a földdel tartós kapcsolatban van (pl. alapozott épületek, fák, stb.). A törvény értelmében közérdekből, kártalanítással kisajátítható. Az ingatlanpiac egy virtuális piac, amely nem az eladandó terméket, hanem a róla

szóló információkat mutatja be. A szakirodalom számos ingatlanpiaci általános tulajdonságot sorol fel, melyek közül a legfontosabb a Hét „H":

1) Helyhez kötöttség – az ingatlan elmozdítása technikailag nagyon nehézkes, de nem lehetetlen feladat. Ez a mozdíthatatlanság szűkíti a kínálatot, hiszen egy adott ingatlan csak egy földrajzilag meghatározott piacon ajánlható fel.

2) Heterogenitás- az ingatlanok között nincs két egyforma darab, hiszen még a sorozatban gyártott lakótelepi házak között is van egy különbség; nem ugyan ott helyezkednek el, hanem egymástól bizonyos távolságra. Vagyis lehet bár ugyanolyan típusú épület, de a telek mindig eltérő. Ez pedig jelentősen megváltoztatja iránta a keresletet, hiszen az ingatlan értékének legjelentősebb tényezője az elhelyezkedés.

3) Hiányos szerkezet – a kereslet mindig a kínálat előtt jár, hiszen minimum két-három esztendő kell ahhoz, hogy egy ingatlanfejlesztési folyamat az ötlet felmerülésétől a kulcsátadásig befejeződjék. Az igényeket kielégítő helyettesítő termék pedig nincs. Ugyanilyen rugalmatlanul reagál a piac a keresletcsökkenésre, hiszen az ingatlanoknak a keresletet követő funkcióváltása még kis átalakítás esetén is nagy összegeket emészt fel.

4) Homályos információk – viszonylag nagy tőke kell ahhoz, hogy valaki beléphessen erre a piacra. Az ingatlanpiac szereplői nem érdekeltek abban, hogy megosszák másokkal piaci információikat, különösen nem az árak vonatkozásában.

5) Hosszú élettartam – az ingatlan jellegénél fogva hosszan szolgálja azokat a célokat, amelyért létrehozták. Működésük során csak kis mértékben kopik fizikai értelemben, és ezek a hiányosságok nemcsak pótolhatóak, de az eredetinél is jobb állapotra újíthatóak fel.

6) Hosszú megtérülés – piaci értékét tekintve az ingatlanbefektetés jövedelemtermelő képessége még csereértékét is megtartja, vagy még növelheti is. Ezért nevezzük befektetési jószágnak, hiszen a befektetők épp ezt az állandóságot és időbeni stabilitást keresik.

7) Humanisztikus jelleg – az ingatlan az emberi használat közben működő tőke. A legalapvetőbb emberi szükségletet elégíti ki – teret ad az életnek, szórakozásnak, munkának [Havran, 2011].

A pozsonyi agglomeráció területét a Pozsony megye 2005-ös rendelete határozza meg. A Dévától (Devín) Szencig (Senec), valamint Dunacsún (Čuňovo) Malackáig (Malacky) terjedő területen 8 járás, 34 falu és városrész, valamint 52 katasztrális terület található. Az agglomeráció területe 853,15 km^2, a lakosság száma hozzávetőleg 550 ezer fő. Pozsony vonzáskörzete azonban még távolabbra nyúlik. Beletartoznak a környező kisvárosok, falvak is, sőt a határon túl lévő települések is. Prileszky István [2010] tanulmánya szerint, ha a vonzerő az országhatáron túlra is kiterjed, akkor beszélhetünk határon átnyúló agglomerációról. Pozsony esetében a határon átnyúló jelleg erősödése attól kezdve számítható, amióta Szlovákia és Magyarország az Európai Unió tagja lett.

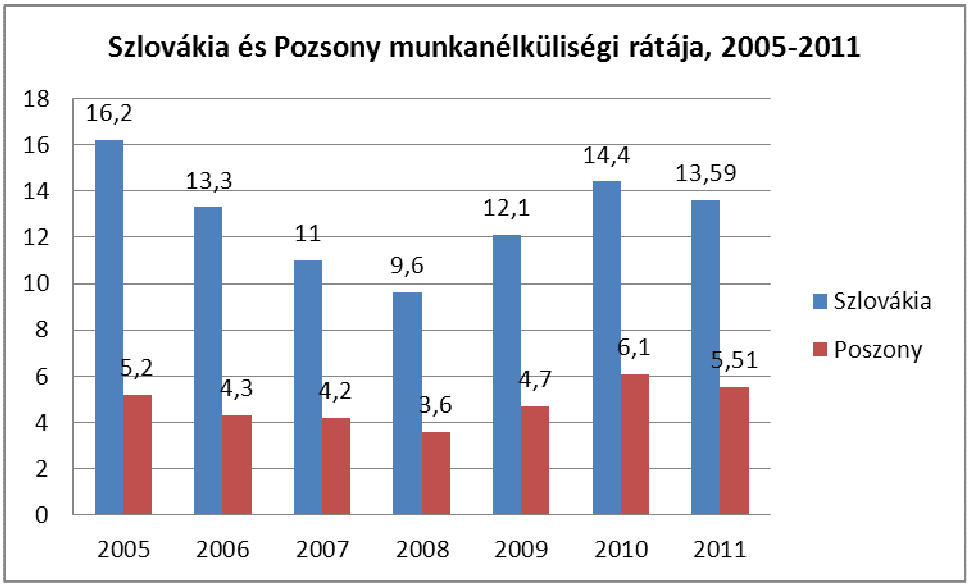


1. ábra: Pozsony (Bratislava) tágabb vonzáskörzetébe eső települések
Forrás: Internet

A Pozsonyhoz közeli magyarországi településeken, elsősorban Rajkán és Dunakilitin az utóbbi években jelentős számban telepedtek le szlovák állampolgárok. Életvitelük döntő mértékben Szlovákiához kötődik, azaz napi rendszerességgel utazási igények jelentkeznek részükről az országhatáron keresztül. Mindkét országban létrejöttek olyan nagyobb vállalkozások, amelyek a határon túlról is alkalmaznak munkavállalókat. A gazdasági ciklusokkal összefüggésben változhat, hogy Szlovákiából Magyarországra vagy az ellenkező irányban erősebb a napi munkába járás áramlata. A legnagyobb vállalkozások saját munkásszállító buszjáratokat is fenntartanak erre a célra.

A Pozsonyi önkormányzati Régió Szlovákia nyugati – délnyugati részén helyezkedik el, 2 053 km^2-es területével az ország legkisebb régióját képezi. Földrajzi szempontból rendkívül értékes térségnek minősül, amely a történelmi múltú kereskedelmi utak (Dunai, valamint északdéli) kereszteződésében húzódik, az úgynevezett „Borostyán Úton“. A régió központi elhelyezkedése a Közép-Európai Régión belül, közlekedési megközelíthetősége élénkül- és belföldi forgalommal mind a közúton, mind pedig vasúton, a vízi és légi közlekedés és –szállítás növekvő fontossága, valamint a gazdasági és társadalmi fejlődés gyors üteme mind nagymértékben járul hozzá a Pozsonyi Régió fejlődéséhez. Szlovákia fővárosa egyben az ország fő gazdasági, oktatási és kutatási központja is. A kutatási kapacitás mintegy 50%-a a Pozsonyi Régióban összpontosul. Itt található a Szlovák Tudományos Akadémia kutatóintézeteinek többsége is. Ez a régió ad otthont számos kiemelkedő fontosságú szlovák egyetemnek is, köztük a Comenius Egyetemnek, a Szlovák Műszaki Egyetemnek, a Közgazdaságtudományi Egyetemnek, továbbá számos más kisebb egyetemnek is.
A Szlovákia legjobb gazdasági teljesítményével büszkélkedő Pozsonyi Régió az ország GDP-jének 26%-át termeli meg. A Pozsonyi Régió az egy főre jutó GDP és vásárlóerő tekintetében 15,5%-kal haladja meg az uniós átlagot. A régió gazdasági palettáján megtalálhatók mindazon ágazatok, amelyek a termékek hagyományos ipari előállításán alapulnak. A fő ágazatok a következők: vegyipar, gépjárműgyártás, gépipar, elektrotechnológiai ipar, valamint élelmiszeripar. [Szlovák Köztársaság Statisztikai Hivatala]

Szlovákia 8 megyéje közül Pozsony megye dicsekedhet a legkedvezőbb gazdasági mutatókkal, a térség munkanélküliségi rátája hosszú távon az országos átlag alatti értékeket mutatja.



2. ábra: Szlovákia és Pozsony (Bratislava) munkanélküliségi rátája, 2005-2011
Forrás: Szlovák Köztársaság Statisztikai Hivatala

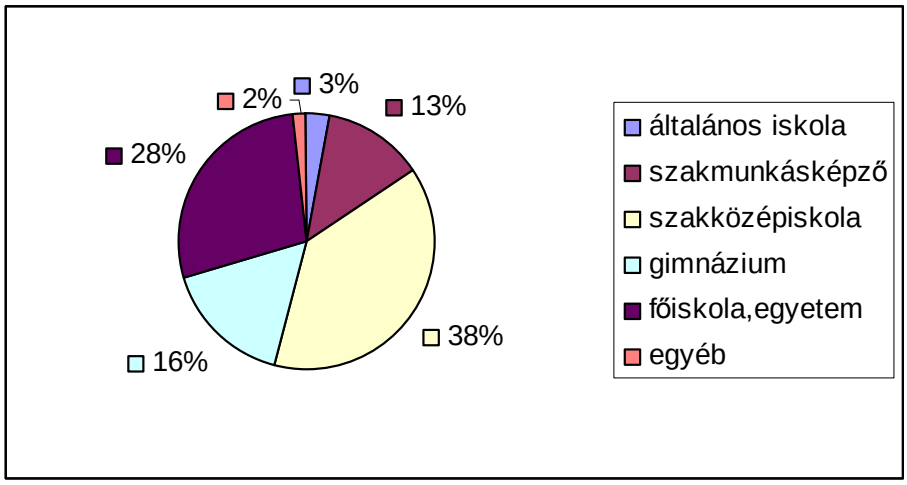
Az utóbbi időben a térség az európai gépjárműgyártás központjává lépett elő, így jelenleg a szlovák export 30%-át ez az iparág szolgáltatja. A régió gazdaságának folyamatban lévő strukturális átalakulása a harmadik gazdasági szektor irányába tolódik el, főként a kereskedelem és szolgáltatások terén, illetve a bankszektorban és a biztosítási ágazatban. Szlovákiai viszonylatban Pozsony hosszú távon megőrizte a legalacsonyabb munkanélküliségi rátát mutató régió pozícióját, miközben ugyanitt az átlagos havi kereset egyidejűleg meghaladja az országos átlagot. [www.centrope-tt.info].
Pozsony (Bratislava) hosszú távon a legalacsonyabb munkanélküliségi rátával rendelkezik. Szlovákia minden tájáról utaznak a fővárosba az ott munkahelyet találó munkavállalók. Az utazással kapcsolatos kiadások és a családtól való távollét kiküszöbölése érdekében, a fővárosban dolgozó nem pozsonyi lakosok a munkahelyükhöz közelebb költöznek. A fővárosi munkahely által kínált szlovákiai viszonylatban vett átlagon felüli havi jövedelem azonban nem fedezi a szintén átlagon felüli kiadásokat. Ezért sokan választják a fővároshoz közeli falvak kínálta alacsonyabb árú ingatlanokat. Pozsony agglomerációja az országhatáron túl is kiterjed, főleg a magyarországi falvak nyerték el a szlovákiai lakosok tetszését. Egy pozsonyi lakás árán akár egy összkomfortos családi házhoz jutnak. A vidékre költözők azonban már kitapasztalták a vidéki élet negatívumait is. Azok a lakosok, akik a pozsonyi panellakásból vidékre költöztek, egyre nehezebben viselik el a vidéki élet hátrányait. A legnagyobb gondot a nagyobb gyermekekkel rendelkező családok élik meg, mivel a gyerekek iskolába, szakkörökre járása az egyik szülő állandó készenlétét igényli, betöltve a taxisofőr szerepét. A városi tömegközlekedési hálózat hiánya, az iskolák, bankok, posta, a nagyszülők, barátok relatív közelsége csak néhány példa a hirtelen hiányzó tényezők közül. A vidéki élet viszontagságaival azonban gond nélkül megküzdenek azok a fiatal családok, akik Pozsonyban dolgoznak, de távolabbi falvakból költöznek Pozsonyhoz közelebbi településekre. Ők már megszokták a vidéki életet, az új otthon azonban lerövidíti az utazásra szánt időt.

4. A kutatás eredményei

Tanulmányunk célja megfigyelni a munkaerő-piaci helyzet és az ingatlanárak hatását a munkaerő-mobilitásra, felmérni az ingatlanpiac jelenlegi állapotát és alakulási tendenciáit, feltárni a magyarországi települések kínálta lehetőségek előnyeit és hátrányait. Kutatásunk alapját kérdőíves felmérés képezte. Pozsonyban dolgozó, de más környékbeli településeken lakó munkavállalókat kérdeztünk a lakhelyükről, anyagi, szakmai, családi körülményeikről, az ingatlanvásárlás/bérlés okairól, az ezzel járó áldozatokról és a munkaerő-mobilitás vonatkozásairól. Arra kerestük a választ, hogy a Pozsonyban dolgozók miért választanak más várost lakhelyüknek. Dolgozatomban feltételeztem, hogy a Pozsonyban dolgozó szlovák állampolgárok az alacsonyabb ingatlanárak hatására nem Pozsonyban vásárolnak ingatlant, hanem Pozsonyhoz közeli településeken, esetenként az államhatárt átlépve. Ennek okaként egyre nő a szlovákok létszáma Magyarországon. Ötszáz főt kérdeztünk meg, akik pozsonyi munkahelyüktől távol laknak, naponta ingáznak a munka után. Válaszadóink az alábbi, Pozsony környéki településekről származtak:

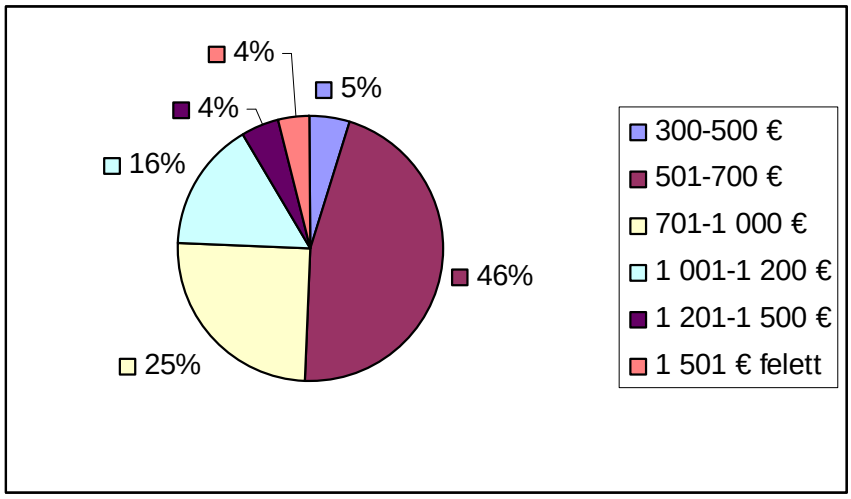
- szlovákiai falvak Pozsony vonzáskörében – Gútor, Úszor, Dénesd,
- szlovákiai városok Pozsony vonzáskörében – Bazin, Szenc, Somorja, Malacka, Stomfa,
- magyarországi falvak Pozsony vonzáskörében – Rajka, Dunakiliti, Bezenye,
- magyarországi városok Pozsony vonzáskörében – Mosonmagyaróvár.

Az 500 válaszadó közül 204-en több mint 3–5 éve utaznak lakhelyükről munkahelyükre. A legalacsonyabb létszámú választói csoport (89) 6 – 10 éve ingázik. A válaszadók közül 313-an kevesebb, mint 5 éve, 187-en pedig több mint 5 éve dolgoznak lakhelyüktől eltérő településen. A válaszadók több mint negyede felsőfokú végzettséggel rendelkezett, több mint fele érettségizett. Iskolai végzettség szerinti megoszlásukat az alábbi ábra szemlélteti:



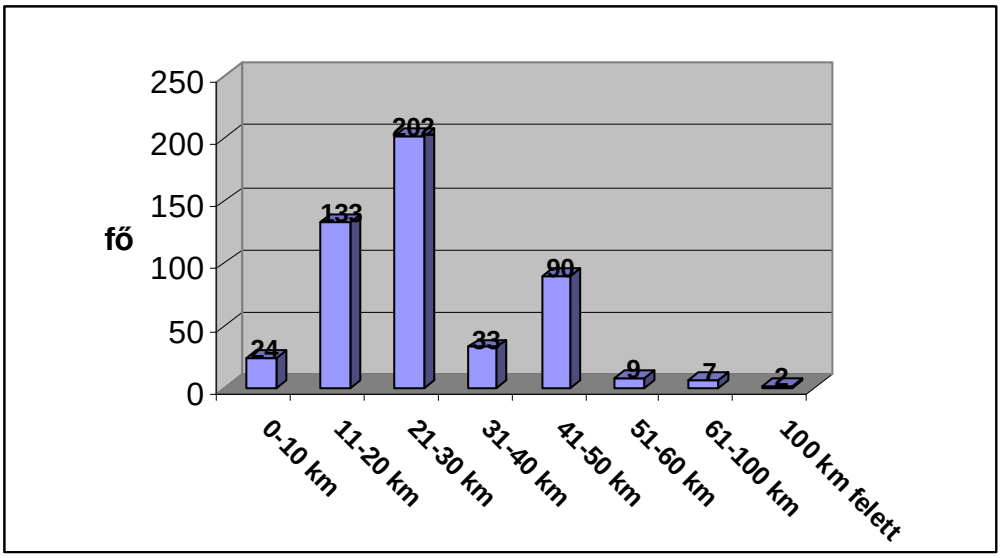
3. ábra: A megkérdezettek iskolai végzettség szerinti megoszlása
Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek az alábbi foglalkozásokat űzték: tanár, biztosítási ügynök, banki alkalmazott, hivatalnok, irodai alkalmazott, egészségügyi dolgozó, magánvállalkozó, könyvelő, eladó, szerelő, rendőr, biztonsági őr, építőmunkás, egyéb. A válaszadók havi jövedelmének nagysága minden megadott kategóriára kiterjedt, legnagyobb számban az 501-700 Euró közötti jövedelemmel rendelkezők voltak. A megkérdezettek havi jövedelem nagysága szerinti megoszlását a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra: A megkérdezettek havi jövedelem nagysága szerinti megoszlása
Forrás: saját szerkesztés

A munkahelyi mobilitással járó negatív mellékhatásokat leginkább az általa elérhető pozitív hatások ellensúlyozzák, melyek egyike maga a munkahely léte, a másik legmeghatározóbb tény pedig a fizetés mértéke. A következő kérdésre kapott válaszok elemzésével megállapítható, hogy a válaszadók 35,80%-át (179 főt) nagyon, 27%-át (135 fő) eléggé, 17,20%-át (86 fő) közepesen, 5,40%-át (27 fő) kevésbé, 9,8-át (49 fő) egyáltalán nem befolyásolta a havi jövedelem mértéke abban, hogy távolabbi munkahelyet válasszon. Az adatokból egyértelmű, hogy a havi jövedelem mértékének nagy hatása van a munkahelyi mobilitásra a megkérdezettek körében.
Rákérdeztünk a munkahely és a lakóhely közti távolságra is. A következő ábrán láthatjuk, hogy a megkérdezettek legnagyobb csoportja 21-30 kilométerre dolgozik lakóhelyétől.

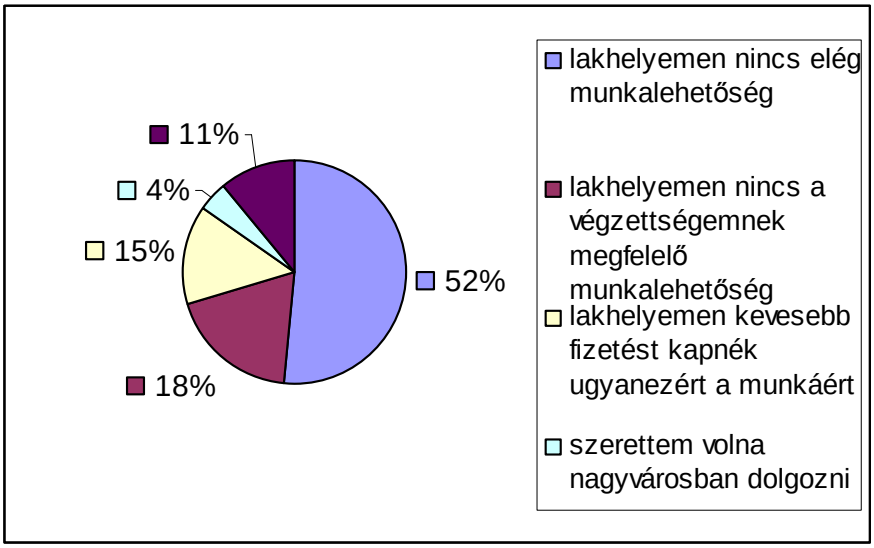


5. ábra: Távolság a munkahely és a lakóhely között
Forrás: saját szerkesztés

Azt, hogy a mobilitással járó ingázás teher a munkavállaló számára a következő kérdésre kapott válaszok is alátámasztják. A válaszadók 28%-át egyértelműen zavarja, 40%-át néha za-

varja és 32%-át nem zavarja, hogy gyakran kell utaznia munkahelyére. A napi ingázók közül (474 fő) 136-an igen, 196-an néha igen, és 142-en nem tartják tehernek az ingázást.
A munkahelyi mobilitás legnagyobb hátrányának az állandó utazgatás számít.

A következő kérdésre kapott válaszok összegzésével megállapítható, hogy a válaszadók 39,4%-a saját személyautóval, 9,6%-a szolgálati személyautóval, 37,4%-a autóbusszal, 12%-a vonattal és 1,6%-a egyéb közlekedési eszközzel pl. csoportosan személyautóval, motorkerékpárral utaznak munkahelyükre. A választott közlekedési eszköz nagyban függ a távolságtól, valamint az infrastruktúra kiépítettségétől. Az alábbi adatokból megállapítható, hogy hosszabb távolságot a válaszadók inkább a tömegközlekedési eszközök igénybevételével teszik meg, míg rövidebb távokon személyautó használatával jutnak el munkahelyükre. Az utazással kapcsolatos költségek jelentős részét alkotják a havi kiadásoknak. A jól megválasztott közlekedési eszköz több eurós megtakarítást okozhat, ám ennek elengedhetetlen tényezője a jól kiépített infrastruktúra, tömegközlekedési szolgáltatások elérhetősége, megbízhatósága és gazdaságossága. A válaszadók 36,20%-a havi 51 € feletti összeget, 24,40%-a havi 41–50 €-t, 20,20%-a havi 21–30 €-t, 11%-a havi 31-40 €-t, 7%-a havi 11–20 €-t és 1,2%-a havi 0–10 €-t költ a munkába való utazásokra. Ha a havi kiadásokat a használt közlekedési eszköz figyelembe vételével elemezzük, arra a következtetésre jutunk, hogy a gazdaságilag legelőnytelenebb közlekedési eszköz, kisebb-nagyobb távolságoknál egyaránt a saját személyautó. A leggazdaságosabb megoldást a tömegközlekedési eszközökkel lehet elérni.
Az utazással járó magas kiadások és a szlovákiai átlagot éppen csak megközelítő havi nettó jövedelem nem túl meggyőző érv a napi ingázással járó negatívum eliminálására, mégis a válaszadók mindegyike lakhelyétől távolabbi munkahelyet választott. A kérdőív következő kérdése ennek miértjére kereste a választ. Az alábbi ábrán látható, hogy a válaszadók többsége (259 fő) azért nem dolgozik a lakhelyén, mert az adott településen nincs elég munkalehetőség. További okok a végzettségnek megfelelő munka hiánya, illetve hogy az utazás által magasabb bért tud elérni a munkájáért. Néhány személy azért ingázik, mert szeretett volna nagyvárosban dolgozni, és voltak olyan esetek is – a Magyarországon élő szlovákok között, akiknél a magyar nyelv ismeretének hiánya okozta, hogy lakhelyükön nem találtak munkát.



6. ábra: Miért dolgozik lakóhelyétől távol
Forrás: saját szerkesztés

Az ingázással járó pozitív előnyök közé tartozik az olcsóbb ingatlanok nyújtotta lehetőség. Az ingázók többsége a kedvező ingatlanpiaci viszonyokat kihasználva jut hozzá jutányos áron nagyobb területtel rendelkező ingatlanhoz, telekhez, családi házhoz. Az adatok összesítése után megállapítható, hogy a válaszadók 66,2%-a (331 fő) családi házban, 32%-a (160 fő) lakásban, 1,8%-a (9 fő) egyéb ingatlanban lakik (munkásszálló, szülői ház része).

Kutatásunkban vizsgáltuk az ingázók elégedettségét a lakóhelyükkel, hogy a mindennapi életben felmerülő szükségleteiket milyen színvonalon tudják kielégíteni, felmerülő problémáikat hogyan tudják megoldani. 1-5 skálán (1-nagyon jó, 5-nagyon rossz) értékelték az üzlethálózat kiépítettségét, az állami intézmények meglétét, a közbiztonságot, Pozsony elérhetőségét és a kulturális, társadalmi élet színvonalát.

A szlovákiai városokban lakó válaszadók összevetve az üzlethálózatok kiépítettségére adott osztályzatok átlaga 2,69, a magyarországi városokban lakók osztályzatainak átlaga 1,78, a szlovákiai falvakban lakó válaszadók osztályzatainak átlaga 3,38, a magyarországi falvakban lakó válaszadók osztályzatainak átlaga pedig 2,49. Megállapíthatjuk tehát, hogy a legrosszabb értékelést a szlovákiai falvak érték el.

A szlovákiai városokban lakó válaszadók összevetve az állami intézmények jelenlétére adott osztályzatok átlaga 2,25, a magyarországi városokban lakók osztályzatainak átlaga 1,52, a szlovákiai falvakban lakó válaszadók osztályzatainak átlaga 2,53, a magyarországi falvakban lakó válaszadók osztályzatainak átlaga pedig 2,09. Megállapíthatjuk tehát, hogy a legrosszabb értékelést a szlovákiai falvak érték el. A megkérdezettek által lakott települések mindegyike rendelkezik postával, városi, esetleg községi hivatallal, tehát ebben a kérdésben minden település jó értékelést kapott. A legpozitívabb értékelést a magyarországi városokban lakó válaszadók nyújtották, míg kevésbé kedvező értékelést a szlovákiai falvak lakói adtak az állami intézmények jelenlétéről.

A letelepedni vágyók számára elengedhetetlen tényező a közbiztonság. Az ország minden részén találhatunk nagyon olcsó ingatlanokat, de ezek többsége nagyon rossz közbiztonságú területeken találhatóak, ahol nagyon gyakoriak a lopások, emberek elleni támadások, garázdaságok. Ezért kíváncsiak voltunk, hogy a megkérdezettek hogyan vélekednek az általuk lakott település közbiztonságáról, a rendőrség, tűzoltóság jelenlétéről. A válaszadók 24,8%-a 3-as osztályzattal, 21%-a 2-es osztályzattal, 19%-a 4-es osztályzattal, 17,6%-a 1-es osztályzattal, 8,2%-a 5-ös osztályzattal értékelte, és 9,6%-a nem tudta megítélni a közbiztonsági szolgáltatásokat. A szlovákiai városokban lakó válaszadók összevetve a közbiztonságra adott osztályzatok átlaga 2,26, a magyarországi városokban lakók osztályzatainak átlaga 1,52, a szlovákiai falvakban lakó válaszadók osztályzatainak átlaga 2,54, a magyarországi falvakban lakó válaszadók osztályzatainak átlaga pedig 2,09. Megállapíthatjuk tehát, hogy a legrosszabb értékelést a szlovákiai falvak érték el.

A szlovákiai városokban lakó válaszadók átlagosan 1,89-es, magyarországi városokban lakó válaszadók átlagosan 1,78-as, szlovákiai falvakban lakók átlagosan 2,34-es, és a magyarországi falvakban lakók átlagosan 1,59-es osztályzattal értékelték a közeli nagyvárosok (esetünkben Pozsony) elérhetőségét.

A szlovákiai városokban lakó válaszadók átlagosan 3-as, magyarországi városokban lakó válaszadók átlagosan 2-es, szlovákiai falvakban lakók átlagosan 4-es, és a magyarországi falvakban lakók átlagosan 2-es osztályzattal értékelték a az általuk lakott település társadalmi életét. A legrosszabb értékelést tehát a szlovákiai falvak társadalmi élete kapta, míg a legjobbat a magyarországi települések érték el.

Pozsony előnyös fekvése három külföldi piac – magyarországi, osztrák, cseh – munkaerőpiacának kihasználhatóságát teszi lehetővé. Mégis, arra a kérdésre, hogy a válaszadók hajlandóak volnának külföldön dolgozni a megkérdezettek 45%-a nemmel válaszolt. A válaszadók 17,8%-a nem lát problémát a külföldi munkahellyel, hiszen jelenleg is külföldön dolgozik. Ide

azok a válaszadók tartoznak, akik magyarországi településen laknak és pozsonyi munkahelyüket külföldinek kategorizálták. A válaszadók 17,6%-a számára nem jelentene problémát a külföldi munkahely, ha elég magas volna a havi jövedelme. A válaszadók 16,2%-a számára nem volna probléma külföldön dolgozni, ha nem volna túl nagy a mobilitással járó távolság. A válaszadók 4%-a számára egyéb okokból nem volna probléma külföldön dolgozni, főleg ha kellőképpen ismernék az adott állam hivatalos nyelvét.

5. Befejezés

Közismert tény, hogy abban, hogy a fővárosból a közeli településeken találjanak új otthonra a pozsonyiak, nagy szerepe van az ingatlanáraknak. Egy pozsonyi lakás árán kicsit távolabb Pozsonytól összkomfortos családi házhoz juthatunk. A vidékre költözők azonban már kitapasztalták a vidéki élet negatívumait is. Azok a lakosok, akik a pozsonyi panellakásból vidékre költöztek, egyre nehezebben viselik el a vidéki élet hátrányait. A legnagyobb gondot a nagyobb gyermekekkel rendelkező családok élik meg, mivel a gyerekek iskolába, szakkörökre járása az egyik szülő állandó készenlétét igényli, betöltve a taxisofőr szerepét. A városi tömegközlekedési hálózat hiánya, az iskolák, bankok, posta, a nagyszülők, barátok relatív közelsége csak néhány példa a hirtelen hiányzó tényezők közül. A vidéki élet viszontagságaival azonban gond nélkül megküzdenek azok a fiatal családok, akik Pozsonyban dolgoznak, de távolabbi falvakból költöznek Pozsonyhoz közelebbi településekre. Ők már megszokták a vidéki életet, az új otthon azonban lerövidíti az utazásra szánt időt.

A közvélemény reakciója elég változó lehet. Ha európai viszonylatban vizsgáljuk a migrációt, nem minden ország várja tárt karokkal az ott dolgozni vágyókat. Az európai ország lakosai többnyire negatívan állnak a külföldi munkavállalókhoz, mivel hajlandóak kevesebb fizetésért, alacsonyabb rendű munkát végezni, ezzel elfoglalják az ottani munkahelyeket, és nem ösztönzik a munkaadókat a magasabb bérek kifizetésére. Más szempontból viszont a bevándorlók, a letelepedni vágyók elég jelentős részben járulnak hozzá a települések költségvetéséhez. A Pozsony vidéke ebből a szempontból két határvidéket érint, mégpedig a szlovák-magyar, valamint a szlovák-osztrák határvidéket. A pozsonyi munkahelyek átlagon felüli fizetést biztosítanak. A Magyarországra vagy Ausztriába költözött szlovákiai lakos fizetésének egy része az adott külföldi település költségvetésébe kerül. Ott fizet ingatlanadót, hulladékszállítási díjat, villany-, gáz-, és vízszámlát, a kedvező árfolyamnak köszönhetően az ottani üzletekben vásárol. Ezért természetesen a határhoz közeli települések egyre kedvezőbb feltételekkel várják a letelepedni vágyókat. Megtalálhatók a szlovák nyelvű feliratok, a mobiltelefon szolgáltatók, szlovák nyelvű óvodák, stb. Az ottani lakosok azonban már érzik a negatív hatásokat is, melyek folytán a kis, nyugodt település rohamosan változik át sűrűn lakott pozsonyi külvárossá. Az üzleti szellemmel rendelkező magyar oldal azonban képes rugalmasan alkalmazkodni az új polgárokhoz, felfedezve, és helyesen kihasználva az általuk kialakult gazdasági előnyöket.

A városból kitelepülő nagy számú lakosság kapcsán néhány esetben a nemzetiségi kérdés is felvetődik, hiszen a tömeges letelepedés megváltoztathatja a településen a lakosság nemzetiségi összetételét. Másrészről viszont a „pozsonyi hídfő” a trianoni és későbbi határmódosítások előtt kiterjedt nem csupán a mai magyarországi, hanem a mai ausztriai területekre is, így ebben az értelemben a folyamat visszatérés a történelmi hagyományokhoz – Pozsony visszaszerzi természetes vonzáskörzetét.

Irodalomjegyzék

1. Andorka Rudolf [2003].: *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Kiadó, Budapest.
2. Fóti J. – Lakatos M.[2005] *Foglalkoztatottság és munkanélküliség, 4. Területi mobilitás a munka világában.* Budapest.
3. Hardi Tamás – Hajdú Zoltán – Mezei istván [2009]: *Határok és városok a Kárpát-medencében.* MTA RKK Győr – Pécs
4. Havran István [2011]: *Pozsony munkaerő-piaci vonzáskörzete.* Szakdolgozat. Selye János Egyetem, Komárno
5. KSH [2010]: *Területi mobilitás a munka világában.* Internetes kiadvány. Forrás: http://konyvtar.ksh.hu/kiadvanyok/ Teruleti mobilitas a munka vilagaban/ofa1/main.html letöltve: 2010.04.10.
6. Lengyel Imre – Rechnitzer János [2004]: Regionális gazdaságtan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs
7. Országos Területfejlesztési Koncepció [2005]: „Vonzáskörzet” http://www.terport.hu/fogalomtar/vonzaskorzet
8. Prileszky István [2010] *Közforgalmú közlekedés a határon átnyúló agglomerációban.* MTA Regionális Kutatások Központja, Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet, Fórum Kisebbségkutató Intézet. Győr-Šamorín
9. Szabó Gergő [2009] „A térinformatika alkalmazási lehetősége vonzáskörzet-vizsgálatokban, *kiskereskedelmi vonzáskörzet felmérésének példáján.”* Területfejlesztés és Innováció. 3. évfolyam 1. szám
10. Szlovák Köztársaság Statisztikai Hivatala. www.statistics.sk

MOLNÁR NIKOLETT[197]: Duális képzés és területfejlesztés?

Bevezetés

Tanulmányomban egy aktuális és friss téma, a duális felsőoktatás jelentőségét vizsgálom különböző hazai területfejlesztési stratégiai dokumentumokban. Ezen kívül továbbá arra is keresem a választ, hogy lehet-e összefüggés a duális felsőoktatás bevezetése és a területek versenyképessége között. Elsőre távolinak tűnhet a területfejlesztés összekapcsolása az egyetemekkel és a képzéssel, azonban egy-egy terület versenyképességének alakulásában kiemelkedő szerepe van az ott található felsőoktatási intézményeknek. Ideális esetben a felsőoktatási intézmény képzési kínálata összhangban van a regionális munkaerő-piaci trendekkel, figyelembe veszi azokat és válaszol a felmerülő igényekre. Minél jobban működik a kommunikáció az intézmények és a helyi gazdaság szereplői között, annál versenyképesebb az adott intézmény, s ez hatással van a régió versenyképességére is. A gazdaság szereplői és a felsőoktatási intézmények kapcsolatát számos egyetemi innovációs modell kutatja. Tanulmányomban kiemelten foglalkozok a Quadruple Helix innovációs modellel, mely az egyetemek, a kormányzat, a profitorientált szektor és a társadalom közti párbeszéden alapul. Azért lényeges e modellel foglalkozni, mert ennek gyakorlati megvalósulása a duális képzés. A duális képzés, azon belül is a duális felsőoktatás fejlesztése célként jelenik meg az Európa 2020 stratégiában, hazai területfejlesztési dokumentumokban és itthon is találunk már megvalósult jó gyakorlatokat.

Jelen tanulmány első felében tisztázom a Qadruple Helix innovációs modellt és ehhez kapcsolódóan a duális felsőoktatás fogalmát. Ezt követően megvizsgálom, hogy nemzetközi szinten, az Európa 2020 stratégiában megjelentik-e a képzés, majd áttérek a hazai szintre. Vizsgálom a duális felsőoktatás szerepét az S3 – intelligens szakosodási stratégiában, valamint a Győr-Moson-Sopron megyei területfejlesztési koncepcióban. Azért épp erre a megyére esett a választásom, mert egy már megvalósult jó gyakorlatot mutatok be lezárásként, ez pedig a győri példa. Tanulmányom végén választ kapunk arra a kérdésre, hogy hogyan függ össze a területfejlesztés a duális felsőoktatás fejlesztésével és bevezetésének milyen alapjait fektetik le nemzetközi és hazai dokumentumok.

Duális felsőoktatás fogalma

A továbbiakban áttekintem a duális képzés fogalmát, azon belül is elsősorban a duális felsőoktatást a Quadruple Helix innovációs modell mentén. Az innovációs modelleken belül is egy speciális területet, az egyetemi innovációs modelleket mutatom be annak érdekében, hogy minél inkább köthető legyen a vizsgált témához: a képzéshez.

A Quadruple Helix innovációs modell

Az egyetemi innovációs modellek alkalmazása az elmúlt húsz évben fejlődött ki annak érdekében, hogy az oktatói és kutatói funkciók mellett a harmadik nagy egyetemi funkciót is le lehessen írni, ez pedig a társadalmi szerepvállalás általi gazdaságfejlesztés [Mezei, 2008].

A felsőoktatás és a helyi gazdaság viszonyát tárgyaló kutatók más-más szempontból vizsgálták ezt a kölcsönhatást. Míg Clark vállalkozói egyetem modellje az üzleties gondolkodást és az állami finanszírozást kiegészítő saját vállalkozói tevékenység kiépítését szorgalmazta, addig Etzkowitz vállalkozói egyetem modellje egyenesen a tudás tőkésítésének lehető-

[197] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

ségeit helyezi a fókuszba. Etzkowitz volt az, aki először használta a vállalkozói egyetem kifejezést és azokra az intézményekre alkalmazta, melyek tudományos képességeikkel hozzájárultak a regionális fejlesztéshez, bevételeik növekedéséhez [Mezei, 2008].

A Triple Helix modell az előzőektől eltérően három szféra: az egyetem, ipar, kormányzat kapcsolatrendszerét reprezentálja, nem lineáris, hanem interaktív innovációs modellként. Előnye, hogy a régen önálló entitásokat egy rendszerbe helyezi és kommunikációt feltételez köztük [Leydesdorff, é.n.]. Azért merült fel szükség a modell létrehozására, mivel a tudás gazdasági szerepe felértékelődött, az egyetemek ennek megfelelően egyre nagyobb szerepet vállaltak az innovációban, valamint létrejött egy hálózat a magán, a kormányzati és az akadémiai szféra között, melyben egyik szereplő sem képes domináns szereplővé emelkedni [Mezei, 2008]. A modell lényege, hogy egy olyan három-tényezős folyamatot ír le, melyben az információáramlás az egyetemek, a kormányzat és a profitorientált cégek között zajlik, és úgy kell elképzelni, mint egy spirált. Kulcsfontosságú ebben a modellben az, hogy az emberi tudás hol helyezkedik el és kinek van rá szüksége [Lengyel, 2005].

A Triple Helix kétségkívül a legelterjedtebb egyetemi innovációs modell, mely a gyakorlatban is alkalmazható, azonban az utóbbi pár évben kialakulni látszik e modell továbbfejlesztése, kiegészített változata, mely a Quadruple Helix nevet kapta [Arnkil et al., 2010]. Sokak szerint a Triple Helix modell kiegészülni látszik egy negyedik elemmel, a társadalommal [Arnkil et al., 2010, Füzi 2013]. Nincs azonban egyetértés abban, hogy pontosan kik is tartoznak bele ebbe a negyedik kategóriába: az emberek, a civil társadalom, a fogyasztók?

A Quadruple Helix modellel kapcsolatban egyelőre annyi egyetértés mutatkozik a szakirodalomban, hogy a Triple Helix továbbfejlesztett változata, melyre azért van szükség, mert az előző modell nem alkalmas hosszú távú innovatív növekedés támogatására [Füzi, 2013]. Sőt, bizonyos szerzők egyenesen a fenntartható növekedés zálogának tartják a negyedik elem beépítését az innovációs folyamatba [Füzi, 2013]. Az innovációs és a fenntarthatóság kiemelkedően fontos elem, ha a nemzetközi vonalat nézzük, például Európa 2020 stratégia (lásd alább).

Duális felsőoktatás, mint a Helix modellek egyik lehetséges gyakorlati alkalmazása

A duális felsőoktatás növekvő európai jelenléte tagadhatatlan, a német példából kiindulva egyre több felsőoktatási intézmény szervezi meg Európa-szerte a duális szakképzés után a duális felsőoktatást[198]. A versenyképesség növelése érdekében mind a felsőoktatási intézmények, mind a vállalatok, a kormányzat és a társadalom egyaránt érdekelt e képzési forma bevezetésében. A duális oktatás a Helix modellek gyakorlati alkalmazásának is tekinthető, hiszen szükséges a vállalatok, az önkormányzat és a felsőoktatási intézmény összefogása a folyamatban.

A duális képzés feladatokat ró az összes résztvevőre, ám minden szereplő profitál is ugyanakkor belőle: a hallgató számára biztosabb az elhelyezkedés a képzés elvégzése után, a felsőoktatási intézmények széles kapcsolati tőkére tesznek szert, a vállalatok megfelelően képzett, gyakorlati és elméleti felkészültségű munkaerőt nyernek, a kormányzat pedig versenyképes, fenntartható, a munkaerő-piaci igényekhez naprakészen alkalmazkodó felsőoktatást, minőségi munkaerőt szerez a tudásigényes ágazatokban.

A duális képzés olyan képzési formát jelent, mely során az elméleti képzés az oktatási intézményben zajlik, a gyakorlati képzés pedig kihelyezve: szakmától függően üzemekben, vállalatoknál. Ezzel a módszerrel a cég és az intézmény kiegészítik egymást. Az oktatási intézményben elméletet tanulnak a hallgatók, a gyakorlati óráik során pedig az ismereteket átül-

[198] Magyar példát is találunk a duális szakképzésre: a 19. század végén megpróbálták bevezetni a duális szakképzést, azonban akkor nem bizonyult megfelelőnek e képzési forma a gazdasági, társadalmi viszonyok között. [Vörös, 2014]

tetik a való életbe, szakmai képességeiket fejlesztik. A képzés célja, hogy magasan képzett szakemberek kerüljenek ki a diploma megszerzésével, akiknek már van gyakorlati tapasztalatuk a szakmájukban.

A duális képzés előnyei közé tartozik, hogy a képzésből kikerülő hallgatók gyakorlattal, tapasztalattal rendelkező pályakezdő szakemberek lesznek. A képzés során számos képességük fejlődik, például: csoportmunka, projektek, nyelvismeret, kulcsképességek [Varga-Papp, 2014, Horn, 2014]. A képzés költsége megoszlik a társadalom és a gazdaság szereplői között – különösen érdekes ez a drágább képzések esetében. A képzési forma rugalmas: alkalmazkodik a vállalat igényeihez, lazítja a merev felsőoktatási kereteket. A hallgatók lemorzsolódása kisebb – szívesebben töltik el így az idejüket a felsőoktatásban.

Ugyanakkor az előnyök mellett érdemes néhány szót szólni a képzés hátrányairól is: egyelőre hiányzik az egységes jogszabályi háttér, bár a felsőoktatási törvény már tartalmazza a duális képzés fogalmát. Minden esetben egyéni tanulói szerződés születik a vállalat és a hallgató között, melyben lefektetik az együttműködésük kereteit [Ailer, 2013]. A sikerhez elengedhetetlen továbbá a gazdasági és társadalmi elköteleződés, valamint az, hogy a képzésbe kerülő hallgatók alapképességei is elég fejlettek legyenek. Nem feltétlenül hátrány, de lényeges kérdés a megtérülés: a képzés megtérülése csak évek múlva mutatható ki.

Összességében megállapítható, hogy a Triple Helix és továbbfejlesztése, a Quadruple Helix modellek egyik gyakorlati alkalmazása a duális képzés bevezetése a felsőoktatásban.

A képzés helye az Európa 2020 stratégiában

A duális képzés fogalmának tisztázása után áttekintem, hogy melyek az Európa 2020 stratégia célkitűzései, amelyekkel összhangban kell lennie a hazai célkitűzéseknek is és ebbe a rendszerbe hova illeszthető be a duális képzés. A 2007-2013-as időszakból tanulva, tapasztalataira építve az Európai Unió kidolgozta az új célrendszerét a következő tervezési időszakra. A program három prioritást fogalmaz meg, cél az *intelligens* (oktatás, kutatás és innováció területén), *fenntartható* (alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átállás) és *inkluzív* (munkahelyek teremtése, szegénység csökkentése) növekedés. Emellé további öt célt is kijelölnek, melyek az alábbiak:

- *a munkahelyteremtés és a foglalkoztatottság növelése*: cél, hogy a 20–64 évesek körében a foglalkoztatottság aránya elérje a 75%-ot,
- *a kutatás – fejlesztés támogatása*: az Európai Unió GDP-jének 3%-át K+F-be kell fektetni,
- *küzdelem az éghajlatváltozással és az energiafüggőséggel*,
- *az oktatás színvonalának növelése*: 10% alá kell csökkenteni a lemorzsolódást, valamint a 30-34 éves korosztály 40%-ának felsőfokú végzettséggel kell rendelkeznie,
- végül *a társadalmi egyenlőség növelése, a kirekesztettség és szegénység csökkentése*. [Forrás: Europa 2020]

A képzésfejlesztésen belül a duális képzést szakképzési és felsőoktatási szinten egyaránt kiemelt feladatként kezeli az Európai Unió 2014-2020-as tervezési időszaka, valamint illeszkedik az Európa2020 **„1. Foglalkoztatás”** és **„4. Oktatás”** célkitűzéséhez is.

Fontos megjegyezni, hogy e megfogalmazott célok nem egymástól elkülönülve, hanem egymásra hatva alakulnak, fejlődnek. Például sikeres oktatás nélkül nincsen képzett munkaerő, aki be tudná tölteni az újonnan létrehozott pozíciókat. Láthatjuk tehát, hogy a képzés előkelő helyen szerepel a nemzetközi kitekintésben is.

Kapcsolódás a hazai operatív programokhoz

A 2014-2020-as Európai Uniós tervezési időszak hazai operatív programjai közül több is foglalkozik az élethosszig tartó tanulással a formális oktatás több szintjén. Az operatív programok összhangban vannak az Európa 2020 prioritásaival és céljaival. (Az előző támogatási időszakban a duális szakképzést támogató projektek a TÁMOP keretében jelentek meg, valamint az „Oktatás és a gazdaság kapcsolatainak erősítése" című pályázat PHARE-támogatásban is részesült.)

Az alábbiakban kiemelem azokat az operatív programokat, melyek keretein belül megvalósulhat képzésfejlesztést támogató projekt:

Emberi erőforrás fejlesztési operatív program (EFOP):

- **3. prioritás – infrastrukturális beruházások a gyarapodó tudástőke érdekében**: E prioritás kiemeli a duális képzést közép- és felsőfokon, valamint a felsőoktatási intézmények és a vállalatok együttműködését egyaránt. Ebben a prioritásban tehát megvalósul a Quadruple Helix modell az oktatásban.
- **4. prioritás – gyarapodó tudástőke**: E prioritás kiemeli az élethosszig tartó tanulást, a K + F + I tevékenységek támogatását, a képzési kínálat, valamint a gazdasági igények összehangolását a tudástőke megfelelő termelése és hasznosítása érdekében. A cél, hogy „nyer-nyer" helyzetet hozzanak létre: az együttműködés a gazdaságnak azért jó, mert megfelelő képzettségű lesz a munkaerő, a végzetteknek pedig azért jó, mert nagyobb az elhelyezkedési esélyük. Ezen kívül e prioritás kiemeli még a térségi céloknak megfelelő „intelligens szakosodást", valamint a meglevő képzések bővítését, célzott képzési programok indítását és lebonyolítását. E prioritás keretein belül megvalósítható esetlegesen új szak indítása, meglevő fejlesztése, a duális képzés megerősítése.

Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP):

- **5. prioritás – Foglalkoztatás ösztönzése és a vállalati alkalmazkodóképesség fejlesztése:** Az oktatáshoz, képzéshez köthető a prioritáson belül megnevezett 3. intézkedés 5. és 6. specifikus célja az élethosszig tartó tanulás, valamint a gazdaság és a képzési harmonizáció. **Kiemelhető még a prioritáson belüli 4. intézkedés, mely kimondja, hogy támogatni kell a duális képzés elterjesztését Magyarországon**. Támogatnák többek között a szak- és felnőttképzés korszerűsítéséhez szükséges tananyag-, taneszköz- és intézményhálózat fejlesztését, a gyakorlati képzőhelyek fejlesztését, a szakképzési kerettantervek továbbfejlesztését. Ebben a prioritásban megnevezésre is kerül a duális képzés fogalma.

Láthatjuk tehát, hogy a következő tervezési időszakra szóló operatív programokban is kiemelt helyen szerepel a duális képzés, több prioritásban is megjelenik.

Duális képzés hazai stratégiai dokumentumokban

A nemzetközi kitekintést követően áttekintem a képzés helyét az S3 intelligens szakosodási stratégiában, valamint Győr-Moson-Sopron megye területfejlesztési koncepciójában. Azért éppen erre a megyére esett a választásom, mivel tanulmányom lezárásaként egy győri példát mutatok be, mint már megvalósult jó gyakorlat.

S3 intelligens szakosodási stratégia és a képzés kapcsolata

Magyarországon a nemzeti és megyei szinten is megvalósuló intelligens szakosodási stratégia Európai Uniós, valamint OECD útmutatókon nyugszik, továbbá figyelembe veszi az előző évek stratégiaalkotási tapasztalatait is. A stratégián belül elvégezték a megyék tipizálását annak érdekében, hogy az egyes megyék megfelelően pozícionálják magukat, reális jövőképet alakíthassanak ki, valamint hogy az innovációs láncba képesek legyenek beilleszkedni. A tipizálás alapját az Európai Bizottság által elfogadott, S3 stratégiák kidolgozását támogató segédanyag jelenti, mely az OECD által 2011-ben lett megalkotva. E tipizálás figyelembevételével szükséges megalkotni továbbá a megyei területfejlesztési koncepciókat is.

A besorolás alapja az, hogy illeszkedjen a fent említett három Európa 2020-as ismérvhez, melyek az intelligens növekedési-, fenntartható növekedési-, befogadó növekedési tengelyeket jelentik. A módszertan alapján 3 típusrégiót hoztak létre Magyarországon:

- Tudás régiók (Budapest, Csongrád megye, Hajdú-Bihar megye, Pest megye),
- **Ipari termelési zónák** (Baranya megye, Bács-Kiskun megye, Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Fejér megye, Győr-Moson-Sopron megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye, Komárom-Esztergom megye, Veszprém megye),
- Alacsony tudás- és technológiaintenzitású régiók (Békés megye, Heves megye, Nógrád megye, Somogy megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, Tolna megye, Vas megye, Zala megye).

Az általunk vizsgált megye, Győr-Moson-Sopron megye tehát ipari termelési zónába került. Ez azt jelenti, hogy a célkitűzések között szerepelni kell annak többek között, hogy a téregység bekapcsolódjon az innovációs láncba a szakosodási iránynak megfelelő K+F+I tevékenységek támogatásával. Cél, hogy fenntartható növekedési pályára álljanak, a szakosodási irányok mentén pedig önálló tudásközpontokat hozzanak létre. Hosszú távú cél a tudásrégióvá válás. Jelen elemzett dokumentum a jövőkép elemzésénél hivatkozik a Quadruple Helix modellre az alábbiak szerint:

„*Ugyancsak mindhárom jövőkép tekintetében releváns, hogy a négy kulcsszereplő (üzleti szféra, a kutatási és oktatási intézmények, a közigazgatás, a civil szerveztek és állampolgárok, összefoglalóan „quadruple helix”) a helyi szinten tudatosan keresse és aknázza ki az együttműködési lehetőségeket.*” [Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia, 68. oldal]

A hosszas tervezési folyamat lévén 6+2 (hat szektorális és két horizontális) nemzeti kutatási prioritás került kijelölésre annak érdekében, hogy az intelligens szakosodás mentén a kijelölt jövőkép és célok megvalósuljanak:

Nemzeti prioritások:

- Egészséges társadalom és jólét
- Fejlett jármű- és egyéb gépipari technológiák
- Tiszta és megújuló energiák
- Fenntartható környezet
- Egészséges helyi élelmiszerek
- Agrár-innováció

Horizontális prioritások:

- IKT (infokommunikációs technológiák) & szolgáltatások
- **Befogadó és fenntartható társadalom, élhető környezet**: ez az a prioritás, melyben megjelenik az oktatás és képzés annak érdekében, hogy a társadalom számára befogadható modell valósuljon meg.

Az elemzett Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégiában 3 pilot projekt kerül megfogalmazásra, melyek célja, hogy kis mintán végezzen olyan kutatási fejlesztési tevékenységet, mely komplex probléma megoldására irányul. E projektek célja még továbbá, hogy megalapozzon későbbi, nagyobb léptékű projekteket a témában.

Az egyik ilyen, képzéshez köthető kezdeményezés a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (a továbbiakban: FIEK) pilot projekt. A FIEK lényege, hogy a szakosodásban megnevezett prioritások mentén iparági és felsőoktatási együttműködés jön létre. „*Az FIEK célja az adott ágazati képzés és a K+F+I tevékenység összehangolt, gazdasági érdekekhez igazodó fejlesztése*." [Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia, 90. oldal] Mindezt a Quadruple Helix modell mentén kívánják létrehozni és a projekt célja a duális képzés széleskörű beindítása. Az együttműködés alapja több felsőoktatási intézmény, kutatóintézet, vállalat kapcsolata. A tevékenységek arra irányulnának, hogy kialakítsák közösen a képzés szerkezetét és tartalmát (például: tananyag, oktatási módszerek) egyaránt.

Jelen együttműködéstől azt az eredményt várják, hogy a résztvevők egymást erősítve haladjanak, fejlődjenek, valamint egymást támogatva sikeresen induljanak különböző pályázatokon. Így segítik a hazai ipar erősödését, a K+F+I erősödését Uniós szinten, valamint hatására fejlődik a gazdaság és az érintett ágazatok.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy az S3 stratégiában is lényeges helyen szerepel a tudás erősítése a képzés eszközével, melynek része a duális képzés a Quadruple Helix alapján.

A duális képzés Győr-Moson-Sopron megye területfejlesztési koncepciójában

2014-ben elindult az Európai Unió új költségvetési ciklusa, mely programdokumentumai között szerepel a területfejlesztés, vidékfejlesztés is egyebek mellett. Alapját a nemzeti szinten készülő stratégiai fejlesztési dokumentumok és az azokkal párhuzamosan készülő megyei területfejlesztési koncepciók alkotják. A következő, 2014-2020-as Európai Uniós tervezési időszakra készített helyzetértékelések és ajánlattételek jelentősége igen nagy, hiszen az eddig jól ismert operatív programok átalakításával új kihívásokra és új forrás elosztásra kell felkészülni. Külön érdekesség és vitaindító, hogy mi lesz az új, megyei szintű rendszer mellett a régiók kérdésével, hiszen eddig a régió (NUTS2) jelentette a tervezés alapját és most megyei (NUTS3) szintű irányítás kerül előtérbe. A megyei pozícionálás emellett új feladatokat is állít a területfejlesztési és más szakemberek elé.

Az új programidőszakban több minisztérium között oszlik meg a tervezés. A Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) és Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal (NTH) végzi nemzeti szinten a stratégiai dokumentumok megalkotását. A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (NFM) felelős a költségvetést átfogó dokumentumért. 2012. 01. 01-től a megyei önkormányzatok felelősek a megye területfejlesztési, vidékfejlesztési, területrendezési, valamint koordinációs feladatainak, tevékenységeinek ellátásáért. Maga a helyzetértékelés, elemzés folyamata már 2012 óta zajlik az említett intézmények körében.

Fontos kiemelni, hogy jelen elemzett dokumentum a későbbi forrásallokáció alapdokumentuma lesz. Érdemes továbbá átgondolni azt is, hogy mi az, amely feladatkör még megyei irányítás alá tartozik és mi az, mely nemzeti vagy akár már Európai Uniós szintű kérdés. Lényegesnek tartom a döntési kompetencia határok tisztázását és azt, hogy mely ügyekben kihez lehet majd fordulni (intézményi szinten is akár). Az irányítás kérdése a dolgozat témájának szempontjából is érdekes: a duális képzés ugyanis helyi adottságokra kell, hogy épüljön, hiszen csak akkor tudja megfelelően szolgálni a fejlődést, ha a helyi igényekre reagál.

A továbbiakban áttekintem Győr-Moson-Sopron megye területfejlesztési koncepcióját, kiemelve a képzéshez kapcsolható részeket.

Három átfogó célt fogalmaz meg a koncepció 2030-ig, melyeket hat darab stratégiai célt támogatnak, és melyekhez még további hét horizontális cél is tartozik. Az általunk vizsgált kérdéskörhöz leginkább az első cél, a humánerőforrás fejlesztése köthető.

1. ***Humánerőforrás fejlesztés → gazdaságszerkezet folyamatos megújítása miatt*:** a megye egyik sikere véleményem szerint az, hogy ez az érték és cél szerepel az első helyen. Nem elégedtek meg az ide utazók/költözők tudásával, hanem folyamatosan keresik az emberi erőforrásban rejlő további potenciált. A tudásalapú fejlődés mozgatórugója az ember, ezt felismerték és nem elégedtek meg azzal, hogy van egy országosan jól működő felsőoktatási (húzó) intézmény és a mobilitásra vágyóknak ígéretes lehetőségek – továbbmentek és a fejlesztésre is nagy hangsúlyt fektetnek.
2. *Településhálózat és infrastruktúra bővítése a környezet megóvása mellett:* harmonikus része ez a koncepciónak – egyensúly és környezetünk megóvása.
3. *Belső megyei kohézió*: természetesen az első háromhoz kapcsolódik a harmadik is: a megye egységesítéséről alkotott kép jelenik meg ebben az utolsó célban. Felveti a kérdést, hogy mennyiben simíthatóak el teljesen a különbségek, továbbá, hogy el kell-e ezeket simítani?

Kiemelném, hogy ezen fent említett célokat a tervezők összevetették Európai Uniós és Országos Fejlesztési és Területfejlesztési, és S3 célokkal egyaránt annak érdekében, hogy beilleszkedjen a következő tervezési időszakba (2014-2020).

A továbbiakban a stratégiai fejlesztési célok mentén folytatom az elemzést, kiemelten az első stratégiai és fejlesztési célra, mely szintén a humán erőforrásokhoz köthető.

1. **Jedlik Ányos stratégiai fejlesztési cél** – Kreatív humán erőforrások
   A cél leírása kifejti e tőke fajta fontosságát és azt, hogy művelni, foglalkozni kell vele. Az elnevezés sugallja, hogy milyen szemléletmód húzódik meg e cél mögött: *kreatív*.
   A nagy, átfogó célon belül további kisebb célokat is megfogalmaz:
   - *Szakképzés fejlesztése:* A szakképzés fellendítését irányozná a koncepció: adminisztráció csökkentése, összhang a munkaerő-piaci elvárásokkal, gyakorlati oktatás, képzési idő felülvizsgálata, duális szakképzés, pályaorientációhoz való hozzáférés lehetősége. A duális képzés középfokú bevezetésének már több éves hagyománya van hazánkban, azonban még ezt is szeretné fejleszteni a megye. 2001 óta található Győrben ilyen jellegű képzés, mely több mint 10 éve sikeres.
   - *KKV kultúra terjesztése és a vállalkozási aktivitás*: Cél a versenyképes magyar tulajdonú vállalkozások segítése, terjesztésének elősegítése, a vállalkozási kedv növelése. A klaszterizáció segítheti a KKV-k nemzetközi piacra lépést, a márkaépítést és a hatékonyságot is növelheti. Kiemeli még a hazai vállalatok termelési láncba integrálását, iparágak újraélesztését, külkereskedelmi kapcsolat létrehozását.
   - ***A felsőoktatás és a gazdaság kapcsolata*:** Számos pozitív elemét kiemelném ennek a fejlesztési prioritásnak: felsőoktatás és a gazdaság közelítése, képzési kínálat bővítése, harmonizáció, tudásmegosztás és tudástranszfer. Célok közé tartozik, hogy a gazdasági élet szereplőit jobban belevonják a képzésbe, valamint kevésbé elterjedt oktatási formákat is kezdjenek el alkalmazni az intézmények (pl.: duális képzés a felsőoktatásban). Felmerül azonban itt a megvalósíthatóság kérdése. Az alapképzés három vagy három és fél éve alatt olyan hatalmas változások alakulhatnak ki, melyre csak a későbbi évfolyamok tantervének átdolgozásával tudnak válaszolni a szakemberek. A gazdaság sokkal gyorsabban, dinamikusabban változik, mint a felsőoktatás, emiatt a legnehezebb a kettőt összehangolni, mert a képzés alapjait menet közben nem lehet megváltoztatni. Ennek el-

lenére mindenképpen érdemes új technológiát beépíteni az oktatásba – ám kérdés: eléggé felkészült-e az intézményi infrastruktúra és az oktató szakemberek? A gazdasági élet szereplőinek a bevonása abban az esetben lehetséges, hogyha számszerűen be fogják tudni nekik bizonyítani, hogy „megéri" időt és energiát szánni az együttműködésre. Hátrány lehet a felsőoktatási intézményeknél működő nehézkes adminisztráció: a szükséges papírmunka, mint plusz feladat elijeszti a cégeket az együttműködéstől. Mindkét félnek érdemes lenne lazítani és elkezdeni közelíteni az érdekeiket, mert csak akkor működhet hatékonyan ez a folyamat. Épp a győri példa mellett nem lehet elmenni szó nélkül, ahol példaértékű együttműködés valósul meg az autógyárral. Véleményem szerint megbecsülendő és követendő az együttműködés, ám felmerül bennem a kérdés, hogy mennyire kapnak a hallgatók szemléletmódot és általános rálátási technikát az anyagra, mint sem inkább célzott, specifikus tudást szereznek, melyet korlátozottan tudnak alkalmazni? Azt kérdezem, hogy a hallgatók bárhol máshol megállják a helyüket vagy olyannyira specifikus tudást kapnak, hogy csak egy intézetben tudják hasznosítani azt?

A Jedlik Ányos stratégiai fejlesztési cél mellett még további öt célt fogalmaz meg a megyei területfejlesztési koncepció, azonban ezek szorosan nem köthetőek az általunk vizsgált témához, a képzéshez:

2. Kühne Károly stratégiai fejlesztési cél – Innováció a gazdaságban
3. Baross Gábor stratégiai fejlesztési cél – Elérhetőség, megközelítés
4. Timaffy László stratégiai fejlesztési cél – Környezetet, kultúra és életminőség
5. Göcsei Imre stratégiai fejlesztési cél – Belső kohézió, centrumok és perifériák
6. Esterházy János stratégiai fejlesztési cél – Együttműködés a szomszédokkal

Összességében látható a megyei területfejlesztési koncepció elemzése után, hogy a képzés fontossága a területfejlesztésben is magas. Ezt támasztja alá, hogy rögtön az első stratégiai fejlesztési célban szerepel a humán erőforrás képzése. Ezen túl magát a duális képzést is kiemeli a koncepció, elismerve ezzel hatékonyságát és szükségességét. A duális képzést nem csak a már bevált szakképzési szinten szükséges bevezetni, hanem felsőoktatási szintre is ki kell terjeszteni annak érdekében, hogy minél jobb gyakorlati és elméleti ismeretekkel rendelkező pályakezdő fiatal kezdhessen dolgozni. Ezen kívül érdemes kiemelni a fent bemutatott Quadruple Helix megvalósulását a koncepcióban: elérendő célként fogalmazódik meg a vállalatok, a felsőoktatási intézmény, az önkormányzat és a társadalmi szereplők kommunikációja.

A győri jó gyakorlat

Tanulmányom befejező részében egy jó gyakorlatot kívánok bemutatni, ez pedig nem más, mint a duális felsőoktatás gyakorlata a Széchenyi István Egyetemen (SZE). Duális képzés elsőként a műszaki területen indult útjára, az indulás óta azonban újabb tudományterületekkel bővült: informatika, agrár, természettudomány vagy gazdaságtudományok képzési területen indított alap- és mesterképzési szakokon is lehet e képzési formában részt venni. Győrben az Audi Hungaria Motor Kft.-nek és számos más vállalatnak köszönhetően nagy hagyománya van az autóiparnak, mérnökképzésnek. Véleményem szerint a vállalat beágyazódása kiváló példa a Quadruple Helix modell gyakorlati alkalmazhatóságára.

2007-ben megalakult az Audi Hungaria Belső Égésű Motorok Tanszék (AHMT) az Audi Hungaria Motor Kft. és a Széchenyi István Egyetem (SZE) együttműködésével. A tanszék a Műszaki Tudományi Karon helyezkedik el. Szintén 2007-ben alapították az Audi

Akademie Hungaria-t, mely a szak- és felnőttképzésért felelős. Azért kiemelkedő e két intézmény, a vállalat és a város együttműködése, mert közösen, egymással megfelelő kapcsolatot ápolva igyekeznek új munkaerőt képezni közép- és felső szinteken egyaránt. Elmondható tehát, hogy a duális képzés előkészítése már több évvel a tényleges bevezetés előtt kezdetét vette a városban és az említett intézményekben.

2011. óta indul a SZE-n duális képzés, akkor még csak kísérleti jelleggel indították az évfolyamot és mindössze 27 hallgató és 7 vállalat (Audi Hungaria Motor Kft., Borsodi Műhely Kft., BPW Hungaria Kft., Federal Mogul Kft., LuK Savaria Kft., Magna Steyr, Opel Szentgotthárd Kft., Rába Járműipari Holding Nyrt.) vett rész az ún. pilot projektben. A hallgatók az egyetem gépészmérnöki BSc szakjának Automobil Produktion szakirányán tanulhattak. Az ezt követő években további vállalatok bevonásával szélesítették a képzési palettát.

A projekt indulását hosszas előkészítés előzte meg, ez tárgyalást jelent az érintett vállalatok képviselőivel, az egyetemmel, valamint a kamarák részvételével. A projekt fontosságát mutatja, hogy PHARE és TÁMOP támogatásban egyaránt részesült.

Kiemelhető az együttműködés az Audi Hungaria Motor Kft.-vel, ahol a mérnök hallgatók a hét féléves alapképzésből az utolsó két szemesztert teljes munkaidőben a vállalatnál tölthetik. A képzés első részében, öt féléven keresztül az egyetemen sajátítják el az elméleti tudást, ezt követően egy éven keresztül a cégnél a gyakorlati ismereteken és a projektmunkán van a hangsúly. A cég különböző osztályain próbálhatják ki magukat a képzésben résztvevők, például: a minőségbiztosítás, a motorgyártás, a motorfejlesztés, a présüzem, a szerszámgyár és a kísérleti motorgyártó központ területén. A vállalatot azonban a duális képzés mellett az általános gyakorlati helyek között is szükséges kiemelni: 2013-ban közel 400 hallgató töltötte gyakorlati idejét a cégnél (SZE).

A 2015-ös tanévben Járműmérnök, Gépészmérnök és Mechatronikai Mérnök szakokra hirdet duális képzést a SZE és az Audi. Az említett képzéseken 5-5 fő kezdheti meg tanulmányait idén szeptemberben. Érdekesség, hogy a hagyományos felvételi eljárás mellett a képzésbe bekerülő hallgatóknak részt kell venniük a vállalat által szervezett kiválasztási folyamaton is és csak a mindkét felvételi kört sikeresen teljesítő hallgatók kerülhetnek a programba. Ennek a szigorú felvételi rendszernek a célja, hogy a legjobb hallgatók kerülhessenek be a vállalathoz.

Végül, de nem utolsó sorban szükséges megemlíteni a Győri Autóipari Életpályamodellt (1. ábra), melyben a képzésnek kiemelt szerepe van. Az életpályamodellnek több éves története van: az önkormányzat koordinálásával több intézmény és vállalat fogott össze annak érdekében, hogy „a jövő Győrben épülhessen”. Ez az együttműködés egyelőre példa nélküli az országban, hogy ennyire jó kommunikáció alakuljon ki az önkormányzat, az oktatási intézmények (közép- és felsőfokon), a vállalatok, valamint a társadalom között. Ez újabb példája a Quadruple Helix modell gyakorlati alkalmazhatóságának.



3. ábra: Győri Autóipari Életpályamodell

Forrás: *A jövő Győrben épül! Győri Autóipari Életpályamodell*. URL: gyor-moson-sopron.munka.hu

Összegzés

Tanulmányom első részében a témaválasztás indoklása után áttekintettem a duális képzés elméleti alapjait, valamint a Quadruple Helix innovációs modellt. A Quadruple Helix modell újdonsága a szereplők közös céljaiban és együttműködésükben rejlik, kiemelve a tudás fontosságát. A duális képzés ennek a modellnek a gyakorlati megvalósulását jelenti, melynek alapja, hogy együttes cél érdekében a vállalatok/ipar, a kormányzat, az oktatási intézmények és a társadalom fogjanak össze. Ennek megszervezése nem kis feladat, előnyökkel és hátrányokkal is jár, azonban a kellő információk és módszertan birtokában a hátrányokból előnyt is kovácsolhatunk.

Ezt követően elemeztem a képzés helyét az Európa 2020 stratégiában, majd ehhez kapcsolódóan a duális képzés szerepét és lehetséges előfordulását tekintettem át a hazai operatív programok tervezetében. A nemzetközi kitekintés során is láttuk, hogy a képzés szerepe az új tervezési időszakban jelentős: közvetlenül két nagy stratégiai cél is köthető hozzá. A hazai operatív programok elemzése során fény derült arra, hogy a duális szakképzés fejlesztése mellett a duális felsőoktatás bevezetése és elterjesztése is cél 2020-ig.

Az Európa 2020 áttekintését követően hazai stratégiai dokumentumok elemzésén keresztül mutattam be a duális képzés szerepét a területfejlesztésen belül. Az S3 intelligens szakosodási stratégiában láthatjuk, hogy szintén szerepet szánnak a képzésnek összhangban a nemzetközi irányvonallal, valamint egy pilot projekt beindítását is tervezik a duális képzéshez köthetően (FIEK). Ezen kívül elmondható még, hogy az S3 alapját jelenti a megyei céloknak is, melyben jelentős szerep jut a képzésnek, oktatásnak. A győri megyei területfejlesztési koncepció elemzése után is az állapítható meg, hogy kiemelt stratégiai célként kezelik a képzés fejlesztését a megyében és e célt még további prioritásokkal kívánják összehangolni.

Végül pedig egy, már kiválóan működő példán keresztül mutattam be, hogyan „kel életre” a Quadruple Helix modell. A példa a Széchenyi István Egyetem és az Audi Hungaria Motor Kft. együttműködését mutatta be és azt, hogy a duális képzés elindításához milyen alapos (akár több éves) előkészületre van szükség, valamint több szereplő összefogására. Kiemelhető még jó gyakorlatként a település marketingjéből a Győri Autóipari

Életpályamodell is, mely véleményem szerint kiválóan kommunikálja a város céljait, jövőbeli terveit.

A fentiek alapján véleményem szerint megfogalmazható, hogy a duális képzés szerepet kap a területfejlesztésben, eszköz lehet a foglalkoztatottság és az iskolázottság növelésében. Ezt alátámasztja, hogy több startégiai célű nemzetközi és hazai dokumentum is foglalkozik a kérdéssel.

Felhasznált irodalom

1. Arnkil, Robert et al.: *Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Final Report on Quadruple Helix Research for the CLIQ project*. University of Tampere. URL: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65758/978-951-44-8209-0.pdf?sequence=1, utolsó letöltés: 2015.02.03.
2. Füzi Anita: *Quadruple-Helix and its types as user-driven innovation models*. Triple Helix International Conference 2013. Session 'Building the innovative markets, places and networks'. URL: http://www.biginnovationcentre.com/Assets/Docs/Triple%20Helix/Papers/Theme%201/Fuzi.pdf, utolsó letöltés: 2015.02.03.
3. Lengyel Balázs: *Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből*. In: Buzás N. (szerk.): Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, *JATEPress*, Szeged, 2005.293-311. p.
4. Leydesdorff, Loet [é.n.]: *The Triple Helix, Quadruple Helix, …, and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy?* URL: http://www.leydesdorff.net/ntuple/ntuple.pdf, utolsó letöltés: 2015.02.01.
5. Mezei Katalin [2008]: *Az egyetemek szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben. Az innovációs rendszer alapú megközelítések összevetése*. Doktori értekezés
6. Szabó Gábor [1997]: *A duális képzés rendszere és a projekt orientált képzés kapcsolata*. Diplomadolgozat.
7. Vörös Katalin [2014]: *A duális szakképzés múltja Magyarországon*. In: Új Pedagógiai Szemle, 64. évfolyam 7-8 szám.

Előadások, konferenciák:

1. Ailer Piroska [2013]: *A duális felsőoktatás országos kiterjesztésével kapcsolatos koncepció*. Előadás. I. Duális Felsőoktatási Konferencia, Kecskemét
2. Horn Dániel [2014]: *Duális szakképzés Magyarországon?* Előadás. MKT 52. vándorgyűlés, Nyíregyháza
3. Molnár Nikolett [2014]: *Duális képzés, mint a versenyképesség egyik motorja?* Előadás. A Magyar Regionális Tudományi Társaság XII. Vándorgyűlése, Veszprém
4. Varga-Papp Szilvia [2014]: *Két év tapasztalata vállalati oldalról*. Előadás. Debrecen

Internetes hivatkozás:

1. *A jövő Győrben épül! Győri Autóipari Életpályamodell*. URL: gyor-moson-sopron.munka.hu, utolsó letöltés: 2015.02.07.
2. *Audi Tanszék.* URL: http://www.auditanszek.hu//article/2010/belso_egesu_motorok_tanszek/, utolsó letöltés: 2015.02.07.
3. *Az Európa 2020 stratégia célkitűzései*, URL: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm, utolsó letöltés: 2015.02.07.
4. *Duális képzés az AUDI Hungariánál*. URL: http://uni.sze.hu/dualis-kepzes-az-audi-hungarianal, utolsó letöltés: 2015.02.07.

5. *EFOP 2014-2020*, URL: http://palyazat.gov.hu/szechenyi_2020, utolsó letöltés: 2015.02.07.
6. *Europa 2020, Prioritások*. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_hu.htm, utolsó letöltés: 2015.02.07.
7. *GINOP 2014-2020*, URL: http://palyazat.gov.hu/szechenyi_2020, utolsó letöltés: 2015.02.07.
8. *Győr-Moson-Sopron megyei területfejlesztési program*. URL: www.gymsmo.hu, utolsó letöltés: 2015.02.07.
9. *Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia*. URL: http://www.s3magyarorszag.hu/documents/224092/253257/Nemzeti_Intelligens_Szakosod%C3%A1si_Strategia_TE, utolsó letöltés: 2015.02.07.

Törvény:

1. *Duális képzés fogalma*. 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról.

KRISKÓ ANDREA[199]: Kína klíringrendszerei és a jüanelszámolás térhódítása

1. Bevezetés

A kínai renminbi-elszámolás egyre nagyobb teret hódít Európában, Kína Oroszországgal történő pénzügyi kooperációja - a bankkártyás fizetések és az új orosz fizetési rendszer kapcsán - egyre inkább erősíti Ázsia gazdasági erejét. A Föld legnépesebb állama mára Európa és az USA pénzügyi rendszereivel kíván versenyre kelni. Tanulmányomban vizsgálom a kínai pénzügyi infrastruktúrát és górcső alá veszem a renminbit, mint lehetséges kulcsvalutát. Felvázolom a világ főbb klíringközpontjait és keresem a választ arra, hogyan alakulhat a pénzügyi központok fejlődése az elkövetkező években.

2. Pénzügyi központok napjainkban

A világ pénzügyi központjait vándorlás, hanyatlás és fellendülés folyamatos váltakozása jellemzi, Földünk „pénzügyi térképe" állandó mozgásban van. Míg az Ókor a pénzügyi központjai: Babilon, Róma, Athén voltak, addig az 1300-as években már Velence volt az értékpapírkereskedés centruma. A kereskedelem fellendülésével pénzügyi fejlődés megállíthatatlanul elindult Európa szerte is, s ennek következtében a pénzügyi infrastruktúra kiépülése is elkezdődött. Európában, Belgiumban (Antwerpenben) alakult meg az első tőzsde 1531 körül,[200] az amszterdami Exchange bank 1609-ben megalapította Európa legnagyobb elszámolóházát[201], s tette ezzel a várost pénzügyi központtá. Az első modern banki klíringház Londonban 1773-ban jött létre, s nem sokkal később követte ezt az USA első elszámolóháza 1853-ban New York-ban.[202] Az első határidős piac szintén Londonban jött létre a határidős kávé, kakaó és cukor kontraktusok elszámolásával az 1890-es években. [Loader 2014.]

A világháborúk szintén fontos vízválasztók voltak, jelentős tőke és pénzpiaci átrendeződést eredményeztek szinte az egész világon. A fejődés újabb szakasza 1960-as és 80-as évekre tehető, de még ennél is jelentősebb a 2000-es évek rohamos fejlődése.[203] Kína pénzügyi kultúrája kevéssé fejlett, zárt gazdaság nem biztosított elég teret a pénzügyi innovációk terjedésének, ezáltal nehéz versenyre kelnie a fejlett klíringközpontokkal. Mára a legfőbb elszámolási központok London, az Amerikai Egyesült Államok és az Európai Unió (páneurópai klíringrendszereivel.)

3. A londoni elszámolásforgalom fejlődése

Nem kérdés, hogy London ma a pénzügyi életközpontja. 1888 - The London Produce Clearing House (LPCH) alapításának éve. A cél az árupiac „megtisztítása", a határidős kontraktusok, szerződések egységessé tétele volt. A cég részvényeit a London Stock Exhange-en jegyezték, állami tulajdonban voltak. 1951-ben a United Dominions Trust felvásárolta az LPCH-t, és 1971-ben átkeresztelték, s International Commodities Clearing House (ICCH) néven folytatta működését. 1980-ban tulajdonosváltás történt, egy konzorcium vette át irányí-

[199] PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

[200] http://www.investopedia.com/articles/07/stock-exchange-history.asp
[201] http://www.answers.com/topic/clearing-house
[202] https://www.mint.com/blog/investing/the-history-of-the-stock-market/
[203] http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1098/1/kg_2012n4p81.pdf
Tóth Éva Alíz: A globális pénzügyi központos világgazdasági szerepének változásai

tását, mely hat bankból állt. 1992-ben ismét jelentős változás állt be működését illetően, a cég befejezte elszámolási szoftverének üzemeltetését és London Clearing House Ltd-ként üzemelt tovább. 1996-ban LME (London Metal Exchange), IPE és LIFFE (London International Financial Futures and Options Exchange) az elszámolóház többségi tulajdonosai lesznek. 2003-ban a London Clearing House és a Clearnet SA egyesülésével létrejön a LCH Clearnet Group.[204] Ezzel Európa egyik legjelentősebb független elszámolási platformja született meg,[205] amely multinacionális szinten valósítja meg a származékos piac és OTC- ügyletek elszámolását egyaránt.

A fejlődés másik fontos tényezője a pénzpiac folyamatos liberalizációja volt, amely lehetővé tette, hogy a City által kínált szolgáltatások széles körben elterjedhessenek. A terjeszkedés mára elérte az iszlám világot is, London 3 éven belül mintegy 1600 milliárd dollárnyi (USD) eszközállományt kíván elérni az iszlám bankszektorban.[206]

4. Az Európai Unió elszámolási rendszerei

Az európai elszámolásforgalom centralizálásának gyökerei 1950. szeptember 19-éig vezetnek vissza, amikor a pénzügyi integráció fontos lépéseként az OEEC országok aláírták az Európai Fizetési Unió alapokmányát (Hetényi et al. 2000). Hosszú út vezetett az első lépésektől a ma már olajozottan működő TARGET[207]-rendszer kiépítéséig. A főbb állomások az EBA által üzemeltetett EURO1-rendszer (1999.), STEP1 (2000.), STEP2 (2003.), és az Európai Monetáris Intézet munkájának eredményeként TARGET (1999.), TARGET2 (2007.) fizetési rendszerek megjelenése voltak.

A kezdetben csak kormányközi fizetések elszámolását biztosító TARGET-rendszert, hamar felváltotta a TARGET2-rendszer, amely a tagországok jegybankjait és kereskedelmi bankjait összekötő széles hálózat. A folyamatos fejlesztések hatására pedig mára egy lassan egységesség formálódó elszámolási infrastruktúra tanúi lehetünk transznacionális szinten. Az elkövetkező években pedig minden eddiginél látványosabb fejlődés várható a klíringházi liberalizáció kapcsán. Az értékpapír elszámolás forgalom egységesedése a TARGET2 Securities megjelenésével új lendületet adhat a tőzsdéknek és cross-border elszámolásoknak.

Az Európai Uniós elszámolási rendszerek előnye, hogy a tagországok azonos feltételekkel használhatják, a nemzeti valuták helyett a közös fizetőeszköz gyors egységes elszámolást biztosítja Európa szerte, nem csak a monetáris unió tagjai számára elérhető. A rendszer a kölcsönösség, a szabad tőkeáramlás biztosításának és nem utolsó sorban a tranzakciós költségek csökkentésének jegyében jött létre. Cél, hogy a klíringrendszerek hozzájáruljanak a tőke- és pénzpiac átláthatóságához és mérséklődjenek az elszámolási- és partnerkockázatok.

Kína hátrányban van a nemzetközi porondon, csak napjainkban kezdi felépíteni elszámolási kapcsolatait bilaterális együttműködések keretében.

5. Az Amerikai Egyesült Államok

A 2010-es évekre London mellett New York volt képes a globális pénzügyi központ szerepének betöltésére. Az Amerikai Egyesült Államok szétszabdalt, kevéssé egységes elszámolási

[204] http://en.wikipedia.org/wiki/LCH.Clearnet
[205] http://www.lchclearnet.com/default.asp
[206] http://www.ft.com/cms/s/0/5ac646c8-e3fd-11e2-91a3-00144feabdc0.html#axzz3N8CoOduu
[207] Trans European Automated Real-time Gross-Settlement Express Transfer

hálózattal rendelkezik, de bankok és elszámolási partnerek azonos protokollt (SWIFT[208]) használnak az elszámolás-forgalomban. Az USA-t, mint gazdasági és katonai hatalom mindenképpen a világgazdaság egyik pólusának tekintjük, a klíringház szegmens szempontjából is központi szerepet tölt be, bár nincs egységes elszámolási platformja. Számos csekk-elszámolóház és kártyatársaság működik az Egyesült Államokban, és több intézmény innen indult világhódító útjára pl. MASTERCARD, VISA. A levelezőbanki kapcsolatoknak igen nagy szerep jut mind a pénz, mind az értékpapír-elszámolások terén.

A tőzsdei kereskedés gyökerei 1792-re vezethetőek vissza. Ekkor írta alá 24 bróker ügynökség a Buttonwood Agreement-et. Ekkor kezdődött hivatalosan, s immár szervezett keretek között, New Yorkban az értékpapír-kereskedelem. A fejlődés gyors ütemű volt, 1817-re létrejött New York Stock & Exchange Board, amely már 40 irodát bérelt a Wall streeten. 1982-ben a LIFFE (The London International Financial Futures and Options) megalakulásával a rövidtávú kamatláb ügyletek kereskedése is megvalósult. A 2000-res évek rohamos fejlődése magával hozta az energiapiaci elszámolások megvalósítását és a EURONEXT (Amszterdam, Brüsszel, Párizs és Portugália részvényügyleteinek közös elszámolási platformja) születését.[209]

Az elmúlt évek legjelentősebb jogszabályi változásai a FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act), Dodd Frank Act és az AIFMD (Alternative Investment Funds Managers Directive) és a 2003-as Ceck 21 Act (csekk elszámolási törvény) bevezetése voltak, amelyek jelentős változásokat indukáltak az elszámolási piacon.

A pénzátutalások lebonyolításáért a FED által üzemeltetett Fedwire és a CHIPS-rendszer felelős. A FED ezen kívül értékpapír elszámolási rendszert működtet (Fedwire Securities Service), a kincstárjegyek elszámolását pedig a GSCC-n (Government Securities Clearing Corporation) végzi.

Az USA jelentős befolyással bír támogatási hitelei és segélyezési rendszere révén a világ elmaradottabb régióiban. Beruházásai és gazdasági kapcsolatai erősen hatnak a világ tőkepiacaira, a Federal Reserve Bank kamatszintje pedig irányadó a világ jegybankjai számára.

New York vezető szerepének motorja a jól képzett, folyamatosan fejlődő munkaerő volt, de a fejlődés lendülete a 2001. szeptember 11-ei terrortámadás után megtört. A szigorú vízumszabályok negatívan hatottak a munkaerő áramlásra, és ez versenyképesség romláshoz vezetett. A másik hátráltató tényező a Sarabanes–Oxley[210] Act volt, amely szigorú szabályok betartásához köti a pénzügyi vállalkozások tevékenységét. A jogszabály kitér a vállalkozások belső ellenőrzési, beszámolási kötelezettségeire, a vezető tisztségviselők felelősségére, a pénzügyi jelentési kötelezettségre.

Ezzel tehát körvonalazódott a világ három fő elszámolásforgalmi központja, az USA, az Egyesült Királyság és az Európai Unió, amely SWIFT-alapú, egységes fizetési rendszert vezetett be a TARGET2-vel, s újabb lépésként 2015-től egységes értékpapír-elszámolási rendszert kíván létrehozni 4 lépcsőben. Nem hanyagolható el, hogy több transznacionális elszámolóház is található az Unió területén, melyek közül többen aláírták a csatlakozási nyilatkozatot a T2S-hez.

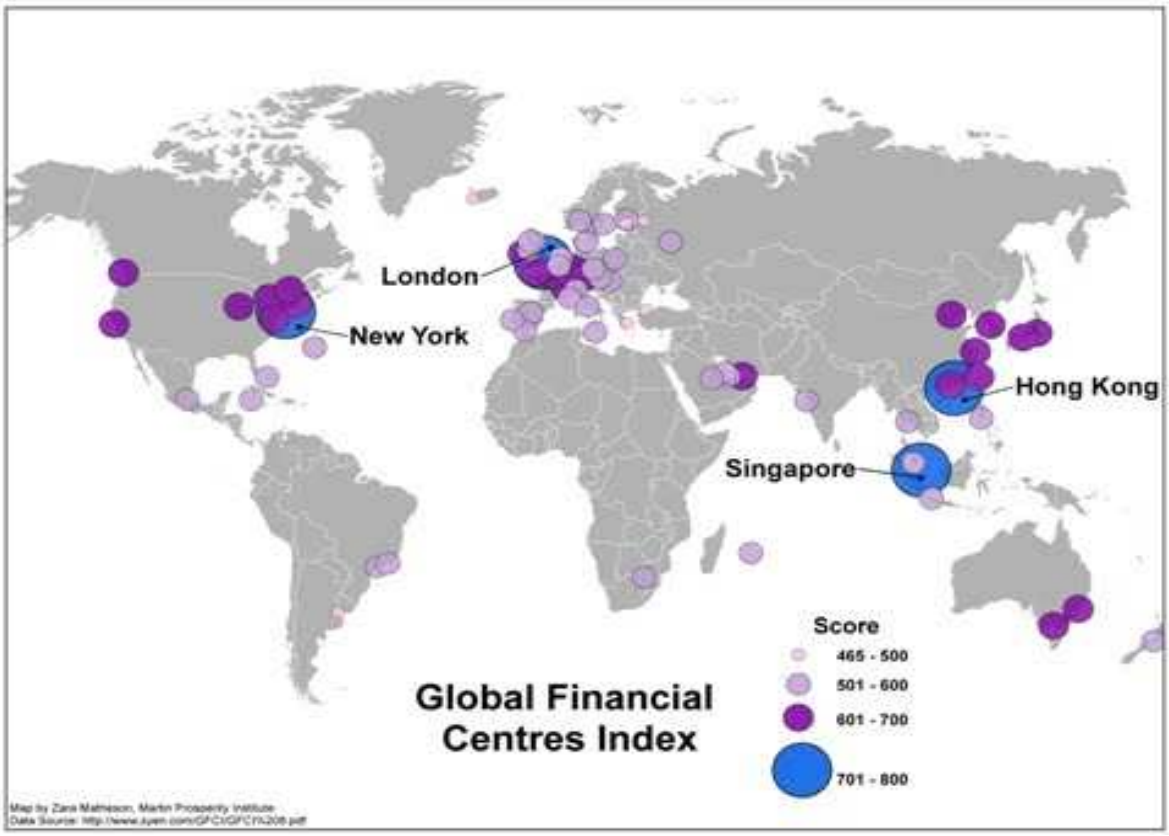
---

[208] ***Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, 1973-ban jött létre***
http://www.swift.com/about_swift/company_information/swift_history?lang
leöltés ideje: 2014.12.01.

[209] https://www.theice.com/publicdocs/ICE_at_a_glance.pdf (Letöltve: 2015.01.01.)

[210] Paul Sarbanes és Michael Oxley nevéhez fűződik

Míg az USA nagysága a fejlett technológiához és a földrajzi kiterjedéshez, gazdasági súlyhoz köthető, Anglia pénzügyi pólus szerepe vezető pénzügyi központ státuszához köthető, melyet már a 18. században megalapozott.[211] Az Unió elszámolásforgalmi jelentősége az elmúlt évtizedekben nőtt jelentősen a pénzügyi integráció mélyülésével. A fenti három pólust, akár kettőre is csökkenthetjük, amennyiben a „különutas"[212] Egyesült Királyságot is Európához „csatoljuk", de jelentősége, pénzügyi innovációi és súlya alapján önmagában is megállja a helyét.



1. ábra: A legfőbb pénzügyi központok GFC Index alapján (2011.)
Forrás: http://polinance.blogspot.hu/2011_03_01_archive.html
Letöltés ideje: 2014.12.27.

A pénzügyi központok összehasonlítására alkalmas lehet Global Financial Centres Index, amely ma igen népszerű és az alábbi tényezőket veszi figyelembe: lakosság, üzleti környezet, hírnév, piachoz való hozzáférés, infrastruktúra és versenyképesség. Ebben a rangsorban maximálisan 1000 pont érhető el, ez persze csak egy elméleti szint, melytől még a legfejlettebb pénzügyi központok is elmaradnak.

Fenti szempontok szerint a vezető négyes, London, Hong-Kong, New York, Szingapúr uralja a pénzügyi világot, de Európában jön fel Párizs, Frankfurt, Bécs és Milánó révén. Sajnos, míg a fejlett európai térség erősíti pozícióját, addig Budapest és Athén pénzügyi szempontból hanyatlik.

[211] 1773-ben az Öt Haranghoz címzett fogadóvolt az első kereskedési hely, ahol a brókerek egymással elszámoltak
http://www.theguardian.com/money/2008/feb/03/personalfinancenews.consumeraffairs1
letöltés ideje: 2014.11.28.
[212] Az Egyesült Királyság nem vezette be a közös fizetőeszközt, több klíringházat is üzemeltet, mobilalkalmazás (VocaLink) segítségével is biztosít elszámolóházi funkciókat.

A rangsorban Prága 61. (611 pont), Warsaw 63. (608 pont), Budapest 78. (541 pont), Tallin 71. (589 pont), ST. Petersburg 74. (585 pont). Moscow 65.(606 pont) helyen áll.[213] Az előrejelzések alapján Törökország, Qatar, Kína és Dél-Korea várhatóan továbbra is felfelé tör, erősítve pénzügyi pozícióját.

6. Kína pénzügyi infrastruktúrája − A jüan-klíring terjedése

Kína napjainkra a világ egyik legdinamikusabban fejlődő országa, technológiai újításai révén pénzügyi infrastruktúrája fejlett, felveszi a versenyt a világ pénzügyi központjaival. Kína hivatalos pénzneme[214] a renminbi, melynek jelentése népi pénz. A renminbi egysége a jüan. A renminbit 1949-ben vezették be, árfolyamát1994 óta informálisan az amerikai dollárhoz kötik. A kínai valuta korlátozottan konvertibilis, ami megnehezíti a piacok közötti átjárást, de érdemben nem akadályozza hódító útján.

6.1 A kínai klíringrendszerek

Kína pénzügyi infrastruktúrája gyorsan fejlődik, a pénzügyi szolgáltatók körében diverzifikáció figyelhető meg, a szolgáltatások egyre inkább piacorientáltak. A fizetési rendszerét gerincét a renminbi elszámolást biztosító People's Bank of China (Kína Népi Bankja) alkotja. A PBoC több bankközi fizetési rendszert is kifejlesztett, melyek közül a HVPS[215]-rendszernek kiemelt szerepe van. A HVPS valósidejű[216] elszámolást tesz lehetővé, de a tömeges tranzakciók lebonyolítására a BEPS[217]-t használják (Bulk Electronic Payment System).

Kína csekkelszámolási rendszere a CIS (Cheque Image System), mely képi scannelés alapján működik. Ezen kívül az internetes utalások számára is külön rendszert fejlesztettek (Internet Banking Payment System), de a hazai fizetési forgalmat is külön rendszer bonyolítja le (China Domestic Foreign Currency Payment System). A HVPS és a BEPS együttesen alkotja „Kína Nemzeti Fejlesztésű fizetési rendszereit".[218]
Az értékpapír-elszámolás legfőbb szereplői a China Central Depository & Clearing Co., Ltd. (CCDC); a Shanghai Clearing House (SHCH) és a China Securities Depository and Clearing Corporation Limited (SD&C). A bankközi kötvényelszámolás a CCDC-n és a SHC-n keresztül zajlik, a kötvények törlése és nyilvántartása a SD&C-ben történik. A letéti őrzés is a központi értéktárban valósul meg. Ez a klíringinfrastruktúra felépítés megfelel az európai gyakorlatnak.
A jogi keretet a 2003-ban módosított 1995-ös *Law of the People's Republic of China on the People's Bank of China* biztosítja. A PBoC felel a fizetési forgalom zavartalan lebonyolításáért, a fizetési rendszer működtetéséért.
2010-ben a PBoC 1017 helyi klíringházat működtetett és birtokolt, amelyek a csekk és váltó (banki és kereskedelmi) elszámolásokat biztosították. A PBoC az állam bankja is, tehát vezeti fizetési számláit, kezeli az állami vagyont. Együttműködik a többi szabályozó intézménnyel, az Állami Tanáccsal s létrehozott egy felügyeleti koordinációs mechanizmust. CBRC (China Banking Regulatory Commission), CIRC (China Insurance Regulatory Commission), CSRC (China Securities Regulatory Commission)

[213] The Global Financial Centres Index 13 2013 March
[214] makaói pataca és a hongkongi dollár mellett
[215] High-Value Payment sysem
[216] Real-Time Gross Settlement System
[217] Bulk Electronic Payment System
[218] application systems of the China National Advanced Payment System (CNAPS)

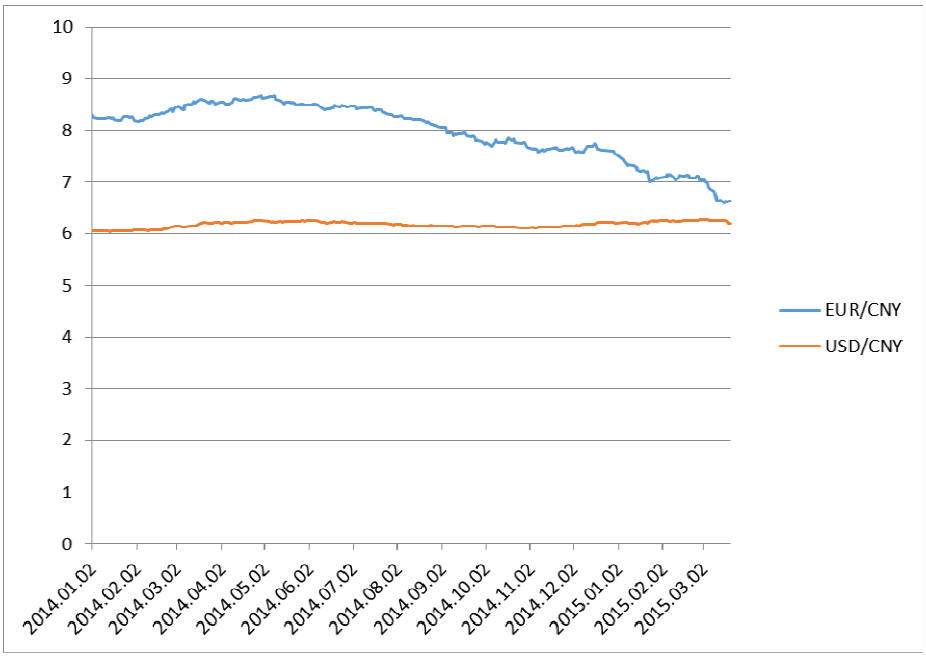
2009 márciusában a PBoC megállapodást írt alá a Hong Kongi Monetáris Hatósággal (HKMA) a fizetési rendszerek működésének összehangolása érdekében. 2009 decemberében, PBC, és a Makaói Monetáris Hatóság kiegészítő memorandumot írt alá RMB szolgáltatások és a határon átnyúló RMB elszámolások tekintetében.
A Kínai Népköztársaság területén kizárólag az Állami Tanács engedélyével végezhető elszámolásforgalmi szolgáltatás. Elsődleges szolgáltatók a bankok, amelyek a szolgáltatások széles körét biztosítják a városokban és vidéken egyaránt. A pénzügyi szolgáltatók, pénzügyi vállalkozások is nyújtanak szolgáltatásokat vállalatcsoportok számára, de tevékenységük kevésbé jelentős.
Ma működő elszámolási szolgáltatást nyújtó intézmények még a China UnionPay Co, China UnionPay Co. és a Clearing Center for City Commercial Banks, amely non-profit szervezetek számára végez elszámolást, vámkezeléssel kapcsolatos banki váltókezelést, online fizetést biztosít és lehetővé tesz banki ki- és befizetést.
Összességében elmondható, hogy a kínai elszámolásforgalmi hálózat nagy kiterjedésű, s ez leginkább az ország földrajzi kiterjedésére vezethető vissza. 2010 végén a tömeges fizetéseket lebonyolító BEPS-rendszernek 1730 közvetlen és 100 510 közvetett rendszer résztvevője volt. Magyarországon a GIRO Hitelesítő tábla adatai (2015.03.25-ös adat) szerint 4582 rendszerrésztvevője volt a bankközi fizetési rendszernek.

6.2 Lehet-e kulcsvaluta a jüan?

Kína igen jelentős fizetési forgalmat bonyolít le, de a kínai jüan (CNY) világgazdasági jelentősége és általános elfogadottsága még nem indokolja, hogy külön elszámolási pólusként definiáljuk. Kína gazdasági súlyának növekedésével azonban egyre többször felmerül a kérdés, hogy a kínai fizetőeszköz alkalmas lehet-e az elkövetkező években az amerikai dollár, mint kulcsvaluta szerepének kiváltására? Mi kell ahhoz, hogy egy valuta világpénz funkciót töltsön be?

Fontos, hogy a fizetési rendszerek fel legyenek készítve a deviza kezelésére, általánosan elfogadott, és hosszútávon értékálló legyen a fizetőeszköz. A valuta mögött stabil gazdasági működésnek kell biztosítania hosszútávon a pénzügyi hátteret. „...a Kulcsvalutát kibocsátó gazdaságnak méretben kell akkorának lennie, hogy a világgazdaságnak elegendő, forgó pénzállományt tudjon kibocsátani, amelynek fedezete természetesen a saját termelése és jegybanki tartaléka.” [Balhó-Kutasi 2010]. Nem véletlen, hogy erre csak az amerikai dollár volt képes, hiszen a világ világháború utáni újjáépítéséhez ők biztosítottak forrásokat, hiteleket, különböző segélyeket, ezen kívül megfelelő aranytartalék is szavatolta a dollár stabilitását. Fontos a nyitottság a világgazdasági szereplők részéről az új kulcsvaluta elfogadására. A törekvés kevés, konszenzus kell és stratégiai kidolgozása a meglévő jól működő rendszerek felszámolására.

Ezen túlmenően meg kell említenünk azt is, hogy bár rohamosan fejlődik Kína, az átláthatóság hiánya és a korrupció folyamatosan jelen van a pénzügyi életben. A jogi normák még jelentősen elmaradnak a fejlett Nyugattól.



2. ábra: Az EUR/CNY és USD/CNY árfolyam alakulása 2014.január 1-jétől
Saját készítésű ábra az MNB hivatalos devizaárfolyamai alapján
Forrás: http://www.mnb.hu/arfolyam-lekerdezes (letöltve: 2015.03.20.)

A CNY-árfolyam alakulás jól szemlélteti a kínai fizetőeszköz erősödését, amely az elmúlt évben folyamatos volt. Nem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül a tényt, hogy a kínai bankok sérülékenyek, befektetéseik sokszor kockázatosak vagy kevéssé átláthatóak. Az HSBC 2014-es előrejelzései között a kínai gazdaság lassulása is felmerült mint hátráltató tényező.



3. ábra: A USD/CNY árfolyam alakulása 2005-től
Forrás: http://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=CNY&view=5Y
(letöltve: 2015.03.20.)

7. A jüan-klíring terjedése

Látható, hogy egyre nagyobb teret hódít a CNY-ban való klíringelés, s mindezt alátámasztja, hogy Kína Jüan-elszámolási rendszert hoz létre Európában, erről kötött megállapodást a luxembourgi és a kínai jegybank.219 Ezen kívül Luxemburgban telepedett meg a három kínai nagybank európai központja is, egyre szorosabbra fűzve ezzel az európai szálakat. A People's Bank of China (PBoC) hamarosan jüan-klíringbankot hoz létre Luxembourgban, s a piaci felügyeletet a luxemburgi jegybank látja majd el. A terjeszkedés azonban itt nem áll meg. Párizs is szándéknyilatkozatot írt alá jüan devizaügyleteket klíringjének lebonyolítására létrehozandó infrastruktúra megteremtésére. Szintén nagy lépés, hogy megkezdte működését Frankfurtban az euró-övezet első kínai, devizában klíring feladatokat ellátó devizakereskedelmi platformja a Bank of China kezelésében. A klíringbank jelenléte biztosítja a renminbi-ben való elszámolást az ügyfelek saját bankján keresztül. Ennek jelentősége abban áll, hogy az elszámolási láncolatból kiesik a dollár mint váltóvaluta, közvetlenül lehet eurót renminbire váltani. (Ez költség és árfolyamveszteség csökkenést is jelent.)220

A SWIFT adatai szerint 2014. November óta a fizetési forgalomban a Jüan megelőzi az ausztrál és kanadai dollárt is, s ezzel az ötödik helyen álla renminbi a világvalutái között. Ez jelentős javulás a 2013. januári 13. helyhez képest.221

A renminbi nemzetközi használatának támogatása érdekében a kínai jegybank számos swapline keretmegállapodást kötött külföldi jegybankokkal. 2013-14-ben az Európai Központi Bank, a BoE a Svájci Nemzeti Bank is a PBoC partnerévé vált.

Az alábbi jegybankok tervezi használni a jövőben a swap megállapodásokat a PBOCcal: Reserve Bank of New Zealand, RBA - Reserve Bank of Australia, EKB, HKMA - Hong Kong Monetary Autority, ugyanakkor csak egy kisebbség hirdetett meg jegybanki renminbi eszközöket (BoK - Bank of Korea, MAS - Monetary Authority of Singapore, HKMA).

A kínai tőkemérleg liberalizációja során a jegybankok az elsők között kaptak lehetőséget a kínai tőkepiacon való portfolió befektetésre. Az elmúlt időszakban több monetáris hatóság vásárolt renminbi eszközöket. Kína adósság-besorolása jó, és a renminbi eszközök diverzifikációs lehetőséget, és relatíve magas hozamot biztosítanak, ennek ellenére ezek aránya kicsi. A jegybankok devizatartalék-portfoliónak az elenyésző hányadát teszik ki, alig érik el az 1-3 százalékot.

A kínai jüan avagy renminbi konvertibilitásának megteremtéséhez elengedhetetlen a prudenciális felügyelet megerősítése, de talán még ennél is fontosabb a kínai jegybank függetlenségének elérése. Gondot okozhat még a betétbiztosítás és befektetővédelmi szervek hiányosságainak pótlása, és a hitelminősítési rendszer fejlesztése is tartogat megoldandó problémákat.

Európában jelenlévő kínai bankok jelenleg az ABC - Agricultural Bank of China, a BoC, az ICBC - Industrial and Commercial Bank of China, CBC, amelyek levelező banki szolgáltatásokat nyújtanak, számlát vezetnek renminbiben és az anyabankon keresztül cross-border elszámolások biztosítanak.

Hivatalos elszámolóbankok: a Bank of China (BoC) Dél Koreában, Hong Kongban, Malajziában, Franciaországban és Németországban Industrial Bank of China (ICBC) Szingapúrban, Thaiföldön, Luxemburgban, illetve Katarban, China Cosntruction Bank (CCB) az Egyesült Királyságban.

---

219 http://www.napi.hu/nemzetkozi_gazdasag/kina_juankereskedelmi_rendszert_hoz_letre_europaban.583226.html leöltés ideje: 2014

220 Könnyebb lett kínai devizában kereskedni Kínával http://feedy.me/read/9007656/konnyebb-lett-kinai-devizaban-kereskedni-kinaval (letöltve: 2015.01.25)

221 Ötödik a Jüan http://www.hirado.hu/2015/01/28/otodik-a-juan/?source=hirkereso (letöltve: 2015.01.30.)

A hivatalos, PBoC által kijelölt RMB elszámolóbank Szingapúrban az ICBC (Industrial and Commercial Bank of China) szingapúri fióktelepe 2013 februárja óta. A PBoC emellett az ICBC fiókjával is aláírt egy megállapodást az elszámolásokkal kapcsolatban, lehetővé téve, hogy elszámolásforgalmi tevékenységet végezzen a fiók.[222] Érdekesség, hogy Új-Zéland egyelőre nem kötött elszámolási megállapodást és pillanatnyilag nem is tervezi, hogy szorosabbra fűzi kapcsolatait Kínával.[223]
A Frankfurtban létesített renminbi központ létrejötte kiemelt jelentőségű: fontos lépés, hogy Ázsián kívül is kezd kiépülni a jüan-elszámolási infrastruktúra. Az egész euro-zóna profitál a napon belüli renminbi fizetések lebonyolításán. Az elszámolási kapcsolatok bővülése az ügyfelek számára is kedvező folyamat. Németország, Európa gazdasági motorja vezető szerepre tör a térség jüan-elszámolásának tekintetében is, támogatja a hatékony fizetési megoldásokat a vállalkozások és az ügyfelek érdekében.

Kína pénzügyi fejlődése szemmel látható, a németek 5 pontban foglalták össze a renminbi elszámolás előnyeit:

1. a renminbi elszámolás kiváltja az USA-dollár átváltással bonyolított fizetéseket
2. a vállalatok a renminbi fizetéseiket napon belül tudják lebonyolítani (megfelelő időben benyújtott megbízások esetén) Cut off: onshore esetén 10 óra, offshore fizetés esetén 16 óra
3. közvetlenül lehet renminbiben számlázni (korábbi EUR és USD helyett) árfolyamkockázat könnyebben kezelhető
4. nyelvi problémák, elég egyetlen nyelv használata a fizetések során
5. azonos jogi tér (rechts raum)[224]

8. Kína és Oroszország klíring-kapcsolatai

Kína és Oroszország együttműködése a klíring szolgáltatások terén az elmúlt évben kapott lendületet az orosz-ukrán válság mélyülésével. Azóta, bár rövid idő telt el, Kína meghatározó szerepet vívott ki az orosz pénzügyi infrastruktúra újraépítésében. 2014. augusztus 3-án látott napvilágot a hír, miszerint Oroszországban a VISA és MASTERCARD riválisaként fizetési rendszert vezetnek be, de a rendszer nem a Sberbank PRO 100-rendszeren fog alapulni, hanem a központi bank saját platformján, és már 2015-ben működnie kell. Az új fizetési rendszert tesztelésében 5 nagybank vett részt és március 31-ével lezárult a tesztelési folyamat.

Az idő igen rövid, a felhasználók és résztvevők száma igen magas, a fizetés rendszernek fel kell tudnia venni a versenyt a legkorszerűbb, több évtizedes tapasztalattal rendelkező szolgál-

[222] Hódító jüan: Így csinálják külföldön, mit tehet az MNB? http://www.portfolio.hu/gazdasag/hodito_juan_igy_csinaljak_kulfoldon_mit_tehet_az_mnb.3.210455.html (letöltve: 2015.02.20.)
[223] Farkas Péter – Szabó Zsolt:Kína szerepe a nemzetközi pénzügyi rendszerben http://www.chinanetwork.hu/portal/downloads/MAGYAR/publikacio/2008%20tanulmanyok/4-08-Farkas-Szabo.pdf (letöltve: 2015.01.31.)
[224] Renminbi-Handelszentrum nimmt Fahrt auf- Clearing am Finanzplatz Frankfurt gestartet http://www.frankfurt-main-finance.de/de/ueber-uns/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-2014/renminbi-clearing-am-finanzplatz-frankfurt-gestartet/ (letöltve: 2015.02.20.)

tatókkal és a TARGET-tal. A napjainkra szinte természetessé váló napon belüli átutalást, és azonnali fizetést kell lehetővé tennie, s mindezt biztonságosan és átláthatóan.[225]

Ma a kártyás fizetések 90%-a a VISA és MASTERCARD-on keresztül számolódik el, és a bankkártya-használat itt is dinamikusan nő. A szűk időkeret miatt többen aggodalmukat fejezték ki, de a VISA és a MASTERCARD nem kívánta kommentálni az orosz törekvést.[226] Azt, hogy ilyen gyorsan is folynak a fejlesztések, és hogy Oroszország ezt mennyire komolyan gondolja, jól szemlélteti, hogy 2014. szeptember 22-én megjelent a hír, miszerint Oroszország harmadik legnagyobb hitelezője a Gazprombank elkezdett bankkártyát kibocsátani a kínai UnionPay rendszert használva.[227]

Unipay 2002-ben jött létre és hazai alternatívát kívánt adni a kínai polgárok számára a VISA és MASTERCARD mellett. Alapítása óta világelső pozícióra tett szert a kibocsátott kártyák számának tekintetében, s három év alatt 2 millió kártya kibocsátását tervezi[228] Oroszországban.

Sok bank még csak most kezdi kialakítani kapcsolatait a kínai Union Bankkal, de sokan még óckodnak tőle, hogy kínai bankkártyákat bocsássanak ügyfeleik rendelkezésére. A jelenlegi üzleti kapcsolatok leginkább levelezőbanki szolgáltatásokban merülnek ki.

A Kína szándékai komolyak, jól szemlélteti ezt, hogy mintegy 3-4 milliárd dollár értékben tett le biztosítékot az orosz nemzeti banknál a fizetési rendszer biztosítékaként 2014 augusztusában. Első körben 20.000 kártyát bocsátottak ki, amelyet újabb 100.000 követett, de a távlati célok között 100 millió bankkártya kibocsátását fogalmazták meg.

Az Unipay piaci részesedése a betéti kártyákat tekintve 47%-kal, amely biztosítja számára a világelsőséget. A VISA részesedése 40,6% a MASTERCARD 12,2% a Nilson-jelentés szerint.[229] A jövőben még ennél is nagyobb szeletet hasíthat magának a bankkártya piacon az UniPay, ezt a jövőben prognózis szintén a Nilson-riport szemlélteti.

---

225 http://rbth.co.uk/business/2014/08/04/russian_central_bank_to_create_its_own_domestic_payment_system_38751.html (Letöltve: 2014.11.12.)

226 Russia to force card issuers to use domestic payment system http://rt.com/business/193752-russia-national-payment-system/ (Letöltve: 2014.11.12.)

227 *http://www.themoscowtimes.com/business/article/major-russian-bank-opts-for-chinese-payment-system-over-visa-and-mastercard/507555.html*

Major Russian Bank Opts for Chinese Payment System Over Visa and MasterCard (Letöltve: 2014.11.12).

228 http://rt.com/business/180696-china-russia-union-pay/ (letöltve: 2015.03.09.)

229 http://www.portfolio.hu/finanszirozas/bankok/megszuletett_a_dontes_eltorlik_a_kamatplafont_kinaban_2.4.211317.html (letöltve: 2015.03.20.)



3. ábra: A bankkártya kibocsátás volumenének várható változása 2017-re a Nilson-riport szerint

Forrás: http://www.nilsonreport.com/publication_chart_and_graphs_archive.php?1=1&year=2013
Letöltve: 2015.03.10.

UnionPay székhelye Shanghaiban található, hazai és külföldi tagjainak száma meghaladja a 400-at. Ezen túlmenően elmondhatjuk, hogy a kínai bankkártya üzletág meghatározó szereplője, amely bankközi elszámolási rendszert (interbank settlement system-et) működtet. Régiókon és határon átnyúló szolgáltatásokat egyaránt biztosít, mely elengedhetetlen feltétele versenyképességének.

Kína Európa irányába történő pénzügyi terjeszkedése valamint az orosz kapcsolatok szorosabbra fűzése egyértelműen annak irányába mutat, hogy hamarosan kialakulhat a harmadik vagy negyedik (ha Londont és az Európai Uniót külön kezeljük) elszámolási centruma. A földrajzi kiterjedésből és a lakosság számának nagyságából eredően Kína jelentősen lekörözheti mind fizetési forgalmában mind elektronikus fizetőeszköz kibocsátásban riválisait.

Kína pénzügyi nagyhatalmi ambíciójának tökéletes példája az Asian Infrastructure Investment Bank, avagy ahogy a sajtóban találkozhatunk vele a kínai világbank létrehozásának ötlete, amely mára megvalósulni látszik. Az USA gyanakodva és kétkedve fogadja a riválisnagybank megjelenését, elsősorban a jogi normák különbözősége miatt, de sokak számára a brit csatlakozási szándék is meglepő fordulat. Mára 46 bank jelezte hogy csatlakozni szándékozik

az Asian Infrastructure Investment Bank-hoz többek között Norvégia, Ausztrália, Magyarország, Dél-Korea és Oroszország is.

A 21. századi Kína pénzügyi fejlődésének velejárója és alapja a kulturális és technológiai nyitás és nem utolsó sorban az innovációs készség. A szabályozási környezet folyamatos közeledése az európai normákhoz hozzásegítette Kínát a dinamikus pénzügyi infrastrukturális fejlődéshez, de még számtalan kihívásra kell válaszolni az egyre növekvő pénzügyi központnak.

Irodalomjegyzék

1. Erőközpontok és régiók, szerkesztette: Blahó András, Kutasi Gábor 25-28.o.; 202-221.o.(Akadémia 2010.)
2. Hetényi G.−Hünlich Cs.−Mocsáry P. [2000]: Az Európai Unió a változó világban. In: *Változó Világ* 35. szám, Győr. Széchenyi.
3. Loader, David [2014]: Clearing, Settlement and Custody (Butterworth-Heinemann Second edition)
4. Tóth Éva Alíz [2012]: A globális pénzügyi központok világgazdasági szerepének változásai http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1098/1/kg_2012n4p81.pdf (letöltve: 2015.03.10.)

Egyéb hivatkozások

American poodle to Chinese lapdog?
http://www.economist.com/news/business-and-finance/21646352-america-and-britain-odds-over-how-deal-china-american-poodle-pekinese-lapdog (letöltve: 2015.03.18.)
Clearing House
http://www.answers.com/topic/clearing-house (letöltve: 2015.01.15.)
EBA STEP1 clearing
https://www.ebaclearing.eu/STEP1-N=STEP1-L=EN.aspx (letöltve:2015.01.01)
ECB TARGET2
https://www.ecb.europa.eu/paym/t2/html/index.en.html (letöltve: 2015.01.01.)
GFCI 2013 MArch
http://www.geneve-finance.ch/sites/default/files/pdf/2013_gfci_25march.pdf (letöltve:2015.03.20.)
Intercontinental Exchange
https://www.theice.com/publicdocs/ICE_at_a_glance.pdf (letöltve: 2015.01.01.)
It's farewell to the cheque as cards rule
http://www.theguardian.com/money/2008/feb/03/personalfinancenews.consumeraffairs1 (letöltve: 2014.11.28.)
Kína jüan-kereskedelmi rendszert hoz létre Európában
http://www.napi.hu/nemzetkozi_gazdasag/kina_juankereskedelmi_rendszert_hoz_letre_europaban.583226.html (letöltve: 2014.03.20.)
Könnyebb lett kínai devizában kereskedni Kínával
http://feedy.me/read/9007656/konnyebb-lett-kinai-devizaban-kereskedni-kinaval (letöltve:2015.03.20)
LCH Clearnet
http://www.lchclearnet.com/about-us/company-structure (letöltve: 2015.01.18.)
London aims the win bigger slice of thriving Islamic finance market

http://www.ft.com/cms/s/0/5ac646c8-e3fd-11e2-91a3-00144feabdc0.html#axzz3N8CoOduu (letöltve:2014.12.27.)
Megszületett a döntés, eltörlik a kamatplafont Kínában
http://www.portfolio.hu/finanszirozas/bankok/megszuletett_a_dontes_eltorlik_a_kamatplafont_kinaban_2.4.211317.html (letöltve: 2015.03.20.)
MNB hivatalos árfolyamai
http://www.mnb.hu/arfolyam-lekerdezes (letöltve:2015.03.20.)
NYESE/ICE (Intercontinental Exchange)
https://www.theice.com/publicdocs/ICE_at_a_glance.pdf (letöltve: 2015.01.01.)
Patrick Hess: Securities Clearing and Settlement in China Markets, Infrastructure and Policy-
http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp116.pdf (letöltve: 2015.01.26.)
Payment, Clearing and Settlement in China
http://www.emeap.org/emeapdb/upload/WGMeeting/Payment,%20clearing%20and%20settlement%20systems%20in%20China.pdf (letöltve: 2015.01.26.)
Payment, clearing and settlement systems in the United States
http://www.bis.org/cpmi/publ/d105_us.pdf (letöltve: 2015.01.01.)
Renminbi/jüan
http://hu.wikipedia.org/wiki/Renminbi (letöltve: 2015.01.25.)
Saját bankközi fizetési rendszert tervez Oroszország
http://hvg.hu/gazdasag/20140827_Sajat_bankkozi_fizetesi_rendszert_tervez/ (letöltve: 2014.11.12.)
Sarabanes–Oxley Act 2002.
http://www.soxlaw.com/s302.htm(letöltve: 2015.01.01.)
Stampede to Join China's Development Bank Stuns Even Its Founder
http://www.nytimes.com/2015/04/03/world/asia/china-asian-infrastructure-investment-bank.html?_r=0 (letöltve: 2015.03.30.)
SWIFT
http://www.swift.com/about_swift/company_information/swift_history?lang (leöltve:2014.12.01.)
The Birth of Stock Exchanges
http://www.investopedia.com/articles/07/stock-exchange-history.asp (letöltve: 2015.02.10.)
The History of The Stock Market
https://www.mint.com/blog/investing/the-history-of-the-stock-market/ (letöltve: 2015.02.25.)
USD/CNY árfolyam alakulása 2005-től
http://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=CNY&view=5Y (letöltve: 2015.03.20.)
Kína saját világbankot alapít
http://www.portfolio.hu/vallalatok/penzugy/kina_sajat_vilagbankot_alapit.200532.html (letöltve: 2015.02.25.)

NÉMETH KRISZTINA[230]: Feltörekvők-e a magyar családi vállalkozások?

1. Bevezetés

A családi vállalkozások GDP-hez és a foglalkoztatáshoz való hozzájárulásuk alapján nemzetközi vonatkozásban is, mind a nagyvállalati szektorban, mind a mikro-, kis és közepes vállalatok körében jelentőséggel bírnak, ennek ellenére hazánkban az utóbbi évtizedben váltak a kutatói érdeklődés tárgyává elsősorban a napjainkban is zajló generációváltás/utódlás folyamata kapcsán. Doktori kutatási témám a hazai családi vállalkozások teljesítményének összetevői Magyarországon, különös tekintettel a tulajdonos-menedzser, az innovációs aktivitás és az exportteljesítmény összefüggéseire. Célom az ún. professzionalizálódó, folyamatos növekedést produkáló, gazella típusú családi vállalkozások karakterisztikájának vizsgálata empirikus módszerekkel. Jelen tanulmány arra irányul, hogy a nemzetközi szakirodalom bázisán teljesítményvizsgálat alá vonja a legdinamikusabban növekvő, legsikeresebb hazai középvállalkozásokat a Figyelő által elkészített Feltörekvő 200 vállalati minta alapján. Arra keresem a választ, hogy családi vállalkozásoknak is sikerülhet-e ebbe a vállalati körbe bekerülni, s amennyiben igen, akkor kimutatható-e szignifikáns teljesítménykülönbség a növekedési ütemet, a jövedelmezőséget, illetve az exportintenzitást illetően a családi tulajdonban lévő és a nem családi befolyás alatt álló vállalkozások között.

2. A családi vállalkozások teljesítménye az erőforrás alapú megközelítésben

2.1. A családi vállalkozás fogalmi kerete

A családi vállalkozások meglehetősen heterogén sokaság, és a kutatók között nincs konszenzus a definiálásuk tekintetében (Chua et al. 1999, Miller et al. 2007). A családi vállalkozások definiálása terén a legnagyobb nehézség a családi vállalkozások sokszínűségéből eredeztethető, hiszen kihívást jelent olyan átfogó, egzakt meghatározást alkotni, ami megfelel mind a tudományelméleti igényességnek, ugyanakkor lehetővé teszi a családi vállalkozások sajátos karakterisztikájának összefoglalását vállalatmérettől függetlenül. A családi vállalkozások terén létező fogalmi zűrzavarnak a következménye, hogy az empirikus kutatásokban nehézséget jelent a családi és nem családi vállalkozások elhatárolása, s felvetődik számos további módszertani aggály (mint például a mintavétel, a különböző kutatási eredmények összehasonlíthatósága). A saját kutatási design kialakítása érdekében megkerülhetetlen ennek a diverzifikált fogalmi rendszernek a megismerése, azoknak a kvalitatív és kvantitatív jellemzőknek az áttekintése, amelyek a családi és nem családi vállalkozások elkülönítésének és a definícióképzésnek az alapját képezik (Klein, 2000.). A kutatók abban egyetértenek, hogy a családi befolyás kulcsfontosságú a családi vállalkozások működésében, a családi vállalkozás kifejezés értelmezése szerzőről szerzőre változatos képet mutat. A definiálás terén mutatkozó elméleti munka intenzitását jól kifejezi a tény, hogy 1989 és 1999 között 44 különböző megfogalmazás született (Habbershon-Williams, 1999), még sincs általános érvényű közöttük.
Litz (1995) a definíciók áttekintése kapcsán arra a következtetésre jutott, hogy vannak ún. struktúra-alapú meghatározások, amelyek a családi vállalkozások tulajdonosi és menedzsment

[230] főiskolai tanársegéd, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest
PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

szerkezetére építenek, és az ún. szándék-alapú fogalmak, amelyek a családtagok azon értékeire és preferenciáira építenek, amelyek a családi jelleg iránti elköteleződést fejezik ki.
Chrisman és szerzőtársai (2005) ezen elméleti bázison két csoportba sorolják a családi vállalkozásokkal kapcsolatos meghatározásokat: A szakirodalomban megjelenő definíciók egyik csoportját a meghatározott ún. részvételi kritériumokra (családi tulajdon, családi irányítás és a család által gyakorolt kontroll) alapozott meghatározások képezik, s léteznek a restriktívebb, a családi vállalkozás esszenciális elemeire építő megközelítések, amelyek a családi jelenlétből adódó sajátos viselkedésmódot hangsúlyozzák. Chrisman és szerzőtársai a családi vállalkozások ún. családi részvétel kritériumai között említik a tulajdonosi, felügyeleti, irányítási kérdésekben való családi bevonódást és a családon belüli utódlás vágyát, míg a családi vállalkozások esszenciális elemei közé az alábbiakat sorolják:

- a család stratégiai szintű befolyásgyakorlása,
- a család által megalkotott vízió és a családi kontroll generációkon átívelő fenntartása,
- a családi vállalkozás viselkedése[231] és
- az ún. „familiness".

Poutziouris (2001) munkásságában hasonló logikai érvelés mentén ún. zárt és nyílt definíciókat különböztet meg, ahol a zárt definíciók jelentik a mérhető kritériumrendszer alapján történő meghatározást, míg a nyílt definíciók alatt a családi vállalkozássá válás szándékát és az önmeghatározást érti.
Rogoff és Heck (2003) a családi vállalkozást a családi tulajdonhoz, a családtagok menedzsment részvételéhez, a családnak a vállalat működtetésében betöltött szerepéhez és a különböző generációkhoz tartozó családtagok teljes bevonódásához köti.
A menedzsment-kérdéseket illetően kevésbé restriktív álláspontot képviselnek azok, akik abban az esetben is családi vállalkozásnak tekintenek egy vállalkozást, ha a családtag tulajdonos a vállalkozás növekedési céljai elérése érdekében lemond a menedzsment funkciókról, és külső menedzser alkalmazásával biztosítja a családi vállalkozás működésének folyamatosságát (Blumentritt, Keyt & Astrachan 2007)
A családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások többnyire tehát egy vagy több kritérium alapján különböztetik meg a családi vállalkozásokat a nem családi vállalkozásoktól.
A családi vállalkozások természete véleményem szerint az esszenciális elemekre is építő meghatározások segítségével inkább megragadható, így ezek ismertetése nélkül nem lehet teljes a családi vállalkozások fogalmának leíró jellemzése.
Poza (2007) szerint az tekinthető családi vállalkozásnak, ahol a tulajdonosi kontroll, irányítás (15% vagy magasabb) a család két vagy több tagja vagy családok szövetsége által valósul meg. Emellett a családtagok stratégiai hatást gyakorolnak a cég menedzsmentjében, akár a menedzsmentben való aktív részvétellel, akár a kultúra alakításával, akár tanácsadóként vagy igazgatósági tagként való részvétellel vagy aktív részvénytulajdonosi szerepvállalással, továbbá jelen van a vállalkozás működésében a családi kapcsolatokkal való törődés, illetve a generációkon túlmutató folyamatosság szándéka vagy lehetősége.
Chua (1999) úgy definiálja a családi vállalkozást, mint egy olyan vállalkozás, amely a vállalati jövőkép generációkon is túlmutató folytatásában és formálásában érdekelt, melynek irányításában/menedzsmentjében egy vagy néhány családból származó domináns koalíció vesz részt.
A definíciók sokszínűségét bizonyítja egy, az Európai Bizottság Belső Piaci, Ipar-, Vállalkozás- és Kkv-politikai Főigazgatósága (akkori nevén Vállalkozáspolitikai- és Ipari Főigazgatóság) megbízásából 2008-ban lefolytatott vizsgálat, amely 33 országra kiterjedően (EU 27, Izland, Norvégia, Lichtenstein, Törökország, Horvátország és Macedónia) elemezte a nemzeti fogalomhasználatot és kutatta a definíciókban fellelhető közös elemeket, amelyek

[231] „family business behavior" bővebben Chrisman et al. (2005).

egységes európai fogalom meghatározást eredményezhetnek. Mandl (2008) a feltárt 90 definíció alapján nem talált olyan egységes és általános érvényű meghatározást a "családi vállalkozás" kategóriára, amely széles körben és kizárólagosan alkalmazott lenne valamennyi elképzelhető területen, mint például a köz- és politikai viták, a jogi szabályozás, valamint a statisztikai adatszolgáltatás, továbbá a társadalmi-gazdasági kutatások terén. A szakértői csoport által javasolt definícióban három kritérium: a család, a vállalkozás és a tulajdon jelenik meg (European Commission, 2009) az alábbiak szerint:
Egy vállalkozás akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha

- a döntési jogok többségével a céget alapító természetes személy(ek), vagy olyan természetes személy(ek), akik a vállalkozásban tulajdonrészt szereztek, illetve a korábban említettek házastársai, szülei, gyermekei vagy gyermekei közvetlen leszármazottai rendelkeznek, a döntési jogok közvetettek vagy közvetlenek,
- a család vagy a rokonság legalább egy képviselője formálisan is részt vesz a vállalkozás irányításában,
- illetve tőzsdén jegyzett cégek esetén, ha a cég alapítója (vagy vásárlója), illetve családja vagy leszármazottai a döntési jogokat biztosító részvények legalább 25%-át birtokolják.

Az általam alkalmazott családi vállalkozás kritérium a következő:
Azt a vállalkozást tekintettem a felhasznált Figyelő Feltörekvő 200 adatbázisban családi cégnek, ahol a tulajdonosok között volt legalább két azonos vezetéknevű személy (Opten rendszer alapján), és sikerült közöttük rokoni kapcsolatra utaló információt találnom (a cég honlapját és a céggel kapcsolatos sajtómegjelenéseket is áttekintve), illetve legalább egy közülük vagy ilyen vezetéknevű a cég vezetőségében érintett.

2.2. Az erőforrás elmélet, mint a családi cégek teljesítményének elméleti bázisa

A családi vállalkozások teljesítményét befolyásoló tényezők vizsgálata jellemzően a családi cégek erőforrás alapú megközelítésére épít, miszerint a teljesítmény-, illetve versenyelőny legfőbb forrása a családi vállalkozások rendelkezésére álló specifikus erőforrásokban gyökerezik. A családi vállalkozás sajátos erőforrások és adottságok összessége az ún. familiness, amely Habbershon és Williams [1999] szerzőpáros munkásságához kötődő kulcsfogalom a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatásban, és azon egyedi erőforrások együttesét értik alatta, ami a család, a családtagok és a vállalkozás rendszerének kölcsönhatásából ered, s hosszú távú versenyelőnyt biztosíthat a családi vállalkozásoknak.
A kutatások alapján a familiness pozitív, ugyanakkor bizonyos esetekben negatív következményekkel is járhat. Klein [2008] és Milton [2008] szerint amennyiben a családi vállalkozást a bizalom, az egyenes kommunikáció, a családtagok részéről önzetlen odaadás és hosszú távú érdek vezérel (mint például a szervezet identitásának javítása), a familiness megkülönböztető, pozitív tényezővé válik. Amennyiben a szervezetet rövid távú személyes érdekek vezérelnek, a familiness jelleg inkább negatív eredményt szül, apátián, rugalmatlanságon, nepotizmuson, tehetetlenségen keresztül [Bruch és Ghoshal, 2003] a szervezet energia szintjét csökkentve.
A családi vállalkozások jellegzetességét adó, versenyképességet növelni és csökkenteni is képes erőforrásait különbözőképpen tipologizálják a szerzők.
Az egyik gyakran hivatkozott megközelítés Poza [2007] nevéhez fűződik, aki a családi vállalkozásoknál az alábbi erőforrásokat tekinti a versenyelőny specifikus erőforrásainak:

1) a tulajdonosok és a menedzserek átfedő felelősségvállalása, illetve a kis cégméret, ami egyfajta szervezeti rugalmasságot eredményez;
2) a koncentrált tulajdonosi struktúra, amely termelékenység növekedést és hosszú távú orientációt eredményez;
3) az ügyfél fókusz és a piaci rések keresése, mely növeli a nyereségességet;

4) a családi név és reputáció védelme, amely egyfajta minőség iránti elköteleződésben jelenik meg;
5) a család – tulajdon – menedzsment összhangjából adódó ún. „türelem tőke", amely adminisztratív költségekben jelenthet megtakarítást, továbbá elősegíti a generációk közötti tudástranszfert és rövidebb reakcióidőt eredményez a turbulensen változó környezetben.

Joseph és szerzőtársai [2007] szerint a családi vállalkozások versenyelőnyének forrása

1) a vállalkozói ideológia,
2) a családi vállalkozás hírneve és
3) az érintett csoportokkal kiépített kapcsolat.

Dyer [2010] munkásságában három determináló tényezőt említ, s megkülönbözteti

1) a humán tőkét, amely alatt a vállalkozás működésében részt vevő elsősorban családtagok motiváltságát, időáldozatát, lojalitását érti;
2) a szociális tőkét, azaz azokat a kapcsolatokat, amelyeket a családtagok építenek és hosszú távon fenntartanak az alkalmazottakkal, a vevőkkel, a szállítókkal, az idegen forrást biztosítókkal, a helyi társadalom tagjaival; valamint
3) a pénzügyi tőkét, amely a családtagok rendelkezésére álló, és adott helyzetben a vállalkozás rendelkezésére bocsátható pénzeszközöket jelenti.

2.3. A családi vállalkozások és a nem családi vállalkozások teljesítménydifferenciáira fókuszáló kutatási előzmények

A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom jelentős hányada említést tesz a családi vállalkozások teljesítményéről, ugyanakkor mindössze a cikkek 10-15%-a esetében áll maga a teljesítmény és annak összefüggései a fókuszban [Chrisman et al, 2003.]. A tanulmányok többsége a családi és nem családi vállalkozások közötti teljesítménykülönbségeket vizsgálja. A cikkek többségében az ún. hagyományos teljesítménymutatókra építenek, mint például a méret, a növekedési ütem, jövedelmezőség, pénzügyi struktúra, termelékenység [Gallo et al, 2004; Gallo, 1995], McConaughy és Phillips, 1999; Westhead és Cowling, 1998] annak ellenére, hogy a családi vállalkozások célrendszerében a gazdasági mellett egyéb, nem gazdasági motívumok is megtalálhatóak.

Kowalewski és szerzőtársai [2010] 217 lengyel tőzsdei vállalkozásra kiterjedő vizsgálata során pozitív és szignifikáns kapcsolatot igazolt a családi tulajdon és a RoE, valamint a RoA mutatók értéke között. Anderson és szerzőtársai [2003] a S&P 500 vállalati mintára kiterjesztett vizsgálatuk során arra a megállapításra jutottak, hogy a családi tulajdonrész és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat fordított U-alakú görbével írható le, ahol 30 %-os maximális családi tulajdonrészesedés mellett érték el a családi vállalkozások a legnagyobb teljesítménytöbbletet. Mishra és szerzőtársai [2001] norvég, Sraer és Thesmar [2007] francia, míg Martinez és szerzőtársai [2007] chilei vállalkozásoknál mutattak ki szignifikáns pozitív kapcsolatot a családi tulajdonlás és a vállalati teljesítmény között.

Számos olyan kutatási eredmény született, amely ellentmond a fentieknek. Miller és szerzőtársai [2007] a Fortune 1000 vállalati mintát elemezve azt a konklúziót vonták le, hogy a nemcsaládi vállalkozások felülmúlták a családi cégeket a Tobin-féle Q vonatkozásában. Holderness és Sheehan [1988] húsz évvel korábban is hasonló megállapítást tett, az USA-ban végzett felmérésük kapcsán ugyanis szignifikánsan alacsonyabb RoE, RoA és Tobin-féle Q értéket mértek a családi vállalkozásoknál, mint a nem-családi cégeknél. Górriz és Fumás [2005] 53 spanyol tőzsdei céget középpontba állító kutatása nem talált szignifikáns különbséget a családi és a nem-családi vállalkozások között a RoA és a Tobin-féle Q alapján. Ehrhardt és szerzőtársai [2005] longitudinális vizsgálata szerint, mely 124 német 50 millió euró feletti árbevétellel rendelkező vállalatra orientálódott, a családi vállalkozásoknál magasabb a RoA

mutató értéke, ugyanakkor szignifikáns különbséget nem tapasztaltak a részvénypiaci teljesítményt illetően. Corstjens és szerzőtársai [2006] transznacionális kutatása a vizsgált mutatók és az érintett országok kapcsán differenciált képet mutat. A Tobin-féle Q kapcsán valamennyi vizsgálat által érintett országban (Németország, Nagy-Britannia, USA, Franciaország) a családi vállalkozások értek el jobb eredményt. A RoA tekintetében a brit vállalatokat leszámítva a családi cégek felülmúlták a nem családi vállalkozásokat.

3. Empirikus kutatás – Fókuszban a feltörekvő családi vállalkozások teljesítménye

A tanulmány következő egységét a saját kutatás ismertetése képezi. Elsőként magát a Feltörekvő 200 vállalati mintát mutatom be, majd az alkalmazott módszertant tisztázom, végül az elvégzett statisztikai vizsgálati eredmények közlésére térek ki.

3.1. A minta bemutatása

A Figyelő 2009 óta elkészíti a Feltörekvő 200-as listaként azon társaságok listáját, amelyek a bázisévi pénzügyi adatai alapján teljesítik a középvállalati kategória ún. minősítő-kritériumait[232], azaz a foglalkoztatottak létszáma 50-249 közé esik, a nettó árbevétel 10 és 50 millió euró, és/vagy a mérlegfőösszege 10 és 43 millió euró közé esik. Nem kerülnek a listára azok, akik közvetlenül vagy közvetve az állam vagy önkormányzat többségi tulajdonában vannak, illetve akik a pénzügyi szektorhoz tartoznak, továbbá a nonprofit és a közhasznú társaságok; valamint azok, akik nem adtak le a lista zárásáig a 2013-as évre vonatkozóan beszámolót, végül azok, akik 2013-as üzemi (üzleti) eredménye negatív volt, vagy a létszámuk, illetve árbevételük csökkent a 2012. évihez képest.
A kritériumok alapján 335 sikeres cég közül került ki a legsikeresebb 200 listája. A legsikeresebb feltörekvő cégek 200-as toplistája az ún. Figyelő Sikerindex alapján lett összeállítva. A Figyelő Sikerindex az alábbi három mutató alapján készített vállalati rangsor rangsorszámainak összegzéseként lett megállapítva:

1) ROIC – a működésbe befektetett hozamelvárással rendelkező tőke hatékonysága, amely alatt a saját tőke és a kamatköteles idegen források (hitelek és kölcsönök) összegét értjük (Bíró et al, 2010). A Figyelő által alkalmazott számítási mód: a 2013-as EBITDA (kamatok, adózás és értékcsökkenési leírás előtti eredmény) értéke elosztva a 2012. évi saját tőke és a 2013. évi hosszú lejáratú kötelezettség és a rövid lejáratú hitelek és kölcsönök záróértékének összegével.
2) Élőmunka-arányos jövedelmezőség – az EBITDA és a személyi jellegű ráfordítások összege elosztva az átlaglétszámmal.
3) Növekedési mutató – a létszám és az árbevétel előző évihez viszonyított bővülési ütemeinek kombinációja.

A Feltörekvő 200-as toplistán 95 magyar tulajdonú és 105 külföldi tulajdonban lévő vállalkozást találunk, amelyek közül három esetében (LogMeIN, Las Vegas Casino és a Scitec) a menedzsmentben magyar döntéshozók vesznek részt.
Ágazati hovatartozásukat illetően a legtöbb feltörekvő céget a kereskedelem, illetve az élelmiszer-ipar és a mezőgazdaság adja. A harmadik helyezett a fémfeldolgozás és a gépgyártás. A vállalatok egy nyolcada a szállítmányozás és logisztika területén tevékenykedik. A cégek egy ötöde végez vegyipari, építőipari és járműipari tevékenységet, illetve meglepő, hogy ebbe a körbe tartozik az IT szektor és a távközlés, amely szintén kb. egyötödnyi vállalatot delegált a listába.

[232] A kutatás a 2013-as listára épül, így a 2012-es év, mint bázisév kritériumai szerint történt a vállalkozások besorolása.

3.2. Kutatási kérdések és hipotézisek

A Figyelő Feltörekvő 200 vállalati minta kapcsán az alábbi kérdéseket kívánom megválaszolni:
A családi vállalkozások nemzetgazdasági súlyát vizsgáló nemzetközi felmérések 70-72%-ra teszik a kis és közepes vállalati körben a családi vállalkozások részarányát [Mandl, 2008]. A legsikeresebb középvállalati körben milyen részarányt képviselnek a hazai családi vállalkozások?
A nemzetközi felmérések ellentmondásos képet festenek a családi és nem családi vállalkozások teljesítménydifferenciáit illetően. A szakirodalom a családi vállalkozásoknál a nem gazdasági célok dominanciáját és a familiness teljesítménynövelő- és csökkentő hatását hangsúlyozza, így adódik a kérdés, hogy a családi vagy a nem családi vállalkozások jövedelmezőbbek?
A családi vállalkozásokkal kapcsolatban a hosszú távú orientáció gyakran kerül említésre az erősségek között, ez vajon manifesztálódik intenzívebb növekedési ütemben is?
A családi vállalkozások alacsonyabb innovációs aktivitása egyben alacsonyabb exportintenzitást is jelent a nem családi cégekkel összevetésben, illetve érvényesülnek azok a tendenciák Magyarországon is, amelyek a családi vállalkozások nemzetköziesedésével kapcsolatos külföldi kutatások szerint érvényesek?
Mindezek alapján a hipotéziseim, amelyeket tesztelek a minta alapján:
H1. A Figyelő Feltörekvő 200 vállalati mintában reprezentálva vannak a családi vállalkozások.
H2. A családi vállalkozások teljesítménye a jövedelmezőség tekintetében meghaladja a nem családi vállalkozásokét.
H2.a. A családi vállalkozások teljesítménye a RoE tekintetében meghaladja a nem családi vállalkozásokét.
H2.b. A családi vállalkozások teljesítménye a RoA tekintetében meghaladja a nem családi vállalkozásokét.
H3. A családi vállalkozások és a nem családi vállalkozások növekedési ütemében nincs szignifikáns különbség.
H4. A családi vállalkozások exportintenzitása alacsonyabb a nem családi tulajdonban lévőkhöz képest.

3.3. Módszertan

A Figyelő Feltörekvő 200 vállalkozás adatbázisa rendelkezésemre állt a hipotézisek teszteléséhez. A számításokhoz (leíró statisztika, variancia-analízis, korreláció és regresszió számítások) az SPSS 22.0 statisztikai programcsomagot használtam.
Az elemző munkát az adatbázis kiegészítésével, bővítésével kezdtem. Az eredeti adatbázis tartalmazta a vállalkozások bázis és tárgyévi nettó árbevételét, átlagos létszámát, saját tőkéjét, adózott eredményt, export árbevételt, 1 főre jutó árbevételt, valamint a RoE és a RoA bázis és tárgyévi mértékét, illetve a változásokat százalékban kifejezve.
Az Opten Céginformációs Rendszer Cégtár és Kapcsolati Modulja segítségével önálló adatgyűjtést végeztem, ami kiterjedt a következő információkra: tulajdonosi háttér (hazai – külföldi, családi – nem családi, házaspár – testvér – szülő(k)+gyerek(ek) – tágabb (nem nukleáris) család – több család), felsővezetők, főtevékenység, székhely, alapítás időpontja.
A következő lépés a függő és független változók definiálása, amely az alábbi változó-szettet eredményezte. A kutatási kérdéseim (hipotéziseim) arra irányulnak, hogy a családi jelleg (az-az a családi befolyás) hatással van-e a vállalkozás teljesítményére, növekedésére, illetve van-e szignifikáns kapcsolat a családi tulajdon és az exportintenzitás között.

A kutatás során családi vállalkozásnak azt a vállalkozást tekintem, ahol a többségi tulajdon egy vagy több család kezében összpontosul és legalább egy családtag (alapító vagy annak rokona) részt vesz a cég vezetésében. A családi befolyást, mint független, nem metrikus, dichotóm változót (1=családi vállalkozás, 2=nem családi vállalkozás) építettem a vizsgálatba.

A statisztikai elemzést, mely a családi és nem családi vállalkozások közötti teljesítménykülönbségek vizsgálatát célozta, az alábbi indikátorok alapján végeztem el:

1. táblázat: Függő változók

Jövedelmezőség	Növekedés	Exporttevékenység intenzitása
Tőkearányos adózott eredmény (RoE) (%) Eszközarányos jövedelmezőségi mutató RoA (%)	Eszközbővülés (%) Létszámbővülés (%) Árbevétel növekedés (%)	Export árbevétel aránya mutató (%)

Forrás: Saját szerkesztés

5.3. Eredmények

A tulajdonosi háttér vizsgálata alapján megállapítható, hogy a 95 magyar magántulajdonú vállalkozás közül 62 vállalkozás tekinthető az általam megadott kritériumok alapján hazai családi vállalkozásnak. Ez 31 %-a a mintában szereplő vállalkozásoknak, ami azt jelenti, hogy majdnem minden 3. dinamikusan növekvő középvállalkozás családi tulajdonban áll.

2. táblázat: Családi és nem családi vállalkozások megoszlása

	Megoszlás (%)
Családi vállalkozás	**31,0**
Nem családi vállalkozás	**69,0**
Összesen	**100,0**

Forrás: saját szerkesztés

A családi befolyás, mint független változó jövedelmezőségre gyakorolt hatásának vizsgálata varianciaanalízissel történt, ahol a RoE és a RoA, mint függő változók szerepeltek az elemzésben. A következő táblázat azt mutatja, hogy hogyan alakul a RoE átlaga és szóródása a családi és a nem családi vállalkozások körében. Az elemzésből két vállalkozás RoE mutatója hiányzik, ugyanis ezeknél az adózott eredmény negatív és a saját tőke is negatív, így a RoE nem értelmezhető.

3. táblázat: Leíró statisztika

RoE (%)	N	Átlag	Szórás
Családi cég	62	45,55	90,99
Nem családi cég	136	51,81	96,58
Együtt	198	49,85	94,68

Forrás: saját szerkesztés

A következő táblázat a szóráshomogenitás teljesülését igazolja, és az elvégzett Levene-teszt eredményeit ismerteti.

4. táblázat: Szóráshomogenitás-tesztelése – RoE

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,059	1	196	,808

Forrás: saját szerkesztés

Az ANOVA-tábla alapján a hipotézis, miszerint a családi és nem családi vállalkozások tőkearányos jövedelmezősége szignifikánsan eltér és a családi vállalkozásoké a magasabb, elvethető. A következtetésünk tehát, hogy a nem családi vállalkozások átlagos tőke arányos jövedelmezősége magasabb, de nem szignifikáns a különbség.

5. táblázat: ANOVA – RoE

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1665,197	1	1665,197	,185	**,668**
Within Groups	1764439,898	196	9002,244		
Total	1766105,096	197			

Forrás: saját szerkesztés

Az eszközarányos jövedelmezőség mutató kapcsán az előzőhöz hasonló elemzési folyamatot követtem. A leíró statisztika kapcsán kiemelésre érdemes, hogy a RoA kapcsán kisebb szóródás figyelhető meg a vállalkozások tekintetében.

6. táblázat: Leíró statisztika

RoA (%)	N	Átlag	Szórás
Családi cég	62	**12,62**	10,24
Nem családi vállalkozás	138	**13,26**	12,70
Total	200	**13,06**	11,97

Forrás: saját szerkesztés

A szóráshomogenitás, mint a varianciaanalízis feltétele teljesül a Levene-statisztika alapján. A normál eloszlás valamennyi változónál teljesül.

7. táblázat: Levene-teszt – RoA

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,264	1	198	,134

Forrás: saját szerkesztés

Az ANOVA táblázat alapján az F-próba szignifikancia szintje ismét nem mutat statisztikailag jelentős különbséget a családi és nem családi vállalkozások között. Így mind a H2.a és a H2.b hipotézis is elutasításra került, azaz nem szignifikánsan, de a nem családi cégek jövedelmezőbbek.

8. táblázat: ANOVA – RoA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,48	1	17,48	,122	**,728**
Within Groups	28485,87	198	143,87		
Total	28503,35	199			

Forrás: saját szerkesztés

A H4 hipotézis teszteléséhez használandó növekedési indikátor, mint függő változó kiválasztásához normalitásvizsgálatot végeztem az eszköz-, létszám és árbevétel növekedés üteme kapcsán. A függő változók normalitás-vizsgálatát a normál eloszlás ábra segítségével végeztem el. A növekedési változók közül a normál eloszlást legjobban az eszközállomány bővülése közelíti. A variancia-analízis lebonyolítása előtt, a három mutató közötti kapcsolat erősségét és irányát bemutatandó, korrelációszámítást végeztem, amelynek eredménye szerint gyenge, pozitív kapcsolat van a három változó között. Ezen eredmények tükrében az eszközállomány növekedése mutatót építettem be a variancia-analízis modelljébe függő változóként, független változó pedig a családi tulajdon volt a modellben.

9. táblázat: Correlations

		GOS	GOE	GOA
Growth of sales (GOS)	Pearson Correlation	1	**,221(**)**	**,372(**)**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000
	Sum of Squares and Cross-products	315658,722	27742,645	72914,368
	Covariance	1586,225	139,410	366,404
	N	200	200	200
Growth of employee (GOE)	Pearson Correlation	**,221(**)**	1	**,202(**)**
	Sig. (2-tailed)	,002		,004
	Sum of Squares and Cross-products	27742,645	49806,235	15729,823
	Covariance	139,410	250,283	79,044
	N	200	200	200
Growth of assets (GOA)	Pearson Correlation	**,372(**)**	**,202(**)**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	
	Sum of Squares and Cross-products	72914,368	15729,823	121478,512
	Covariance	366,404	79,044	610,445
	N	200	200	200

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

Az F-próba eredménye alapján a kategóriaátlagok szignifikánsan különböznek egymástól, és az éta, valamint az éta-négyzet mutató is erre utal, így a H4 hipotézis, miszerint a családi és a nem családi vállalkozások növekedési ütemében nincs szignifikáns különbség, 95 %-os megbízhatósági szinten elutasítható. A családi vállalkozások intenzívebben növekedtek a vizsgált

időszakban, mint a nem családi tulajdonban lévők. A kategóriaátlagokat bemutató ábráról is leolvasható, hogy a családi vállalkozások növekedése intenzívebb, mint a nem családi vállalkozásoknál tapasztalt eszközbővülés.

10. táblázat: ANOVA

GOA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Growth of assets * Family or non-family business?	Between Groups	4290,068	1	4290,068	7,248	**,008**
	Within Groups	117188,443	198	591,861		
	Total	121478,512	199			

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat: Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Growth of assets * Family or non-family business?	**,188**	**,035**

A családi és nem családi vállalkozások nemzetközi tevékenységének megítélésére az exportárbevétel aránya mutatót, mint függő változót alkalmaztam. A normalitásvizsgálat és a szóráshomogenitás vizsgálat alapján a varianciaanalízis feltételei teljesülnek, így az F-próba elvégezhető és értelmezhető. A leíró statisztika alapján a családi vállalkozások esetében az átlagos exportárbevétel arány 23 %, míg a nem családi vállalkozások esetében 54 %, miközben a Feltörekvő 200 vállalat átlagos exportárbevétel aránya 45 %.

12. táblázat: ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Export/Sales ('13) % * Family or non family business?	Between (Combined) Groups	42028,9	1	42028,9	**31,591**	**,000**
	Within Groups	263416,9	198	1330,4		
	Total	305445,9	199			

Az F-próba szignifikancia szintje statisztikailag jelentős különbséget mutat a családi és nem családi vállalkozások exportintenzitása között, így a H4 hipotézis elfogadható, azaz a családi vállalkozások exportárbevétel aránya elmarad a nem családi vállalkozásokétól. Ennek hátterében a családi vállalkozások kockázatkerülő magatartása és az exporttevékenység járulékos költségeinek viselésével kapcsolatos elutasító magatartás mellett az is meghúzódhat, hogy a nem családi vállalkozások többsége (138-ból 105 vállalkozás) külföldi tulajdonban áll, és a korábbi kutatások is arra jutottak, hogy a nemzetközi vállalatok exportteljesítménye meghaladja a hazai vállalkozások exportintenzitását [Ábel – Czakó, 2013].

6. Összegzés

Jelen tanulmány egy nagyobb lélegzetvételű, kvalitatív (mélyinterjú) és kvantitatív (kérdőív) módszertani bázisra épülő primer kutatás megelőző, pilot fázisa, mely illeszkedik ahhoz a mainstream nemzetközi kutatási gyakorlathoz, amely a családi vállalkozások és a nem családi vállalkozások közötti különbségeket vizsgálja. Magyarországon eddig nem született a családi és nem családi vállalkozások teljesítményére vonatkozó összehasonlító elemzés. Az eredmények egyik legfontosabb konzekvenciája véleményem szerint, hogy a legsikeresebb hazai családi vállalkozások exportintenzitása jelentősen elmarad a hazai nem családi, és még inkább a külföldi cégek hazai leányvállalatainál mért nagyságrendtől. A kormányzatnak ösztönzőkkel, képzésekkel támogatni kellene a hazai, és elsősorban a családi vállalkozásokat nemzetközi jelenlétük erősítésében.

A kutatás korlátai között említhető a családi faktor kvázi fekete dobozként való kezelése. A családi befolyás mértékét a jövőben célszerű lenne például az F-PEC skála tényezői mentén, vagy a családi vállalkozásokat valamilyen elméletileg megalapozott klasszifikáció mentén vizsgálni. Ehhez elméleti bázisként a Dyer (2006) nevéhez fűződő, a családi vállalkozásokat az ügynökköltségek és a családi aktívák-passzívák alapján megkülönböztető felfogás (klán, professzionális, apa és anya, illetve önérdekkövető családi vállalkozás), illetve Gersick et al (1997) klasszifikációja (a tulajdonos által vezetett, a testvérek szövetsége, valamint az unoka-testvéri konzorcium) szolgálhat.

A teljesítmény vizsgálata kapcsán egyre gyakrabban említésre kerül a vállalkozói orientáció, és azzal szoros összefüggésben az innováció és az innovativitás. Amennyiben a családi vállalkozások teljesítményvizsgálatát mélyíteni akarjuk a vállalkozói orientáció (venturing orientáció) irányába, akkor a vállalkozói magatartással szorosan összekapcsolódó innovativitás kérdéskörét is integrálni érdemes a kutatási modellbe.

A kutatás további korlátai közé sorolható a független változók limitált száma mellett a függő változók számítása kapcsán néhány hiányosság. A növekedési indikátorokat célszerű lenne minimum 3 év átlagában vizsgálni, az adatbázis azonban csak 2 év adatait tartalmazta, így ez alapján lettek megállapítva a növekedési mutató.

Irodalomjegyzék

1. Ábel, I. – Czakó, E. [2013]: Az exportsiker nyomában, *Alinea Kiadó*, Budapest
2. Barontini, R. – Caprio, L. [2006]: „*The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe”*, European Financial Management, 12. évfolyam, 5. szám, pp. 689-723.
3. Basco, R. – Pérez Rodríguez, M. J. [2009]: „*Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems”*, Family Business Review, 22. évfolyam, 1. szám, pp 82-95.
4. Ben-Amar, W. – André, P. [2006]: „*Separation of ownership from control and acquiring firm performance: The case of family ownership in Canada”*, Journal of Business Finance and Accounting, 33. évfolyam, 3-4. szám, pp. 517-543.
5. Bennedsen, M. – Nielsen, K.M. – Perez-Gonzalez, F – Wolfenzon, D. [2007]:” *Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance”*, Quarterly Journal of Economics, 122. évfolyam, 2. szám, pp. 647-691.
6. Bíró, T. – Pucsek, J. – Sztanó, I. [2010]: Amit a mérleg mutat, *Saldo Zrt*, Budapest
7. Blumentritt, T. P. – Keyt, A. D. – Astrachan, J. H. [2007]: „*Creating an Environment for Successful Nonfamily CEO's: An Exploratory Study of Good Principals”*, Family Business Review, 20. évfolyam, 4. szám, pp 321-335.

8. Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Sharma, P. [2005]: *„Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm”*, Entrepreneurship Theory and Practice, 29. évfolyam, 3. szám, pp. 555-575.
9. Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Steier, L. P. [2003]: *„An introduction to theories of family business”*, Journal of Business Venturing, 18. évfolyam, 1. szám, pp 441- 448.
10. Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P. [1999]: *„Defining the family business by behavior”*, Entrepreneurship Theory and Practice, 23. évfolyam, 4. szám, pp 19-39.
11. Corbetta, G. [1995]: *„Patterns of development of family businesses in Italy”*, Family Business Review, 8. évfolyam, 4. szám, pp 255-265.
12. Corstjens, M. – Peyer, U. – Van Der Heyden, L. [2006]: *„Performance of family firms: Evidence from US and European firms and investors”*, Working Paper INSEAD.
13. Cronquist, H – Nilsson, M. [2003]: *„Agency costs of controlling minority shareholders”*, Journal of Financial & Quantitative Analysis, 38. évfolyam, 4. szám, pp. 695-719.
14. Csákné Filep, J. [2012]: *„A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai”*, Vezetéstudomány, 43. évfolyam, 9. szám, pp 15-24.
15. Danes, S. M. – Morgan, E. A. [2004]: *„Family business-owning couples: an EFT view into their unique conflict culture”*, Contemporary Family Therapy, 26. évfolyam, 3. szám, pp 241–260.
16. Danes, S. M. – Zuiker, V. S. – Kean, R. – Arbuthnot, J. [1999]: *„Predictors of family business tensions and goal achievement”*, Family Business Review, 12. évfolyam, 3. szám, pp 241–252.
17. De Massis, A. – Frattini, F. – Lichtenthaler, U. [2013]: *„Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions”*, Family Business Review, 26. évfolyam, 1. szám, pp 10-31.
18. Dyer, W. G. [1992]: The entrepreneurial experience, *Jossey-Bass*, San Francisco – USA
19. Dyer, W. G. [2006]: *„Examining the "Family Effect" on Firm Performance”*, Family Business Review, 19. évfolyam, 4. szám, pp 253-273.
20. Ehrhardt, O. – Nowak, E. – Michael, W.F. [2005]: *„Running in the family – The evolution of ownership, control, performance in German family-owned firms 1903-2003”*, Swiss Finance Institute Research Paper
21. European Commission [2009]: *„Final report of the expert group, Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies”* Letöltés helye: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf (letöltés dátuma: 2015. 01. 10.)
22. Gallo, M A [1995]: *„The role of family business and its distinctive characteristics behavior in industrial activity”*, Family Business Review, 2. évfolyam, 2. szám, pp. 83-97.
23. Gallo, M. Á. Tàpies, J. – Cappuyns, K. [2004]: *„Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences”*, Family Business Review, 17. évfolyam, 4. szám, pp. 303-318.
24. Gersick, K. E. – Davis, J. A. – Hampton M. M. – Lansberg, I. [1997]: *„Generation to generation, Life cycles of the family business”*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
25. Górriz, C.G. – Fumás, V.S. [2005]: *„Family ownership and performance: The net effect of productive efficiency and growth constraints”*, ECGI – Finance Working Paper, 66/2005.

26. Habbershon, T. G. – Pistrui, J. [2002]: *„Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth”*, Family Business Review, 15. évfolyam, 3. szám, pp 223–237.
27. Habbershon, T. G. – Williams, M. L. [1999]: *„A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms”*, Family Business Review, 12. évfolyam, 1. szám, pp 1-26.
28. Holderness, C. – Sheehan, D. [1988]: *„The role of majority shareholders in publicy held corporations: An exploratory analysis”*, Journal of Financial Economics, 20. évfolyam, 1. szám, pp. 317-346.
29. Jaskiewicz, P. – Gonzalez, V.M. – Menendez, S. – Schiereck, D. [2005]: *„Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses”*, Family Business Review, 18. évfolyam, 3. szám, pp. 179-202.
30. Joseph, P. H. Fan – Ming Jian – Yin-Hua Yeh [2007]: *„Succession: The Roles of Specialized Assets and Transfer Costs”*, II. Singapore International Conference on Finance 2008,
    Letöltés helye: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1088287, letöltés ideje: 2015. febr. 1.
31. Klein, S. B [2008]: *„Commentary and extension: moderating the outcome of identity confirmation in family firms”*, Entrepreneurship Theory and Practice, 32. évfolyam, 6. szám, pp. 1083-1088
32. Klein, S. B. [2000]: *„Family Businesses in Germany: Significance and Structure”*, Family Business Review, 13. évfolyam, 3. szám, pp 157–182.
33. Kotey, B. [2005]: *„Are performance differences between family and non-family SMEs uniform across all firm sizes?”*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 11. évfolyam, 6. szám, pp. 394-421.
34. Kowalewski, O. – Talavera, O. – Stetsyuk, I. [2010]: *„Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland”*, Family Business Review, 23. évfolyam, 1. szám, pp. 45-59.
35. Le Breton-Miller, I. – Miller, D. [2006]: „Why do some family business out-compete? Governance, long-term orientations, and sustanaible capability”, Entrepreneurship Theory and Practice, 30. évfolyam, 6. szám, pp 731-746.
36. Lee, C. – Lee, K. – Pennings, J. M. [2001]: *„Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures*”, Strategic Management Journal, 22. évfolyam, 6-7. szám, pp. 615-640.
37. Lindow, C. M. [2013]: A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance, *Springer Fachmedien*, Wiesbaden.
38. Littunen, H. – Hyrsky, K. [2000]: *„The early entrepreneurial stage in Finish family and nonfamily firms”*, Family Business Review, 13. évfolyam, 1. szám, pp 41-54.
39. Litz, R. A. [1995]: *„The Family Business: Toward Definitional Clarity”*, Family Business Review, 8. évfolyam, 2. szám, pp 71–81.
40. Lubatkin, M. H. – Schulze, W. S. – Ling, Y. – Dino, R. N. [2005]: *„The effects of parental altruism on the governance of family managed firms*”, Journal of Organizational Behavior, 26. évfolyam, 1. szám, 313-330.
41. Lumpkin, G. T. – Dess, G.G. [1996]: *„Clarifyng the entrepreneurial orientation construct and linking the performance”*, Academy of Management Review, 21. évfolyam, 1. szám, pp. 135-172.
42. Mandl, I. [2008]: *„Overview of Family Business Relevant Issues*”, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Bécs - Ausztria, Letöltés helye: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm (letöltés dátuma: 2014. 12. 15.)

43. Martinez, J. – Stohr, B. – Quiroga, B. [2007]: *„Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile”*, Family Business Review, 20. évfolyam, 2. szám, pp. 83-94.
44. Miller, D. – Le Breton-Miller, I. – Lester, R. H. – Cannella, A. A. [2007]: *„Are family firms really superior performers*?”, Journal of Corporate Finance, 13. évfolyam, 5. szám, pp 829-858.
45. Milton, L. P [2008]: *„Unleashing the relationship power of family firms: identity confirmation as a catalyst for performance”*, Entrepreneurship Theory and. Practice, 32. évfolyam, 6. szám, pp. 1063-1081.
46. Mishra, C. – Randoy, T. – Jenssen, J. [2001]: *„The effect of founding family influence on firm value and corporate governance”*, Journal of International Financial Management & Accounting, 12. évfolyam, 3. szám, pp. 235-259.
47. Poutziouris, P. Z. [2001]: *„The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy”*, Family Business Review, 14. évfolyam, 3. szám, pp. 277-291.
48. Poza, E. [2007]: Family business, *Thomson Southwestern*, Mason – USA.
49. Rogoff, E. G. – Heck, R. K. Z. [2003]: *„Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen that Feeds the Fire of Entrepreneurship”*, Journal of Business Venturing, 18. évfolyam, 5. szám, pp 559-566.
50. Sharma, P. [2004]: *„An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future”*, Family Business Review, 17. évfolyam, 1. szám, pp 1-36.
51. Sraer, D. – Thesmar, D. [2007]: *„Performance and behaviour of family firms: Evidence from the French stock market”*, Journal of the European Economic Association, 5. évfolyam, 4. szám, pp. 709-751.
52. Westhead, P. – Cowling, M. [1997]: *„Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in UK”*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 3. évfolyam, 1. szám, pp. 30-52.

SZOLNOKI BERNADETT[233]: Egészségvédelem a munkahelyeken

1. Bevezetés

„Csak jó egészség legyen!”. Talán nincs is olyan ember, aki előző mondatommal ne értene egyet. A kérdés csupán az, hogy egy olyan világban ahol naponta számos negatív élmény ér minket, ahol minél gyorsabban kell teljesítenünk, ahol egyre több dologért vagyunk felelősek, ahol nincs idő semmire, hogyan lehetne a jó egészségre odafigyelni és meg is őrizni azt.

Világszinten, európai viszonylatban, és hazai keretek között vizsgálódva egyaránt látható az a demográfiai változás, mely hamarosan a munka világában is éreztetni fogja hatását: a népesség összetétele egyre inkább az idősebb korosztály felé tendálódik. Ezzel párhuzamosan a munkavállalói réteg átlagéletkora fokozatosan kitolódik, csökken az újszülöttek száma, növekszik a munkával töltött órák száma [Bokor, 2009]. E folyamatok pedig azt indukálják, hogy manapság már a munkáltatóknak is kiemelten kell foglalkozniuk dolgozóik egészségével, annak támogatásával.

2. Munkahelyek szerepe az egészségvédelemben

A népesség szerkezetének átalakulása Európában, ezen belül hazánkban is komoly kihívások elé állítja a munkavállalói és munkáltatói szférát. 2030-ig várhatóan a 60 évnél idősebb nemzedék létszámának a növekedése lesz jellemző, míg a születések aránya tartósan alacsonyan marad [Európai Közösségek Bizottsága, 2005].

Az Európa 2020, vagyis az Európai Unió következő évtizedre szóló növekedési stratégiájának célja, hogy a gazdaság fenntarthatóvá váljon. A prioritások között szerepel, hogy a foglalkoztatottság aránya hazánkban elérje a 75%-ot a 20-64 évesek körében. Ehhez azonban figyelembe kell vennünk az EU-OSHA (Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség) által kitűzött részcélok megvalósítását is, melynek két területe is az egészséghez kapcsolható [National Reform Programme 2014 of Hungary, 2014].

A háttérben a demográfiai változás a legfontosabb kihívás, hiszen Európa lakossága is egyre idősebbé válik, és a munkahelyeken támogatni kell, hogy az idősebb munkavállalók hosszabb ideig maradjanak aktívak és termelékenyek. Ide értendő továbbá a nők munkavállalásával kapcsolatos szerepe is. A másik kihívás a globalizáció a munka világában, ahol a rugalmas munkaidő egyéni életritmussal való összeegyeztethetőségét kell figyelembe venni, illetve az ezzel párhuzamosan jelentkező kockázati tényezőket [European Agency for Safety and Health at Work, 2013].

Az időskorúak emelkedő létszáma a jóléti-, a nyugdíj- és egészségügyi rendszerben is átrendeződést fog indukálni. Adler Judit és Petz Raymund 2011-es tanulmánya szerint az öregek népességszámának növekedése elsőként a nyugdíjrendszerben fogja éreztetni hatását. Az említett korosztály részarányának növekedése hosszabb nyugdíjas életszakaszt jelent, vagyis több pénzt kell a nyugdíjakra fordítani állami szinten. A legtöbb országban, így hazánkban is olyan intézkedések kerülnek bevezetésre, melyek korlátozni próbálják a nyugdíjterhek gyors növekedését (pl.: korhatár megemelése, szigorúbb feltételek).

[233] PhD-hallgató, Miskolci Egyetem

A másik problémát az jelentheti, hogy a II. világháborút követően, az ún. baby boom korszakban születettek egyszerre vonulnak ki a munkaerőpiacról és válnak nyugdíjassá. Ez nagyon rövid idő alatt eredményezi a munkaerő kínálat csökkenését. A trend ellensúlyozása érdekében az állam növelheti a munkaképes korúak számát (bevándorlás támogatásával, gyerekvállalási kedv támogatásával), újradefiniálhatja a munkaképes kort (a fiatalok hamarabb, az idősek tovább vannak jelen a munkaerőpiacon), vagy növelheti a termelékenységet és produktivitást (különféle intézkedésekkel) [Adler és Raymund, 2011].

3. Egészségvédelem a hazai szervezeteknél

Ahhoz, hogy egy egészségfejlesztő vagy egészségmegőrző vállalati program elérje a kívánt eredményt elsősorban a szervezet felsővezetésének elkötelezettsége szükséges. A munkahelyeken történő egészségtámogatás sikerességéhez a dolgozók megnyerése elengedhetetlen, melynek alapja, hogy a vállalat vezetői rétege is támogatja, népszerűsíti az egészség megőrzésének elképzelését. Hazai szinten vizsgálódva, még nem találunk olyan tanulmányt, mely az ilyen jellegű invesztálások megtérülésével foglalkozna, vagy azok sikerességét bemutatná, azonban tőlünk nyugatabbra már jól bevált gyakorlatokat vannak ezen a területen.

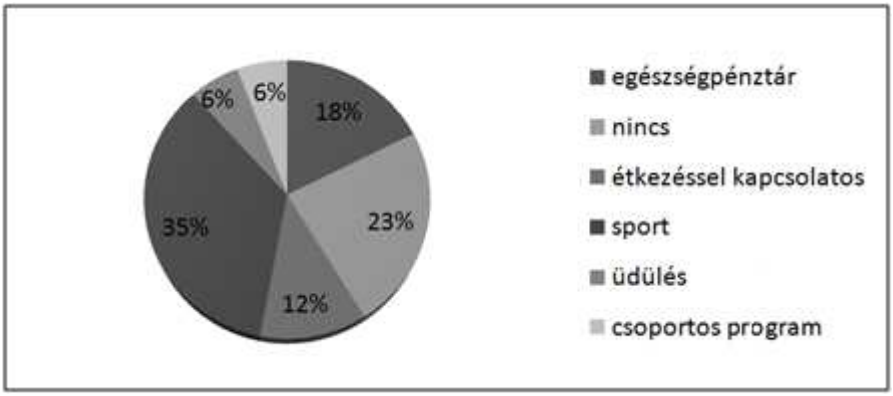
A munkavállalók egyéni- illetve a szervezet teljesítménye között ugyanis szignifikáns a kapcsolat. A jobb teljesítmények eléréséhez vállalati-, szervezeti egység- (csoport) és egyéni-szintű teljesítményben kell gondolkodni. Figyelembe kell venni, hogy a szervezet stratégiája, az alkalmazott technológia, a külső környezeti hatások, valamint az erőforrások mennyisége és minősége (utóbbi tartalmazza az emberi erőforrást is) nagy hatással van a szervezet által nyújtott teljesítményre [Veresné és Hogya, 2009].

Hazánkban a cégek több mint 40%-a még semmilyen lépést nem tett az egészségfejlesztő programok támogatása területén, annak ellenére, hogy a világ más tájain a multinacionális vállalatok már hívei ennek a támogatási formának [Legfittebb Munkahely Felmérés, 2014]. Amennyiben mégis célja a munkáltatónak, hogy aktívan segítse dolgozói egészségének és jólétének fejlesztését, célszerű a munka elvégzéséhez szükséges szükségleteket figyelembe venni.

A munkahelyi egészségfejlesztés és egészségvédelem itthoni gyakorlatban jellemzően az ergonómiában jelenik meg. A munkavégzés szempontjából megfelelően kialakított munkakörnyezetben minőségi munkát lehet végezni. A környezet kialakításánál nem teljesen követhetünk egy előre kialakított, szabályszerűen meghatározott mintát, rugalmasságra is szükség van. Szerencsére egyre inkább jellemző, hogy a munkafelületetek kialakításánál figyelembe veszik az ergonómia „előírásait” is. Fontos, hogy az egyén saját méreteihez igazodva alakítsa ki munkakörnyezetét, rendezze el a munkavégzéshez szükséges eszközöket. Legyen szó akár egy gyártósor elrendezéséről vagy számítógépes munkahelyek irodai ergonómiájáról, a teljesítményjavulás mindkét esetben érzékelhető [Berényi, 2013].

Az egészség támogatása megjelenhet még a sportban, a táplálkozásban vagy a mentális egészség javításában is. Külföldi szervezetek a sportolás támogatását házi kupákkal, sport napokkal, irodai tornával teszik közkedvelté. Utóbbi különösen hasznos, ha folyamatosan ülő pozícióban végzett munkáról van szó, hiszen pár gyakorlat elvégzésével nem csak azonnali javulást tapasztalhatunk, hanem preventív eszközként alkalmazhatjuk irodai, krónikus betegségek megelőzéseként is [Berényi és Szolnoki, 2014].

Egy korábbi kutatásomból az derült ki, hogy 17 megkérdezett hazai vállalat közül 35% sportolási lehetőséggel, 23%-uk semmilyen módon, 18-12%-uk egészségpénztárral vagy étkezéssel támogatja a munkahelyi prevenciót [Szolnoki, 2013]. A kapott válaszok megoszlását az alábbi ábra mutatja.



1. ábra: Munkahelyi egészségtámogatás módszereinek megoszlása

Forrás: Saját kutatás

4. „Best practice" a munkahelyeken

Az egészség támogatása ma már szükségszerű a munkahelyeken. Célja, hogy a munkavállalók fizikai és pszichikai „egészségkárosodását" csökkentse, így támogatva a motivációt, elégedettséget, lojalitást, produktivitást stb. A változások általában gyorsan érzékelhetőek, az alkalmazott programok mindig közvetlenül a vállalati céloknak megfelelően kerülnek kiválasztásra. Az idősebb munkavállalók esetén a vállalat célja, hogy csökkentsék azokat a rizikófaktorokat, melyek hatással lehetnek a munkavállalók egészségi állapotára.

Számos hazai rendezvényen, konferencián találkozhatunk jó gyakorlatokkal, melyeket a szervezeti működésbe építve, pozitív eredményeket tapasztalhatunk. Ezeket a „best practice"-eket azonban rugalmasan kell kezelni, hiszen az adott vállalati kultúrába építve, a vállalati célokkal összeegyeztetve, a felső vezetés elkötelezettsége mellett használhatóak csak sikerrel. Ahogy már említettem, külföldön a munkahelyi egészségvédelem már elfogadottabb, sok szervezet sikerrel alakít ki, használ egészségmegőrző technikákat. A programokhoz kapcsolható pozitív eredményeket az alábbi ábrán láthatjuk.

Vállalat	Mikor	Eszköz	Eredmény
Krajewski és Wieland Call Centeres kísérlete	2003	Silent Room kialakítása a munkahelyi szünetek eltöltésére	abszolút pozitív fogadtatás,
Volkswagen AG	1991 és 1998 között	Egészségvédelmi intézkedések	1 millió munkaórára vetítve 13,7%-ról 10,7%-ra csökkent a balesetek száma 120 000 Euró megtakarítás
Pacific Bell Telefonkonszern	1988	Egészségprogram: fitnesscenter, táplálkozás tanácsadás, „hátiskola"	Teljesítményjavulás
DuPont	6 év alatt	Egészségvédelmi intézkedések	45,5%-kal csökkent a munkahelyi hiányzás
Motorola		Egészségfejlesztő program	3,15 $/fő megtérülés (ROI)

2. ábra: Szervezeti sikerek

Forrás: Meifert, Kesting [2004]: Gesundheits-management- Ein unternehmerisches Thema? Berlin

Hazai szervezeteknél ilyen letisztult eredményeket még nem láthatunk, azonban számos próbálkozás és aktivitás tapasztalható. Az egyes programokkal elért sikerek és eredmények pedig úgy gondolom, hogy a jövőben éreztetik hatásukat, és egyre több hasonló kezdeményezést követhetünk nyomon. Az itthoni gyakorlatok közül csak néhányat szeretnék kiemelni.

Munkakörnyezethez kapcsolható intézkedések:

- irodai munkavégzésnél a munkaasztal ergonomikus elrendezése, megfelelő székek megvásárlása
- ülő munkavégzésnél térdepelő szék, gimnasztika labda használatának támogatása
- ülőpárnák biztosítása a munkavállalóknak

Munkahelyi szolgáltatások:

- munkahelyi irodai-masszázs biztosítás munkaidőben
- ülő pozícióban is elvégezhető gyakorlatok megismertetése belső levelező rendszer használatával (reggeli e-mail)
- házon belüli oktatás a helyes testtartásról, hátgyakorlatokról
- házon belüli oktatás stressz kezelő technikákról
- egészséghez kapcsolódó prospektusok, szórólapok, információk biztosítása

Táplálkozáshoz kapcsolható intézkedések:

- munkahelyi étkezde egészségesebb kialakítása, megfelelő eszközök biztosítása (hűtőszekrény, mikró stb.)
- házon belüli oktatás a helyes táplálkozásról
- egészségesebb élelmiszereket tartalmazó automaták kihelyezése (müzli szeletek)
- egészségnapok szervezése, egészséges ételek kóstoltatása
- egészséges menü a menzán

Sporttal kapcsolatos intézkedések:

- sport tevékenységek támogatása, finanszírozása (kondibérlet, uszodabérlet)
- sport szoba kialakítása (csocsó, fitneszterem)
- csoportos délutáni torna szervezése a munkahelyen (gimnasztika, jóga)
- sportnapok szervezése, házi kupák, csapatversenyek
- sportkártya biztosítása
- közös kirándulások szervezése

Egyéb intézkedések:

- egészségi állapot felmérése
- táplálkozási tanácsadás
- aktivitásra motiválás
- külső előadó meghívása, előadások szervezése

5. Prevenciós eszköz alkalmazhatóságának vizsgálata irodai környezetben

Az alábbiakban saját kísérletem eredményeit mutatom be, amely egy IT tevékenységet folytató nagyvállalatnál került lebonyolításra. Irodai munkát végző alkalmazottak bevonásával mértem fel a térdeplőszék és a gimnasztika labda, mint prevenciós célokat szolgáló eszköz használatából fakadó eredményeket. Kérdőíves kutatásomban 36 fő, irodai (ülő) munkát végző személy vett részt. A megkérdezettek 78%-a nő volt, 22%-a férfi. Az életkorokat tekintve 50-50%-ban voltak a 25 évnél fiatalabb és az attól idősebb korosztály. A térdeplőszék hosszabb távú használata során az eszközt többször lehetett használni 1,5-3 órás intervallumokban.

A térdeplőszék használata közben szerzett pozitív tapasztalatok:

- elősegíti a helyes testtartást, továbbá megtanítja a standard irodai székben történő üléspozíció felvételét
- leveszi a gerincről a terhelést, áthelyezve azt a stabilizáló izmokra
- könnyen észre tudjuk venni, ha nem helyesen vesszük fel az ülőpozíciót
- meglepő módon kényelmesnek találták, kényelmesebbnek, mint a teljesen személyre szabható irodai székeket
- meggátolja az aszimmetrikus pozíció felvételét, magyarán nem dőlünk el egyik oldalra sem
- könnyedebben és energikusabban álltak fel a székről
- aki vállpanaszokra panaszkodott a kérdőívben, most nem érezte ennek tüneteit

A térdeplőszékkel kapcsolatos negatív tapasztalatok:

- izomláz, mivel a gerincről áthelyeződik a terhelés az izmokra
- volt olyan, aki ezen a széken is helytelen testtartásban ült
- ha nem jól állították be az adottságaikhoz mérten a széket, akkor váll és lábfej fájdalmat éreztek.

Kutatásom és vizsgálataim alapján megállapítottam, hogy a munkateljesítményt nagymértékben befolyásolja az, hogy mennyire tartják be az alkalmazottak az aktív szünetekre vonatkozó előírásokat. Alapvető problémák már az üléspozícióval is megjelenhetnek, melyek hatásait vagy nem veszik tudomásul a dolgozók vagy nem tudnak ellene tenni. Óriási probléma a rendszeres testmozgás hiánya, ami ülőmunka esetén elengedhetetlen lenne. A térdeplőszékkel kapcsolatban kevesen tudják, hogy a széket nem szabad egymagában használni egy teljes munkanapig – mert térdfájdalmakhoz vezethet – hanem célszerű fitnesz labdával és a „normál” irodai székkel váltani. Véleményem szerint az ülőalkalmatosságok napi cserélése elősegítheti a kisebb munkaközi szünetek (ún. mikroszünetek) betartásának valószínűségét.

A gimnasztika labdával kapcsolatos pozitív tapasztalatok:

- elősegíti a helyes testtartást, továbbá az irodai székben történő ülésnél nagyobb odafigyelést váltott ki
- leveszi a gerincről a terhelést, áthelyezve azt a stabilizáló izmokra
- koncentrálni kell a helyes testtartás fenntartására, mert könnyen oldalra billenhetünk
- aktív üléspozíciót eredményezett (a tesztalanynak mozognia kellett a labdán, ezáltal beindította vele a gerincvelőben az ízületi kenést, vérkeringést fokoz)
- kényelmesnek találták,
- a labdán történő „ugrándozás” stressz oldó hatásúnak bizonyult és jó munkamorált eredményezett
- könnyedebben és energikusabban álltak fel a labdáról
- a vállpanaszok itt is csökkentek
- a labdán könnyű mikroszüneteket tartani, tudatosabbá teszi a nyújtógyakorlatok óránkénti ismétlését

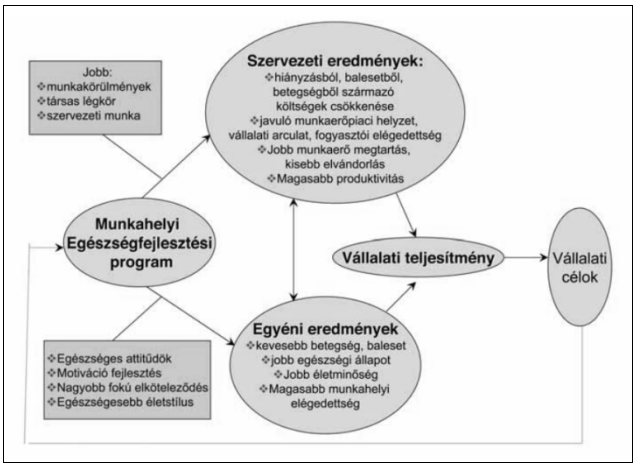
A labdával kapcsolatos negatív tapasztalatok:

- izomláz, mivel a labdán aktívan, folyamatosan egyensúlyozva kell ülni
- ezen az eszközön is lehetséges a görnyedt testpozíció felvétele
- a labdának is van egy antropometriai aspektusa, mégpedig az, hogy csak egy bizonyos testmagasságon belül kényelemes a használata

6. Elérhető előnyök

Nem csak egyén, de a szervezet szempontjából is nagyon fontos, hogy a munkavégzés egészséges legyen. Elsősorban a felső vezetőség feladata, hogy olyan döntéseket hozzon, mellyel támogathatják alkalmazottaik egészségét, így járulva hozzá a hosszú távú munkavégzéshez.

A munkahelyi egészségfejlesztő programokkal egyéni és szervezeti szinteken is siker érhető el, melynek részterületeit a De Greef és Van den Broek [2004] által kialakított modell szemléltet (3. ábra).



3. ábra: A munkahelyi egészségfejlesztő program és a vállalati teljesítmény kapcsolata

Forrás: OEFI kiadvány, Budapest

Mind az egyéni, mind a szervezeti eredmények a vállalati teljesítményt fogják javítani, mely hosszú távon a célok elérését tesz lehetővé. Az egészségprogramok által elérhető előnyöket e két dimenzió alapján összegzem.

Egyéni szinten elérhető eredmények:

- Stressz csökkenése: a munkahelyi hiányzások 50-60%-a a stresszre vezethető vissza
- Jobb munkakapcsolatok kialakítása: magabiztosság, jobb kisugárzás
- Kreativitás fokozódása: gyorsabb reagálás, jobb teljesítmény
- Jobb munkavégzés: az egyéni szintű teljesítménynövekedés nem csak fizikai, hanem pszichikai oldalon is megmutatkozhat
- Kevesebb baleset és megbetegedés
- Reakcióképesség és éberség javulása: ezen tulajdonságok javulása szintén a baleset csökkenését eredményezhetik
- Jobb munkalégkör, munkával való elégedettség: jobb munkamorál szintén hatással van az egyéni teljesítményre
- Konfliktusok kezelésének javulása

Szervezeti szinten elérhető eredmények:

- Betegállomány miatti hiányzás csökkenése
- Fluktuáció csökkenése
- Jobb vállalati imázs, munkaerővonzó képesség javulása
- Költségek csökkenése, mely a vállalati profitot növelheti

- Magasabb produktivitás: jobb teljesítmény szervezeti szinten is
- Munkahelyi baleseti kvóta csökkenése, megtakarítás: azaz a balesetek számának csökkenése pénzbeli megtakarítást is jelent a szervezetnek

7. Összegzés

Habár az elérhető előnyök látványosak, sokan gondolják úgy, hogy a szervezeti szintű egészségfejlesztés nem szükségszerű. Hazánkban kevés olyan vállalat van, mely ténylegesen belátná, hogy érdemes ebbe a területbe invesztálni. A Legfittebb Munkahely [2014] felmérései szerint 2-3-szoros megtérülés is tapasztalható egy-egy aktivitásnál. Számos hazai és nemzetközi cég minimális szinten, csupán az előírásoknak megfelelően támogatja munkavállalói egészségét.

A legfőbb probléma ezeknél a beruházásoknál, hogy egy komplett egészségprogram megtervezése, munkahelyre szabása és kivitelezése komolya beruházást jelent a cég számára, melynek költségei azonnal jelentkeznek, míg az eredmény hosszabb távon érzékelhető csupán. Azonban előrelépések érezhetőek hazánkban is, hiszen ha nem is találkozunk egységesen, logikusan felépített egészségtervekkel, de apróbb próbálkozások akadnak.
Úgy gondolom az elkövetkező években egyre több szervezet ismeri fel az egészségvédelem fontosságát, és a munkahelyi egészségfejlesztésben rejlő lehetőségeket. Sokkal gyakrabban hallunk szervezeti próbálkozásokról, és több „best practice"-t fogunk látni, hiszen a gazdaságban végbemenő folyamatok és a demográfiai változás megköveteli ezeket a tevékenységeket. Véleményem szerint hamarosan a hazai vállalati szféra is komolyabban fog foglalkozni a munkahelyi egészségvédelemmel, és nem csak egy-egy sportnap alkalmával lesz fontos a munkavállalók egészsége.

Irodalomjegyzék

1. Adler J., Raymund P. [2011]: *„Idősek a pályán: fair a play?"* Vezetéstudomány XLII évf. 6. szám 25-39.p
2. Berényi L. [2013]: *„Számítógépes munkahelyek ergonómiája a gyakorlatban"* Marketing és Menedzsment 47. 76-86.p
3. Berényi L., Szolnoki B. [2014]: *„Az irodai munkavégzés ergonómiájának hatása a munka minőségére"* Minőség és Megbízhatóság 47. (2) 95-103.p
4. Bokor, Szőts [2009]: Emberi erőforrás menedzsment. *Aula Kiadó*, Budapest
5. European Agency for Safety and Health at Work [2013]: Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2103-2020. *https://osha.europa.eu/en/publications/reports/priorities-for-occupational-safety-and-health-research-in-europe-2013-2020 (letöltés dátuma: 2015. február)*
6. Európai Közösségek Bizottsága [2005]: *„A demográfiai változások kihívása a nemzedékek közötti szolidaritás új formái*". Zöld könyv *http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uriCELEX:52005DC0094:HU:NOT. (letöltés dátuma: 2013. május)*
7. M. De Greef, K. Van den Broek [2004]: *Healthy Employees in Healthy Organisations, European Network for Workplace Health Promotion*, Belgium
8. Legfittebb Munkahely [2014]: *http://legfittebbmunkahely.hu/*
9. Meifert, Kesting [2004]: *„Gesundheits-management- Ein unternehmerisches Thema?"* In Gesundheits-management im Unternehmen Konzepte Praxis Perspektiven. Springer Verlag, Berlin 3-14. p
10. National Reform Programme 2014 of Hungary [2014]

http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/nrp2014_hungary_en.pdf (letöltés dátuma: 2013. május)

11. Országos Egészségfejlesztési Intézet (OEFI): Move Europe, Egészséges munkavállaló az egészséges munkahelyeken *http://www.oefi.hu/move-europe/MoveEuro.pdf (letöltés dátuma: 2013. május*
12. Szolnoki B. [2013]: *„A munkahelyi egészségfejlesztés mennyiben járulhat hozzá az egyéni teljesítmény fokozásához”* In: VIII. Kheops Tudományos Konferencia 2013. pp. 117-126.
13. Veresné S. M., Hogya O. [2009]: Teljesítménymenedzsment *http://miskolc.infotec.hu/ilias.php?baseClass=ilSAHSPresentationGUI&ref_id=1599 (letöltés dátuma: 2013. május)*

VISZTENVELT ANDREA[234]: Konstruktivizmus a felnőttképzésben

I.Bevezetés

A modern magyar felnőtt nevelés története a felvilágosodás századától követhető nyomon. Korábbi korokból is vannak olyan bizonyító erejű dokumentumok, írásos és tárgyi emlékek, amelyek a felnőttoktatás akkori megvalósítását támasztják alá, de ezek sokszor szorosan összefonódnak az egyházakhoz kötődő hitterjesztő, hiterősítő tevékenységekkel. Az 1825. évi országgyűlés javaslata szerint létre kell hozni a Magyar Tudományos Akadémiát, mely alkalmas arra, hogy kiművelt emberfők sokaságával gazdagítsa az államot. Az analfabétizmus felszámolásának időről- időre felmerülő igénye szintén a felnőttek oktatásának, képzésének megalapozott szükségességét határozta meg. Eltérő mértékben, nem azonos tartalmakkal, de a felnőttoktatás szerepe, jelentősége mindig is kérdéses volt a pedagógiai kérdések, anomáliák mellett.

A rendszerváltozást követő évek társadalmi, gazdasági változásai az oktatási rendszerben is következményekhez vezettek. A megjelenő munkanélküliség kezelésének érdekében 1989. január elsején bevezették a munkanélküli ellátások rendszerét, majd az 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatásról és a munkanélküliek ellátásáról már egyértelműen definiálta az új, kedvezőtlen helyzetet a munkaerő- piacon, s intézkedéseket, ellátásokat nevesített az állástalanok pénzbeli ellátásával, a munkaerő- piacra való visszajuttatásukkal összefüggésben. Az akkori statisztikai adatok elemzése révén hamarosan kiderült, hogy a szakképzetlen, vagy nem piacképes szakmával rendelkező egyének, csoportok azok, akik a leghosszabb ideig maradnak távol a legális foglalkoztatástól. A gazdasági változások következtében megszűnő termelőegységek, piacok eltűnése mellett a munkahelyek megtartásának problematikájával is szembe kellett néznie a munkaképes korú társadalom tagjainak. A folyamatos tanulás, az átképzések igénye azonnal jelentkezett a munkaerő- piacon, azok a személyek emelkedhettek ki a tömegből, akik proaktív módon követni tudták ezeket a szükségszerű változásokat, ellentétben azokkal, akik tanulási lehetőség, vagy képességbeli hiányok miatt kimaradtak. Az 1990- es évek elejére megteremtődött az a jogszabályi háttér, mely az OECD országokban hatékonynak bizonyult munkaerő- piaci politikák átvételét lehetővé tette. Ezzel szemben azonban a felnőttképzés tevékenységének részletes, komplex szabályozása csak 2001- ben valósult meg hazánkban. A felnőttek képzése korábban is működött a foglalkoztatási törvény értelmében, mely munkaerő- piaci képzés néven határozta meg azt az aktív munkaerő- piaci eszközt, mely az állástalanná vált (vagy állásuk elveszítésével fenyegetett) csoportokat támogatta a felnőttkori tanulás révén.

Az élethosszig tartó tanulás eszméje az olyan szupranacionális szervezetek, mint az OECD, az UNESCO, vagy az Európa Tanács oktatáspolitikai koncepcióiból alakult ki. Az European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning (Jelentés az élethosszig tartó tanulás minőségi indikátorairól) szerint „az élethosszig tartó tanulás minden olyan formális vagy informális célzott tevékenységet felölel, amely folyamatos, és amelynek célja a tudás, a készségek és a képességek fejlesztése” (Setényi 2004, 21.p.).

Az Európai Bizottság egész életen át tartó tanulásról szóló memoranduma így fogalmaz: „Az egész életen át tartó tanulás immár nem csupán az oktatás és a képzés egyik aspektusa: ennek kell irányító elvvé válni az ellátás és a részvétel terén a tanulási helyzetek teljes kontinuumá-

[234] tanszéki mérnök, Szent István Egyetem, Gödöllő
PhD-hallgató, Eszterházy Károly Főiskola, Eger

ban. Az elkövetkezendő évtizedben ezt az elképzelést, (víziót) kell a gyakorlatban megvalósítani. Európa minden lakójának kivétel nélkül biztosítani kell az esélyegyenlőséget, hogy a társadalmi, gazdasági változás által támasztott igényekhez igazodni tudjanak, és Európa jövőjének kialakításában aktívan részt vehessenek." (Európai Bizottság 2000.)

Az Európa 2020 stratégia célkitűzései között számos olyan objektív módon meghatározott mutató szerepel, mely a felnőttképzési rendszerek hatékonyságának növelése nélkül nem érhető el. Ezen túl a társadalmi folyamatok kezelésében, a szegénység és kirekesztődés elleni küzdelemben is meghatározott szerepe van az életen át tartó tanulásnak, a felnőttek képzésének.

Munkámban a konstruktivizmus és az andragógia kapcsolatát elemzem, felhívva a figyelmet arra, hogy a különböző jellemzőkkel bíró célcsoportok tekintetében szükségszerűnek tartom a modern, alternatív tanulási, tanítási eszközök, módszerek hatékonyságának vizsgálatát, különösen azért, mert a képzésbe belépők a legtöbbször azonnali, konkrét segítséget várnak a munkaerő- piaci esélyeik növelése érdekében.

Konstruktivista alapelvek az andragógia tükrében

A gyermekek és a felnőttek tanulási különbözőségvizsgálatának eredményeire való tekintettel, a konstruktivizmus alábbi fő elveit emelem ki:

A felnőttek tanulásban nem a környezet, hanem a befogadó személy a meghatározó elem, mivel a környezet csak bizonyos mértékben képes módosítani a tanulást végző kognitív rendszer struktúráját. A deduktivitás elve értelmében a környezeti hatásokból keletkező benyomásokat (érzések, észleletek, tapasztalatok) a személy a már meglévő elveihez igazítja hozzá, ugyanígy a tanulási, ismeretszerzési folyamatban is. A kontextus elve szerint pedig a tanulók minél inkább a számukra jól megragadható, gazdag ismeretrendszerrel rendelkező, jól ismert, szituációban kell, hogy találkozzanak az új ismertekkel. Életszerűség, konkrétság, gyakorlatiasság kell jellemeze a tanulási folyamatot (Feketéné 2014).

Mindezek mellett a fő szempontok mellett ki kell emelnünk továbbá azt is, hogy a felnőttképzésben több különböző kutatás (pl. Leirman, 1993) eredményeiképpen összefoglalható a felnőtt célcsoportok tudással, tudásszerzéssel kapcsolatos problémáik összegzése. Eszerint a felnőtt tanulók esetében általánosan jelentkező probléma az információ feldolgozásának nehézsége, melynek hátterében a nagy mennyiségű, különböző forrásokból származó ismeretek halmaza áll, s aminek releváns rendszerezésére, feldolgozására a tanuló sokszor alkalmatlan. Ezen túl az interperszonális kapcsolatokban fellépő problémák, valamint a személyes létbizonytalanság is a nehézségek sorát növelik. A hazai felnőttoktatás elméleti törekvéseiben is megfigyelhető a figyelem elmozdulása a felnőttek tanításáról a felnőttek individuális és közösségi tanulására (Maróti, 1995).

Az oktatás tartalmát közvetítő személy: felnőtt oktató, tréner, mentor

A tanulási folyamatban, melyben a konstrukciók létrehozásának kritériuma nem az objektivitásból, vagy az igazságtartalmából eredeztethető, kiemelt szerep jut azoknak a tudást közvetítő, a kompetenciák fejlesztésének irányát koordináló szakembereknek, akik a fentiek értelmében szubjektív módon képesek befolyásolni a tanulási tartalmakat, módszereket és segíteni képesek a tanuló felnőttek előrehaladását a tanulási folyamatban. Ezek a személyek a csoportos tanulási folyamatban még kiemelkedőbb szerepet kapnak, hiszen ebben az esetben egy minőségileg elkülöníthető organizmus fejlődését, működését befolyásolják. A felnőtt oktató-

nak, mentoroknak, trénereknek éppoly pontos pszichológiai ismeretekre van szüksége a felnőttség mibenlétéről, a felnőtt motivációiról, nevelhetőségéről, tanulási szokásairól és képességéről, a felnőtt személyiség fejlődésének jellemzőiről, mint a pedagógusnak a gyermekek életkori sajátosságairól. A pedagógus diákokkal kommunikál, alá-fölérendeltségi viszonyban van a neveltekkel. A felnőtt oktató, mentor ezzel szemben mellérendelési viszonyban van a felnőtt tanulóval, partnernek, egyenrangú félnek tekinti a képzés résztvevőjét, esetenként bevonva őt a képzési program kialakításába is. A felnőtt oktató és a felnőtt tanuló között kétirányú a kommunikáció. A felnőtt oktató elismeri a felnőtt már meglévő tudását, tapasztalatait, számára nem szégyen, ha a felnőtt diák bizonyos témakörökben tájékozottabb. A tapasztalatokat beépíti a képzés menetébe, megbeszélik a képzés témáit, a résztvevők sajátos igényeire épít, azaz a konstruktivizmus elméletéből kiindulva építkezik.

A felnőtt oktatónak tehát egyrészt meg kell felelnie a képzés szakmai követelményeinek, vagyis: az adott témában biztos, széles körű szakmai tájékozottsággal kell rendelkeznie, a gyakorlati kérdésekben el kell, hogy igazodjon, ismernie kell a helyi, regionális problémákat, illetve az aktuális munkaerő- piaci tendenciákkal is tisztában kell, hogy legyen. Másodsorban fontos, hogy meg kell felelnie a felnőtt oktatók mesterségbeli követelményeinek, vagyis ismernie kell a felnőttek személyiségének fejlődésének folyamatát, jellegzetes állomásait, a felnőtt tanuló jellemzőit, motivációit, tudnia kell munkára aktivizálni a tanulócsoportot, rendelkeznie kell a megértés és meggyőzés képességével és képes kell, hogy legyen tanulásra motiváló légkör megteremtésére. Harmadsorban elengedhetetlen, hogy a felnőttképzésben szerepet vállaló személy rendelkezzen olyan személyiségjegyekkel, mint a példamutatás, a nyitottság, a türelem, az empátia, a kreativitás, a humorérzék és a figyelmesség. (Szöllősi, 2008.)

A fentiekben leírtak szerint a felnőttképzésben résztvevő szakemberek, mentorok, oktatók, trénerek részben felelősek lehetnek azért, hogy a fejlesztő munka nagy hatékonysággal valósulhasson meg. Mivel ők azok, akik módszert, célcsoport specifikus eszközt választanak az oktatási folyamatban, rajtuk áll, hogy a megszerzendő tudást milyen módon közvetítik, hogyan adják át. A konstruktivista alaptételeknek megfelelő módon támogatva az oktatási folyamatot csoportos, értékközvetítő, aktivitásra serkentő munkaformában a személyiség képességeinek, kompetenciáinak fejlesztése is reális célkitűzés lehet.

Jelen munkámban korábbi saját kutatásokra alapozva egy olyan foglalkoztatási program mentori szolgáltatásának részelemzését mutatom be, melyben a mentorálás, mint felnőttképzést kiegészítő tevékenység van jelen.

Mentorálás

A mentorálás, mint szolgáltatás elemzése a fogalom definiálásából kell, hogy kiinduljon. „A humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága-kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében.” (Rhodes, 2005)

A mentorálás, mint munkaerő- piaci szolgáltatás hosszú ideje jelen van a szolgáltatások között. A 30/2000 GM rendelet szerint a munkaügyi szervezet biztosítja, ha az álláskeresőknek az együttműködéshez, szolgáltatások igénybevételéhez személyes támogatásra van szükség. Egyéni, személyesen nyújtott és személyre szabott szolgáltatás, tevőleges közreműködés és segítségnyújtás. Egy korábbi kutatás eredményeképp az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. meghatározta a szolgáltatáshoz köthető szakmai sztenderd rendszerét, melynek

értelmében a mentorálás témakörébe az alábbi tevékenységek tartozhatnak: általános tevékenységek (pl. nyilvántartás vezetése, adatszolgáltatás), helyzetfeltárás (kapcsolatfelvétel, első interjú), egyéni terv megvalósítása (pályaterv, szolgáltatásokban való részvétel és együttműködés, képzés, álláskeresés, beilleszkedés és munkahely megtartás), utánkövetés.

A mentorálás módszerei az alábbiak szerint változhatnak a célcsoportok, fejlesztési célok függvényében: információnyújtás, tájékoztatás, szakmai támogatás, orientálás, irányítás, megerősítés, bizalomépítés, konzultáció, egyeztetés az ügyfél szükségletei szerint akár a családtagokkal, a munkaerő-piaci szolgáltatást végző szervezettel, a képző intézménnyel, vagy a munkáltatóval, a szociális intézménnyel, önkormányzattal, a civil szervezettel. Ezen túl a mentorálás módszerei közé tartozik még a tanácsadás, a döntések elősegítése, mentális támogatás, személyes segítő háttér biztosítása, személyes kísérés, ügyintézés segítése, kapcsolatrendszer kialakítása és működtetése.

A mentorálási folyamatban a leglényegesebb tényező a mentori tevékenységeket végző szakember, akinek szakmai végzettsége, korábbi munkatapasztalatai, személyes képességei és tulajdonságai együttesen határozzák meg azt, hogy milyen hatékonyan tud együttműködni a mentoráltakkal, s a kettejük kooperációján alapuló tevékenységek mennyire feleltethetőek meg a folyamat elején definiált céloknak. A 30/2000 GM rendelet meghatározza azt is, hogy mentor milyen végzettséggel láthatja el szakmai munkáját: egyetemi szintű jogász, orvos, humánszervező, pszichológus, szociálpolitikus vagy szociológus szakképzettség; bölcsészettudományi vagy közgazdasági felsőoktatásban szerzett szakképzettség; egyetemen vagy főiskolán szerzett tanári végzettség, szociális munkás szakképzettség; igazgatásszervező, munkavállalási tanácsadó, munkaügyi kapcsolatok vagy személyügyi szervező szakképzettség, vagy egyéb egyetemi vagy főiskolai szintű végzettség és munkaügyi, társadalombiztosítási, személyügyi, személyzeti szakképesítés vagy szakirányú továbbképzésben szerzett személyügyi szakigazgatás-szervező szakképzettség, illetve középiskolai végzettség és államilag elismert felsőfokú munkaügyi, felsőfokú személyzeti, felsőfokú személyügyi, felsőfokú társadalombiztosítási, középfokú munkaügyi, középfokú személyügyi, középfokú társadalombiztosítási, szociális ügyintéző vagy szociális asszisztens szakképesítés szükséges a feladat ellátásához. (30/2000 GM rendelet)

II. Kutatás

A kutatás részeként egy országos foglalkoztatást elősegítő projekt mentori szolgáltatásának elemzésére került sor, kiemelt figyelemmel a mentori szolgáltatást végző szakemberek véleményére, a szolgáltatásokkal, problémákkal kapcsolatos visszajelzéseikre. A részkutatásba összesen 11 mentor került bevonásra, ők adták a mintát. Mindannyian Nógrád megye egyes munkaügyi kirendeltségeinek dolgozói, 4 férfi és 7 nő, akik kivétel nélkül a 25- 30 éves korcsoportba tartoztak. A részkutatás félig struktúrált interjú módszerével zaljott, melyet 2015. 03. 24-én vettünk fel Salgótarjánban. A csoportos formában megvalósuló beszélgetés mintegy 120 percet vett igénybe, minden résztvevő készségesen, őszintén válaszolt a feltett kérdésekre.

A kiemelt projektként megvalósuló programban olyan álláskeresők és inaktív személyek vettek részt, akik tekintetében a munkaerő- piaci esélyeik javítása volt a cél, az iskolai végzettségük növelése, valamint alapkompetenciáik fejlesztése révén. A programban a résztvevők a mentoráláson keresztül személyes támogatást kaptak a képzésbe való belépés, bennmaradás, valamint a sikeres képzettség megszerzése érdekében. A projektbe való belépés idején a szakmai megvalósítók átfogó tájékoztatást kaptak annak általános és konkrét céljairól, tevékenységeiről, illetve a mentori feladatokhoz kötődő szakmai elvárásokról, a folyamat ellenőr-

zési mechanizmusairól.

A 11 fővel felvett félig struktúrált interjú adatainak elemzéseképpen megállapítható, hogy a programba való bekerülés idején a megfelelő szakmai végzettség nem volt kemény előírás a megvílósítók részéről, aminek talán az állhat a hátterében, hogy az országos programban rövid idő alatt nagyszámú célcsoporttagot kellett mentorálni, képzésbe segíteni, s a képzésből való lemorzsolódásukat a minimálisra csökkenteni. Színes a paletta abban a tekintetben, hogy a megkérdezett mentorok milyen végzettséggel kerültek a programba, s a képesítésük jellegéből adódóan mennyire rendelkeztek ismeretekkel, esetleg gyakorlati tapasztalatokkal a projekt résztvevőiként definiált álláskeresőkről, akik sok esetben hátrányos, halmozottan hátrányos helyzetű egyének voltak.

1. táblázat: A minta végzettség szerinti bontása

	fő	**korábbi ismeret a célcsoportról**
Médiamenedzser	1 fő	nem
Pedagógus	3 fő	igen (elmélet)
Humánerőforrás menedzser	1 fő	igen (elmélet)
Közigazgatási menedzser	2 fő	igen (elmélet)
Munkavállalási tanácsadó	1 fő	Igen (elmélet+ gyakolrat)
Közgazdász	1 fő	nem
Szociális munkás	2 fő	igen (elmélet és gyakorlat)

Forrás: saját kutatás

Elméleti és gyakorlati ismeretekkel a célcsoportra vonatkozóan a végzettség tekintetében a 11 fő közül mindössze 3 személy rendelkezett. Jellemzően elméleti oktatásban részesültek a mentorok a szakmai képesítésük megszerzése során, ám legtöbbjüket a munkatapasztalat segítette ezen hátrányok leküzdésében, hiszen a 11 személy közül mindössze 2 fő volt pályakezdő ebben a mentori pozícióban. A többiek mind rendelkeztek már tapasztalattal a célcsport speciális igényeit illetően a mentori munkakörbe való bekerülést megelőzően.

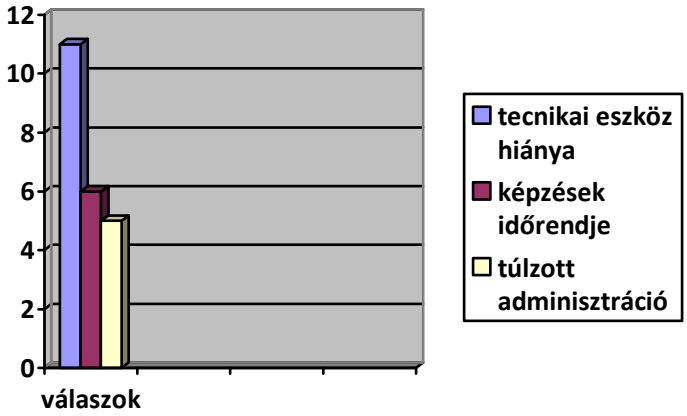
A minta azzal a kérdéssel összefüggésben, hogy „miben tudtak leginkább a résztvevőknek segíteni”, azt a választ adták, hogy főként a különböző hivatali ügyeik intézésében, koordinálásában (pl. képzésbe való belépéshez szükséges iratok beszerzése, programba való bekerüléshez kellő dokumentáció összeállítása), önbizalom erősítésben, valamint a személyes konfliktusaik kezelésében tudtak támogatást nyújtani. Négy fő beszámolt arról is, hogy tanulási technikák átadásában is segítettek, illetve két személy szólt arról, hogy szenvedélybetegségekkel kapcsolaban is voltak mentori feladataik, természetesen a saját kompetencia határaikon belül. A mintába bekerült személyek beszámoltak arról, hogy a mentorálás nem szigorúan vett időközönként zajlott, hanem ha valamilyen személyes, esetleg kiscsoportot érintő probléma merült fel, akkor a mentorok személyes támogatása elérhető volt. Természetesen rendszeres időközönként találkoztak személyesen a mentoráltakkal, de ezeken az akalmakon felül bármikor rendelkezésre álltak személyesen, vagy akár telefonon is.

A mentori folyamat szakmai szupervíziója tekintetében a projektben nem voltak ismertek a formális keretekkel definiált visszacsatolási lehetőségek. Ezt nagy hiányosságként élték meg a

mentorok, mert véleményük szerint (10 fő elmondása) egy- egy esetben nagyon fontos lett volna, hogy a mentori folyamat ellenőrzése, minőségbiztosítása megvalósuljon. A megkérdezettek közül 7 fő azt a visszajelzést adta, hogy a hivatalon belül dolgozó szakmai felettesével tudott egyeztetni nehézkes, problémás ügyekben, míg a minta teljes része elmondta, hogy egymással, mint a projektben dolgozó, azonos célokkal, ismeretekkel rendelkező kollégákkal beszélték meg informális módon az esetleges szakmai kérdéseket.

Azzal összefüggésben, hogy leginkább mi segítette a mentori folyamat során a szakmai munkát, a válaszadók közül 5 személy felelte azt, hogy a képzőkkel, képzési referensekkel kialakított kiváló viszony volt igazán támogató jellegű. Ezen felül 4 személy a mentori feladatokkal megbízott kollégák együttműködését, segítő rendelkezésre állását említette, két fő pedig a saját munkahelyén azt a szakmai légkört, mely a napi feladatellátást jellemezte.

Ugyanezt a kérdést arról az oldalról is körüljártuk, hogy mi volt, ami nehezítette a mentori tevékenység megvalósítását, professzionális működtetését.

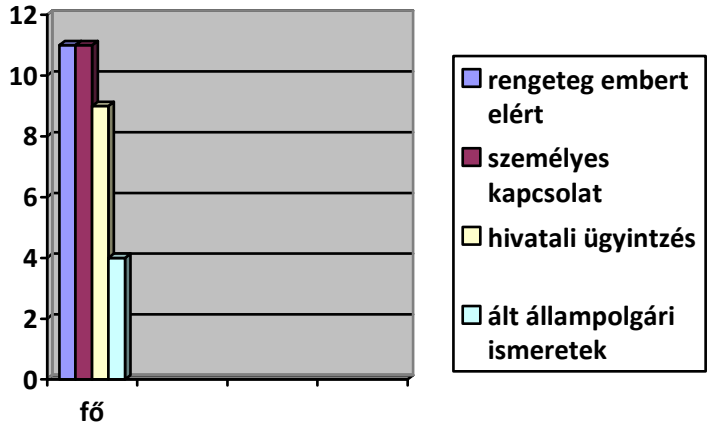


1. ábra: A mentori munkát nehezítő tényezők

Forrás: saját kutatás

A válaszadók közül mindenki (11 fő) megemlítette azt, hogy nem rendelkeztek megfelelő technikai eszközökkel (hordozható számítógép, mobil telefon), így sokszor a napi munka több tucatnyi dokumentum cipelésével járt együtt. Többen szóltak arról is (6 fő), hogy a célcsoport tagok adott időben, a képzési helyszínen való megtalálása is problémákat okozott, mert sok esetben a képzések hamarabb véget értek, mint arról a mentoroknak információjuk volt. Ezen túl 5 személy számolt be arról, hogy a nagyfokú, részletes és hosszadalmas adminisztráció sok munkaórát vett el a munkaidejükből, amit esetleg más hasznos tevékenységekre is fordíthattak volna.

A kutatásban természetesen kíváncsiak voltunk arra is, hogy mit könyvelnek el sikerként a mentorok ebben a nagyléptékű, sok ezer embert megmozgató, támogató projektben, melynek legfőbb célja az álláskeresők munkaerő- piaci esélyeinek növelése volt. A válaszok az alábbiak szerint alakultak.



2. ábra: A mentori munka eredményei

Forrás: saját kutatás

A mentori munka, illetve a projekt szakmai sikerének tekinti mind a 11 fő azt, hogy rengetegköztük évek óta inaktív embert- képes volt elérni és bevonni a program. Ezen túl szintén a teljes minta egyformán gondolkodott arról, hogy a mentori tevékenységgel kialakuló, tartós személyes segítő kapcsolat is pozitívumként regisztrálható a projekt eredményeinek vizsgálata során, mely kiemelendő a konstruktivizmus szempontjából a személyes kapcsolatokban való bizonytalanság miatt. A hivatali ügyintézéssel összefüggésben a megkérdezettek szerint 9 fő nyilatkozta azt, hogy fejlődtek a mentoráltak, s ezáltal, a későbbiekben is könnyebben, hatékonyabban oldják meg ilyen jellegű feladataikat. Négy fő számolt be ezen túl arról, hogy az általános állampolgári ismeretek tekintetében is fontos az a fejlődés, amit a résztvevők elértek, s mely így a projekt szakmai eredményének tekinthető.

III. Összefoglalás

Összességében elmondható, hogy a programban a mentori tevékenység a szakmai elvárásoknak és a minőségbiztosítási alapelveknek megfelelően valósult meg, ám több ponton emelhető volna e tevékenység színvonala, illetve a mentori folyamatban résztvevők professzionalitáshoz kötődő kompetenciáik tekintetében a fejlesztéseket (szupervízió lehetősége) érdemes volna pontosan definiálni, s a formális kereteit megteremteni, annak érdekében, hogy a felnőttképzésben megjelenő konstruktivista alapelvek érvényre jussanak. Természetesen a mentoráltak megkérdezése nélkül, a szolgáltatás adekvát módszertanának elemzése, körülményeinek, hatásainak vizsgálata hiányában jelen kutatás sem lehet teljes.

Irodalomjegyzék

1. Feketéné [2014]: Innovatív irányok az ezredforduló utáni andragógiában. Eötvös József Könyvkiadó Budapest
2. Leirman [1993]: Euro-Delphi: A Comparative Study on the Future of Adult Education in 14 Countries 1993ñ1995. Cath University of Leuven, Leuven (kézirat)
3. Maróti [1995]: Van-e didaktikája a felnőttek tanításának? *Iskolakultúra*. 7. sz. 83-89.
4. Setényi [2004]: Élethossziglani tanulás: az új paradigma. In Monostori A. – Kósa B. (szerk.): *Nyitott iskola – tanuló társadalom.* Az Országos Közoktatási Intézet konferenciája 2003. Országos Közoktatási Intézet, Budapest
5. Szőllősi [2008]: *Felnőttképzés a XXI. században*, Civitas Pedagógiai Intézet, Budapest

6. Rhodes [2005]: The protective influence of mentoring on adolescents' substance use: Direct and indirect pathways. Applied Developmental Science, 9, 31–47
7. Európai Bizottság [2000]: *Memorandum az egész életen át tartó tanulásról*
8. 30/2000 GM rendelet a munkaerőpiaci szolgáltatásokról, valamint az azokhoz kapcsolódóan nyújtható támogatásokról

KÚTVÖLGYI VIKTÓRIA[235]: Cserhátszentiván gasztronómiájának bemutatása

Bevezetés

Kutatásom célja, hogy Cserhátszentiván lakósságán keresztül képet mutassak a kistérség mindennapi életéről, étkezési szokásairól. A téma kiválasztásában motivációs szerepet játszott, hogy közel két évtizeden keresztül szakácsként dolgoztam és a mai napig a munkám részét képezi a gasztronómia.

Cserhátszentivánon falukutató táborban vettem részt. A Cserhátszentivánon töltött idő alatt szerzett ismereteimet, tapasztalataimat kívánom bemutatni interjúk és kérdőíves válaszadások alapján.

A tanulmány 56 háztartást vizsgál két kérdéskörben. Kérdőíves felmérésen keresztül választ nyújt arra a kérdésre, hogy a Cserhátszentivániak *milyen hagyományos palóc ételeket tudnak elkészíteni a háztartásukban,* valamint kiderül, hogy *mely ételeket szokták főzni ünnepnapok alkalmával*.

A tanulmány a helybeli hagyományos étkezésről tudósít. Bemutatja a falu gasztronómiai értékeit.

Szakirodalmi áttekintés

„A nemzet sorsa attól függ, hogy miként táplálkoznak.” (Brillat- Savarin, 1912, p. 8.)

Az országok, nemzetek, népcsoportok étkezési szokásait számos tényező befolyásolja, többek között a földrajzi fekvésből eredő adottságok, az adott területen megtermelhető nyersanyagok változatossága, a kereskedelem és gazdaság fejlettségi szintje, az emberek életritmusa, az ünnepi és hétköznapi élet szokásai, hagyományai, a jellemző vallási beállítottság. (Duszt, 2004)

Cserhátszentiván Nógrád megye délkeleti részében a Keleti Cserhátban, annak Központi - Cserhát nevű kistáji területén fekszik, Pásztótól nyugatra, 15 km-re. 1. A község a Cserhátszentiváni – medencében, a Bézma - Közép-hegy - Pelecke völgyében festői környezetben található, 8 km-re a világhírű emlékfalutól, Hollókőtől. . (Kasza, 1997)



1. ábra: Cserhátszentiván területi elhelyezkedése
Forrás: http://hu.wikipedia.org/wiki/Cserh%C3%A1tszentiv%C3%A1n

[235] Szaktanár, Gundel Károly Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Szakiskola, Budapest
PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Gödöllő

A településen ipari termelés nincs, így húzóágként csak az idegenforgalom, a falusi turizmus jöhet számításba. Az utóbbi évtizedekben Cserhátszentiván környékén is kialakítottak zártkerteket, megkezdődődött az üdülőövezetté való átalakulás folyamata. Jellemző az is, hogy a régi falusi házakat városi emberek veszik meg nyaralónak.
Az újraéledő vendégforgalom szükségleteinek kielégítése érdekében vendégházakat alakítottak ki a községben. Szinte az egész falu őrzi a XX. század elejének hangulatát. (Csongrády, 2000)

Cserhátszentiván éghajlata mérsékelten hűvös, mérsékelten száraz, így gazdasági adottságai rendkívül kedvezőtlenek. (Kasza, 1997)
Mindezek ellenére a gasztronómiai ételkínálat palettáján széles választék mutatkozik. Kiemelve egy egyszerű ételt, a sztrapacskát, mely négyféle alapanyagot igényel számos variációban elkészíthető. A híres sztrapacskához a krumplit meghámozzák, lereszelik, sót adnak hozzá, meg annyi lisztet, amennyit felvesz, majd a közepes sűrűségű tésztát forró vízbe szaggatják. Tálalásához juhtúrót, pirított káposztát használnak, tetejére pörcöt szórnak. Az elkészítése mégis számtalan kérdést vett fel. Milyen fajta burgonyából készüljön? Mekkora lyukú legyen a reszelő? Deszkáról késsel szaggassák, vagy kanállal, vagy nokedli szaggatót használjanak? Milyen legyen a túró? Na és a káposzta, párolt édes vagy pirított legyen? A kérdés felvetések és a lehetséges válaszok variációjából kiderül, hogy lehet négyféle alapanyagból negyvenféle sztrapacskát készíteni. (Vinkó, 2014)

Itt érdemes a gasztronómia fogalmát tisztázni. A szó görög eredetű: gasztro = gyomor, nómosz = törvény, tehát szó szerinti fordításban a gyomor törvénye. (Lukács, 2011) Az idegen szavak és kifejezések szótára szerint a gasztronómia szó jelentése szakácsművészet, ínyencmesterség, tágabb értelmezésben a terítés, a felszolgálás művészete, az étkezés kultúrája is ide tartozik. (Bakos, 1976)

„Az asztal örömeit mindegyik életkorban, minden társadalmi helyzetben, minden országban és mindennap lehet élvezni; ez az élvezet társa lehet minden egyéb gyönyörűségünknek s az utolsó, mely megmarad és vigasztal akkor, mikor a többi örömünket már elvesztettük.” (Csapó, 2012 idézi Brillat Savarin 1825).

A tanulmány további részéből megtudhatjuk, mely ételek elkészítése jelenti az örömforrását a Cserhátszentivániak életében.

A kutatási eredmények bemutatása

Riportok

Hat riportalanyom válaszainak lényegi ismertetése, érdekességek, szokások olvashatóak a továbbiakban.

A *hagyományos étkezési formákat* (reggeli, tízórai, ebéd, uzsonna, vacsora) általában az otthon levők követik, akiknek viszont nem otthon dolgoznak, ők rendszertelenül étkeznek, az idő hiánya miatt.

Nincsen jellegzetes *reggeli* étel, szinte mindenki mást említett reggeliként (rámás kenyér, kifli, bundás kenyér, felvágott, kolbász, szalámi, lekvár). S a reggelihez fogyasztott italféleségek is eltérőek (kávé, cappucino, tea, kakaó, víz). A házi tej fogyasztásával kapcsolatos nézetek megoszlanak. Vannak rendszeres fogyasztók, de többen vannak, akik idegenkednek tőle, mondván, hogy felfújást okoz, s ha nincs beoltva az állat gümőkor ellen akkor nagyon veszélyes.

Érdekes volt hallgatni *a régi és a mai étkezési szokások* összevetéséről, változásáról, ennek okairól. A hagyományoknak megfelelően a fiatalabb nemzedék az idősebb családtagoktól tanulta a konyhaművészet titkait. Az új dolgokat azonban kevésbé szeretik, inkább a régi, hagyományos ételeket készítik. A hagyományból örökölt menü összeállítás a következő: hétfő tésztanap, kedd főzeléknap, szerda vegyes, csütörtök ismét főzelék nap, pénteken újra tészta-

nap (böjtös). Szombatonként mindig paprikás krumpli került az asztalra. Ezen a napon ugyanis gyorsan kellett elkészíteni az ételt, hogy maradjon idő a nagyobb házi munkák elvégzésére (nagymosásra, nagytakarításra, portalanításra, ágy szellőztetésére, stb.). A vasárnapi húslevest pedig mindig a paprikás csirke vagy a töltött káposzta követte.
Régen az ebéd minden alkalommal, óramű pontossággal délben került az asztalra. A mondás szerint haragszó után már nem sós a só, azaz a dél előtt elkészített étel ízletesebb. Az ebéd mindig tartalmazott levest. A feltétét, azaz a hús nem volt jellemző, csak ünnepnapokon. Érdekes megemlíteni, hogy a háziasszonyoknak csak a szárnyasok nyaka, a szárnyrésze jutott, a húsosabb részeket a férfiak kapták. Régen jellemző volt a háziszárnyasok tartása. Hajdan csirke, kacsa, liba az ünnepek alkalmával került terítékre, mindenszentekkor, karácsonykor, névnapokon, születésnapokon, stb. Disznóhús általában szezonálisan télen tette változatossá az asztal örömeit.

Manapság teljesen megváltozott az élet. A harangszó már nincs összefüggésben az ebédidő elérkeztével. A hétköznapokon is igénylik a férfiak a húst, így a főzelékek állandó kísérője lett a feltét. Régen el kellett fogyasztani, amit főztek, mivel nem volt komoly hűtési lehetőség. Így mindennap friss, főtt étel került az asztalra. A hűtőszekrény megjelenése módosította a főzési szokásokat, mivel már nem volt fontos egy napra főzni. manapság jellemző, hogy csak kétszer- háromszor főznek egy héten, s ekkor több napra elegendő ételt készítenek. Különösen a vasárnapi főzés a többféle menü és nagy mennyiségben való elkészítése, majd hűtő, illetve mélyhűtőszekrénybe való helyezése könnyíti meg a hétköznapok házimunkáját.
A félkész termékek térhódítása is jelentős változást eredményezett, így pl. a száraztészták megvásárlásával jelentős idő megtakarítható. A mélyhűtők elterjedése hozzájárult a tartósítási eljárások körének bővítéséhez.
Ami változatlan maradt az az, hogy a leves továbbra is kiemelt szerepet játszik a mindennapi étkezésben. A vacsora mindig valami könnyű, legtöbbször valamilyen gyümölcs.

Kérdésemre, hogy milyen növényekből áll a *háztáji zöldség- és fűszertermelés* nagyon változatos válaszokat kaptam. Általában minden háznál van veteményes a faluban. A legidősebbek is foglalkoznak termeléssel, annyit termelnek, amennyit fogyasztanak. Vannak, viszont akik idő hiányára hivatkozva ma már termelnek. Régen karfiol, kelkáposzta volt jellemző. A helyi mostoha körülmények is okot adnak a termelési kedv csökkenésére, mondván ha nincs permetezve a bogarak mindent lerágnak, vegyszerezni pedig nem akarnak. Mindenesetre többségük próbálkozik a házitáji zöldségek megtermelésével, kisebb-nagyobb sikerrel. Jellemző növényük a burgonya, a fokhagyma és a mák. Zöldség termeléskörében megemlítették: a zöldbabot, zellert, paprikát, paradicsomot, borsót, kukoricát, vöröshagymát, répát, tököt, uborkát, céklát és a búzát. A borsmenta és a citromfű szinte magától nő, melyeket teaként is használnak. Kiemelt fűszernövényük a kapor, aminek kedvez az itteni időjárás. Mindenestre, akik nem igazán foglakoznak termeléssel számukra is megvan, hogy a térségben kitől, mit tudnak beszerezni.
A leggyakrabban fogyasztott zöldségfélék között szerepel a káposzta (dinsztelt káposzta, rakott kel, frankfurti leves), a paprika, a paradicsom és a répa.

A tájra jellemző jellegzetes *gyümölcsök* közül a szilvát, a meggyet, a cseresznyét, a körtét, az almát, a piszkét, a barackot, és a diót említették. A Bézma- hegy miatt kedvezőtlen a helyzet a növények számára. A virágzáskor beköszönő fagy jelentős károkat okoz. A barack gyakran lefagy késő tavasszal; a meggy tűzhalált szenvedet megbarnult a levele, elszárad, és a gyümölcs még zölden lepotyog. Dió az egyik évben van, a másik évben lefagy. A hideg időjárás miatt minden később érik, mint más területen.

A leggyakrabban használt *fűszerek* a bors, a fokhagyma, a köménymag és a fűszerpaprika. *Borászat* nincs, elhanyagolt a szőlőtermesztés.

Az erdő, mező azonban lehetőséget teremt a *gyűjtögető életmódra*, amelyet a helyiek ki is használnak. Gombát nem vesznek, ha nem muszáj, hanem az erdőbe szednek pl.: róka-

gombát, csirkegombát, tinórát (= ez a vargánya helyi neve), korál gombát (= petrezselyem gomba), galambgombát, melyet előszeretettel használnak levesek, pörköltek, rántott gombák készítéséhez és más ételek ízesítéshez is.
Réten szedik a csiperkét és a szegfűgombát, őzlábgombát (rengeteg volt három éve). Gyűjtenek csipkebogyót, mely a lekvár és a tea készítményeket színesíti. Kedvelt továbbá a som gyűjtése, mely szintén alkalmas lekvár készítésére. [A som a datolyához hasonló csak kisebb. Megmossák, megfőzik, csak így jön le a magról és utána főzik cukorral].

Az elmondások alapján a legtöbbször fogyasztott *hús* a sertés és a csirke, melyek változatosan és sokoldalúan készíthetők. (Két-három helyen tartanak sertést, csirkét viszont annál többen). Ritkán esznek pulykát. Vad fogyasztása nem jellemző, mert drága. A juhfélék fogyasztása sem elterjedt. Marhája senkinek nincsen a kistérségben. Karácsonykor előfordul a hal fogyasztása a menükben, egyébként ritkán használják.

Néhány házi specialitás a helyiek elmondása alapján

Szegfűgombaleves:
Az apró gombát vízbe feltesszük főni, mindenféle karikára vágott zöldséggel (répa, karfiol, ami ép a háztartásban van) ízesítjük. Mikor majdnem kész tésztát szaggatunk bele vagy csipetkét. Pirospaprikával megszórjuk. Nincs sűrítve. Nagyon finom és egészséges.

Gyümölcsfőzelék: minél több fajta gyümölcsből és gyümölcsszörpből készül annál finomabb. Sűrűbb, mint a leves. Nem liszttel, hanem pudinggal (eper-, málna puding) van sűrítve. Tejjel kell felengedni. Ízesítéséhez karika citromot, fahéjat, szegfűszeget használunk. Nem szabad sokáig főzni, hogy az aromája megmaradjon. Melegen, hidegen egyaránt fogyasztható. Sültekhez is kiváló.

Vaddisznópörkölt: füstölt szalonnán sok hagymát pirítunk, rátesszük a kockára vágott vaddisznóhúst. Ízesítjük sóval, borssal, borókabogyóval, köménymaggal, fűszerpaprikával, paprikával, paradicsommal, fokhagymával. Többször zsírjára pirítjuk, így kapjuk meg a pörkölt jelleget. Mikor majdnem készen van akkor vörösbort adunk hozzá, végén áfonyalekvárral kiemeljük az ízét. Köretként sztrapacskával tálaljuk.

Krumpli ganca: (krumplikása, krumplibaba). Kétféle változata:

I. Krumplit meghámozzuk, összevágjuk kockára, annyi vizet adunk hozzá, hogy ellepje, sóval ízesítjük. Ha megfőtt kézi krumplinyomóval összenyomjuk. A krumplinak teljesen simának kell lennie, ekkor liszttel meghintjük, takarékon tovább hőkezeljük, miközben gyömöszölő kanállal kevergetjük. Akkor van készen, ha a liszt kiforrt.
   Az első változatnál a kész „masszát” fakanállal a tál szélére szaggatjuk, majd ha kihűlt, akkor belelökjük a tálba, így tartja meg a „darabos”formáját.
II. Második változatnál a kész „masszát” tányérra kanállal szétlapítjuk, majd kacsazsírral meglocsoljuk.
   Tálalása történhet káposztával, túróval vagy hagymával.

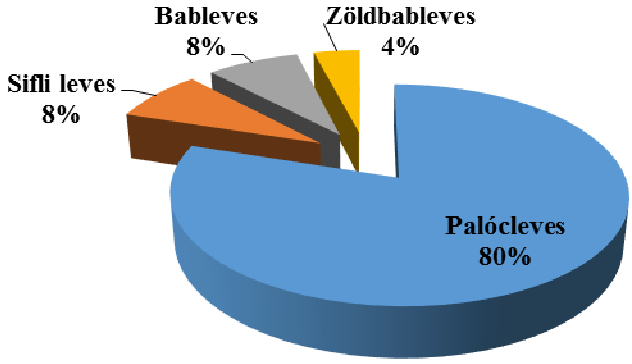
A káposztás variációnál a káposztát lereszeljük, besózzuk, pirítjuk (van, aki cukrot is tesz rá).

A krumpli gancát vagy dödöllét karácsonykor böjti ételként mákkal tálalják, elkészítése az előzőekben leírtakkal egyezik.

A kérdőíves felmérés eredményei

Házról házra járva a kérdőíves felmérés alapján két kérdéskör részletes bemutatására vállalkozom.
Az első kérdés így hangzott: „Milyen hagyományos palóc ételeket tudnak elkészíteni a háztartásukban?”

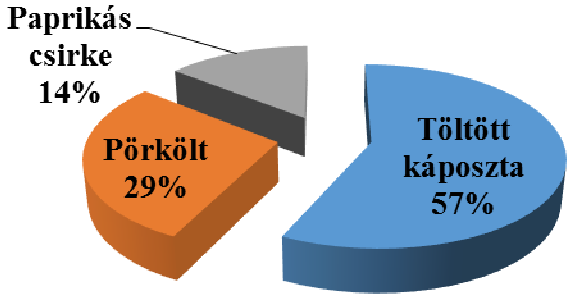
Válaszként szemléltetésre a 2. ábra szolgál. A háztartásokban elkészített hagyományos palóc előételek közül a levesek kategóriájában a legnépszerűbbnek a messze földről híres palócleves mutatkozott. Egyes írások szerint a leves eredete onnan származik, hogy Mikszáth Kálmán, a ”nagy palóc” felkérte Gundel Jánost, hogy készítsen neki egy új ételt, amit még soha nem evett. (Gundel, 1987) Ezt követte a sifli leves és a bableves, majd a zöldbableves zárja a sort. Érdekes megjegyezni, hogy a négyféle leves közül három tartalmaz babot.



2. ábra: A háztartásokban elkészített hagyományos palóc előételek mértéke Cserhátszentiványon, 2014 (%)

Forrás: A falukutató tábor kérdőíves felmérése alapján, saját szerkesztés, 2014

A 3. ábra mutatja a háztartásokban elkészített hagyományos palóc húsételeket. Mindössze három húsétel került említésre. Legnagyobb mértékben a töltött káposzta készítése elterjedt, ezt követi a pörkölt, majd a pörköltökhöz képest kevesebb, mint fele arányban a paprikás csirke következik.

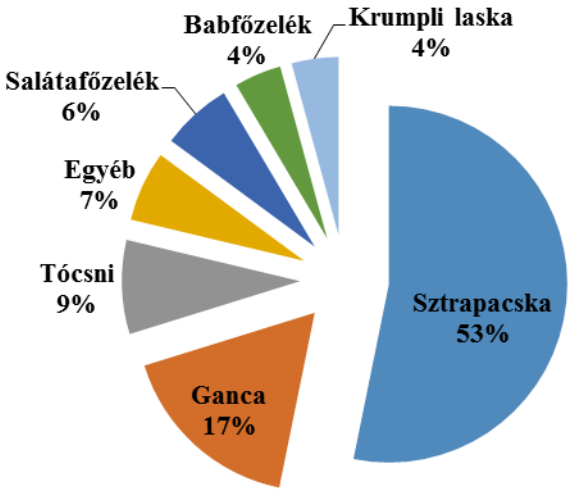


3. ábra: A háztartásokban elkészített hagyományos palóc húsételek mértéke Cserhátszentiványon, 2014 (%)

Forrás: A falukutató tábor kérdőíves felmérése alapján, saját szerkesztés, 2014

A 4. ábra látványosan érzékelteti a sztrapacska uralkodó elterjedését a népi konyhák élelmezésében. A sztrapacska vagy más néven haluska szlovák származék, eredeti neve bryndzové

halusky, de tótgaluska és a nyögvenyelő néven is ismert. (A rossznyelvek szerint, ha sokat esznek belőle, garantáltan nyögni fognak tőle.) (Vinkó, 2014)
Ezt követi a ganca népszerűsége, majd a tócsni, mögötte kissé lemaradva a salátafőzelék, s még kisebb, de egyenlő a fogyasztás mértéke a babfőzeléknek és a krumpli laskának. Az egyéb kategóriába az egyszer említett ételek kerültek, még pedig a nokedli, a savanyú krumpli, a varsányi tészta.



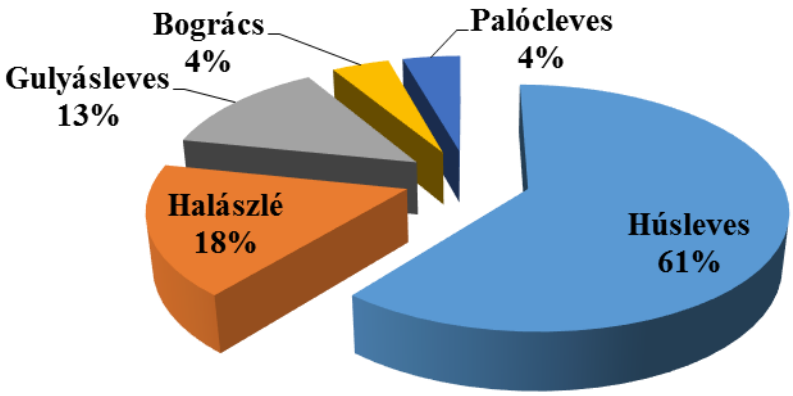
4. ábra: A háztartásokban elkészített hagyományos palóc egytálételek, köretek mértéke Cserhátszentiványon, 2014 (%)
Forrás: A falukutató tábor kérdőíves felmérése alapján, saját szerkesztés, 2014

A háztartásokban elkészített hagyományos palóc desszertételek közül a mákos kalács, a túrós lepény, a herőce és a kelt tészta érdemelt szót. Mindegyiket mindössze egy – egy háztartás említett meg.

A kérdőívben szereplő második kérdés azt vizsgálja, hogy ünnepnapokon mit szoktak főzni Cserhátszentiván lakói. Itt a nemzetek konyhái közül egy-egy válasz erejéig megjelent az olasz konyha, az ázsiai konyha, az angol-magyar konyha keveréke, valamint említést kapott a reform konyha, a palóc ételek, a vadételek, a nyársak és a konyhatechnológiai eljárások közül hárman kiemelték a grillezést.

Az ünnepi asztalok előételének főszereplője a húsleves, ami a „hagyományos konyha lelke”. (This, 2011 idézi, Gouffé (1867) p.29.), ezt követi a halászlé, a gulyásleves. S miközben a palócleves népszerűsége a hagyományos palóc ételeknél az első helyen szerepelt, az ünnepi menük sorába a sor végére került a bográccsal együtt. Mindezt az 5. ábra szemlélteti.

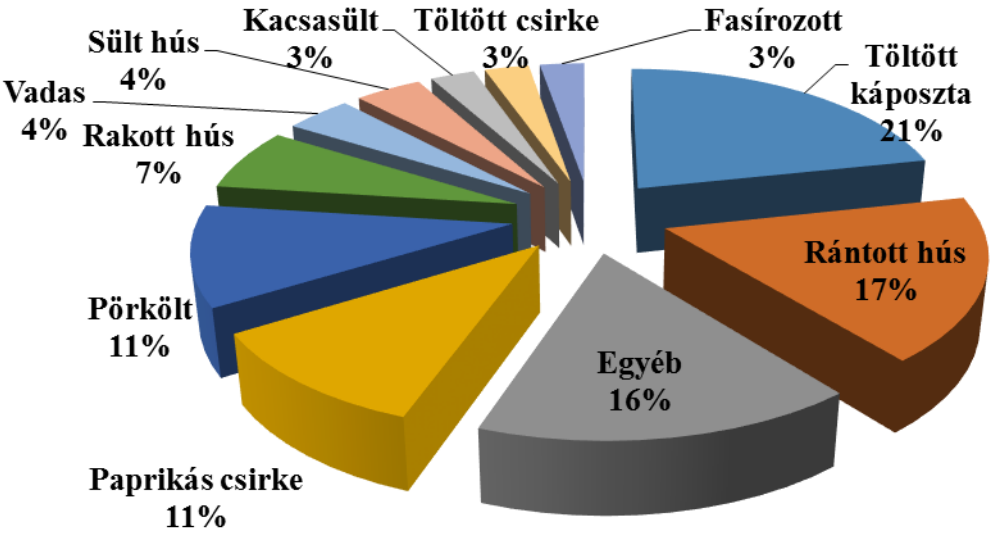
A palócleves 10 mm élhosszúságú kockára vágott ürühúsból készül, amelyet többször zsírjára pirítanak kevés csontlé hozzáadásával. Ízesítésnek zúzott fokhagymát, őrölt köménymagot és babérlevelet is használnak a só mellett. Mikor a hús legalább félpuhára párolódott 2 cm-es hosszúságúra darabolt zöldbabot és 10 mm-es kockára vágott burgonyát adnak hozzá. Végül tejfölös habarással sűrítve kiforralják. A végén szokás apróra vágott kaporral ízesíteni. (Lukács és társai, 2011.)



5. ábra: Az ünnepnapokon főzött előételek mértéke Cserhátszentivánon, 2014 (%)

Forrás: A falukutató tábor kérdőíves felmérése alapján, saját szerkesztés, 2014

Az ünnepi fogások húst tartalmazó ételeinek 60%-át alkotja a töltött káposzta, a rántott hús, a paprikás csirke és a pörkölt összes mennyisége. Az egyéb kategóriát részletezve egy-egy háztartás említette a következőket: nyúlhús pörkölt, brassói aprópecsenye, cigánypecsenye, karfiolos sertés sajttal, sajtos csirkemell, töltött karalábé, töltött paprika, milánói spagetti, hurka, kocsonya és hal. Erről ad tanúbizonyságot a 6. ábra.



6. ábra: Az ünnepnapokon készített húsételek, ill. húst tartalmazó ételek mértéke Cserhátszentivánon, 2014 (%)

Forrás: A falukutató tábor kérdőíves felmérése alapján, saját szerkesztés, 2014

Az ünnepnapokon készített egytálételek, köretek közül három-három háztartás tartotta érdemesnek, hogy szóba hozza a tócsnit és a nokedlit. Egy-egy megkérdezett, pedig a mákos rakott tésztát (házi gyúrt tésztából készítve), a házi túrós csuszát, a tarhonyát, a paprikás krumplit, a sztrapacskát, a kemencés lángost, a babfőzeléket és a tökfőzeléket. Tehát ezen ételcsoport ünnepnapokon való jelenléte kismértékű.

Az ünnepi fogások befejezéséül szolgáló desszertek közül sem volt kiemelkedő mértékű fogyasztás. Mindössze két-két háztartás nevezte meg ünnepi desszertként a házi készítésű rétest, a kelt kalácsot és a paprikás kalácsot. Egy-egy házigazda számolt be arról, hogy a következő desszertek kerülnek az ünnepi asztalukra: túró gombóc, szilvás gombóc, túrós lepény, sütemény, almakompot.

Összefoglalás

A kevésbé kedvező természeti adottságok ellenére látható, hogy Cserhátszentiván gasztronómiája aránylag széles választékú. A kevés alapanyagot is kreatívan, változatosan hasznosítják. Egyszerű, olcsó és könnyen elkészíthető ételek jellemzik a konyhájukat.
A kistérségnek egyetlen vendéglátó egysége a kocsma, mely a közösségi élet fontos színtere. A kocsmában étel nem kapható, ennek oka, hogy ehhez külön helyiségeket kell kialakítani, hűtő- valamint melegen tartó pultokkal, és a HACCP előírásait be kell tartani, mindez jelentős anyagi befektetéssel járna. Átmenő forgalom nincs, így nem éri meg a beruházás. Alacsony anyagi körülmények között élnek az emberek, akik nem engedhetik meg maguknak az étterembe járást. Kevés a fiatal, a munkahelyek túl távol vannak. A kocsma árak alacsonyak, mindazok ellenére, hogy nincs konkurencia.
A lakosság továbbra is a saját erejére támaszkodik. Valószínűleg a későbbiekben is a jól bevált olcsó, hagyományos házi receptek fogják jellemzi a gasztronómiájukat.

Felhasznált irodalom

1. Bakos Ferenc (szerk.) [1976]: Idegen szavak és kifejezések szótára. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.
2. Brillat- Savarin, Jean Anthelme [1912]: Az ízlés fiziológiája. *Singer és Wolfner Kiadása*, Budapest, p. 8.
3. Csongrády Béla (főszerk.)[2006]: Vendégváró Látnivalók Nógrád megyében. *Well-PRess Kiadó*, Miskolc
4. Csapó Katalin [2012]: Az ínyenc polgár asztalánál. *Libri Kiadó*, Budapest, p.5.
5. Dunszt Károly, Ónódi Ferenc, Oriskó Ferenc, Török István János [2004]: Vendéglátó technológia. *Képzőművészeti Kiadó*, [Budapest].
6. Gundel Imre [1987]: Gasztronómiáról és Gundelekről. *Mezőgazdasági Könyvkiadó*, [Budapest].
7. Kasza Sándor (főszerk.) [1997]: Magyarország megyei kézikönyvei. Nórád Megye Kézikönyve. *CEBA Kiadó*, [Hatvan].
8. Lukács István, Oriskó Ferenc, Sándor Dénes, Zsolnay Gábor [2011]: Ételkészítési ismeretek. *Képzőművészeti Kiadó Kft.*, [Szekszárd].
9. This, Herve [2011]: Molekuláris gasztronómia. *Akadémiai Kiadó*, Budapest, p. 29.
10. Vinkó József [2014]: Szellem a fazékból: Gasztrotörténetek. *Heti Válasz Kiadó*, [Budapest].
11. http://hu.wikipedia.org/wiki/Cserh%C3%A1tszentiv%C3%A1n

ÁDÁM SZEMÁN[236]: A Theoretical approaches to the energy-economic modelling, concerning the bottom-up, top-down and its hibrid models

Abstract

This publication reviews and focuses on well-known energy-economic models by examining two major groups of models, including the bottom-up and top down models. There are several articles about models which try to describe countries or regions through different approches taking macroeconomic analyzing or technology into account. There exist two different approaches to energy economy modelling, top-down modelling is based on macroeconomic modelling principles and techniques, and bottom-up modelling is based on disaggregation and the inclusion of a large number of technical parameters. Within these models optimalisation and simulation may be found as well. In this study I was motivated to find and open up such models that help investigate the macroeconomy processes of Hungary calculating by variable diversification of sources. As our region is facing different ways, the models should contain scenario analysis to simulate the different outcomes. My study then gives a framework of the models needed including the factors listed.

keywords: top-down, bottom up, econometrical model, hybrid model, energy-economic modelling

1. Introduction

The energy, and emphasizing from this wide group the natural gas, is one of the most vital input for the development of any nation. The natural gas, like one of the most important energy sorces, will be under the spotlight in this paper, as my dissertation topic will be focused on the effect of natural gas on the economical factors. Thanks to this special role of energy in our way of life, the decision makers have to take several factors into consideration when making long term energy plans. Security of energy supplies is also vital for our economy. Also, the extent of energy dependency has an influence on the economy, albeit it not being directly affected. The energy dependency is relating to the topic of energy contracts. Moreover, the nations of the World are much more dependent on the energy nowadays than before. In recent times the energy consumption of the nations was on the top in the history. However, the developed countries have been able to decrease their energy demands for some years, nevertheless the developing countries have consumed more energy than the developing countries by 27%. So, the increasing energy outputs will result in growing energy use albeit, the resources are deeply concentrated in politically instable countries which make the import of natural gas very unpredictable from time to time.For this reason, the energy policy and geopolitical position are indispensable factors when we talk about the role of energy market especially natural gas. The energy models are able to describe and give data simulated or optimalized regarding the given situation or scenario. The models integrated are usually used as supporting systems for making decisions, therefore we could have a clear picture about the structure of those segments of the economy or macroeconomy which are driven by the energy. Energy modelling has been tackled by many different experts and institutions but the models are dominated by two different approaches. Top-down modelling, is based on macroeconomic modelling principles, and is intended to include all important economic interactions of the society. Top down models are driven by strong macroeconomic theories by neo-classical and

[236] PhD student (part-time), University of Miskolc

Keynesian origin. Bottom-up modelling is based on disaggregation and technical parameters. The two modelling approaches have been designed with different purposes and with a different theoretical background. This is the main reason for the very different properties and results of using the models for analysing the same issues.Overall, the results of these approches are mainly based on multi-disciplinary fields to the extent thatdealing with these models for economy, enviroment, global warming and so on and so forth.

2. Characteristics of the top down, bottom-up and its hybrid models

To understand the methodology and message of economy-energy modelling we have to separate the views of the different approches. Top-down and bottom-up models are the two basic approaches to examine the linkages between the economy and the energy system. The differences become clear when examining the factor used and view of the approches in details. However, the important differences can be the following: Top-down models encompass macroeconomic variables beyond the energy sector, such as wages, consumption, and interest rates, and Bottom-up models have a rich representation of the variety of technologies (existing and/or future) available to meet energy needs, and, they often have the capability to track a wide variety of traded commodities.
Grouping the models is quite difficult, because factors, which are used in the given models, are not consistent, that is why the factors can be replaced or changed in the models, thus the models becoming so-called hybrid models. Although, there are several methods to group the energy-economic models, the method mentioned below is the one acknowledged [Ken Noble ,2004], [Goldstein, 2005].
Bottom up models have been used for analysing and planning from the point of view of technology and engineering. The models, which are driven by this approach, are mainly focusing on describing the technologies related to the energy consumption or production. These models are used for forecasting the supply and demand of energy, and the influence of the exogenic factors for the energy consumption and production. Although, the bottom up models suppose interactions between the energy sector and the other sector it is negligible.
Top down models are based on energy prices and flexible economic variables. These models analyse the relationship between energy consumption and energy production, which can be used for pointing out macroeconomic principles and analysis. The top-down model applies macroeconomic theory and econometric techniques to historical data on consumption, prices, incomes, and it factors in costs to model the final demand for goods and services, and the supply from main sectors (energy sector, transportation, agriculture, and industry). It also determines energy demand through aggregated economic indices (GNP, price elasticities), but it varies in addressing energy supply. Macroeconomic models are often also detailed, but differently from bottom-up models [Jacobsen, 1998], [Rutherford, 2008].
Hybrid models focus on several factors, namely the production, transportation, energy prices and energy demand by forecasting the capacity of the given industries and taking the macroeconomic parameters into consideration in order to simulate the energy systems. Thus, the energy strategy is supported by these types of information to make a decision. These models are also differentiated through their function, the interval is investigated by the developer or the location being researched.

1. sheet
Characteristics of the top-down and bottom-up models [Nakata, 2004]

Top down	Bottom up
Use an economic approach	Use an engineering approach
Cannot explicitly represent technologies	Allow for detailed description of technologies
Reflect available technologies adopted by the market	Reflect technical potential
Most efficient technologies are given by the production frontier	Efficient technologies can lie beyond the economic production
Based on observed market behavior	Independent of observed market behavior
Determine energy demand through aggregate economic indices (GNP, price elasticities), but vary in addressing energy supply	Represent supply technologies in detail using disaggregated data, but vary in addressing energy consumption
Assumes no discontinuities in historical trends	Assumes interactions between energy sector and other sectors is negligible

3. Systematization of the top down and bottom up approches

2. sheet
Systematization principles of the top-down and bottom-up models

Approach	Research focus	Proceeding	Model	Period
Bottom up	Energy technology and economy	Analysis of energy policy, forecast of energy supply/demand and enviroment impact of energy technologies	MEDEE	Long-term
	Energy-economy-enviroment		LEAP	Long-term
	Energy technology and enviroment		MARKAL	Long-term
	Energy technology and electricity production		ERIS	-
	Energy production and consumption of the different sectors		EFOM	Long-term
	Energy technology and enviroment		AIM	Long-term
Top down	Energy - economy	Programming of the energy-macroeconomical analysis and energy policy	MACRO	Long-term
	Energy - economy - enviroment		GEM-E3	Long-term
	Energy - economy - enviroment		CGE	Mid-term
	Energy - economy - enviroment - policy		3Es- Model	Long-term
Hybrid	Economy - economy	Cost-analysis of technologies, forecast of energy supply and demand,	POLES	Long-term
	Energy - economy - enviroment - policy		NEMS	Mid-term
	Energy - economy - technology		MIDAS	Mid-term
	Energy - economy - enviroment - technology		PRIMES	Long-term

For the differences of the well-known models to be even clearer, the researchers and experts use several systematization principles. The following sheet is indicated to group the models by some of these principles.

The models can be classified by several ways of methods and principles. Although the sheet is incompleted, still it helps to get to know the differences among models concerned. There is a brief overview of the features of some of the models included in the table [Nakata, 2004].
One of the most important viewpoints of energy importer countries is the safe energy supply. Thus, working at the supply and demand of energy it is very importat and this interaction is investigated by some models, such as the EFOM which is a national dynamic optimatization model, the MARKAL which was originally designed for the evaluation of the possible impacts of new energy technologies on national or regional systems by applying cases or scenarios, and the MEDEE - model of Europian energy demand. These models were established when the first oil crisis happened in the early 70s. After the oil crisis the focus of the World turned to the issue of enviroment. The Vienna Conference was the first international conference on ozone layer depletion. The framework agreement of Vienna Conference inspired the experts to develop the models for investigating the interactions between the energy and enviroment. Due to the Vienna Conference, energy-environmental modelling became a new focus for energy models. Resulting outputs can be seen in: the AIM model (Asian-Pacific Integrated Model), LEAP model (Long range Energy Alternatives Planning System), EFOM-ENV model (Energy Flow Optimisation Model Environment) etc. Energy has been playingan ever increasing role in the world economy, with the increasing growth for energy demand from every country; drawing attention to sustainable development ever since the 90s. The focus has been transformed from the single energy problem to many significant fields. Moreover, energy models have been energy-economy-environment models, such as the CGE model (Computational General Equilibrium Model), 3Es-Model model (Macroeconomic, Energy and Environment sub-model), MESSAGE model (the Model for Energy Supply Systems Alternative), and hybrid energy model such as NEMS (The National Energy modelling Systems) and IIASA-WEC E3 model (the IIASA-WEC Energy Economic Environment) [L-C. Liu, 2006], [Löschel, 2002].

3.1. Comparison of approaches

Even if the differences can be realised through research focuses, proceeding and the period investigated as systematization in the sheet mentioned above, the most striking differences occur in the indicators used.
The bottom-up models detailed descriptions of technologies used for energy consumption and production. These kinds of models are used to forecast energy supply and demand and analyse environmental impacts on energy consumption and production trends.
The top-down models are presenting the relationship between energy consumption and production, which in turn can be used for macroeconomic analysis and energy policy programming.
Nevertheless the studies mainly differ in these two major approches according to its viewpoints. Moreover there are significant differences among the top-down models. However the CGE are typical representations of top-down models, but among Top-down models, the CGE differ markedly from the macro econometric models, because it rather simulate the flows of capital and other monetary quantities among sectors. They use econometrically derived input-output coefficients to compute the impacts of these flows on the main sectoral indicators, including economic output (GDP) and other variables (labor, investments). The

sectoral variables are then aggregated into national indicators of consumption, interest rate, GDP, labor, and wages Ken Noble [2004].

4. Brief outlook of energy modelling in Hungary

The application of econometric models have been widely used for Hungary as well. We can find study for modelling on a broad-spectrum the Hungarian electricity sector and its CO_2 and GHG emission. These results and scenarios have been presented by ENPEP, including criteria of Kioto. The ENPEPis basically CGE model which presented the balancing solution of the CO_2 emission.Concering the ENPEP modelling results of Hungary, the development rate assumed can be maintained by the nuclear energy and its expansion, and also taking the agreement of Kioto into consideration.
The ENPEP is not the only one modelling system which is able to simulate the given project and its outcomes. Adopting the LEAP model (Long range Energy Alternatives Planning System) in Hungary, the experts investigated two different directions by scenario analyses. The first scenario was investigated for building power plants based on lignit and the second scenario was based on nuclear energy. Thus, this model was also focusing on the production of electricity from the point of view of emission. Most of the models used recommend the nuclear power plant due to the lower emission. The models presented show those models which investigate the emission and focus on the electricity sector are in majority. In turn, the model so-called The Danube Region Gas Market Model (DRMM), has been developed by REKK, has turned to investigating the gas market of the Danube Region. As my topic is also dealing with the issue of Hungarian gas market, this paper present this model in more details from the very wide group of market models, albeit the DRMM belongs to hybrid models [Molnár Sándor, 2008].

4.1. The Danube Region Gas Market Model (DRGMM)

The Danube Region Gas Market Model has been developed by REKK to simulate the operation of an international wholesale natural gas market in the Central and South-East European (CSEE) region.This model provides an alternative approach to the evaluation and ranking of new gas infrastructure projects in a regional gas market context.The Danube Region Gas Market Model (DRGMM) presents how model simulations can be used to assess the impacts of new infrastructure or infrastructure packages on regional gas market integration and for system-wide cost-benefit and security of supply analysis. If extended to include all the EU27 gas markets, the model could help the implementation process of the proposed infrastructural regulation.
The model calculates a dynamic competitive market equilibrium, resulting in the market clearing prices, along with the production, consumption and trading quantities, storage utilization decisions, and long-term contract deliveries. Model calculations refer to 12 consecutive months.
The Danube Region Gas Market Model consists of the following building blocks:
- local demand;
- local supply;
- gas storages;
- external markets and supply sources;
- cross-border pipeline connections;
- TOP contracts;
- and spot trading.

The first set of this project related analyses deals with regional gas market integration and the impact of new interconnectors or LNG stations.Since market integration is a multi-dimension concept and difficult to measure per set, the REKK have developed variations of a simple measure of market integration.
The Regional Cost Convergence Index (RCCI) is based on the assumption that an advance in market integration results in price convergence across the countries concerned and towards cheaper gas supply sources.

$$RCCI = \frac{\sum p_i \cdot q_i}{p_{\text{spot}} \cdot Q} - 1$$

i is an index for the DR countries, i = 1…k;
p*i*is the annual weighted average gas price on local market i, calculated by the model;
q*i* is the annual gas consumption on local market i, calculated by the model;
Q is the amount of DR gas consumption (sum of qi over k), calculated by the model;
p*spot* is the continental spot price.

The RCCI is the excess gas purchase cost (a percentage), which is the amount that the DR pays for its gas consumption over the same amount at a continental spot price [Kaderják Péter, 2012].

4.2. Concerning the models which are orientated on the natural gas market

As the DRAMM is a typical energy model based on natural gas, I tried to gather those models which also orientated on the natural gas sector. Basically the most of the natural gas model focused on the stucture of natural gas market, market integration and safe supply. Both the demand side and the supply side of the European natural gas sector are currently undergoing substantial changes. These changes do not only have an impact on the natural gas market within Europe but also on the supply relations between Europe and other gas producing countries.The GASTALE model was the first attempt to apply the structure of successive oligopoly in gas production and trading in a large-scale simulation model. However The GASMOD model follows a number of other modelling attempts of the European natural gas trade. The current structure of the trade relations suggests modeling the market with oligopolistic competition in a game theoretic framework. In the group of linear models and specifically for the European market, the EUGAS model is a dynamic model of long-term optimization of European gas supply, taking into account production and transport capacities, but treating gas demand exogenously. The World Gas Trade Model also belongs to these groups, in turn it works with the underlying assumption of perfect competition as well, which makes them less appropriate for the studying the European market [Kemfert, 2008].

5. Conclusion and further inspiration

The first objection was at the beginning of this paper to get a framework about the well-known energy-economy models with help of the top-down and bottom up approches. However, the main goal of these models is to help make a decision by using models with strong theoretical background. We can determine that is widely used specificity of models, meaning linear programming and nonlinear programming theory and multi-objective programming and system dynamic method and input output method. Their aspects can also be

specific by research scope and modelling approaches. Therefore the systematization of approches are widely used. Top-down models incorporate an economic model, based on economic indexes of energy price and elasticity.As a consequence, top-down models usually lack detail on current and future technological options which may be relevant for an appropriate assessment of energy policy proposals. In addition, top-down models may not assure fundamental physical restrictions such as the conservation of matter and energy. In turn, the bottom-up models are based upon engineering technology models in terms of energy supply, demand and analises of environmental impacts on energy consumption and production trends. Also, bottom-up energy system models are partial equilibrium representations of the energy sector. They feature a large number of discrete energy technologies to capture substitution of energy carriers on the primary and final energy level, process substitution, or efficiency improvements. Most of the models are markedly dealing with the impacts of enviroment, such as the interaction of emission reduction and economy which occur in the models used for production of the Hungarian electricity sector for example. In conjunction with domestic research the DRAMM is presented in details, which give a very valuable evaluation regarding the ongoing project and its exceptable impacts. The formula developed by REKK provides information about the market integration so-called RCCI. RCCI is based on the assumption that an advance in market integration results in price convergence across the countries concerned and towards cheaper gas supply sources. Also, the models, which are mentioned, such as GASMOD and EUGAS focus on natrual gas sector. Although these models belong to the group of hybrid approach, even though the subject of the investigation is being focused on the structure of Europian gas market by using different information and assumptions.

In my opinion the models, which are presented in this paper, can widely be used for preparing studies that help make decision for the different energy long range plan. Also, all of them make me more motivated to continue my topic on the way of modelling the natural gas sector. The models are specified on the different fields, such as electricity or natural gas sector. Mostly, the electricity sector have been investigated, but there is a narrow group which focuses on the natural gas sector.

After reviewing several models, I have been motivated to continue my topic by focusing on Hungary. As the Hungarian market is much different from the other Europian gas markets, I will attempt to model only the Hungarian market from the point of view of interactions price elastic and GDP (top-down), while integrating the factor of the Hungarian gas market concentration through scenarios (bottom-up), including some datas about our opportunity to reach different gas sources so as to diversified our sources. However the reach of gas sources might depend on the infrastructure of the current gas transportation in Hungary. Not to mention the current geopolitical situation in the region. Therefore, it's quite difficult to model the Hugarian gas market based on assumption of oligopolic market as the GASMOD does. For this reason some very important factors should be integrated in the model such as market concentration. The final result of the model should represent the extent of price sensitivity of the Hungarian market assumed the change of gas market. We need to finally come to consequences that provide us with the kind of background info that help us make the proper decision regarding the change of energy policy or interests of the market player.

References

1. Richard Loulou - Gary Goldstein - **Ken Noble [2004]** "*Documentation for the MARKAL Family of Models*" - http://www.etsap.org/MrklDoc-I_StdMARKAL.pdf
2. Molnár Márk , Lágymányosi Attila, **Molnár Sándor [2008]** "*Theoretical approaches of environmental informatics models and domestic applications in energy emissions modeling"* - http://www.agr.unideb.hu/if2008/kiadvany/papers/G42.pdf
3. Y-M. Wei, G. Wu, Y. Fan, **L-C. Liu [2006]** "*Progress in energy complex system modelling and analysis*" - http://www.sysexpert.hu/page_en/modelingsystem.pdf
4. Kiss András–Paizs László–Selei Adrienn– Szolnoki Pálma–Tóth Borbála - **Kaderják Péter [2012]** "*The role of the infrastructural development in the integration of natural gas market*" - http://econ.core.hu/file/download/vesz2012/gazpiac.pdf
5. S. Jebaraj, S. **Iniyan [2006]** "*A review of energy models* " Renewable and Sustainable Energy Reviews
6. Franziska Holz, Christian von Hirschhausen, Claudia **Kemfert [2008]** "*A strategic model of European gas supply (GASMOD)*" Energy Economics 30
7. Henrik Klinge **Jacobsen [1998]** "*Integrating the bottom-up and top-down approach to energy-economy modelling: the case of Denmark*" Energy Economics 20
8. Toshihiko **Nakata [2004]** "*Energy-economic models and the environment*" Progress in Energy and Combustion Science 30
9. Christoph Böhringer, Thomas F. **Rutherford [2008]** "*Combining bottom-up and top-down*" Energy Economics 30
10. Andreas **Löschel [2002]** "*Technological change in economic models of environmental policy: a survey*" Ecological Economics 43
11. Richard Loulou, Uwe Remne, Amit Kanudia, Antti Lehtila, Gary **Goldstein [2005]** *"Documentation for the TIMES Model"* Energy Technology Systems Analysis Programme, http://www.etsap.org/tools.htm

VARGÁNÉ GÁLICZ IVETT[237]: A Közép- dunántúli Turisztikai Régió vizsgálatának elemzési keretei

Absztrakt
A regionális fejlesztési politika célja a tagállamok közötti regionális különbségek csökkentése és a modernizáció révén felzárkózásuk elősegítése a fejlettebb uniós régiókhoz. Magyarország Európai Uniós csatlakozását megelőzően került sor a régiók kialakítására, melyek a későbbi fejlesztések során a területfejlesztés alapját képezték és képezik a mai napig. Hazánkat hét tervezési-statisztikai régióra osztották, ezek fejlettségük alapján igényelhetnek forrásokat.
A turizmus tervezése során 2000-ben sor került a közigazgatási régióktól némiképp eltérő turisztikai régiók kialakítására, ami jobban elősegíti a turizmus fejlesztését. Ennek megfelelően kilenc turisztikai régiót alakítottak ki, melyek területi szempontból ugyan hasonlítanak a tervezési-statisztikai régiókhoz, de nem teljesen fedik le azokat. A turizmus fejlesztése azonban kiemelkedően fontos egy nemzetgazdaság számára, mivel élőmunka- igényessége révén jelentős munkahelyteremtő hatása van. Segíti a kis- és középvállalkozásokat, hiszen a turisztikai vállalkozások nagy része ebbe a szektorba sorolható. Javítja a lakosság életminőségét, mert a környezet, az infrastruktúra fejlesztése és az idegenforgalmi adó bevétele a településeknek kedvez. Ezek vizsgálata széleskörű alapot nyújthat a turisztikai kutatásokhoz, ugyanakkor a különböző területi lehatárolások miatt az elemzések korlátok köz szorulnak.
Tanulmányomban a Közép- dunántúli Régió elemzésén keresztül mutatom be a kutatási lehetőségeket és korlátokat.

Kulcsszavak: régió, regionális politika, Közép- Dunántúl, turizmus

1. Bevezetés

Magyarország Európai Uniós csatlakozását megelőzően került sor a régiók kialakítására, melyek a későbbi fejlesztések során a területfejlesztés alapját képezik. Magyarországot hét tervezési-statisztikai régióra osztották, ezek fejlettségük alapján igényelhetnek forrásokat.
A regionális fejlesztési politika célja a tagállamok közötti regionális különbségek csökkentése és a modernizáció révén felzárkózásuk elősegítése a fejlettebb uniós régiókhoz.

Az 1996.évi XXI. törvény alapozta meg hazánkban az új magyar területi politikát, egyben meghatározta a területfejlesztés célját. Már ebben a törvényben megjelenik a főváros és a vidék közötti különbség mérséklésének igénye, a fenntartható fejlődés szempontjainak figyelembe vétele, továbbá a térségi identitás erősítése [Rechnitzer, 2012]. Meghatározzák az egyes területi szintek feladatait, továbbá felállították a területfejlesztés intézményrendszerét. A törvény meghatározta a régió fogalmát is: „Tervezési-statisztikai és fejlesztési célokat szolgáló egy vagy több megyére (a fővárosra) kiterjedő, az érintett megyék közigazgatási határával lehatárolt társadalmi, gazdasági vagy környezeti szempontból együtt kezelendő területfejlesztési egység". A jelenleg hatályos megfogalmazás pedig a következő: „A statisztikai célú területi egységek nómenklatúrájának (NUTS) létrehozásáról szóló 2003. május 26-i 1059/2003/EK európai parlamenti és tanácsi rendeletben meghatározott NUTS-2. szintű területi egység; [1996.évi XXI. törvény 5.§ e)].

[237] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

1996-ban megkezdődött az Országos Területfejlesztési Koncepció kidolgozása, melyet 1998-ban fogadtak el. Ez a dokumentum meghatározta a térszerkezet irányait, a fejlesztési prioritásokat ágazati szinten is, valamint az Európai Uniós csatlakozáshoz kapcsolódó területpolitikai intézkedéseket. Így a magyarországi területi politika az Európai Unió regionális politikájának működésére épülve működhetett. Az OTK felvázolt a tervezési-statisztikai régiók szükségességét is. Az 1999. évi XCII. törvény újította meg a területfejlesztési törvényt, megerősítve a regionális szintet és kialakítva a hét tervezési –statisztikai régiót, melyek a következők:

- Közép- Dunántúl
- Nyugat- Dunántúl
- Dél- Dunántúl
- Közép- Magyarország
- Észak-Alföld
- Dél-Alföld
- Észak-Magyarország



4. ábra: Régiók felosztása

Forrás: https://www.ksh.hu/docs/teruletiatlasz/regiok_nagy.png

A régiókat a megyehatárok alapján alakították ki, a regionális fejlesztési tanácsok pedig kidolgozták a regionális fejlesztési stratégiákat, így Magyarország területfejlesztése összhangba került az Európai Unió regionális politikájával. „Az 1113/2003 (XI.11.) Kormányhatározat a regionális közigazgatás kialakításához illeszkedő feladatként jelöli meg a területi államigazgatási szervek illetékességi területének regionális alapokra helyezését, illetve a regionális közigazgatási hivatalok kialakítását [Ivancsics- Bércesi, http://www.terport.hu/webfm_send/347, p.2.].

A NUTS rendszer a Statisztikai Célú Területi Egységek Nómenklatúrája, melyet az 1970-es években az Eurostat fejlesztett ki. 2000-től egységes szabályozást vezettek be a NUTS rendszerre vonatkozóan, így 2003-tól kezdve ez egységesítette a területi szinteket, meghatározta az adott szint lakosságszámának kereteit, továbbá részletes szabályozást alakított ki. A NUTS rendszer Európa gazdasági területét különböző szintekre osztja fel, lehetővé téve ez által egy egységes európai statisztikai adatbázis kialakítását. Továbbá az egyes szintek alapján sorolják be a támogatásra jogosult térségeket, vagy határozzák meg az egyes szinteken megjelenő kompetenciákat. A rendszernek öt szintje van, melyek azonban nem jelennek meg minden országban. Magyarországon a NUTS 1-es szintet az egyes országrészek (Alföld, Dunántúl,

Közép-Magyarország) alkotják, míg a NUTS 2-es szinten találhatóak a régiók, NUTS 3-as szinten pedig a megyék és Budapest. LAU 1-es szintre a kistérségek, LAU 2-es szintre pedig a települések kerültek.
Az EU csatlakozásra való felkészülés részeként Magyarországnak el kellett készítenie a fejlesztési programozás uniós metodikáját követő I. Nemzeti Fejlesztési Tervet, mely a 2004-2006-os csonka időszakra vonatkozó program volt.
2004-ben, a csatlakozás évében indult útjának az I. Nemzeti Fejlesztési Terv (továbbiakban NFT) néven ismert, öt operatív programot tartalmazó csomag, amely az 510 milliárd forintnyi forrás elosztását biztosította 2006-ig.

A magyar fejlesztéspolitika, s így az NFT stratégiájának hosszú távú, végső célkitűzése a lakosság életminőségének jobbá tétele, ami a jövedelmi viszonyok javításán túlmenően kiterjedt a környezet, a kultúra, az egészség, az oktatás és a szociális védelem minőségére és hozzáférhetőségére is. Ezen területeket hivatott lefedni az Agrár és vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP), a Gazdasági versenyképesség Operatív Program (GVOP), a Humán erőforrások fejlesztése Operatív Program (HEFOP), a Környezetvédelmi és infrastruktúra Operatív Program (KIOP), valamint a Regionális fejlesztési Operatív Program (ROP).

A 2004-ben módosított területfejlesztési törvény pontosította a régiók működési kereteit, melyek így a területfejlesztés súlypontjaivá váltak, visszaszorítva a megyék, erősítve azonban a kistérségek szerepét.
Ebben az időszakban kezdődött az első hét éves tervezési időszak előkészítése, a hét regionális operatív program kidolgozása. A 2007-2013-as időszakra vonatkozó átfogó célkitűzések a hosszú távú növekedés fenntartása és a foglalkoztatottság növelése voltak. Ezeken felül horizontális célja a környezeti fenntarthatóság, társadalmi fenntarthatóság, gazdasági fenntarthatóság, valamint a társadalmi és területi kohézió.

A 2007-2013 közötti időszakra vonatkozó, az Uniótól érkező források felhasználására vonatkozó terv az Új Magyarország Fejlesztési Terv (továbbiakban ÚMFT).
Az ÚMFT legfontosabb célja a foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés feltételeinek megteremtése, melynek érdekében hat kiemelt területen indított el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket: a gazdaságban, a közlekedésben, a társadalom megújulása érdekében, a környezet és az energetika területén, a területfejlesztésben és az államreform feladataival összefüggésben. Ezen fejlesztések megvalósítására az Európai Unió hozzávetőlegesen 7000 milliárd forintnyi eurót allokált Magyarország számára. Az ÚMFT operatív programjai a fenti fejlesztési célokat fedik le a következő megosztásban – hét ágazati és hét regionális operatív program keretében:

- Államreform Operatív Program (ÁROP): az operatív program fő szándéka, hogy az igazgatási rendszer teljesítményét és a nyújtott szolgáltatások színvonalát a szűkös erőforrások optimális felhasználása mellett növelje.
- Elektronikus Közigazgatás Operatív Program (EKOP): a versenyképesség-növelési cél érvényesítése érdekében – összhangban az állampolgárok és a vállalkozások növekvő elvárásaival – az eddigi intézmény- centrikus hozzáállás helyébe folyamatosan a szolgáltatás-, illetve ügyfélközpontú megközelítés lépjen
- Gazdaságfejlesztés Operatív Program (GOP): célja a magyar gazdaság tartós növekedésének elősegítése a fizikai és a humán tőke minőségének, valamint a teljes tényező-termelékenységnek a javításával.

- Környezet és Energia Operatív Program (KEOP): célja, hogy mérsékelje hazánk környezeti problémáit, ezzel javítva a társadalom életminőségét és a gazdaság környezeti folyamatokhoz történő alkalmazkodását és ez által a fenntartható fejlődést elősegítse.
- Közlekedés Operatív Program (KÖZOP): átfogó célja az elérhetőség javítása a versenyképesség növelése és a társadalmi-területi kohézió erősítése érdekében.
- Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP): célja az emberi erőforrások minőségének javítása a munkaerőpiaci kereslet-kínálat összhangjának javításával, az aktivitás területi különbségeinek csökkentésével, az életen át tartó tanulás elősegítésével, az egészségi állapot és a munkavégző-képesség javításával, valamint az esélyegyenlőség támogatásával.
- Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program (TIOP): célja, hogy megteremtse a TÁMOP beavatkozásainak sikeres végrehajtásához, valamint az oktatás-képzési, egészségügyi ellátási és munkaerőpiaci és szociális ágazatok intézményrendszerének átfogó reformjához szükséges fizikai infrastrukturális előfeltételeket, így biztosítva egyenlő hozzáférést a minőségi szolgáltatásokhoz.
- Regionális Operatív Programok (ROP-ok): Magyarország hét régiójából a Közép-magyarországi régió kivételével mind a hat konvergencia régiónak számít. A konvergencia és nem konvergencia régiók közötti különbséget a konstrukciók keretében adható támogatási intenzitás adja – a konvergencia régiókban magasabb a támogatási intenzitás, míg a Közép-magyarországi régióban alacsonyabb annak magas fejlettségi szintje miatt. Ezen operatív programcsomagba a következő programok tartoznak: Dél-Alföldi Operatív Program (DAOP), Dél-Dunántúli Operatív Program (DDOP), Észak-Alföldi Operatív Program (ÉAOP), Észak-Magyarországi Operatív Program (ÉMOP), Közép-Dunántúli Operatív Program (KDOP), Közép-Magyarországi Operatív Program (KMOP), valamint a Nyugat-Dunántúli Operatív Program (NYDOP). A ROP-ok átfogó céljai mind a hét régióban megegyeznek: a fenntartható növekedés biztosítása, a foglalkoztatás bővítése, területi különbségek kiegyenlítése, regionális versenyképesség erősítése

Turisztikai régiók kialakítása

A turizmus dinamikusan fejődő iparág, stratégiai ágazat, mely javítja a lakosság életminőségét és egy ország általános megítélését. Alkalmas a gazdaság élénkítésére, továbbá a gazdasági egyensúly javításában is jelentős szerepet játszik. Ezen felül multiplikátor hatással bír, a beruházások további vállalkozói tőkét generálnak.

A turizmus széleskörűen elfogadott, legismertebb definícióját a Turisztikai Világszervezet (UNWTO) és az Interparlamentáris Unió közösen fogadta el 1989-ben, melyet a Hágai Nyilatkozat keretében fogalmaztak meg: „a turizmus magában foglalja a személyek lakó- és munkahelyen kívüli minden szabad helyváltoztatását, valamint az azokból eredő szükségletek kielégítésére létrehozott szolgáltatásokat” [Hágai Nyilatkozat, 1989]. Egyszerre tekinthető gazdasági, társadalmi, pszichológiai és kulturális jelenségnek [Przeclawski, 1993]. Társadalmi- kulturális hatása révén változást okoz az érintettek (helyi lakosok, helyi szervezetek, vállalkozások) életminőségében [Boothroyd, 1978]. Pszichológiai hatását oly módon fejti ki, hogy az utazó örömét leli a környezetváltozásban, az élmények sokaságában, továbbá haszonra is szert tesz az utazás során, melyet a hétköznapokban is kihasználhat: kapcsolatokat épít és javul a munkavégző képessége [Michalkó, 2010].
Gazdasági hatása Puczkó- Rátz [1998] szerint a küldő és a fogadó ország gazdasági jellemzőiben és struktúrájában, valamint a turizmus fejlődése következtében végbemenő változásokban jelenik meg.

A turizmus fejlesztése fontos egy nemzetgazdaság számára, élőmunka- igényessége révén jelentős munkahelyteremtő hatása van. Segíti a kis- és középvállalkozásokat, hiszen a turisztikai vállalkozások nagy része ebbe a szektorba sorolható. Javítja a lakosság életminőségét, mivel a környezet, az infrastruktúra fejlesztése és az idegenforgalmi adó bevétele a településeknek kedvez. Ezek vizsgálata széleskörű alapot nyújthat a turisztikai kutatásokhoz. A következőkben a turisztikai régiók ismertetésére kerül sor, majd az elemzéssel kapcsolatos problémakör felvázolására és megoldási javaslatok felállítására.
A turizmus tervezése során, 2000-ben került sor a közigazgatási régióktól némiképp eltérő turisztikai régiók kialakítására, mely jobban elősegíti a turizmus fejlesztését. Ennek megfelelően kilenc turisztikai régiót alakítottak ki, melyek területi szempontból ugyan hasonlítanak a tervezési-statisztikai régiókhoz, de nem teljesen fedik le azokat. A területi lehatárolásnál a kiemelt üdülőkörzeteket vették figyelembe, kiegészítve a tervezési-statisztikai régiók határaival. Ennek alapján a Balaton és a Tisza-tó önálló egységet képez, míg a Budapest- Közép-Dunavidék Turisztikai Régió a Dunakanyart és a fővárost is magában foglalja. A turisztikai régiókat a 28/1998 (V.13.) IKIM rendelet hozta létre, mely alapján az idegenforgalommal kapcsolatos regionális és térségi feladatokat az idegenforgalmi régióknak kell ellátnia.

Az idegenforgalmi régiók beosztása a következő:

- Budapest–Közép- Duna- vidék: Budapest, Pest megye, valamint a Dunakanyar kiemelt üdülőkörzethez tartozó települések Komárom-Esztergom és Nógrád megye területén,
- Észak-Magyarország: Borsod-Abaúj-Zemplén és Heves megye, kivéve a Tisza-tavi régióhoz sorolt településeket, illetve Nógrád megye Dunakanyar kiemelt üdülőkörzethez tartozó településeit,
- Észak-Alföld: Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, Hajdú-Bihar, Heves és Jász- Nagykun-Szolnok megye, kivéve a Tisza-tavi régióhoz sorolt településeket,
- Tisza-tó: Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú- Bihar, Heves és Jász-Nagykun-Szolnok megye Tisza-tavi régióhoz sorolt települései (ide azonban nem csak a kiemelt üdülőkörzethez tartozó települések tartoznak, annál tágabb térséget foglal magában),
- Dél-Alföld: Bács, Békés és Csongrád megye;
- Közép-Dunántúl: Fejér megye, Komárom-Esztergom megye- kivéve a Dunakanyar kiemelt üdülőkörzethez tartozó településeket, illetve Veszprém megye –kivéve a Balaton kiemelt üdülőkörzethez tartozó településeket,
- Balaton: Somogy, Veszprém, Zala megye Balaton kiemelt üdülőkörzethez tartozó (elsősorban partközeli és egyéb) települései,
- Dél-Dunántúl: Baranya, Tolna megye, Somogy megye – kivéve a Balaton kiemelt üdülőkörzethez tartozó településeket,
- Nyugat-Dunántúl: Győr-Moson-Sopron megye, Vas megye, Zala megye – kivéve a Balaton kiemelt üdülőkörzethez tartozó településeket.



5. ábra: Magyarország idegenforgalmi régiói
Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Magyarország turisztikai régió, 2013, p.4.

A fenti felsorolásból is jól látható, hogy a turisztikai régiók felosztása ugyan nagyjából követi a tervezési-statisztikai régiókét, de az üdülőkörzetekhez való alkalmazkodás megnehezíti egy-egy turisztikai régió részletes, mindenre kiterjedő elemzését. A továbbiakban a 2007-2013-as időszakra vonatkozó Közép-dunántúli Regionális Operatív Programon keresztül ismertetem a turisztikai és statisztikai-tervezési régiók eltérő lehatárolásából adódó kutatási nehézségeket.

A Közép- dunántúli Regionális Operatív Program (KD ROP)

2005-ben készült el a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NTS), mely a turizmus ágazat középtávú fejlesztési programját tartalmazza, továbbá összeállították a hazai fejlesztéspolitika horizontális és területi célrendszerét rögzítő Országos Fejlesztéspolitikai Koncepciót (OFK), illetve az Országos Területfejlesztési Koncepciót (OTK). Ezek alapján határozták meg, hogy mit kellene fejleszteni a turizmus területén és állították össze a pályázati kiírásokat.
A fejlesztendő termékek az NTS szerint az egészség-, örökség- és a kongresszusi turizmus, melyek Magyarország teljes területén prioritást élveznek. A többi termék regionális kompetenciába tartozik, vagyis a régió határozza meg, mennyi erőfeszítést szán a fejlesztésükre. A fejlesztések megvalósítását a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Irányító Hatósága koordinálta [Turizmus Panoráma Bulletin, Különszám: Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia, 2005].

Az Európai Bizottság 2005 júniusában hozta nyilvánosságra a Közösségi Stratégiai Iránymutatásokat, melyek a kohéziós politika alapjait tartalmazták. Ebben a turizmus a vidékfejlesztéssel kapcsolatban szerepelt, melynek értelmében a turizmus az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési alapból is részesülhet támogatásban. Ez azonban nem jogszabály, az egyes támogatási alapokat szabályozó rendeletek látták el ezt a feladatot.

Az Európai Uniós tagság és a közösségi támogatáspolitikához való igazodás kikényszerítette a stratégiák megalkotását és az összhang megteremtését. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv szerint a turisztikai fejlesztések hét különálló regionális operatív programban valósultak meg 2007- 2013 között. A fejlesztési programokat a regionális fejlesztési ügynökségek dolgozták ki, így jobban érvényesítve a regionalitást és a térségi szemléletet. A regionális operatív programok a pályázati rendszeren keresztül a turisztikai termékek és attrakciók fejlesztésére, kereskedelmi szálláshelyek mennyiségi és minőségi fejlesztésére, valamint a térségi desztináció menedzsment szervezeti hátterének megteremtésére és fejlesztésére, marketingtevékenységre, továbbá a turisztikai szektor szereplői közötti együttműködés erősítésére nyújtottak támogatást.

Az operatív programok végrehajtásának konkrét lépéseit, a részletesebb szakmai tartalmat, valamint a pályázati kiírások szakmai tartalmát az akciótervek tartalmazták, melyet a régiók készítettek. Rögzítették az ütemezést, a fejlesztések támogatási kereteit, a konkrét támogatható tevékenységeket, a kedvezményezettek körét, a támogatási intenzitást és a projekt kiválasztási szempontokat. Az akcióterveket két évre készítették. A nem profitorientált tevékenységek magasabb támogatási intenzitásban részesültek, továbbá az elmaradottabb régiók nagyobb támogatást kaptak.

A pályázati kiírások beavatkozási területenként készültek, vagyis külön lehetett pályázni az attrakciófejlesztésre, fogadóképesség fejlesztésére, illetve a szervezetfejlesztésre. A stratégiai fontosságú, nagyobb beruházási igényű fejlesztések kiemelt projektek formájában kerültek megvalósításra, melyet a regionális fejlesztési tanács, a szaktárca és a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség határozott meg.
A regionális operatív programok hét évre tervezett forrásaiból a turizmus 17 %-os részesedéssel rendelkezett, mely kb. 305 milliárd forintot tett ki.
A tervezési- statisztikai régiók alapján határozták meg a támogatásokat, a Balaton régió esetében pedig külön fejlesztési területek és források voltak elkülönítve az érintett régiókon belül.

A 2007- 2013 közötti időszakban a fejlesztések megvalósítása során kiemelt szempontként jelent meg a fenntarthatóság, valamint célul tűzték ki, hogy további vállalkozói tőkét is megmozgassanak a beruházások.
A versenyképesség növelésében kiemelkedő szerepet játszottak a korábban már meglévő és új turisztikai attrakciók, melyekből a turisták számára vonzó kínálati paletta állítható össze. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiával összhangban elsősorban az egészség- örökség-, öko-, aktív- és vízi turizmus támogatása számított elsődlegesnek.
Kiemelten támogatták a kulturális örökségek, értékek megőrzését, fejlesztését. A Közép- dunántúli Régióban az egészségturizmus fejlesztése nem volt kiemelt terület, helyette azonban hangsúlyt kaptak a kulturális vonzerők fejlesztésére irányuló lehetőségek.

A fejlesztéspolitikáról összefoglalva tehát elmondható, hogy a regionális szervezetek jelentősége folyamatosan növekedett. Fontos lépés lett volna a regionális desztinációs szervezetek felállítása- melyeknek 2013-ig létre kellett volna jönniük-, mivel hosszú távon nem működtethetők párhuzamosan a regionális fejlesztési ügynökségek /tanácsok és a regionális idegenforgalmi bizottságok/ regionális marketing igazgatóságok. Azonban a gyakorlati megvalósítást a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia nem tartalmazta.
Először a helyi és térségi TDM- eket alakították ki, ezek már megvalósultak napjainkra. Ezután következhet a régiós, végül az országos szint.

A Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM) egy alulról építkező turisztikai rendszer, mely az érintettek partnerségén és összefogásán alapul. A helyi jellegzetességekhez alkalmazkodva tágítja a finanszírozási lehetőségeket és rugalmasan reagál az állandó piaci változásokra. A rendszer desztinációkra épül, melyek komplex attrakciókat nyújtanak és kielégítik az ezekhez kapcsolódó szükségeteket. A TDM szervezetek létrehozásában és működtetésében részt vehetnek vállalkozások, önkormányzatok, szakmai és civil szervezetek, melyek alulról építkezve, képviseleti alapon országos rendszert fognak alkotni.

A TDM- ek feladatai a következők:
- Partnerség kialakítása,
- Turisztikai termékfejlesztés,
- Pályázatokon való részvétel,

- Kutatás,
- Projektmenedzsment,
- Beruházások ösztönzése,
- Koordináció,
- Emberi erőforrás menedzsment,
- Szakmai tanácsadás,
- Adminisztráció.

A települések létrehozhatnak helyi TDM szervezetet, vagy közvetlenül csatlakozhatnak a középszintű egységekhez. A szervezetek létrehozása pályázati úton történik. Jelenleg a helyi és térségi szintű szervezetek alakultak ki, a regionális szintű szervezetek még hiányoznak.
A települések általában csak kisebb jelentőségű egyedi fejlesztésekre képesek, a mikrorégió desztinációs szinten gondolkodik (ahol megjelenik a komplex turisztikai termék kialakításának az igénye és lehetősége is), a régió pedig összefogja és szintetizálja valamennyi mikrorégió vagy térség (desztináció) fejlesztési igényeit, és az egész régió érdekét szem előtt tartva határozza meg a prioritásokat. Ha a régió egésze fejlődik, az minden település számára fellendülést hoz. Ezért is szükséges lenne a régiós TDM Szervezetek mielőbbi kialakítása.

Turisztikai fejlesztési lehetőségek az Új Magyarország Fejlesztési Terv Közép- Dunántúli Operatív Programjában

A Monitoring Bizottság 2007-ben fogadta el a Regionális Fejlesztési Programok 2007- 2013-as időszakra vonatkozó kiválasztási kritériumait, melyet 2008-ban módosítottak a jogszabályváltozások miatt. Annak ellenére, hogy a Balaton nem tartozik a Közép- dunántúli Régióba, ennek támogatási lehetőségei is itt jelentek meg. A turizmusfejlesztést a 2. prioritásba sorolták, ennek kiválasztási kritériumai a következők voltak:

- *Látogatószám növekedése:* a turisztikai termékek és desztinációk, valamint a turisztikai attrakciók látogatottságának növekedése kiemelten fontos volt.
- *Turisztikai szezon hosszabbítása:* a Balatonon és a Velencei-tavon kívül nincs markáns vízparti fogadóterület, ráadásul itt erős a szezonalitás. Kiemelt célként tűzték ki a turisztikai szezon meghosszabbítását.

A tervezés és a pályázatok kiírása a Közép-Dunántúli Regionális Idegenforgalmi Bizottság és a Közép-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács, valamint Ügynökség szakmai együttműködésével folyt, így a Regionális Turisztikai Stratégiában megfogalmazott célkitűzések beépültek a Regionális Operatív Programba.

5. táblázat: 2007-2013 időszak összes turisztikai forrása a Közép- dunántúli Régióban

AZ INTÉZKEDÉS / KONSTRUKCIÓ MEGNEVEZÉSE	**FT**
2. 1. intézkedés: A turisztikai kínálat és fogadókészség minőségi fejlesztése	30 160 755 854
2. 1. 1. Kiemelt és integrált vonzerő-, termék- és infrastruktúra-fejlesztések támogatása	*26 889 820 106*
A.) Komponens: Kiemelt, kulturális örökségre épülő vonzerők fejlesztése	10 027 469 235
B.) Komponens: A régió arculatát meghatározni képes egyéb turisztikai vonzerők támogatása	9 213 307 006

C.) Komponens: Integrált turisztikai település- vagy térségfejlesztés és tematikus fejlesztések	3 622 475 599
D.) Komponens: Balaton kiemelt üdülőkörzethez kapcsolódó vonzerőfejlesztések	4 026 568 266
2. 1. 2. Szálláshelyek és a turisztikai termékkínálat értékét növelő egyéb szolgáltatások infrastrukturális és minőségi fejlesztése	*3 270 935 748*
2. 2. intézkedés: A turizmus menedzsmentjének és marketingjének erősítése	3 484 346 674
2. 2. 1. Térségi és helyi turisztikai együttműködési rendszerek, az információs rendszerek és a marketing hatékonyságának fejlesztése	*3 484 346 674*
A.) Komponens: Helyi és térségi TDM szervezetek létrehozása és fejlesztése	1 115 491 084
B.) Komponens: Integrált térségi és helyi turisztikai információs rendszerek fejlesztése	1 042 522 371
C.) Komponens: A térségi és helyi idegenforgalmi marketing hatékonyságának javítása	868 768 643
D) komponens: Balatoni turisztikai desztinációs menedzsment rendszer kialakítása és fejlesztése	457 564 576

Forrás: Közép - Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség

A turisztikai elemzés problematikája

A Közép-dunántúli Régió a Dunántúl középső részén helyezkedik el, területe 11 086 km^2. Az ország lakosságának 11 %-a a régióban él, mely több mint 1 072 000 fős népességet jelent. A tervezési-statisztikai régiót Fejér, Veszprém és Komárom megye alkotja, ezek pedig 28 kistérségre és 24 járásra tagolódnak. A települések száma 401, melyből 44 város.
Az egy főre jutó GDP alapján, mely 2 436 ezer Ft, [KSH, 2011], az ország harmadik legfejlettebb régiója.
A régió központja Székesfehérvár, mely egyben a legnagyobb és legnépesebb település is.
A Közép-dunántúli Turisztikai Régió 326 települést foglal magában, melynek közel 10 %-a város, összesen 33 település, ezzel hazánk egyik legurbanizáltabb térségének tekinthető.
A turisztikai régiók elemzése során számos nehézség tapasztalható, melyek által a régió turisztikai elemzése meglehetősen nehézkes.
A Központi Statisztikai Hivatal a 2013. évben megjelentetett egy kiadványt, mely lehetővé teszi ugyan a régiók összehasonlítását, ugyanakkor nem ad választ számtalan kérdésre. A turisztikai régió elemzésével kapcsolatban a következő problémákat tapasztalhatjuk:

- A turisztikai GDP számítására közel 10 éve nem került sor, ennek csak becslései jelennek meg, ráadásul összevetve a közvetlen és közvetett hozzájárulást. Az utolsó kísérlet a GDP becslésére továbbá nem régiós, hanem megyei szinten tett kísérletet ennek kiszámítására 2009-ben [Tóth, 2009].
- A rendelkezésre álló statisztikai adatok jellemzően a tervezési-statisztikai régióra vonatkozóan találhatóak meg. A kereskedelmi szálláshelyek adatait megtalálhatjuk turisztikai régiós bontásban is, ahol lehetőség van településszintű elemzésekre. Ugyanakkor számos, a turisztikai elemzésekhez kapcsolódó adat, pl. munkaerőpiac, jövedelmi viszonyok, gazdasági mutatók csak a tervezési-statisztikai régióra vonatkozóan

találhatóak meg, mely megnehezíti az elemzést. Ahol lehetőség van kistérségi vagy települési szintű bontásra, ott a turisztikai régióhoz nem kapcsolódó területek kizárásával oldható meg a szükséges kutatás.

- A turizmus éves adatairól szóló KSH-kiadvány tartalmaz ugyan tervezési-statisztikai és turisztikai régiós bontást, ám ennek elemzésénél problémát jelent, hogy területi szinten nem lehet lebontani az adatokat, a régiókra vonatkozóan ezek összefoglalóan jelennek meg, mely szintén nehezíti a kutatást.
- A kistérségi adatokra vonatkozóan nagyon kevés információ áll rendelkezésre, így a bottom-up típusú elemzések is korlátokba ütköznek.

Szükség lenne a kistérségi adatokra vonatkozó információk szélesebb körű nyilvánossá tételére, hiszen ha ez minden elemzési területen rendelkezésre állna, az elemzések is egyszerűbbé és pontosabbá válhatnának.
A turizmus GDP-hez való hozzájárulásának újbóli kiszámítása kiemelten fontos lenne, mivel az azóta eltelt 10 évben a turizmus szektor jelentős változásokon ment keresztül, elegendő csak a világgazdasági válság okozta problémákra gondolni. Mivel az első teljes tervezési időszakot megelőzően számították ki a turizmus GDP-hez való hozzájárulását, érdemes lenne kiszámítani a változást az első hét éves ciklus leteltét követően is.
A turisztikai elemzésekhez kapcsolódó fontosabb adatokat érdemes lenne a turisztikai kutatások elősegítése érdekében településszintű vagy legalább kistérségi bontásban elérhetővé tenni, ezáltal pontos információk állnának rendelkezésre a turizmus adatairól.

Összefoglalás

A regionális politika fejlesztése az Európai Unió egyik fő célkitűzése, melynek keretében a regionális felzárkóztatás és a versenyképesség növelése jelenik meg hangsúlyosan. Ennek érdekében már az EU-csatlakozást megelőzően megkezdődött hazánk közigazgatásának harmonizálása az Unió követelményeivel. A tervezési-statisztikai régiók alapján allokálják a forrásokat, azonban a turizmus fejlesztése során ez problémákat is felvet. A turizmus fejlesztésének elősegítése érdekében került sor a turisztikai régiók kialakítására, melyek a Balaton kivételével önállóan forrást nem igényelhetnek, kutatásokat azonban megnehezítik. Az adatok túlnyomó többsége a tervezési-statisztikai régiókra vonatkozóan jelenik meg, sokszor ellehetetlenítve a turisztikai jellegű kutatásokat. Tanulmányomban elemzésre került a tervezési-statisztikai régiók és turisztikai régiók közötti különbségek vizsgálata, a kutatási korlátok problematikája, valamint az ezekre tett megoldási javaslatok. Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a regionális rendszer lehetőséget teremt a komplex fejlesztésekre, ugyanakkor a turizmus tervezésénél figyelembe kellene venni a kutatási nehézségeket, hiszen így a fejlesztések utánkövetése is problematikussá válik.

Irodalomjegyzék

1. I. Nemzeti Fejlesztési Terv
2. 1113/2003 (XI.11.) Kormányhatározat
3. 1996.évi XXI. törvény
4. 1999. évi XCII. törvény
5. 28/1998 (V.13.) IKIM rendelet
6. 97/2005. (XII. 25.) Országgyűlési határozat az Országos Területfejlesztési Koncepcióról
6. Hágai Nyilatkozat, 1989

7. Ivancsics Imre- Bércesi Ferenc: A területi (regionális) államigazgatási koordináció tartalmának, eszközének és módszerének továbbfejlesztése. URL: http://www.terport.hu/webfm_send/347. Letöltés ideje: 2015.04.01.
8. Központi Statisztikai Hivatal [2013]: Magyarország turisztikai régiói
9. Rechnitzer János [2012]: A régiók az elmúlt 20 év területi politikájában, in: Bajmóczy Z. - Lengyel I.- Málovics Gy. (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATE Press, Szeged
10. Tóth Géza [2009]:Kísérlet a regionális turisztikai GDP becslésére Magyarországon, Statisztikai Szemle, 87.évfolyam, 10-11.szám
11. Turizmus Panoráma Bulletin, Különszám [2005]: Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia
12. Új Magyarország Fejlesztési Terv

BOGNÁR TAMÁS[238]: Kioldódik-e a lappangó készségek potenciálja? A karrier fejlődésének hasznos krízisei.

1. Bevezetés

A kiválasztás szakirodalmában a legfontosabb kérdés mind a kutatók, mind a gyakorlati szakemberek körében a beválásnak minél pontosabb előrejelzése. Ugyanakkor a validitások vizsgálatának komoly módszertani és elméleti korlátai vannak. Az egyik ilyen filozófiai kérdés, hogy igen kevés adatunk van egy kiválasztási folyamat tudományos elemzése során arról, hogy vajon az elutasított jelöltek esetleg nem teljesítenének, vagy teljesítenek jobban egy másik vállalat másik pozíciójában, mint a kiválasztott jelöltek. Még ha lenne is lehetőségünk az elutasított jelöltek utánkövetésére, oly sok egyéb környezeti tényező befolyásolhatja a mérési eredményt, hogy az összevetés igen komoly módszertani kompromisszumok árán történhet. Egy másik dilemma, amire kevés tudományos cikk mutat rá, hogy az adott pozíció profiljához tartozó összes képesség gyakorlati manifesztációja, vagy annak bizonyítéka egy kiválasztási folyamat során nem biztos, hogy a legjobb beválást idézi elő, hiszen nem elképzelhetetlen, hogy csak egy karrierjében szándékosan vagy tehetetlenül megrekedt jelölt jelöli meg ambíciójaként egy eddigi eredményeit ismétlő pozíciót, és tart ebben ki egy évnél tovább. Ez a tanulmány ez utóbbi dilemmához kíván hozzátenni egy megközelítést, mely a beválás előrejelzésében emelhet néhány százalékot a beválási validitáson. Ebben alapul a pozíció profiljaként megfogalmazott kompetenciák, illetve azok lappangó, potenciálszerűen mérhető faktoraiból indul ki [Carless, 2009]. Jó néhány kutató megjelöli az interjúval vagy tesztekkel, netán azok keverékével mérhető potenciálok beválást előrejelző jelentőségét [Jones és mtsai, 1991; Goffin és mtsai, 1996]. Ebben a tanulmányban nem kívánunk vitatkozni azzal, hogy amennyiben ezek a készségek, kompetenciák még a lappangás szinten is hiányoznak, az elutasítás jogos. Rámutatunk azonban egy olyan megközelítésre, amely a tesztek, interjúk, és az assessment center néhány formája alapján a jelöltek kompetencialista szerinti pozitív megítélése esetén a beválás előrejelzésének pontosságához ad hozzá jelentős értéket. Sőt, a jelölt fejlesztéséhez, a tudásmenedzsmenthez is komolyabb fogódzót ad a vezetés illetve a vállalat humán erőforrás fejlesztéséért felelős személyek számára. Ez pedig egy krízis elemzési módszer, melynek fókuszában az a feltételezés áll, hogy az emberek a karrierjük során bizonyos kríziseken mennek át [Bognár, 2013a]. A krízisek dinamikája elemezhető, és kimutatható, hogy regresszió, vagy egy progresszív fejlődés, netán az adott krízis megnyert állapotában van-e a jelölt. Míg nyert krízis referenciaként mutatja fel a szükséges kompetenciák gyakorlatban való hasznosulását, addig a progresszív szakasz a potenciálok közeli, vagy aktuális felszínre törését, jó prognózisú fejlődését ígérik. A krízis regresszív iránya viszont a kompetenciák, potenciálok hosszabb távú lappangására engednek következtetni. Ebben a tanulmányban ezt a jelenséget kívánjuk esettanulmányokkal alátámasztani.

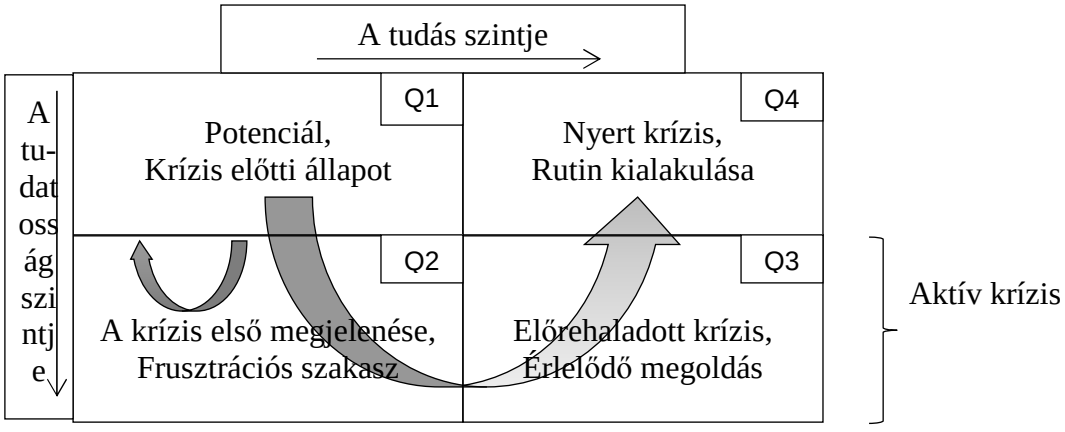
2. Elméleti háttér

A bennünk szunnyadó készségek, képességek, személyiségvonások kutatása a személyiséglélektannak arra az időszakára nyúlik vissza, amikor az emberek közötti különbség fontos faktorait keresték [Oláh és Gyöngyösiné, 2007]. Egyes kutatók érdeklődési körében a szociális összehasonlítás többé-kevésbé öncélú egyéni különbségei álltak [Orosz és Szukics, 2012], ahol a személyek közötti különbségek alapján bizonyos kategóriák felállítása volt az elsődleges cél, más kutatási irányok pedig a munkahelyi alkalmazást állították a fókuszba. Barrick

[238] PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

például öt szektorban vizsgálta a munkahelyi beválás és a személyiségvonások „big five" faktorait (extroverzió, érzelmi stabilitás, lelkiismeretesség, szerethetőség és nyitottság) [Barrick és Mount, 1991]. Eredményei szerint a lelkiismeretesség az a faktor, amelyik minden vizsgált csoportban különbséget sikerült találni a jól és alacsonyan teljesítők között a beválás során. Az egyéb faktorok közül az egyes szektorokban, talán tegyük hozzá, hogy sokkal inkább a pozíciók eltérő kihívása miatt, némelyek felértékelődtek, más területen pedig más faktorok. A kompetencia alapú kiválasztás, a pozíciókhoz tartozó profilok elkészítése talán ebből a korból ered. A gyakorlati alkalmazás igénye megszaporította a kutatásokat a beválás előrejelzéseként. Ráadásul szükségessé vált, megtalálni az összes – nem több, és nem kevesebb – releváns faktort, mely egy-egy pozícióban a jelöltek magas teljesítményének a záloga. Igen sok vizsgálatot foglal össze Ones és munkatársainak tanulmánya [Ones és mtsai, 1993], melyben nagyszámú kompetenciafaktor teljesítmény-előrejelző validitását elemzik. Miután a kompetenciák mérhetősége egy-egy teszttel viszonylag objektívnek bizonyult a gyakorlat és az elméleti kutatások sokáig ennek az objektivitásnak a tökéletesítésére irányult [Carless, 2009]. Nem kizárt, hogy ez annak köszönhető, hogy egy teszt kitöltése nagyszámú jelölt szűrésére alkalmas, és a fejlesztések ezáltal egy széles körben eladható terméket produkáltak. A módszerek tökéletesítése mind a szakirodalomban, mind a magyarországi kiválasztási gyakorlat alapján megmaradt a kompetenciák szűkebb vagy szélesebb mérésénél, ugyanakkor a mérési eszközök a tesztek irányából egy kedvező egyensúlyt teremtve összetettebb módszerek felé tolódott. Az interjúk szerepét szerencsére nem szorították végkép háttérbe a palettán található egyéb megoldások. Előtérbe kerültek azonban olyan csoportos kiválasztási módszerek, mint az assessment center (AC) [Krause és Gebert, 2003] és az egyéni interjúkba is építhető mikro-assessment centerek (mikro AC). Ez utóbbiak neve talán nem szerencsés, leginkább olyan szituációs helyzetek használatát jelenti, amelyikben csoportos résztvevők híján az interjút vezető lép gyakorlati helyzetbe a jelölttel. Az AC színre lépésével a beválási mutatók tovább növekedtek [Jones és mtsai, 1991]. A gyakorlati megközelítésű csoportos módszerek előrevetítették annak lehetőségét, hogy az egyes mérhető készségek, kompetenciák nem feltétlenül mutatkoznak meg a gyakorlatban, bizonyos esetekben a képesség megléte esetén különbségek mutatkoznak a jelöltekben abból a szempontból, hogy egy éleshez közelebbi helyzetben mennyire tudják ezeket mobilizálni [Lievens és mtsai, 2009]. A kutatások azonban méltatlanul figyelmen kívül hagynak néhány tényezőt, melynek a gyakorlatban is óriási lehet a jelentősége. A validitásvizsgálatok jelentős része ugyanis csak azt az oldalát mutatja meg a sikeres kiválasztásnak, hogy a kiválasztott jelölt valóban jól teljesít-e. Nem található olyan kutatás a szakirodalomban, amely azt vizsgálná, hogyan teljesít a vesztes jelölt. Nehéz is kivitelezni, hiszen szinte kizárt, hogy a vesztes jelöltek egy másik helyen egy minden tekintetben hasonló pozíciót elnyernek, és itt a kutató még eléri őket a beválás vizsgálata miatt. Így azok a módszerek, amelyek a jelöltek készségeket mobilizáló képességét gyakorlati módszerekkel elemzik, csak logikai alapon garantálják jobban a beválást. Van azonban egy filozófiai felvetés is, amely alapján egy másik tudományterület vonatkozó szakirodalmából is érdemes szemezgetnünk. Tegyük fel, tökéletes kompetencialistát állítunk fel egy pozícióról, mégpedig tapasztalati alapon, ahogy ezt Jones és munkatársai javasolják [Jones és mtsai, 1991], megkeresve azokat a faktorokat, melyben az adott pozícióban kiválóan teljesítők és a gyengén teljesítők különböznek. Nem logikátlan az a megközelítés, hogy a kiválasztás során a jelöltek adott kompetenciák mentén mért értékeik összehasonlításakor az ideális szintet megközelítő, vagy azt elérő jelölteket részesítsük előnyben azokkal szemben, akik alacsonyabb pontszámokat kapnak. Ezzel a kiválasztásnak egy statikus modelljét körvonalazzuk. Módszerünk két fontos dologra nem érzékeny. Az egyik, hogy az adott pozícióban épp a kiválasztás után kezdő nyertes jelöltek képesek lehetnek fejlődni, és a mért kompetenciáikat lesz alkalmuk finomítani. Épp ez volt az előnye a kompetenciák tesztekkel mért, potenciálra koncentráló mérésükre. A másik, hogy ha azt a jelöltet tekintjük legsikeresebbnek, aki a szükséges készségeket maximá-

lis szintre emelte már a kiválasztáskor, akkor nem vesszük figyelembe, hogy az ambíciója nem kizártan magasabb pozíciók felé hajtaná, az ajánlott pozíció ráadásul fejlődési lehetőséget sem kínál. A kiválasztás szakirodalmában nem, de még a magyarországi nagyvállalatok gyakorlatában sem mindig kap kellő hangsúlyt, hogy nem az a jelölt a legalkalmasabb, aki a leginkább el tudja látni a feladatot, hanem az, akinek a fejlődési ütemét az adott pozíció találja el legjobban. Ehhez azonban egy dinamikus modellt lenne szerencsés használni. A személyiségfejlődési modellek közül Erikson alkotott olyan modellt [Erikson, 1956], amely a karrierfejlődés szerint is használhatónak tűnt. Erikson a személyiség fejlődésében 8 lépcsőt fogalmazott meg, amelyek az emberi élet során egymásra épülnek, és szükséges krízisen keresztül valósítják meg az adott szakasz érését. Ennek mintájára egy másik tanulmányunkban rámutattunk egy krízis elemzésen alapuló kiválasztási módszerre. Ennek az alapja nem a személyiség, hanem a karrier fejlődési folyamata, amelyekben hasonló egymásra épülés és szükséges krízisek fejlesztési hatása érvényesül [Bognár, 2013]. Ezzel a dinamikus modellel a kutatási és a gyakorlati tapasztalatok alapján megtartható az az előny, hogy a lappangó készségek helyett a készségek mobilizálását tudjuk alapul venni a kiválasztásban, azonban a mérési eredményeket nem statikusan hasonlítjuk egy másik statikus sztenderdhez, hanem a pozícióhoz tartozó szükséges krízis kifejlődését, annak dinamikáját elemezve figyeljük meg a munkakörre való készenlétük állapotát és irányát. A kríziselemzési módszer ugyanis azonosíthat blokkokat és regressziót, ami egy kompetencia kimunkálását, illetve gyakorlatban való megjelenését még akkor sem jósolja a közeljövőre, ha meglétét a tesztek vagy interjúk igazolni tudják. Az 1. ábrán látható egyrészt a krízisek általános dinamikája. Ebben az első szakasz (Q1) jelenti azt az állapotot, amikor a krízis még nem érintette meg a személyt, az előző karrierlépcső paradigmájában gondolkodik, és azt esetleg sikerrel, de mindenképp frusztrációmentesen teszi. A blokkok és a regresszió szempontjából a második szakasz (Q2) a legfontosabb, ez a szakasz határozhatja meg a krízis pozitív vagy negatív prognózisát. Itt találkozik a környezetnek, a karrierlépcsőnek azokkal a kihívásaival, ami a régi paradigmában nem oldható meg sikerrel, viszont a személy még nem vitte sikerre az addig szunnyadó kompetenciák segítségével sem a munkakörét. Ha itt a szereppel kapcsolatos hárítással próbálja a stresszt csökkenteni, akkor nem marad benne abban a helyzetben, ami kikényszeríteni a szükséges képességet, helyette az előző paradigma „megoldóképleteit”



1. ábra: A krízis kifejlődésének dinamikája

Saját szerkesztés, forrás: Bognár Tamás [2013]: Career development stairs, Make Learn International Conference on Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation, Zadar

igyekszik erőltetni. Ezzel valósítja meg a regressziót. Ez az e tanulmányban vizsgált területi vezetői pozíció esetében a vezetői szereppel kapcsolatos hárítást jelentené. A negyedik sza-

kasz (Q4) állapotában az új készségek rutinná váltak, tudatos koncentráció nélkül is a szerepében marad a munkavállaló, esetleg egyedi megoldásokat is kifejleszt, finom mozdulatokkal kontrollálja a helyzeteket. A harmadik szakaszban (Q3) a személy igen komoly koncentrációval, tudatos odafigyeléssel benntartja magát a munkakör kínálta szerepben, és erőfeszítések árán ugyan, de az új paradigmában oldja meg a helyzeteket. Hibát ugyan elkövethet, de felismeri, hogy ez olyan lépés, amit már holnap máshogy próbálna, de a régi megoldási paradigmát már nem használja. A krízis elemzésének megközelítése jól illeszthető az interjús és assessment center jellegű módszerekhez, csak a vizsgálat eddigi tárgya, úgymint a kompetenciák és azok jelen állapot szerinti megjelenésük, egészül ki a krízisekre és azok dinamikájára utaló jelek elemzésével.

3. Módszer, minta

Ebben a tanulmányban a kiválasztás mérési modelljeit, azok egymáshoz való viszonyát vizsgáltam. Az egyik modell a készségek meglétét vizsgálta, ez az előzetes kompetenciavizsgálat, mely a cég belső használatú tesztjén, és a HR-es szakembereinek tudásán alapult. Ennek validitását ebben a tanulmányban nem vizsgáltuk, pusztán egy változónak kezeltük, mely a kompetenciák megjelenését nem, csak a jelöltekben rejlő képességeket detektálta. A vállalat gyakorlatában ez az előszűrést jelentette, így nem került olyan jelölt a második mérési modell folyamatába, akiben még lappangó készség szintjén sem jelenik meg az adott kompetencia. A második modell így az assessment center (AC) [Krause és Gebert, 2003], melynek célja az adott készségek mobilizálhatóságának, gyakorlati helyzetekben való megjelenésének igazolása, illetve cáfolása volt, valamint a jelöltek ennek mentén történő összehasonlítása. Ennek gyakorlati haszna, hogy olyan jelölt kerüljön kiválasztásra, aki az adott, a jelentkező számára jövőbeli pozícióra való *kész*-ségét, annak minél magasabb szintjét gyakorlati szituációkban tudja bizonyítani. A tanulmány tudományos kérdései számára a legfontosabb fókuszt pedig a harmadik kiválasztási modell képviselte [Bognár, 2013a], ez a jelöltek kríziselemzése volt. A tanulmányban öt assessment center alapú kiválasztási folyamatot elemeztünk ugyanannál a transznacionális élelmiszeripari vállalatnál Magyarországon 2007. és 2009. között. Mind az öt esetben területi értékesítési vezetői pozícióra kerestünk jelölteket. Az öt esetből háromban ugyanaz volt a szervezeti egység, a negyedik és az ötödik esetben a vállalat egy-egy másik termékcsoportjánál létező, hasonló szerkezetű értékesítési szervezetbe jelentkeztek a jelöltek. Ennek köszönhetően a szükséges kompetencialista nagyon hasonlított, az egyik termékcsoport vezetője megállapított egy olyan kompetenciát, melyet a többiek nem, ez a „közepes szintű, irányítható csibész kockázatvállalás” nevű, önkényesen alkotott készség volt. A vizsgálat tisztább változói kedvéért kisebb torzításnak értékeltük, ha ezt a kompetenciát kizárjuk a vizsgálatból. Ráadásul ennek mérése csak az AC feladata volt. A kiválasztási folyamat mindegyike tartalmazott ugyanis egy előzetes kompetencia-felmérést. Ennek eszköztárában értelemszerűen a fenti egyedi készség mérése nem szerepelt. Ezt volt, amikor interjú segítségével mérte fel a HR osztály egyik tagja, egy esetben pedig rendelkeztünk egy, a cég által használt saját, teszt alapú felméréssel. A meghirdetett pozícióra érkező jelöltek túlnyomó többsége belső jelölt volt, ami valamelyest korlátozott, de mégis valós lehetőséget biztosított a vizsgálat során arra, hogy a nem kiválasztott jelöltek további életútját is figyelemmel lehessen kísérni. Minden esetben volt azonban külső jelölt is, amelynek gyakorlati szempontból volt jelentősége, a tanulmány szempontjából azonban nem tudtuk pozitívan értékelni. A pozícióhoz szükséges kompetenciák listáját minden esetben deklaráltuk. Az assessment centerekre érkező jelöltek mindegyike rendelkezett a szükséges kompetenciákkal az előzetes mérések alapján. A bírálók száma assessment centerenként 5-7 fő volt, mindegyikben részt vettem magam is. A bírálók az előzetes kompetencia-felmérés részletes értékeléseit az AC végéig nem ismerték meg. Az assessment center célja, hogy a szükséges kompetenciák közül a legkritikusabbakat minden-

képpen, de lehetőleg az összes releváns kompetencia gyakorlatban való megjelenését igazoljuk, vagy cáfoljuk, illetve fogalmazzuk meg azok minőségét. A gyakorlatok összeállításánál azonban úgy jártunk el, hogy a pozíció releváns karrierlépcsőjéhez tartozó jellemző krízis megmutatkozzon. Ezek a krízisek a középvezetői lépcső két jellemző krízise, a tapasztalt munkatársból operatív vezetővé válás krízise, illetve a stratégiai partnerré válás krízise volt [Bognár, 2013b]. A jellemző krízis azonosítására a feladatok megoldásának megközelítését vettük alapul, melyben a feladatorientált és a helyzetnek való fegyelmezett megközelítés jegyei jelentették a kívánt krízis hiányát, a csoportfolyamatokra, teamben való kezdeményező részvételre utaló specifikus jegyek mutatták az operatív vezetői lépcső meglétét, míg a jövő idejű gondolkodás, a szituációk stratégiai szemléletű értelmezései jelentették a stratégiai krízis meglétét. Ehhez olyan szituációkat kellett választani, amelyek a pozíciót betöltő személyek jellemző kihívásait jelenítik meg, és a valós életben észrevehető például egy értekezlet során az adott helyzetben stratégiailag és operatívan gondolkodó problémamegoldók közötti viselkedéses vagy kommunikációs különbség. Az adott krízis dinamikájáról való elemzést pedig a feladatok, szituációk során a csapat elakadása esetén a frusztrációval szembeni megküzdési stratégiák megjelenése és azok jellemzői alapján tettem, mely alapján a jelöltek besorolhatóak voltak az adott krízis valamelyik szakaszába (1. ábra). A bírálók között az én szerepem volt a krízisek elemzése, míg a többi bíráló pusztán a kompetenciák meglétére utaló jegyeket figyelték. Az assessment centereken a résztvevő jelöltek száma 4-6 fő volt, összesen 28 fő. A mintát ezután tovább szűrtük, csak azokat a jelölteket vizsgáltuk ebben a tanulmányban, akik még ma is a vállalatnál dolgoznak vagy sokáig ott dolgoztak, így, ismert a pozíciójuk és az eredményességük. A minta így tizenegy főre csökkent. Alkalmunk nyílik tehát arra, hogy ne csak a nyertes, vagy a pozícióra javasolt jelölteket, hanem a nem javasolt jelölteket is vizsgálni tudjuk. Az öt AC esetében öt jelölt nyert el területi vezetői pozíciót, ma mind az öt a vállalatnál dolgozik. Egyikük nem felelt jól meg a pozíciónak, így ma az értékesítést támogató adminisztrációs osztály tagjaként dolgozik, négy pedig sikeresen megfelelt. E négy közül egy ma is sikeres területi vezető, egy Category sales manager-ként előrébb lépett, egy jelölt Key Account Manager-ként lépett elő, egy pedig két lépcsőt lépve a termékcsoportot vezeti Country Business Manager pozícióban. További hat jelölt közül öt továbbra sem lépett előre, sikeres területi képviselő ma is, mint az AC idején. Egy résztvevő pedig sokáig területi vezető maradt, 2014. őszén közös megegyezéssel ugyan, de a vállalat kezdeményezésére megszűnt a munkaviszonya. A pozícióhoz szükséges kompetencia meglétét az assessment center előtti mérés alapján egy 10 fokú skálán vezettük fel a táblázatra, melyen a 10-es érték jelentette a maximumot. Az AC során a döntést a bírálók az alapján hozták meg, hogy a gyakorlatok során értékelt pontszámaikat (ugyanazt a 10 fokú skálát használtuk) megbeszélték és indokolták. Az AC tematikája állt csoportos problémamegoldási feladatokból, a pozíció szakmai, vezetői és stratégiai kihívásait megjelenítő egyéni feladatokból, melyben megadott adatok értelmezése után a jelöltek egyénileg prezentálták megoldásaikat, valamint szituációs, párbeszédes feladatok, melyet a jelöltek egymással, más esetekben pedig a bírálók valamelyikével párba állva játszottak. A harmadik mérési modell segítségével a jelölteket a jellemző kríziseik megjelenése segítségével értékeltük. Ennek módszerét segítette, hogy jellemzően olyan feladatokból állt össze az AC tematikája, amelyek a krízis azonosítását megkönnyítik. Például egy csoportos problémamegoldási feladat megközelíthető operatívan egy önálló megoldással, de ez az információk jelöltek közötti szétosztása miatt nem vezethet eredményre. Ugyanez a feladat megközelíthető csoportban, ebben az irányítói szerepet az ebben a krízisben rutinosabbak (Q3, Q4 szakaszok – ld. 1. ábra) hitelesen veszik kézbe, rendszerint nem korábban, mint ahogy ez finom mozdulatokkal könnyen tehető; illetve a rutintalanabbak ezt vagy rossz időzítéssel vagy egyáltalán nem teszik meg. Az egyéb megjelenések egyedi értelmezést igényelnek, pl. ha valaki látva, hogy egy társa jól vezeti a teamet, jól segíti esetleg a figyelem ráirányításával, az nem a rutintalanságára utal, hanem épp az eredményorientáltságnak, és akár

taktikai érzéknek tudható be. Végezetül az adott feladat megközelíthető stratégiailag is, ez esetben a jövőre irányultság, és az aktuális akciók ennek való alárendelése jelenik meg, ami a fentiekkel együtt a harmadik lehetséges krízis ennek a pozíciónak a tájékán (tapasztalt munkatárs, operatív vezető, stratégiai partner krízisekkel jellemzett karrierlépcsők).

1. táblázat: A területi vezetői AC kiválasztott jelöltjeinek előzetesen mért készségei és az AC-n megjelent értékek

A 2007-2008-ban vezetett AC-k alapján saját szerkesztés

Kompetenciák	1. jelölt	2. jelölt	3. jelölt	4. jelölt	5. jelölt
	Előmérés pontszáma / AC pontszám				
Emberek Irányítása	7/9	8/8	9/10	8/7	9/7
Tárgyalási készség	8/9	10/9	9/9	8/9	9/8
Probléma-megoldás	8/9	9/9	9/8	8/8	10/8
Önállóság	7/10	8/9	10/9	8/7	7/8
Rámenősség	7/9	9/10	9/8	9/9	8/8
Célorientáltság	8/10	10/10	9/9	6/8	7/7
Összesen	45/56	54/55	55/53	47/48	50/46
Karrierlépcső	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető
Krízis szakasza	Q4	Q3	Q4	Q3	Q2

2. táblázat: A területi vezetői AC elutasított jelöltjeinek előzetesen mért készségei és az AC-n megjelent értékek

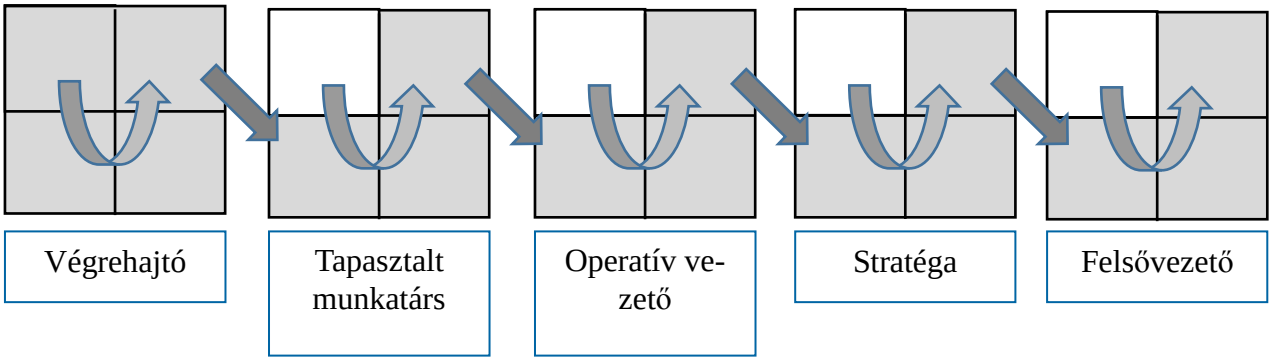
A 2007-2008-ban vezetett AC-k alapján saját szerkesztés

Kompetenciák	6. jelölt	7. jelölt	8. jelölt	9. jelölt	10. jelölt	11. jelölt
	Előmérés pontszáma / AC pontszám					
Emberek Irányítása	9/7	7/3	10/6	6/6	6/5	6/5
Tárgyalási készség	7/7	8/7	10/10	7/6	7/5	7/5
Probléma-megoldás	9/9	8/6	9/8	8/8	8/7	7/7
Önállóság	8/9	7/8	8/8	8/6	8/8	7/6
Rámenősség	8/6	7/7	9/7	6/5	6/5	7/8
Célorientáltság	8/7	8/6	10/8	8/7	8/5	7/7
Összesen	49/45	45/37	56/47	43/38	43/35	41/38
Karrierlépcső	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető	Operatív vezető
Krízis szakasza	Q2	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1

A kiválasztott jelöltek kompetenciák mentén történő értékelését (előzetesen mért érték / AC-n a bírálók által ítélt érték), valamint a karrierlépcsőjük és krízis szakaszaik besorolását az 1. és a 2. táblázat foglalja össze.

A krízisek elemzésének második részeként megállapítottuk annak dinamikáját. Ez az adott karrierlépcső által kiváltott stresszre adott megküzdési stratégia [Törestad és mtsai, 1990], illetve a szereppel, és a frusztrációval szembeni elhárító mechanizmus azonosításával történt. Az elemzésnél figyelembe kellett venni, hogy a csoportos problémamegoldási feladatok kapcsán az AC-k során ezt a jelöltek kevésbé élik át, mint az interjú esetében. Ennek oka nem

kizárt, hogy a helyzetnek való versengő megfelelési törekvésben keresendő. Emiatt az elhárító mechanizmusok megbízhatóan a bírálók bevonásával történt szituációs feladatokban mutatkozott meg. A krízisek elemzése során a regresszióra utaló elhárító mechanizmusokat értékeltük rossz prognózisúnak, melyből arra következtettünk, hogy esetleg a jelölt a munka során jelentkező kihívások, krízisek során annak kifejlődése helyett egy előző szerepből igyekszik megoldani a munkakörhöz tartozó feladatokat. Pl. esetleg hárítja a társosztályokkal való konfrontációt, az érdekek ellentmondásainak kezelését, helyette inkább saját maga igyekszik mások helyett dolgozni, vagy akár felfelé delegálja a konfliktus feloldását. A krízisek felismerése, a helyzetek ennek rutinjából fakadó irányítási képessége pedig nyert krízisre (Q4), vagy a frusztrációt átélő, de fokozott tudatossággal kezelő kifejlődő krízisre (Q3) utaltak. A 2. ábrán látható az egymásra épülő karrierlépcsők sora, mégpedig az 1. ábrán bemutatott dinamika alapján, de az életpálya legvalószínűbb fejlődése alapján sorba fűzve. Ebben a tanulmányban leginkább azt kerestük, hogy a tapasztalt munkatárs krízisét elhagyva az operatív vezetői lépcső krízise hogyan alakul, a négy lehetséges szakasz közül melyik jellemző a jelöltekre.



2. ábra: Az egymásra épülő karrierlépcsők a négy dinamikai szakasszal saját szerkesztés

A kríziselemzést is megcélzó AC ennek köszönhetően tematikájában eltér a Jones és munkatársai által javasolt strukturáltan felépített AC-tól [Jones és mtsai 1991], ugyanis az egyes feladatokra többféle nehézségi fokozatú változatokkal készülünk a felépítés során. Igyekszünk azt a nehézségi fokozatot a jelöltek elé tárni, amelyik kihozza ugyan a krízist, de a mélypontból a csapat valamelyik része meg tudja oldani a feladatot. Például az információfeldolgozáson és logikán alapuló csoportos feladatban, ha az egyik szándékosan irrelevánsnak tűnő információt a csapat „véletlenül” nem veti el, a jelöltek legtöbbje számára a túl könnyű feladat nem idézi elő a krízist. Ilyenkor a feladatot kicsit más kontextusban a nehezebb változattal megismételjük. A jelöltek részvételével zajló feladatok után a bírálók megbeszélték észrevételeiket, melyben az e tanulmány szempontjából is a legfontosabb összevetés, hogy egyrészt megjelentek-e a szituációkban a vizsgált kompetenciák. Illetve az én észrevételem szerint ez a releváns krízis megközelítésével és egy jó prognózisú dinamikával történt-e. Az AC végén a bírálók a három mérési modell együttese alapján döntöttek. A kompetenciákra egyénileg adott pontszámot nem átlagoltuk, hanem egy értékelő vita után közösen megállapítottuk. Az objektivitást itt azzal próbáltuk növelni, hogy a bírálók eltérő szubjektumát egy konszenzust kereső vitában vetettük össze. E tanulmány módszertanának végső szakasza pedig az, hogy a nyertes, illetve az elmarasztalt jelöltek mai eredményességét vizsgáljuk, és vessük össze az AC idején (2007 és 2008) során mért jellemzőkkel. Ennek módszere a következőkből állt. Először azt vizsgáltuk, cáfolható-e az a prognózis a jelölt mai pozíciója alapján, amit az AC idején állítottunk fel. Ezek után mind a nyertes, mind a nem kiválasztott jelöltek esetében összevetettük akkori értékelésünket a vállalatnál részletesen vezetett teljesítményértékeléssel és személyes fejlesztési tervekkel, az abban jelzett hiányosságokkal. Nem vizsgáltuk azt, hogy a munkájuk

során bombázták-e a vezetők a következő krízisekre jellemző kihívásokkal a nem nyertes jelölteket, ami az egyik feltevés szerint szükséges lehet az adott kompetenciák felszínre hozásához.

4. Hipotézisek, tudományos kérdések

A kvantitatív vizsgálati módszerekben bevált hipotézisek felállításától eltérően ebben a tanulmányban inkább tudományos kérdések feltevésére törekszünk, ugyanis ebben az esetben a beválást nem néhány százalékpontban kívántuk tovább élesíteni, illetve ezt igazolni, hanem a kompetenciák teszt, illetve interjún mért értéke mellett ezek gyakorlatban való megjelenéséhez, illetve meg nem jelenéséhez szerettünk volna hozzátenni olyan magyarázóértéket, amelylyel a jelölt további teljesítménye egy értelmezéssel együtt prognosztizálható. Így azok a jelöltek jelentenek jelen tanulmány szempontjából használható mintát, amelyeknél az előzetesen mért értékek és az AC-n nyújtott teljesítménye között eltérés van, főleg, ha az AC-n pontozott érték elmarad a teszt vagy interjú eredményétől. A vállalat által használt belső fejlesztésű teszt ígérete szerint is csak potenciálokat, azaz belső képességeket mér, amit beválás előrejelzéseként a szerint a logika szerint lehet használni, hogy tudjuk, hogy az illetőben benne szunnyad a képesség. Az AC viszonylag pontosan megmutatta, ha ez a belső érték nem jelent meg a gyakorlatban. A kiválasztás nem téved, amikor a gyakorlatban megjelenő, illetve a meg nem jelenő készségek alapján különíti el a jelölteket. Az előzetes mérésnek is nagy szerepe van, hiszen jóval nagyobb számú jelölt közül azokat soroltuk AC-ra, akikben legalább benne szunnyadt az adott kompetencia. Látszólag elég lehet, ha a pozícióra valamilyen magas százalék szerint késznek mutatkozó jelölt nyeri el a pozíciót. Ezúttal a célunk általános trendek felállítása, azonban egy későbbi kutatásban egyéni esettanulmányokkal részletesebben vizsgálható, hogy amennyiben valakit a lappangó, de felszínre nem kerülő készségei alapján megfelelő krízisekbe „kényszerítenek”, akkor vajon előbb utóbb meglépi azt a lépcsőt, amellyel a képességei felszínre kerülnek, vagy az elhárító mechanizmusa segít neki „megúszni” a fejlődést. Ennek a tanulmánynak a megközelítése alapján azonban a kérdések:

1. Milyen dinamika okozza azt, hogy az egyes jelöltek bizonyos kompetenciák mentén az AC-n elmaradnak a potenciálként mért értékektől? Ez a dinamika levezethető-e az aktuális krízis dinamikájából?
2. Pontosítható-e a prognózis a beválást illetően, illetve a jelölt fejlesztését illetően a karrierlépcsőkre jellemző krízisek elemzése ismeretében?
3. A kiválasztott nyertes és nem nyert jelöltek ma melyik krízis, milyen dinamikai állapotát élik?

5. Eredmények

Általános eredményként elmondható, hogy az elmarasztalt jelöltek ugyan nem cáfoltak rá a személyükre vonatkozó döntésre, de nem is vizsgáltuk, hogy munkájuk során belekerültek-e olyan krízisbe, amely felszínre hozta volna a lappangó készségeket. Nem elemeztük részletesen, hogy a pozíciót megpróbálták-e újra, kerestek új ambíciót, vagy esetleg letettek ilyen irányú törekvéseikről. A mintába választott, elutasított jelöltek közül egytől vált meg a cég. Jelen tanulmányban nem vizsgáltuk, hogy ő esetleg nem értett egyet a munkaköre(i) által támasztott követelményekkel esetleg azok értékelésével, vagy a krízisből fakadó frusztrációt nem helyesen kezelve egy regressziónak köszönhetően stagnált vagy csökkent a teljesítménye. A 3. táblázat összefoglalásában látható, hogy az 1-3 jelöltek néhány évet sikeresen töltöttek a területi vezetői pozícióban, majd a következő karrierlépcső jellemző krízisének a stratégiai krízisnek az aktív szakaszába léptek, Key Account Manager (KAM), Category Business Manager (CSM), illetve Country Business Manager (CBM) pozícióban. A KAM és a CSM

egy, a CBM pozíció két vezetési szintet jelentő vertikális előrelépést jelent. A 4. számú jelölt az akkor elnyert területi vezetői pozíciót (ABM) ma is sikerrel tölti be. Őt a következő karrierlépcső krízise még nem érintette meg, karriertervében 2014. őszétől szerepel a további előrelépés szándéka, de ennek irányát a kezdeményezésekben nem, csak a fejlesztési eszközökben fogalmazták meg. A kiemelt ügyfélkapcsolati menedzser pozíciót jelölték meg az előreléphéshez (KAM), ami a következő karrierlépcső krízisét, a stratégiai vezető kihívásait jeleníti meg. Az 5. számú jelölt a 2008-as AC alkalmával a krízissel járó frusztrációt a szerep hárításával igyekezett csökkenteni. A kríziselemzés szerint ez a működés sokáig blokkolhatja, vagy regresszióba vezetheti a fejlődést a krízis helyes megoldása helyett. A 2015-ös elemzés szerint ma ugyanebben a krízisszakaszban van, bár többször megpróbálta elérni a követelmény megfelelő szintjét, az osztályokkal és a külső, nem vevő-partnerekkel történő együttműködésben a szerephárításból fakadóan nem volt sikeres. Ma egy szolgáltató osztály munkatársaként dolgozik Sales Adminisztratív Munkatárs munkakörben, ahol ugyanez a kihívás, viszont vezetői szerepet nem kap. Eredményüket a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A 2007-2008-as területi vezetői AC nyertes jelöltjeinek 2015-ös karrierelemzése – összefoglaló táblázat

Saját szerkesztés

	1Gerő	2Simonics	3Mester	4Szabó S	5KZ
Pozíció	KAM	CSM	CBM	ABM	Sales Admin munkatárs
Karrierlépcső	Stratégia	Stratéga, Felsővezető	Felsővezető	Operatív vezető	Operatív vezető
A krízis szakasza	Q3	Q3	Q3	Q3	Q2
Hárítás	-	-	-	-	Mellérendelt vezetői szerep

Az elutasított jelöltek közül a 6. számú képviselői státuszból hagyta el a vállalatot 2014. tavaszán. Ő a teljesítményértékelések utalásai alapján az operatív vezetői krízist élte, de a hárítás és a regresszió, valamint az erős ambíciója és irreálisan magas énképe miatt folyamatos frusztrációt élt át. A 7., 9., 10., 11. számú képviselők igen jól teljesítenek, vezetői pozícióra egyikük egyszer pályázott az óta. Karriertervükben nem szerepel, kezdeményezéseikben sem keresik azokat a helyzeteket, mely megérlelné őket egy következő megmérettetésre, illetve a vezetői pozícióra. A 8. számú munkavállaló aktív krízist él át mind a stratégiai mind az operatív vezetői karrierlépcsőn, ennek azonban még a frusztrációs szakaszát éli át. Hárítást nem tudtunk azonosítani, emiatt az ő prognózisa tartalmaz fejlődési lehetőséget, azonban a kezdeményezései erőtlenek, így gyakran visszacsúszik az operatív hajtásba, így a fejlődésre fordított idő de facto kevés. Értékelésüket a 4. táblázat foglalja össze.

4. táblázat: A 2007-2008-as területi vezetői AC elutasított jelöltjeinek 2015-ös karrierelemzése – összefoglaló táblázat

Saját szerkesztés

	6Makra	7Zsíros	8Garam	9KovácsE	10Szénási	11Póbis
Pozíció	-	Képviselő	Képviselő	Képviselő	Képviselő	Képviselő
Karrier-	?	Tapasztalt	Operatív vezető,	Tapasztalt	Tapasztalt	Tapasztalt

lépcső		munkatárs	Stratégiai partner	munkatárs	munkatárs	munkatárs
A krízis szakasza	?	Q4	Q2	Q4	Q4	Q4
Hárítás	?	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	A kezdemé-nyezés erőtlensé-ge, visszacsúszás	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	Felelős-séghárítás, operatív regresszió	Felelős-ség hárítás, ope-ratív regresz-szió
Prog-nózis	-	Kiemelt képviselő marad.	Társosztályokkal való együttmű-ködés fejlesztené.	Kiemelt képviselő marad.	Kiemelt képviselő marad.	Kiemelt kép-viselő marad.

6. Következtetések

Az eredményekből a következő trendek látszanak. A jelöltek belső képességeinek, adottságainak a felszínre hozása, mobilizálása együtt jár a kihívásaiban illeszkedő karrierlépcső krízisével, illetve annak harmadik és negyedik szakaszával. Az előző karrierlépcsőre való visszacsúszást a második szakaszban a frusztrációra adott reakcióként éli át a jelölt. Ez esetben még ha el is nyeri a pozíciót, igyekszik úgy megfelelni a feladatnak, hogy egy előző munkaköri szerep, egy előző karrierlépcső megközelítésével oldja meg, vagy próbálja megoldani a feladatot. Ilyenkor az új szerephez tartozó készségek felszínre hozása, érlelése helyett rögzítik a frusztrációt, amely megrekedést okoz. Amennyiben a karrierfejlődésről tudatosan lemond, az előző pozícióban sikeres munkavállaló lehet. Az adott krízisben tartás és az előremozdító támogatás természetesen nem csak a kiválasztás felelőssége, hanem a mindenkori vezetőé is. A krízis-elemzés e tanulmányban tárgyalt megközelítése abban segíthet, hogy az említett megrekedéseket, frusztrációkat felismerjük, hozzá tudjuk kötni adott munkakörökhöz, képesek lehessünk prognózist adni. Ez az előrejelzés a fejlesztési befektetések megtérülésének esélyét mérlegeli, azonban a felismerések nem kizárt, hogy a vezetőt is segíti beosztottjának frusztrációja, érése során. Az AC-k három mérési modelljében a kríziselemzés tehát nem, vagy nem csak olyan hozzáadott értéket képvisel, amelyben igyekszünk a jelöltek között még jobban különbséget tenni a kiválasztás eredményességéért. Ehelyett a harmadik mérési modell az adottságok mobilizálásának képességét igyekszik magyarázni, annak dinamikáját leírni. Nem kizárt, hogy a képességek érlelődéséhez leginkább az a koncentrált erőfeszítéssel töltött idő szükséges, amit a munkavállaló az adott szerepben, az adott kihívás terheinek átélésével megtapasztal. Amennyiben ez a szerep a frusztráció miatt egy hárítás áldozata, úgy a jelölt a vezetői helyzetet igyekszik vezetés nélkül, önálló erőfeszítéssel megoldani, a stratégiai jellegű feladatokat pedig inkább jelen idejű, operatív akciókkal megközelíteni. Ez utóbbi dilemmát az egyik AC bíráló úgy fogalmazta meg, hogy „Nincs idő cipőt kötni, mert most futni kell.” Amennyiben azonban a jelölt nem a megfelelő attitűddel, gondolkodási beállítódással, idegrendszeri aktivitással, hanem egy előző karrierlépcsőhöz illeszkedővel igyekszik megfelelni, akkor csak a régi képességei, rutinjai érlelődnek, azonban a sikertelenség tovább növelheti a frusztrációt. Ez a krízis második szakaszában átélt erősödő frusztráció azért jelenthet vízválasztót, mert a növekvő stressz növelheti a regresszió esélyét is. Az új képességek érlelését a sikeres munkavállalók azzal tudják felgyorsítani, ha minél inkább igyekszenek benne maradni abban a helyzetben minden stresszével együtt, amelyben újabb képességeik jelenthetnek megoldást. A komfortzónán kívüli fejlődés azonban egy idő után rutinná válik, ezt az állapotot írja le a karrierlépcsők negyedik, nyert krízisnek nevezett szakasza. Aki pedig ezen a komfortzónán belül marad a fejlődést tekintve, annál logikusnak tűnik, hogy az új készségei csak potenciálszinten jelennek meg. A krízis elnevezés talán sokakban félrevezető lehet, mert egy negatív hangulat tartozik hozzá. Azonban rendkívül érdekes módon az látszik kirajzolódni, hogy az új kihívások abban az esetben hívják elő a fejlődést, ha ennek frusztrációjával és dilemmájával együtt

kellően „mélyre” megy benne az ember. Ahogy Erikson [Erikson, 1956] személyiségfejlődési modelljében, a karrierút során is hasznosaknak bizonyulnak a krízisek. A megkerülésük a fejlődés megkerülését, regressziót idézhet elő. Tudományos szempontból érdekes lett volna azt megvizsgálni, hogy amennyiben a bíráló csapat kompetenciákat vizsgáló része pozitívan döntött volna egy jelöltről, míg a mi kríziselemző módszerünk elmarasztal egy jelöltet, vajon a későbbiekben ezek beválása hogyan validálja az egyik vagy a másik assessment módszert. Erre egyrészt azért nem került sor, mert a folyamat gazdasági tétje nehezen viselte volna a helyzet ilyen jellegű megerőszakolását, másrészt pedig viszonylag tisztán amúgy is csak akkor lehetett volna vizsgálni, ha mondjuk ugyanannak a vezetőnek a beosztásában több hasonló pozíció nyílik, és a felvett jelölteket a fenti faktorok mentén eltérő vizsgálati csoportokba tudjuk osztani, ráadásul a gyakorlati kihívások is ugyanúgy jelentkeznek a munka során. Ehhez még a nagyvállalat kínálta tág belső munkaerőpiac sem kínált kellően elegendő feltételt. Az eredmények felhasználása többrétű lehet. Amennyiben a kiválasztás szakemberei vizsgálják a jelölteket, a krízisek felismerése és elemzése a prognózisban, valamint abban segíthet, hogy megítéljék, az adott jelölt magas teljesítményéhez mennyi energiát kell befektetni mind a jelöltnek, mind a későbbi vezetőjének. Egy előrehaladott krízis esetében ez a befektetés bíztató lehet. A későbbi vezető a krízisek felismerésével és annak tudatos kezelésével akár fel is gyorsíthatja a beosztott fejlődését. A jelöltek, munkavállalók, karrierambíciókat táplálók pedig akkor tudják leginkább hasznosítani a karrierlépcsőkhöz tartozó krízisek ismeretét, ha igyekeznek a felmerülő stresszt megérteni és nem kerülni. Ha azonban a kiválasztást már ennek ismeretében, vagy akár a krízis magyarázóértékét figyelmen kívül hagyva, de a felszínre tört képességek alapján végzi egy cég, akkor nem elvetélt ötlet, hogy még az új pozícióra jelentkezés előtt olyan munkafolyamatokban vegyen részt egy jelölt, amelyik már az új készségeit is próbára teszi. Ez történhet a vezetője tudatos támogatása, vagy saját kezdeményezés révén.

Irodalomjegyzék:

1. Barrick, M. R., & Mount, M. K. [1991]: *„The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis.”* Personnel psychology, 44(1), 1-26.
2. Bognár Tamás [2013/a.] *„Crisis analythic assessment methods in interviews and assessment centers.”* 28th Workshop on Strategic Human Resource Management. Copenhagen, Denmark
3. Bognár Tamás [2013/b]: *„Operativer regression or strategic thinking – A crisis that leads to innovation or stagnation.”* The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world. Istanbul, Turkey
4. Carless, Sally. A. [2009]: *„Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals”*. The International Journal of Human Resource Management, *20* (12), 2517-2532.
5. Erikson, Erik, H. [1956]: „*The Problem of Ego Identity.”* Journal of the American Psycoanalytic Association, (4), 56–121.
6. Goffin, Richard D., - Mitchell G. Rothstein, és Norman G. Johnston. [1996]: „*Personality testing and the assessment center: Incremental validity for managerial selection.”* Journal of Applied Psychology 81, 6, 746–756.
7. Jones, A., P. - Herriot, B. Long, és R. Drakeley. [1991]: *„Attempting to improve the validity of a well-established assessment centre.”* Journal of Occupational Psychology 64, 1 1–21.
8. Krause, D. E., - Gebert, D. [2003]: *„A comparison of assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States.”* International Journal of Selection and Assessment, 11, 297–312.

9. Lievens, Filip - Stephan Dilchert és Deniz S. Ones. [2009]: *„The Importance of Exercise and Dimension Factors in Assessment Centers: Simultaneous Examinations of Construct-Related and Criterion-Related Validity*.. Human Performance 22, 5, 375–390.
10. Oláh Attila - Gyöngyösiné Kiss Enikő,. [2007]: *„A személyiség fogalma és vizsgálati módszerei: mérés, kutatás, elmélet."* In: *Gyöngyösiné Kiss Enikő–Oláh Attila (szerk.):* Vázlatok a személyiségről–A személyiség-lélektan alapvető irányzatainak tükrében. Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó
11. Ones, D. S. - Viswesvaran, C., és Schmidt, F. L. [1993]: *„Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance."* Journal of applied psychology, 78(4), 679.
12. Orosz, G., és Szukics, N. [2012]: *„A társas összehasonlítás egyéni különbségei."* Pszichológia, 32(4), 361-378.
13. Törestad, B. - Magnusson, D. és Oláh, A. [1990]: *„Coping, control, and experience of anxiety: An interactional perspective."* Anxiety Research, 3(1), 1-16.

TAKÁCS ANDREA[239]: Változásmenedzsment - egy lépéssel a szervezetek sikeres változása előtt

1. Bevezetés

A szervezetek mindennapjainak sikerét a körülöttük lévő és rájuk ható változásokra tett válaszlépések határozzák meg. A környezeti, biológiai, gazdasági, politikai, továbbá sorolhatnánk azon területek milliónyi számát, melyek változásra késztetik a szervezeteket és a szervezetet felépítő elemek életét. A szervezetekben végbemenő változások sorát irányítja, szervezi, vezeti, összehangolja a változásmenedzsment. A változásmenedzsment szakirodalma hosszúidőre tekint vissza, nyújt megoldásokat, eszközöket, modelleket a szervezetek és a szervezetet alkotó részek változásának sikeres véghezviteléhez. A sikeres szervezeti változások kulcselemeinek meghatározása, vizsgálata, összetett rendszerszemléletet elemző feladat. Vizsgáljuk a rendszerre ható környezeti hatásokat, az elemek közti kapcsolatot és a rendszer kiterjedésének határait és a külső kapcsolódási elemeit. A rendszerszemléletű vizsgálat lehetőséget ad, a vizsgált területet zavaró tényezők kizárására és az elemzés irányának megfelelő egységes terület kijelölésére. A rendszerek megismerése során, fontos megállapítani a változás a szervezet milyen szintjén megy végbe. A kutatók által megállapításra kerülő vizsgálati eredmény, mi szerit a szervezetekben végbemenő változtatások sikere 30 %-ra tehető, megmutatja menynyire fontos a sikerhez a jó változásmenedzsment stratégia kialakítása.

2. A szervezet komplex rendszere

A szervezetekben megvalósításra kerülő változások véghezvitelének fontos feltétele a szervezet komplex egymásra épülő, egymásra ható rendszerének megismerése. A cél eléréséhez ki kell alakítani a megfelelő rendszemléleti elemzést. A szakirodalmak meghatározása szerint a rendszerszemlélet, rendszerelemek kölcsönösen egymásra ható kapcsolatából felépülő elemek összességének elemzése, egy olyan szemléletmód, módszer, melyet bonyolult rendszerek értelmezése, vizsgálata, tervezése és szervezése során alkalmazunk. Előtérbe kell helyezni a komplexitás elméletét az ok-okozati összefüggések vizsgálatát. A változás nem lineáris módon való megvalósulásai, a paradoxonok és az ellentmondások, a kreatív megoldások a bizonytalanságának, a sokféleségének és instabilitás körülményei között létrejövő interakcióból születnek. Ide kell kapcsolni az élővilágot befolyásoló az élettér megújulásának jelenlétét

A szervezet komplex rendszere több részből áll, mint személyi, szociális, technikai, strukturális részek összessége, amely kétirányú kapcsolatban áll a környezettel.

A személyi rész magába foglalja a hozott kulturális értékeket, élettapasztalatokat, értékítéleteket, beállítódásokat. A szociális rész nem más, mint a csoportviselkedés, kommunikáció a szervezet vezetési szintjei között. A technika rész tartalmazza a technológiák összességét, az eszközök, épületek, kiszolgáló területek egészét.
A strukturális rész az, ahol a feladatok elosztása, területi szintek meghatározása és az információ áramlás útja kerül kijelölésre [240]

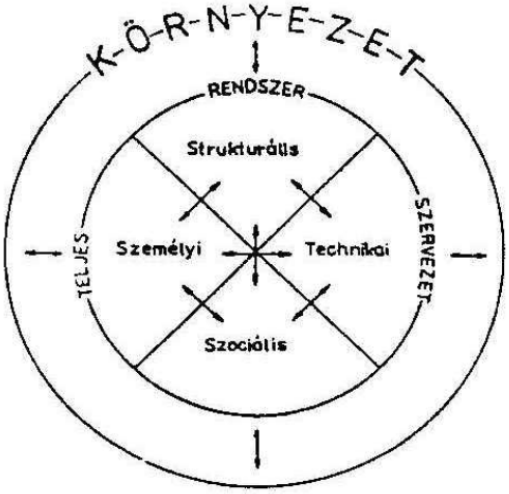
3. A szervezet komplex rendszerének szociális része

A szociális rész nem más, mint a csoportviselkedés, kommunikáció a szervezet vezetési szintjei között A szervezeti változásokat hatókörük alapján két nagy csoportba sorolhatjuk:

[239] PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

[240] Forrás: Dr. Bencsik Andrea, [2011]: Változások menedzselése, szervezetfejlesztés, Jegyzet, 45. old.

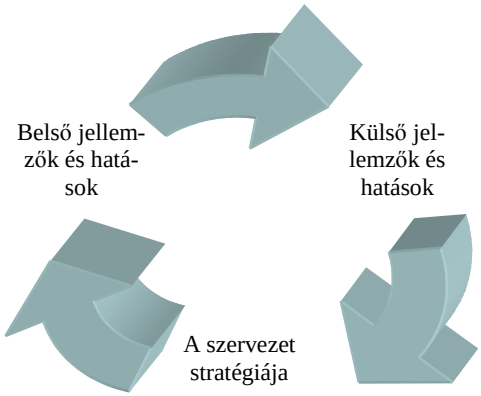
- a szervezeti szintű változások
- az egyéni, személyi, individuális szintű változások.



1.ábra: A szervezet, mint komplex rendszer

Forrás: Dr. Bencsik Andrea, [2011]: Változások menedzselése, szervezetfejlesztés, Jegyzet, p45.

A szervezeti változásokról szólva fontos különbséget tehetünk az elkerülhetetlen változások és szervezet tagjai által kezdeményezett változások között.
A célzott szervezeti változások, amelyek a környezeti és a saját belső tudatos lépések által létrehozott változások a menedzserek és az alkalmazottak részéről a szervezet fejlődése, alkalmazkodó képességének eredménye érdekében jön létre.



2. ábra: A szervezetstratégiája

Forrás: saját szerkesztés

A változásról író szervezetelméleti szakemberek egyetértenek abban, hogy a tervezett szervezeti változás: tevékenységek sorozata és jól megszerkesztett folyamatok, amelyben változnak az egyének, a csoportok, a szervezeti struktúrák és folyamatok
A komplex rendszerből a technikai változtatás elemzését választottam annak bemutatására, hogyan függ össze, milyen eseményeket, változásokat, ellenállásokat generál a személyi, a strukturális, és szociális rendszer részek között.

4. Szervezet sikeres változtatása

A szervezetek, legyen szó, termelési tevékenységről, szolgáltatásról vagy közfeladatok ellátásáról, elkötelezettek a folyamataik folyamatos javítására, újabb és újabb célkitűzések elérésére a versenyképesség megtartására és az innovatív fejlesztések bevezetésére.
Szervezeti oldalról a teljes körű minőségmenedzsment egyes pontja megkívánja, a folyamatos fejlesztést, ennek eredményeképpen részletes vizsgálat alá vontam egy közfeladatot ellátó szervezet területén kiépítésre kerülő integrált elektronikus információs rendszer bevezetésének komplex rendszerre történő hatását.

A szervezet változtatási stratégiájának fő célja a hatékonyság növelése, a nyomon követhető, átlátható, analizálásra képes integrált információ feldolgozó rendszer kiépítése, a társ szervezetek bekapcsolásával. A szervezet egyes feladatainak ellátását segítő elektronikus integrált információs rendszer alkalmazását építette ki. A szervezet stratégiai célkitűzéseit rögzítő feljegyzések, munkaanyagok, személyes interjúk és a kérdőívek / 1. számú melléklet / által kapott adatok biztosították számomra az elemzések számszerű adatainak megjelenítését.

4.1 A változásmenedzsment modellje

A változásmenedzsment szakirodalma a változások modelljeinek széles tárházát kínálja a gyakorlati alkalmazások sikerre viteléhez. A modellek tartalmazzák a változások fázisait, a tanulási ciklusok programjait és a változási folyamat építőköveit. A modellek közül kiemelt szerepet tölt be a nagyvállalati mintán kipróbált Kotter-modelje, ami alapján a vizsgált szervezeti változtatás folyamata megvalósításra került.
Kotter modellje szerint a változásmenedzsment folyamatának 8 szakasza van.

6. táblázat: A változási folyamat nyolc szakasza a szervezeti változtatás tükrében

A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése	A dokumentum papíralapú mennyiségének növekedése
A változást irányító csapat létrehozása	A feladat ellátásban résztvevő csapat készen állt
Jövőkép és stratégia kidolgozása	Gyors, pontos, rendszerinformációk, könnyű kezelhetőség, folyamatos fejlesztés lehetősége
A változtatás jövőképének kommunikálása	Integrált rendszertájékoztatók, készültségi fázisok bemutatása, eredmények ismertetése
Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez	Önálló jogosultságok kiosztása, rendszerfelügyelet
Gyors győzelmek kivívása	Havi teljesítések értékelése a rendszeren keresztül
Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése	Az integrált elektronikus rendszerben dolgozó munkatársak tudásának elismerése
Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában	A vezetők, munkatársak továbbképzése és fejlesztési javaslatok kidolgozása

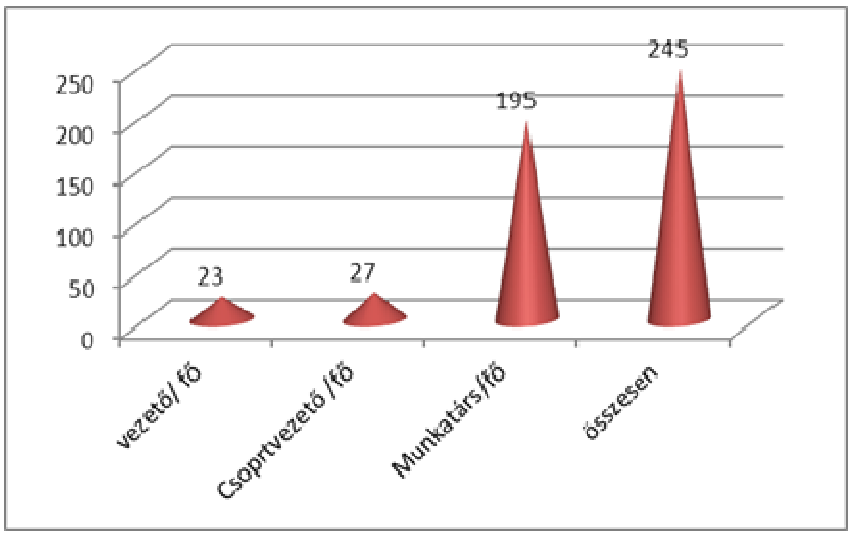
Forrás: Kotter, [1999] Forrás:saját szerkesztés

4.2 A gyakorlati lépések a változtatás megvalósításához

- változtatásokat kezdeményezésének szükségessége,
  - szervezet hatékonyság növelés
- szükséges helyi feltételek biztosítása a sikeres változtatáshoz,
  - program kifejlesztése, teszt bázisfelület kialakítása

- a változtatási szándékok megfogalmazásának tartalmi és formai, követelményeinek,
  - törvényi előírások beépítése, adatbiztonság
- a várható akadályok eredményes kezelése,
  - elektronikus felület napi alkalmazása, hiba feltárás, javító intézkedés
- a szervezetben létrehozott változások kidolgozása, támogatása és azok megvalósításában történő közreműködés
  - Csoport konzultáció, rendszerműködését segítő csapat létrehozása

Az egyén, csoport és szervezet változásainak szintjeit érintik a változtatások, összesen 245 fő a gyakorlatban is bevonásra kerül a rendszer kiépítésénél.

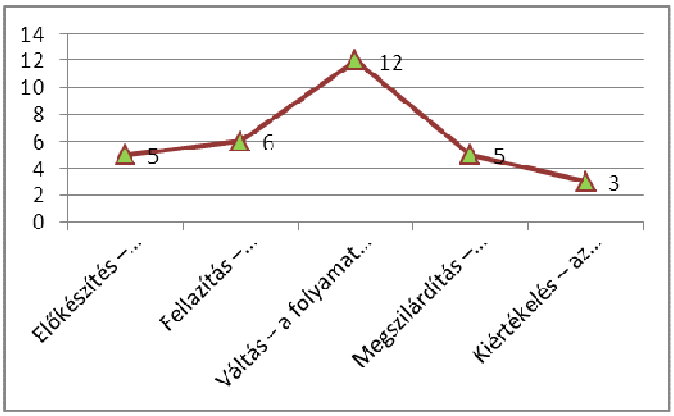


3. ábra: A rendszerváltoztatás változási szinteknek megfelelően/fő
Forrás: saját szerkesztés



4. ábra: A változás szintjei
Forrás: Dr. Bencsik Andrea, [2011]: Változások menedzselése, szervezetfejlesztés, Jegyzet,

A változásmenedzsment lépéseinek időterve, a szervezetnél hónapokban megadva, a stratégai tervezés és megvalósulás adatai és feljegyzései alapján.



5. ábra: A változásmenedzsment lépéseinek időterve

Forrás: saját szerkesztés

4.3 A változásmenedzsment folyamatait a szervezet a következő pontokkal egészítette ki:

I. Jövőbeni állapot meghatározása. Hatékony adatkezelési bázis létrehozása
1.Integrált rendszer kiépítés

II. A jelenlegi állapot elemzése. Hol van most?
2. papír alapú manuális rögzítés, nem hozzáférhető társ területeknek
3. Információgyűjtés a feladatot ellátó munkatársak bevonásával

III. Változás menedzselése
5. Változási célok felállítása: Internet alapú elektronikus rendszer bevezetése
6. Változás foganatosítása: adott feladatok elektronikus rendszeren történő feldolgozása

IV. Kiértékelés
7. A változás értékelése és megerősítése**:** gyors, hatékony adathozzáférés
8. A sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzése, elemzése: havi jelentések készítése
9. A változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálat: adatlekérdezések

5. A szervezet komplex rendszerének személyi rész

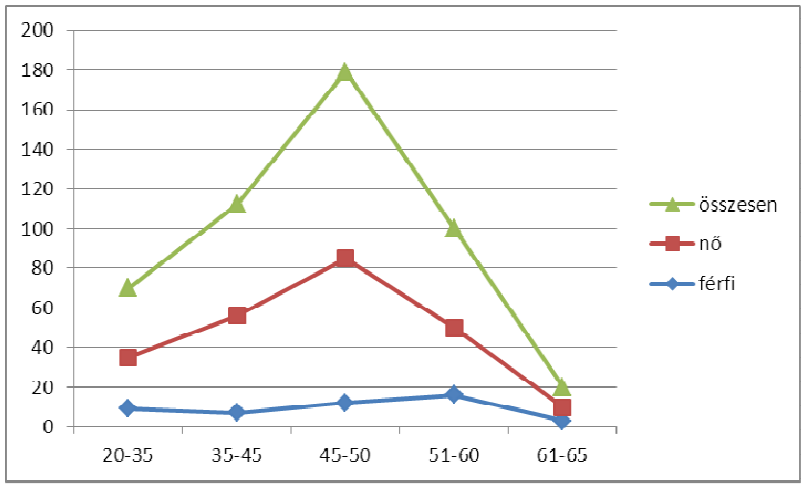
A személyi rész magába foglalja a hozott kulturális értékeket, élettapasztalatokat, értékítéleteket, beállítódásokat és a szervezet társadalmi elfogadottságának egyén számára elfogadott értékét.

2. táblázat: Férfiak és nők megoszlása

Generációk	Z	y		x	
életkor	20-35	35-45	45-50	51-60	61-65
férfi	9	7	12	16	3
nő	26	49	73	34	7
összesen	35	56	94	50	10

Forrás: saját szerkesztés

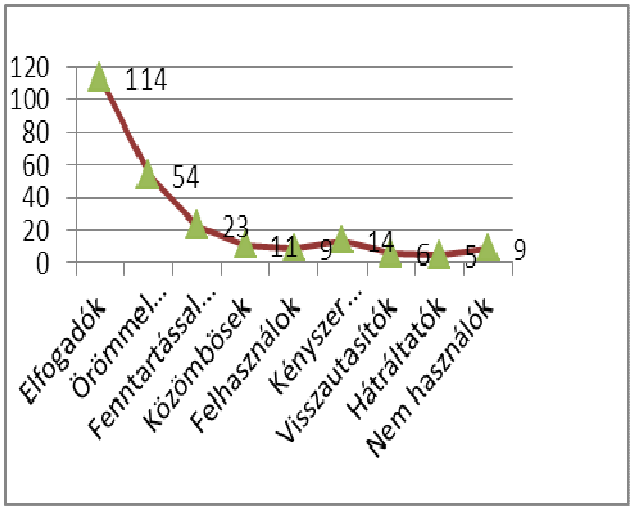
Az elemzés alapján 183 nő és 62 férfi vesz részt a rendszer alkalmazásában, a 19. megye területén elhelyezkedő szervezeti egységekben. Az életkor alapján a generációk megoszlásának jelentősége az internetes felület használatának, alkalmazásának és a megszerzett tudás átadásánál kap jelentős szerepet.



6. ábra: életkor alapján a generációk megoszlása
Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívek készítésénél a változási változtatási képesség mértékének elemzése került a középpontba.
Az adott változtatási folyamat során az új rendszerbevezetés sikerességének mutatóit elemeztem. A számszerűsített adatok felmérésével, a változtatni kívánt rendszer bevezetéséről egy elfogadási mátrixot készítettem.

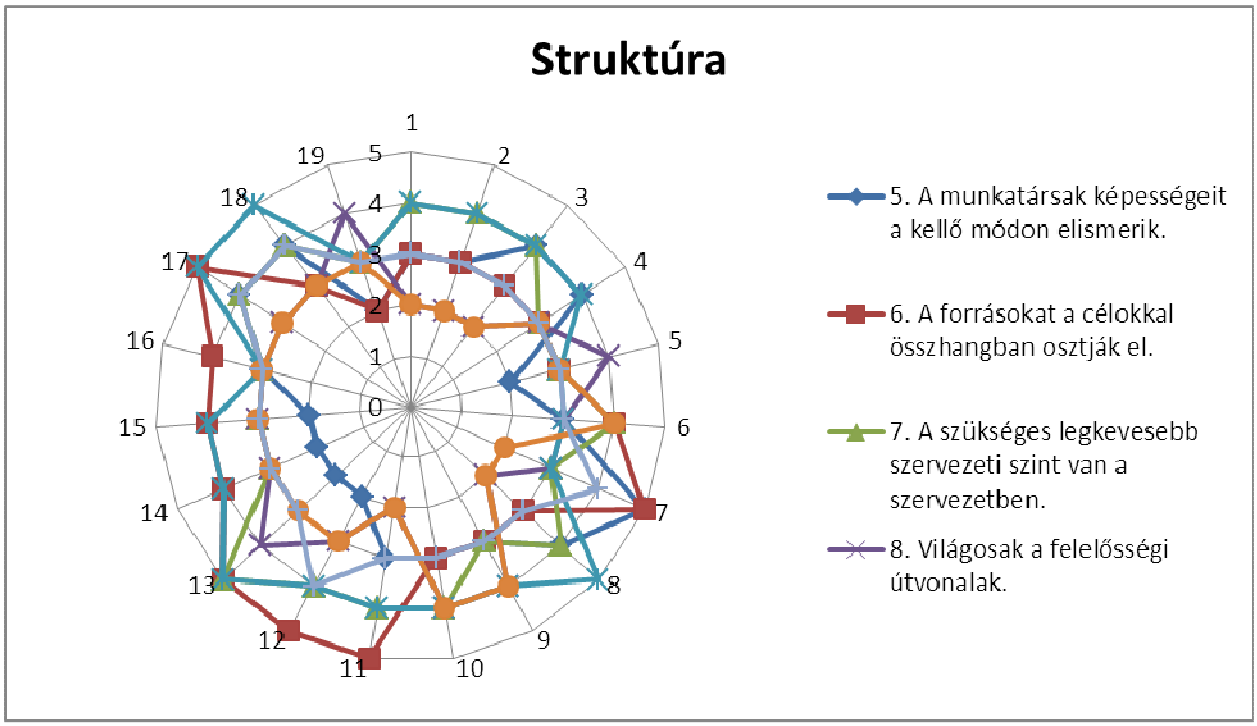
Elfogadók	114
Örömmel elfogadók	54
Fenntartással elfogadók	23
Közömbösek	11
Felhasználók	9
Kényszer felhasználók	14
Visszautasítók	6
Hátráltatók	5
Nem használók	9
Összesen	245



7. ábra: Elfogadási mátrix
Forrás: saját szerkesztés

6. A szervezet komplex rendszerének strukturális része

A strukturális rész az, ahol a feladatok elosztása, területi szintek meghatározása és az információ áramlás útja kerül kijelölésre.



8. ábra: Struktúra vizsgálata
Forrás: saját szerkesztés

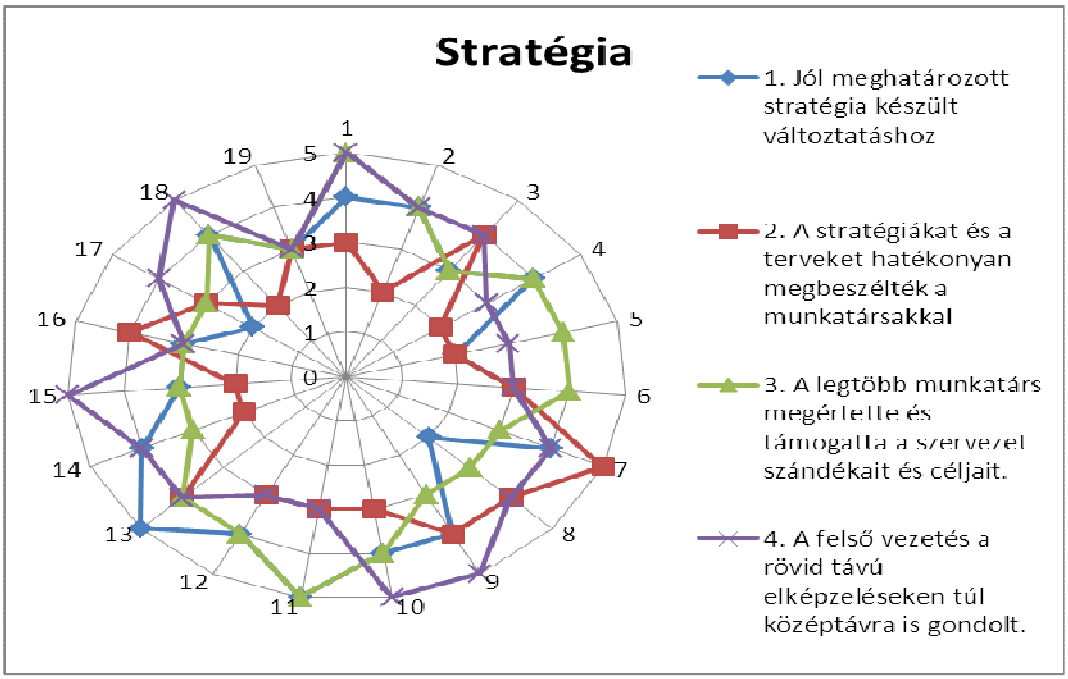
A strukturális rész vizsgálati szempontjai alapján, melynek értékelése egy ötfokú Likert skálán a következők szerint határoztam meg:

- Teljesen egyetért 5 pont,
- Többnyire egyetért 4 pont,
- Köztes állapot 3 pont,
- általában nem ért egyet 2 pont,
- egyáltalán nem ért egyet 1 pont

A legmagasabb érték két szervezet esetén mutatható ki az egyik Pest megyei területen helyezkedik el, a másik vasmegye területén. A legmagasabb értéket kapott vizsgálati pont a felelősség és hatalom megfelelően találkozik egymással, vagyis az egyensúlyhoz közelít az érték.

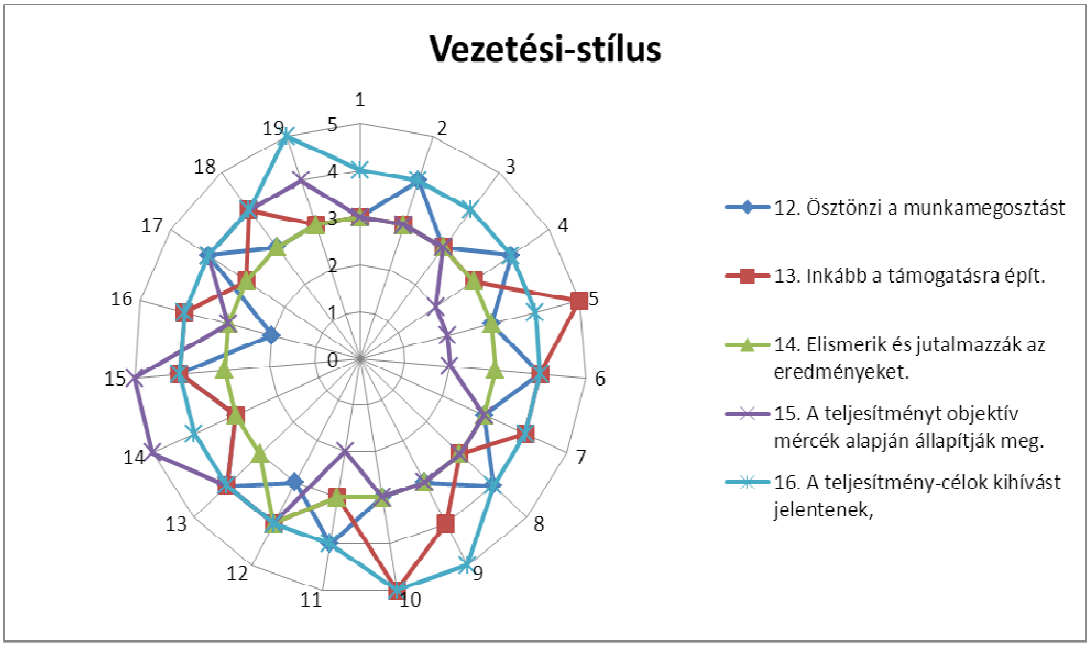
A változási készség felmérésének további része a Stratégia, Vezetési –stílus, Közös értékek, munkatársak, munkatársa tapasztalatai, készségei, és a Szabályozó rendszerek.

Az eredmények kiértékelése az ötfokú skála alapján meghatározott értékek szerint.



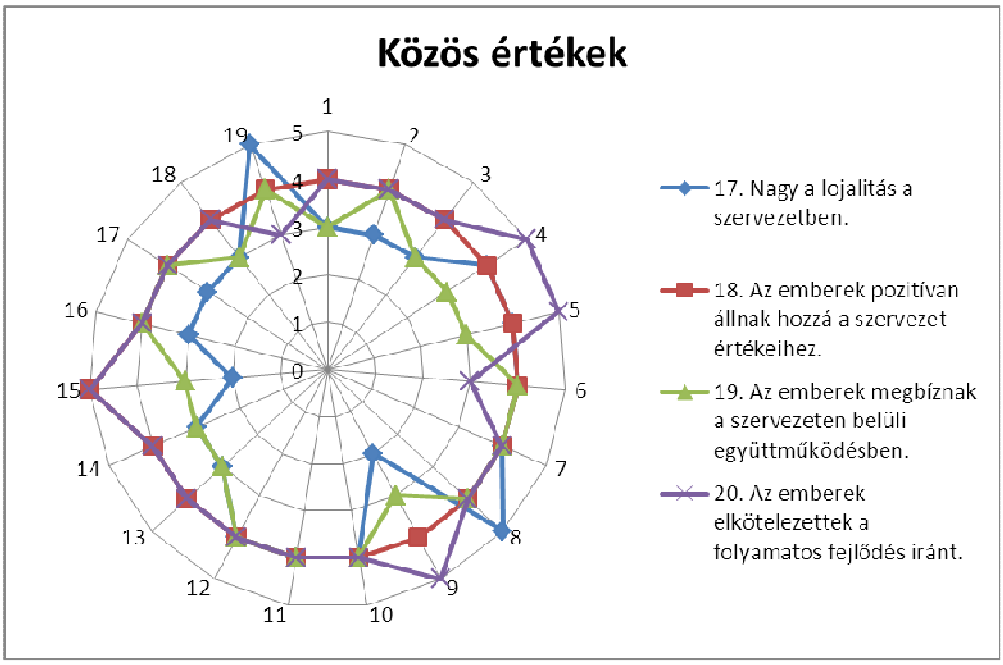
9. ábra: Stratégia vizsgálata
Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb értéket mutató vizsgálati pont, a felső vezetés a rövid távú elképzeléseken túl középtávra is gondolt. A legmagasabb pontértéket Bács-Kiskun és Pest megye mutatott.



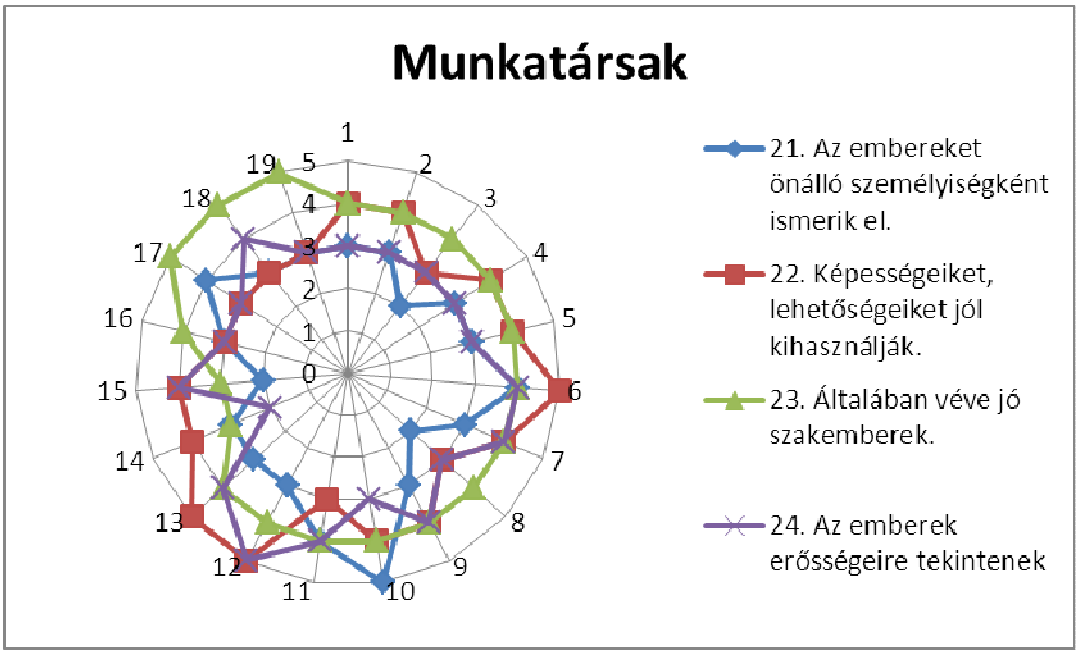
10. ábra: Vezetés-stílus vizsgálata
Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb értéket mutató vizsgálati pont, a teljesítmény-célok kihívást jelentenek.
A legmagasabb pontértéetk Szabolcs-Szatmár-Bereg megye mutatott.



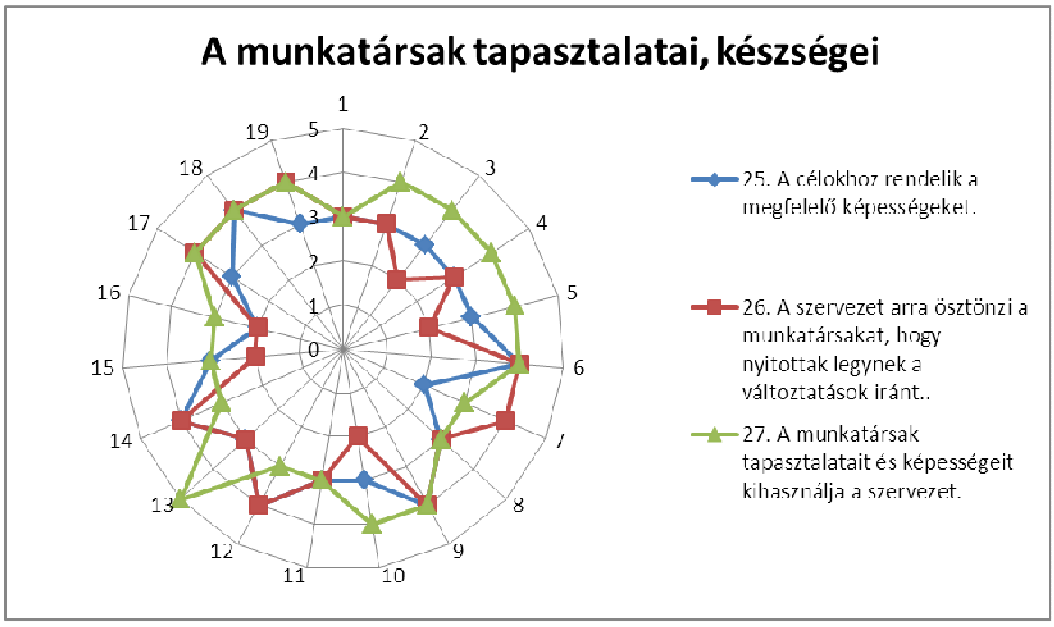
11. ábra: Közös értékek vizsgálata
Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb értéket mutató vizsgálati pont, az emberek elkötelezettek a folyamatos fejlődés iránt. A legmagasabb pontértéket Hajdú-Bihar megye mutatott.



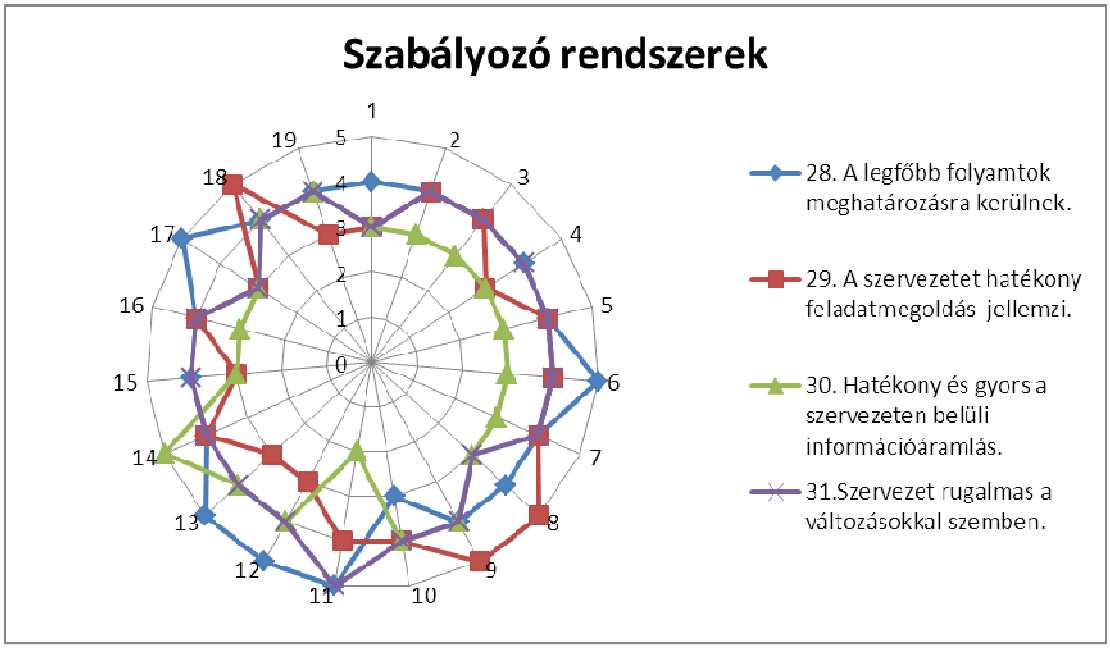
12. ábra: Munkatársak vizsgálata
Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb értéket mutató vizsgálati pont, általában véve jó szakemberek.
A legmagasabb pontértéket Nógrád megye mutatott.



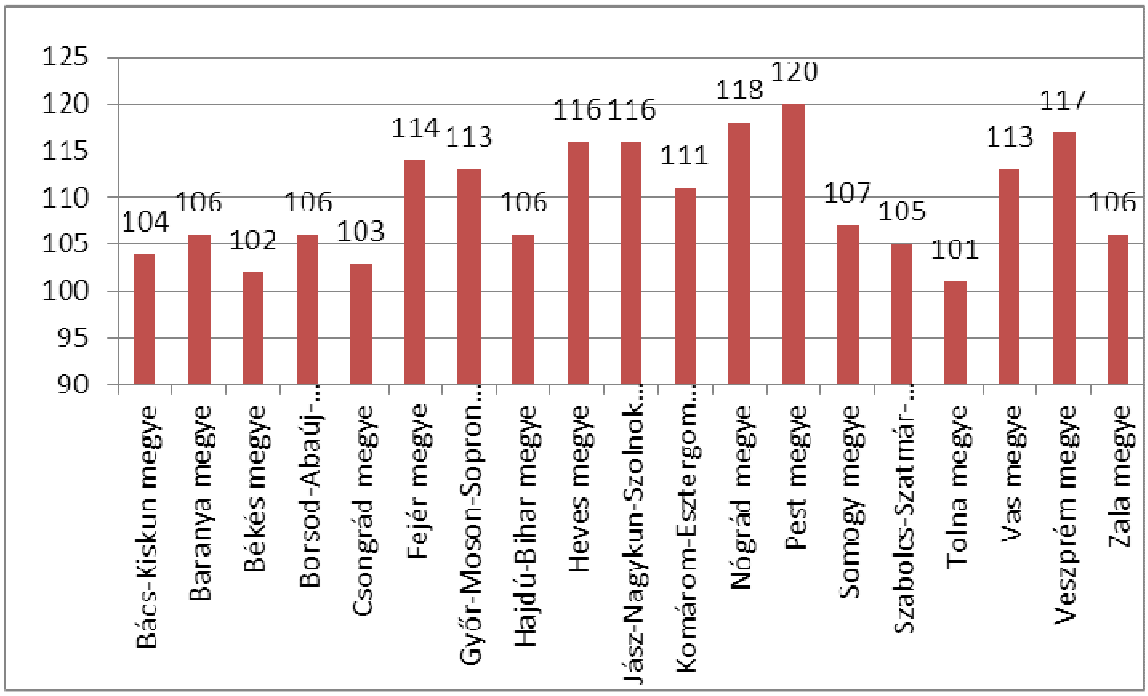
13. ábra: A munkatársak tapasztalatai, készségeinek vizsgálata
Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb értéket mutató vizsgálati pont, általában véve jó szakemberek.
A legmagasabb pontértéket Nógrád megye mutatott.



14. ábra: Szabályzó rendszerek vizsgálata
Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb értéket mutató vizsgálati pont, a legfőbb folyamtok meghatározásra kerülnek.
A legmagasabb pontértéket Veszprém megye mutatott.



15. ábra: A változási készség felmérése a szervezet megyei képviseleteinél
Forrás: saját szerkesztés

Az összesen elérhető pontok száma: 155
A legmagasabb értéket elért szervezeti egység Pest megyében helyezkedik el, a legalacsonyabb pedig Tolna megye területén.
Minél magasabb az elért pontszám, annál sikeresebb a szervezet a változások terén.
100%-os összefüggés a kérdőívben szerzett pontok és a szervezet változtatási képességének mértékével nem kimutatható.

Összefoglalás

A szervezetek változásmenedzsment stratégiája sikeresnek bizonyult az elemzés alapján.
A változtatások által rendelkezésre álló elektronikus rendszert a megkérdezettek közel 69 % szívesen használja a szervezet feladatainak elvégzéséhez. A szervezetek vizsgálati értéke 100 pont feletti, amely jól mutatja a pozitív irányú elmozdulást a változás sikeres megvalósítása és megtartása felé. Összegzésként elmondható, a 19 különböző területen elhelyezkedő szervezetek elkötelezetten és hatékony változásmenedzsment stratégia megalkotásával sikerre vitték a kitűzött célt és elérték a változás megszilárdítási szintjét. A sikeresen bevezette új elektronikus rendszert és annak használatát a munkatársak és folyamatok révén a mindennapi munka részévé tették. A stratégiai megvalósítás a megadott időkereten és környezeti hatásokon belül ment végbe.
A szervezet által kibővítésre került a változásmenedzsment folyamatainak lépése a sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzésével és elemzésével.
Megjelent a változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálatának igénye a szervezet vonatkozásában.

Irodalomjegyzék

1. Dr. Bencsik Andrea [2009]: *A tudásmenedzsment emberi oldala*, Z-Press Kiadó 2009
2. Dr. Bencsik Andrea: *Változások menedzselése, szervezetfejlesztés*, Jegyzet
3. Csath Magdolna [2001]: *Stratégiai változtatásmenedzsment.* Aula kiadó
4. Farkas Ferenc [2005]: *Változásmenedzsment.* Akadémiai kiadó
5. Greiner, Larry [1995]: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Rewiev, 1995. január–február
6. Hoványi Gábor [2002]: *GA menedzsment új kihívásai* Közgazdasági szemle, XLIX. évf. 2002. március, 251-264. o.
7. Kotter, John P. [1999]: *A változások irányítása*. *Kossuth kiadó*, Budapest
8. Kozma Ferenc [1997]: *A menedzser közgazdasági szemlélete*. *Aula kiadó*, Budapest
9. Pataki Béla [2004]: *Változásmenedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet
10. Rab Károly – Szabó József [2002]: *Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról.* Vezetéstudomány, 12. sz.
11. Wind, Jerry Yoram – Main, Jeremy [2000]: *Változástervezés, Vállalatok felkészítése a 21. századra*, Geomédia Szakkönyvek

Internetes források

12. Adel M. Aladwani: *Change management strategies for successful ERP implementation* [http://web.njit.edu/~jerry/OM/OM-ERP-Papers/ERP-10-Success.pdf; 2009-04-05]
13. *Adizes Institution* [http://www.adizes.com; 2009-10-30]
14. Changing Minds – Change Management [http://changingminds.org/disciplines/change_management/change_management.htm; 2011-03-10]
15*Change Management Toolbook* [http://www.change-management-toolbook.com/; 2011-02-13]
16.HR-Portál: *Változásmenedzsment taktikák* [http://hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34265; 2012-03-28]
17.Jeff Dooley (1998): *A Whole-Person/Systemic Approach to Organization Change Management* [http://www.well.com/user/dooley/change.pdf; 2012-04-02]
18.*The Manager – Change Management Sections* [http://www.themanager.org/Knowledgebase/Management/Change.htm; 2011-03-13]

JÓZSA VIKTÓRIA[241]: Európa újraiparosítása – Szlogen, vagy realitás? Az európai szakpolitika és a magyar gyakorlat viszonya.

1. Bevezetés

Európa újraiparosítása a 2014-2020 közötti európai uniós programozási időszak egyik fő prioritása. Az Európai Bizottság 2010-ben kiadott közleményének egyik kezdő mondata szerint Európának szüksége van az iparra és az iparnak is szüksége van Európára. A cél, hogy az európai gazdaság visszaálljon a növekedési pályára, amihez koordinált és egymást harmonikusan kiegészítő szakpolitikákra van szükség a tagországokban [Európai Bizottság, 2010]. A fő kérdés az, hogy mindez hogyan valósítható meg és ültethető át a tagállamok gyakorlatába?
A hazai és nemzetközi szakirodalomban is számos írás foglalkozik a helyi önkormányzatok, felsőoktatási intézmények, hídképzők és egyéb szervezetek szerepével a helyi gazdaságfejlesztési tevékenységekben, viszont eddig kevés figyelem irányult a helyi gazdaság szereplőinek részvételére, nézőpontjuk, elvárásaik, elképzeléseik, bekapcsolódási lehetőségeik vizsgálatára. Kiinduló hipotézisem szerint a helyi gazdasági szereplőknek, ezen belül is a nagyvállalatoknak, meghatározó jelentősége van a nemzetközi összehasonlításban közepes méretű [Kunzmann, 2009], hazai viszonylatban nagyvárosokként meghatározott települések fejlődési útjának kijelölésében. Ezen vállalatok „core" és „non-core", azaz alaptevékenységei és nem alap- (kiegészítő) tevékenységei alapvetően hozzájárulnak egy adott település sikerességéhez, kapcsolódásuk a városi gazdaság hagyományos szektorához erősödőben van, hozzájárulva ezzel az endogén fejlesztési potenciál növeléséhez. E települések jövőjét nem elsősorban új ipartelepítésben, hanem a meglévő ipari kapacitások folyamatos, fenntartható fejlesztésében és új, magas hozzáadott értékű tevékenységek (pl. kutatás, fejlesztés, tesztelés, képzés, …) vonzásában, a vállalatok helyi beágyazódásának megerősítésében, mélyítésében látom. Mindez hozzájárul, és egyben előrevetíti azt a folyamatot, melynek során ezek a korábban „low cost manufacturing location"-ként, azaz alacsony költségű termelési helyszínekként meghatározott országok és települések stratégiai beruházási és egyben kutatás-fejlesztési és innovációs helyszínekké válnak.
Jelen tanulmány elsődleges célja annak bemutatása, hogy a közösségi szintű szakpolitika, Európa Ipari Reneszánsza és egy konkrét tagállami gyakorlat között van-e, és ha igen, milyen irányú összefüggés. A kutatás másodlagos célja pedig, hogy a közelmúlt gyakorlatát egységes modellbe foglalja és az alapján javaslatokkal támogassa a „smart regulation", azaz az intelligens szabályozás megvalósítását. A hazai gyakorlat bemutatása a tanulmányban a „mezo", azaz települési szint, három megyeszékhely (Győr, Kecskemét és Miskolc) és az ott működő nagyvállalatok (Audi, Daimler és Robert Bosch) tevékenységein keresztül történik.

2. Nemzetközi kitekintés és indokoltság

Európa piacvezető több stratégiai szektorban, többek között a gépgyártás, járműipar, repülés- és űrtechnika, vegy- és gyógyszeripar terén. Az ipar Európa exportjának 80%-át adja és a magánszektor (vállalati) kutatás-fejlesztési ráfordítások 80 %-a szintén a gyártási tevékenységekhez kötődik [Európai Bizottság, 2013]. 2010 márciusában a Lisszaboni Stratégia helyébe az Európa 2020 stratégia, az Intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája lépett. Ez hét kiemelt kezdeményezést javasolt, melyek közül négy különösen fontos az EU iparágainak versenyképesebbé tétele szempontjából: az „Innovatív Unió", az „Európai digitális menetrend", az „Iparpolitika a globalizáció korában" és az „Új munkahelyekhez szükséges új készségek" [EB, 2010]. Az Európai Bizottság 2011. október 14-én elfogadott „Iparpolitika: A

[241] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

versenyképesség erősítése" című közleménye ezzel összhangban mélyreható szerkezeti reformokra szólított fel. Ezen felül koherens és összehangolt szakpolitikák kialakítását javasolta valamennyi tagállamban az EU gazdasági és ipari versenyképességének növelése és a hosszú távú, fenntartható növekedés előmozdítása érdekében [EB, 2011]. Ezt követően 2012. október 10-én pedig a Bizottság közleményt adott ki „Erősebb európai ipart a növekedés és a gazdasági fellendülés érdekében – az iparpolitikáról szóló közlemény frissítése" címmel. Ennek célja az innovációba való befektetés támogatása volt, különös tekintettel hat, jelentős lehetőségekkel rendelkező kiemelt területre (intelligens gyártási technológiák a tiszta termelés érdekében, kulcsfontosságú alaptechnológiák, bioalapú termékek, fenntartható ipari és építőipari szakpolitika és nyersanyagok, tiszta járművek és hajók, és intelligens energiahálózatok). Ez a közlemény a jobb piaci feltételek, a finanszírozáshoz és a tőkéhez való hozzáférés, a humán tőke és a képességek szükségességét is hangsúlyozta, mint az ipari versenyképesség előmozdításának eszközeit [EB, 2012]. Globális szinten a Világgazdasági Fórum (VGF) 2012-ben, „A gyártás jövőjéről" címmel kiadott beszámolója szintén meghatározta azokat a fő tényezőket, melyek a jövőben az országok és a vállalatok közötti nemzetközi verseny fő elemei lesznek. Ezek a szellemi tőke és a tehetség-fejlesztés, az innováció és a technológiai előrehaladás, valamint a közösségi szakpolitikák stratégiai alkalmazása a döntéshozók és a vállalatvezetők közötti együttműködés megerősítése céljából [VGF, 2012]. Ezt követően 2014 januárjában a Bizottság közzétette „Az európai ipar reneszánszáért" című közleményét. Ez a közlemény az ipari hanyatlás folyamatának visszafordítását állítja középpontba, azzal a céllal, hogy növeljék a gyáriparnak az európai gazdaságban való részarányát, a GDP-hez tett hozzájárulását 2020-ig 15 %-ról 20 %-ra. E kezdeményezés négy pilléren alapul: fokozott beruházás az innovációba, szorosan a vállalkozások igényeihez kapcsolódó képzés, továbbá a finanszírozási forrásokhoz és a piacokhoz való jobb hozzáférés. Az új szakpolitika rövidtávú, célzott beavatkozásokat irányoz elő a kulcs ipari szektorokban, melyeknek jók a növekedési kilátásaik [EB, 2014]. Többek között előzőekben sorolt okok miatt is 2014. április 29-én az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (EGSZB) elfogadta „Az uniós ipari tevékenységek visszahelyezése az újraiparosítás keretében" tárgyú véleményt. Az EGSZB meg van győződve arról, hogy az EU gazdasági hanyatlásának megállításához újból fel kell lendíteni az ipart és főként a feldolgozóipart, amely a termelőszerkezet súlypontja. A közeljövőben várható, hogy az Európai Unió cselekvési tervet dolgoz ki a kérdés kapcsán, valamint számos szükséges feladatot és elvárást is megfogalmaz a tagállamok felé, ezek egy részét már a vélemény is tartalmazza [EGSZB, 2014].

Közép- és Kelet-Európa országainak, ezen belül hazánk gyakorlatának vizsgálata két szempontból is indokolt az újraiparosítás kapcsán. Egyrészt az „offshoring" folyamat Európából Ázsia felé való folytatódása okán. A 2007–2009-es időszakban az 50-nél több főt foglalkoztató vállalkozások mintegy 40 %-a valamilyen módon átcsoportosította a termelését, főként a magas energiafogyasztású vállalkozások. Ezzel ellentétben Közép- és Kelet-Európában bizonyos számú vállalkozás megőrizte gyári tevékenységének egy jelentős százalékát [EESC, 2014]. Másrészt, mert fentiek mellett már számos kutató szerint a KKE régió országai és városai által leírt fejlődési utak különösen érdekesek, mivel eltérőek a fejlettebb gazdaságok esetében megszokottakhoz képest [Workshop on EEG in CEE, Budapest, 2013]. Néhányan a poszt-szocialista országokat egyfajta „gazdasági laboratórium"ként is értelmezik [Staehr, 2013, London]. Harmadrészt pedig, mert a következő évekre rendelkezésre álló nagy mennyiségű, gazdaságfejlesztési célokra „felcímkézett" Európai Uniós strukturális és beruházási források (ESIF) vissza nem térő lehetőséget biztosíthatnak azon szerkezeti változtatások megvalósítására, melyek a KKE régió hosszú távú versenyképességéhez elengedhetetlenek.

Összefoglalva megállapítható tehát, hogy az Európai Bizottság felismerte az ipar jelentőségét a gazdasági versenyképesség és fejlődés helyreállításában, valamint ennek érdekében az integrált iparfejlesztési szakpolitika kialakítása mellett is elkötelezett, mind közösségi, mind

tagállami szinten. A közösségi szintű dokumentumok, bár egyre konkrétabb célokat határoznak meg, egyelőre nem adnak egyértelmű iránymutatást, akciótervet sem tagállami, sem más területfejlesztési szinteken. A KKE régió számára a következő években történelmi lehetőség adódik az intelligens szabályozás megvalósításával és a rendelkezésre álló EU-s források hatékony felhasználásával a fenntartható fejlődési pályára lépés feltételeinek megteremtéséhez. A tanulmány 3 magyarországi modell alapján a hazai gyakorlat és az EU-s szakpolitika elvárásai, előírásai közötti összhangot, vagy éppen diszharmóniát elemzi, annak bemutatására, hogy valós esélyt jelenthet-e a közösségi szakpolitika a fent részletezett fejlődési folyamat megindítására.

3. Hazai környezet és módszertani háttér

Az (újra)iparosítás vonatkozásában Magyarország jó példával szolgálhat, hiszen hazánkban a gyártási tevékenységek relatív súlya az EU-s átlagnál magasabb, és szakosodásunk technológia-vezérelt iparágakra és magas hozzáadott értékű termékekre és export tevékenységekre szintén fontos szempontok. A járműipar, mint a vizsgált vállalatok meghatározó iparági szegmense, a teljes export 18%-át adja, és ez az adat emelkedő tendenciájú a járműipari vállalatok és beszállítóik (pl. Audi, Mercedes, Robert Bosch) közelmúltban megvalósított beruházásai okán. Végül, de nem utolsósorban pedig a magyar gazdaság 2013-ban a válság után a kilábalás szakaszába lépett [EB, 2014b].

Szakpolitikai szempontból hazánk 2014-2020 időszakra vonatkozó Partnerségi Megállapodása (PM) beazonosítja a NUTS2-es szintnél jóval kisebb földrajzi egységekre vonatkozó, mozaikszerű területi egyenlőtlenségeket, melyek megyei, térségi és helyi szintű fejlesztési és felzárkóztatási beavatkozásokat igényelnek (kiemelt nagyvárosi növekedési és innovációs zónák). A cél a helyi és térségi gazdasági rendszerek megerősítése. A 2014-2020 közötti tervezési időszakban az egyik új, meghatározó elvárás szerint a helyi szereplőket nem csupán a fejlesztési tevékenységek végrehajtási fázisában szükséges bevonni, hanem már azok tervezési szakaszában is, s mindez kiemelt jelentőséggel bír az ún. S3 Intelligens Szakosodási Stratégiák (Smart Specialisation Strategies) esetében. Az újraiparosítás kapcsán az egyik legfontosabb elvárás a tagországokkal szemben új ipari körzetek és létesítmények létrehozása, illetve azon körzetek és létesítmények technológiailag korszerű módon való megújítása, amelyek a feldolgozóipar kitelepülése miatt korlátozták a tevékenységüket. Ezen a ponton már kapcsolódunk is a három vizsgált településhez, mint kiemelt fejlesztési központokhoz.

A hazai regionalizmus folyamatában az elmúlt időszakban jelentős fordulat következett be a tervezési stratégiai regionális (NUTS 2) szint rovására a megyei szint (NUTS 3) pozíciójának megerősödésével és a kistérségi kategória (LAU 1) mellett a járási szint újra-megjelenésével. Mindezekkel párhuzamosan az előző programozási időszak egyik zászlóshajója, az ún. Pólus Program a vidéki nagyvárosok, azaz a helyi, települési szint (LAU 2) fejlesztésére helyezte a hangsúlyt. A gazdasági fejlődés területi vonatkozásai, a koncentráció, az ún. póluspolitika a nemzetközi szakirodalomban is számos helyen megjelent, a teljesség igénye nélkül említve a francia [Perroux, 1955 és Boudeville, 1966], az egyesült királyságbeli [Parr, 1999], az olasz [Bellandi, 2002], vagy akár a kínai modellt [Faragó, 1995]. Egy közelmúltbeli tanulmány is foglalkozik a két, térben értelmezett fejlesztéspolitikai koncepció, a növekedési pólusok valamint az iparági körzetek szakirodalmával, a koncepciók alkalmazhatóságának vizsgálatával a külső verseny új körülményei között és az ún. „koncentrált decentralizáció” jellegzetességeivel [Faragó és Lux, 2014]. A hazai fejlesztéspolitikában is jelen van a kiemelt járműipari és fejlesztési központok, valamint a növekedési zónák támogatása a 2014-2020 közötti EU költségvetési időszakban.

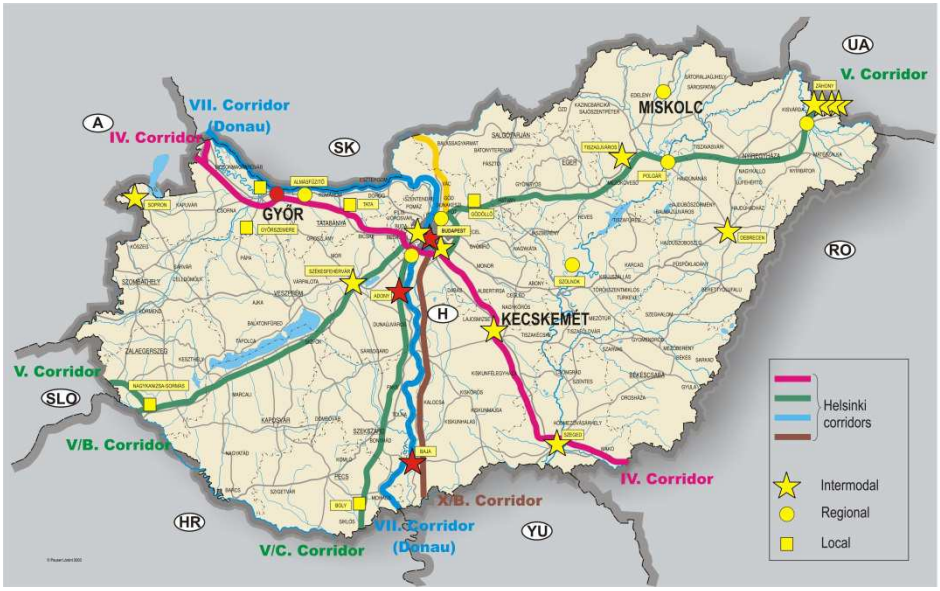
A tanulmányban vizsgált szektor a járműipar, a vizsgált települések mind megyei jogú városok. Az alkalmazott módszertan komplex, multidiszciplináris megközelítésen alapul, ötvözi a

statisztikai adatokon, a területfejlesztési dokumentumokon, a helyi önkormányzati és vállalati fejlesztési modelleken alapuló elemeket. A kutatás folyamat-orientált [Langley, 2008], az empirikus kutatás kifejezetten a múltbeli és jelenlegi folyamatok vizsgálatára irányul. Mivel a telephelyi és fejlesztési döntéseknél nem a közigazgatási határ, hanem a gazdasági vonzáskörzet a meghatározó tényező, ezért a települések bemutatásánál néhány települési, járási és megyei szintű statisztikai adat is szerepel. Ez a dimenzió többek között a képzett munkaerő rendelkezésre állása - mint fő telepítési tényező - szempontjából is fontos. Ezt követően a vizsgált városok ipartelepítési vonzerő erősítését célzó kezdeményezései és a vállalatok fejlesztési tevékenységei, a fejlődési folyamat példái következnek. Ez utóbbi tevékenységek vizsgálatára, összehasonlítására a szerző alkotott egy modellt, melybe beillesztette a vizsgált vállalatokat, majd következtetéseket fogalmaz meg a kutatási eredmények alapján. Végezetül pedig az Európai Uniós szintű fejlesztéspolitikai dokumentumok és a helyi gyakorlat közötti összhang vagy éppen ellentmondó, kritikus pontok bemutatása szerepel, valamint néhány konkrét intézkedésre vonatkozó javaslatok.
A tanulmányban a szerző három területi egységet vizsgál, Győr, Kecskemét és Miskolc megyei jogú városokat, valamint a városokhoz kapcsolódva az Audi Hungaria Motor Kft., a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. és a Robert Bosch vállalatcsoport két miskolci gyárának (Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. és Robert Bosch Power Tool Kft.) letelepülési és fejlesztési döntéseit. A tárgyválasztást a települések eltérő jellemzőin felül a fejlettségi szint, a tudás-transzfer, a helyi beágyazódás, együttműködések szempontjából eltérő fázisok és modellek indokolják. A gazdasági szereplők oldaláról pedig fontos szempont volt, hogy a beszállítói piramisnak ne csak egy szintje, azaz csak az ún. OEM (Original Equipment Manufacturer) vállalatok, hanem ún. Tier 1, azaz első szintű beszállító vállalat is szerepeljen az összehasonlításban.

4. A vizsgált téregységek bemutatása

Hazai viszonylatban Győr egyértelműen járműipari központ, a város folyamatos fejlődése immáron több, mint egy évtizede tart. Kecskemétet és térségét a magyar kormány 2012. augusztus 27-én a 1313/2012. (VIII. 27.) kormányhatározattal nyilvánította kiemelt járműipari központtá, míg Miskolc és térsége kiemelt fejlesztési központ státuszáról 2013. október 8-án a 1707/2013. (X. 8.) kormányhatározattal született döntés. Mindhárom vizsgát település rendelkezik autópálya kapcsolattal, Győr 1977-ben, Kecskemét 1998-ban, Miskolc 2004-ben csatlakozott az autópálya hálózathoz. A Győr-Pér repülőtér kibővítése és modernizálása a közelmúltban történt, a Győr-Gönyű kikötő intermodális logisztikai központ. Kecskemét az ország középső részén, mindenhonnan könnyen megközelíthető helyen, de környezetileg érzékeny területen fekszik. Miskolc pedig különböző tájegységek találkozásánál, a Bükk-hegység lábánál található a gazdaságilag elmaradottabb kelet-magyarországi területen. Az alábbi térkép szemlélteti a vizsgált települések földrajzi és logisztikai adottságait.

1. sz. ábra: A vizsgált települések földrajzi és logisztikai adottságai



Forrás: MLSZKSZ, 2014

A következőkben néhány demográfiai mutató, valamint a településgazdasági-súly és az innovációspotenciál vizsgálat eredménye szerepel, mellyel a szerző célja átfogó kép nyújtása a településekről a téma kapcsán a későbbi, empirikus, folyamat-alapú vizsgálat előkészítésére.

1. sz. táblázat: Lakónépességi és bejárási adatok területi egységenként 2001, 2011 és 2014

	Összes lakónép. 2001	Összes lakónép. 2011	Nép sűrűség (km2) 2011	Terület (ha)	Term. vált. 2001-2011	Összes lakónép. 2014.01. 01.	A helyben lakó és helyben dolgozó foglalk. száma (fő)	A naponta bejáró foglalk. száma (fő)
Győr	129 412	129 527	741,8	17 462	1 981	128 902	49526	30281
Győri járás	184 406	190 146	210,5	90 344	3 443	190 912		
GYMS megye	438 773	447 985	106,5	420 805	13 245	450 318		
Kecskemét	107 407	111 411	345,4	32 257	-700	112 071	42493	14267
Kecskeméti jár.	151 127	155 481	128,3	121 221	-1 987	156 475		
BK megye	546 517	520 331	61,6	844 481	-25 313	516 892		
Miskolc	184 125	167 754	708,8	23 666	-8 425	161 265	54213	25704
Miskolci járás	268 437	250 530	257,5	97 280	-9 199	242 796		
BAZ megye	744 404	686 266	94,7	724 967	-27 418	674 999		

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

A lakónépességi adatoknál megállapítható, hogy Győr népsűrűsége a legnagyobb, azt követi Miskolc, majd Kecskemét. Kecskemét népsűrűsége kevesebb, mint fele a két másik város adatának, melyet részben nagy területe indokol. Győr népessége 2000 és 2014 között kis mértékben, Miskolcé jelentősebben csökkent, míg Kecskemét lakosságszáma emelkedett. A járási szintet vizsgálva a települési szinthez közelítő eredményeket kapunk, a megyék közül egyedül Győr-Moson-Sopron megye népessége növekedett. Megállapítható, hogy a legnagyobb mértékű lakosságszám csökkenés Bács-kiskun megye esetében és Miskolc, a miskolci járás és Borsod-Abaúj-Zemplén megye esetében következett be. A vándorlási különbözet Kecskemét és Győr esetében kompenzálja a természetes szaporodást, illetve fogyást, míg Miskolc esetében tovább erősíti a csökkenő tendenciát. Mindhárom település erős agglomerációval rendelkezik, ahonnan naponta több tízezren ingáznak a munkába járás során (*1. táblázat*). A statisz-

tikai adatokon túlmenően a gazdasági alap elemzésénél azt a nemrégiben publikált tanulmányt is fontos megemlíteni, mely Magyarország gazdasági központjainak pozícióváltozását vizsgálja 1992-2011 között [Csomós, 2013]. Itt egy olyan, elsősorban a világgazdaság irányító és ellenőrző központjainak meghatározására szolgáló módszer, az ún. településgazdasági súly (TGS) képezi a vizsgálat alapját, amellyel a városokban működő gazdasági szervezetek különböző pénzügyi paraméterei egyetlen komplex mutatóvá integrálhatók. A kutatás eredményei alapján két vizsgált város, Győr és Kecskemét esetében a vizsgált időszakban pozitív, míg Miskolc esetében negatív TGS változás volt jellemző. Érdemes kiemelni azt a tényt, miszerint a TGS értékek változása rangsorbeli előre, illetve hátralépést, tehát relatív változásokat is eredményezett a vizsgált városok esetében. Győr egyre erősödő értékkel megőrizte 2. helyét a főváros mögött, Kecskemét a 15. helyről a 12. helyre lépett előre, míg Miskolc a 6. helyről a 10. helyre csúszott vissza, folyamatosan csökkenő tendenciájú adattal. A 2005-ben publikált innovációspotenciál-vizsgálat megismétlésének 2014. évi eredményei szerint a három település közül Miskolc esetében történt változás, miszerint új tagként megjelent az ún. első klaszterben, a komplex szerkezetű, humán és innovációs szempontból kiemelkedő adottsággal bíró regionális központok között. Ez az eredmény előrevetíti a programozási dokumentumok elemzésekor is jelzett, a város életében bekövetkezett trendfordulót. A másik két vizsgált város az ún. második klaszterbe tartozik, a komplex szerkezetű, erős gazdasági potenciállal rendelkező regionális központok közé [Rechnitzer, Páthy, Berkes, 2014].

5. Helyi gyakorlatok – önkormányzati oldal

A hazai gyakorlat bemutatása először a települések, majd a vállalatok oldaláról történik. Mindhárom település elkészítette az ún. Integrált Településfejlesztési Koncepcióját, melyben megfogalmazta fő jövőbeli fejlesztési irányait és üzeneteit. Ezek rövid összefoglalása és a települések helyi gazdaságfejlesztési tevékenységeinek részletesebb bemutatása a nemrégiben a Falu, Város, Régió folyóiratban megjelent tanulmányban található [Józsa, 2014]. Az alábbi táblázatban a szerző a nemzetközi szakirodalom alaptételeiből kiindulva, de saját szempontrendszer szerint összegezte a legfontosabb kezdeményezéseket, terveket.

2. sz. táblázat: A telepítési vonzerő növelését célzó kezdeményezések bemutatása

	Győr	**Kecskemét**	**Miskolc**
„Hard" infrastruktúra fejlesztése			
Ipari infrastruktúra (Ipari Park, inkubátor, technológiai/science park)	***+++(+)***	***++(+)***	***++(+)***
Logisztikai infrastruktúra (kikötő, repülőtér, közútfejlesztés)	+++	++(+)	+(+)
Lakhatási infrastruktúra (bérlakásépítés)	++	++	+(+)
„Soft" infrastruktúra fejlesztése			
Adókedvezmények (hipa csökkentés, átmeneti támogatás, ösztöndíjak, támogatási alap, fejlesztési kötvény)	+++	++	+
Egyablakos ügyintézés, helyi támogató rendeleti háttér	+(+)	+	++
Helyi gazdaságfejlesztési szervezet, életpálya modell	***++(+)***	***+(+)***	***+(+)***
Nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola, egészségügyi ellátás	***++(+)***	***+(+)***	***+(+)***
Helyi partnerség építése			
Duális szakképzés és felsőoktatás (hiányszakmák közös akkreditációja, tananyagfejlesztés, kihelyezett képzés)	++(+)	+++(+)	++(+)
Vállalati tanszék(ek), közös KFI	+++	+(+)	++(+)
Klaszteresedés (AIPA, beszállító fejlesztés, életpálya modell, ipari parki együttműködési fórumok, rendezvények)	***++(+)***	***++(+)***	***+(+)***
Nemzetközi láthatóság			
Nemzetközi pályázatok, díjak, elismerések, rendezvények szervezése, határon átnyúló régióközpont	***++(+)***	***+(+)***	***++(+)***
Testvérvárosi kapcsolatok, nemzetközi projektek	++	+(+)	++

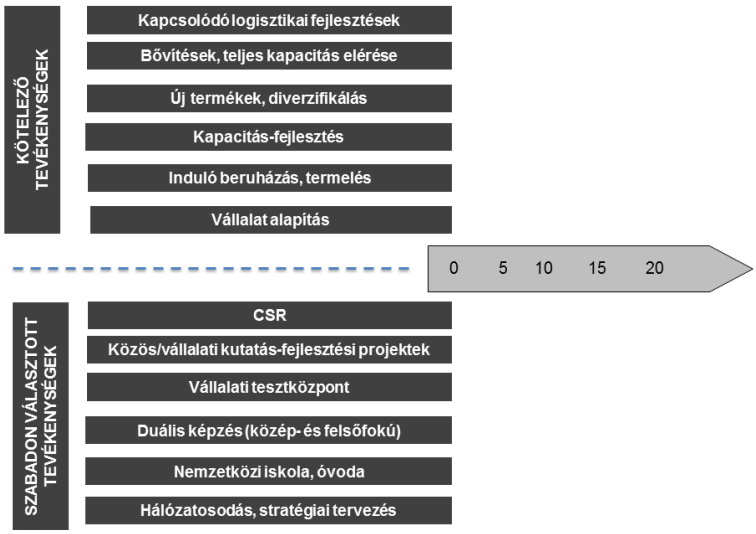
Forrás: települési szintű publikus információk alapján saját szerkesztés, 2015

Az egyes települések értékelése, „+” jelekkel történt az egyes tevékenységek megvalósulása szerint. Összességében fentiek alapján megállapítható, hogy az elmúlt években mindhárom város jelentős erőfeszítéseket tett a helyi gazdaságfejlesztés terén, és a jövőre vonatkozó (a táblázatban zárójelben szereplő +-el jelölt) terveik reális helyzetértékelés alapján születtek és hozzájárulnak majd versenyképességük további erősítéséhez. Azon tevékenységeket, amelyek mindhárom város esetében megjelennek a tervek között, dőlt betű jelzi. Ezek az ipari infrastruktúra fejlesztése; a helyi gazdaságfejlesztési szervezet és életpályamodell kialakítása, fejlesztése; a nemzetközi iskola, óvoda fejlesztése; a hálózatosodás, klaszteresedés erősítése és a nemzetközi láthatóság erősítése. Fontos megjegyezni, hogy ezen tevékenységek nagyrészt egybeesnek a következőkben leírt, a nemzetközi vállalatok és az EU-s szakpolitika által is kiemelten fontosként és fejlesztendő területként meghatározott tevékenységekkel.

6. Helyi gyakorlatok – vállalati oldal

A vizsgált vállalatok gyakorlata alapján a szerző saját modellt szerkesztett a fejlődési pályák, helyi gyakorlatok összehasonlítására. A modellben két tevékenységcsoport, a „core”, vagy kötelezően megvalósítandó, elsősorban az alaptevékenységekhez kötődő beruházási tevékenységeket, valamint a „non-core”, a szerző által szabadon választottnak nevezett, magas hozzáadott értékű, a helyi beágyazódást nagyban elősegítő tevékenységek (pl. kutatás-fejlesztés, képzés, hálózatosodás) szerepelnek. A szerző tapasztalatai szerint a lépések minden esetben hasonlóak, míg sorrendjük, időbeliségük eltérhet, sajátosan alakulhat. A helyi beágyazódás folyamatmodelljét az alábbi ábra szemlélteti.

2. sz. ábra: A helyi beágyazódás folyamat modellje



Forrás: saját szerkesztés, 2015

A három helyi gyakorlat bemutatása

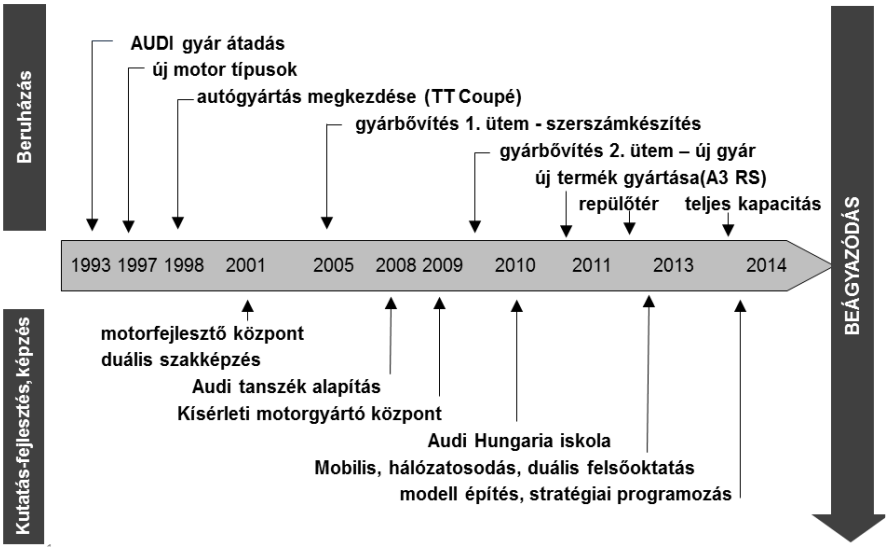
A vizsgált városok közül az egyik a fejlett nyugat-magyarországi régióban található, azon belül is az ország egyik legfejlettebb települése, a másik egy tipikus alföldi mezőváros, míg a harmadik egy kereskedőváros nehézipari örökséggel, amelyet a rendszerváltás súlyosan érintett és környezete is hátrányos helyzetű, az egyik legelmaradottabb régióban található. A vizsgált vállalatok közül két autóipari óriás (OEM), míg a harmadik első szintű járműipari beszállító (Tier 1), illetve elektromos kéziszerszámgyártó. A modellek időtávja is eltérő, az első letelepülés több, mint 20 éve, a második közel 15 éve, a harmadik kicsit több, mint 5 éve történt. A beruházás jellege szerint a legelső, az Audi beruházás 1993-ban barnamezős beruhá-

zásként valósult meg a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár használaton kívüli, 100.000 m^2-es csarnokában, a Robert Bosch és a Mercedes esetében mindkét beruházás zöldmezős volt, és a helyi önkormányzat ipari terület előkészítő tevékenysége előzte meg. A következőekben a három fejlődési pálya rövid ismertetése, majd összehasonlítása szerepel.

1. gyakorlat: Innováció és technológia hagyományokkal

Az Audi győri letelepülése az egyik első fecske volt a rendszerváltást követően a külföldi működő tőke beruházások között. A barnamezős beruházást kiegyensúlyozott, dinamikus fejlődés és bővülés követte at elmúlt több, mint 20 évben. Az eredeti tevékenységtől (motorgyártás) elindulva az évek során a vállalat az iparág teljes spektrumát lefedte, mára motor-, autó-, szerszámgyártás, műszaki fejlesztés, tesztelés és kutatás-fejlesztés is folyik a győri gyárban. A folyamat során kétszer bővítették a gyárat és számos új termék és gyártási folyamat bevezetése történt meg. A szerző által szabadon választottnak nevezett tevékenységek az alap, vagy kötelező tevékenységek után kis késéssel indultak meg, vállalati kutatás-fejlesztési kapacitás fejlesztésével és duális szakképzési rendszer kialakításával. Az induló beruházás az Audi nemzetközi vállalati stratégiájának és a termelés globalizációjának egyik első lépése volt. Mára Győr stratégiai helyszín a vállalat életében erős jövőbeli fejlődési potenciállal. A helyi önkormányzat a kezdetektől segítette a vállalatot, a bilaterális együttműködés mára integrált, sokszereplős járműipari életpálya modellé szélesedett. Az alábbi ábrán a szerző összefoglalta a fejlődési pálya legfontosabb mérföldköveit.

3. sz. ábra: Az Audi győri fejlődési pályájának és helyi beágyazódásának mérföldkövei



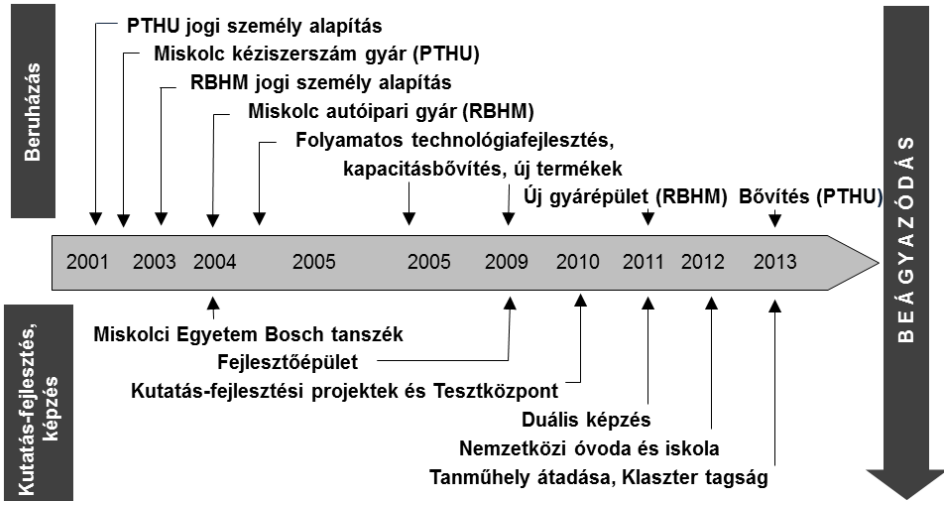
Forrás: saját szerkesztés, 2015

2. gyakorlat: Közös jövőnket építjük

A második vizsgált esettanulmányban a Robert Bosch csoport első miskolci vállalatának létrehozása 2001-ben történt, több, mint 10 évvel a rendszerváltás után egy relatíve stabil gazdasági és politikai környezetben. A zöldmezős beruházáshoz a helyi önkormányzat rugalmassága és együttműködési hajlandósága az egyik alapvető feltétel volt, ugyanis először meg kellett vásárolnia a földterületet, ahol a beruházás később megvalósult. Jó befektetésnek bizonyult a döntés az önkormányzat részéről, ugyanis nem sokkal az első gyár átadását követően a Bosch csoport újabb gyár letelepítéséről döntött egy másik ipari szegmensben, ezáltal diverzifikálva a város gazdaságát. Az első gyár elektromos kéziszerszámokat gyárt, a második járműipari

beszállító. A vizsgált periódus csaknem 15 év, és a folyamat felgyorsulását figyelhetjük meg az előző esettel összehasonlításban. Mindkét gyár elérte már a teljes kapacitású termelést és újabb gyárbővítésre volt szükség a közelmúltban, illetve napjainkban. Mindemellett a gyártott termékek portfóliója folyamatosan bővül. A szabadon választott tevékenységek a termelés megkezdését követően szinte azonnal megkezdődtek, ennek egyik első lépése a Robert Bosch tanszék alapítása volt a Miskolci Egyetemen. Ebben az esetben a gyors első lépéseket a duális képzés és a nemzetközi óvoda és iskola 5 éves késéssel követték, ám ezeknek a tevékenységeknek csak a megindulására kellett várni, azt követően intenzív fejlődést figyelhetünk meg. A tevékenységekben beállt szünet a globális gazdasági váltás hatásának is betudható. A Bosch csoport számára Miskolc stratégiai telephely és a beruházási tevékenységek dinamikusan folytatódnak integrált szemlélet alapján. A helyi együttműködő partnerek köre az lemúlt években folyamatosan bővül, az együttműködés egyre újabb területeket ölel fel, mint például a városi imázs építés, stratégiai tervezés és a duális felsőoktatás.

4. sz. ábra: A Robert Bosch csoport miskolci fejlődési pályájának és helyi beágyazódásának mérföldkövei

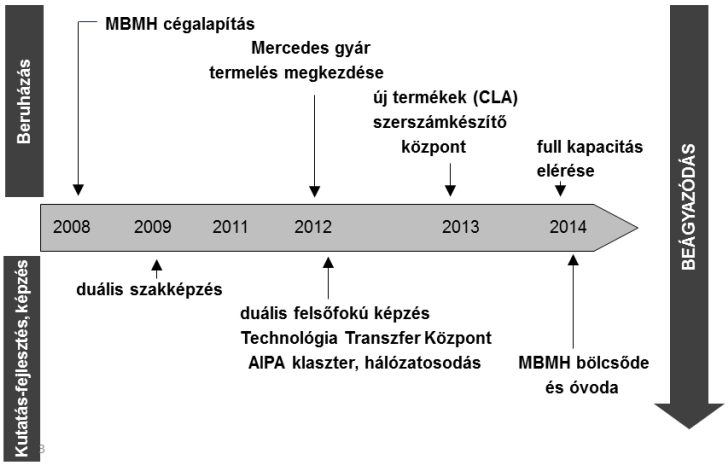


Forrás: saját szerkesztés, 2015

3. gyakorlat: Dinamikus optimum harmóniában a környezettel

A legújabb vizsgált folyamat a Daimler kecskeméti letelepülése 2008-ban. A zöldmezős sikertörténet 5 év alatt valósult meg, kritikus tömegű erőforrások mozgósítását igényelve mind a beruházó, mind a helyi önkormányzat, mint befogadó közeg oldaláról. A vizsgált időtáv kicsit több, mint 5 év, és fontos kiemelni, hogy a nagyvállalat a beruházási döntést 2008-ban, a globális gazdasági válság küszöbén hozta meg. A gyár építéséhez több, mint 440 hektár területet vásárolt meg a cég és eredeti terveinek megfelelően mintagyárat épített fel "best in class" folyamatokkal. A koncepció a teljesen új, ideális, "egy ritmusban lüktető gyár" felépítése volt, amihez Kecskemét és környezete optimális helyszínnek bizonyult. A fejlődési folyamat dinamikus volt, bár az előkészítési folyamat ebben az esetben hosszú időt vett igénybe. Nem sokkal a termelés megkezdését követően egy új termék bevezetésére, amjd egy új szerszámkészítő központ kialakítására került sor. Bár a kutatás-fejlesztési tevékenységek még nem kezdődtek el, a duális képzés mind közép- mind felsőfokon az egyik első sikeresen megvalósított tevékenység volt. A teljes kapacitású termelést a gyár 2 éven belül elérte és a további növekedési potenciál magas. A helyi önkormányzat és a gyár közötti kapcsolattartás napi szintű és a helyi beágyazódás is gyors üteműnek mondható. A további tervek között az együttműködések körének kiterjesztése szerepel a beszállítói hálózat és a duális képzés terén.

5. sz. ábra: A Mercedes-Benz kecskeméti fejlődési pályájának és helyi beágyazódásának mérföldkövei

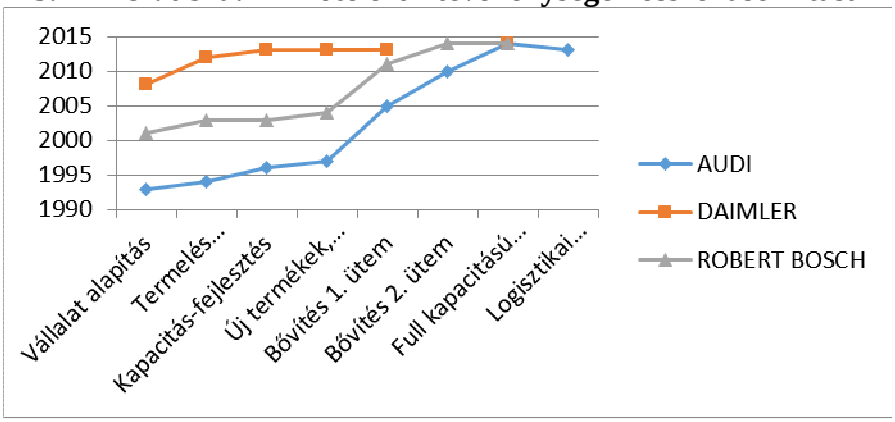


Forrás: saját szerkesztés, 2015

7. Az összehasonlító elemzés tanulságai

A fejlődési pályák összehasonlítása szintén az előzőekben bemutatott modellre támaszkodik, mely a fő mérföldköveket, azok sorrendjét és időbeliségét mutatja be. A kötelező, alaptevékenységhez kapcsolódó tevékenységek elemzése során megállapíthatjuk, hogy avizsgált vállalatok mind megvalósították a modellben szereplő 6 tevékenységet, mindemellett az időtáv jelentős mértékben lecsökkent, azaz a fejlődési folyamat jelentősen felgyorsult a rendszerváltást követő elmúlt mintegy 25 évben. A legutolsó példa azt mutatja, hogy a kezdeti beruházáshoz mind a betelepülő vállalat, mind a befogadó közeg részéről kritikus tömegű erőforrások megléte volt az egyik alapfeltétel. Ez az első fázisban kis időbeli csúszást okozott, azaz megnövekedett a cégalapítás és a termelés megkezdése között eltelt idő. A későbbiekben azonban ezt a csúszást kompenzálta a vállalat és a teljes kapacitáson történő termelésre való felfutást a vállalat a cégalapítástól számított 5 éven belül megvalósította. Az előkészítő tevékenységek hosszabb időtartama a kimelkedően nagy beruházási volumen által is indokolható. A tevékenységek megvalósulási idejének csökkenését figyelhetünk meg a gyártott termékek körének kiszélesítése és a gyárbővítések kapcsán is. Egy esetben, az Audi esetében a 6. lépés, azaz a kapcsolódó logisztikai infrastruktúra fejlesztés is megvalósult a repülőtér fejlesztésével.

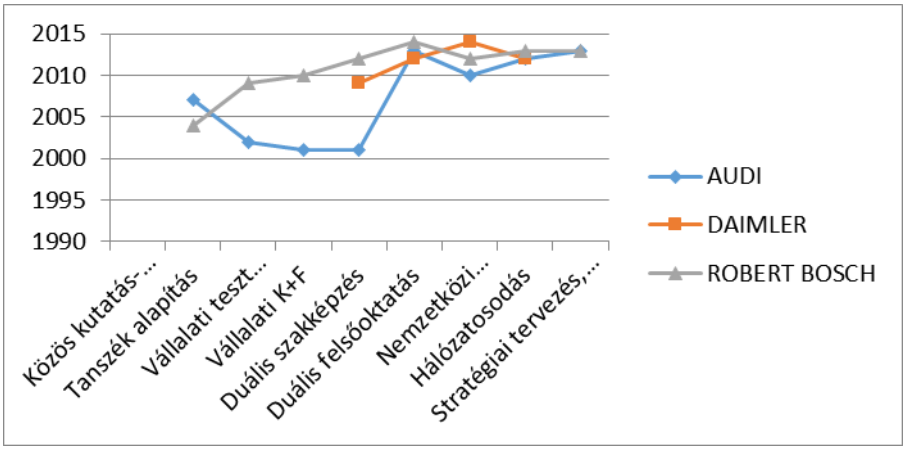
5. sz. ábra: A "kötelező" tevékenységek összehasonlítása



Forrás: saját szerkesztés, 2015

A szabadon választott tevékenységek esetében hasonló gyorsulás figyelhető meg, mint a kötelező tevékenységeknél, ám itt már néhány sorrendbeli változás és egyes lépések átugrása, kihagyása is előfordult. A duális képzés egyértelműen kiemelkedő fontosságú tevékenység, mind közép-, mind felsőfokú oktatásban, hasonlóan 2010 évtől kezdve a nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola, hálózatosodás és stratégiai tervezésben való együttműködés. A kutatás-fejlesztési tevékenységek és a tanszékalapítás sorrendje, relevanciája azonban kérdőjeles, a Mercedes esetében pedig teljes mértékben hiányzik, szükséges a jelenség mélyebb vizsgálata.

7. sz. ábra: A "szabadon választott" tevékenységek összehasonlítása



Forrás: saját szerkesztés, 2015

8. A szakpolitika és a gyakorlat viszonyának bemutatása

Az újraiparosítás alatt egy sor olyan kezdeményezés és program értendő, amely támogatja a gazdasági-termelési fejlődést az ipari, társadalmi-gazdasági és környezeti válság által érintett térségekben. Európának most minden eddiginél inkább szüksége van arra, hogy reálgazdasága elősegítse a növekedés és a munkahelyteremtés újbóli megindulását az újraiparosodás új szakaszán keresztül. Az ipar számottevő húzóhatással bír. Számítások szerint, ha száz álláshely létrejön ebben az ágazatban, az lehetővé teszi ugyanennyi posztnak más szektorokban való létrejöttét. Az új intézkedéseknek azonban nem biztos, hogy elsősorban újabb infrastruktúra-fejlesztéseket kell támogatniuk. Sőt. A szakpolitikák tervezésénél, megvalósításánál és értékelésénél egyaránt integrált megközelítést kell alkalmazni, elsősorban az alacsony széndioxid-kibocsátású gazdaság felé való átmenet és a versenyképesség és a foglalkoztatás közötti viszony kapcsán. Mindez összhangot igényel a kutatás, a szabályozás és a támogatási programok terén. Az alábbiakban néhány, a szerző által fontosnak talált pont összefoglalása szerepel, és azok kapcsán a szakpolitika és a gyakorlat viszonyának bemutatása. A legszorosabb kapcsolatot a „+++" jelöli.

4. sz. táblázat: Az EU-s szakpolitika és a hazai vizsgált gyakorlatok viszonya

EU-s szakpolitika (uniós szint)	Hazai gyakorlat	Kapcsolat
Az ipar központi szerepe a munkahely-teremtésben, a növekedés előmozdításában.	Fontos, meghatározó a nagyvállalatok és fejlesztéseik szerepe, kapcsolódásuk a hagyományos gazdasághoz erősödik.	+++
Politika és fenntartható, komplex akcióterv kidolgozása szükséges a versenyelőny megteremtés érdekében, a beruházások, a technológiák, a	A különböző hard és soft tényezők már nem kezelhetők külön-külön, integrált megközelítés és projektek szükségesek, de nem csak a tervezés, hanem a gyakorlat szintjén is, pl. a munkavállalók, kiemelten Y gene-	+++

vállalkozások, az oktatás, az innováció, a kutatás, az energiaárak, az infrastruktúrák, a kereskedelem terén.	ráció és „védett” csoportok lakhatásához, közlekedéséhez, (át)képzéséhez, életkörülményeinek javításához szükséges intézkedések.	
Olyan intézkedések támogatása, amelyek az európai feldolgozóipari ágazatoknak az értéklánc valamennyi szakaszában való részvételét biztosítják.	A hálózatosodás egyre erősödő fontossága bebizonyosodott, nem csak horizontális, hanem vertikális viszonylatban is. Ennek lehetőségeit és korlátait is meg kell ismerni a hatékony beavatkozások megtervezéséhez.	++
Az infrastruktúrák korszerűsítése, lépések a feldolgozóipar kapacitás-, kompetenciabeli hiányosságai ellen.	A kérdés egyaránt érinti az uniós szabályozást, azaz EGT-n kívüli székhelyű cégek telepítési projektjeit, és a meglévő infrastruktúrák bővítését, korszerűsítését (Industry 4.0).	++
Új banki eszközök meghatározása a gyors és hatékony forráshoz jutás megkönnyítésére	Főleg a beszállítók, KKV-k fejlesztései, illetve nagyberuházások kapcsán kiemelt jelentőségű, spektrum bővítése szükséges.	+
Az európai ipar versenyképességi és beruházási ciklusaival összhangban lévő környezetvédelmi szabályozás kidolgozása.	A bürokrácia csökkentése terén további lépések szükségesek, de szükséges pontos, gyakorlaton alapuló, mélységi elemzés is és a ciklusok, tendenciák folyamatos nyomon követése.	+
Képzettséget igénylő álláshelyek biztosítása az európai piacon. A humán erőforrások kezelésére szolgáló hatékony rendszer kidolgozása, a szakmai aktivitás és kompetenciák ösztönzése.	Az igény alapú (át)képzési programok, azok pénzügyi hátterének biztosítása és a gazdasági szereplők részvételének növelése szükséges működő, fejlettebb országbeli modellek alapján. A duális képzés erősítése és integrált, teljes életpályát felölelő modellek szükségesek.	+++
Új ipari körzetek és létesítmények létrehozása, technológiai korszerűsítése.	Fontos a területi koncentráció elvének érvényesítése és következetes betartása a nemzeti szintű szabályozásban is.	++
A termelési eszközök és folyamatok korszerűsítése a fenntartható fejlesztési politika követelményei alapján.	A gazdaság minden szereplője számára elérhető, hatékony, innováció-orientált támogatási rendszerek kialakítása és működtetése szükséges, szinergiák kiaknázásával.	+++
Kiegyensúlyozottabb és állandóbb adórendszer bevezetése a hazai fogyasztás ösztönzésére és a közvetlen külföldi beruházások vonzása céljából.	Az adókedvezmények jól bevált, hatékony kiegészítő forrásai a vissza nem térítendő támogatásoknak. Fontos a rendszerszemlélet és az eszközök cél alá rendelése, azok közötti összhang megteremtése (pl. nagyvállalatok ESIF (Európai Strukturális és Befektetési Alap) támogatása?).	++
Szakosodott információs központok kialakítása az át- és visszatelepítési folyamatokról való tájékoztatás érdekében.	A vertikális információs platformok kialakítása és a folyamatos információáramlás biztosítása a mikro- és az EU szint között alapvető fontosságú és a működési biztonságot is növeli.	++

9. Megállapítások, javaslatok

Összefoglalásként elmondható, hogy az új szakpolitika és a három vizsgált helyi szintű gyakorlat között számos pozitív korreláció tapasztalható, de ezek hangsúlya és az egyes konkrét intézkedések egymáshoz való viszonya egyelőre nem tiszta. A globális és az EU-s szakpolitikák és a települési gyakorlatok is ugyanazon tényezők fontosságát támasztják alá, melyek a fejlett ipari infrastruktúra változatlan szükségessége mellett „soft” tényezők, a képzett munkaerő rendelkezésre állása (duális képzés, nemzetközi iskola, óvoda); a hálózatosodás, partner-

ség és klaszteresedés; valamint a stratégiai tervezésben való együttműködés, az intelligens szabályozás megvalósítása céljából. Az EU-s szakpolitika tehát potenciálisan elősegítheti a KKE régióban a szerkezeti reformok megvalósítását és a fenntartható fejlődési pályára lépést. Ehhez azonban mielőbb szükséges lenne a konkrét beavatkozások körének meghatározása, a tagállamokban meglévő jó gyakorlatok, jól meghatározott igények alapul vételével. Jelenleg az ESIF források beruházási és kapacitás-fejlesztési célokra történő nagyvállalati felhasználásának szigorítása nem áll összhangban az újraiparosítás és a re-shoring célrendszerével. A jelenleg ázsiai beszállítók áttelepítése Európába ESIF források által közvetlenül nem támogatható. Szükséges lenne a „soft" tényezők kiemelt fejlesztése, valamint célzott területi, helyi szintű beavatkozások megvalósítása és ezek integrált kezelése tagállami, nagyrégiós és uniós szinten is.

Enyedi több megállapítást tesz Városi világ című szintézisében [Enyedi, 2012], melyek közül néhány véleményem szerint szorosan kapcsolódik a témához. Ezek közül az első, hogy az európai városnövekedés elsősorban nem nagyváros-növekedést jelent. A tanulmányban is európai viszonylatban ún. közepes méretű, vagy second-tier városokat vizsgáltam, és véleményem szerint ezek megerősödése, fokozott fejlődése várható a következő időszakban. Az egyes települési adottságok (pl. ipari múlt) számos esetben pozitív, de nem alapvető feltételei az ipartelepítési döntések meghozatalának. Fontos, hogy a szakpolitikák és konkrét beavatkozások tervezésénél az (újra)iparosítás kapcsán a vidéki közepes méretű városok kellő hangsúlyt, lehetőségeket, támogatásokat kapjanak, kiemelten a KKE régióban.

A másik fontos megállapítás, hogy a városi gazdaság duális jellegét adó modern és hagyományos gazdaság nem elszigetelt egymástól. Fentiekből is látható, hogy főleg a gazdasági válság kapcsán, illetve a kilábalás időszakában jelentősen felértékelődött a helyi szintű hálózatosodás és a gazdasági szereplők együttműködése a legkülönfélébb területeken, nem csak a beszállítói kapcsolatokban. Az exogén és az endogén, azaz a külső forrásokra és a helyi adottságokra alapuló fejlesztési modellek szigorú elkülönítése nem indokolt, megkezdődött ezek egymáshoz való közeledése, átmeneti jelenségek kialakulása. A nemzetközi óvoda és iskola például, melyet alapvetően egy külső befektető (FDI, külföldi közvetlen tőkebefektetés) megjelenése, jelenléte, igénye generál, a település belső erőforrásait, megkülönböztető erősségeit, potenciálját is jelenti egyben a telephelyi versenyben. Mindezeken felül az egyes, eltérő fejlődési pályáknak közös pontjai is vannak, és mivel napjainkban az innováció foka a gyártási tevékenységekben is nagyon magas, így felértékelődnek új tényezők, tényezőcsoportok, melyek kapcsán a településeknek komplex megoldásokat kell kínálniuk. Az ún. „soft" tényezők kiemelt fontosságúak nem csak a telepítési, vagy áttelepítési (relokációs), de a folyamatos fejlesztési döntések előkészítésénél, meghozatalánál is. Ezen tényezőket ugyanúgy pontosan meg kell határozni és támogatni kell, mint a „hard", infrastruktúra-fejlesztési tevékenységeket. Ehhez kapcsolódóan fontos kiemelni, hogy a helyi gazdaság meghatározó szereplői nyitottak a helyi partnerekkel történő együttműködésre, a hálózatfejlesztés és közösségépítés lehetőségeinek kihasználása terén jelentős tartalékok vannak (duális képzés, KFI, egységes város brand építés, életpálya modell tervezés, életminőség javítás). A gazdaságfejlesztés terén a helyi szintű tudatos tervezés és kapacitásfejlesztés szükséges és kifizetődő. Fentiek alapvető feltétele egy elkötelezett, megfelelő kapacitásokkal és kompetenciával rendelkező szervezet megléte, működése. Fontos tehát ezen tényezők felismerése, kialakítása, ezekre pénzügyi erőforrások allokálása, még akkor is, ha ezek nem a megszokott, az előző programozási időszakokban már "bejáratott" eszközök, hanem új megközelítést igénylő, komplex megoldások.

A helyi gazdaságfejlesztés sikerességének mérésére (kiemelten a nagyvállalatok és a helyi gazdasági szereplők részvételének hatékonyságára) javasolt új, az eddig projekt alapú szemléletmód helyett folyamat alapú és a meglévő modelleken alapuló indikátor rendszer kialakítása. Ennek elemei építkezhetnek a bemutatott folyamatmodell egyes mérföldköveiből, azokból képezhetőek számszerűsíthető indikátorok.

Végül, de nem utolsó sorban pedig a kormányzatnak is tudatában kell lennie a helyi kezdeményezéseknek és szerepet kell vállalnia azok segítésében, többek között az alábbi területeken: oktatás-képzés, KFI, logisztikai feltételek, helyi beszállítói kör erősítése, összehangolt területi tervezés és politikaalkotás, kormányzati felelős kijelölése, folyamatos információáramlás, jogi és adminisztratív egyszerűsítés, területi platformok előkészítése és működtetése. A jövőre vonatkozó kutatások vonatkozásában pedig szükséges a tématerület további részletes, folyamat-szemléletű, nemzetközi összehasonlítást is lehetővé tevő vizsgálata.

Irodalomjegyzék

[1] EUROPEAN COMMISSION: Communication on An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era Putting Competitiveness and Sustainability at Centre Stage, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy (letöltve: 2015. január 23.)

[2] EUROPEAN ECNOMIC AND SOCIAL COMMITTEE 2014: Opinion of the European Economic and Social Committee on the 'Reshoring of EU industries in the framework of reindustrialisation, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IE6859&from=EN

[3] Workshop on Evolutionary Economic Geography in Central and Eastern Europe, Budapest, 2013, http://www.krtk.mta.hu/our-news

[4] EUROPEAN COMMISSION: *European Competitiveness Report 2013 Towards knowledge driven reindustrialisation,* http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/competitiveness-analysis/european-competitiveness-report/files/eu-2013-eur-comp-rep_en.pdf (letöltve: 2014. November 18.)

[5] EUROPEAN COMMISSION 2010 (a): *Europe 2020,* http://ec.europa.eu/eu2020

[6] EUROPEAN COMMISSION 2010 (b): *An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era,* http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/files/communication_on_industrial_policy_en.pdf

[7] EUROPEAN COMMISSION 2011: *Industrial policy: Reinforcing competitiveness,* http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/files/comm_2011_0642_en.pdf

[8] EUROPEAN COMMISSION 2012: A stronger European industry for growth and economic recovery, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0582:FIN:EN:PDF

[9] EUROPEAN COMMISSION 2014 (a): *For a European industrial renaissance*, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52014DC0014

[10] EUROPEAN COMMISSION 2014 (b): *Commission staff working document, Reindustrialising Europe, Member States' Competitiveness Report,* file:///C:/Users/Nord/Downloads/Report_MSCompet_Sep2014%20(1).pdf

[11] OECD 2009: Coping with the crisis at local level: Policy lessons from the OECD programme on local economic and employment development (LEED), http://www.oecd.org/regional/leed/42965605.pdf

[12] WORLD ECONOMIC FORUM: *The future of manufacturing,* April 2012, http://www.weforum.org/reports/future-manufacturing, (letöltve: 2015. január 23.)

[13] Csomós György [2013]: Magyarország gazdasági központjainak pozícióváltozása 1992 és 2011 között, Területi Statisztika 53(6), p. 529–550.

[14] Enyedi György [2012]: Városi világ, Akadémiai Kiadó

[15] Faragó László, Lux Gábor [2014]: Kurrens portéka vagy múzeumi tárgy? Növekedési pólusok és iparági körzetek a fejlesztéspolitikában, Tér és Társadalom, 2014/2, p. 11

[16] Józsa Viktória [2014]: Növekedési zónák vagy fejlesztési központok? Falu Város Régió 2014/2, p. 73-85

[17] Klaus R. Kunzmann [2009]: Medium-sized Towns, Strategic Planning and Creative Governance in the South Baltic Arc, URL: http://www.visible-cities.net/documents/KRK_MediumSized_Cities.pdf, letöltve: 2014. július 19.

[18] Langley Ann [2008] Process research, The Sage dictionary of qualitative management research, http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-dictionary-of-qualitative-management-research/n81.xml
[19] Rechnitzer János, Páthy Ádám, Berkes Judit [2014]: A magyar városhálózat stabilitása és változása, Tér és Társadalom, 2014/2, p. 105-127
[20] Karsten Staehr [2013] Economic Growth in Central and Eastern Europe, UCL, SSEES workshop, London
[21] A lakónépesség összevont korcsoportok szerint, 2001. január 1. URL: http://www.nepszamlalas2001.hu/hun/egyeb/eurostat/tables/tabhun/load3_01_1.html
[22] Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014-2020-as fejlesztési időszakra, 2013. július 1. p.57-61. URL: https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/eu-2014-2020/partnersegi-megallapodas, letöltve: 2014. július 19.
[23] Kistérségi szintű foglalkoztatási adatok, URL: http://kisterseg.munka.hu/index.php, letöltve: 2014. május 27.
[24] Kiemelt Fejlesztési Központok fórum előadásai, URL: http://www.miskolc.hu/varosfejlesztes/eloadasok-kiemelt-fejlesztesi-kozpontok-talalkozoja, letöltve: 2014. július 19.
[25] Bizottsági közlemények URL: http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/hu/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.1.html#_ftn5, ; http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52013AE1094&from=HU Letöltve: 2015. január 30.

KUCSMA DANIELLA[242]: Connection between Innovation and Lifelong learning

„Learning is finding out what you already know.
Doing is demonstrating that you know it. Teaching
is reminding others that they know just as well
as you. You are all learners, doers, teachers."
Richard Bach

In the light of the quote, it is unambiguous that studying, doing and teaching is present in everyone's life. In fact, it is so sure that this trinity (studying, teaching and doing) is taking part at every stage of our life from the birth to the death. Notwithstanding the quality of this trinity will have an impact on our lives.The world has been developing very fast, more and more advanced techniques and models are available for us and they help us in order to "pick up" every kind of knowledge as quickly as possible and pass on it to others.
The innovation has a determinative role in every part of our lives, particularly in the field of studying. In my presentation I am going to prove the close connection of studying and innovation. Furthermore, I am going to introduce the applicability of innovative models, as well.

1. PROFESSIONAL OUTLOOK

Nowadays it is not enough being in possession of the knowledge we study during school years. During the last decades Lifelong learning has become an integral part of our lives. This expression is not new, it is a dominant part of the educational and economic policy of the European Union for a while. And the expression of Lifelong learning got an emphasized role in Hungary [www.ofi] in 2005 and since then it has had an important place in the field of educational policy and due to this in our lives, as well. However, the meaning of Lifelong learning is not clear for everybody. The first thought of most people is the school-based education, although this topic has a more extensive meaning. There are several fields of the Lifelong learning's system which is worth exploring and getting to know. Furthermore, the methods and models within these fields can make the processes more efficient. To the question that what learning is, there is not a single answer which has been accepted by everybody. All people have had or have a relation with the expression of studying minimum once in their lives. It is a natural phenomenon in our life. Nevertheless if we would like to express the scientific concept of learning, we have to realize that it is a very complicated notion, because it is actually a process. Let me introduce the most widely accepted definition of learning, which is the following:

> *Learning is an adaptive changes which occurring in a system and effects in longer term.[www.mek]*

This definitoncan be interesting regarding its two parts, namely the parts concerned with the "longerterm" and "adaptive".

- Longer term meaning: Here, in this sense not the duration of learning is the point, but retaining of the knowledge. It means that the knowledge once we have learnt, we can preserve for a long time. Naturally, all people can study things in a different way and

[242] PhD student, University of Miskolc

are able to preserve it for a different period of time. However, there are now methods, which help us to study easier and preserve the knowledge for longer time.

- Adaptive: It is possible to choose from different learning objectives and learning paths. Due to this every person can choose the appropriate methods for their own capabilities. This phenomenon turns out in the education, as well, because it is important that the knowledge the student has to study should be adapted to the individual needs of the student. We cannot set examples for a lower class which can be understood just by a student from a better ability class. In this case the education will not be successful.

The definition of cooperative education and studying closely links with highlighted parts of the definition. Since the aim of the method's founders was the effective integration of students with different needs in a heterogeneous class. In this case the students work in different groups and it does not matter what kind of ability the student has, the emphasize is on the mixed composition. (It means that there are clever students and lower ability pupils in a group). It teaches cooperation, helping others and teamwork to the members of the group, which can be useful in the future. [Szakály 2008]

The novel definitions are not only the consequences of the constantly changing society but also the presence of innovation, as well. According to the interpretation of the Hungarian Association for Innovation this definition means the creation, utilization and diffusion of knowledge and one of the basic elements of economic growth and development and the healthy national existence.
The knowledge has a main role in both concepts, thus it is worth continuing the examination of the parallel between this two definitions.

2. Innovation and the Lifelong learning

After recognition of the two definitions it is stated that both of them refer to positive development. There is a parallel between the two definitions, because as the world is increasingly developing, the innovation and studying get key roles in this process. The studying is a change in behaviour against to innovation which involves with the changing of a thought. We have to take into account that more and more information and communication technology play roles in the field of education. So it has to be concerned what role the innovation plays in it and how it helps.

The education is increasingly based on digital information, which is not possible in all cases, because it determines the culture of Lifelong learning. The presence of digital world results in an open knowledge, which is not bad in fact but the use of this knowledge has to be shown. Due to this the education is facing a significant challenge. A kind of conflict cannot discovered in my last sentence, thus I have to give an explanation for this conflict. The fact that the internet was turned out in the field of studying resulted in advantages and disadvantages, as well. I would like to mention as an advantage the "flexible knowledge" the traditional student-teacher relationship got a new sense because there is a new task for teacher which is giving directions for the students in order to use the online pages in a successful manner. The disadvantage is that the traditional connection does not exist in the same way anymore. It means that the teachers tell everything on their own knowledge for the students of what the students need in their future. Fortunately, in the elementary schools this connection keeps its original form. However, changes in teaching roles will be required for Lifelong learning.

The presence of knowledge and novel information has been overvalued. The innovation is expanding in these field, too. The competition is increasing. The knowledge as the main resource comes into view which requires a rapid response to changes. [www.openeducation]

3. The innovation and the practical application of knowledge

The close relation of the two definitions appear not just in the theory, but it also appears in the practice, as well. We examine companies primarily, because the companies determine the economy, however as I mentioned before, nowadays the competition in the labour market is more intense, so besides the innovation technology the knowledge integration is not negligible. It is important to introduce the changed role of universities, as well.

The Lifelong learning is not negligible if we would like to examine the acquisition of knowledge. We are studying in all periods of our life, thus during the time of graduation from high school almost every students think about applying to university. Why do we study? Not only the knowledge defines its own individual but also it determines the individual's economic and social situation, as well. This recognition is accepted by a lot of people and in the hope of money as the best incentive a lot of adults go back to school and sit at the school desk.

Do the universities have to accommodate to the innovation or is it enough to ensure the same quantity of knowledge as it was in the last years? According to Porter's opinion universities have to be loaded two functions, which are the following:

- passing over of the basic literacy which is needed for finding job in any branches
- the universities, providing a special industrial training, mean the pulling power, which realizes the possession of the main sources of the knowledge-based economy.

The innovation plays a large role in this dual classification, as well. Namely, according to the second point mentioned above the satisfaction of the special needs has to be the part of the learning process in the universities.
According to the viewpoint of Charles drafted in 2003, the university:

- is a talent training institution
- supports studying in different levels (referring with this the concept of Lifelong learning)
- plays cultural role (with its training and events) in the cultural and social development of the county or region
- is the centre of interpersonal networks
- transfers the new technology besides the knowledge [www.innovacio.hu]

After reading these thoughts, questions are raised which are the followings:
How is it possible to pass over the knowledge better and in a more innovative way? How can we complete a theoretical training with new information that can be competitive and novel in the world of work?

Our university, The University of Miskolc is trying to accommodate to the specific needs of the market, thus the initiating of the dual training got a central role here, in this university. The definition of dual training is new for alot of people. First, we can ascertain that the training system is parallel, so the students taking part in the dual training can attend both the theoretical and practical education. They can study the theoretical parts within the walls of the university and they can learn the practical part of the training from companies.

This kind of training system has several advantages:

- The students are in real economic environment so they can meet with real situations in that certain branch of business
- It is favourable for the companies as well, because they can select their new employees from the students
- It ensures possibility for the application of the theory in the practical life and participation in the activity of the company

The introduction of dual training has played role in secondary education institutions yet, however nowadays this kind of training form has expanded to higher education institutions already.

Professionals having a degree can find a job easier thanks to the practical training which they can perform at different companies. It is favourable for the labour market, as well. The University of Miskolc has joined to this program. In 2014 the university started its first dual training which is called the Lean Academy. Under the program the students work in the Bosch Industry, where they can learn practical things from the professionals working in the industry. After the graduation it will mean a big advantage for the student.

These kind of training forms have central role within the field of education, because it reacts to the novels of the market, furthermore, it results competitive knowledge. The students can familiarize not only with the work process within a company but also the PC programmes used at the firm, as well. The application of cooperative technique mentioned in the beginning of my presentation is in this learning process as well, because the students get tasks which should be solved in groups. So the application of the above mentioned method is present during the whole process. It makes an advantage in the process of acquisition of learning and it will get a serious role in the world of work.

4. Conclusion

Reading my presentation it is obvious that the innovation, studying and knowledge have a close relation. The innovation is not a negligible phenomenon in the economy and in our lives, as well. Nevertheless, we have to study and have to be in the possession of knowledge in order to react to the process.

I appreciate the role of the university in this innovation process, because it is trying to adapt to the market situation and the economy with the above mentioned activities. I think it would be useful to introduce the dual training in other training forms as well because the student can decide which branch the student wants to choose within a certain faculty. Our world is developing very fast which speeds up and renews several processes, so the education system has to keep up with this fast development. I think that a very good system has evolved which results in not only excellent knowledge but also excellent professionals.

Bibliography

1. Birmann Erzsébet [1987*] Innováció*. Budapest Műszaki Kiadó
2. Kotsis Ágnes- Polónyi István [2010] *Felsőoktatási intézmények és az innováció*. Debrecen Központi Tankönyv Kiadó
3. Kovács Sándor [1988] *Innováció az iskolában.* Budapest Központi Könyv Kiadó
4. Szakály Dezső [2008] *Innovációmenedzsment*. Miskolc Bibor Kiadó
5. Szakály Dezső [2010] *Innováció és technológia menedzsment*. Miskolc Bibor Kiadó

6. Thomas Schieldhauer [2005] *Bussiness Innovation Management*. Business Village
7. http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf- donwloaded 2015.March
8. http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm- donwloaded 2015 Feb
9. http://mek.niif.hu/05400/05446/05446.pdf- donwloaded 2015. Feb
10. http://www.ofi.hu/tudastar/nemzetkozi-kitekintes/egesz-eleten-at-tarto- donwloaded 2015 March
11. http://www.openeducationeuropa.eu/sites/default/files/old/6_1284998692.pdf donwloaded 2015 March
12. http://pasisahlberg.com/wp-content/uploads/2013/01/Creativity-and-innovation-in-LLL-2009.pdfv- donwloaded 2015 March
13. http://www.redesist.ie.ufrj.br/globelics/pdfs/GLOBELICS_0054_Johnson%20et%20alli.pdf- donwloaded 2015 Feb

MÁTÉ PÉTER[243]: Vidékfejlesztési politika a támogatási rendszer tükrében

Bevezetés

A 27 európai uniós tagország lakosságának több mint 56%-a vidéki térségekben él, melyek együttesen az EU összterületének 91%-át alkotják. A vidékfejlesztés ezért kiemelten fontos szakpolitikai terület. A mezőgazdasági tevékenység és az erdőgazdálkodás a jövőben is döntő szerepet játszik az EU vidéki térségeiben megvalósuló földhasználat és erőforrás-gazdálkodás szempontjából.
Az EU aktív vidékfejlesztési szakpolitikát folytat, mely segít a vidéki területek, illetve az ott élő és dolgozó emberek szempontjából rendkívül fontos uniós célok megvalósításában. A vidéki térségek központi jelentőséggel bírnak az Unió arculatának és identitásának kialakításában.

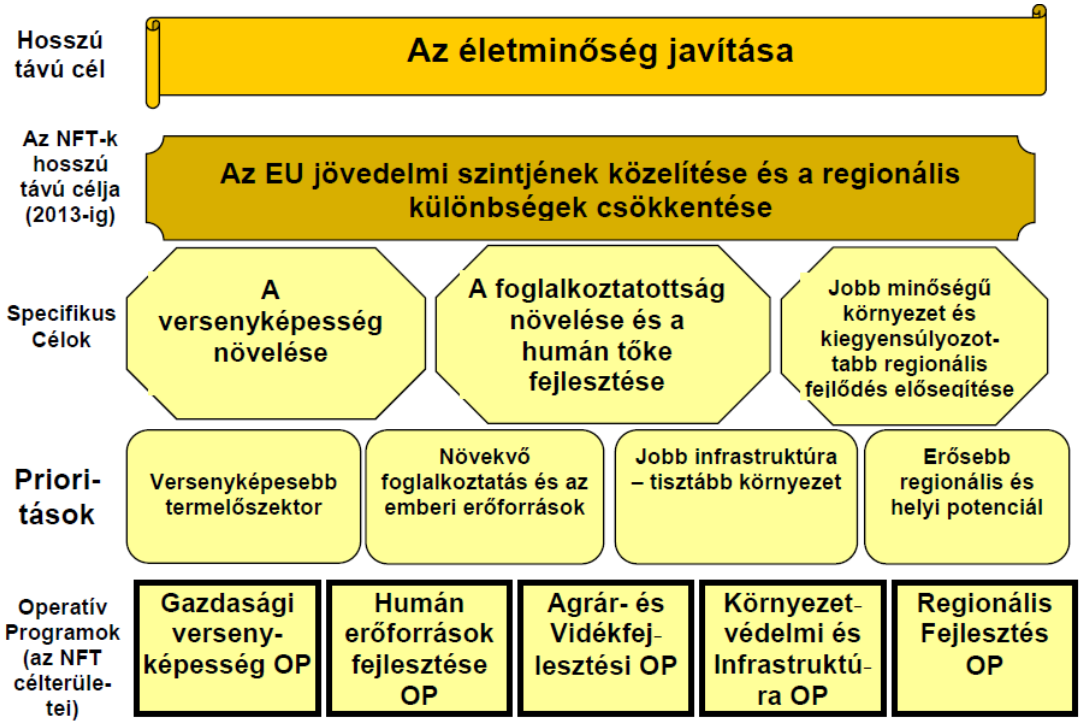
Vidékfejlesztési politika Magyarországon

A magyarországi vidékfejlesztési politika nem csupán az EU politikáiból származtatható, bár kétségtelen, hogy valódi intézményesülése az uniós csatlakozásunkra való felkészülés során valósult meg. Ebben a folyamatban a magyar intézményrendszer – a későbbi támogatások reményében – nyilvánvalóan igyekezett alkalmazkodni az Európai Unió elvárásaihoz és elsajátítani azokat a módszereket, amelyeket a Közösségben használtak, használnak. Véleményünk szerint részben ebből az igyekezetből eredeztethető a magyarországi vidékfejlesztés problémáinak jó része: túlzott megfelelési szándék, a módszertani megoldások már-már szolgai átvétele, a hosszú tanulási folyamat kevésbé adott teret a hazai jellegzetességek érvényesülésének. A magyar vidékfejlesztés egyre inkább intézményközpontúvá vált, semmint a problémamegoldásra törekedne (a vidékfejlesztési tervet érintő társadalmi egyeztetések ellenére). A vidék gazdaságát – és ezen belül a mezőgazdaságot – már az 1980-as évek dekonjunktúrája is kedvezőtlenül érintette. A termelőszövetkezetek, állami gazdaságok – a külső szemlélő számára még láthatatlanul – egyre súlyosabb gondokkal küzdöttek, egyre inkább eladósodtak.
A rendszerváltást követően, 1990 után tovább erősödtek azok a társadalmi-gazdasági folyamatok, amelyek a lakosságot – és ezen belül a vidéken élőket – nagyon súlyosan érintették, és ez már a számukra is érezhetővé vált. Ezek a kedvezőtlen folyamatok nagyon összetettek – és sajnálatos módon egymást erősítőek – voltak.
1989-et követően, a volt szocialista országok piacgazdaságra való áttérését, demokratikus átmenetét segítendő az Európai Unió egy pénzalapot hozott létre (PHARE = Poland Hungary Aid for Reconstruction of Economy, mert eredetileg lengyel és magyarországi programok finanszírozását célozta, később a közép-kelet európai országok EU-s integrációjának gyorsítását segítette), amely többek között a környezetvédelem és a mezőgazdaság átalakítását (Beruházás előkészítési és elősegítési projekt, IPP), ezen keresztül a vidékfejlesztést támogatta. Az Európai Uniós csatlakozás előtt álló országok – így Magyarország is – 2000-től férhettek hozzá az úgynevezett Előcsatlakozási Alapokhoz. Ezek közül az ISPA (= Instrument for Structural Policies for PreAccession) a csatlakozásra váró országok felkészítését szolgálta a Strukturális Alapok támogatásának fogadására; különösen csatlakozást hátráltató konkrét problémák megoldását segítette az infrastruktúra és a környezetvédelem területén. A SAPARD (= Special Aid for Preaccession for Agriculture and Rural Development; Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development) az agrárágazat és általában a

[243] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

vidéki területek fenntartható fejlődéséhez járult hozzá, illetve támogatta a Közösségi Vívmányok befogadásának előkészítését a KAP és a hozzá kapcsolódó egyéb politikák terén. A SAPARD forrásokhoz való hozzájutás feltétele volt, hogy a támogatandó prioritások meghatározására elkészüljön az országos vidékfejlesztési program. 2004. május 1-ét követően a magyarországi vidékfejlesztési politika integrálódott az Európai Unió strukturális és mezőgazdasági politikájához.
Az Európai Unió 2000-2006 költségvetési ciklusának a Strukturális Alapokból nyújtott támogatásai a *Nemzeti Fejlesztési Terven (NFT)* keresztül jutottak el a kedvezményezettekhez (értelemszerűen 2004. május 1., a csatlakozásunkat követően).

1. ábra: A Nemzeti Fejlesztési Terv célrendszere (2004-2006)



Forrás: FVM, 2004.

Vidékfejlesztési politika 2007-2013 programozási időszakban

Az Európai Unió új vidékfejlesztési politikáját az 1698/2005/EK tanácsi rendelet határozza meg, illetve hirdeti ki, és a „folytonosság és a változás" jellemzi. Ez a vidékfejlesztési politika továbbra is intézkedések sorozatát ajánlja, amelyek közül a tagállamok választják ki, hogy melyiket építik be az integrált vidékfejlesztési programjukba és kérnek pénzügyi támogatást a Közösségtől. A politika változatlanul a vidéki területek fenntartható fejlődését tartja szem előtt és ennek érdekében – közösen megállapított – három fő szakpolitikai célra összpontosít:

- a mezőgazdaság és az erdészet versenyképességének javítása
- a termőföld-hasznosítás támogatása és a környezet minőségének javítása
- valamint az életminőség javítása és a gazdasági tevékenység diverzifikálásának ösztönzése.

A fenti három szakmapolitikai cél alkotja a vidékfejlesztési programok tematikus tengelyeit, amelyeket a LEADER tengely, mint „módszertani" tengely köt össze (1.*ábra*).

2.ábra: Az Európai Unió vidékfejlesztési politikájának felépítése 2007-2013



Forrás: FVM, 2006.

A vidékfejlesztési politika, bár sokáig perifériális szerepet töltött be a mezőgazdasági politikán belül, az utóbbi években mind nagyobb jelentőséget kap, és mindinkább kiemelkedik a KAP szárnyai alól. A vidékfejlesztési politika növekvő jelentőségét indokolja, hogy a vidéki, rurális térségek az EU területének több mint 91%-át alkotják, és az uniós lakosság több mint 56%-ának szolgálnak lakhelyül. Ezen térségek ugyanakkor jelentős gondokkal küszködnek, hiszen jellemzően elöregedő a lakosság, rossz az infrastruktúra, a szolgáltatások színvonala sem megfelelő, és magas a munkanélküliség. A vidéki térségek felzárkóztatása, illetve védelme tehát közös európai érdek, és mind nagyobb figyelmet érdemel. Ennek megfelelően a vidékfejlesztési politikai általános elvei, prioritásai a növekedést és foglalkoztatást célzó lisszaboni stratégiában és a fenntartható fejlődést szolgáló göteborgi stratégiában is benne foglaltattak. Mindemellett az új Európa 2020 stratégia is szorosan kapcsolódik a vidékfejlesztéshez, mind három prioritásban (intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés) tetten érhető. Cél a versenyképes mezőgazdaság, a fenntartható erőforrás-gazdálkodás, illetve a kiegyensúlyozott területi fejlődés megteremtése az elkövetkező időszakban.
A közös agrárpolitika (KAP) első pillérének 2003-ban és 2004-ben végrehajtott alapvető reformját követően a Mezőgazdasági Tanács 2005 áprilisában elfogadta a 2007-2013 közötti vidékfejlesztési politika alapvető reformját. A vidékfejlesztési politika alapját a következő három fontos jogi eszköz képezi:

- a vidékfejlesztésre vonatkozó közösségi stratégiai iránymutatások
- az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról szóló tanácsi rendelet és
- a bizottsági végrehajtási rendelet.

A Közös Agrárpolitika (KAP) finanszírozásáról szóló rendelet rendelkezett két új alap létrehozásáról 2007-re, melyek közül mindegyik a KAP egy-egy pillérét finanszírozza:

- az Európai Mezőgazdasági Garancia Alap (EMGA) az 1. pillérhez,
- az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) - a 2. pillérhez.

Az 1290/2005. számú Tanácsi Rendelet által létrehozott egységes pénzügyi eszköz, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) 2007. január 1-jén kezdte meg működését. Az összevont támogatási alap elősegíti a mezőgazdaság és az erdészet versenyképességének növelését, a vidéki környezet és a termőföldek minőségének megőrzését, illetve a vidéki lakosság életminőségének javulását, a vidék gazdasági tevékenységének diverzifikálását. Ezek a 2007-2013 közti időszakra érvényes általános célok besorolhatók a Közös Agrárpolitika

(KAP) második pillére, a vidékfejlesztés alá. A vidékfejlesztési politika 2007-től tehát egységes programozási és finanszírozási keretbe illeszkedik, ezáltal javulhat annak koherenciája és átláthatósága.
Az EMVA forrásai kiegészítik a nemzeti, regionális és helyi szintű fellépést, és hozzájárulnak a közösségi prioritások megvalósulásához. Egy negyedik, ún. „LEADER tengely" a LEADER közösségi kezdeményezések kapcsán szerzett tapasztalatokat kívánja kamatoztatni. Ez a tengely a vidékfejlesztés célját szolgáló, alulról építkező helyi kezdeményezések megvalósítási lehetőségeit vázolja fel. A Tanács a Közösség általános szakpolitikai prioritásai alapján stratégiai vidékfejlesztési iránymutatásokat alakított ki, melyek alapján a tagállamok kidolgozták nemzeti stratégiájukat. A stratégiák a konkrét nemzeti célkitűzéseket, valamint az Alapból és más forrásokból származó támogatás szintjeit állapítják meg. A nemzeti stratégiák alapjául a következő hat stratégiai iránymutatás szolgál:

- A mezőgazdasági és erdőgazdálkodási ágazat versenyképességének javítása
- A környezet és a vidék állapotának javítása
- A vidéki élet minőségének javítása és a diverzifikáció ösztönzése
- Helyi kapacitásépítés a foglalkoztatás és a diverzifikáció érdekében
- A prioritások megvalósítását szolgáló programok létrehozása
- A közösségi eszközök egymást kiegészítő jellegének biztosítása

A nemzeti stratégia végrehajtása vidékfejlesztési programokon keresztül történik, amelyek intézkedéscsoportokra bonthatók tovább. A programok elemzik az egyes tagállamok helyzetét, és meghatározzák a kiemelt célokat, valamint az elvárt eredményeket a 2007-2013 időszakra. 2007-2013 közötti időszakra szóló vidékfejlesztési politika - összhangban az új vidékfejlesztési rendeletben meghatározott három tematikus tengellyel tehát a mezőgazdaság és az erdőgazdálkodás versenyképességének növelésében, a környezet és a vidék állapotának fejlesztésében, az életminőség javításában és a vidéki gazdaság diverzifikációjának előmozdításában szeretne eredményeket elérni. (Németh, 2009)
Fontos tényező azonban a globalizációhoz kapcsolódó lokalizáció, mely a vidéki területek felértékelődéséhez, ami a lehetőségek kiszélesedéséhez vezetett, mivel vidékfejlesztés során vidéki területek fejlesztését végezzük, a helyi értékek és a belső erőforrások szerepének előtérbe helyezése által. (Tóth, 2009)

A LEADER program

A LEADER (=Liaison Entre Actions de Développement de l`Economie Rurale) magyarul: „Közösségi Kezdeményezés a vidék gazdasági fejlesztése érdekében" a vidékfejlesztés speciális eszköze, amely vidék gazdaság-fejlesztési tevékenységei között hivatott kapcsolatot teremteni oly módon, hogy projektjeit a vidéken élők összefogásából kiindulva valósítja meg. A LEADER-közösséget több – egymással szomszédos, összefüggő térséget képező – település alkothat. Az úgynevezett Helyi Akciócsoport (LAG = Local Action Group) (amelynek tagjai a résztvevő önkormányzatok, a térség vállalkozói és civil szerveződései) elkészíti a térség fejlesztési stratégiáját az ott élők bevonásával. A döntéshozó nemzeti intézmény meghatározza az Akciócsoport rendelkezésére álló keretösszeget, amely a térségi pályáztatás révén jut el a végső kedvezményezettekhez (azaz a pályázó szervezetekhez, intézményekhez, vállalkozásokhoz stb.).
A 2007-2013 közötti vidékfejlesztési politika LEADER programja gyakorlatilag a negyedik ciklusa a LEADER kezdeményezéseknek, tehát jelentős előzménnyel rendelkezik és ezek tapasztalatai mind a programok kialakításába, mind pedig az irányításba, szabályozásba beépíthetők (2.*ábra*). A LEADER programokat hét követelmény teljesítése – EU-s nyelven hét alappillér megléte – köré építik fel:

3. ábra: A LEADER programok hét alappillére



Forrás: FVM, 2006.

1, *Területalapú megközelítés:* A területalapú megközelítés révén azok dolgoznak együtt, akik közös otthonuknak érzik az adott térséget, és ez a motiváció hatékonyan mozgósítja és értékesíti a helyi kezdeményezéseket és erőforrásokat. A szerveződés földrajzilag összefüggő, megfelelő méretű területen megy végbe, amely biztosítja az emberi, pénzügyi és gazdasági erőforrásokat egy fejlesztési stratégia megvalósításához.
2. *Alulról építkezés elve:* helyi (térségi) szereplők készítenek fejlesztési stratégiák az általuk lefedett térségi területre, figyelembe véve a közösségi és nemzeti iránymutatásokat. A helyi szereplők bekapcsolódnak a területüket érintő fejlesztésekbe, meghatározzák azokat. Helyi szereplőnek számít akár egy egyéni vállalkozó.
3. *Sajátos irányítási és finanszírozási módszerek:* a LEADER módszer lehetővé teszi a helyi szereplőkből álló döntési szint létrejöttét. A helyi szereplők ismerik a térségüket, az arra készült terveket, így kompetenssé válnak a fejlesztési tervek végrehajtását elősegítő döntések meghozatalában. A döntési szinten a közszféra, civil szféra és a vállalkozói szféra szereplői helyezkednek el.
4. *Partnerség elve:* a LEADER során a szereplők a civil szféra, a vállalkozói szféra vagy a közszféra helyi szintű képviselői. Mindannyian máshogy látják ugyanazt a lehetőséget, gondolataikat egyesítik a tervekben.
5. *Innovatívitás:* Az „innovatív” vagy az „innováció” szó hallatán ne gondoljunk feltétlenül az információtechnológiai újításokra. Sokkal inkább az eddigi folyamatokhoz, eljárásokhoz képest egy újszerű elem bevitelét jelenti.
6. *Integrált megközelítés:* a fogalom ágazatközi gondolkodást és tervezést jelent. Vagyis a LEADER módszer nem kimondottan egy ágazatot preferál, nem kimondottan elszigetelt fejlesztéseket.
7. *Hálózatépítés elve:* helyben szerzett tapasztalatok, kidolgozott módszerek terjesztése érdekében a LEADER közösségek hálózatba szerveződnek. Történik mindez nemzetközi szinten, nemzeti szinten. A hálózatok kialakulhatnak ugyanazon gazdasági szektor szereplői között, vagy hasonló adottságú és lehetőségekkel rendelkező szereplők között.

A vidékfejlesztési támogatások felhasználása a LEADER programon keresztül

A kilencvenes évek előtt kipróbált különböző vidékfejlesztési megközelítések tipikusan ágazati jellegűek voltak, elsősorban a termelőkre koncentráltak, és céljuk a mezőgazdaságon belüli strukturális változás volt. A „fentről lefelé irányuló" megközelítési módjukkal a nemzeti vagy regionális szinten kidolgozott rendszerek támogatására épültek. A helyi érdekelt feleket nem feltétlenül ösztönözték a területeik jövőképének kialakításához szükséges készségek elsajátítására. A területalapú és lentről felfelé építkező, a helyi közösségeket bevonó és a helyi erőforrásokhoz értéket adó megközelítés fokozatosan vált a vidéki területek munkahely- és vállalkozásteremtésének új módszerévé. A vidékfejlesztés általános értelemben a vidéken élő emberek életminőségének javítását jelenti. A LEADERt alkalmazó EU-területek aránya, a LEADER csoportok száma és a LEADER-típusú megközelítések rendelkezésére bocsátott pénzeszközök jelentősen növekedtek a program 1991-es elindítása óta.

1. táblázat LEADER-kezdeményezés főbb jellemzői

Leader-kezdeményezés	Helyi cselekvési csoportok száma	Érintett terület	EU-finanszírozás
Leader I	217	367 000 km²	EUR 442 millió
Leader II	906	1 375 144 km²	EUR 1 755 millió
Leader +	893	1 577 386 km²	EUR 2 105.1 millió

Forrás: European Commission, saját szerkesztés

Politikai értelemben a LEADER az EK strukturális alapjaiból finanszírozott „közösségi kezdeményezésként" indult. Már négy generációját tartjuk számon: LEADER I (1991–93), LEADER II (1994–99), LEADER + (2000–06), EMVA LEADER (2007-2013).

Ez idő alatt a tagállamok és régiók különálló LEADER programokkal rendelkeztek. 2007-től a LEADER -megközelítés beépül az EU általános vidékfejlesztési politikájába. Ez azt jelenti, hogy a LEADER az EU támogatta, nemzeti és regionális általános vidékfejlesztési programok részét képezni egy sor egyéb vidékfejlesztési tengely mellett. A LEADER finanszírozása 2007-től az EU egyes tagállamoktól kapott pénzügyi keretéből valósul meg a vidékfejlesztés támogatására létrejött Európai Vidékfejlesztési Mezőgazdasági Alap (EMVA) címén.

A LEADER alapjait a tiszta, átlátható döntési folyamatban, az érintettek együttműködésében és a jó gyakorlatok átadásához szükséges infrastruktúra kialakításában találhatjuk meg. A LEADER és a hagyományos vidékfejlesztési politika intézkedései között a különbség az, hogy az előbbi abban nyújt iránymutatást, „hogyan" lehet elérni a kívánt célt, nem pedig előírja, „mit" kell tenni. A helyi részvétel, a valódi összefogás és együttgondolkodás, ami máshol esetleg kiegészítő jelleggel jelenik meg, itt a működés fő sajátossága – ezért is nagyobb a program jelentősége annál, mint amit a forrásokból való részesedéséből következtethetnénk.

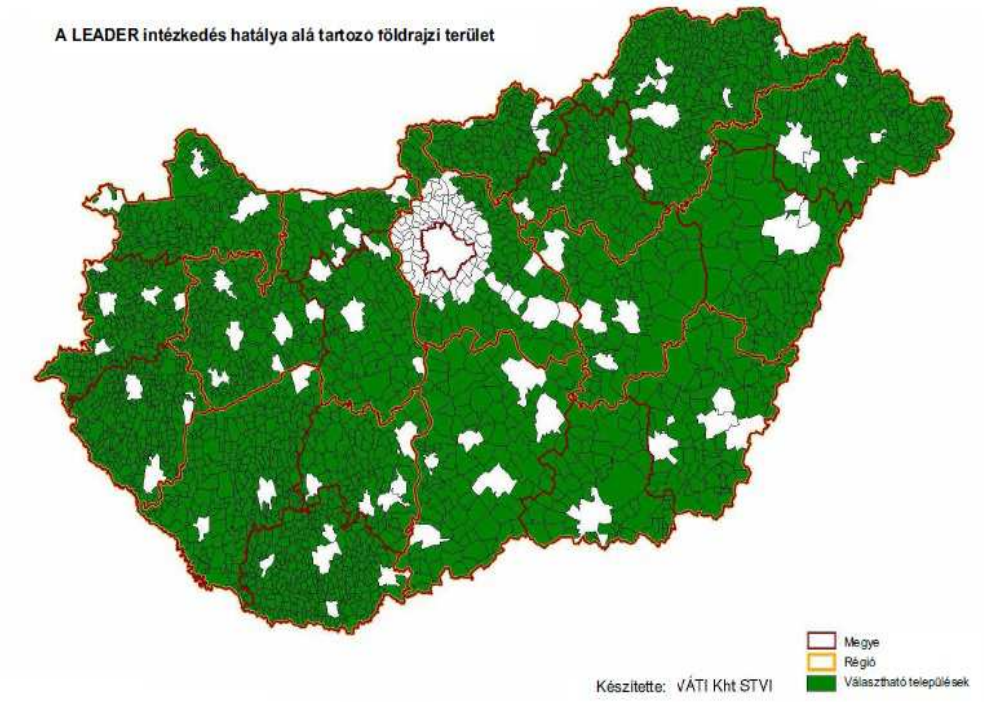
Az elmaradott térségek felzárkóztatása szintén központi koordinációjú integrált megközelítést igényel: a tervezett fejlesztések a regionális és az ágazati szemléleten túlmutató intézkedéseken alapulnak. A beavatkozások térbeli és időbeli összehangolása elősegítheti a szinergia érvényesülését és ezáltal a leghátrányosabb helyzetű kistérségek esélyhez jutását (Molnár, 2005). Ezeknek a programoknak a célja, hogy csökkenjen a távolság a jó helyzetű, fejlett területek közelében elhelyezkedő és a perifériára szorult, súlyosan hátrányos helyzetű térségekben élők megélhetési lehetőségei, életminősége és életkilátásai között. Fontos cél, hogy a megvalósuló fejlesztési projektek eredményeképpen csökkenjen a szociális ellátórendszerre gyakorolt nyomás, és nőjön a gazdaság teljesítőképessége. Ezen a területen különösen fontos, hogy a fejlesztések következtében tartós, hosszú távon (15–20 év) is fenntartható fejlesztések valósuljanak meg. (Tóth - Goda - Malomsoki, 2009).

Magyarországon 2007-ben 96 helyi vidékfejlesztési közösség jött létre (3. ábra). 2008-ban elkezdődhetett a HVS kidolgozása, majd ezek a közösségek a kidolgozott Helyi Vidékfejlesz-

tési Stratégiáik alapján LEADER Akciócsoportok lettek. Az akciócsoportok vezetésével már 2008-ban megjelentek az első pályázati lehetőségek az ÚMVP III. tengelyében. A LEADER célterületek és a pályázati felhívás csak 2009-ben került meghirdetésre. Az akciócsoportok feladata és felelőssége az évek során növekedett, és a LEADER 7 alappillére egyre nagyobb mértékben kiteljesedett. A helyi akciócsoportok jogszabályban meghatározott kötelező feladatai az alábbiak:

- HVS elkészítése, felülvizsgálat
- Tájékoztatás, tanácsadás, információ-szolgáltatás
- Projektgenerálás
- Pályázatok ügyintézése, pontozása
- Honlap működtetése
- Adatszolgáltatás

4. ábra A LEADER intézkedés hatálya alá tartozó földrajzi terület 2007-2013



Forrás: Váti Kht.

Vidékfejlesztési Operatív Program 2014-2020

Jelenleg a Vidékfejlesztési Operatív Program Bizottság általi elfogadása folyamatban van. Ebben a programozási időszakban a programszintű projektek kerülnek előtérbe, illetve a munkaerő igényes területek. A LEADER helyi akciócsoportok alakítása jelenleg folyamatban van, a helyi fejlesztési tervek kidolgozása, és az első pályázatok szintén az év második felében várhatóak.

Összegzés

Magyarországon 2004-2006 között a LEADER+ program a tanulás időszaka volt. Ennek megfelelően a tapasztalat szerzés ideje volt a Helyi Közösségek/Akciócsoportok körében. A 2007 óta tartó időszakban számos jó kezdeményezés valósult meg. A tanulás időszaka lezárult, melyet várhatóan a sikeres forráslekötés és forrásfelhasználás fog igazolni. Pozitívum-

ként a helyi társadalmi tőke növekedése és a helyi szereplők aktivitása emelhető ki a 2007-2013-as költségevetési időszakban. A finanszírozás megoldása, a bürokrácia és a pályázati döntési időszak lerövidítése még kiemelt feladat marad a 2014-2020 programozási időszakban.

Irodalomjegyzék

1. 93/2007 (VII.29.) FVM rendelet
2. 147/2007 (XII.4.) FVM rendelet
3. 76/2011 (VII.29.) VM rendelet
4. European Commission, "The EU Rural Development Policy 2007-2013"
5. European Commission, "The Leader approach - A basic guide"
6. Molnár Melinda (2005): Regionális egyenlőtlenségek SZIE GTK egyetemi jegyzet
7. Németh S. (2009) Az integrált és komplex vidékfejlesztés 2007–2013. – A Falu. 4. 77–90. o.
8. Tóth T (szerk.) (2009/b) Regionális gazdaságfejlesztés és menedzsment Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
9. Tóth T, Goda P, Malomsoki M, (2009.): A fenntarthatóság elemei a terület- és vidékfejlesztésben In: Orosz z, Szabó V, Fazekas I (szerk.) MTA Környezet és energia, Debrecen: Debreceni Egyetem - MTA Debreceni Akadémiai Bizottság, pp. 292-297. (ISBN:978-963-7064-20-3)

dr. SZALMA BORBÁLA[244]: A robotok és a magánjog

„…a technika eszköz. Egy gép. Amely nem ad semmit, és nem vesz el semmit. Az ember az, aki a technikával rombol vagy épít.”

(A.J. Christian: A.J. Christian c. könyv)

Jelen tanulmány célja, hogy bepillantást nyújtson a robotika és a jog kapcsolatába, részletesebben tárgyalva a jogalanyiság – jogképesség és a felelősség kérdését a Polgári Törvénykönyv (Továbbiakban: Ptk.) alapján. Az első két fejezet célja, a szükséges fogalmi meghatározások mellett, annak a technikai háttérnek a rövid ismertetése, amelynek köszönhetően a jog számára is érdekessé válnak a robotok. A tanulmány második része a robotok jogi megítélésével foglalkozik.

1. Bevezetés

Az innovációs folyamatok sokasága jellemezte rohamos technológiai fejlődés, és a versenyorientált gazdaság, a tömeges termelés életre hívta a robotikát, amelynek eredeti célja[245] hasznos eszközök fejlesztése emberi használatra. [Weng, 2009] A robotika - a robotok tudományága, amely azok előállításával, alkalmazásával és fejlesztésével foglalkozik -, [Dárdai, 2009] egyesíti a két nagy tudományterületet, a természettudományt és a humántudományt, érintve számos tudományágat, mint pl. a biológia, neurológia, pszichológia, fizika, jog, szociológia. [Veruggio, 2007] A robotika három törvényét[246] Isaac Asimov fogalmazta meg, [Anderson, 2008] [Veruggio, 2007] a tekintetben azonban megoszlanak a vélemények, hogy azok valóban a robotika alapjainak tekinthetők-e vagy pedig csupán a tudományos fantasztikum szintjén léteznek.

A mai termelésorientált társadalom és a fogyasztói igények egyaránt eredményezték a robotok alkalmazását – többek között - az iparban, klasszikusan az ún. „három D” feladatok ellátására, vagyis amelyek egyhangúak (dull, pl. gyártósori munkák, koszosak (dirty, pl. porszívózás) vagy veszélyesek (dangerous, pl. bombák hatástalanítása). [Lin,Abney,Bekey 2011] Az ipari robotok automatikusan vezérelt, újraprogramozható, többcélú kezelők,[247] melyek komplexitása változhat az egyszerű robotrendszerektől az összetett robotrendszerekig. [Veruggio, 2007]

Nem csak az ipari robotok hagyományos feladata, hogy végrehajtsák a „három D” feladatokat. Ezen körbe tartozó feladatokon túl manapság a robotok ellátnak más típusú feladatokat is, mint pl. a Mars felszínének vizsgálata, vagy nagy precizitást igénylő operációk.[Lin,Abney,Bekey 2011]

---

[244] PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem

[245] Példa a robotika eredeti céljára: svájci kutatók agyhullámmal irányított robotot mutattak be 2012-ben, ami t a lebénult emberek segítésére hoztak létre. Részletesebben lásd: http://itcafe.hu/hir/robot_agy_mozgasserult.html (Utolsó letöltés dátuma: 2015. április 7.)

[246] -A robot nem sebesíthet meg emberi lényt vagy nem köteles tűrni tétlenül, hogy emberi lény bármilyen kárt szenvedjen.
-A robot engedelmeskedni tartozik az emberi lény utasításainak, kivéve ha ezek az utasítások az első törvény előírásiba ütköznének.
-A robot tartozik saját védelméről gondoskodni, amennyiben ez nem ütközik az első vagy második törvény bármelyikének előírásaiba. Lásd pl.: Susan Leigh Anderson: Asimov’s „Three Laws of Robotics” and Machine Metaethics. *AI & Soc.*, (2008), 22: 477-478. elérhető: http://link.springer.com/article/10.1007/s00146-007-0094-5#page-1 (Utolsó letöltés dátuma: 2015. április 7.)

[247] Definiálta az ISO 8373. Lásd: http://www.ifr.org/industrial-robots/ (Utolsó letöltés dátuma: 2015. január 18.)

A mai robotok még megfelelnek azon felfogásnak, miszerint a gépeket az ember irányítja és ad utasítást számukra a feladatok végrehajtására. A technológia fejlődése azonban növeli a gépektől való függésünket, [Varga, 2013] Mára az okostelefonok a mindennapjaink elengedhetetlen kellékeivé váltak, bizonyos értelemben függünk tőlük, gondolva arra, hogy rajtuk keresztül érjük el az internetet, olvasunk és írunk e-maileket, közösségi oldalakat látogatunk és kapunk értesítést történésekről, fényképeket készítünk és kezelünk, mindemellett pedig a mobiltelefonok klasszikus funkciójukat is ellátják, úgy mint a telefonálás, SMS küldés és fogadás, ébresztőóra, számológép, egyéb. A rohamos fejlődés paradigmaváltáshoz vezethet az ember-gép viszony tekintetében a ma még érvényes alá-fölérendeltséget illetően, ugyanis a robotok önállóssága folyamatosan növekszik. Ez köszönhető annak, hogy egyre inkább ellátnak olyan feladatokat is, amelyek szélesebb körű döntéshozatalt és erre való képességet igényelnek. Azonban a robotok döntési önállóságának kiterjedésével az emberek irányításban betöltött szerepe fordítottan arányosan csökken, [Varga, 2013] ami árnyalhatja a most meglévő alá-fölérendeltségi viszonyt. A robotok esetében az ember által gyakorolt ellenőrzés foka szerint három kategória különíthető el: [Varga, 2013]

- az emberi utasítás alapján működő robotok, teljes irányítás
- előre megadott utasítások alapján működő robotok, melyek működését az ember figyelemmel kíséri és bárminemű rendellenesség esetén beavatkozik a végrehajtásba, végső soron le is állíthatja azt, ember általi ellenőrzés
- az ember megadja a végrehajtáshoz szükséges információkat, azonban annak menetébe nem avatkozik bele, működés ellenőrzés nélkül.

A kutatások[248] arra irányulnak, hogy a robotok egyre nagyobb fokú önállóságot érjenek el. A mesterséges intelligencia (artificial intelligence = AI.) fejlődése hozzájárul ahhoz, hogy a robotok meghozzák döntéseiket és eltérő körülmények közt a feladatokat hatékonyan hajtsák végre anélkül, hogy minden előrelátható lehetőség, külső inger és az ezekre adott válasz beléjük lenne programozva, [Vajna, 1998] továbbá a külső emberi beavatkozás szükséges lenne. [Varga, 2013] A robotika és a mesterséges intelligencia közös célja az emberi gondolkodás és az emberi külső imitálása, [Gerlóczy, 1996] olyan robotok létrehozásával, amelyek fel tudnak érni az emberi intelligenciához – esetlegesen felül is tudják múlni azt - és teljesíteni tudnak az ismeretlen, változó és kiszámíthatatlan környezetben. Ezek az emberi típusú robotok, az ún. Humaniodok, amelyek képesek lesznek a szenzoraikból nyert információk feldolgozásával koordinált cselekedetekre és az emberrel történő[249] kommunikáció [Simon S., 2004] magas szintjére. [Veruggio, 2007] A humanoid robotok kutatása nem új keletű, már az 1990-es évek második felében is voltak erre irányuló törekvések.[Gerlóczy, 1996] Ez tehát a végső cél, amely eredményezheti az emberek-robot társadalmi együttélés egyensúlyának megbomlását.

Az ember-robot társadalmi együttélés kérdésének gyakorlatban történő felszínre kerülését a kutatók az elkövetkezendő két évtizedben várják. A robotok feltételezhetően a hétköznapok részévé fognak válni, akként, hogy az erősen szabályozott ipari robotokhoz képest megjelennek a viszonylagos önállósággal bíró új generációs robotok (New Generation Robots = NGR), amelyek – többek között - társadalmi, jogi és biztonsági kérdéseket vetnek fel. A veszélyszint szerint a robotok lehetnek alacsony (pl. takarító robot), közepes (pl. betegápoló robotok) és magas (pl. humanoid robotok) veszélyi szintűek. [Weng, 2009] Jelen tanulmány a

[248] Például: a Vicarious cég kutatásai, Google vezető nélküli autói (Google driveless car), az AIKO projekt, a Honda ASIMO projektje.

[249] Magyarországon 2004-ben jelent egy magyar vállalat által fejlesztett BoBeRt nevű beszélgetőrobot, vagy chatbot. A chatbot technológia lényege, hogy „a felhasználó által beírt mondatot a rendszer elemzi, majd a tudásbázisában az ehhez tartalmában hasonló mondatot társítja…” Lásd: http://www.origo.hu/techbazis/internet/20041012ujhonlapjan.html (Utolsó letöltés dátuma: 2015. március 22.)

továbbiakban a magas veszélyszintű új generációs robotokhoz (Továbbiakban: robot) kapcsolódó kérdésekkel foglalkozik.

2. A mesterséges intelligencia és annak szerepe a robotikában, valamint az ember-robot társadalmi együttélés kialakulásában

A mesterséges intelligencia *„célja az általános emberi intelligencia megalkotása”*.[Daróczy, 2010 79. o.] Az emberi intelligenciát Alan Turing akként definiálta, hogy *„képesség arra, hogy az illető úgy reagáljon, mint egy emberi lény”* [Weng, 2009 274. o.] David Wechlsler szerint az *„intelligencia az egyénnek az az összesített, vagy globális képessége, amely lehetővé teszi, hogy célszerűen cselekedjen, hogy racionálisan gondolkodjon és eredményesen bánjon a környezetével.”*[250] [Dudás] Az intelligencia definícióját illetően még nincs egységes álláspont, annak jelenleg igen tág meghatározását láthatjuk.

A mesterséges intelligencia segítségével a robotokat úgy kell kialakítani, hogy azok úgy cselekedjenek, mint egy biomorf robot különleges képességekkel. A biomorf robotokra, a biológiai rendszerek imitátoraiként tekinthetünk, aktuális példája – többek között – a snakebot.[251] A mesterséges intelligencia kutatók már megtalálták a módját, hogy olyan biomorf robotokat[252] készítsenek, amelyek képesek arckifejezésekre. A neurológusok szerint az emberi agy három koncentrikus rétegre bontható, amelyek biomorf megfelelői a mesterséges intelligencia kutatói számára a cselekvési intelligencia, az autonóm intelligencia és az ember alapú intelligencia. A cselekvési intelligencia funkciói az idegrendszeri funkcióknak felelnek meg, összhangba hozzák az érzékelés általi és a magatartási információkat, így adva meg a robotnak azt a képességet, hogy kontrollálja pl. a fej- és szemműködést, mozogjon a térben,[253] mozgassa a karjait és szemügyre vegye a környezetét. Az autonóm intelligencia a problémamegoldás képessége, mely magában foglalja pl. az elsődlegesen tapasztalatokon alapuló tervezést és az alakfelismerést. Az ezek eredményeként mutatott viselkedések logikusak, de nem tudatosak.[254] A harmadik, az ember alapú intelligencia, amely magasabb szintű kognitív képességeket jelent, amik maguk után vonják az emberi környezet látásának új módjait és az absztrakt gondolkodást. A kutatók próbálkoznak a fent említett intelligenciák kombinálásával a célból, hogy a robotok emberszerűbben cselekedjenek, komplex ötleteket értsenek meg, gyorsan tanuljanak és tanuljanak a saját tapasztalataikból egyaránt.[Weng, 2009] Konkrét példaként említve, a mesterséges intelligencia kutatásával foglalkozó Vicarious nevű

[250] Az intelligencia további definícióit lásd: Dudás László*: Mesterséges intelligencia*. 3-7. http://www.ait.iit.uni-miskolc.hu/~dudas/MIEAok/MIea1.PDF (Utolsó letöltés dátuma: 2015. január 18.)

[251] A snakebotot lásd: https://www.youtube.com/watch?v=vCrN47cOmHQ (Utolsó letöltés dátuma: 2015. január 20.) Ez egy robotkígyó, amely képes önállóan mozogni. A NASA második és harmadik generációs Snakebot nevű robotjai érzékelők segítségével képesek a terep egyenlőtlenségeit mozgás közben letapogatni, alkalmassá válva ezáltal a bolygók felszínének felfedezésére. Lásd: http://konyvtar2.mome.hu/doktori/ertekezesek/DLAertekezes-BaloghZsolt-2011.pdf (Utolsó letöltés dátuma: 2015. április 7.)

[252] Az Aiko Projekt keretében létrehozott Aiko V2 robot bemutató videója szerint a robot beszél, bólogat, rászól az emberre, hogy ne érintse meg koszos kézzel az arcát és pislog, példaként szolgálva az ember típusú biomorf robotokra. Részletesebben lásd: http://www.projectaiko.com/video.html (Utolsó letöltés dátuma: 2015. március 22.)

[253] Pl. ASIMO, amelyet 1983 óta fejleszt a Honda. 2008-ban már klasszikus zenekart vezényelt. Részletesebben lásd: http://japanfelderito.hu/asimo-a-japan-robotika-gyongyszeme/ (Utolsó letöltés dátuma: 2015. január 20.)

[254] Például: *„ A teszt jelleggel működő intelligens otthonokban például mesterséges intelligenciával segített szoftverek elemzik az ott lakók szokásait. Az öntanuló program a koraeste a nappaliba érkező családfő számára bekapcsolja a tévét és levesz a lámpák fényerejéből. Viszont rögtön dilemmát okoz a szoftvernek, ha ugyanakkor a kisgyerek is kicipeli a játékait a nappaliba, mert ehhez a tevékenységhez korábban mindig teljes fényerő és kikapcsolt tévé szükségeltetett.”* Lásd: HALASKA Gábor [2011]: Mindenható gépek? - Mesterséges intelligencia a mindennapokban. *Figyelő*, 55. évfolyam 42. szám, 24.

vállalat [255] célul tűzte ki az agykéreg neocortex nevű része által ellátott funkciók komputerkódkénti reprodukálását. A neocortex a nagyagy felületét borító szürkeállomány, [Kriston, 2014] amely a homloklebeny területén magasabb szerveződések székhelye, mint a tanulás, emlékezet vagy a funkciók összerendezése, bizonyos részei pedig az egyéb lebenyek területén is részt vesznek a motoros és a szenzoros funkciók központba való integrációjában. Amennyiben ezen funkciókat sikerül komputerkódként létrehozni, azzal létrejöhet az *„igazi mesterséges intelligencia”*.[Kriston, 2014 1. o.]
Napvilágot láttak olyan, a jövőre vonatkozó felvetések, amelyek szerint az emberi intelligencián alapuló robotokkal új faj jön létre az emberek feletti erő hosszú távú lehetőségével, gondolva itt mind a szellemi, mind az erkölcsi dimenziókra.[Weng, 2009] [Veruggio, 2007]

Véleményem szerint kulcsfontosságú a jogalkotók szerepe abban, hogy lefektessék a mesterséges intelligencia alkalmazását korlátozó szabályokat, biztosítva ezáltal, hogy a robotokra továbbra is eszközként és ne, mint új fajra tekinthessünk, ami túlmutat a robotika eredeti célján és az emberek/fogyasztók érdekein.[Weng, 2009]

3. Robotjog és robotetika kapcsolódva az új generációs robotok létrejöttének víziójához

Amennyiben a mesterséges intelligencia kutatás eléri célját és létrejönnek a mesterséges intelligenciával rendelkező robotok, a törvényhozás érdeke az ember és robot közti egyensúly fenntartása lesz.[Weng, 2009] Feltéve, hogy az ehhez szükséges ismérveknek megfelel, a robotjog (Robot Law) új jogágként jöhet létre és foglalkoznia kell a fejlődés eredményezte technológiával, amely az évszázad végére megtalálható lesz a világ háztartásainak nagyobb részében. A robotok esetében is szükséges a jogi szabályozás mintegy alapjaként szolgáló etikai/erkölcsi szabályok tekintetében megállapodásra jutni, ami a robotetika (Robot Ethics) feladatkörébe tartozik. [Weng, 2009]

A jogi és etikai szabályokról való gondolkodás relevanciáját a robotok vonatkozásában a köztük és más technológiai rendszerek közt fennálló azon különbség adja, hogy a robotoknak meg kell oldania olyan helyzeteket, dilemmákat, amelyeket jogi és/vagy erkölcsi alapon lehetséges. Ehhez etikai terveket kell kiválasztani és beépíteni a készítőknek a robotokba. A robotikában megjelenő etika fókuszában három dolog állhat: 1. Az emberek hogyan cselekedhetnek etikusan a robotok által vagy a robotokkal? 2. Hogyan alakíthatóak ki a robotok úgy, hogy etikusan cselekedjenek? [Asaro, 2006] Ehhez kapcsolódóan további kérdés, hogy hogyan ellenőrizhetjük a robotok által felállított értékrendszert? [Weng, 2009] 3. Hogyan kellene megoszlania a felelősségnek a társadalmi-technikai kontextusban, hogyan kellene szabályozni az emberek és robotok viselkedését? [Asaro, 2006] Kérdésként merül fel ehhez kapcsolódóan, hogy a világ összes rendszerét tekintve melyiké lesz a megfelelő? Hogyan tudjuk a robotokat arra programozni, hogy engedelmeskedjenek a törvényi és etikai normáknak? Erre két módszer jöhet szóba, az egyik szerint a robotokba kialakításuk során erkölcsi jellegű korlátozásokat építünk, melyeket alapelvként követ majd; a másik lehetőség, hogy etikai elvek és dilemmák sokaságát programozzuk a robotokba a megfelelő válaszokkal és a robot a betáplált példák alapján, mintegy analógiaszerűen fogja ezeket használni a saját cselekedeteire.[Weng, 2009] A robotetikával szembeni elsődleges elvárás, hogy megakadályozza a robotok általi sérelemokozást és csak másodlagos, hogy alapként erkölcsi elveket szolgáltasson a részükre. [Asaro, 2006]

Bár az erkölcsi felelősség és a jogi felelősség nem ugyanaz, de nagyobb valószínűséggel találhatunk praktikus megoldásra, ha az utóbbi oldaláról közelítünk, [Asaro, 2006] ame-

[255] A vállalat küldetéseként jelölte meg a mesterséges intelligencia algoritmusok új generációjának létrehozását („Our mission: build the next generation of A.I. algorithms”) Részletesen lásd: http://vicarious.com/ (Utolsó letöltés dátuma: 2015. március 22.)

lyet tekinthetünk az erkölcsi felelősség részhalmazának. [Asaro, 2007] Egyfelől azért, mert a jogi követelmények hatással lesznek a robotikai mérnökök által használt technológiai megoldásokra, [Asaro, 2006] hiszen kénytelenek lesznek a problémamentes gyártás érdekében azoknak megfelelően eljárni. Gondolva itt pl. a robotok kialakítása során figyelembe veendő szabványokra, amelyek irányt mutatnak a robotok kialakításának gyakorlatára is. [Asaro, 2007] Másfelől a jog megfelelő keretet biztosít, ezért nincs szükség annak eldöntését megvárni, hogy melyik erkölcsi elv a megfelelő, [Asaro, 2006] ami „gyorsíthatja" a szabályozás folyamatát, mert az erkölcsi tételek sokszor nincsenek rögzítve, illetve azok értelmezése vagy adott esetben betartása tekintetében sem egységesek az emberek.

A feladat tehát, jogi normákat integrálni a robotokba azért, hogy azok váljanak a robot viselkedésének központjává és engedelmeskedjenek nekik. [Lin,Abney,Bekey 2011] Szükséges lehet a jogok és kötelezettségek pontos meghatározása. Ennek mikéntjéhez kapcsolódóan azonban felmerül a kérdés, hogy a robotok hol helyezkedjenek el a jogrendszerben? Ugyanis nem emberek, de már nem is igazán gépek, mivel a mesterséges intelligencia által képesek lesznek a normák által nem szabályozott cselekedetekre, valamint az önállóságuknak köszönhetően képesek lesznek saját értékrend felállítására, így indokolt lehet egy jogi státusz kialakítása.[Veruggio, 2007]

Egyik felvetés, hogy a robotot a jog quasi személyként kezelhetné, amelyre példaként szolgálhatnak a kiskorú személyek, akik nem élvezik a jog által elismert személyiséghez kapcsolódó jogosultságok mindegyikét pl. önállóan nem köthetnek meg valamennyi szerződést. Hatályos polgári jogunkban jelenleg jogalanyok az emberek, valamint a másik nagy csoport az embereken kívüli jogalanyok csoportja a jogi személyek. A jogalanyiság magának a személynek az elismerése, akinek pedig a jog a személy mivoltát elismeri, az jogképes, vagyis jogok és kötelezettségek alanya lehet. [Jobbágyi, 2013] Ha elképzelhetőnek tartjuk azt, hogy az autonóm döntéshozatalra képes robotoknak jogokat valamint kötelezettségeket határozzunk meg a jog által, ez feltételezheti, hogy a robotok valamiképp legyenek jogképesek, vagyis jogalanyok. Az egyértelmű, hogy az emberi személyekkel azonosként nem ismerhetőek el, mert személyisége csak az embereknek van. [Vékás, 2013] Fentebb mintegy mintaként került megjelölésre a kiskorú személyek köre. A kiskorú személyek, mint emberek általános, egyenlő és feltétlen jogképességgel rendelkeznek. Jelen tanulmányban is érdemes azonban szót ejteni a jogképesség mellett a cselekvőképességről is. A kettő különbözik, cselekvőképessége[256] csak az embernek van. A kiskorúak esetében azok cselekvőképessége a törvény rendelkezése alapján korlátozódik. A jog ugyanis azon képességből indul ki, hogy az ember érdekeinek megfelelő akaratot alakít ki és azt egyértelműen ki is nyilvánítja – többek között -, rendelkezik az ügyei viteléhez szükséges belátási képességgel, azaz alkalmas arra, hogy lássa a nyilatkozatai jogkövetkezményét és viselje azokat.[Bíró, 2013] A kiskorúak esetében ezen belátási képesség azonban még nincs meg, így a törvény rendelkezése folytán nem teljesen cselekvőképesek.

Azon tények, hogy cselekvőképessége és személyisége csak az embernek van, azt gondolom nem teszik alkalmazhatóvá a magánjogi megítélés mikéntjeként a kiskorúakra vonatkozó szabályokat, hiszen a robot nem ember, ekként, ha cselekvőképessége csak az embernek van, a robotnak a személyiség mellett, cselekvőképessége sem lehet - annak ellenére, hogy a mesterséges intelligencia által az ügyviteli képesség lehetősége adott lehet -, pusztán azon tény alapján, hogy nem ember.

Magára a jogalanyiságra vonatkozóan kiindulópont lehet még az ember által létrehozott jogi személy, amelynek a jogképessége állami elismerésen alapul. [Bíró, 2013] A jogi

[256] *„A cselekvőképesség az embernek – csak az embernek - az a képessége, amelynél fogva saját akaratelhatározásával, saját nevében jogokat szerezhet és kötelességeket vállalhat."*
Lásd: Bíró György (szerk.)[2013]: *Általános tanok és személyek joga Új magyar polgári jog tankönyv, (I-VII.) I. kötet*, Novotni Alapítvány, Miskolc, 176.

személyek polgári jog általi elismerése azt jelenti, hogy jogviszonyok alanya lehet, amiből őket jogok illetik és kötelezettségek terhelik személyi és vagyoni viszonyaikban,[257] a személyhez fűződő jogok tekintetében pedig csak azok, amelyek értelmezhetők a jogi személy vonatkozásában.[258] [Vékás, 2013] A *„jogi személy az ember jogalanyiságán nyugvó (..) jogi megoldás"*[Bíró, 2013 313. o.], jogképessége így az ember jogképességéből ered. [Vékás, 2013] A jogi személy jogalanyisága azonban másodlagosnak tekintendő az emberéhez képest. A jogalanyok ezen zárt körét tekintve azonban van kivétel, [Bíró, 2013] amelyeknek esetében jogi rendelkezések *„jogi személyiséggel fel nem ruházott szervezetek részére is meghatározott jogviszonyokban jogalanyiságot biztosítanak, e szervezeteket részjogképességgel felruházott, relatív jogképességgel rendelkező jogalanyoknak nevezzük."* [Bíró, 2013 313. o.]

Véleményem szerint a mesterséges intelligenciával ellátott robotoknak abszolút jogképessége nem szabad, hogy legyen, mert ezzel az ember általi ellenőrzés elveszhet, amelynek beláthatatlan társadalmi hatásai lehetnek. Ha a jogalkotó célja, hogy az emberek és a robotok közti hierarchiát és egyensúlyt biztosítsa, a legcélszerűbb lehet a relatív jogképességgel rendelkező jogalanyok körét bővíteni a robotokkal, jogaikat és kötelezettségüket csak korlátozottan, a létrejöttük céljának megfelelően megszabni, tehát részjogképességet adni nekik. A Ptk. szerint a jogképesség korlátozhatatlan, ez helytálló a jelen társadalmi környezetben és azt gondolom, hogy ez a rendelkezés nem sérül azáltal, hogy a robotokat csupán részjogképességgel ruházzuk fel, hiszen ez nem jelent abszolút jogképességet, mint ahogy az a természetes vagy a jogi személy esetében van. Így megvalósulna az emberi ellenőrzés, hiszen a célt mi, mint gyártók határozzuk meg és tápláljuk a robotba, továbbá megmarad az alá-fölérendeltségi viszony. Fontos lehet konkrétan megjelölni minden egyes robottípus esetében azon célt, amelyre létrejön és ezzel összefüggésben azt is, hogy őt ekként milyen jogok illetik és kötelezettségek terhelik. Ennek eszközei lehetnek akár nemzetközi szabványok is, amelyek robottípusonként jelölhetnék meg, hogy egy-egy konkrét célhoz pl. beteggondozás[259] milyen jogok és kötelezettségek kapcsolódnak. Az absztraháció jelentős akadályokba ütközhet a jogok vonatkozásában, mivel azok szorosan a létrejövetel céljához kell kapcsolódjanak, így az adott cél vonatkozásában a taxatív felsorolás lehet elképzelhető, a kötelezettségek tekintetében már inkább elképzelhető egy generális kötelezettségi kör. Képzavarral élve, akként lehetne meghatározni a célnak megfelelő jogokat és kötelezettségeket, mint ahogy azt a polgári jog a kötelmi különös részben az egyes szerződéstípusok vonatkozásában teszi. Azonban ez már a szabályozás miként jének kérdése, azt gondolom, az első lépés annak eldöntése miként illesszük be a jogrendszerbe a robotokat. A hatályos rendelkezések alapján a relatív jogképességgel rendelkező jogalanyok körének bővítését látom a legideálisabbnak.

A robotok jogi megítélésének másik lehetséges útja, ha ragaszkodva a jelenlegi dogmatikához, tekintet nélkül azon esetlegesen létrejövő képességükre, hogy önállóan döntést tudnak hozni, a robotot egyszerűen ingó dologként kezeljük. A dologkénti megítélést erősíti, hogy jogalanyon nem állhat fenn tulajdonjog, a robotnak azonban kell, hogy legyen egy tulajdonosa, aki végső soron a fogyasztó.

Azt gondolom a robot dologkénti megítélése nem csak egyszerűbb, hanem most még életközelibb, és megkockáztatom, hogy magától értetődőbb is. Véleményem szerint a jövőben azt kell meghatározni, hogy a robot vonatkozásában hol a határ a relatív jogképességű jogalany és a dolog közt. Ennek eszköze a mesterséges intelligencia absztrahált fogalmának megalkotása lehet.

[257] 2013. évi V. tv. 3:1. § (2) A jogi személy jogképessége kiterjed minden olyan jogra és kötelezettségre, amely jellegénél fogva nem csupán az emberhez fűződhet.
[258] 2013. évi V. tv. 3:1.§ (3) A jogi személy személyhez fűződő jogaira a személyiségi jogokra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni, kivéve, ha a védelem jellegénél fogva csupán az embert illetheti meg.
[259] Japánban a Panasonic forgalomba hozott olyan robot nővéreket, amelyek beadják a gyógyszereket a betegeknek. Részletesebben lásd: http://www.betegszoba.hu/?r=3961

4. A felelősség kérdése

Az új generációs robotok aziránya mutatnak, hogy a jövőben a robotok a döntéshozatal teljes jogú részei lesznek és az emberek inkább a feladatok végrehajtásának ellenőrzőivé válnak, amely végső soron azt jelenti, hogy ha nem kívánatos irányt vesz a robot cselekedete, az embernek meg kell tartania azt a képességét, hogy „lekapcsolja a rendszert", ezzel megállítva azt. A felelősség kérdését felveti egyfelől a jogi státusz biztosításának kérdése, másfelől, hogy a mesterséges intelligencia kiváltotta autonóm automatizmus növekedésével a következmények előreláthatósága és befolyásolhatósága egyre csökken.[Varga, 2013]

A központi kérdés: Felelősségre vonható-e a robot? Ez összefügg azzal, hogy a robotok általi feladatvégrehajtás során az emberi döntéshozatal fokozatosan háttérbe szorul, a mesterséges intelligencia által pedig a robotok képesek lesznek az autonóm döntéshozatalra, mely döntésük feltehetőleg hatással lehet az emberekre. [Varga, 2013] Abban, a témával foglalkozó valamennyi kutató egyetért, hogy a robot felelőssége ténylegesen emberi felelősség, a tudatosság hiánya miatt. A robot felelőssége és felelősségre vonása továbbá azért sem oldható meg, mert a robotokra a meglévő jogkövetkezményeket nem lehet eredményesen alkalmazni. [Weng, 2009][Varga, 2013] Talán a kártérítés vagy kártalanítás intézményének reparatív jellege juthat érvényre, hiszen az a károsult oldalán realizálódik, de ehhez kapcsolódóan felmerül, hogy a robot miként tudna teljesíteni? Azt gondolom, ezen jogintézmények is alkalmazhatatlanok a robotok vonatkozásában.

David McFarland: Guilty Robots, Happy Dogs: The Question of Alien Minds c. könyvében azt írja, hogy *„Ha egy robot balesetet okozna, közvetlenül vagy közvetetten, de csakis okozati szempontból lenne felelős ezért, ami pedig csak azt jelentené, hogy a hiba a robotban van, nem pedig azt, hogy a baleset a robot hibája."*[260][Varga, 2013 17. o.]

Az autonóm döntéshozatallal fennáll annak a lehetősége, hogy a robot személyi vagy vagyoni kárt okoz és ha ez bekövetkezik az ezért fennálló felelősséget valakinek vállalnia kell. Ha azt mondjuk, hogy a felelősség azt a személyt terheli, aki megadta a robotnak az utasítást vagy az engedélyt a cselekvésre, azzal a robotok tulajdonosaira aránytalanul nagy terhet róhatunk, míg a gyártókat méltánytalanul védenénk, akik a kedvezőtlen kialakítással hozzájárulhatnak a robotok általi károkozáshoz. [Asaro, 2007] Egységesnek tűnik a témával foglalkozók véleménye a tekintetben, hogy a felelősséget mögöttesen a robot tulajdonosának, [Weng, 2009] vagy az alkalmazáshoz legközelebb állóknak kell vállalni. [Varga, 2013] A tulajdonos felelőssége, a háziállatok tulajdonosainak kedvenceik károkozásáért fennálló felelősség analógiájaként jelenik meg. Az alkalmazáshoz legközelebb állók felelősségének alapja, hogy a robot a diszfunkcionalitás miatt követ el károkozó cselekményt. Az alkalmazáshoz legközelebb állók sorát a tervező mérnökkel kezdhetjük, akinek a felelősségét megalapozhatja, hogy figyelmen kívül hagyott valamit a tervezés során – ami lehet a vonatkozó szabvány előírása, vagy valamely tervezés során bevett szokvány - és ennek eredményeként a robotban eredendően benne volt a károkozás lehetősége. [Weng, 2009] Megállapítható a programozó vagy programozók[261] felelőssége is. [Varga, 2013] A programozók csoportjának felelőssége esetén felmerül a kérdés, hogy az milyen arányban oszlik meg köztük? Ez azért is fontos, mert manapság az összetettebb eszközök programozása vonatkozásában elképzelhető, hogy mindenki csak részfeladatot végez, hogy maguk a programozást végzők ne ismerjék meg a know-how-t képező ismeretet, de felfogható elővigyázatosságként is arra gondolva, hogy így talán kisebb

[260] David McFarland [2008]: *Guilty Robots, Happy Dogs: The Question of Alien Minds*. Oxford University Press, 1-2.

[261] Arra, hogy egy szoftver hibának mekkora jelentősége van, azt gondolom jó példa az Egyesült Államok Haditengerészetének esete. 2010 augusztusában az operátor tiszt 30 percre elvesztette az uralmat a Haditengerészet drónja felett, amely így behatolt Washington feletti védett légtérbe. Részletesen lásd: http://www.nytimes.com/2010/08/26/us/26drone.html?_r=0 (Utolsó letöltés dátuma: 2015. január 20.)

a teher, ami a csökkenti a hibák előfordulásának lehetőségét. Azt gondolom, ha nem egyértelmű, hogy mely programozási szakaszban történt a hiba, amelynek következtében a kár keletkezett, a programozók károsulttal szembeni felelőssége egyetemleges kell, hogy legyen. Ha viszont konkretizálható annak a személye, aki a programozás során a hibát vétette, ő egyszemélyben felel. Fennállhat a felelőssége továbbá a gyártónak is, aki a hibás terméket gyártotta, [Varga, 2013] valamint a forgalmazóé, aki – ha tudott a hibáról, ennek ellenére – forgalomba hozta azt. Végső soron pedig, ha az előzőekben említettek felelőssége kizárható a robot által okozott kárért a tulajdonos felel.[262] Kérdéses, hogy a tulajdonos kimentheti-e magát azzal, hogy nem ő adta a robotnak a kárral okozati összefüggésben lévő utasítást

A felelősségi kérdések vizsgálatát a Ptk. rendelkezéseinek esetleges alkalmazási lehetőségeivel kívánom folytatni, bár úgy vélem, hogy a magyar szabályozás kiindulópont lehet ugyan a kérdésben, azt a későbbiekben mindenképp nemzetközi szinten lesz érdemes rendezni.

A következőkben tárgyaltak szempontjából a robotra, mint dologra kell tekinteni, mert ezáltal lehet termék vagy állat. Felvetődik a kérdés, hogy akkor korábban miért esett szó a robot quasi jogalanyként megítéléséről? Azt gondolom, hogy a mesterséges intelligenciával bíró robotok vonatkozásában a termékfelelősség és az állatok által okozott károkért fennálló felelősség szabályai csak alapként szolgálhatnak a robotokra vonatkozó felelősségi szabályok kialakítása során és akkor már el is hagyható a dologként megítélésük.

A robotok károkozásával kapcsolatos felelősség esetében alapvetés, hogy a robot felelőssége ténylegesen emberi felelősség.

Elsőként a tulajdonos felelősségét vizsgálnám meg, amelyre – mint ahogy arról már a tanulmányban korábban is szó volt – az állattartó felelőssége lehetne alkalmazható. A Ptk. szerint az állat által okozott kárért az állattartó felel, kivéve, ha kimenti magát. [263] Az állattartó felelőssége az általános felelősségi modell[264] szerint alakul, [Ujváriné, 2014] vagyis négy feltétel együttes megléte szükséges, amiből három elem szükségszerű: a jogellenes magatartás (6:520. §), a kár (6:522. §) és az ezek közt fennálló okozati összefüggés. A negyedik elem a felróhatóság, amely azt jelenti, hogy a károkozó az adott magatartást nem a társadalmi elvárásoknak megfelelően és nem az adott helyzetben általában elvárhatóan fejti ki. Az állat által okozott károkért fennálló felelősség speciális jellege abban fejeződik ki, hogy más a felelős, ugyanis az állattartó felel az általános szabályok szerint.[Ujváriné, 2014] Felmerül a kérdés, miért lenne alkalmazható ez a felelősségi típus a robot tulajdonosára? Azt gondolom ezt illetően egy dolgot kell tisztázni, még pedig azt, hogy az állat és a robot jogilag azonos lehet-e? A robot jogi státuszánál esett szó róla, hogy a robot nem klasszikus szellemi alkotás, de nem is személy. Véleményem szerint helyes, hogy a robot személyiségét nem ismeri el a jog – főképp, ha a felelősség a cselekedeteiért (az eddigi felvetések alapján) az embert terheli -, ekként arra, a most hatályos szabályok szerint dologként tekinthetünk, vagyis inkább kiterjeszthetjük rá a dolog fogalmát (is). Az állatok is dolognak minősülnek, a dolgok csoportosítását tekintve élő dolognak. [Lenkovics, 2000] Így az állatok által okozott károkért fennálló felelősség szabályai vonatkozhatnak a robot tulajdonosának a robot által okozott kárért fennálló felelősségére.

Az esetleges felelősök másik nagy köre az alkalmazáshoz legközelebb álló személyek. Az ő felelősségük szabályozásának jó alapot szolgáltathat a termékfelelősség.[265] A termékfe-

[262] A gyártó és a forgalmazó felelőssége a termékfelelősségen alapulhat, a tulajdonosé pedig az állatok által okozott károkért fennálló felelősségen.

[263] 2013. évi V. tv. 6:562. § (1) Aki állatot tart, az állat által másnak okozott kárért felel, kivéve, ha bizonyítja, hogy az állat tartásával kapcsolatban felróhatóság nem terheli.
(2) Veszélyes állat tartója a veszélyes üzemi felelősség szabályai szerint felel.

[264] 2013. évi V. tv. 6:519. § Aki másnak jogellenesen kárt okoz, köteles azt megtéríteni. Mentesül a felelősség alól a károkozó, ha bizonyítja, hogy magatartása nem volt felróható.

[265] 2013. évi V. tv. 6:550. – 6:554. §)

lelősség fogalma tágabb, valamint szűkebb körben is értelmezhető. Tágabb értelemben a *„termék meghibásodása során előálló vásárlói követelések, pl. szavatossági igények, valamint, ha a hiba keletkezése az eladó vagy gyártó felróható magatartásának következménye, akkor az erre a magatartásra alapított kártérítési igény is.”*.[Imre, 1991 71. o.] Szűkebb értelemben pedig maga a termékfelelősség intézménye, [Imre, 1991] amely esetében a gyártó felelősségének alapja nem annak felróható magatartása, hanem a termék hibás volta.

A termékfelelősségi szabályok megjelenésének oka abban keresendő, hogy a termelés körében is megjelent az igény a biztonságos és hibátlan áruk, egyszóval a minőség iránt. A minőség iránti igény pedig magával hozta a fogyasztók védelmét és a vonatkozó jogszabályi rendelkezések szigorítását, bővítését.[Illés, 2001] A termékfelelősség szabályainak megalkotása azonban rögös utat járt be, mivel egy olyan felelősségi formáról van szó, amely nem egyértelműen illeszkedett a jogrendszerek logikájába, [Izsó, 2000] gondolva mind a kontinentális, mind az angolszász jogra. Ennek oka, hogy a termékfelelősség, a felelősség jellegét tekintve nem egyértelműen deliktuális és nem is egyértelműen kontraktuális felelősség. [Izsó, 2000][Illés, 2001] Ha kontraktuális felelősségként közelítjük meg, alapvető fogyatékosságként mutatkozik, hogy a gyártó és fogyasztó közt nem áll fenn szerződéses viszony, melynek hiánya folytán a fogyasztó a kárát nem tudja érvényesíteni. Azonban, ha deliktuális felelősségnek tekintjük, a fogyasztó bár érvényesíteni tudja az igényét azonban a gyártó az adott helyzetben általában elvárhatóságra hivatkozva kimentheti magát. [Illés, 2001]

Az első felmerülő kérdés tehát, hogy a termék gyártója és a fogyasztó közt van-e fennálló jogviszony? Klasszikusan a kötelmeket azok zártsága, a relatív szerkezet jellemezte és jellemzi. Aminek a gyártókra tekintettel az volt a „jótékony” hatása, hogy kötelem hiányában a forgalmazók voltak kitéve az igényérvényesítésnek és nem a gyártók. A XIX. század azonban változást hozott a kötelmek vonatkozásában, ami a relatív struktúra horizontális felbomlása volt. Ez a jogosulti kör kitágítását jelentette, a vásárlóval (fogyasztóval) azonos veszélyközösségben lévőkre. Ezt követte a XX. század elején a vertikális felbomlás, ami a kötelezetti kör kiszélesítését jelentette, kezdetben csak bizonyos termékek vonatkozásában, majd a hibás termékek közül valamennyire nézve. A magyar joggyakorlatban ezen folyamatok nem egymás után, hanem egymás mellett zajlottak, a bírói gyakorlatnak köszönhetően. [Illés, 2001] Az alakuló magyar termékfelelősségi jog mérföldkövének tekinthető az ún. „papucs” ügy, amelyben a Legfelsőbb Bíróság kimondta, hogy *„Maga a károkozás létesít kötelmet, tehát jogviszonyt a károsult és a termék előállítója között*.” [Illés, 2001 141. o.], továbbá az ún. „kazán”-eset,[266] melyben megállapították a gyártó, a nagykereskedő és a szállító egyetemleges felelősségét a hibásan gyártott kazánok által okozott károkért. [Verebics, 2014]

A mai termékfelelősséget az objektív felelősség jellemzi. Az objektív felelősség a kimentési okok szűkítésével teremthető meg, arra azonban eltérő álláspontok léteztek, hogy a kimentésnek hol a határa. Volt, olyan álláspont, amelyik a kimentési lehetőségeket ésszerű határok közt biztosítani engedte, egy másik azonban termék előállításából „bezsebelt” haszonra tekintettel a termelési folyamat hibáinak viselésére kötelezte volna a gyártót és csak a károsulti közrehatás vagy a forgalombahozatal során keletkezett hiba esetére engedte a kimentést. A köztes álláspont szerint az eladó és a vevő közt a felelősség objektív a szavatossági idő alatt, azután pedig szubjektív alapon állapítható meg. [Illés, 2001] A Ptk. véleményem szerint az első álláspontra helyezkedik, ugyanis objektív felelősséget állapít meg a kimentési okok szűk körével, azonban nem korlátozza csupán a károsulti közrehatásra és a forgalombahozatal során keletkezett hibára. Azt gondolom a kimentési okok ilyesfajta korlátozása a gazdaságra is kedvezőtlenül hatna, mivel a forgalmazók azon álláspontra helyezkednének, hogy háttérbe szorítják az importálást, mivel az komoly rizikót jelenthet a termék meghibásodása szempontjából; vagy a több alkatrészből vagy elemből álló termékeket elkezdenék darabonként forgal-

[266] Lásd: BH 1973.1.19. sz.

mazni, ami a teljes termék vonatozásában a végső ár növekedéséhez vezetne, ami már a fogyasztónak sem lenne érdeke. A gyártók pedig megpróbálnának adott esetben irreális dolgokat is a forgalmazókra hárítani.

A termékfelelősség körében az első írott jogforrás, amely speciális felelősségi rendszert hozott létre, [Illés, 2001] az Európa Tanács 1977-ben elfogadott Egyezménye[267] volt, amit a most is hatályos 1985-ös 85/374/EGK Irányelv[268] követett. A két jogforrás közti különbség a következő: [Illés, 2001][Izsó 2000]

- a termék fogalmába a mezőgazdasági terméket is belevette az Egyezmény, az Irányelv azonban csak ingó dolgokat, a villamosenergiát és a feldolgozatlan mezőgazdasági termékeket tekinti terméknek;
- az Egyezmény a személyi kárt, halált és testi sérülést tekinti kárnak, a dologban bekövetkezett károkat nem;
- valamilyen garanciaalappal az államok részben vagy egészben helyettesíthetik a gyártó felelősségét az Egyezmény szerint, feltéve, hogy legalább olyan védelmet nyújtanak a károsultnak, mint az Egyezmény;
- az Egyezmény nem engedte az államoknak eltérő szabályok elfogadását, akkor sem, ha az a fogyasztóra nézve pozitív lett volna.

Az utolsó ponttal ellentétben a most hatályban lévő Irányelv azt a szabályozási koncepciót követi, hogy felállítja a minimumot a jogegységesítés céljából, azonban a nemzeti jogalkotás számára a fogyasztók javára enged eltérést. [Verebics, 2014] Ennek legszembeötlőbb példája a fejlődési kockázat viselésének kérdése, vagyis, hogy a gyártó felel-e a termék olyan hibája miatt, amelyet a tudomány és a technika gyártáskori állása mellett nem lehet felismerni? [Izsó, 2000] A fejlődési kockázat vitatott kérdés volt, mely során a felelősség ily fokú kiterjesztését ellenzők arra hivatkoztak, hogy ez aránytalan terhet róna a gyártókra és a technikai fejlődésnek is gátat szabna. Az Irányelv kompromisszumot kötött, mert a 7. cikk e.) pontja[269] kimentési lehetőségként fogalmazza meg a gyártó számára, azonban a 15. cikk (1) bek. b.) pont[270] azonban megengedi a tagállamok számára, hogy az Irányelv átültetése során ezt a kimentési lehetőséget elhagyják. Az európai országok többsége – köztük Magyarország sem – nem állapít meg felelősséget a gyártó vonatkozásában a fejlődési kockázat miatt, azonban pl. Belgium, Franciaország, vagy Luxemburg igen.[Izsó, 2000]

Hazánkban az Irányelvvel összhangban az 1993. évi X. törvény rendelkezett a termékfelelősség szabályairól, majd a kodifikáció során eltérő megoldást választva 2013. márciusától a Ptk. integráns részeként, a kártérítésre vonatkozó rendelkezések közt került szabályozásra. [Sós, 2009] A termékfelelősség esetében a kártérítési igényt a fogyasztó (károsult) nem a vele szerződéses viszonyban lévő eladóval szemben érvényesíti – ami a kellékszavatosság lenne -, hanem közvetlenül a gyártóval szemben. Ez azonban nem független a szerződéstől, hanem

[267] Az Európa Tanács 1977. január 27-én elfogadott Egyezménye a testi sérüléseket és halált okozó termékhibákért való felelősségről.

[268] A Tanács Irányelve a hibás termékekért való felelősségre vonatkozó tagállami törvényi, rendeleti és közigazgatási rendelkezések közelítéséről

[269] *„ (…) a termék általa történő forgalomba hozatalának időpontjában a hiba, a tudomány és a technika akkori állása szerint nem volt felismerhető.”* Lásd:http://eurlex.europa.eu/legalcontent/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:31985L0374&from=HU (Utolsó letöltés dátuma: 2015. április 4.)

[270] „ (…) a 7. cikk e) pontjától eltérve, jogszabályaikban fenntarthatnak vagy az e cikk (2) bekezdésében foglaltak szerint hozhatnak olyan szabályozást, amely akkor is megállapítja a gyártó felelősségét, ha a gyártó bizonyítja, hogy a termék forgalomba hozatalának időpontjában a hiba a tudomány és a technika akkori állása szerint nem volt felismerhető.”
Lásd: http://eurlex.europa.eu/legalcontent/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:31985L0374&from=HU (Utolsó letöltés dátuma: 2015. április 4.)

egy „szerződésen átívelő" alakzat, amely kontraktuális viszony fennállása nélkül, de nem attól függetlenül eredményezi a gyártó felelősségét. [Verebics, 2014]

A termékfelelősség szabályait azért gondolom alkalmazhatónak, mert ha a robot dolog, akkor termék (6:551.§) is. A gyártót jelen esetben kiterjesztően értelmezem és az alatt egyaránt értem a tervezési mérnököt, valamint a programozót, vagyis az alkalmazáshoz legközelebb állók körét. A gyártó felelőssége objektív, vagyis mindenképp felel, ami nem zárja ki a harmadik személlyel szembeni igényét. A gyártó abban az esetben felel, ha a magatartás jogellenes, ezzel okozati összefüggésben, a károsult által bizonyított termékkár következett be (6:552. §), és a termék hibás volt. A gyártó kárviselésének alapja termékkár esetén a termék hibás volta, vagyis ha az nem felel meg az általában elvárhatóság követelményének. A gyártó felelősségét egy jogilag értékelhető tény, a termékkár alapozza meg. [Imre, 1991] A termékfelelősség szabályai a forgalmazó tekintetében annyival 'enyhébbek', hogy mentesül a felelősség alól, amennyiben a megnevezi a hibás termék gyártóját.[Ujváriné, 2014]

Véleményem szerint a termékfelelősség szabályainak alkalmazása a robotok tekintetében érthetőbb és hétköznapibb, mint az állatok által okozott károkért fennálló felelősség esete, azonban nem állapíthat meg a jog azonos felelősségi szabályokat a tulajdonosra, pláne, ha a károkozás a robotban eredendően meglévő hiba miatt következik be. A termékfelelősség vonatkozásában azonban felmerül a kérdés, hogy nem lenne-e túl szigorú a gyártókra egy objektív felelősségi formát telepíteni ez esetben? A mesterséges intelligenciával rendelkező robotok, mint önállóan dönteni és cselekedni tudó gépek vonatkozásában eleve van egy 'bizonytalansági faktor', hiszen nem tudható előre minden lépésük, ezeket a gyártó sem láthatja előre és nem is biztos, hogy olyan jellegű dologból adódik a robot előre láthatatlan cselekedetével okozott kár, ami a termékkár körébe esve, megalapozná ezzel a gyártó termékfelelősség szerinti helytállását, azonban a tulajdonos is kimenti magát a felelősség alól. Azt gondolom, hogy egy ilyen helyzetnek megoldása lehet a tulajdonos felelősségének szigorítása arra alapozva, hogy a robotot, mint technológiát onnantól kezdve, hogy az nála van, ellenőrzése alatt kellene tartania, ami a gép, mint technológia jellegéből adódóan nem biztos, hogy az általában elvárható gondosság szintjén kell csupán, hogy megvalósuljon.

5. Zárszó

A robotika forradalma számos lenyűgöző és képzeletgazdag előnyt ígér, de más feltörekvő technológiákhoz hasonlóan kockázattal és új kérdésekkel is jár, amivel a társadalomnak szembe kell néznie. Ez azonban nem váratlan, hiszen a technológiai forradalom bomlasztó jellege és ereje adott.[Lin,Abney,Bekey 2011]

Most még távolinak tűnik, de a kutatók és a tudósok egyre inkább számolnak a mesterséges intelligencia elérkezésével és tartanak is tőle. Elon Musk a Tesla úttörőjeként ismert SpaceX alapítója szerint a mesterséges intelligencia a legnagyobb veszély, ami leselkedik az emberiségre, mert *„mint minden démonidézős sztoriban, itt is vannak a fickók, akik azt hiszik, hogy egy pentagrammával meg némi szentelt vízzel irányítani tudják majd a gonoszt, aztán mégsem."*[271] Stephen Hawking szerint pedig a *„mesterséges intelligencia vezetheti be az emberiség pusztulásának korszakát."* [272]

Ezek alapján azt gondolom, hogy a társadalmak jogász tagjainak sem szabad elbagatelizálni a kérdést és besöpörni a science-fiction szőnyege alá, mert a megelőzésben kulcsfontosságú szerepük van, akkor is, ha még ez a szerep nagyon homályosnak, megfoghatatlannak és távolinak is tűnik.

[271] http://index.hu/tudomany/2014/10/27/az_ordogot_idezzuk_meg_a_mesterseges_intelligenciaval/ (Utolsó letöltés dátuma: 2015. január 20.)

[272] http://sg.hu/cikkek/109332/hawking-veszelyes-lehet-a-mesterseges-intelligencia (Utolsó letöltés dátuma: 2015. január 20.)

Irodalomjegyzék

1. Bíró György (szerk.) [2013]: *Általános tanok és személyek joga Új magyar polgári jog tankönyv, (I-VII.) I. kötet*, Novotni Alapítvány, Miskolc
2. Daróczy Gabriella [2010]: *Humán tudományterületek szerepe a mesterséges intelligenciában.* XV. Fiatal Műszakiak Tudományos Ülésszaka, Kolozsvár
3. David McFarland [2008]: *Guilty Robots, Happy Dogs: The Question of Alien Minds*. Oxford University Press
4. Dárdai Árpád [2009]: *Robotika, otthoni robotika*. Robothadviselés-2009 konferencia, ZMNE. Budapest Lásd: http://robothadviseles.hu/pres/Dardai_Arpad.pdf
5. Dudás László*: Mesterséges intelligencia*. 7. Lásd: http://www.ait.iit.uni-miskolc.hu/~dudas/MIEAok/MIea1.PDF
6. Gerlóczy Ferenc [1996]: Mesterséges intelligencia: értelem-szerűen. HVG, 18. évfolyam 34. (900.) szám
7. Gianmarco Veruggio [2007]: *EURON Robotethics Roadmap*. Scuola di Robotica, Genova Lásd: http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.roboethics.org%2Findex_file%2FRoboethics%2520Roadmap%2520Rel.1.2.pdf&ei=TcOvVM2UDMjmaIjjgeAC&usg=AFQjCNFbIr_1kCdDM2qp0lBLPUDuujU7GQ&bvm=bv.83339334,d.d2s
8. Halaska Gábor [2011]: Mindenható gépek? - Mesterséges intelligencia a mindennapokban. *Figyelő*, 55. évfolyam 42. szám
9. Imre András [1991]: A termékfelelősség az EK jogalkotásában. *Európa Fórum: gazdaság, politika, jog: az Egységes Európáért Társaság integrációs folyóirata,* 1. évfolyam 2. szám
10. Jobbágyi Gábor [2013]: *Magyar polgári jog 1*. Szent István Társulat az Apostoli Szentszék Könyvkiadója, Budapest
11. Kriston László [2014]: Szilícium-völgyön innen és túl: Google glass, mesterséges intelligencia, jövőlaboratórium, céges milliárdok. *Piac&Profit*, 18. évfolyam 7-8. szám
12. Lenkovics Barnabás [2000]: *Jogi ismeretek II. Polgári jogi alapok*. Győri Egyetemi Kiadványok, Budapest
13. Patrick Lin – Keith Abney – George Bekey [2011]: Robot ethics: Mapping the issues for a mechanized world. *Artificial Intelligence* Lásd: http://ac.els-cdn.com/S0004370211000178/1-s2.0-S0004370211000178-main.pdf?_tid=19c61034-dd3b11e4b8ef00000aab0f6b&acdnat=1428420843_378772253c2fe7ad444608960c79f1f8
14. Peter M. Asaro [2007]: *Robots and Responsibility from a Legal Perspective*. Lásd: http://www.cybersophe.org/writing/ASARO%20Legal%20Perspective.pdf
15. Peter M. Asaro [2006]: What Should We Want From a Robot Ethic?. *International Reviewof Information Ethics – IRIE,* Vol. 6. 12/2006., Lásd: http://www.i-r-i-e.net/inhalt/006/006_Asaro.pdf
16. Simon S. András [2004]: Beszélgetés a robottal., *Figyelő*
17. Sós Gabriella [2009]: Uniós ítélkezési gyakorlat a termékfelelősség körében. *Fogyasztóvédelmi Szemle*, 3. évfolyam 3. szám
18. Susan Leigh Anderson [2008]: Asimov's „Three Laws of Robotics" and Machine Metaethics. *AI & Soc.*, elérhető: http://link.springer.com/article/10.1007/s00146-007-0094-5#page-1
19. Ujváriné Antal Edit [2014]: *Felelősségtan.* Novotni Alapítvány a Magánjog Fejlesztéséért, Miskolc

20. Varga Attila Ferenc [2013]: *Gondolatok a robotok önálló döntéshozataláról és felelősségre vonhatóságáról.* http://mhtt.eu/hadtudomany/2013/2013_elektronikus_2/2013_e_2_Varga_Attila_Ferenc.pdf
21. Vajna Tamás [1998]: Új mesterséges intelligencia? Hangyák a gépben. *HVG*, 20. évfolyam 21. (998.) szám
22. Vékás Lajos (szerk.) [2013]: *A Polgári Törvénykönyv magyarázatokkal.* Complex Kiadó, Budapest,
23. Verebics János [2014]: A termékszavatosságról. *Gazdaság és Jog*, 6. szám
24. From the SelectedWorks of Yueh-Hsuan Weng [2009]: *Toward the Human-Robot Co-Existence Society: On Safety Intelligence for Next Generation Robots*. http://works.bepress.com/weng_yueh_hsuan/1

Internetes források

1. http://eurlex.europa.eu/legalcontent/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:31985L0374&from=HU
2. http://index.hu/tudomany/2014/10/27/az_ordogot_idezzuk_meg_a_mesterseges_intelligenciaval/
3. http://itcafe.hu/hir/robot_agy_mozgasserult.html
4. http://japanfelderito.hu/asimo-a-japan-robotika-gyongyszeme/
5. http://sg.hu/cikkek/109332/hawking-veszelyes-lehet-a-mesterseges-intelligencia
6. http://vicarious.com/
7. http://www.betegszoba.hu/?r=3961
8. http://konyvtar2.mome.hu/doktori/ertekezesek/DLAertekezes-BaloghZsolt-2011.pdf
9. http://www.nytimes.com/2010/08/26/us/26drone.html?_r=0
10. http://www.origo.hu/techbazis/internet/20041012ujhonlapjan.html
11. http://www.projectaiko.com/video.html
12. https://www.youtube.com/watch?v=vCrN47cOmHQ

dr. TÓTH BIANKA[273]: A törökországi beruházások gazdasági és jogi vonatkozásai

1. Bevezetés

Törökország gazdaságát sokan dicsérik és példaértékűnek tartják, hisz az egyedülálló növekedést mutatott közel tíz éven át. A török gazdaság 2002 és 2010 között háromszorosára nőtt, elérve a 736 milliárd USD-t, 2011-ben pedig már a 772 milliárd dollárt. Törökország ezzel Európa hatodik, a világ 18. legnagyobb gazdaságává vált. A 2009-es gazdasági válság nem rázta meg oly mértékben, mint más országokat, helyzetét stabilizálni tudta. 2012-től viszont egyfajta lassulás figyelhető meg. Habár a tavalyi év első negyed évében 4,3 %-kal nőtt a gazdaság, a negyedik negyed évben a gazdasági növekedés csak 1,7% volt. A hiteltartozása kb. 343 milliárd török líra (161 milliárd USD); a folyó fizetési mérleg hiányát a szakértők súlyos problémának tartják. Gazdaságára – így a külföldi befektetésekre is – negatív hatással vannak az országban jelenlévő elégedetlenség, az időről időre szervezett tüntetések, az ezeket részben tápláló korrupciós botrányok, az emberi jogokat sértő intézkedések, és a sokak szerint megkérdőjelezendő jogállamiság problémája. Mindezek mellett nem szabad megfeledkezni a szíriai válság, környező országok problémája és a jelenleg uralkodó terrorveszély árnyékáról sem. [euronews.com, 2014.08.06., 2015.03.02., hipa.hu] A globális lassulás eredményeként a tőkeáramlás is csökken. Néhány számadat: 2007-ben a külföldi tőke beáramlás 22 milliárd dollár volt, majd folyamatosan csökkenve 2013-ban 13 milliárd dollár és a tavalyi évben 12,5 milliárd dollár. A globális problémák és a gazdasági válság miatt a 2007-2008-as kicsúcsosodás után folyamatos csökkenés figyelhető meg, 2011-től 14 %-kal csökkent az FDI- beáramlás, valamint az ország GDP-je is hasonló tendenciát mutat. Ázsiából és Amerikából a tőkebeáramlás 2012-2013-hoz képest visszaszorult. A recessziót követően 2010-re az export visszaállt egy viszonylag normális szintre, és a GDP növekedése 9,2%-ra gyorsult. A növekedés 2012-re 3% körüli értékre esett vissza. Az ország továbbra is a rövidtávú befektetésektől függ, hisz segítségükkel finanszírozza a nagymértékű kereskedelmi deficitet. [www.invest.gov.tr; www.worldfinance.com]. Még mielőtt nagyon borúlátónak tűnnék, kicsit optimistábban tekintsük át a beruházások törökországi környezetét!

2. „Borúra derű”

Az UNCTAD 2013-as felmérése szerint Törökország a legnagyobb külföldi közvetlen tőke befogadó ország Nyugat-Ázsiában. Európa a törökországi FDI *(Foreign Direct Investment)* fő forrása. [en.stantandertrade.com] 2012-ben a befektetések 75%-a Európából érkezett. [www.hipa.hu] A legnagyobb befektető Németország, majd őt követi Hollandia, Oroszország, Azerbajdzsán és Ausztria. Az európai befektetések növekedése azonban lassul, míg ezzel párhuzamosan Ázsia részesedése ugrásszerűen megnőtt: 2009-ben 680 millió dollár körül volt a működő tőkebefektetések értéke, 2014-ben már 1800 millió dollár. [www.worldfinance.com]
Szektorokra lebontva a következőképpen alakul: az ipari, a termelői-szolgáltatói, kereskedelmi és pénzügyi szektorba áramlik a legtöbb befektetés. Növekvő érdeklődés mutatkozik az energia, az infrastruktúra, a pénzügyi szektor és a turizmus területén. [www.worldfinance.com] A külföldi befektetéseket úgy kezelik, mint a helyieket, és a legtöbb területen külön engedélyre sincs szükség. A cégalapítást mindig be kell jelenteni az Államkincstár külföldi tőkebefektetési vezérigazgatóságán. A pénzügyi szolgáltatások, a banki és biztosítási tevékenység engedélyköteles. Néhány ágazat viszont korlátozott a külföldi befektetés szempontjából, és a többségi tulajdoni hányadnak török jogi személy kezében kell, össz-

[273] PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem

pontosuljon. Így például a televíziós műsorszórás (maximum 25%-os külföldi hányad), a repülés, a tengeri szállítás és a reptér-üzemeltetés. A 2012-es év végén az FDI (külföldi tőkebefektetés) értéke elérte a 117 milliárd dollárt. [www.hipa.hu; invest.gov.tr; worldfinance.com] Törökország növelte piaci részesedését, és Európában a tizedik FDI- befogadó ország.
A török piac sikere talán annak köszönhető, hogy az ország üzleti és gazdasági környezete kedvez a külföldi befektetőknek, a fentebb említett globális lassulás ellenére. A török állam nemzetközi szerepvállalása is kecsegtető, hisz WTO-tag 1995-től, aláírója a TRIMs-nek és TRIPs-nek; 1996-ban az Európai Unió és Törökország között vámunió jött létre; tagja a Fekete-tengeri Gazdasági Együttműködési Szervezetnek *(BSEC)*, 1997-től BOT-ot alkalmaznak főként a textiliparban, egészségügyben, biotechnológiában, hajógyártásban. A beruházás védelem tükrében ratifikálta az ICSID-et létrehozó Washingtoni Konvenciót, és tagja a MIGA-nak. Ezen felül 2001/2002 óta a kormány egy reformprogram keretében úgynevezett beruházást ösztönző rendszert épített ki.[www.hipa.hu; invest.gov.tr; EN.SANTANDERTRADE.COM]

3. Törökország beruházást ösztönző rendszere

A rendszer mind jogi mind strukturális pilléreken áll. Célja a befektetők Törökországba csábítása, kedvező környezetet teremtve, így különösen a beruházásokkal kapcsolatos eljárások, gyakorlatok korszerűsítése, hatékonyabbá és dinamikusabbá tétele, adókedvezmények nyújtása. A reformok következtében 2008-ig átlag évi 6%-os gazdasági növekedés volt tapasztalható.[www.invest.gov.tr]

3.1. Intézményi reformok

A magán szektor külföldi befektetésekre nyitottságát jól jelzi, hogy a reformprogram keretében megalapított két intézményt az állami szektorral közösen, amelyek egyfajta csatornául szolgálnak a hazai és külföldi magánszektor képviselői között. Egyrészről létrehoztak egy *Koordinációs Tanácsot (Koordinációs Tanács a Befektetési Környezet Javításáért – YOIKK-Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu),* amely munkáját tíz műszaki bizottság, és mind állami, mind magánintézmények részvételével végzi. Törökország egyedülálló sikerként könyveli el a Tanácsot nemzetközi színtéren is, hiszen ennek keretében a magán-és közszféra partnersége valósulhat meg. A *YOIKK* feladata, hogy a beruházásokra vonatkozó szabályok megvalósítását ösztönözze, a befektetési környezetben a versenyképesség javítására szolgáló politikát kidolgozza, illetve azon adminisztratív akadályokat elhárítsa, amelyekbe mind a török mind a nemzetközi befektetők belefuthatnak. [www.yoikk.gov.tr] A Tanács mellett működik a 2004-ben létrehozott *IAC (Törökország Befektetési Tanácsadó Tanácsa - Turkey's Investment Advisory Council),* amely tagjai a török magánszektor képviselői, neves multinacionális cégek és nemzetközi intézmények vezetői úgy, mint a Világbank, IMF, Európai Beruházási Bank. [www.globaltrade.net; www.hipa.hu] Elnöke a miniszterelnök, aki vezeti az éves üléseket, amelyeken reformjavaslatokat fogalmaznak meg a török állam beruházásokat segítő imázsának kialakítására. Törökország a Nemzeti Igazságszolgáltatási Hálózat kiépítésével kívánta biztosítani külföldi befektetői számára a kereskedelmi ügyekben is jelentkező adatfeldolgozás, bejelentések és dokumentálások gyorsabb és hatékonyabb elvégzését. 2007-től igazán jelentős szerepet tölt be a *Beruházást Támogató és Ösztönző Ügynökség (ISPAT),* amely a befektetők támogatását látja el egészen a kiindulási folyamattól a későbbi problémák megoldásáig. [www.invest.gov.tr; www.worldfinance.com; EN.SANTANDERTRADE.COMen.]

3.2. Beruházási zónák

Az intézményi reformok mellett a kormány speciális beruházási zónákat hozott létre. Jelenleg Törökországban három ilyen övezet van: a technológiai fejlesztési (továbbiakban TFZ), a szervezett ipari és a szabad zóna. A *TFZ* a beruházások vonzása mellett a K+F tevékenység támogatására szolgál. Negyven ilyen szektor jött már létre, és tizenkilenc kialakítás alatt áll. Ezen szektor előnyei közé sorolható, hogy a szoftverfejlesztésből és K+F tevékenységből származó bevételek jövedelemadótól és társasági adótól mentesek; a zóna mentességet élvez a hozzáadott érték adó alól is. A munkáltató által fizetett TB 50%-át az állam fogja fizetni 2024. dec.31-ig. *Szervezett ipari zónák* teszik lehetővé a vállalatok számára, hogy megfelelő infrastrukurális és szociális lehetőségek között működhessenek. Összesen 289 ilyen zóna van (80 tartományban), 212 jelenleg is működik, országszerte 77 pedig építés alatt áll. A *Szabad zónák* országhatáron belüli vámok által nem érintett területek. Húsz ilyen zóna van, amelyek a török kikötők, a Mediterrán-, az Égei- és a Fekete-tenger mentén kerültek kialakításra. Ahogy az elnevezésből adódik, ezen területeken jellemző a száz százalékos vám és egyéb kötelezettségek alóli mentesség, gépipari vállallatoknak 100%-os társasági adó és hozzáadott érték adó alóli, valamint 100%-os jövedelmadó alóli mentesség. A 'méltányos elbánás' ellenére problémát jelent, hogy ezekben a zónákban nem tartják be vagy csak részben a kötelező jogszabályokat és közigazgatási aktusokat a kereskedelmi, pénzügyi és gazdasági területeken. [www.invest.gov.tr]

3.3. Adózás

A kormány beruházásösztönző politikájában kedvező adófeltételeket és néhány esetben hitelfelvételi lehetőséget biztosít a külföldi befektetőknek. Vám, adó, illeték és ÁFA alóli mentességet biztosítanak a törökországi eszközberuházásokra. Az állam támogatást ad a kis-és középvállalkozások, a K+F tevékenységek, környezetvédelmi projektek számára úgy, mint jövedelem-és társadalombiztosítási adóra és húsz vagy ötven százalékos energiaár-támogatást. A belföldi forgalomba lépő árut ÁFA terheli, amely többnyire 18%. Bizonyos termékekre más ÁFA-kulcs vonatkozik: alapvető élelmiszerekre, könyvekre és gyógyszerekre 8%-os, mezőgazdasági termékekre, bizonyos lakóingatlanokra, illetve újságokra és magazinokra 1%-os. A Törökországban bejegyzett cégeknek kétlépcsős társasági adókötelezettségük van. Az első lépcső egy, az adózott jövedelemre kivetett 20%-os adó (A társasági adót 2006-ban 30%-ról 20%-ra csökkentették), a második lépcső az így keletkezett jövedelemre kivetett osztalékvisszatartási adó (Dividends Withholding Tax), amelynek mértéke 15%. Az adóként befizetett összeg után még ennek 1%-át is be kell fizetni egy alapba. Azok a természetes személyek, akik Törökországban rendelkeznek lakóhellyel, és akik évente több, mint hat hónapot töltenek az országban, őket az Törökországból és külföldről származó jövedelmük után terheli jövedelemadó; akik nem Törökországban laknak és kevesebb, mint hat hónapot töltenek az országban, ők csak a Törökországban szerzett jövedelmük után adóznak. A személyi jövedelemadó progresszív: 15 %-tól 35%-ig terjedhet. Az exportra nincs külön kivetett adó. [www.invest.gov.tr; www.hipa.hu]

4. A beruházásokra vonatkozó jogszabályok

A török beruházási szabályok egyszerűek, a nemzetközi előírásokkal összhangban vannak. A törökországi befektetések jogi hátterét a következő törvények biztosítják: a 2003-tól hatályban lévő *4875-ös számú FDI- törvény (Külföldi Befektetésekről szóló törvény)*, az új, 2011-ben hatályba lépett *6102-es számú Kereskedelmi Törvénykönyv*, az ennek *Hatályáról és Végrehajtásáról szóló 6103*-as törvény, az *5084-es számú törvény a Beruházások és Foglalkoztatás ösztönzéséről*, a *Polgári Törvénykönyv*, illetve a megkötött kétoldalú megállapodások, szerző-

dések és egyezmények. A beruházások védelmére és támogatására bilaterális megállapodást eddig 82 országgal kötött Törökország, amelyekből 74 van hatályban. Törökország 1962-től kezdett ilyen nemzetközi egyezményeket kötni annak érdekében, hogy biztosítsa a stabil beruházási környezetet. Emellett arra törekedtek, hogy hatásos vitarendezési módokat hozzanak létre a fogadó állam és a beruházó között felmerült esetleges vita rendezése érdekében. A kettős adóztatás elkerülésére Törökország 80 országgal írt alá nemzetközi egyezményt. Vámuniós és szabadkereskedelmi megállapodásokat is kötött a török állam 36 országgal és az Európai Unióval. Utóbbival 1996 óta létezik szabadkereskedelmi megállapodás, amely vámmentességet biztosít az Unió országai és Törökország között áramló áruk tekintetében.[274]
A következőkben röviden, a teljesség igénye nélkül áttekintem ezen törvények beruházásokkal kapcsolatos néhány szabályát.

4.1. Az FDI- törvény

Összhangban a nemzetközi tendenciákkal, biztosítja a beruházás szabadságát és az egyenlő bánásmódot a külföldi beruházókkal szemben. A törvény megadja a külföldi beruházók és a külföldi közvetlen tőkebefektetések pontos fogalmát; fontos szabályokat fektet le a kisajátítással, államosítással, ingatlan megszerzésével, nem pénzalapú tőkebefektetésekkel és vitarendezéssel kapcsolatban. [www.invest.gov.tr] Külföldi befektetők azok a természetes személyek, akik külföldi állampolgárok, valamint azok a török állampolgárok, akik lakóhelye külföldön van, és akik Törökországban működő tőkebefektetést valósítanak meg. A természetes személyek mellett azok a külföldi jogi személyek is, amelyek Törökországban valósítanak meg beruházást, és amiket más országok és nemzetközi szervezetek jogának megfelelően alapítottak. Külföldi közvetlen befektetés alatt a törvény a következőket érti: külföldi befektető által új vállalat vagy külföldi vállalat fióktelepének alapítása; Törökországban alapított vállalatban részesedésvásárlás a következő lehetséges módokon: a következőket szerzi meg a külföldi befektető külföldről: a török jegybank által eladott tőkét vásárol kézpénzben; részvényt, gépeket, eszközöket, szellemi tulajdonjogot vásárol. A másik mód pedig, ha a külföldi befektető Törökországból valósítja meg a következő szerzéseket: pénzügyi követelés, beruházással kapcsolatos jogok megszerzése. Társasági adó megfizetésére kötelesek a jogi személyek. Azon társaságok, amelyeknek jogi vagy üzleti központja Törökországban van, honosnak minősülnek, és társasági adó megfizetésére kötelesek a Törökországban és/vagy más országban szerzett jövedelmük után. Ha egyik központ sincs Törökországban, nem minősülnek honosnak, így ezek csak a Törökországból származó jövedelmük után adókötelesek. Kisajátítás és államosítás kizárólag csak közérdekből és azonnali, megfelelő kártalanítás mellett lehetséges. Vita felmerülése esetén a külföldi befektető vagy helyi bírósághoz vagy nemzeti, vagy nemzetközi választott bírósághoz fordulhat, illetve a felek által kikötött feltételek teljesülése esetén más lehetséges vitarendezési módhoz is folyamodhatnak. [www.invest.gov.tr]

4.2. Kereskedelmi törvény

Az új Kereskedelmi törvény 2012-ben lépett hatályba, célja az uniós és török szabályok összhangba hozása. Így több változtatást is hozott a korábbi törvényhez képest. Lehetővé teszi a részvénytársaság *(Anonim Sirketi; A.S.)* és kft. *(Limited Sirketi; L.S.)* alapítását egy résztvevővel is. Ez a szabály a 89/667 EGK-irányelv török jogba való átültetése alapján született meg. Mindemellett továbbra is lehetséges minimum öt természetes vagy jogi személy részvé-

[274] Albánia, Bosznia-Hercegovina, Cameroon, Chile, Kolumbia, Ecuador, Kongó, Ghána, Líbia, Moldova, Szingapúr, Tunézia, Ukrajna, Szíria, Dél-Korea, Montenegró, Macedónia, Malajzia, Izrael, Egyiptom, Jordánia, Grúzia, Öböl-menti Együttműködés Tanácsa, Koszovó, Libanon, Mexikó, Peru, Palesztina, Marokkó, Szerbia, Seychelles- szigetek, EFTA, Feröer-szigetek, Dél-Amerikai Közös Piac államai

telével és ötvenezer török líra, mint alaptőkével részvénytársaságot alapítani. A kft.- hez pedig minimum kettő, maximum ötven személy és ötezer líra alaptőke szükséges. Mindezek mellett létezik a korlátlan felelősségű Betéti Társaság, amelynek két fajtája van: a Kollektív Társaság (Collective Company) és a Betéti Társaság (Commandite Company). Kollektív Társaság esetében korlátlan felelősség vonatkozik az összes partnerre, a Betéti Társaság esetén az aktív társakat korlátlan felelősség terheli, míg a csendestársakat korlátozott. E két típusnál nincs megszabott minimális alaptőke. A vállalatalapítás költsége az ügyvédi költségeket nem számítva (érdemes helyi ügyvéddel dolgozni) Kft. vonatkozásában körülbelül két-három ezer TRY. [www.invest.gov.tr; www.ttkrehberi.com; www.hipa.hu]
A nagyobb léptékű beruházásokat megvalósítók általában inkább a Rt. formát választják. [www.hipa.hu; www.invest.gov.tr]

5. Befejezés

Láthatjuk, hogy Törökország mind intézményi, mind jogi reformokkal próbálja meg a külföldi befektetőket az országba vonzani, kezdve a dokumentálás folyamatának hatékonyabbá és gyorsabbá tételével, a különböző zónák létrehozásán át a kedvező adófeltételek és vállalat alapításra vonatkozó szabályok bevezetésével. Szabályait a nemzetközi sztenderdekhez igazítja, a beruházások védelme érdekében számos kétoldalú megállapodást írt alá. Ezek a lépések mindenképp pozitívan értékelendők. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni a gazdasági lassulást, a török líra folyamatos gyengülését a dollárhoz képest, amely értékének kb. 12%-át veszítette idén. Ennek kezelése kapcsán az államfő (Recep Tayyip Erdogan) és a jegybank elnöke között konfliktus van, nevezetesen előbbi radikális kamatcsökkentést akart, a jegybank pedig ellenállt. Végül utóbbi mégis beadta a derekát, és az alapkamatot csökkentették (25 bázisponttal). Az államfő szerint azonban ez nem elég a gazdaság beindításához. [www.euronews.com] Befektetői szemmel én nem ignorálnám a Közel-Keleten játszódó eseményeket sem, főleg, hogy az ország elhelyezkedését tekintve központi figura is lehet, és komoly tranzitország. Mindezek mellett az országban folyamatosan jelenlévő elégedetlenséget sem, amelynek hangot adva sorozatos tüntetések ütik fel fejüket főként a beruházások melegágyának tekintendő Isztambulban. Ezekre válaszul a kormány alapvető jogokat sértő intézkedéseket tesz (szólásszabadság, véleménynyilvánítás szabadsága, információhoz jutás, internet-törvény, stb.).

Irodalomjegyzék

EN.SANTANDERTRADE.COM: HTTPS://EN.SANTANDERTRADE.COM/ESTABLISH-OVERSEAS/TURKEY/FOREIGN-INVESTMENT
New Turkish Commercial Code- A blueprint for the future
www.euronews.com

- http://hu.euronews.com/2014/08/06/valtozasok-elott-a-jol-teljesito-torok-gazdasag/
- http://hu.euronews.com/2015/03/02/torok-nyugok-gorog-bajok/

www.globaltrade.net
www.hipa.hu

- hipa.hu,hipa.hu/RegioInfoDownload.aspx?RegionID=3f65cfb7-f918-4079...

www.invest.gov.tr: Investmentguide

- Business Legistlation: http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/BusinessLegislation.aspx
- Commercial Code
- Establishing a business in Turkey,

- Incentives: http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/Incentives.aspx,
- FDI-law
- FDI in Turkey: http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/FDIinTurkey.aspx,

- Special Investment zones: http://www.invest.gov.tr/EN-US/INVESTMENTGUIDE/INVESTORSGUIDE/Pages/SpecialInvestmentZones.aspx
- Taxes

www.napigazdasag.hu
www.worldfinance.com

- http://www.worldfinance.com/strategy/turkeys-foreign-direct-investment-market

www.ttkrehberi.com: New Turkish Commercial Code- A blueprint for the future
www.yoikk.gov.tr: http://www.yoikk.gov.tr/detay.cfm?MID=6

Prof. Dr. NOSZKAY ERZSÉBET[275] - BORSOS ESZTER[276]: Hogyan lettünk fiatal felnőtt üzletviteli tanácsadó- és menedzser tehetségek mentorált műhelye?

(… avagy egy, kezdetben BA-s hallgatóinak tehetséggondozását szolgáló, majd Kiválóan Akkreditált felsőoktatási Tehetségpont menedzserműhely fejlődéstörténeti állomásai és sajátosságai – kommunikációmenedzsment támogatottsággal)

Mottó:

Mélyen élt bennem a meggyőződés - és ennek nagyon sokat köszönhettem - hogy átlagos tehetséggel és átlagon felüli állhatatossággal szinte minden elérhető.
/Thomas Fowell Buxton/

1. Bevezető gondolatok és a BKF Kiválóan Akkreditált Menedzsment Tehetségpont előtörténete

A BKF 2009-ben benyújtott és megnyert egy pályázatot ((TÁMOP-4.1.1/08/2/KMR-2009-0009 az ÁVF-el közösen), amelynek célja az iskolai tehetségek támogatására irányul. A program[i] öt különféle tudományterület szerinti műhelyt foglal magába, s ezek közül az egyik, a Menedzsment Műhely (MM) néven alakult gazdálkodástudományok területével foglalkozó BA- s hallgatók számára, amelynek irányítását Noszkay Erzsébet vállalta fel.

Azonban itt, különösen kezdetben, a szóban forgó programban nem, illetve nem csak, a kutatási képességek kibontakozatásáról van szó! (Ez utóbbi egyébként, a műhelyvezető, mentor számára, mint homogén feladat, sokkal egyszerűbb volna.)
Ennél sokrétűbb volt a feladat, ugyanis ez úttal elsősorban nem a kutatói készségek kibontakoztatása volt a meghatározó cél (persze az is, ha lehetséges), de jobbára a munkaerő piacon való szakmai boldogulás, következésképp a szakmai - és menedzsment kompetenciák, minél magasabb szinten történő kibontakoztatása. S mind emellé még az is kérdéses - miután a praxisban menedzsment, „csak úgy" általánosságban (legfeljebb a CEO generalista szintjén, de ez nem a másodéves BA- s hallgatók szintje!) nincs, így még az is egy külön kihívás volt kitapasztalni, hogy melyik műhelytag hallgatónak, igazából mihez (milyen menedzsment funkcióterülethez) lennének valódi adottságai és persze megfelelő motivációja is.
Tehát,

- egyfelől ez a több szempontúság, amely kezdettől Műhelyünk sajátságossága, de egyúttal - különösen a működési módok és megoldások tekintetében - érdekessége is,
- másfelől épp az előbbieknek is köszönhetően három, innovációs fejlődési fázissal és annak megfelelően két, jelentékeny mérföldkővel jellemezhető állomása, amely

úgy véljük, érdekes és tanulságos lehet mások számára is.

Miután lassan 20 éve, hogy a MM vezetője aktívan vesz részt az OTDK (10 éven át TDT elnökként) mozgalomban, s közel azonos ideje a PhD programokban, sőt néhány éve mentor professzor is, volt megfelelő tapasztalata a MM alapításhoz, s a tehetséges hallgatói tudás, jobbára a kutatói képességek, fejlesztése és kibontakoztatása terén.
Tekintve azonban, hogy maga a MM kettő, olyan jelentékeny, de valós igényből származó fejlődési fázison ment keresztül, hogy nem csoda, ha az nem volt, de nem is lehetett „evi-

[275] Professzor Emerita, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest
[276] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

dens", sem a külső környezet, sem a belső érintettek, mi több gyakran a potenciális jelöltek számára sem. Hiszen azt sem szabad elfelejteni, hogy – bár az indulástól vannak un. műhelytörzstagok - a hallgatói körből származó többség bizonyos időközönként, (meghatározóan az államvizsga védések után, kicserélődik), így nélkülözhetetlen volt egy olyan funkció – a kommunikációmenedzsment - segítségét is igénybe venni, amely a rendszerelvűség alapján és „intézményesített" módon képes kezelni és hidat építeni a kihívások, az abból fakadó követelmények és az érintettek között.

A továbbiakban a MM fejlődési fázisok és mérföldövei mentén mutatjuk be azokat a jellegzetes és innovációs fordulatokat is igénylő, tehetségtámogató megoldásokat, amelyek sikerében nélkülözhetetlen eszköznek bizonyult a kommunikációmenedzsment és a műhelyműködéssel adekvát eszköztára.

Előadás anyagunk közreadásának nem titkolt célja annak bemutatása és egyúttal – mint lehetséges megoldással való – bizonyítása is, hogy egy olyan szemiformális intézmény, mint amilyen pl. egy tehetségműhely (de jól alkalmazhatónak gondolnánk minden egyéb más, pl. innovációs – és/vagy alkotó műhelyek, tudás - ill. szakértői közösségek, stb.) működtetésében hidat képezve:

- mennyiben tudják; ill.
- hogyan a formális szervezeti működésbe ágyazni

a kommunikációmenedzsment megoldásai és eszközei, - ezáltal biztosítani és támogatni az egyébként laza szerveződések sikerét és működését!

2. A Menedzsment Tehetségműhely fejlődési szakaszai és állomásai

2.1.Az első fejlődési szakasz

Az első teendőnként mindenképp célszerűnek láttuk – a hosszú távú építkezés okán is – hogy tisztázzuk a MM környezete és résztvevői számára a tehetség fogalmát. Bár a tehetség egy bizonyos része a születésünk által determinált, de igazából hosszas fejlesztő munka eredményeként számottevően tovább formálódhatnak, fejlődhetnek. Ebben a folyamatban a **család, az iskola, a társas kapcsolatok** és a társadalom befolyása meghatározó.

Tudományos megközelítéssel Harsányi István meghatározását fogadtuk el:

„Tehetségen azt a velünk született adottságokra épülő, majd gyakorlás, céltudatos fejlesztés által kibontakozott képességet értjük, amely az emberi tevékenység egy bizonyos vagy több területén az átlagosat messze túlhaladó teljesítményeket tud létrehozni."

(Harsányi, [1988] 21 p.)

Tekintve, hogy a tehetség közel sem olyan „evidens", mint azt sokan, sokáig gondolták, gyakran akár hosszú ideig is rejtve maradhat (Harsányi. 1994.) A tehetséges ember – előfordul – hogy „elrejti" tehetségét, hogy a közösség eme adottsága miatt ne vesse ki magából. Az is megeshet, hogy sokszor az egyénben a tehetség egy bizonyos területen megjelenő, magas szintje mellé egy másik területen olyan típusú hátrány társul (pl. kommunikációs képesség hiány, önérvényesítési képesség, stb.) amely a még az egészen kivételes tehetség felismerését is megnehezíti. Mindemellett az is tény, hogy minél előbb kerül egy tehetség feltárásra, majd tudatos gondozásra, annál jobbak az esélyei egészen magas szintek elérésére, kibontakoztatására.

Ezért is tarthatók fontosnak azok a megoldások, amelyek:

- egyfelől a tehetség feltárását;
- másfelől a tehetség fejlesztését

tűzik ki célul. Az MM első fejlődési fázisában különös hangsúlyt helyeztünk a tehetségfeltárására – tekintve, hogy az első korszakunkban a gazdálkodástudományok területén tanuló, különféle BA- s, nappali tagozatos hallgatói volt a MM célcsoportja. Épp emiatt egy sok –

különféle kompetenciát integráló – tehetségmodellt választottunk ki, számunkra jól definiálható okok miatt.

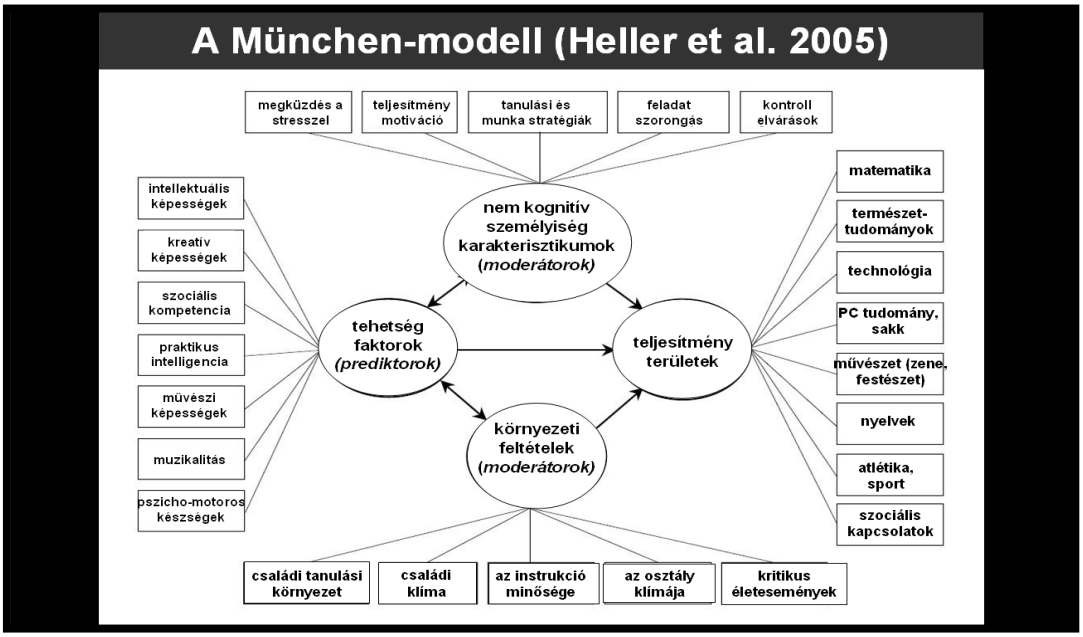
2.1.1. Az első fejlődési fázis műhely- céljai

ad.1. Megtalálni azokat a potenciális tehetségeket, akikben már kialakult egy megfelelő szintű fogékonyság és érdeklődés a menedzsment és üzleti tudományok iránt, de az általagos főiskola képzési lehetőségeken túlmutatóan többre vágynak, úgy a megismerés és problémamegoldás, mint az egyéni bánásmód szintjén.
ad.2. A "mindenki másképp tehetséges" egyének számára olyan összetett, komplex fejlesztési és fejlődési lehetőségeket biztosítani, amely (a végzés, vagyis a felsőoktatási intézményben elvégzett tanulmányok után is igényes maradjon, s tegyen - az életen át tartó tanulás és fejlődés jegyében - szakmai fejlődéséért, kötődjön az Alma Máterhez, stb.)

2.1.2. Az alkalmazott tehetség modell

A MM számára fenti céljainkkal összhangban állóan és számunkra olyan jól manifesztálható - modellt találtunk, amelynek segítségével nem csak számba vehető, de a főiskola és más műhely- környezeti érintettek számára is, érzékelhetővé tehetők az un. célzott tényezők (tehát a fejlesztési tehetség faktorok, nem kognitív személyiség karakterisztikumok, teljesítmény területek). Mégpedig, azok amelyekre a rendelkezésre álló lehetőségeinkkel és szellemi potenciáljainkkal - adekvát környezeti -feltételi moderátorokon keresztül - fejlesztő célú hatással lehetünk, ill. mások által is biztosított segítséggel realizálhatunk.
Így esett a választás a München- modellre, amely modell stuktúrális felépítésének segítségével megmutatható, hegy programunkkal melyik potenciális tehetségtényezőt célozhatjuk, célozzuk meg.

1. sz. ábra. A München modell és tényezői



Forrás: www.ank.sulinet.hu/AGORA/doks/tehetseg/ppt090221/Tehetseg1.ppt

2.1 3. MM- be jutás feltételei

Az külön érdekes, hogy a kezdetben formális bejutási- és kiválasztási módszereket (amelyet toborzás előzött meg) mindinkább felváltotta az un. „természetes kiválasztódás".

A program indulásakor ugyanis a *Programba való bejutás feltételi kritériumai*[277] inkább formálisak voltak.
Később már az MM-nek egyáltalán nem volt szüksége toborzásra! Olyan híre lett, hogy nem kell reklámozni! A természtes bekerülésnek akkor igen egyszerű módja volt, hogy az addig kevéssé népszerű kis feladatok (pl. egy- egy kisebb szorgalmi feldolgozás, vagy az un. órai kiselőadások, stb.), mint a tehetség természtes felvillanásának módjai[278] előtérbe kerültek, népszerűvé váltak. Monhatnánk azt is, hogy valamilyen - nem tudatos folyamat részeként, de mindenképp - versengésnek mondható helyzet alakult ki.
Persze nem lenne teljes a formális a műhelytevékenység "szabályozása", ha nem lettek volna egy nappali hallagtói körre[279] való tekintettel lettek volna kidolgozva a programból kizárás kritériumai is. (Örvendetes jelenség az volt, hogy soha senkit nem kellett kizárni.)

2.1. 4. Röviden a MM szakmai tartalmáról

A MM induláskor két eltérő orientációval rendelkező résztvevőkből állt, volt, aki inkább elméleti beállítottságú, míg másokat inkább a mindennapi praxis, a terep munka vonzott.
Miután nincs menedzsment csak úgy „általában", így mindenki először minden témát végig „kóstol" (ez azt jelenti, hogy kb. egy hónapig csak tanulmányozta a rendelkezésre álló lehetőségeket), hogy meglelhesse az ízlése szerint inkább kedvére való területet.

Mindezek dacára a műhely törekvése (felkészülés a jövőre) többrétegűen alakított, s a modern és igényes menedzserkultúra és - attitűd szerint történt, mivel a modern felfogású menedzser állandóan képzi magát, tehát szakirodalmat olvas, konferenciákat látogat, felkutatja és elsajátítja a legkorszerűbb technikákat, menedzsment módszereket).

A MM kiterjedt kapcsolati tőkéjének köszönhetően igen széles sprektummal tudott a műhely hallgatói számára menedzsment területeket felmutatni, nem csak az elmélet szintjén, de a terepgyakorlatok, vizsgálatok és esetek szintjén is. Így a hallgatóinknak terepgyakorlatokat végezni, a MM- nek nem okozott gondot[280]!
Ebben az időben az egyes hallgatók különböző terep – helyeken és típusokban dolgoztak, így lehetőség volt:

- bekapcsolódni elméleti – módszertani kutatásokba, ill. egyéb (pl. MTA albizottsági, valamint tudományos konferenciaszervezési, stb.) tevékenységekbe;
- a különféle vállalati terepeken végzett üzletviteli tanácsadói-, változás-, ill. válságmenedzsment programokban esettanulmányozási és/vagy - eset feldolgozási lehetőséggel élni;
- kivételes gyakorlati érzékű és tehetségű hallgatók számára vállalati terepen zajló tanácsadó munkákban konkrét asszisztensi feladatok ellátása;
- önálló TDK munkavégzés támogatása, stb.

[277] Így:
- ✓ minimum közepesnél jobb átlagos tanulmányi eredmény;
- ✓ felvételi elbeszélgetés eredménye;
- ✓ az egy hónapi sikeres (kisebb feladatteljesítéssel záruló) próbaidő eredménye.

[278] Szándékosan nem az un. önmenedzselési lehetőségével éltünk, ui.pl. egy olyan kérdés felvetése kapcsán, hogy ki szeretne legközelebb kiselőadást tartani, nem mindig azok jelentkeznek, „maguktól", akiktől pl. egy - egy órai kérdésfelvetés vagy egyéb megnyilvánulás kapcsán „várná" ezt az ember. Így épp emiatt inkább az un. a rejtőzködő tehetségekre – személyes megszólítással - érdemes „rákérdezni", hogy pl. „nem volna kedve esetleg a legközelebbi órára…. témából felkészülni?" Vagyis a gyakorlatban nagyon is tapasztalható az, hogy a tehetség – különösen fiatalabb korban - gyakran önmagát sem ismeri fel, ezért kell már az „első" lépéshez is az „avatott szem".

[279] Ebben az életkorban a szabályoknak még jóval nagyobb a jelentősége. A vonatkozó szabályokat terjedelmi korlátok miatt nem közöljük.
[280] Ez persze azzal járt, hogy a műhely tagjai un. beszámolási kötelezettséggel tartoztak a Műhely vezetője felé, amit „Haladási Napló" címszó alatt, írásban, minden hónapban - a félévi tervek szerint - kell leadniuk.

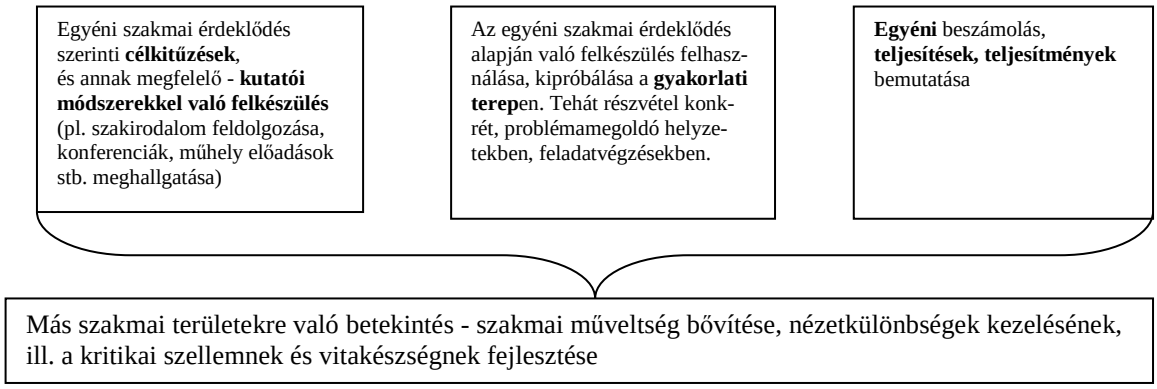
2.1. 5. A MM tehetséggondozásának módszertani modellje és gyakorlata[281]

2.1.5.1. Modelltényezők és felépítésük

A működési gyakorlat komplex módszertani modellkidolgozása során a legfőbb szempont és törekvés a rendszerelvűség érvényesítése volt. A modell fundamentumait (oszlopait) a legfontosabb menedzserkészségekre (tehát a *technikai készségek*, vagyis folyamatok, eljárások, fizikai objektumok, stb. értése elemi kezelése, *humán készségek*, vagyis önismeret és önmenedzselés, tovább az együttműködési, kommunikációs, csapat - munkavégzés, továbbá *konceptuális készségek*, vagyis rendszer szemlélet- és kezelés, menedzser tudatosság, problémamegoldás), - mint mesterfokon gyakorlott hivatással szemben támasztott követelményrendszerre alapozva - alakítottuk ki. Mégpedig módszertanilag úgy, hogy a Műhelyünk résztvevői (tehát a BA szint) számára a vonatkozó és kívánatos menedzserkészségek fejlesztését lehetővé tegyék, illetve eredményezzék. A vonatkozó sokrétűséget öt - eltérő célú - de ugyanakkor egymással rendszert alkotó tényező alkotja.

A tényezők és egymásra épülésük összefüggésrendszere a következő:

4. sz. ábra MM működési modellje



2.2. A második fejlődési szakasz

2012-13 év tájékán az MM jelentékeny átalakuláson ment keresztül. Meghatározóan azért, mert közben több BA- t végzett és a MM- ben dolgozó hallgató befejezvén BA-t, többségük levelező Vezetés és Szervezés (VESZE) mesterszakon tanult tovább, de nem távolodott el a MM- től. Ellenkezőleg munkája és magasabb szinten folytatott tanulmányai mellett, továbbra is a műhely tagja maradt, de egyre inkább, más – még jobban a szakmai praxisuk magasabb szintű igényeihez igazodó – elvárásokat támasztva az MM- el szemben. Az előbbi tény, továbbá az, hogy a műhely vezetője, aki a VESZE szakvezetője is, a továbbiakban már nem oktatott a BA-n, elindított egy olyan – a VESZE mesterszak levelező tagozatos[282] hallgatói igényeiből fakadó – változást a MM életében, amelyek mentén a komoly tartalmi változásokra került sor. Ez az eredeti MM tartalomhoz képest nem csak résztvevői táborát illetően, de tartalmi elvárásaiban is igen lényeges átalakulást jelentett. Hisz az volt a tét, hogyan lehet egy kvázi főiskolai szintet célzó tehetségműhelyből – különféle innovációs megoldások alkalmazásával - de ugyanakkor megfelelő átmenettel - elfoglalt, felnőtten tanuló és komoly munkatapasztalatokkal bíró, levelezős hallgatók tehetséggondozását jól végezni. Vagyis értelmes

[281] Az első idők tapasztalatairól és gyakorlatáról bővebben Noszkay konferencia anyagában (Noszkay, 2011)

[282] A BKF- en nincs nappali VESZE képzés, aminek az oka, a VESZE speciális – üzletviteli tanácsadó és mediátor - szakirányainak követelményeivel (célszerűbb ezeket olyan jelölteknek választania, akik már megfelelő munkagyakorlattal is rendelkeznek már) kapcsolatos.

tartalommal megtölteni, de úgy, hogy az újabb terhelések miatt a szakmai érdeklődésüket, és alkotó munkakedvüket ne veszítsék el.
Ehhez, s így a MM kiteljesedéséhez több lépés is vezetett.

2.2.1. Az MM átalakulásának első lépcsője
Az első, s talán az egyik leglényegesebb mozzanat, az érdeklődő hallgatók számára minél szélesebb érdeklődést kielégítő, de ugyanakkor a VESZE szak, tudományos és praxisból származó, igényeit fokozottabban és céltudatosabban szolgáló portfólió kialakítása. Erre azért volt szükség, mert – tekintve, hogy itt már jóval érettebb és önállóbb potenciális résztvevőkről volt szó – egy –egy résztvevő a hosszabb távú szakmai céljaihoz és valós/vagy vélt tehetség – kibontakoztatásához saját „ízlése" és tempója alapján találjon rá. Lényegesnek tartottuk ugyanis, hogy ne a műhely vezetése „döntse el" kinek mihez van adottsága, hanem maga a felnőtt résztvevő találhasson rá. Ehhez a fajta
Ehhez mindenekelőtt a műhely alapjainak, „filozófiájának" megváltoztatása volt szükség, amihez egy olyan tehetségmodellt kerestünk, amely a fenti törekvéseinkhez jobban illeszkedő, - a Renzulli-féle (Renzulli, J. 1978) modellt. Ez a modell három összetevőjét emeli ki a tehetségnek:

5. sz. ábra A tehetség háromkörös modellje



(forrás: Renzulli, J., 2003)

- Az első lépcső ez követő, leglényegesebb mozzanata volt, hogy a MM munkáját összekapcsoltuk a BKF Vezetés- Szervezéstudományi és Üzletviteli Tanácsadási Tudásközponttal[283] ill. négy műhelyének munkájával. Ez több okból is célszerű, így:

[283] A Vezetés - Szervezéstudományi és Üzletviteli Tanácsadási Tudásközpontot (VSZÜ TK) a Vezetés és szervezés mesterszak indításával párhuzamosan a BKF VESZE a mesterszak alapító szakvezetőjének, Prof. Noszkay Erzsébetnek vezetésével került megalapításra. Célja: az összevethető méretű hazai, illetve külföldi nagy és konkurens egyetemekhez hasonlóan, autentikus szellemi bázisként szolgálja a VESZE mester szakot, s egy olyan alkotó műhely- és kutatási közösségként, amely képes betölteni a szóban forgó funkciót.
A VSZÜ TK négy különböző műhellyel került megalapításra. A műhelyek olyan intézményközi tudományos és szakmai műhelyek, amelyek tartalmukat tekintve szorosan kötődnek a vezetés és szervezés mesterképzési szakhoz, és ezen belül is kitüntetetten a két specializációhoz (üzletviteli tanácsadás és szervezeti mediáció, amelyek tudományos tartalma állandóan, és folyamatos fejlődik, módszereiben szinte bővül, gazdagodik.) A szóban forgó műhelyek: Kommunikációmenedzsment Műhely, Menedzser és tanácsadója Műhely, Mediátor Műhely, Tudásmenedzsment Műhely, a műhelyek mindegyikének tudományos, illetve szakmai bázishátterét és intézményi mentorhátterét mindegyik műhelyben egy-egy nagy tekintélyű intézmény adja.
A négy műhely a vezetés és szervezés szakma iránt fokozottan érdeklődő hallgatók, a BKF és más felsőoktatási intézmények, kutatóhelyek oktatóinak és kutatóinak, valamint szakmai szövetségek érdemi munkatársainak aktív, illetve támogató részvételével országos szintet átfogó működésre törekszik, és ért el, azáltal, hogy a saját és más országos szintű, autentikus műhelyekben születő eredmények integrálása törekszik, elsősorban másokkal való, egyenrangú tudáskonverzáció megosztása és integrálása útján. Ez végül is egy sajátságos, olyan tudáskormányzási folyamat, amelyben nem csak vertikálisan történnek meg az „új tudás használatára és generálására" (Kapás 2008) alkalmas szerteágazó hálózati megoldások, kapcsolódások, hanem horizontálisan, intézményközi (BKF VSZÜ TK, MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottság, MTA GB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság, több felsőoktatási intézmény oktatói, kutatói, BKIK TANOSZT tagjai, érdeklődő vállalati szakemberek, kutatók, fejlesztők) együttműködés keretei között is. Nagyon érdekes, hogy épp ennek a sajátságos műhelykereteknek és azokba ágyazott tehetségtámogatás (pl. kutatási hipotézisek és eredmények, konferenciaszervezési, PhD dolgozatok munkahelyi „elővédés szerű" megvitatása, különféle szervezeteknek a különféle műhelyszakterületekhez tartozó, best practice bemutatása és hasznosítása) - kereti között egyfajta abduktív képességek és megoldások is születhetnek – a sajátságos, de szükségszerűen vegyes megoldásokat alkalmazó kommunikációmenedzsment technikáknak köszönhetően.)

- az általános kompetencia- fejlesztés szintjén: menedzsernek (de a tanácsadónak, ill. a mediátoroknak is) tág látókörrel, kiterjedt szakmai műveltséggel, rendszerszemléletű látásmóddal, ellentétes ideológiák és szakmai hitvallások közti eligazodási-, sőt vitaképességgel is kell rendelkeznie, amiket fejleszteni sokat tesz egy élő közegben való gyakorlás;
- a szakmai kompetenciák fejlesztésében: tehetséges VESZE felnőtt hallgatók a kiterjedt közösségben, s sokrétű tevékenységekkel (hisz van, aki inkább a praxishoz közelebb álló kompetenciáinak kiszélesítésében, mások a kutatásban, vagy a fejlesztési tevékenységekben leli meg önfejlődésének lehetőségeit) működően találkozva végezhetnek műhelymunkákat, ill. találhatnak külső, a MM –en kívülről mentorokat is.

Úgy tűnik, hogy ez a műhely - tevékenységet kiszélesítő megoldás, az, ami a sokrétű hallgatói tehetség fejlesztésére és kibontakoztatására alkalmas. Misem bizonyítja ezt jobban, mint azon tehetséges hallgatóink figyelemre méltó eredményei, amelyekből csupán néhányat - az alig néhány éves működési múltunkból - emelnénk ki:

- a Magyar Tudományos Akadémia GB TM Munkabizottságának (akkor még VSZB Tudásmenedzsment Albizottságának) Gyűjteményes kötete nyelvi lektorálása és szerkesztése (az ebben aktív jelöltet a MTA TM Albizottság projekt asszisztensnek jelölte, továbbá már több szerző - más kötetek kapcsán is - nyelvi lektorálásra kérte fel);
- több kutatás és résztanulmány készítésében 2 -3 MM tehetségesünk részvétele (pl. MTV TM projekt, Magyar Posta TM kutatás, Family Business - kutatás, TM rendszerszemléletben és a Tudásigényes szolgáltatások – tudásigényes szolgáltatók c. kutatás, részkutatások a Tanácsadó ipar helyzete c. kutatásban, a „Duális képzés” BKIK TANOSZT - SZIE – BKF közös kutatás, stb.)
- több résztanulmányból sikeres TDK, ill. OTDK dolgozat készült;
- egyik jelöltünk olyan sikeres asszisztensi munkát végzett egy válságmenedzsment projektben, hogy őt az óta több változás - és válságmenedzser szívesen fogadja asszisztensként egy újabb projektjében;
- egy jelölt felkérést kapott egy óvoda és általános iskola tehetségprogramjában való kidolgozó résztvevőjének;
- a Változás - és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) egyik jelöltünket megbízta, hogy a VOE 20 éves történetét dolgozza fel;
- három, jelenleg is MM tagja és mentora (már végeztek a BKF VESZE mester szakán, jelenleg hivatásos tanácsadók) a VSZÜ TK három műhelyének szervezőtitkára, ezek közül egyikük a VOE Főtitkára lett, ill. a BKF EMBA Turnaround Management posztgraduális képzés üzleti szakvezetője, míg egy másik, végzett hallgatónk a BKF VESZE egyik gyakorlati tantárgyának külső óraadója;
- BKF VSZÜ TK Kommunikációmenedzsment műhelyének szervezőtitkára (Noszkay Erzsébet PhD hallgatója), továbbá a VSZÜ TK, ill. a MM kommunikációmenedzsmentjének felelőse;
- stb.

2.1.2. Az átalakult MM második fejlődési lépcsőfoka

A MM következő lépcsőfoka az volt, hogy az első lépcsőfokkal a hazai Tehetségpontok sorába sikeresen pályázott MM megtervezte és beadta önállóan az akkreditált Tehetségpont kitüntető címre a pályázatát, amelynek keretében elnyertük a „Kiválóan Akkreditált” megtisztelő címet 2013 - ban (http://tehetseg.hu/tehetsegpont/tp-130-003-432).

Az akkreditáció sora több olyan pontra is rávilágított, amelyek mind arra utaltak, hogy a felsőoktatásban, különösen, ha az felnőtt hallgatói körre vonatkozik, sok olyan mozzanata van, amely különös, speciális és főképp más fajta megoldásokat és technikákat követel, mint amit jelenleg a hazai tehetségprogramok általában kínálnak. (Emiatt pl. eddig még nem talál-

tunk olyan pályázat lehetőségeket sem, amelyek a tehetséggondozás áldozatos munkáját segítenék, s ezért még fokozottabban van szükségünk olyan támogató szervezetekre (ilyen többek közt a MTA GB TM Munkabizottság, a MTA GB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság, BKIK TANOSZT, a BKF VSZÜ TK, stb.), amelyek sokrétű és szerteágazó tehetségprogramunkat a maguk feltételteremtő módján támogatni tudják és akarják is. Igaz, ebben kitüntetett szerepe van annak is, hogy a műhely programjaink egy része (különösképp a VSZÜ TK „Menedzser és Tanácsadója" Műhely és a TM Műhely által szervezettek) olyan külső szakember érdeklődéssel is találkoznak, amelyek a kölcsönösséget szolgálhatják. Így és ezért van az, hogy pl. a VOE szakmai foglalkozásai, ill. a BKIK TANOSZT Tanácsadói Klub napok keretében rendszeresen kapunk meghívást a foglalkozások, klubnapok megtartására, ahol a programot éppúgy, mint az érdeklődésre számot adó előadókat is mi biztosítjuk.
A fentiekben összefoglaltak alapján – úgy véljük nem meglepő módon – a BKF MM arra készül (immár a harmadik fejlődési fokozatot célozva ezzel), hogy kvázi összeolvad a VVSZÜ TK-val. Ezzel olyan keretet szeretne kínálni majd a MM tehetségeseinek és a tehetségek mentorainak, amely a szervezés és vezetés valamennyi tudományterületére nézve, minőségében magasabb szintű szakmai támogatást és programot képes kínálni, amely - hosszabb távot tekintve – a BKF gazdálkodástudományi doktori iskolájának megalapozó intézményi keretét képezheti majd.
Ebben a munkában és ehhez a programhoz nem nélkülözhető a kommunikációmenedzsment támogató funkciója, amelynek lényegét és szerepét a MM tehetség programunkban az alábbiakban foglaljuk össze.

3.Miért van szükség és mi a kommunikációmenedzsment szerepe és helye a MM tehetségprogramban….

Már az induláskor is tudható volt, hogy ez a fajta műhelytevékenység nem homogén. Ezért már a kezdetektől szükség volt:

- a MM és a MM tagjai között,
- az MM és a külső, s később vertikálisan egyre szélesedő mentor szervezeti között,
- mint a BKF, mint formális szervezet és a MM, mint tudásközösségnek a szemiformális „szervezetnek"

a különféle igényű és jellegű kapcsolatrendszerét kommunikációs szinten kezelni. Az egyszerű és esetleges (amikor éppen felmerül v.mi, a szerint valamelyik, éppen „kézenfekvő" technikát használni) megoldások nagyon hamar elégtelennek bizonyultak. Így hamarosan jött a felismerés: összehangolt kommunikációra és annak rendszerbe foglalt, intézményesített megoldására, tehát kommunikációmenedzsmentre[284], van szükség, amely magába foglalja a tudatos, tervszerű kommunikációs kapcsolatok kezelési lehetőségének elemzését és értelmezését egy szervezet és annak közössége (adott esetben a MM, mint a BKF egyik, de igen speciális közössége) között.
A MM immár 5 éve működik, - egyre magasabb szinten. A kommunikációmenedzsment rendszer bevezetésének ötlete 2013-ban, a „Kiválóan Akkreditált" cím elnyerése után vetődött fel, érdemi fejlesztése ezt követte.

[284] A kommunikációmenedzsment – több, a témával érdemben foglalkozó szerző egybehangzó meghatározása alapján egy olyan menedzsment tevékenység, amely magában foglalja a szervezeti/vállalati kommunikáció valamennyi területét (intern és extern kapcsolatok kommunikációs kezelését), s intézményesített mivolta feltételezi a stratégiai és integrált tevékenységet, a tervezés – szervezés – – ellenőrzés/értékelés, valamint az összehangolás résztevékenységeket. (ld. Borgulyáné Dr. Vető Ágnes [2010], Konczosné dr. Szombathelyi Márta [2012], stb.)

Előtte, az alapítás utáni és az azt követő időszakokban is, még viszonylag egyszerű kommunikációs résztechnikák alkalmazásával és az irányításnak mindössze „csiráival" dolgoztunk eleinte. Röviden áttekintjük kommunikációnk fejlődésének főbb állomásait:

a.) Kezdeti, induló szakasz:
- az első időkben még a MM tagjai, kapcsolatai és partnerei is viszonylag csekély számban voltak, így a „pionír korszakban" a szokványos e-mailen történő levelezést (még csak nem is levelező listán történően) zajló kapcsolattartást használtuk;
- a másik – az első időktől meglévő – de a VSZÜ TK munkájához kapcsolódó kommunikációs csatornánk (amely végül is a tehetségeseink munkájának egy szeletéről és egyfajta képességüket tekintve adott betekintést), a BKF VSZÜ TK a TK műhelyfoglalkozásairól szóló, rövid szakmai beszámoló írások. Ezeket mindig a témában leginkább érintett és/vagy érdeklődő MM –es hallgatónk készít el (ez a csatorna épp a MM népszerűsítése okán is, napjainkban is működik).

b.) A fejlődés középső szakasza:
- a normál e-mail kapcsolattartási korszakot a levelező listás megoldás váltotta fel (ebből több is volt, egyfelől a VSZÜ TK műhelyei stabil tagjai számára),
- a másik a mentor szervezeteknek szóló listák,
- s végül a MM tagjainak szólóan, s egy –egy VSZÜ TK foglalkozásról értesített egyfelől, másfelől a MM foglalkozásokról;
- az MM tagjai az egymásközti kommunikálás gyorsabb és hatékonyabb megoldásai érdekében mind gyakrabban használták a Facebook –ot, egyéb virtuális platformokat, és felületeket is, - vagy tudatva mindezt a többi érintettel, vagy sem, - vagyis ezek alkalmazásai ötletszerűen és estlegesen kerültek használatba;
- a VSZÜ TK honlapon való hallgatói írások változatlanul az egyik fő fókusz maradt.

c.) A fejlődés kommunikációmenedzsment rendszerének kidolgozásának és próbaüzemelésének szakasza:

A fentiekben már vázolt stratégiai célok elérése és a kapcsolatok egyre bonyolultabbá váló hálózata szükségszerűvé tette, hogy egy sokkal célirányosabb, és integrált kommunikációs rendszert alkalmazzunk. Így a VSZÜ TK honlap megoldásai mellé egy intelligens, tudáskezelő informatikai rendszerrel támogatott megoldás lehetősége merült fel. Egyik ex- hallgatónk (jelenleg már gyakorló üzletviteli tanácsadó), aki 2011 óta vesz részt a MM munkájában tagként, 2012 –től a VSZÜ TK egyik műhelyének szervezőtitkára, aki saját családi vállalkozásuk által fejlesztett tudásmenedzsment software – az INTEGRA – alkalmazási lehetőségét ajánlotta fel erre a célra. Ez az alkalmazásfejlesztés számunkra valódi innovációnak bizonyult, hiszen a különféle fontos tudások (legyen az bármilyen környezet) integrálását és gyors hasznosítási lehetőségét képes biztosítani. Ez a lehetőség egyre nyilvánvalóbb követelményként jelenik meg számunkra, tekintve, hogy mind fokozottabb az igény a tudások kombinációját épp úgy, mint gyors integrálási lehetőségét és a megbízható kommunikációt biztosítja a mind kiterjedtebb működésünk számára.

Bár az alkalmazásban még csak a kezdeteknél tartunk az alkalmazók pozitív visszajelzései nagyon jók. Ez elsősorban az INTEGRA azon egyedülálló tulajdonságára vezethető vissza, mivel hogy a speciálisan fejlesztett, intelligens „öntanuló" funkcióinak köszönhetően, képes menet közben is integrálni az új tudásokat, információkat, ill. ha kell adatokat. Emiatt jelentősen rövidebb időt vesz igénybe nem csak a szoftver bevezetésének előkészítése, sőt a menetközben jelentkező, estlegesen speciális felhasználói (user) környezet igényeit is kielégíteni képes, mint amilyenek a MM is tekinthetők. Hasznossága a teljesség igénye nélkül:

- az INTEGRA tudásmenedzsment rendszer segítségével sokkal könnyebben, egyszerűbben tudják a műhelytagok megosztani a tudásukat, munkáikat, tapasztalataikat társaikkal és mindannyian a mentor partnereinkkel, vagy fordítva;
- többé nem fog gondot okozni egy Műhely tag, és/vagy más fontos a Műhely működése szempontjából releváns szereplő/partner, alkotó munkájának előkeresése az Interneten, nem kell felesleges időt fordítani minderre;
- további előny még - mivel minden egy felülettel elérhetővé válik - nincs több elmulasztott konferencia, mert rossz volt az email cím vagy talán épp valaki e -mail postaládája megtelt. Mindenről automatikus értesítés érkezik a rendszerbe, sőt később, ha szükségét érezzük még SMS formájában is lehet értesítéseket kapni.

4. Összefoglalás helyett….

Talán rövid leírásunkból jól kitűnik, hogy a fejlesztéseink még közel sem befejezettek. Azt gondoljuk, hogy amikor pl. egy új menedzsment funkciót bevezetünk (ld. kommunikációmenedzsment), vagy egy modern és intelligens informatikai rendszert (ld. INTEGRA), akkor a tehetségek kibontakozásának újabb lehetőségeit nyitjuk meg. Hisz ezek mind, mind olyan innovációk, amelyek ösztönzőleg hatnak nem csak a MM –re és környezetre, sőt mentor támogatói számára is, és amelyek nem csak egy sajátságos és közös tanulási folyamatban integrálódnak, de újabb és újabb lépést is – stratégiai célunk, egy doktori iskola alapjainak megteremtése felé is.

Irodalomjegyzék

1. Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben Akadémiai Kiadó, ISBN: 9789630588362
2. Harsányi István (1988*):* A tehetség kis kalauza. Pest Megyei Pedagógiai Intézet, Budapest.
3. Harsányi István (1994): Tehetségvédelem Magyar Tehetséggondozó Társaság, Budapest
4. Heller, Kurt A. (2004): Identification of Gifted and Talented Students, Psychology Science, Volume
5. Konczosné dr. Szombathelyi Márta: A stratégiai kommunikációmenedzsment aspektusai http://rs1.szif.hu/~gerseig/Kari%20Habilit%E1ci%F3s%20Bizotts%E1g/2012%20szeptember%203/eloterjesztesek/tezisek%20KSzM.pdf
6. Noszkay Erzsébet (2011): Gubóból pillangó... a tehetség kibontakoztatásának egy lehetséges módszertani folyamata (43- 52 p.) Tehetséggondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3. ISBN 978 615 5075 12 4 „A tehetség jelene és jövője” c. Konferencia Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár.
7. Renzulli, J. (1978): What makes giftedness? Reexamining a definition. Phi Delta Kappa

ZSARNÓCZKY MARTIN BALÁZS[285]: Turizmus és vendéglátás duális képzéseinek innovatív lehetőségei

1. Bevezetés

Munkám egy olyan kutatás eredményének összefoglalása, amelynek célja a turizmus és vendéglátás duális képzések innovációs lehetőségeinek vizsgálata, tekintettel a 2013 szeptemberében hatályba lépett köznevelési és szakképzési törvény jelenlegi hatásaira, valamint az idén szeptemberben induló duális felsőoktatási képzésre vonatkozóan.
A kutatási munkám során az alábbi tevékenységeket végeztem el:

- dokumentumelemzés,
- mélyinterjúk, Q módszer.

A hipotézis fókuszában nem a törvények betartásának és működésének kritikája áll, sokkal inkább azoknak a lehetőségeknek a bemutatása, amelyek az általánosan, mások által megfogalmazott negatív kritika ellenére is alternatívát nyújthatnak az innováció mentén megvalósuló projektek kidolgozásához és megvalósításához. A kérdés az, hogy miután az új köznevelési törvény, az új szakképzési törvény, valamint az új OKJ hatályba lépett, annak kapcsán hogyan alakultak, illetve alakulnak át napjainkban is a szakképző iskolák, felsőoktatási intézmények - azon belül is a turizmus-vendéglátás szakterületét érintő képzések. Milyen jövő áll előttük, hogyan tudnak majd, mit és milyen feltételrendszer mellett oktatni? A kérdés ugyanúgy vonatkozik mind az elméleti, mind a gyakorlati oktatás megvalósítására. Innovációs lehetőségek a duális esetleg triális típusú képzéseken belül elsősorban a gyakorlati oktatás terén körvonalazódhatnak, úgymint saját, önálló tanüzemek működtetése – esetleg kifejezetten olyan tanüzemek kialakítása, amelyek piaci alapon szerveződnek, és a piacra dolgoznak – vegyes funkciójú iskolaépületek kialakítása.
Munkám során áttekintem a korábbi hazai szakképzés trendjeinek változásait, különös tekintettel a rendszerváltást követő évek társadalmi és gazdasági változásainak függvényében. A szakirodalom ismertetése mellett statisztikai adatok vizsgálatával mutatom be a hazai közoktatás eredményeit, valamint a turizmus és a vendéglátás jelenét, prognózisait.
A szakképzés és a foglalkoztatáspolitika összefüggéseinek bemutatása során ismertetem az oktatási koncepció kialakításában részt vevő állami és szakmai szervezetek szerepét, a törvény kidolgozása során végzett tevékenységüket.
Önálló kutatási munka keretében készítettem s ismertetem vendéglátó szakképző iskolában végzett kérdőíves kutatás eredményeit, valamint korszerű példákat mutatok a turizmus és vendéglátás oktatásának lehetséges kitörési pontjait illetően. A hazai és a nemzetközi képzési gyakorlat összehasonlításával bemutatom, hogy a magyarországi képzési rendszer, különös tekintettel a szakképzésre, nem felel meg a szakmai elvárásoknak, a legtöbb esetben politikai döntések határozzák meg annak irányát. A közgazdaságtan alapvető tétele, hogy a gazdaság működését a kereslet és a kínálat harmóniája kell, hogy biztosítsa. Publikációmban megvizsgálom, milyen mértékben érvényesül ez az elv napjaink vendéglátó ipari képzésében, valamint a hazai turizmus kínálatában.
A kutatás eredményeinek bemutatásával az alábbi hipotézis vizsgálatát végzem el:

A hazai turisztikai és vendéglátó duális képzésben rejlő innovációs lehetőségek nem kerülhetnek kiaknázásra, mivel a képzési rendszer reformja nem szakmai vagy szakpolitikai, hanem jelen gazdaságpolitikai érdekek alapján valósult meg.

[285] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

2. Problémafelvetés

A történelem során a társadalmi változások legtöbb esetben az osztályok átalakulása, változása következtében indultak el, amelyekre jelentős befolyást gyakorolt a néprétegek iskolázottsága, képzettsége. Bár a legtöbb rendszerre, különösen az elnyomást gyakorlókra, veszélyt jelentett a tudás, az ismeret, egyik sem volt képes megtagadni annak lehetőségét, hogy tagjai, ha korlátozott számban is, de részt szerezzenek a számukra hasznos ismeretekből. A modern társadalmak képzési rendszerei igyekeznek olyan szinten tartani ezt az arányt, hogy a természetes kiválasztódás érvényesülhessen, a kereslet számára mindig legyen megfelelő mennyiségű és minőségű kínálat, amely tovább élezi a piaci versenyt.
Magyarországon, a szocializmus rendszerében az emberközpontúság elve érvényesült, nagyobb súllyal esett a latba az állampolgárok elvárásai, mint a piac diktálta követelmények. A gazdaság átalakulása, az ipari szegmens leépülése, a privatizáció és a külföldi működő tőke megjelenése során széles rétegek kényszerültek pályamódosításra, vagy váltak munkanélkülivé. Ennek egyenes következménye volt az oktatási reform iránt megnövekedett igény, a képzési struktúra alapvető módosítása, a megváltozott gazdasági és társadalmi igényekhez való alakítása. Az oktatási rendszer napjainkban is folyamatosan változik, célja a fiatalok elhelyezkedési esélyeinek javítása azáltal, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű szakember képzésével folyamatosan biztosítja a piac számára a versenyképes munkaerőt.
Különösen igaz ez a megállapítás a turizmus, a vendéglátás területén, hiszen az ágazat napjaink gazdaságának számokban az egyik legdinamikusabban fejlődő szegmensévé vált. Annak érdekében, hogy a nemzetgazdaság fontos ágazata legyen, a természeti adottságok kihasználása mellett komoly jelentőséggel bír a hazai képzés minősége, a szakember utánpótlás biztosítása. Munkám során azt vizsgálom, hogy az új köznevelési-, szakképzési-, felsőoktatási törvény szelleme milyen hatást gyakorol valójában a képzések minőségére, a szakemberek tudásának bővítésére, illetve milyen irányba viszi a szakmai szervezetek és a képző intézmények közötti, hosszú évtizedek alatt létrejött kapcsolatokat, mennyiben járul hozzá a gyakorlati ismeretek elsajátításához.

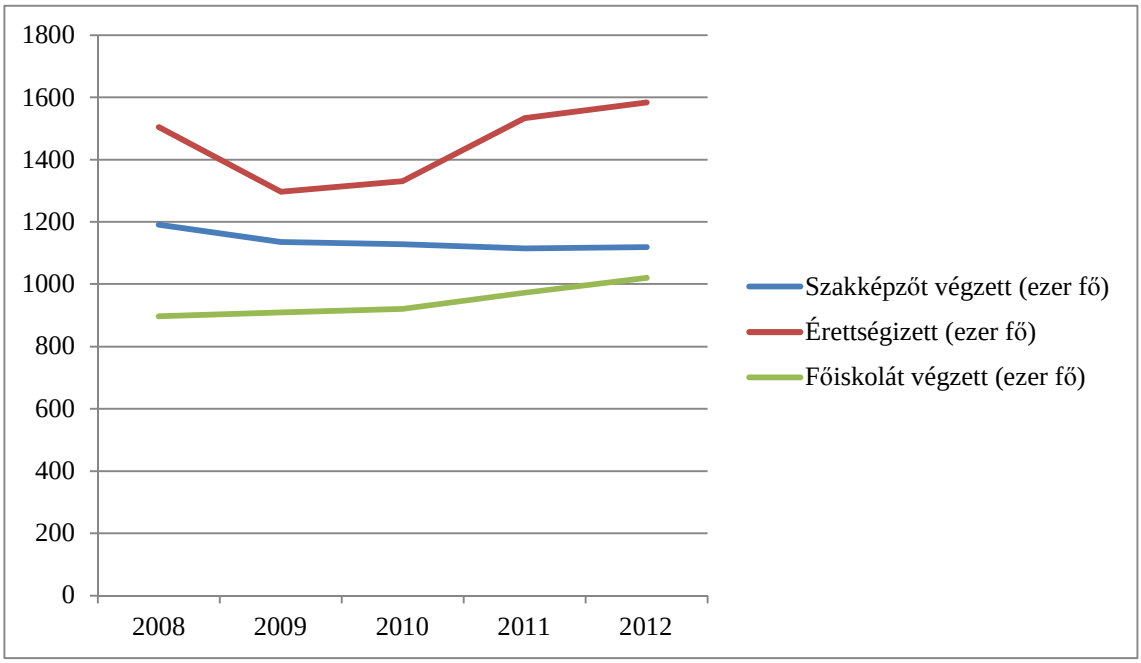
3. Társadalom és oktatás

A társadalom alapszerkezete és az oktatási rendszere közötti összefüggés napjainkra már alapvetően meghatározóvá vált. Magyarországon az elmúlt évtizedekben az átalakulás nem minden téren úgy ment végbe, ahogyan azt a polgárosodó Európa elvárta volna, hiszen a társadalmi esélyegyenlőség megteremtése, egy új, erős középosztály kialakulása helyett azt tapasztalhatjuk, hogy a társadalom megosztott, szerkezete egyáltalán nem hasonlít az 1950-es években kialakult nyugati demokráciákra. A polgári társadalmak történetének vizsgálata során tapasztalhattuk, a fejlődés alappillére az erős, tulajdonosi réteget alkotó középosztály. Gazsó [2000] véleménye szerint a polarizált társadalom nem képes arra, hogy a pozitív értékeket termelje újra, mivel a konzisztencia révén a fő struktúraelemek, a tulajdon, a jövedelemelosztás, valamint a struktúrák közötti átjárást biztosító tudás-javak elosztása nem felel meg a fejlődés követelményeinek.
Kozma [1992] már a rendszerváltást követő években felhívta a figyelmet arra a problémára, amely napjainkban egyre súlyosabb társadalmi konfliktusok forrásává vált: az iskolázottság, a képzettség hiánya súlyos gazdasági problémák forrása, amelyet a szelektív népességcsere – a közel azonos képzettséggel rendelkező rétegek azonos térszerkezetbe tömörítése – nem képes megoldani, inkább növeli a feszültségeket.
Az Európa Tanács már 1963-ban leszögezte azokat az alapelveket, amelyekhez alkalmazkodva Magyarországon is lehetőség nyílt elméletben a képzés reformjára, a képzési formák gyökeres átalakítására. Ezek az alábbiak:

1. Lehetőséget kell biztosítani a képzés újrakezdésére, a szükséges átképzésekre az aktív munkavállalási ciklus teljes hossza során.
2. Az alapoktatásból a szakképzésbe, a felsőoktatásba történő átmenet lehetőségeit biztosítani kell.
3. A gazdasági és technológiai követelmények általi személyiségfejlődés biztosítása.
4. A tanárok, szakoktatók képzésének megvalósítása.
5. A munkaerő kereslet- kínálat összhangjának biztosítása az adatok szabad áramlása révén. [Forgács- Loboda, 2003]

Az Országos Közoktatási Intézet 2003. évi kutatásainak egyik fő megállapítása, hogy az Európai Unió tagállamaiban az iskolai végzettség növekedésével a munkaerő-piaci részvétel is növekszik. [Imre, 2003].

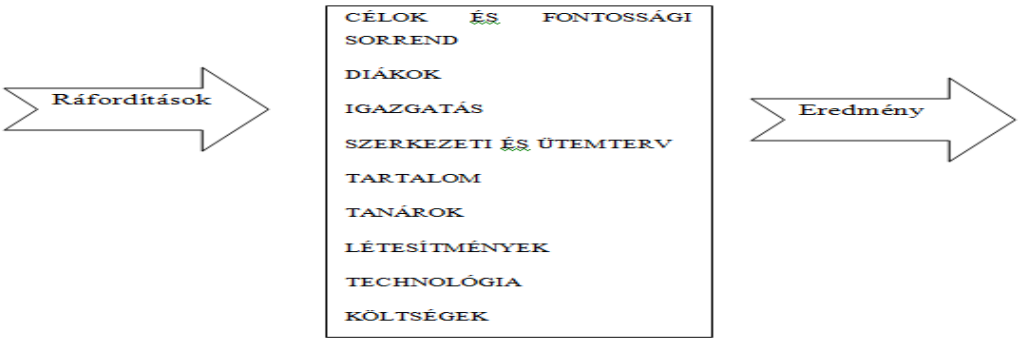
1. diagram: A foglalkoztatás és az iskolai végzettség mutatói 2008-2012 között



Forrás: KSH [2012/2], saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy az érettségi képesítést, valamint diplomát szerzettek elhelyezkedési mutatói folyamatosan növekednek, míg a szakképesítést szerzetteké csökken, illetve stagnál.
A tudásalapú társadalmak értékteremtő tényezője a versenyképes, az igényekhez alkalmazkodó tudás, amelyet az oktatási rendszer, a képzési szerkezet hivatott átadni a jövő szakemberei számára. A fejlesztés, fejlődés irányát az elmúlt évtizedek munkaerő-piaci tapasztalatai, a munkáltatók differenciáltabb elvárásai alapján kialakult igények határozzák meg. Az alábbi *1. ábra* jelzi, hogy a magyar oktatási rendszer működése egy olyan összetett folyamat, amelyben ha valamelyik szegmens esetében változást hajtunk végre, az óhatatlanul hatást gyakorol a többi összetevőre, előrevetíti az abban bekövetkező változásokat.

1. ábra: Az oktatási rendszer fő összetevői

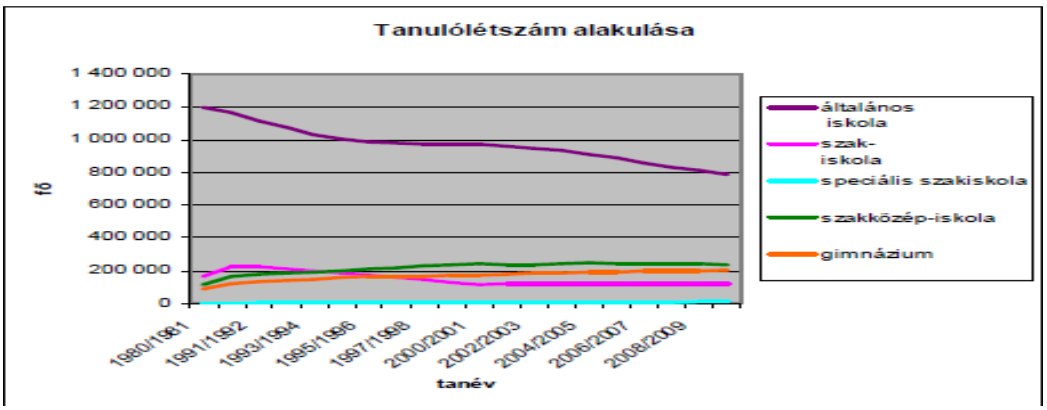


Forrás: Dr. Szűcs [1993.7.], saját szerkesztés

3.1 A „szak-" képzési rendszer reformja

A 2010-es kormányváltást követően a politikusok egyértelműen azonnal hozzáláttak a duális képzési rendszer bevezetéséhez, amelyben az elméleti képzést a szakképző iskolák és a felsőoktatási intézmények, a gyakorlati képzést pedig a vállalatok, a kamarák és partnerüzemeik biztosítanák. A Nemzetgazdasági Minisztérium [NGM, 2011] tanulmánya megállapítja, hogy az iskolarendszerből kikerülő hallgatók szerkezete és minősége, tehát tudása sem felel meg a munkaerő-piac, a gazdaság szereplői által támasztott igényeknek, követelményeknek. A 2. diagram szemlélteti, miként alakult a tanulólétszám 1980-2008 között.

2. diagram: A tanulólétszám alakulása 1980-2008 között



Forrás: NGM, [2011.5.]

A grafikon jelzi, hogy az általános iskolát megkezdők aránya drasztikusan (32,4%) csökkent a vizsgált intervallumban. Ugyanakkor a középfokú oktatás szerkezete is jelentősen megváltozott, a szakiskolát választók száma rövid stagnálás után szinte folyamatosan csökkent, míg az érettségi képesítést nyújtó iskolák tanulólétszáma dinamikusan növekedett.

3.2 Az Országos Képzési Jegyzék

A hatékonyabb, a piac elvárásaihoz lényegesen jobban alkalmazkodó integrált szakképzés megvalósításának célja a kereslet – kínálat összehangolása, valamint a költséghatékony okta-

tási rendszer kialakítása. A piaci tapasztalatok azt mutatják, hogy egyre több az olyan, egyetemet, főiskolát végzett pályakezdő, akinek munkaköri feladatainak ellátásához elegendő lenne a szakképesítés megszerzése is. Bár ennek alapján megállapítható, hogy a képzésre fordított idő, valamint a költségek is csökkennének, de ennek arányában csökkenne a diplomát, egyéb felsőfokú végzettséget megszerzők száma és aránya is. Ennek hatása hosszú távon nem tervezhető, hiszen a gazdaság és a társadalom változásai gyorsan átírhatják a napjainkban elfogadott követelményrendszert. Komplex hatásvizsgálatok előzetes rendszerére lenne szükség.

4. A vendéglátó és turisztikai szakképzés specifikumai

A turizmus, amely a XXI. század beköszöntével, a diszkrecionális jövedelmek és a szabadidő megnövekedésével egyre népszerűbbé válik, gyakorlatilag folyamatosan átalakul, fejlődik. A szakemberek rávilágítanak arra, hogy bár a tömegturizmus jelentősége egyre nagyobb, a turisták egyre inkább a minőség, a megnövekedett szolgáltatások, az egyedi attrakciók felé fordulnak. (Michalkó, 2012) Annak érdekében, hogy a hazai turizmus képes legyen megfelelni a megnövekedett igényeknek és kihívásoknak, alkalmas legyen a vendégek magas színvonalon történő kiszolgálására, szükséges, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű szakmai tudással rendelkező szakember álljon az ágazat rendelkezésére.
A Magyar Kereskedelmi és Ipar Kamara (MKIK) már hosszú évtizedek óta hozzájárul a színvonalas szakképzés elősegítését szolgáló kapcsolatok kialakításában, fenntartásában a turizmus, vendéglátás területén is. A Kamara részt vett az új vizsgakövetelmény-rendszer kialakításában, az Oktatási Minisztérium felkérésére tizenhat szakmára vonatkozóan dolgozta ki a követelményrendszer sarokpontjait, a munkaerőpiac követelményeihez való alkalmazkodáshoz szükséges kompetenciák meghatározását, leírását. Az új közoktatási törvény változásaira épülő tervek elkészítésekor a Szakképzési Kollégium az alábbiakban határozta meg annak gyengeségeit:

- Nem készült el egy olyan egzakt, a változásokat prognosztizáló jelzőrendszer, amely kellő alapot biztosítana a képzések indítását illetően. Ennek okaként a tanulmány a megfelelő információ hiányát jelöli meg. Gyakorlatilag még a gazdaság sincs tisztában azzal, hogy a jövőben milyen kompetenciákkal bíró, milyen képesítéssel rendelkező szakemberekre lesz szüksége.
- A szakképzési intézményrendszer nem tartalmaz olyan motivációkat, amelyek arra ösztönöznék a gazdaság szereplőit, hogy befektetésként, a jövő zálogaként kezeljék a szakképzést. A kontra produktív finanszírozási rendszer arra ösztönzi a képzésben részt vevő gyakorlati oktatókat, hogy a tanuló minél tovább vegyen részt a tanműhelyi gyakorlati tevékenységben, minél később váljon a munkaerő-piac aktív részesévé.

Az általánosságok mellett egyik képzési stratégia sem tér ki a konkrét gyakorlati kérdésekre, a duális képzési rendszerben történő 70%-os gyakorlati oktatás színvonalának fejlesztésére, a minőség javítására. A szakmenedzserek oktatása teljes mértékben átkerült a felsőoktatás rendszeréhez. A piaci szereplők értékrendjét tekintve a szakmenedzserek képesítése a felsőoktatásban megszerezhető diplománál kevesebb, viszont az OKJ képesítéstől jóval több munkapiaci értékkel rendelkezett. A felsőoktatásban most szeptemberben fog debütálni a duális rendszer, de mivel eddig is csak kérdőjelek mutatkoznak a középfokú oktatásban ezért nem várható azonnali siker.

4.1 Gyakorlatban már működő jó példák

1. A globalizáció következtében egyre több vendéglátással foglalkozó külföldi befektető érdeklődik hazánk turizmusa iránt. A minőségi turizmus, a wellness és egészségturiz-

mus hazánkba vonzza a befektetőket, akik az elvárásokat, igényeket teljes mértékben kielégítő létesítményekkel és szolgáltatásokkal várják a turistákat. A bevezetett német elgondolású duális képzés mellett a francia típusú triális képzésben is lehetne önálló potenciál. A hazai vendéglátás sajátossága, hogy csupán 10 nagyvállalat és több mint 24.000 kis és középvállalkozás (kkv) uralja a piacot, amelynek nagy része veszteséges vállalkozói tevékenységet folytat. Nem kell mélyen belegondolni, hogy ezek a kamarai képzőhelyszíni partnerek milyen színvonalon fogják elsajátíttatni a szakmát, amikor napi likviditási problémáik vannak. Ezzel szemben a korábbi triális koncepcióban átgondolt, szakképző iskolák által működtetett, oktatási céllal létrehozott tanéttermek, tanszállodák számának növelése hozzájárulna a képzés színvonalának emeléséhez. A pozitív nyugat-európai példák közül szeretném a teljesség igénye nélkül kiemelni a svájci „Swiss Hotel Management School" tevékenységét, ahol a hallgatók bentlakásos keretek között sajátítják el a szakma fortélyait, alap- illetve mesterképzés keretében. Az iskolai saját tulajdonában lévő helyszínekben a szállodai gyakorlat mellett a diploma feltétele egy európai szállodában letöltött szakmai gyakorlat, ahol már valódi vendégek kiszolgálásával adnak számot a megszerzett tudásukról.

2. Egy sikeres nemzetközi turizmus marketing kampány hatása, mint például az indiai Hihetetlen India, a világ második legnépesebb országának (1,2 milliárd fő) gazdasági helyzetét emelte ki az agonizálásból és indította el egy olyan röppályán, amelynek köszönhetően a turizmus az elmúlt tíz évben rendre 20% fölötti növekedést tudott felmutatni a gazdaságban. 2002-ben, az indiai Idegenforgalmi Minisztérium által megrendelt turisztikai kampány a marketing iparág eddigi legsikeresebb világkampánya. Az indiai kormány 2008-ban a kampány incredible/hihetetlen sikerein felbuzdulva az oktatási rendszerét is átalakította a turizmus igényeinek megfelelve. Az Incredible India kampány úgy formálta át az addigi rendszert, hogy mára biztos alapokon állnak a bevont, a gazdaság egészét képező részterületek, úgymint az oktatási rendszer, a pénzügyi szektor, a kulturális, a turisztikai szektor, stb. Az oktatási rendszer reformja a turisztikai, vendéglátóipari szakképzés, a menedzserképzés, a tanárképzés és a szállodaipari szakemberképzés új, innovatív, és modern alapokra helyezését eredményezte. A kampány hatására nemcsak a turizmushoz szorosan kötődő területeken nőtt a foglalkoztatottság, hanem globálisan, több szektorra kiterjedően is. (incredibleindia.org)

Idehaza az oktatási reformok mára lezajlottak, így érdemes tovább fókuszálni az innováció területére. Sok esetben az innovációt a reform fogalmának halványabb árnyalataként fogalmazzák meg, pedig az innováció jóval szűkebb keresztmetszetű, mint a reform, amely inkább radikális, átfogó jellegű változást, változtatást jelent. Az innováció soha nem reform, viszont egy reform lehet önmagában innovatív.

5. A hazai képzésben rejlő innováció körülményei

Egy modern társadalom versenyképessége, a lakosság közállapota jelentősen függ attól, hogy a jövőkép megfogalmazása, a mindennapi lét szervezése, szerveződése milyen hatékony rendszer mentén valósul meg.

Egy budapesti vendéglátóipari szakképző iskolák diákjai körében elvégzett kutatás válaszainak feldolgozása alapján az derült ki, hogy a nappali tagozaton tanuló diákok még épphogy elégségesnek tartják a gyakorlati oktatás színvonalát, bár minőségileg nem éri el az elvárásaiknak megfelelő szintet. A levelező, illetve esti tagozaton tanuló hallgatók számára viszont a gyakorlati képzés teljes mértékben negatív megítélés alá esik.

Az innováció során a probléma érzékelése, az igény megfogalmazása, a jövőképalkotás és végül a végrehajtás következik. Az egymás utáni rendszerváltó reformok hatására az oktatás

szereplői mára teljesen elvesztették a hitüket és belefásultak a teendőkbe. Nehéz évtizedeken át azt mondani a szereplőknek, hogy már csak erre és erre van szükség, aztán már jól fog működni. Az innovatív gondolatok egyik alapvető tulajdonsága, hogy megkérdőjelezik a fennálló rendszer működési rendjét és kidomborítják a rendszerhiányosságokat. A nemzeti köznevelési rendszer átalakulását egy német alapú duális rendszerű oktatásban képzeli el a jövőben az oktatásért felelős politika. A nagyszámú német nagyipari vállalat, akikre a szakiskolai rendszer támaszkodott az oktatásban már nem azok a német nagyvállatok, hiszen akik fennmaradtak az óta, azok multinacionális nagyvállalatokká váltak. A kérdés az, hogy hol található az a 70-80-as években működött német típusú nagyvállalati környezet, amelyekre a hazai oktatáspolitika ráépíti a duális rendszerét? Esetleg csupán a politikai döntéshozók az 1980-as évek „NSZK" jóléti délibábjának illúzióját kergetik?
Egy szakiskola hosszú távú tervezésénél alapul kell venni a területi létszámot és a megközelíthetőséget. Nem kell hozzá nagy fejszámolás, hogy a tanulásra mindig igény lesz, így egy változó ciklikus fluktuáció közepette is állandó keresletet fog generálni. Azt a jól működő és zömmel a kézműves munkára alapozott tömegtermelést, amely az elmúlt évszázad végét jellemezte, mára teljesen kiváltotta a technológiai fejlődés. A jövőben a magas hozzáadott értékkel rendelkező termékek és szolgáltatások széles köre válik csak versenyképesen eladhatóvá.
Vezetőkkel készített interjúimból kiindulva ma Magyarországon nagyon pezsgő a fiatal vállalkozói kultúra, ők politikamentesen, kizárólag külföldi világpiacokon, elsődlegesen északamerikai piacon versenyeznek a fél világgal. Olyan, ma világszintű vállalatok, mint pl. a PREZI, a LogMeIn, a USTREAM – a teljesség igénye nélkül említve ezeket – szinte mind valamilyen hazai indíttatásból, inkubátorházból és mentorálással jutottak el arra a szintre, ahol most vannak, és sikeresen fejlődhetnek tovább. Világ szerte rengeteg kipróbált és nagyszerű motivációt segítő rendszer létezik akár egy innovatív iskola számára, mint az angolszász országokban jól működő YMCA (Young Men's Christian Association) központok, amelyek komplex szolgáltató minta alapján működnek.

6. Következtetések, javaslatok

Az új köznevelési és szakképzési törvény által előirányzott változások alapvetően kedvezőek, a képzés színvonalának növekedését szolgálják. Gyakorlatilag teljes mértékben megfelelnek az Európai Unió által előirányzott oktatáspolitikai elvárásoknak, amely szerves részét képezi a közösség, így hazánk hosszú távú foglalkoztatáspolitikai elveinek is. Csath Magdolna, 1994-ben megjelent Stratégiai tervezés és vezetés című könyvében azt írja: „Minden stratégia annyit ér, amennyi megvalósul belőle." Annak érdekében, hogy ez így történjen, az alábbiakat tartom kiemelt prioritásként kezelni:

- A szakképzés színvonalának növelése érdekében minden lehetséges stratégiai partnert figyelembe kell venni, függetlenül annak politikai meggyőződésétől, nemzeti hovatartozásától.
- A racionalizálási folyamatok elsődleges célja a hatékonyság növelése, a költségek csökkentése, de ez nem gyakorolhat kedvezőtlen befolyást a képzés minőségére.
- A szakmai döntések meghozatala a szakmai szervezetek kompetenciája kell, hogy legyen, azokat ne befolyásolják döntő mértékben gazdasági és politikai érdekek.
- Bár a végső cél a gazdasági stabilitás elérése, a megfelelő mennyiségű és minőségű szakember munkába állítása révén, az elsődleges szempont az ember legyen a szakképzésben is.

7. Összefoglalás

A hazai vendéglátás a rendszerváltás óta a kényszervállalkozók és az álmodozók terepévé vált. Sajnos mindezeket könnyűvé tették azok a jogszabályi hiányosságok, amelyek a kezdetekben nem fektették le világosan a vendéglátással kapcsolatos elvárásokat. A turizmusban az utazásközvetítés, köszönhetően a nemzetközi szállás, utazás, repülőjegy online értékesítő társaságoknak, teljesen ellehetetlenült a széles vállalkozói réteg számára. Az utazásszervezési piac, eltekintve egy-két tőkeerős külföldi cégtől, nyomokban még megtalálható egy nagyon szűk kínálatban. A vendéglátás helyhez kötött, ezért sikerült túlélnie az informatikai forradalmat, de nagy kérdés, hogy merre fog fejlődni a jövőjét illetően.
A stratégia, amely a munkám során ismertetett törvények megalkotását megelőzte, a tanulmányok, és a különböző szintű és hatáskörű szervezetek által képviselt álláspontok a legtöbb esetben egybecsengenek a kormány, a törvényhozás véleményével. Annak megítélése, hogy ez milyen mértékben szakmai konszenzus, vagy ad hoc politikai döntések eredménye, majd a döntések megvalósulásának, valamint a termelt értékek nagyságának ismeretében lesz lehetséges. A döntéshozók felelőssége nagy, hiszen hosszú évekre vonatkozó, a jövő szakember generációjának képzettségi szintjét, szakmai színvonalát érintő elhatározásokat tartalmaz. A gazdasági válság következtében egyre szegényebbé váló, a kedvezőtlen demográfiai hatásoknak köszönhetően elöregedő hazai társadalom számára lényeges, hogy a döntések megfontoltak, távolba mutatók, a jövőre vonatkozóan kedvező változásokat hozók legyenek.
Összegezve azt gondolom, hogy egy komplex önsegítő, alulról szerveződő rendszer felé mutató szakképzésben óriási lehetőségek lennének, amelyhez az innovációk iránt nyitott döntéshozóknak folyamatosan lépést kellene tartani. Egy újabb és újabb innovatív megoldásokkal valamint rengeteg sikeres lehetőséget kínáló egyfajta strukturált rendszerben összefogott képzési rendszer is sikerre lenne ítélve.

Felhasznált irodalom

Könyvek:

Ballér E. [1996]: Tantervelméletek Magyarországon a XIX.-XX. században. Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 224 o.
Benda József: Lépések egy humanisztikus iskola felé. Új Pedagógiai Szemle, 1993., 9. sz., 70-92. o.
Falus Iván [2003]: Didaktika. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 550 o.
Forgács A. - Loboda Z. [2003]: Az Európai Unió és az oktatás. Press Publica, Budapest, 128 o.
Forray R. K. - Kozma T. [1992]: Társadalmi tér és oktatási rendszer. Akadémiai Kiadó, Budapest, 176 o.
Gazsó F. [2000]: A társadalmi folyamatok és az oktatási rendszer. In: Kecsmár Ilona (szerkesztő): Egyéni esélyek, iskolai esélyek, társadalmi esélyek. Napvilág Kiadó, Budapest, 115 o.
Imre A. (szerkesztő) [2003]: Jelzések az oktatásról. Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 244 o.
Kern Z. - Szabó Gy. - Tarcsa Z. - Trencsényi L. - Vopaleczky Gy. [2004]: Intézményi minőségirányítási program-hogyan? Okker, Budapest, 152 o.
Michalkó G. [2012]: Turizmológia: elméleti alapok. Akadémiai kiadó, Budapest 266o
Szűcs P. Dr. [1993]: Tanulmányok az innovatív oktatási technológiák köréből. Reál, Budapest, 249 o.

Tanulmányok:

Frey M. [2011]: Az Európai Unió foglalkoztatáspolitikai stratégiája. EU Füzetek, A Magyar Köztársaság Kormánya, Budapest, 64 o.
Makó F. [2010]: A magyar szakképzési rendszer fejlesztése. Zsigmond Király Főiskola, Budapest, 44 o.

HEGEDŰSNÉ Dr. BARANYAI NÓRA[286] - BENEDEK ZSUZSANNA[287] - HORVÁTH ZSUZSANNA[288]: A Pannon Háztáji Sertés Program a vidékfejlesztés tükrében

A gazdasági rendszerváltozás, majd az Európai Unióhoz való csatlakozás a mezőgazdaságban jelentős átrendeződéseket eredményezett. A hazai sertésállomány számottevő csökkenésének lehettünk tanúi az elmúlt évtizedekben. Az összállományon belül az anyakocák aránya is csökkent, ami sajnos elsősorban nem a genetikai előrehaladásnak köszönhető, és azt vetíti elénk, hogy a hízóalapanyag növekvő arányban származik import beszerzésből. A magyar genetikájú tenyészsertések háttérbe szorulása több szempontból is nagyon aggályos. Ugyanakkor egyre nagyobb igény mutatkozik a hagyományos módszerekkel tartósított, hosszabb érlelésű, magyar ízlésvilágot tükröző sertéshús termékekre, amelyeket nagyobb vágósúlyra hizlalt, háztáji körülmények között nem hajtatva nevelt magyar genetikájú sertésekből lehet előállítani.

A háztáji sertéstartás azonban visszaszorult. A sertéstartásban megindult a koncentrálódás, a társas gazdaságok az állomány 73%-át tartják. Azonban ez nem azért következett be, mert a vállalkozások emelték az állományuk létszámát, hanem azért, mert az egyéni gazdálkodók, háztáji termelők abbahagyták az állattartást, holott a háztáji gazdálkodás számottevő árualapot képes előállítani. [Hegedűsné et.al., 2013**Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**] Az ágazatot sújtó problémák egyik megoldása lehet a háztáji, kisüzemi sertéstartás fokozása. A kisüzemi, háztáji gazdálkodás kisebb beruházási költséggel beindítható, az önellátáson túl nagymértékben hozzájárul a gazdák továbbfoglalkoztatásához, valamint a munkanélküliség arányának csökkentéséhez, hiszen a falvakban a meglévő sertéstartásra alkalmas elhelyezési lehetőségek mellett a potenciális humánerőforrás is rendelkezésre áll.

A kisüzemi, háztáji gazdálkodás problémáinak megoldására egy hatékony integrációs szervezet nyújthat segítséget, amely a kis gazdálkodókat összefogja, méretükből, tőkehiányukból adódó hátrányaikat szolgáltatásai révén csökkenti. Mindezt olyan formában, ahol senki nem az azonnali extraprofitra, hanem a minden szereplő között arányosan jelentkező tisztességes haszonra törekszik.

Ennek megoldására dolgozta ki a Pannon Egyetem, Nemesvámos Község Önkormányzata, az Éltető Balaton-felvidékért Egyesület és a Magyar Agrár-, Élelmiszergazdasági és Vidékfejlesztési Kamara a „Pannon Háztáji Sertés Program” (PHSP) elnevezésű projekt tervet. A projektpartnerek véleménye egyöntetűen megegyezik abban, hogy a versenyképes és a hosszútávon fenntartható háztáji sertéstartás csak a teljes termékpályát lefedve valósítható meg.

A Pannon Háztáji Sertés Program célja többek között a hazai élelmiszergazdaság és a hazai lakosság élelmiszerellátása szempontjából kiemelt jelentőségű sertéságazat helyzetének javítása oly módon, hogy közben a vidék népességének helyi foglalkoztatása is fenntarthatóan megvalósuljon. A program több területet érintően is megoldást kínál a kisüzemi, háztáji gazdaságokban a magyar genetikai alapokon előállított sertéslétszám fokozására, az ágazati szereplők horizontális és vertikális integrációjára, a feketegazdaság visszaszorítására, a

[286] egyetemi docens, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely
[287] tanszéki mérnök, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely
[288] Bsc-hallgató, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely

kutatás-fejlesztési eredmények gyakorlatba való átültetésére, a gazdák szaktanácsadására és képzésére, valamint a háztáji feldolgozott termékek piacra jutásának biztosítására. A projektet végigkísérő erős szakmai háttérrel a legfőbb cél a projekt végére az önfenntartó gazdálkodás megvalósítása, és a fogyasztók ellátása minőségi, egészséges élelmiszerekkel.

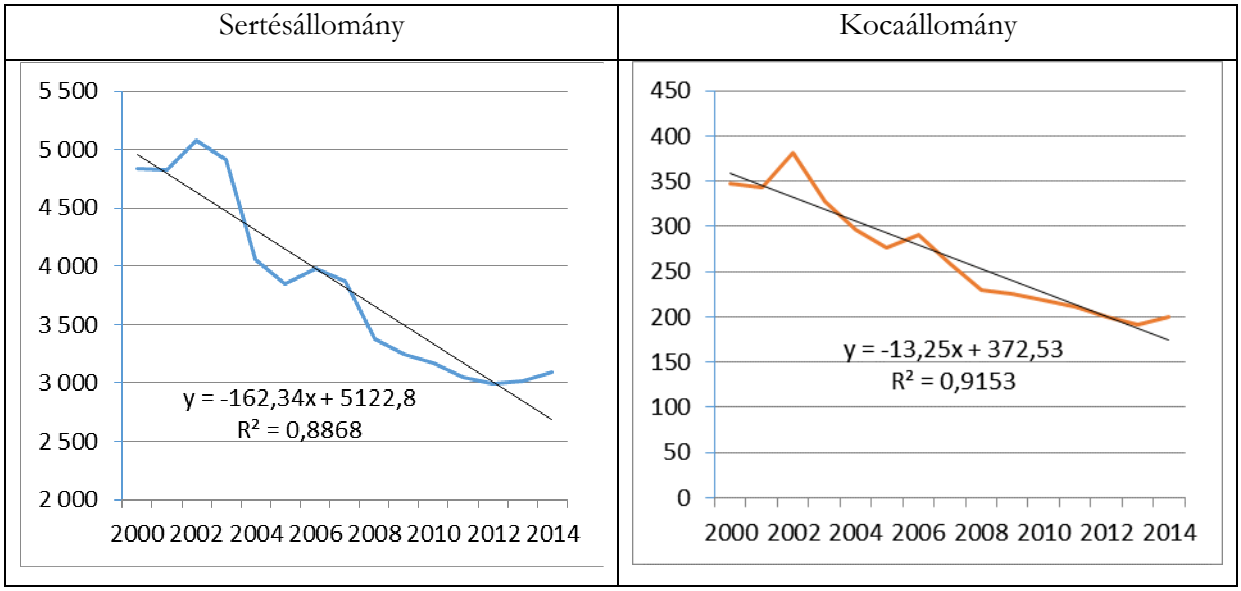
A program mottója alapján, amely a „genetikától a füstölt kolbászig" címet viseli az integráció minden résztvevője számára nemcsak magyar, minőségi és nyomon követhető élelmiszerek előállítását teszi lehetővé, hanem ezzel párhuzamosan folyamatos és versenyképes jövedelmet is eredményez a partnerek számára. Általa megvalósulhat a munkahelyteremtés, és így a helyi gazdaságok fejlesztése, amely együttesen eredményezi a térség népességeltartó- megtartó erejének növekedését és annak versenyképességét.

A programban kidolgozásra kerülő információs rendszer használatával a vidéki, háztáji gazdálkodók előtt is megnyílik a lehetőség arra, hogy a mindennapjaikban hatékonyan használhassák az információs és kommunikációs technológiákat. A programban résztvevők összefogása alulról jövő kezdeményezésből fakad, a partnerek között megtalálható közigazgatási-, érdekképviseleti-, oktatási szerv, helyi akciócsoport, és az önként jelentkező termelők is. Mindez a társadalmi összefogás irányába mutat, ami elősegítheti a civil aktivitást és lehetőséget ad az öngondoskodó, tudatos jövőformáló helyi közösségek megerősödésére. A program kiveszi a részét a kedvezőtlen szocio-demográfiai trendek megakadályozása terén is. Azzal, hogy növekszik az állatállomány és a hízókibocsátás a térségben, valamint hogy ezek a háztáji gazdaságokban előállított, magyar genetikai alapú vágóállatok helyben kerülnek felnevelésre, levágásra és feldolgozásra, segíti a helyi gazdaságok fejlődését, és fejleszti a települési szolgáltatásokat. Megvalósul az önfoglalkoztatás kiszámíthatóságának lehetősége, ami elősegíti a vidéki szemlélet megalapozását és lehetőséget nyújt a generációváltásra. Remélhetőleg egyre több fiatal fog kedvet kapni ennek a pályának a választásához. A vidéki életforma népszerűsítése a fiatalok körében abból a szempontból is létfontosságú, hogy megállítsa a falvak elöregedő társadalmi, elnéptelenedési folyamatait és a falusi iskolák ismét gyerekzsivajtól lehessenek hangosak. A program szolgálja a vidéki, helyi gazdaság megerősödését. Az alapanyagtermelés és –feldolgozás és az értékesítés összekapcsolásával létrejön egy olyan helyi termék infrastruktúra, ami mellett megvalósul az élelmiszerlánc lerövidítése, a helyi feldolgozás és értékesítés. A helyi, területi védjegy segít visszaállítani a fogyasztókban megrendült bizalmat és növeli a fogyasztói tudatosságot, lojalitásukat a magyar termékek iránt. Az előállított termékek hozzájárulnak a helyi élelmiszer igények kielégítéséhez és a közétkeztetésbe való bekapcsolódásuk erősíti és kiszámíthatóvá teszi a helyi termelést. A háztáji gazdaságok illetve az ott előállított, házias ízvilágú helyi termékek megismerésére egyre nagyobb igény mutatkozik, ezért a program során növekszik az adott térség turisztikai vonzereje is. A PHSP egy háztáji vertikális és a horizontális integráció, ami segíti a helyi agro-biodiverzitás lehetőségeinek kihasználását.

1.Bevezetés

1990 óta az ország sertésállománya folyamatosan csökkent, azóta 5 millió egyeddel esett vissza. A statisztikák szerint 2000-ben még 4,834 millió darab sertés volt az országban, azonban 2014. június 1-jén már csak 3,095 millió darab volt az országos sertéslétszám. Az összállományon belüli anyakoca létszám szintén megfogyatkozott. Az anyakocák darabszáma 2013-ban 191 ezer egyedet tett ki. [KSH, 2014]

1. ábra: A sertésállomány alakulása Magyarországon 2000 és 2014 között, ezer db

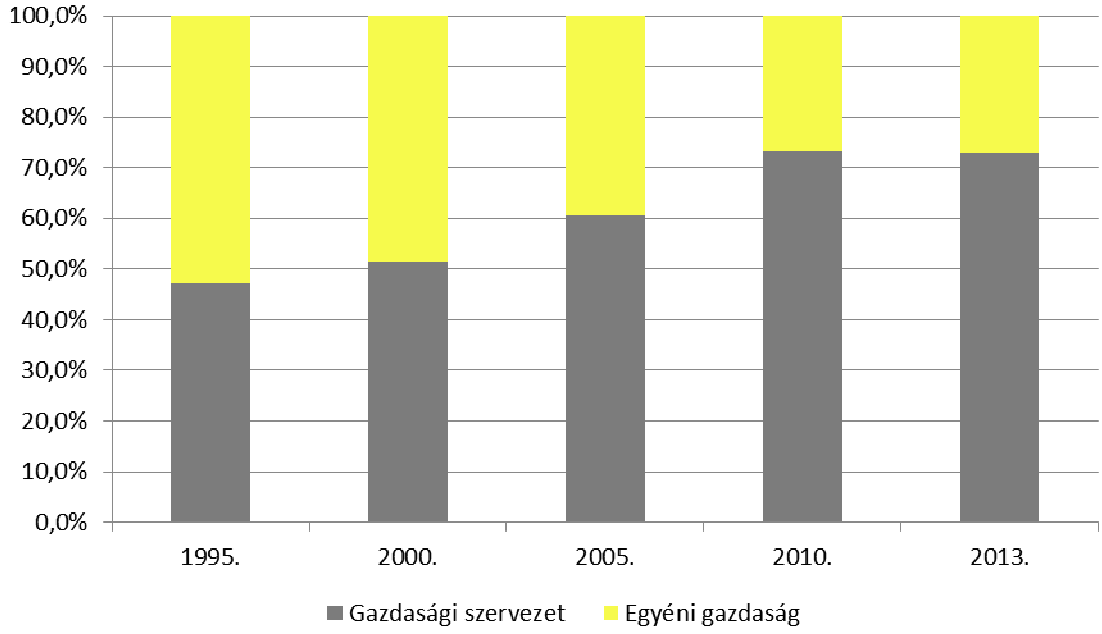


Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

A statisztikai adatok történeti áttekintése rávilágít arra, hogy Magyarországon akkor volt kedvező a sertéslétszám alakulása, amikor a nagyüzemek és a kistermelők aránya kiegyensúlyozottan 50-50% körül mozgott. A tendenciákat elemezve megállapítható, hogy a gazdasági szervezetekben megfigyelhető koncentrálódás az egyéni gazdaságok egyidejű visszaszorulása mellett nem tudta megállítani a sertéslétszám csökkenését.

A társas gazdaságok ma már az állomány 73%-át tartják. Azonban ez nem azért következett be, mert a vállalkozások emelték az állományuk létszámát, hanem azért, mert az egyéni gazdálkodók, háztáji termelők abbahagyták az állattartást. Csupán, az egyéni gazdaságoknál bekövetkező csökkenés mennyisége 1,539 millió darab volt 2000 óta, ami az összes állománycsökkenéshez 84,5%-kal járult hozzá. Holott a háztáji gazdálkodás számottevő árualapot képes előállítani.

2. ábra: A sertésállomány megoszlása gazdálkodási formák szerint Magyarországon 1995 és 2013 között



Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Jelenleg Magyarországon a sertéshízlalás átlagos önköltsége tartósan meghaladja a felvásárlási árat, mely több tényező együttes hatásának köszönhető, úgy, mint a magas takarmányköltségek, a felvásárlási árak kiszámíthatatlansága, a szerződéses kapcsolatok és az ágazati szereplők közötti bizalom hiánya.

A vágóhidak és feldolgozók főbb beszállítói főként az ún. bacon, sonka és könnyűtőke sertés típusokkal dolgoznak. [Feldman, 2012] Ezekből a sertésekből készült hústermékek a manapság „divatos" zsírszegény húsokat preferáló fogyasztói szemnek tőkehúsként látványosak, gyorsan pácolt, töltelék áruk gyártására állományjavítókkal kitűnően alkalmasak. Magyarországon és az Európai Unióban jelenleg a vágósertés-előállítás során az elsődleges cél a minél nagyobb színhús-tartalom elérése, a magyar termelők többsége is erre törekszik. Emiatt a kocaállomány szelekciója és tenyésztése a gyors elkészülési időre és a színhústartalom emelésére fókuszál. Azonban a speciális magyar származású termékeknek, a szárazáru gyártás (szalámi, kolbász, stb.) és sonkagyártás hagyományos alapanyagának a nagy vágósúlyig hizlalt, nem hajtatva nevelt magyar fajták (magyar nagyfehér, magyar lapály) felelnek meg.[Benedek, et.al., 2012] Mindegyikre jellemző a kiválóan érett, márványozott, sötétebb vörös és kisebb víztartalmú hús. Sajnos ezek a nagysúlyú sertéskategóriák alig kerülnek a vágóhidakra, mivel nagyobb és állandó feldolgozható mennyiség nincs belőlük, hiszen egy gazdálkodótól egy-két darab jelenik csak meg a vágóhidakon, amit ezek csak alacsonyabb átvételi áron fogadnak. Napjainkban egyre nagyobb igény mutatkozik a hagyományos módszerekkel tartósított, hosszabb érlelésű, magyar ízlésvilágot tükröző sertéshús termékekre. Kisüzemi viszonyok között a már említett magyar genetikai alapokon a kevésbé hajtatott neveléssel előállított sertések szolgáltathatnak ezekhez a termékekhez kiváló alapanyagot.

Amíg a magyar sertéságazat korábban a bel- és a külpiaci igényeket is ki tudta elégíteni, addig mára már az ország nettó sertésimportőr lett. Importunkra az élősertés és az olcsóbb alacsony

minőségű húskészítmények behozatala a jellemző, míg a hazai előállítású jó minőségű termékeket külföldre exportáljuk. Az importált mennyiséget érdemesebb lenne a hazai állományból kielégíteni, a fennmaradó többlettermékek pedig a külkereskedelmi egyenlegünk értékét emelnék.

A kialakult helyzetet felismerve, a negatív folyamat megállítása és visszafordítása érdekében 2012. augusztus 30-án a Kormány megalkotta a sertéságazat fejlesztéséről szóló 1323/2012. (VIII.30.) Kormány határozatot a sertéságazat helyzetét javító stratégiai intézkedésekről. Célként egy hazai és a világpiacon is egyaránt sikeres, magas minőségű magyar tőkehús és feldolgozott termék előállításához szükséges hízósertés-állomány 6 millióra történő növelését tűzte ki a tárca. [1323/2012. (VIII.30.)] A Kormány célja többek között a hazai élelmiszergazdaság és a hazai lakosság élelmiszerellátása szempontjából kiemelt jelentőségű sertéságazat helyzetének javítása oly módon, hogy közben a vidék népességének helyi foglalkoztatása is fenntarthatóan megvalósuljon. Figyelembe véve, hogy a sertéstenyésztés az EU-ban közvetlenül nem támogatható, lehetőleg olyan formában kell segítséget nyújtani az ágazatnak, ami a 2014-2020-as KAP program fókuszterületeivel összhangban van. Ilyen például a helyi gazdaságfejlesztés, diverzifikálás, kisvállalkozások támogatása, élelmiszerlánc, termelői csoportok, generáció megújulás, szakképzés, szaktanácsadás és innováció.

Az ágazatot sújtó problémák egyik megoldása lehet a háztáji, kisüzemi sertéstartás fokozása. A kisüzemi, háztáji gazdálkodás kisebb beruházási költséggel beindítható, az önellátáson túl nagymértékben hozzájárul a gazdák továbbfoglalkoztatásához, valamint a munkanélküliség arányának csökkentéséhez, hiszen a falvakban a meglévő sertéstartásra alkalmas elhelyezési lehetőségek mellett a potenciális humánerőforrás is rendelkezésre áll. Azok, akik 10 éven belül hagytak fel a sertéstartással, még visszavezethetők az ágazatba, valamint a fiatal gazdálkodók és az ebben lehetőséget látók bevonhatóak, ha igyekszünk számukra kedvezőbb piaci környezetet teremteni. Az egyéni gazdaságok fellendítése a kisüzemi gazdálkodás keretei között potenciális állománynövelési lehetőséget nyújt. [Hegedűsné et.al., 2013]

A kisüzemi gazdálkodás termékeivel egy piaci rést lehet kitölteni, ami nem a nagyüzemi sertéstartás termékeitől hódítja el piacot, hanem azt harmonikusan kiegészíti. A kisüzemek takarmányozási gyakorlatát a saját termelésű alapanyagok használata mellett rugalmasabbá teszi, hogy könnyebben tudnak kis mennyiségben hozzáférhető, ráadásul olcsóbb, de takarmányozási szempontból értékes melléktermékeket (pl. tökmagpogácsa, zöld-, gumós takarmányok) beiktatni etetéstechnológiájukba, ami a termelési költségeket csökkenti. [Benedek et.al., 2012]

Lényeges továbbá, hogy az állományfejlesztést magyar genetikai alapokon hajtsuk végre, hiszen ezzel a tenyésztés nyeresége - ami a sertéstartásban a legszámottevőbb – itthon realizálódik, ez segíti a magyar tenyésztők megerősödését, és gyarapítja a magyar gazdaságot. Az alacsonyabb technológiai színvonal mellett és a hazai takarmányozási körülmények között érdemes a még meglévő hazai genetikai bázist fejleszteni és alkalmazni. Rendelkezésre áll a magyarországi körülményekhez adaptálódott, háztáji tartásra is kiválóan alkalmas magyar genetikájú sertésállomány.

Sajnos azonban a háztáji gazdálkodók az értékes tenyészsüldők megvásárlását sok esetben nem engedhetik meg maguknak, emiatt a termelők nagy része saját állományból, nem kellő körültekintéssel végzi a tenyészutánpótlást, ami a tenyészérték rohamos csökkenéséhez vezet amellett, hogy a tenyészsüldők iránti csökkenő keresletet generál. A csökkenő kereslet

következtében a tenyésztők többségének jövedelmezősége romlik, egyre többen hagynak fel a törzstenyésztéssel, a szelekciós bázis veszélyesen beszűkül. A megmaradó tenyésztők többsége kénytelen vágóhídra értékesíteni a nagyértékű tenyészállatait is, emiatt a tenyészcél az anyai fajtáknál is egyre inkább a végtermék fajtakonstrukciójú vágóállatoktól megkövetelt színhúskihozatal irányába tolódik el. A jó anyai tulajdonságok, mint a szaporaság, malacnevelő képesség, szervezeti szilárdság háttérbe szorulnak. Emiatt következhetett az be, hogy a magyar fajták teljesítménye elmarad a külföldiekétől annak ellenére, hogy néhány évtizeddel ezelőtt a magyar genetika felülmúlta a nyugati versenytársakat. A tenyésztés megújításához elengedhetetlen az innovatív kutatás és fejlesztés, és ezek eredményeinek átültetése a gyakorlatba.
Az új kutatási eredményekhez és szaktanácsadáshoz a háztáji gazdáknak is hozzáférést kell biztosítani, különben elesnek a naprakész tudományos és szabályozási információktól, versenyképességük gyengül. Tovább nehezíti helyzetüket, hogy input beszerzéskor és termékértékesítéskor nem képviselnek volument, piaci alkupozíciójuk gyenge, árelfogadó magatartásra kényszerülnek.
A rendszeres állategészségügyi felügyelet érdekében - azért hogy az élelmiszerláncra vonatkozó előírásoknak megfelelő ellenőrizhetőség és minőség biztosítható legyen - hálózati rendszerben érdemes újra szervezni a kisüzemi, háztáji sertéstartást. A hálózati rendszer szerződéses kapcsolatok révén hatékonyan tudja szolgálni a vágóállat előállítás és értékesítés biztonságát.

A kisüzemi, háztáji gazdálkodás problémáinak megoldására egy hatékony integrációs szervezet nyújthat segítséget, amely a kis gazdálkodókat összefogja, méretükből, tőkehiányukból adódó hátrányaikat csökkenti és szolgáltatásai révén a fent említett nehézségekre megoldást kínál. Mindezt olyan formában, ahol senki nem az azonnali extraprofitra, hanem a minden szereplő között arányosan jelentkező tisztességes haszonra törekszik.

A Pannon Egyetem, Nemesvámos Község Önkormányzata, az Éltető Balaton-felvidékért Egyesület és a Magyar Agrár-, Élelmiszergazdasági és Vidékfejlesztési Kamara által megtervezett és javasolt hálózat a PANNON HÁZTÁJI SERTÉS PROGRAM (PHSP), ami egy állattenyésztési, -tartási, feldolgozási, kereskedelmi, termékfejlesztési hálózat formájában valósulhat meg háztáji gazdálkodók (őstermelők, egyéni vállalkozók, családi gazdaságok) bevonásával. A program mottója „a genetikától a füstölt kolbászig”. A Pannon Háztáji Sertés Program (PHSP) segíti a sertéslétszám növekedését a kisüzemi, háztáji gazdaságokban. A program szolgáltatásaival a termékpálya szereplőit horizontálisan és vertikálisan is összefogja, ezáltal a háztáji gazdálkodók versenyképességét növeli. Fő célja a magyar sertéstartás hagyományainak megőrzése, az egykori eredményes háztáji gazdálkodás mai viszonyokhoz adaptált formájának újjáteremtése.

2. A Pannon Háztáji Sertés Program (PHSP)

A programban kizárólag a magyarországi körülményekhez adaptálódott háztáji tartásra is alkalmas fajták szerepelnek. A törzstenyészetek tenyésztésileg és állategészségügyileg szigorúan ellenőrzött állományából törzskönyvezett kocasüldők kerülnek kihelyezésre háztáji tartókhoz, úgynevezett „fióktelepekhez”. A fióktelepeken a gazdák az állatokat tartják, ellátják, gondozzák. A tenyésztést és a genetikai állomány fejlesztését a program szakemberei végzik, az érintett tenyésztő szervezettel összhangban. A kocasüldők és később a tenyészkocák termékenyítése a telepeken történik, a hatályos jogszabályok és az integráció

által meghatározott elvek szerint, ellenőrzött apaállatokkal. A mintaprojekt fióktelepeire ugyan azok a jogok és kötelezettségek vonatkoznak, mint a törzstenyészetekre. Kötelesek fenntartani az állategészségügyi státuszt, és háztáji állományukban ugyanazon teljesítményvizsgálatok elvégzésére kerül sor. Ezeknek való megfelelés érdekében a fióktelepeken lévő sertésállomány minden egyes egyedének tartós egyedi jelöléssel kell rendelkeznie.
A fióktelepeken a gazdák a tenyészállatokat nem megvásárolják, hanem egy jelképes kezdő befizetés után az állatokat tartják, ellátják, gondozzák a szerződéses feltételek szerint. A kocák értékének, teljes vételárának törlesztése a szaporulat realizálása után állatban történik. A kocák esetében fialásonként 2 db malac visszajuttatása kötelező a rendszerbe addig, amíg a tenyészállat szerződéses keretekben előre rögzített teljes értéke törlesztésre nem kerül. A „törlesztő" malacok a tenyészállatok központi ivadék teljesítmény (HVT) vizsgálatát szolgálják, a NAIK herceghalmi állomásán. A már bevizsgált, és magas tenyészértéket képviselő szülők ivadékai a tenyészutánpótlást biztosítják. A szaporulat ezeken felüli egyedeit a háztáji gazda a szerződésben meghatározott mértékben a rendszeren belül, a vágópontokon értékesíti, ugyanakkor bizonyos százalékkal szabadon rendelkezhet.

Az állatok takarmányozásában a program szakemberei segítenek takarmány receptúrák és ajánlások rendelkezésre bocsátásával, szaktanácsadással. A hálózat takarmány alap- és adalékanyagok beszerzését is segíti nagyobb tételek egyben történő beszerzésével, és/vagy azok kiközvetítésével a fióktelepek számára. A szervezeten belül a tagok a fölöslegben lévő takarmány alapanyagaikat felkínálhatják értékesítésre a rendszeren belül.

A PHSP a melléktermékek (tökmagpogácsa, repcepogácsa, DDGS, stb.) takarmányokban történő felhasználására irányuló vizsgálatokat végez, ajánlásokat fogalmaz meg, mellyel segítséget nyújt a költséghatékony, GMO mentes keveréktakarmányok előállítására, melléktermékek és alternatív fehérje források hasznosítására. Manapság, az európai nemzetek GMO-kkal folytatott harcában komoly fegyvertény lehet az a receptúra, ami nélkülözi a génmódosított és a köztudatban fenntartásokkal kezelt adalékanyagot. [Hajas Bálint, 2015]

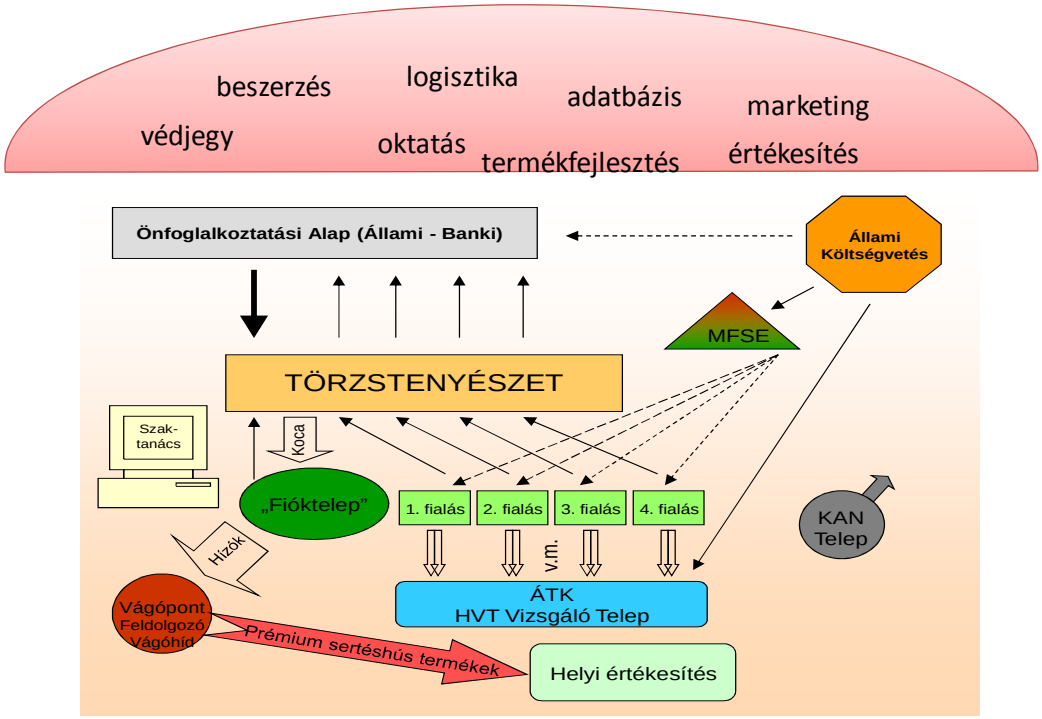
A program első körben a háztáji tartók meglévő épületeire alapoz tartástechnológiai szempontból, ellenőrizve a higiéniai és állatjólléti követelményeknek való megfelelést. A háztáji vagy kisüzemi, félintenzív körülmények között előállított hízók nagy súlyban, minimum fél éves korban kerülnek vágásra, ezzel biztosítva a magyar ízlésvilágnak megfelelő, érettebb, alacsonyabb víztartalmú hústermék alapanyagot.

Feldolgozói oldalról nézve ez azt jelenti, hogy felhasználói és kereskedelmi szempontok alapján, a mintaprogram során ki kell választani azokat a húsrészeket, mint alapanyagokat és azokat a feldolgozott termékeket, amelyek a közétkeztetésben, a helyi vagy kistérségi kereskedelmi értékesítésben, illetve a térségi vendéglátásban leginkább megfelelnek az igényeknek.

Arra kell törekedni, hogy az alapanyagok és a végtermékek veszteségek nélkül, megfelelő jövedelmezőséggel értékesíthetők és felhasználhatók legyenek. Ennek érdekében a program során kidolgozásra kerül a termékek gyártmánylapja, a gyártási folyamatok, valamint a darabolási, feldolgozási és csomagolási eljárások, amelyek élelmiszerbiztonsági, élelmiszerminőségi és eltarthatósági szempontból leginkább megfelelnek az elérni kívánt eredményeknek. Mindezekhez elengedhetetlen a céloknak megfelelően kialakított vágó és feldolgozó üzemek működtetése, a projektben tervezett képzési programok, a szaktanácsadás biztosítása.

A gazdálkodók szaktanácsadását úgynevezett „háztáji agronómusok” látják el, akik a hagyományos agronómusi funkcióknál szélesebb körű szakmai felkészültséggel rendelkeznek. A program biztosítja az egyetemi tudásbázis, a gazdálkodók és a vendéglátó, kereskedelmi és közétkeztetési egységek közötti gyakorlatorientált kapcsolódást. Ennek köszönhetően a szereplők kölcsönösen segítik egymás munkáját, hiszen lehetővé válik a kutatás fejlesztés és innováció azonnali gyakorlati alkalmazása, ugyanakkor a gyakorlat visszacsatolása révén a K+F+I a kívánt irányba haladhat. A kutatási eredmények gyakorlatba történő átültetését a program keretein belül folyamatosan megvalósuló szakszerű képzés és továbbképzés rendszere biztosítja. [Benedek, 2013]

3. ábra: A Pannon Háztáji Sertés Program sematikus ábrája



Forrás: [Benedek, 2013] A Pannon Háztáji Sertés Program alapján saját szerkesztés

A hálózatban elkészült áruk minőségét a teljes körű nyomon követhetőség, a háztáji agronómusok által felügyelt tartási- és takarmányozási körülmények támasztják alá, és azt a Vidék Minősége - Éltető Balaton-felvidék védjegy garantálja. [ÉBFE, 2014] A „genetikától a füstölt kolbászig” szemlélet erősíti az egészséges és biztonságos rövid élelmiszerláncot. A védjegy program nem csupán egy-egy termékpálya szintjén segíti a területi gazdálkodók versenyképességének erősítését, hanem ágazat- és szférák közötti kapcsolódások erősítése mentén a területi beágyazódás, a költséghatékonyabb kereskedelmi piaci integrálódás erősítésével hatékonyan segíti a piacra jutást, az elért pozíció stabilizálását, a vevőközpontú termékfejlesztést. A termékpálya szereplőinek integrációja révén a kiszámítható és egyöntetű alapanyag termelésen felül a hálózat ellátja a marketingfeladatokat, szervezi az elkészült termékek piacra jutását is, elsősorban a rövid ellátási lánc (REL) keretei között, hiszen a REL olyan ellátási lánc, melyet kevés gazdasági szereplő alkot, akik elkötelezettek az együttműködés, a helyi gazdaságfejlesztés és a termelők, feldolgozók, fogyasztók közötti

szoros földrajzi és társadalmi kapcsolatok iránt. [Kujáni, 2014] A programban elkészült termékek közétkeztetésben, vendéglátóhelyeknek, kiskereskedelmi üzleteknek, helyi termelői piacokon kerülnek értékesítésre.

A program sokoldalúsága következtében feltétlenül szükség van egy mindent átfogó, a nyomonkövethetőséget minden irányból megalapozó informatikai rendszerre. A háztáji gazdálkodók számára részben jelenleg is rendelkezésre áll az informatikai háttér, de az a hatékonyságot és a mai tudománynak megfelelő minőséget nem biztosítja. A program informatikai tudásbázisa a háztáji gazdákkal együttműködve olyan logisztikai szimulációs programot fejleszt, amely a nagygazdasági hatékonyságot szimulálja kisgazdasági környezetben, ezzel biztosítva a fejlesztés költséghatékonyságát.

A projekt keretében piackutatásra kerül sor a termékpálya szereplőinek körében. A program nyomon követi a rendszer szereplőinek gazdasági tevékenységét, elemzéseket végez, valamint vizsgálja a rendszer egészének gazdasági hatékonyságát, versenyképességét, valamint ajánlásokat, javaslatokat fogalmaz meg az egyes szereplők számára. Feltárja a rendszer erős és gyenge pontjait, és az esetleges beavatkozási módokat.

A program közvetlen hatása a munkahelyteremtés, ami az érintett vidéki térségben foglalkoztatás növekedést eredményez, ezen felül pedig a kapcsolódó szolgáltatásoknál (takarmány előállítás, állategészségügyi és piaci szolgáltatások) jelent bővülést. A foglalkoztatás növelésével javul a térség népességeltartó és -megtartó képessége. Azáltal, hogy biztosított a sertések életútjának, valamint a belőlük készült sertéshús termékeknek teljes körű nyomon követése, elérhetővé válik, hogy a program keretében előállított élelmiszerlánc termékek mindenkor egészségesek, kiváló minőségűek és biztonságosak legyenek. A program eredményeként gyarapszik a tenyészkoca állomány és növekszik a hízókibocsátás a térségben. Ezek a háztáji gazdaságokban előállított, magyar genetikai alapú vágóállatok helyben kerülnek felnevelésre, levágásra és feldolgozásra, ezáltal segíti a helyi gazdaságok fejlődését, fejlesztést. A helyi gazdaságfejlesztés erősíti adott terület gazdasági autonómiáját és népességmegtartó képességét. Az előállításra kerülő jó minőségű, egészséges élelmiszerek hozzájárulnak a színesebb termékkínálathoz. A termékek helyben történő értékesítése lehetővé teszi a közvetlenül megvalósuló termelői – vásárlói kapcsolatok révén a fogyasztói reakciókra történő azonnali reagálást és visszacsatolást a kutatás-fejlesztés irányába, ezáltal segítve az innovációt. Magasabb hozzáadott értéket biztosító termelési szerkezet alakul ki. A helyi gazdák állattartásának ösztönzésével a növénytermesztési és állattenyésztési ágazat egyensúlyának helyreállítása, valamint a háztáji és kisüzemi sertéstartás arányának növelése is lehetővé válik. A sertések egyedi jelölésének biztosítása az ágazat fehérítését is lehetővé teszi. A vertikális és a horizontális integráció létrehozásával a gazdák alacsonyabb költségszintet, és magasabb értékesítési árakat tudnak realizálni, ami az agrárolló szűkítéséhez vezet.

3. A PHSP illeszkedése a hazai és Európai Uniós prioritásokhoz

Az Európai Unió tagállamaiban különböző stratégiai, tervezési dokumentumok fogalmazzák meg a közösség elérendő céljait. A tervek és célok hierarchikus rendszert alkotnak. A kitűzött célok eléréséhez különböző pénzügyi alapok vannak hozzárendelve, ami az adott térség anyagi támogatását hivatott segíteni. Az alapok feladata, hogy forrásokat biztosítson olyan közérdekű célok megvalósításához, amelyek minden európai számára fontosak. Hazánk szemszögéből vizsgálva ezeket a dokumentumokat, a tervezési hierarchia csúcsán az Európa 2020

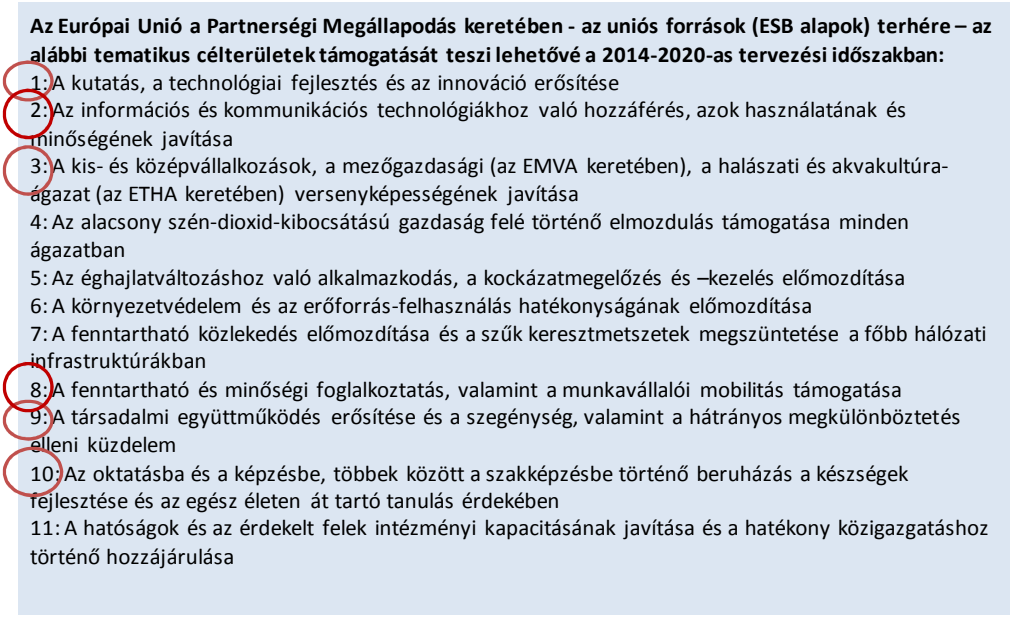
(EU2020) stratégia áll, amely az EU intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést elősegítő stratégiája. Az EU2020 az alábbi öt legfontosabb területre vonatkozóan kitűzött céljai:

- Foglalkoztatás**:** a 20–64 éves korcsoportba tartozó lakosság 75%-ának foglalkoztatása
- Innováció**:** az EU GDP-jének 3%-át kell kutatásra és fejlesztésre fordítani
- Éghajlatváltozás**:** A „20/20/20" éghajlattal, illetve energiával kapcsolatos célkitűzések elérése (beleértve azt is, hogy 30%-ra kell növelni a károsanyag-kibocsátás csökkentését)
- Oktatás**:** Az iskolából lemorzsolódók arányát 10% alá kell szorítani, és a 30–34 éves korú lakosság legalább 40%-a rendelkezzen felsőfokú vagy azzal egyenértékű végzettséggel
- Szegénység**:** A szegénység visszaszorítása azáltal, hogy legalább 20 millió ember esetében csökken a szegénység vagy kirekesztődés kockázata.

A tervezés a fenti célokon felül különböző szakpolitikai célokra is kiterjed. Az Európai Unió költségvetési keretéből jelentős fejlesztési források érkeznek Magyarországra, ami a kohéziós politika, a vidékfejlesztési politika és a halászati politika törekvéseit szolgálja. Az Európai Bizottság és az uniós tagállamok közötti partnerségi megállapodások rögzítik a nemzeti terveket, hogy miként fogják felhasználni a forrásokat adott ciklusban. Magyarország ezeket a feltételeket a Partnerségi Megállapodásban (PM) rögzíti. Ez a dokumentum azonosítja Magyarország legfontosabb kihívásait, és kitűzi fő fejlesztési prioritásait. Küldetése az, hogy ismertesse a tagállam hozzájárulását az EU 2020-as céljaihoz. Ezeket a célokat a belőle levezetett úgynevezett 11 tematikus célkitűzés jelöli ki, amelyek támogatását teszi lehetővé Unió a 2014-2020-as tervezési ciklusban. [NTH, 2014]

A PHSP amellett, hogy részt vesz a kutatás, fejlesztés és innováció előmozdításában, segíthetné a kutatásokhoz való hozzájutást a társadalom számára, ami így közvetlenül az állattartókat, a vidéki lakosságot szolgálja. A háztáji agronómusok segítségével, a programban kidolgozásra kerülő információs rendszer használatával a vidéki, háztáji gazdálkodók előtt is megnyílik a lehetőség arra, hogy a mindennapjaikban hatékonyan használhassák az információs és kommunikációs technológiákat. Mivel a kisüzemi sertéstartók többnyire a kisvállalkozások kategóriájába sorolhatók, ezen belül pedig a mezőgazdasági vállalkozók körét alkotják, a program elősegíti a kisvállalkozások, a mezőgazdasági ágazat versenyképességét. A PHSP foglalkoztatásban betöltött szerepe kiemelkedő lehet, hiszen közvetlen hatása a munkahelyteremtés, ami az érintett vidéki térségben foglalkoztatás növekedést eredményez, ezen felül pedig a kapcsolódó szolgáltatásoknál (takarmány előállítás, állategészségügyi és piaci szolgáltatások) jelent bővülést. A programban résztvevők között megtalálható közigazgatási-, érdekképviseleti-, oktatási szerv, helyi akciócsoport, és az önként jelentkező termelők is. Mindez a társadalmi összefogás irányába mutat, ami elősegítheti a civil aktivitást és lehetőséget ad az öngondoskodó, tudatos jövőformáló helyi közösségek megerősödésére. Az oktatáson és képzésen felül a gazdák illetve az őket segítő háztáji agronómusok folyamatos szakmai támogatást kapnak, ami nagymértékben hozzájárul az egész életen át való tanulás gyakorlati megvalósításához.

4. ábra: Az Európai Unió 11 tematikus célkitűzése, amelyek támogatását lehetővé teszi a 2014-2020-as tervezési ciklusban



Forrás: [Miniszterelnökség, 2014.] Magyarország Partnerségi Megállapodása alapján Miniszterelnökség [2014saját szerkesztés

A tervezési hierarchia következő szintjét az operatív programok (OP) alkotják. Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014-2020-as fejlesztési időszakra jelöli ki azt a 10 operatív programot, ami a meghatározott fejlődési irányoknak megfelelően részletesen tartalmazza a szükséges intézkedéseket.
Magyarország a számára 2014-2020 között rendelkezésre álló uniós források felhasználását tíz operatív program keretében tervezi. Magyarország Partnerségi Megállapodást 2014. szeptember 11.-én aláírta az Európai Bizottság. A Partnerségi Megállapodásban foglalt célok és azok elérésének részletes kifejtése az operatív programok feladata.

Az IKOP elsődleges célja a közlekedés hálózatának és infrastruktúrájának fejlesztése. Az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program elsődleges célja, hogy a humán tőke és a társadalmi környezet javításával járuljon hozzá a társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezeléséhez. Az EFOP a gyakorlatban nemcsak a szegénység elleni küzdelemből kívánja kivenni a részét, de hangsúlyt helyez a társadalmi kohézió erősítésére, az egészségügyi beruházásokra, a köznevelés minőségének fejlesztésére, kiemelt tekintettel a korai iskolaelhagyás csökkentésére, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők számának növelésére és a kutatás-fejlesztésre. A KEHOP célja, hogy a magas hozzáadott értékű termelésre és a foglalkoztatás bővülésére épülő gazdasági növekedés az emberi élet és a környezeti elemek – hosszú távú változásokat is figyelembe vevő – védelmével összhangban valósuljon meg. A GINOP egyik legfontosabb célkitűzése Magyarország foglalkoztatási rátájának 75%-ra való emelés. további két fontos célja az ország innovációs képességeinek és kapacitásainak, valamint a magyar

ipari és szolgáltató szektornak a fókuszált fejlesztése. A TOP fő küldetése, hogy kereteket biztosítson a területileg decentralizált fejlesztések tervezéséhez és megvalósításához. Fejlesztései között helyet kapnak a közvetlenül a közszférára, a helyi társadalomra és környezetre irányuló fejlesztések is. A VEKOP segítségével kívánjuk biztosítani Magyarország egyetlen „fejlettebb" régiójának további fejlődését, gazdasági versenyképességének további növekedését, illetve a régión belüli fejlettségbeli különbségek csökkenését. A közigazgatás, és a közszolgáltatási szféra kiemelt fejlesztéseit a KÖFOP nyomán hajtjuk végre. Az operatív program ad egyben helyet a 2014-2020 időszakban az ESB alapok végrehajtásához szükséges tagállami funkciók finanszírozásához felhasználható technikai segítségnyújtás forrásoknak. A VP elsődleges célja a mezőgazdasági vállalkozások versenyképességének növelése, az agrárium fenntartható fejlődése, a vidéki térségek és közösségek erősítése, az életminőség javítása a vidéki térségekben, valamint a gazdasági fejlődés támogatása. A MAHOP a halászati ágazat támogatási lehetőségeit tartalmazza. Az RSZTOP küldetése, hogy a leginkább rászoruló személyeket – a szegénységben élő gyermekeket, a hajléktalanokat, valamint a rendkívül alacsony jövedelmű személyeket – megfelelő étkezéshez és alapvető fogyasztási cikkekhez juttassa.

5. ábra: Magyarország 10 operatív programja

Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program	IKOP
Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program	EFOP
Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program	KEHOP
Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program	GINOP
Terület- és Településfejlesztési Operatív Program	TOP
Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program	VEKOP
Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Operatív Program	KÖFOP
Vidékfejlesztési Program	VP
Magyar Halászati Operatív Program	MAHOP
Rászoruló Személyeket Támogató Operatív Program	RSZTOP

Forrás: [Széchenyi 2020, 2014] alapján saját szerkesztés

A tárgyalások folyamatosan zajlanak az Európai Bizottsággal az operatív programok tartalma kapcsán.

Az OP-k közül a program érinti az EFOP, GINOP, TOP, VP által kitűzött célokat. Mivel ezek közül legfőképp a mezőgazdasági ágazaton valamint a vidéki térségek fejlődésén segíthet, az operatív programok közül a Vidékfejlesztési Program intézkedéseit vizsgáljuk meg részletesebben. A VP intézkedéseinek megvalósításának forrása az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap. (EMVA)

6. ábra: A Vidékfejlesztési Program prioritástengelyei és fókuszterületei



Forrás: [Mezőszentgyörgyi, 2013.] A Vidékfejlesztési Program bemutatása alapján saját szerkesztés

A Vidékfejlesztési Program 6 prioritástengelyt tartalmaz, amin belül részletezi a fókuszterületeket. Ezen felül tartalmaz úgynevezett speciális fejlesztési modulokat is, amik a VP keretében valósulnak meg: a közösségvezérelt helyi fejlesztések (CLLD), a fiatal gazdálkodók és a rövid ellátási lánc tematikus alprogramok.

Az előállításra kerülő jó minőségű, egészséges élelmiszerek hozzájárulnak a színesebb termékkínálathoz. A termékek helyben történő értékesítése lehetővé teszi a közvetlenül megvalósuló termelői – vásárlói kapcsolatok révén a fogyasztói reakciókra történő azonnali reagálást és visszacsatolást a kutatás-fejlesztés irányába, ezáltal segítve a tudásátadást és az innováció előmozdítását. A résztvevők szakmai képzését, tanácsadási szolgáltatások igénybevételét, az együttműködést ösztönzi az agrárgazdaságban. A PHSP genetikai előrehaladás biztosításával hozzájárul az állattenyésztés hatékonyságának javításához. Részt vesz az élelmiszerláncok szervezésében a termelők összefogásával és a magasabb hozzáadott érték biztosításával. A Vidék Minősége Védjegy programban való szerepeltetése fokozza az új résztvevők számát az uniós, nemzeti minőségi rendszerekben és az önkéntes mezőgazdasági terméktanúsítási rendszerekben. Azáltal, hogy biztosított a sertések életútjának, valamint a belőlük készült sertéshús termékeknek teljes körű nyomon követése, elérhetővé válik, hogy a program keretében előállított élelmiszerlánc termékek mindenkor egészségesek, kiváló minőségűek és biztonságosak legyenek. A helyi gazdák állattartásának ösztönzésével a növénytermesztési és állattenyésztési ágazat egyensúlyának helyreállítása, valamint a háztáji és kisüzemi sertéstartás arányának növelése is lehetővé válik. Magasabb hozzáadott értéket biztosító termelési szerkezet alakul ki. A sertések egyedi jelölésének biztosítása az ágazat fehérítését is lehetővé teszi. A vertikális és a horizontális integráció létrehozásával a gazdák alacsonyabb költségszintet, és

magasabb értékesítési árakat tudnak realizálni, ami az agrárolló szűkítéséhez vezet. A program fokozza a gazdaságok életképességét és versenyképességét**,** elősegíti az innovációt. Támogatja a helyi gazdasági fejlődést a vidéki térségekben, így erősíti adott terület gazdasági autonómiáját és népességeltartó és -megtartó képességét.

7. ábra: A közösségvezérelt (CLLD) fejlesztési területek

Kedvezőtlen szocio-demográfiai és egyéb kapcsolódó térségi trendek terén:	Vidéki helyi gazdaság megerősítése terén:	A fenntarthatósági, klíma adaptációs szempontoknak való megfelelés terén:
1. helyi **szociális munka** megerősítése; 2. gyermekek iskolai / iskolán kívüli nevelésének fejlesztése, valamint **élethosszig tartó tanulása**; 3. szociális (munkaerőpiaci reintegrációt szolgáló) foglalkoztatás; 4. **települési szolgáltatások fejlesztése**; 5. **fiatalok helyben tartását** segítő fejlesztések; 6. **betelepülést** segítő fejlesztések; 7. **közösségfejlesztés**, hazai és nemzetközi kapcsolatok fejlesztése; 8. **közösségi terek fejlesztése** 9. **kulturális örökség** megőrzés és **hasznosítás**; 10. leszakadó térségek lakosságának **eü-i helyzetének javítása**.	1. **vállalkozás fejlesztés** (mikro és kisvállalkozások létrehozásának segítése – inkubáció és hasonló szolgáltatások); 2. **helyi termék** infrastruktúra fejlesztése; 3. helyi, KKV-k szintjén megjelenő **innováció segítése** (innovációs „bróker" tevékenység, pilot projektek, stb.); 4. helyi **termelés-fogyasztási rendszerek** létrehozása, megerősítése; 5. együttműködések, **hálózatosodás (klaszterek) segítése**; 6. **turizmus** fejlesztése; 7. helyi agro-biodiverzitás potenciáljának kiaknázása, **háztáji integrációs rendszerek**.	1. **helyi energiastratégiák** (takarékossági potenciálok és a megújuló energiaforrások használati lehetőségeinek felmérése); 2. lakossági és vállalkozói **energiaracionalizálás**; 3. **megújuló energia** (elsősorban biomassza alapú**) előállítás**; 4. vízvisszatartó **vízgazdálkodás** kialakítása; 5. anti-eróziós művelésmódok és **tájhasználati beavatkozások**; 6. élőhelyek rehabilitációja, létrehozása és fejlesztése.

Forrás: [Maácz, 2013] Vidékfejlesztés a fókuszban alapján saját szerkesztés

Mivel a programban meghatározó a helyi közösségek részvétele, ezért területe lehet a LEADER alapelvekre épülő CLLD fejlesztési programoknak is. A résztvevők összefogása alulról jövő kezdeményezésből fakad, ami elősegíti a civil aktivitást és lehetőséget ad az öngondoskodó, tudatos jövőformáló helyi közösségek megerősödésére. A program kiveszi a részét a kedvezőtlen szocio-demográfiai trendek megakadályozásában is. Azzal, hogy növekszik az állatállomány és a hízókibocsátás a térségben, valamint hogy ezek a háztáji gazdaságokban előállított, magyar genetikai alapú vágóállatok helyben kerülnek felnevelésre, levágásra és feldolgozásra, segíti a helyi gazdaságok fejlődését, és fejleszti a települési szolgáltatásokat. A szaktanácsadási hálózattal és a gazdálkodók piacra segítésével kiszámítható jövedelmet tudnak elérni, megvalósul az önfoglalkoztatás kiszámíthatóságának lehetősége, ami elősegíti a vidéki szemlélet megalapozását és lehetőséget nyújt a generációváltásra. Remélhetőleg egyre több fiatal fog kedvet kapni ennek a pályának a választásához. A vidéki életforma népszerűsítése a fiatalok körében abból a szempontból is létfontosságú, hogy megállítsa a falvak elöregedő társadalmi, elnéptelenedési folyamatait és a falusi iskolák ismét gyerekzsivajtól lehessenek hangosak. A program szolgálja a vidéki, helyi gazdaság megerősödését. A biztonságos élelmiszerellátást a folyamatos kapcsolattartás biztosítja a háztáji agronómussal, a minőségére pedig a védjegy teszi a garanciát. Az alapanyag-termelés és –feldolgozás és az értékesítés összekapcsolásával létrejön egy olyan helyi termék infrastruktúra, ami mellett

megvalósul az élelmiszerlánc lerövidítése, a helyi feldolgozás és értékesítés. A helyi, területi védjegy segít visszaállítani a fogyasztókban megrendült bizalmat és növeli a fogyasztói tudatosságot, lojalitásukat a magyar termék iránt. Az előállított termékek hozzájárulnak a helyi élelmiszer igények kielégítéséhez és a közétkeztetésbe való bekapcsolódásuk erősíti és kiszámíthatóvá teszi a helyi termelést. A háztáji gazdaságok illetve az ott előállított, házias ízvilágú helyi termékek megismerésére egyre nagyobb igény mutatkozik, ezért a program során növekszik az adott térség turisztikai vonzereje is. A PHSP egy vertikális és a horizontális integráció, ami segíti a helyi agro-biodiverzitás lehetőségeinek kihasználását.

Irodalomjegyzék:

1. 1323/2012.(VIII.30.) [2012] *Kormány határozat a sertéságazat helyzetét javító stratégiai intézkedésekről.* Magyar Közlöny 2012.évi 114.szám pp19447-19449.
2. Benedek Zsuzsanna - Rajnai Csaba - Kovács József: *Kistermelői sertéstartás.* 54. Georgikon Napok Nemzetközi Konferencia, 2012. Keszthely 60-66pp, ISBN 978-963-9639-48-5
3. Benedek Zsuzsanna [2013] *A Pannon Háztáji Sertés Program.* Sertésstratégiai Konferenciasorozat I. Keszthely, 2013. április 24.
4. Élető Balaton-felvidékért Egyesület, [2014] *Térségi "Éltető Balaton-felvidék" védjegy Helyi élelmiszer előállításra vonatkozó szakma specifikus szabályzata.* (2014. 11 01) http://balatonleader.hu/upload/elelmiszerszakmaspszablyzatltettervezet20140428.pdf.
5. Feldman Zsolt [2012] *Előterjesztés a Kormány részére a sertéságazat helyzetét javító intézkedésekről.* Budapest.
6. Hegedűsné dr. Baranyai Nóra - Dr. Poór Judit - Benedek Zsuzsanna - Fitos Gábor - Dr. Polgár J. Péter [2013] *Sertéstartás és változása az elmúlt évtizedben Keszthely és Nemesvámos térségben.* 55. Georgikon Napok Nemzetközi Konferencia VI.szekció: Agrár-és vidékgazdaság, 2013, Keszthely.. 525-536 pp. ISBN 978-963-9639-53-9
7. Központi Statisztikai Hivatal [2014] *www.ksh.hu.*
8. Kujáni Katalin Olga [2014] *Fenntarthatósági és rövid ellátási lánc modellek alkalmazásának hazai vizsgálata - Adaptációs lehetőségek a homokhátsági tanyavilág esetében, Doktori (Ph.D.) értekezés.* Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
9. Hajas Bálint [2015] Sok disznó multit győz. *http://valasz.hu/itthon/sok-disznо-multit-gyoz-igy-valna-csucsgasztronomiai-fellegvarra-a-dunantuli-falu-110720*
10. Széchenyi 2020 [2014] *http://palyazat.gov.hu*
11. Maácz Miklós [2013] *Vidékfejlesztés a fókuszban.* Vidékfejlesztési program szakmai konzultáció, 2013. november 25. Vidékfejlesztési Minisztérium
12. Mezőszentgyörgyi Dávid [2013] *Vidékfejlesztési Program 2014-2020 bemutatása tervezésének jelenlegi helyzete.* Vidékfejlesztés a fókuszban 2013. november 25. Budapest.
13. Miniszterelnökség [2014] *Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014–2020-as fejlesztési időszakra.* Budapest.
14. Nemzetgazdasági tervezési Hivatal [2014] *www.nth.gov.hu.*

KECSKÉS PETRA[289]: Közel és mégis távol? – A Győr-Moson-Sopron megyei települések kapcsolatrendszerének vizsgálata.

Absztrakt: Napjainkban a közelség fogalmát számos aspektusból értelmezhetjük, a hagyományos értelemben vett földrajzi közelség mellett más közelség dimenziók is napvilágot láttak, melyek az utóbbi évtizedek gazdasági, társadalmi, technológiai változásainak hatására kerültek előtérbe. A regionális tudomány nagy hangsúlyt fektet e dimenziók vizsgálatára, jelen tanulmányban két közelség terminust emelek ki – a földrajzi és a kapcsolati közelséget. A teoretikus áttekintés a Győr-Moson-Sopron megyei települések kapcsolatrendszerének felvázolásához nyújt elméleti keretet. Az empirikus kutatás során a kérdőíves kutatás eredményeit ismertetem, melynek célja a megyei települések különféle kapcsolattípusainak feltárása és a háttérben meghúzódó közelség dimenziók felvázolása áll. A megyeszékhely nem került be a kérdőíves felmérés mintájába, a végső mintaelemszám 28 település. A publikáció arra keresi a választ, hogy a települések közötti különféle relációk mögött milyen közelség típusok húzódnak meg, tárhatók fel.

Kulcsszavak: földrajzi közelség, kapcsolati közelség, települések, empirikus kutatás

1. Bevezetés

A tanulmányban, építve a szakirodalomban fellelhető releváns közelség megközelítésekre, valamint a napjainkban meghatározóvá vált hálózatosodás témakörére, a Győr-Moson-Sopron megyei települések kapcsolatait, kapcsolatrendszerét vizsgálom és ismertetem.
Alapvetően két részből épül fel, az első rész a teoretikus áttekintést tartalmazza, a közelség különféle értelmezéseinek tekintetében. A második részben pedig bemutatásra kerül az empirikus kutatás, a kutatás módszertana és legfőbb jellemzői, valamint a szerző kitér az eredményekre is. A települések közötti relációk esetében a közelség alapvető dimenziói kerülnek fókuszba, amelyet a hálózatosodás tendenciáinak felvázolásával egészítek ki.

2. A közelség és távolság értelmezése a regionális tudományban

A regionális tudomány egyik kiemelkedő kutatási területét képezi a távolság-közelség vizsgálata, melyet a hazai és a nemzetközi szakirodalom is széles körben és számtalan nézőpontból tanulmányoz. Az alábbiakban a távolság fogalma és annak értelmezési lehetőségei kerülnek ismertetésre.
Ha a hétköznapi értelmében használjuk a szót, akkor a tér két pontja közötti legrövidebb út hosszát jelenti [Lengyel és Rechnitzer, 2004]. Tudományos megfogalmazás szerint a távolság nem más, mint két hely (vagy két alakzat) térbeli eltérésének mértéke [Nemes Nagy, 1998 168. o.] – vagyis valamennyi esetben viszonyításról van szó, két hely egymáshoz való térbeli viszonyításáról.
Fontos megjegyezni, hogy vannak kutatók, akik a távolságot elemzik és ezt a kifejezést preferálják [pl. Erdősi, 2013; Nemes Nagy, 1998] és vannak, akik a közelség fogalmát és jelenségét veszik górcső alá. Matuschewski pedig a távolságot és ellentétpárját, a közelséget is analizálja, és tipizálja is azokat [Matuschewski, 2012].
A terminológiát tekintve a közelség kifejezés az elsődlegesen használt, melynek elterjedésében E. T. Hall antropológusnak kiemelkedő szerepe volt [Hall, 1990]. Ő volt az a kutató, aki az emberek közötti interakciók területi dimenzióját, és ennek különbségeit vizsgálta eltérő

[289] PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

kultúrákban, ezt a tudományterületet nevezik proxemikának. A közel lét valamihez (személyhez, objektumhoz, helyhez, stb.) hatással van a „résztvevőkre" – legyen szó pozitív, vagy negatív, illetve tudatos vagy nem tudatos hatásról (externáliák, agglomerációs előnyök [Brueckner, 2011]).

3. A közelség dimenziói

A „legrövidebb út" napjainkban nem csupán a földrajzi közelséget foglalja magában, hanem más tényezők alapján is értelmezhetővé vált. E tanulmány keretein belül valamennyi, a szakirodalomban fellelhető közelség megközelítést és dimenziót ismertetem, és kiemelem azokat, amelyeket az empirikus kutatás szempontjából, a vizsgált települések esetében relevánsnak tartok és melyek az elemzés bázisát jelentik.
Ha gazdasági egységekről van szó, akkor az üzleti döntések során értelemszerűen figyelembe veszik a következő távolság/közelségtípusokat:

- közlekedéshálózati közelség: melyet a tényleges közúti, vasúti útvonalon mérünk,
- időközelség: mely megmutatja, hogy mennyi idő szükséges az adott szállításhoz,
- gazdasági/költség közelség: a szállítás költségét adja meg [Lengyel és Rechnitzer, 2004 120. o.].

Ezek a közelség dimenziók teljesen más értelmet nyernek, ha a vizsgálat alanyai nem a „hagyományos" gazdasági szereplők, hanem régiók és/vagy jelen esetben települések.
A fizikai közelség fontosságát számos kutatásban megkérdőjelezik, illetve felhívják a figyelmet arra, hogy felgyorsult és a különféle infokommunikációs eszközök által behálózott és vezérelt világunkban gyakran másféle közelség típus az elsődleges [Gallaud and Torre, 2004; Basile et al., 2011; Bönte, 2008]. Különösen a tudás szerepének felértékelődésével kerültek fókuszba e felfogások.
Az ún. francia iskola, a Proximity Dynamics Group képviselői, tagjai (többek között Gilly, Torre) a hagyományos földrajzi (geographical proximity) és a szervezeti közelség (organizational proximity) között tesznek különbséget. Megpróbálják kinyitni a közelség fekete dobozát, a tudástúlcsordulás jelenségét is bevonták vizsgálataikba, valamint azt is tanulmányozták, hogy e két közelség dimenzió között milyen relációk mutathatóak ki és hogyan jelennek meg ezek az innovatív miliőkben.
A földrajzi közelség két, térben elkülönülő objektum közötti távolságot fejez ki, melynek mértéke objektív módon megadható. Ezzel szemben a szervezeti közelség a szervezet közössége közötti interakciók létrejöttének előmozdításában játszik szerepet. Kétféle logikára épül, az odatartozás logikája szerint egy szervezeten belül a tagok jóval könnyebben alakítanak ki kapcsolatokat és működnek együtt, mert ugyanazon kapcsolati térhez (pl. vállalathoz) tartoznak. A hasonlóság logikája szerint pedig azért értik meg egymást könnyebben, mert egyazon nyelvet beszélik, hasonló értékeket (pl. vállalati kultúrát) vallanak. E leírásból is következtethetünk arra, hogy a szervezeti közelség mérése jóval komplexebb, nincs egyértelmű mértékegysége [Torre and Gilly, 1999].
Lagendijk és Lorentzen a francia iskola által felvázolt közelség dimenziókból indulnak ki, vizsgálatuk során a földrajzi (és nem gazdasági) értelemben vett perifériák (pl. Nagy-Britannia, Norvégia) esetében analizálják a közelséget. Arra a következtetésre jutnak, hogy a tudás megszerzésében és átadásában a fizikai távolságot legyőzve a virtuális, a kognitív, a szervezeti, az intézményi, az ideiglenes valamint a gazdasági közelség kerül előtérbe [Lagendijk and Lorentzen, 2007].
A közelség tanulmányozásának kiemelt figyelmet szentelnek az ún. evolúciós közgazdaságtan képviselői is. A leghíresebb és legtöbbet idézett kutató Ron Boschma, aki a közelséget az innovációkkal összefüggésben elemzi, és azt mondja, hogy a közelség a lokális innovatív miliő, a pozitív externáliák kialakulásában és fenntartásában játszik elsődleges szerepet [Broekel and

Boschma, 2012]. A fő hatások az innovációk kidolgozása és adaptálása során megjelenő bizonytalanság csökkentésében, valamint az együttműködési problémák megoldásában érhetőek tetten. „Lehámozza" a szervezeti közelség rétegeit és öt közelség dimenziót határoz meg [Boschma, 2005].

A földrajzi közelség ez esetben is a fizikai közel létet jelenti, melynek pozitív hatásai az agglomerációs előnyök érvényesülésében, a tudástúlcsordulásban, a tacit tudás és alacsonyabb kockázatú információcserében öltenek testet. A szervezeti közelség egyrészt a szervezeteken belüli, másrészt szervezetek közötti relációk közelségét, szorosságát foglalja magában. Minél szorosabb a kapocs, annál nagyobb a valószínűsége a tudás megosztásának, az innovációk létrejöttének.

Az intézményi közelség szintén két szintet foglal magába, a formális (pl. jogszabályok) és az informális (pl. közös nyelv) intézményi háttér megteremti azt az üzleti környezetet, amely megkönnyíti a kooperációk létrejöttét a homogenitásra alapozva. A kognitív közelség esetében a vállalatok hasonlóságára, pontosabban arra az érzetre épít, mely szerint a másik vállalat hozzám hasonló, tehát hozzám közel áll. Mivel „egy nyelvet beszélnek", könnyebben megértik egymást és ezáltal rövidebb és egyszerűbb az információ- és tudásáramlás folyamata is. Végül a társadalmi közelség, amely az individuumok, valamint a szervezetek mikroszinten tetten érhető társadalmi beágyazottságára utal, melyben a bizalomnak kiemelt szerep jut.

Florida [2005] nem elsősorban a közelséggel foglalkozik, mégis az ő munkáiban is kirajzolódik a közelség, főként a földrajzi közelség realitása és relevanciája. Kiemelt szerepet tulajdonít a humán tőkének, továbbá úgy véli, hogy ahhoz, hogy hálózatok alakuljanak ki akár vállalatok, akár városok, vagy régiók között, az emberi tényező szerepe kiemelkedő és elengedhetetlen [Florida, 2005].

Basile és szerzőtársai [Basile et al., 2011] a régiók közötti tudásátcsordulás és gazdasági növekedés esetében kezdték el tanulmányozni a közelség szerepét, a térbeli és a kapcsolati közelség együttes hatását. A kapcsolati közelség a résztvevők közötti interakciókat jelöli, amely befolyásolja a tanulási folyamatot, és amelyet a régiók közötti bizalom relatív különbségeiben definiálnak.

Az időtényező felértékelődésével bizonyos vállalatok esetében megjelent az időalapú verseny. A beszállítókhoz illetve a vevőkhöz közel levés e típusú versenyben fontos, így a partnerek közelsége kiemelt jelentőségű, amely magában foglalja a földrajzi és a szervezeti közelséget egyaránt [Demeter, 2013].

A számítógépek és az internet világában a kibertér, valamint a virtuális közelség fogalma is egyre gyakrabban használatos, melyhez kapcsolódóan sokan a földrajz illetve a távolság haláláról beszélnek. Tranos és Nijkamp 2011-ben írt munkájukban ezt a kérdéskört járják körül, azt vizsgálják, hogy a kibertér megjelenésével párhuzamosan megfigyelhető-e a fizikai közelség, a földrajzi tér háttérbe szorulása. A korábban már felvázolt közelség dimenziókból és a gazdaságföldrajzból kiindulva az internetet térbeli dimenzió alapján elemzik és a tanulmányozásakor arra a következtetésre jutnak, hogy a földrajznak napjainkban is fontos szerep jut, még a kibertérben is [Tranos and Nijkamp, 2011].

2006-ban egy szerzőpáros kísérletet tett arra, hogy az addig napvilágot látott közelség dimenziókat és felfogásokat szintetizálja és próbálja kiszűrni az átfedéseket közöttük [Knoben and Oerlemans, 2006]. Azokat a közelség dimenziókat vonják be vizsgálatukba, melyek a szervezetek közötti együttműködésekben relevánsak lehetnek – így háromra szűkítik a kört, a földrajzi, a szervezeti és a technológiai közelségre fókuszálnak. E három fogalom közül a technológiai közelség tekinthető „újdonságnak", amely a megosztott technológiai tapasztalatokon és tudáson alapul [Knoben and Oerlemans, 2006 77. o.] és szoros kapcsolatban áll a szervezetek abszorptív képességével.

Lengyel 2008-as tanulmányában két, egymással ellentétes irányú folyamatra hívja fel a figyelmet, melyet a közelség elemzésekor szem előtt kell tartanunk [Lengyel, 2008]. A hagyo-

mányos termelő gazdasági tevékenységek esetében továbbra is fontos szerepe van a földrajzi közelségnek. A tudásalapú tevékenységek esetében azonban a térbeli közelség mellett, a közelség egyéb típusai is (pl. szervezeti) döntő szerepet játszanak.
Napjainkban a hálózatok kutatása, valamint a hálózatosodás felkapott téma, számos tudományterületen alkalmazzák a különféle objektumok, egyének, szervezetek, stb. közötti kapcsolatok felvázolására. A hálózatok világában élünk, melynek építőkövei kapcsolódnak egymáshoz – sokszor többféle erősséggel -, továbbá napjaink számos jelenségét érdemes e megközelítésből szemlélnünk [Barabási, 2008].
Az előzőekben bemutatott közelség meghatározások közül jelen tanulmány két alapvető közelség dimenzióra fókuszál, a földrajzi közelségre és kapcsolati közelségre, mely altípusai közül a Boschma által megfogalmazott társadalmi közelséget veszi alapul. Vagyis két fő kérdéskör köré csoportosítottam a kérdéseket:

1. A települések földrajzi értelemben vett közelségén alapulva jönnek-e létre közöttük kapcsolatok?
2. Mely egyéb közelség dimenziók érhetőek tetten a települések közötti együttműködések esetében?

Ezekre a kérdésekre keresem a választ primer kutatásomban, melynek alapját egy kérdőíves felmérés adta.

4. A kutatás ismertetése

2014. novemberében kezdtem el a primer kutatást, melynek módszertanaként a kvantitatív kutatást választottam, kérdőív összeállításával. A kérdőív kialakításánál törekedtem arra, hogy a kérdések között zárt és nyitott kérdések is legyenek, ezáltal a lehető legtöbb és a kutatás szempontjából megfelelő információkat kapjak a válaszadóktól.
A kérdőíveket elektronikus formában készítettem el és küldtem ki az előzetesen lehatárolt kutatási minta valamennyi tagjának. Jelen kutatás esetében a populációt valamennyi Győr-Moson-Sopron megyei település jelentette, az email-t a települések jelenlegi polgármestereinek továbbítottam, amely összesen 181 települést foglal magában.
A megyeszékhely, Győr szándékosan maradt ki a felmérésből, mivel a kérdőívben a megyeszékhellyel kapcsolatos kérdések is helyet kaptak, továbbá szerettem volna egy olyan kutatást, amely nem Győr szemszögéből készül, hanem a megye települései nézőpontjából.
A kérdőívek visszaküldésére 2014. december 23-ig volt lehetőségük a települések vezetőinek, ebből kifolyólag jelen elemzés az addig az időpontig visszaérkezett válaszokat tartalmazza és összesíti, mely összesen 28 települést jelent. A válaszadási hajlandóság viszonylag magasnak tekinthető, 15,5%-os, amely a szervezetek illetve települések tekintetében megfelelőnek mondható.
A kérdések[290] között szerepeltek a települések „demográfiájára” vonatkozó információk is, ám a fókusz a kapcsolatokra irányuló adatokon volt, melyek között a következő kapcsolatok felmérése szerepelt:

1. testvér települési kapcsolatok felmérése hazai és nemzetközi viszonylatban,
2. szomszédos településekkel fenntartott relációk jellemzése,
3. egyéb településekkel kialakított kapcsolatrendszer,
4. Győrhöz fűződő kapcsolatok ismertetése.

A következő fejezetben ismertetem a visszaérkezett válaszokat, és elemzem, hogy az elméleti áttekintés során bemutatott közelség dimenziók milyen formában jelennek meg a települések közötti kapcsolatok esetében, továbbá beszélhetünk-e valamiféle hálózatosodásról a vizsgált települések kapcsán.

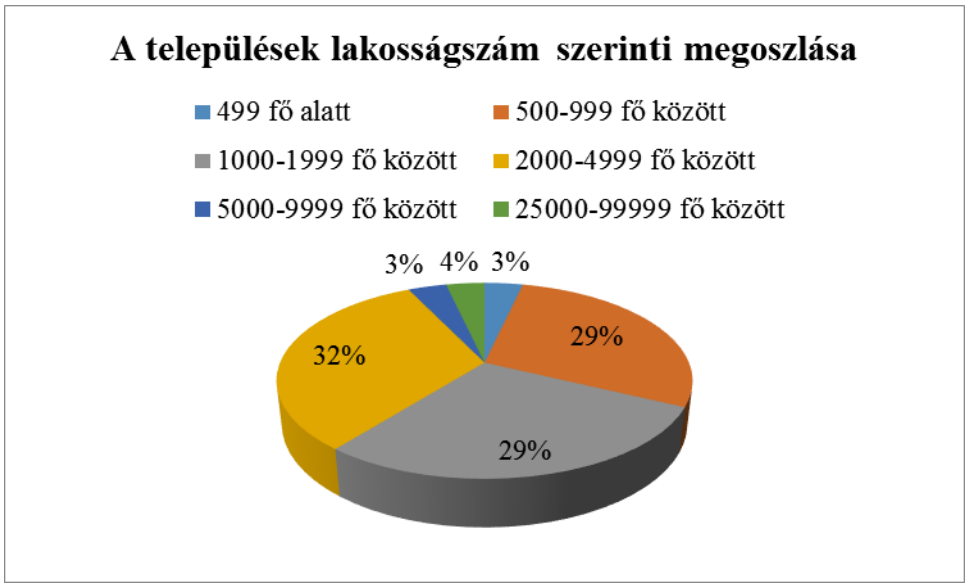
[290] A kérdőív teljes terjedelmében megtekinthető az 1. számú mellékletben.

5. A települések közötti kapcsolatok felmérésének eredményei

A felmérésben az alábbiakban felsorolt Győr-Moson-Sopron megyei települések vettek részt.

1. Abda
2. Bezi
3. Börcs
4. Dunaszeg
5. Dunaszentpál
6. Dunasziget
7. Enese
8. Fertőhomok
9. Fertőszentmiklós
10. Gyarmat
11. Győrszemere
12. Halászi
13. Hidegség
14. Jánossomorja
15. Kimle
16. Kisbajcs
17. Lövő
18. Mecsér
19. Mosonszentmiklós
20. Nagylózs
21. Pereszteg
22. Rajka
23. Sopron
24. Szany
25. Szárföld
26. Táp
27. Tényő
28. Újrónafő

A lakosságszámot tekintve többnyire az 500 és 5000 főt számláló települések válaszoltak a kérdésekre, Sopron mint megyei jogú város volt a legnagyobb népességű válaszadó, a legkisebb pedig a Hidegség nevű település.

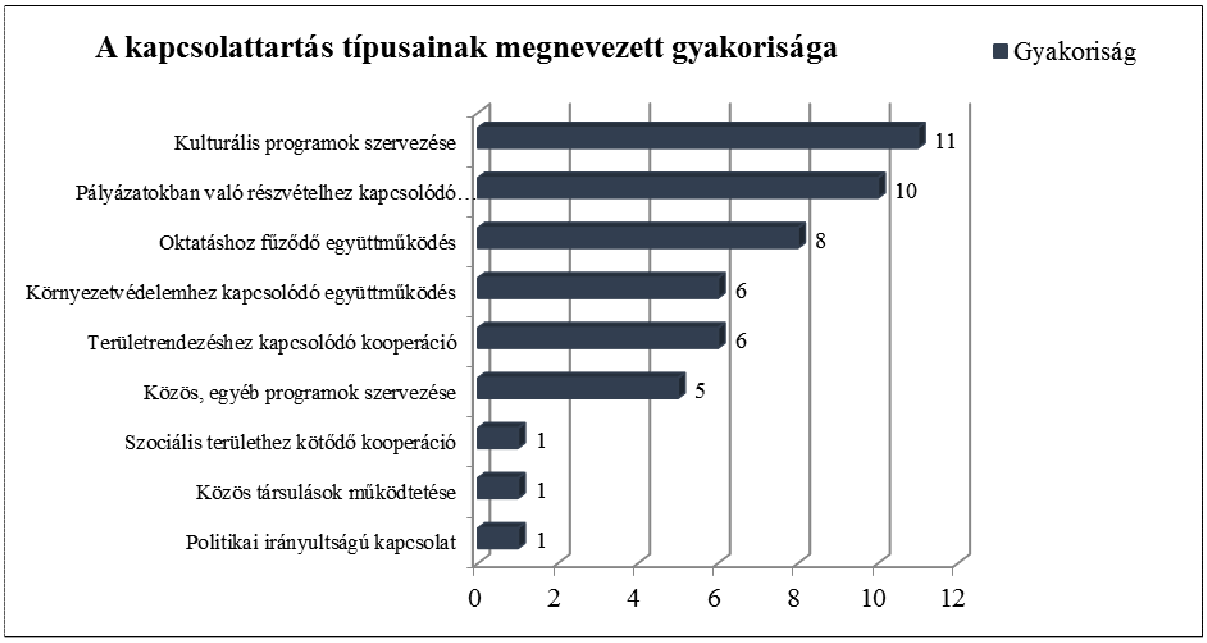


1. ábra A települések lakosságszám szerinti megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés (2014)

A testvér települési kapcsolatok vizsgálatánál mind a hazai, mind a külföldi viszonyrendszert próbáltam felmérni. A mintába került települések válaszai alapján elmondható, hogy a testvér települési kapcsolatokat elsősorban nemzetközi színtéren értelmezik, hiszen 28 település közül mindössze négynek van magyar településekkel ilyen kapcsolata (Lövő – Zalalövő, Kisbajcs – Nagybajcs és Vének, Tényő – Magyarszék, Újrónafő – Hajdúböszörmény).
Ezzel ellentétben, külföldi települési kapcsolatrendszerrel 21 település rendelkezik – a kisebb lélekszámú települések esetében többnyire egy, míg a legalább 2000 főt tömörítő települések esetében legalább két külföldi testvér települést neveztek meg. Ha megnézzük, hogy ezek mely országokban találhatóak, kitűnik, hogy elsősorban a hazánkkal szomszédos országok élveznek prioritást – a legnagyobb arányban Szlovákiát (20 megnevezett település) említették. Öt német települést, négy román (pontosabban erdélyi), három osztrák, két-két lengyel és olasz, valamint egy-egy holland, görög, svájci és izraeli települést neveztek meg a válaszadók. A szomszédos településekhez fűződő viszony, illetve az azokkal fennálló kapcsolatok jellemzésekor valamennyi település pozitívumokat emelt ki, ám ezt a kérdést érdemes részleteiben is

elemezni. Bár a kérdés nyitott volt, tehát saját szavaikkal jellemezhették a kapcsolatot, számos érdekes és a kutatás szempontjából lényeges adat szerepel a válaszok között.
A Rábaköz települései közül Szany válaszolt, tehát nem volt másik viszonyítási pont, ám a Rábacsanakkal és Rábaszentandrással fenntartott közös önkormányzatot emelte ki, melynek hatására számos kapcsolódási pont jött létre. Rábaszentandrás esetében továbbá kiemelendő, hogy Szany nagyközséggel a település teljesen összeépült, tehát az említett közelség dimenziói közül a földrajzi közelségnek releváns szerep jut.
Sopron térségéből maga Sopron is a válaszadók közé tartozott, és valamennyi környékbeli település a Sopron és Térsége Önkormányzati Társulásra hívta fel a figyelmet, amely 26 települést foglal magába, és amely kapocsként szolgál a benne részt vevők számára, és az együttműködés egy formája, amely lehetőséget és keretet biztosít a kooperációra. Továbbá kiemelték, hogy az 1921-es népszavazásban érintett települések közötti kapcsolat jóval erősebb, vagyis a közösen megélt történelmi események is megjelenhetnek a kapcsolatok alapjaként. Nagylózs például a települések polgármesterei közötti baráti kapcsolatot is fontosnak tartja, *„a barátságban Ebergőc, Pereszteg, Röjtökmuzsaj, Pinnye vesz részt”* [Nagylózs polgármestere, 2014].
Fertőd térsége aktív volt a kérdőív kitöltésekor, a települések egymás közötti kapcsolataiban nem csupán a munkakapcsolat jelenik meg, hanem napirenden vannak a szomszédos, valamint a közelben lévő települések eseményeiről.
Mosonmagyaróvár környékéről is érkeztek vissza kérdőívek, melyekben szintén relevánsnak tartják a települések közötti munkakapcsolatot, a hivatali szintű együttműködést, és ezen felül a közösségi kapcsolatot is. Mosonszentmiklós például a szomszédos települések közötti kulturális, sport és pályázati kapcsolatot hangsúlyozta. Kimle kiemelte a „best practices” megosztását is a szomszédos és környékbeli települések között, amely egyfajta tudás megosztásnak is tekinthető már. A földrajzi közelség volt az alapja, bár az idő múltával a kapcsolati közelség is egyre fontosabb szerepet játszik a kapcsolatokban. Jánossomorja volt az egyetlen település, amely némileg beárnyékolta a szomszédos települések közötti kapcsolatok esetében megfigyelhető pozitivitást. Bár a korrekt jelzőt használta, hozzátette, hogy nem túlságosan intenzív a kapcsolat, és a háttérben meghúzódó okokra is próbált rávilágítani, amikor a saját érdekek védelmét említette.
A kapcsolattartás gyakorisága esetében a szomszédos településekkel a többség a napi szintű kapcsolattartást jelölte be (19 település), a maradék 9 település az eseti jellegű kapcsolattartást nevezte meg.
A szomszédos településekkel való együttműködésen felül további településeket is megnevezhettek a válaszadó települések, amelyekkel valamilyen szintű kapcsolatot tartanak. A földrajzi közelségnek ezen relációk esetében is fontos szerep jut, több esetben nem konkrét települések kerültek megnevezésre, hanem a járási szint, vagyis, hogy az adott járás valamennyi településével van valamilyen szintű kooperáció. Azt, hogy ezek a kapcsolatok milyen típusba sorolhatóak, az 1. táblázat összegzi.



6. táblázat A települések közötti kapcsolattartás típusainak megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés (2014)

A kulturális alapokon nyugvó kapcsolat a leggyakoribb, melyet a közös részvétel bizonyos pályázatokban követ az együttműködések közül. Az oktatáshoz, a környezetvédelemhez, valamint a területrendezéshez fűződő kooperáció többnyire a szomszédos települések esetében jelenik meg releváns együttműködési területként.
A közelség dimenziói közül tehát a települések szintjén is kiemelkedően fontos a földrajzi közelség, amely megjelenik a szomszédos települési kapcsolatok relációjában, de észrevehető több esetben a külföldi testvér települési kapcsolatok esetében is (értelemszerűen az osztrák valamint a szlovák települések tekintetében).

6. Összegzés

A kutatási kérdéseket megválaszolva elmondható, hogy a földrajzi közelség az elsődleges közelség dimenzió, melyet a települések közötti kapcsolatok és együttműködések esetében tetten érhetünk. Azonban mindezt ki kell egészíteni azzal is, hogy a fizikai közelségből fakadóan, a bizalom is kialakult a történelem folyamán a települések vezetői között, melynek hatására a kapcsolati közelségnek is fontos szerep jut.
A települések méretének is releváns szerepe van az együttműködések esetében, különösen, ha a megyeszékhelyhez fűződő kapcsolatról van szó. A szomszédos települések között kölcsönös függőségi viszonyok alakultak ki, legyen szó bármilyen kooperációs típusról, az valamennyi részt vevő számára előnyöket hordoz.
A fizikai értelemben vett közelség számos esetben a Basile és szerzőtársai által ismertetett kapcsolati közelség alapját jelenti, vagyis a bizalmi kapcsolatok elengedhetetlen feltétele, mely jelen kutatás esetében is kimutatható volt.
A megyeszékhelyhez, Győrhöz fűződő kapcsolat tekintetében elmondható, hogy valamennyi település – Sopron kivételével – az eseti kapcsolattartást emelte ki, akkor is elsődlegesen a hivatali szintű kapcsolatokra fókuszálva és korlátozódva. Gyakran a megyeszékhelyen található intézményeket nevezték meg, amelyekkel a kapcsolattartás megnyilvánul, valamint amelyekkel az együttműködés realizálódik.

A települések közötti hálózatosodás jelen van a megyében, alapját a közelség földrajzi és kapcsolati dimenziója jelenti. Bár nem a teljes sokaság válaszai kerültek elemzésre a vizsgálatban, mégis kirajzolódnak olyan térségek, amelyek települései között vannak különféle kapcsolatok, és melyek nem csak kétoldalú, kölcsönös interdependenciákat tételeznek fel, hanem több résztvevőt tömörítenek.

Felhasznált források

1. Armstrong, Harvey - Taylor, Jim [2004]: *Regional Economics and Policy.* Malden: Blackwell.
2. Barabási-Albert László [2008]: *Behálózva. A hálózatok új tudománya.* Budapest: Helikon Kiadó.
3. Basile, Roberto - Capello, Roberta - Caragliu, Andrea [2011]: *Interregional Knowledge Spillovers and Economic Growth: The Role of Relational Proximity.* In: Kourtit, Karima - Nijkamp, Peter - Stough, Roger R. (szerk.). Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics. Advances in Spatial Science. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 21-43.
4. Boschma, Ron [2005]: Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39/I: 61-74.
5. Bönte, Werner [2008]: „Inter-firm Trust in Buyer-supplier Relations: Are Knowledge Spillovers and Geographical Proximity Relevant?" *Journal of Economic Behavior & Organization* 67: 855-870.
6. Broekel, Tom - Boschma, Ron [2012]: Knowledge Networks in the Dutch Aviation Industry: the Proximity Paradox. *Journal of Economic Geography* 12: 409-433.
7. Brueckner, Jan K. [2011]: *Lectures on Urban Economics*. The MIT Press.
8. Csizmadia Zoltán - Grosz András [2012]: *Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon*. In: Bajmócy Zoltán - Lengyel Imre - Málovics György (szerk.) [2012]: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged, 52-73. o.
9. Demeter Krisztina [2013]: Time-based Competition – the Aspect of Partner Proximity. *Decision Support Systems* 54: 1533-1540.
10. Erdősi Ferenc [2013]: Távolságfogalmak értelmezése és alkalmazásuk. *Tér, Gazdaság, Ember* 1/II: 27-48.
11. Florida, Richard [2002]: *The Rise of the Creative Class. Basic Books*, 2014 (Bővített kiadás).
12. Gallaud, Delphine and Torre, André [2004]: *Geographical Proximity and the Diffusion of Knowledge*. In: Fuchs, Gerhard - Shapira, Philip (szerk.). Rethinking Regional Innovation. USA: Springer, 127-146.
13. Hall, Edward T. [1990]: *The Hidden Dimension*. New York: Anchor Books.
14. Knoben, Joris and Oerlemans, Leon A. G. [2006]: Proximity and Inter-Organizational Collaboration: A Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 8/2: 71-89.
15. Lagendijk, Arnoud - Lorentzen, Anne [2007]: Proximity, Knowledge and Innovation in Peripheral Regions. On the Intersection between Geographical and Organizational Proximity. *European Planning Studies* 15/IV: 457-466.
16. Lengyel Imre [2008]: A közelség alakváltozásai a tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben. In: Lengyel Imre - Lukovics Miklós (szerk.) [2008]: Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében. Szeged. JATEPress: 109-129.
17. Lengyel Imre - Rechnitzer János [2004]: *Regionális gazdaságtan*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó.

18. Matuschewski, Anke [2012]: *Vorlesung „Einführung in die Wirtschaftsgeographie”*. Geographisches Institut Bayreuth. http://www.wigeo.uni-bayreuth.de/de/download/SS_2012/vorlesung_wigeo_1_einf__hrung.pdf.
19. Nemes-Nagy József [1998]: *A tér a társadalomkutatásban. Bevezetés a regionális tudományba*. Budapest: Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület.
20. Torre, André. - Gilly, Jean-Pierre [2000]: „On the Analytical Dimension of Proximity Dynamic.” *Regional Studies*. 34 **(**2): 169-180.
21. Tranos, Emmanouil - Nijkamp, Peter [2011]: *The Death of Distance Revisited: Cyber-place, Physical and Relational Proximities*. Tinbergen Institute Discussion Paper. http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/38500/12066.pdf?sequence=1.

Melléklet

1. számú melléklet - Kérdőív

Felmérés a települések kapcsolatrendszeréről

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Kecskés Petra vagyok, a győri Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola másodéves PhD hallgatója és egy kutatás végett kérem az Ön segítségét. A hálózatkutatás napjainkban a fénykorát éli, számos területen alkalmazzák, kezdve a biológiától, egészen az infokommunikációs eszközök felméréséig. Nagyon fontos lenne megtudni, hogy a Győr-Moson-Sopron megyei települések között milyen kapcsolatok vannak, illetve milyen kapcsolatépítési irányokat terveznek, ezáltal milyen a települések közötti hálózat.
A válaszadás anonim, kizárólag a települések kapcsolatainak kutatására irányul.
Kérem, a néhány kérdés megválaszolásával segítse munkámat, amint elkészül a felmérés, ha kéri, szívesen továbbítom azt Önnek is.

Köszönettel: Kecskés Petra

1. ***Kérem, nevezze meg a települést, amelyet képvisel:***

……

2. ***A település lélekszáma:***
   a. 499 fő alatt
   b. 500-999 fő között
   c. 1000-1999 fő között
   d. 2000-4999 fő között
   e. 5000-9999 fő között
   f. 10.000-24.999 fő között
   g. 25.000-99.999 fő között
   h. 100.000-249.999 fő között
   i. 250.000 fő felett
3. ***Van-e testvér települési kapcsolata más, magyarországi településsel/településekkel?*** *(Húzza alá a megfelelő választ!)*

   igen – nem

4. ***Ha igen, melyik településsel/településekkel?***

……
……

5. ***Van-e testvér települési kapcsolat más, külföldi településsel/településekkel?*** *(Húzza alá a megfelelő választ!)*

   igen – nem

6. ***Ha igen, melyik településsel/településekkel?***

……

7. ***Hogyan jellemezné néhány mondattal a szomszédos település(ek)hez fűződő kapcsolatát?*** *Akár példákat is írhat.*

……
……
……
……

Milyen kapcsolatot ápol a szomszédos településekkel? *(Válassza ki a kapcsolattartás gyakoriságát!)*

a. csaknem napi szinten kapcsolatban vagyunk
b. eseti jelleggel lépünk kapcsolatba egymással
c. kizárólag egy-egy eseti együttműködéshez kapcsolódóan vesszük fel a kapcsolatot, amikor az együttműködésből csakis a mi településünk profitálhat
d. egy-egy eseti együttműködéshez kapcsolódóan vesszük fel a kapcsolatot, amikor az együttműködésből mindkét település profitálhat
e. egyáltalán nem tartjuk a kapcsolatot szomszédos településekkel
f. egyéb:……

8. Mely egyéb településsel/településekkel tart fenn kapcsolatot? *Nevezze meg a települést!*

……

9. Milyen típusú az előbb megnevezett településsel/településekkel fenntartott kapcsolat? *Válassza ki/nevezze meg, milyen területeken működnek együtt!*

a. kulturális programok szervezése
b. közös, egyéb programok szervezése: ……
c. pályázatokban való részvételhez kapcsolódó együttműködés
d. területrendezéshez kapcsolódó kooperáció
e. oktatáshoz kötődő kapcsolat
f. politikai irányultságú kapcsolat
g. környezetvédelemhez kapcsolódó együttműködés
h. egyéb:……

10. *Hogyan jellemezné a megyeszékhelyhez, Győrhöz fűződő kapcsolatát?* *(Kapcsolattartás gyakorisága, kapcsolattartás módja, együttműködés típusai, stb.)*

……
……
……

Ha van további észrevétele, tapasztalata, és szeretné megosztani, azt itt megteheti:

……
……
……

Köszönöm, hogy a kérdések megválaszolásával segítette kutatásomat!
Tisztelettel:
Kecskés Petra

dr. MÉSZÁROS JÁNOS[291]: Az internet olaja: a személyes adat

1. Bevezetés

Az internet jelentősen eltér a korábbi kommunikációs csatornáktól, ezért az adatvédelem újfajta szabályozása vált szükségessé. Három olyan jellemzője van a világhálónak, mely jelentősen megnehezíti a hagyományos jogalkalmazást: a decentralizáltság, a nyitottság és a csomagkapcsolt működés.
Decentralizáltság alatt azt értjük, hogy nincs az internetnek egyetlen központi irányító egysége, melytől technikailag függene. Nincsen egyetlen olyan csúcsszerv, melynek befolyása lenne az összes vonalra, lehetősége lenne azt ellenőrizni.
Nyitott az internet, mivel bárki számtalan elérési útvonalon (számítógépek, telefonok és táblagépek milliói) csatlakozhat ahhoz, így gyakorlatilag nem lehet senkit „kitiltani" róla. Bárki, minimális technikai igények teljesítése mellett rákapcsolódhat.
Az internet csomagkapcsoltsága azt jelenti, hogy az információ csak a küldő és a fogadó gépén áll össze tényleges formában [F. Ható, 2001, 14-15. o.].
Az ISACA[292] felmérése alapján az okostelefon tulajdonosok közel 60 százaléka használja a készülék nyújtotta helymeghatározáson alapuló szolgáltatásokat, annak ellenére, hogy közismertek az adatvédelmi aggályok. Ilyen esetre példa, amikor az okostelefon egyik programja naplózza, hogy hol jár a tulajdonosa, majd ebédidőben kap egy hirdetést valamely közeli étterem ajánlatáról.
Amikor egy hipermarketben hűségkártyát kap a vásárló, valójában az adataink átadásáról van szó: neve, címe és egyéb személyes adatai mellett tudomást szereznek a vásárlási szokásairól. Evvel olyan szenzitív adatokat is megtudhatnak róla, mint hogy valamire, vagy rendelkezik-e valamilyen betegséggel, vagy allergiával (pl. laktózmentes tej és egyéb gyógyhatású készítmények rendszeres vásárlása).
Az adatvédelmi szabályozásnak kihívást jelent, hogy a forgalom szabadsága és az alapvető jogok védelme között megtalálja a megfelelő egyensúlyt, mivel az adatgyűjtéssel járó veszélyeket és előnyöket minden ember másképpen éli meg. Az adatkezeléssel kapcsolatos tudatosság és hozzáállás szempontjából háromféle emberről beszélhetünk: aki nem tud róla, olyan érintett, aki tud róla és nem ért vele egyet, de kénytelen elfogadni a szolgáltatások használata miatt, és a javarészt fiatalokból álló csoport, akik élvezettel osztanak meg minél több és részletesebb információt.
Az emberek többsége ahhoz a csoporthoz tartozik, akik nem is tudnak a hátuk mögött zajló adatgyűjtésről, és jóhiszeműen adnak ki információkat magukról. Miattuk fontos, hogy a jogszabályok megfelelő tájékoztatási és egyéb kötelezettségeket írjanak elő az adatkezelők számára.
Az érintettek jelentős része tud az adatkezelésről, azonban az adott szolgáltatásra szüksége van, ezért kénytelen azt elviselni. A Facebook, Google, Skype szolgáltatásai például megkerülhetetlenek, ha a felhasználók ismerőseikkel szeretnének kapcsolatot tartani, vagy információt hatékonyan keresni. Számukra a legfontosabb, hogy megfelelően legyen szabályozva az adataik célhoz kötött felhasználása.
Végül beszélhetünk egy olyan, javarészt fiatalokból álló csoportról, akik minél több szolgáltatást szeretnének használni a lehető legkevesebb korláttal. Őket nem érdekli a mobiltelefonon

[291] PhD-hallgató, SZTE Állam- és Jogtudományi Kar, Szeged

[292] Az ISACA (Information Systems Audit and Control Association, www.isaca.org) az Információ rendszer menedzserek és ellenőrök nemzetközi szakmai szervezete, amelyet 1969-ben alapítottak az Egyesült Államokban és világszerte 160 országban, 193 tagszervezettel, több mint 95.000 tagot számlál.

bekapcsolt helymeghatározás veszélye, hanem hogy minél több ismerősük értesüljön róla, hogy ők éppen a Mc'Donald's-ban gyülekeznek utolsó óra után.
Mivel az Európai Unióban a célhoz kötöttség alapján személyes adatokat kizárólag meghatározott célból, jog gyakorlása vagy kötelezettség teljesítése érdekében lehet kezelni, így a fejezet az EU tekintetében nem releváns[293] A kérdés különösen az Egyesült Államokban aktuális, ahol a magánszféra védelmének megközelítése jelentősen eltér az európai modelltől.

2. Az érintett és a személyes adat fogalma

A 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról (továbbiakban: Infotv.) határozza meg az érintett fogalmát: bármely meghatározott, személyes adat alapján azonosított vagy - közvetlenül vagy közvetve - azonosítható természetes személy. A fogalomból eredően a szervezeteket nem illeti meg a személyes adatok tekintetében biztosított jogvédelem. Bár a meghatározásból nem tűnik ki, de érintett alatt csak élő személyek értendőek, mivel az információs önrendelkezési jog szükségképpen az adattal érintett élő személyt illeti meg. A meghalt személy adatainak védelméről, illetőleg az avval való rendelkezésről – az adattal vagy az adatkezeléssel összefüggő – külön jogszabályok rendelkeznek (pl.: Polgári Törvénykönyv, levéltári és anyakönyvi jogszabályok). Bár a személyes adatok védelme nem illeti meg az elhunytakat, a helyzetük különösen fontos, mivel a tudomány jelenlegi állása szerint mind az egy milliárd Facebook felhasználó meg fog halni, és egy pillanat alatt bizarrá válhatnak fotóik és bejegyzések. A helyzetet nehezíti, hogy „gyakorlatilag nem lehet törölni senkit és semmit egy komoly szerveren működő, alaposan megtervezett adatbázisból. Az ilyen adatbázisokban a törölt adatokat általában nem távolítják el, csak törölt állapotjelzővel látják el; aki a törlését kéri, nem lesz elérhető normál felhasználók számára, de adatai megmaradnak, így adminisztrátori jogosultsággal bármikor lekérhetők, vizsgálhatók, kereshetők. Az adatbázisok koherenciája megköveteli bizonyos rekordok megmaradását, ráadásul egy esetleges későbbi jogi vita miatt is szükség lehet bizonyos adatokra" [Mernyó, 2010].
Tehát ha egy élő ember törli a regisztrációját valamely internetes szolgáltatásról (pl.: Facebook), akkor az említettek alapján az adatai bár a nyilvánosság számára nem elérhetőek, a szolgáltató szerverein továbbra is tárolva maradnak. Ebből következően a kapcsolat az adatok és az érintett között helyreállítható, így a szerveren tárolt adatok továbbra is személyes adatnak minősülnek az adatvédelmi szabályozás alapján.
Az érintett fogalma után tárgyalandó a személyes adat meghatározása, mely az Infotv. alapján: az érintettel kapcsolatba hozható adat - különösen az érintett neve, azonosító jele, valamint egy vagy több fizikai, fiziológiai, mentális, gazdasági, kulturális vagy szociális azonosságára jellemző ismeret -, valamint az adatból levonható, az érintettre vonatkozó következtetés.
A kapcsolatba hozhatóság az érintett és az adat közötti olyan viszony, amely meghatározza, hogy az adott esetben személyes adattal van-e dolgunk. Ha közvetetten sem állapítható meg a kapcsolat, a személyes adatok kezelésére vonatkozó szabályok nem alkalmazhatóak.
A számítógépeket az interneten egy négybájtnyi azonosító, az ún. IP-cím azonosítja. Az IP cím négy, 0–255 közötti értékű, ponttal elválasztott számból áll; például 112.183.2.1.
Ha a felhasználó fix IP-címet használ, számítógépét állandóan ugyanaz a cím azonosítja – ez az állapot tipikus azokban az esetekben, amelyeknél a számítógép kapcsolata a hálózattal állandó (kábeltelevíziós, bérelt vonali internetkapcsolat esetén). Böngészés közben valójában az

[293] 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
4. § (1) Személyes adat kizárólag meghatározott célból, jog gyakorlása és kötelezettség teljesítése érdekében kezelhető. Az adatkezelésnek minden szakaszában meg kell felelnie az adatkezelés céljának, az adatok felvételének és kezelésének tisztességesnek és törvényesnek kell lennie.

történik, hogy az általunk megtekintett internetes oldalt letöltjük számítógépünkre, ahol a böngészőprogramunk (pl.: Internet Explorer, Google Chrome) meghatározott szabályok szerint megjeleníti azt. Böngészés közben történik azonban még valami, ami adatvédelmi szempontból lényeges: a webszerver – vagyis az a számítógép, amely a weboldalt tárolja, amelyről az oldalt saját gépünkre lehívtuk – az esetek többségében naplófájlban rögzíti a számítógépünk IP-címét és a megtekintés időpontját [Jóri, 2005, 98-110. o.].
Felmerül a kérdés, hogy ez a feljegyzett információ személyes adatnak minősül-e? A válasz igen, mivel közvetetten alkalmas az érintett azonosítására.
Kiemelendő, hogy a személyes adatminőség keletkezéséhez nem szükséges az érintett tényleges azonosítása, elég, ha csupán annak lehetősége fennáll. Az uniós adatvédelmi szabályozás az azonosíthatóság lehetőségét kiterjesztően értelmezi, így nem releváns, hogy az adatot megismerő személy képes-e azonosítani az érintettet. Így például az adószám attól függetlenül is személyes adatnak minősül, ha azt nem egy NAV alkalmazott tekinti meg.
A kiterjesztő értelmezés folytán személyes adatnak minősül az az adat is, amely csak másik adattal együtt lehet alkalmas egy személy azonosítására. Ebből következően a Kovács István név önmagában is személyes adatnak minősül, hiába él legalább több száz Magyarországon [Péterfalvi, 2012, 61-62.], így az IP-cím és az érintett eszközéről eltárolt adatok is személyes adatnak minősülnek, még ha szükséges is lenne egyéb információ a felhasználó azonosításához.

3. Az célhoz kötöttség és szükségesség elve, mint az adásvétel korlátja

A cél az adatkezelés legfontosabb aspektusa, melynek megváltozása új adatkezelést eredményez, és ahhoz szükséges az érintett hozzájárulása. A célhoz kötöttség az információs önrendelkezési jog gyakorlásának feltétele és egyben legfontosabb garanciája.[294] Az adatgyűjtés célját annak megkezdése előtt meg kell határozni, valamint arról az érintettet megfelelően tájékoztatni kell, hogy megalapozottan dönthessen, miként rendelkezik személyes adataival, kiadja-e azokat. Az érintettel úgy kell közölni az adatfeldolgozás célját, hogy megítélhesse jogait és kötelezettségeit, továbbá a céltól eltérő felhasználás esetén élhessen jogaival.
A cél nélküli adatkezelés és adatraktározás jogszerűtlen, még az érintett hozzájárulásával is jogellenes. Az adatkezelés céljának meghatározottnak, konkrétnak és jogszerűnek kell lennie, így nem felel meg a célhoz kötöttség elvének, ha az adatgyűjtés célja túl tágan van megfogalmazva, egyedi célok nélkül. Magyarország az 1990-es évek elején az ország teljes lakosságát érintő adatfeldolgozó rendszert szeretett volna felállítani, melyhez a jogszabály az alábbi, semmitmondó célt határozta meg: „az állampolgár jogai érvényesítésének és kötelezettségei teljesítésének előmozdítása, az állami szervek, a gazdálkodó és társadalmi szervezetek, egyesületek, valamint magánszemélyek társulásai (a továbbiakban együtt: szervezetek) munkájának segítése”
Az Alkotmánybíróság a jogszabályt megsemmisítette, mivel a célja „alkalmatlan arra, hogy az adatfeldolgozásnak bármiféle irányt vagy határt szabjon, azaz hogy célhoz kötöttségről egyáltalán beszélni lehessen”[295]
Az adatkezelésnek minden szakaszában meg kell felelnie a céljának, mely nem csak az adatkezelő és harmadik személyek relációjában kötelező szabály, hanem az adatkezelő szervezetén belül is. Ebből következően az adatkezelő szervezetében is csak azok férhetnek hozzá az személyes adatokhoz, akiknek ez feltétlenül szükséges, és munkájuk az adatkezelés céljához kapcsolódik, (pl.: az áruházak pontgyűjtő rendszeréhez a számlázási osztály hozzáférhet, de

[294] 15/1991. (IV. 13.) AB határozat
[295] 15/1991. (IV. 13.) AB határozat

az árubeszerzési osztály elvileg nem), mely által az adatkezelés nem lép ki az előre meghatározott mederből.
A Földhivatal az ingatlan-nyilvántartás alapján nem adhat információt arról, hogy egy konkrét személynek mennyi és milyen értékű ingatlanjai vannak, csupán egy konkrét ingatlan adatait szolgáltathatja ki, mivel az ingatlan-nyilvántartás célja az ingatlanforgalom biztonságának garantálása, nem pedig a lakosság vagyonának nyilvántartása. Fontos megjegyezni, hogy a célhoz kötöttség közérdekű adatokra[296] nem értelmezhető, azok bárki számára cél nélkül hozzáférhetőek, szabadon felhasználhatóak.
Az adatvédelmi irányelv alapján a tagállamoknak lehetősége van arra, hogy másodlagos célra is megengedjék az adatkezelést, amennyiben az elsődleges adatkezeléssel összefügg, avval releváns, így például, ha az adatkezelő ügyféladatbázisát saját marketingre használja fel.[297] A magyar adatvédelmi szabályozás viszont szűken kezeli a másodlagos, releváns adatkezelést[298].
A szükségesség elve alapján csak olyan személyes adat kezelhető, mely a cél eléréséhez elengedhetetlen, így például egy autó vásárlásához nem szükségesek az egészségügyi adataink. Legszemléletesebb példa a szükségesség elvére a bankok és biztosítók által a kockázatelemzéshez kért személyes adatok, melyek között különleges adatok[299] is vannak: személyi azonosító adatokon túl a kereset, betegség, házasság fennállása, házastárs keresete, további hitelek fennállta, életbiztosítás meglétét is igénylik az ügyféltől.
Az adatkezelés célja az ügyfél hitelképességének vizsgálata, mely által a hitelintézet tisztább képet kaphat az ügyfél vagyoni és családi helyzetéről. A bank minél több információt kap a potenciális ügyfélről, annál személyre szabottabb ajánlatot tud számára nyújtani, mely adott esetben pozitív hitelelbírálást és kedvezőbb kamatokat is jelenthet.

4. A Toysmart ügy

Az utóbbi évtizedek alatt hatalmas mennyiségű rendszerezett, elektronikusan nyilvántartott személyes adat cserélt gazdát cégek adásvétele, egyesülése, szétválása és átszervezése során.

[296] 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról 3. § 5. közérdekű adat: az állami vagy helyi önkormányzati feladatot, valamint jogszabályban meghatározott egyéb közfeladatot ellátó szerv vagy személy kezelésében lévő és tevékenységére vonatkozó vagy közfeladatának ellátásával összefüggésben keletkezett, a személyes adat fogalma alá nem eső, bármilyen módon vagy formában rögzített információ vagy ismeret, függetlenül kezelésének módjától, önálló vagy gyűjteményes jellegétől, így különösen a hatáskörre, illetékességre, szervezeti felépítésre, szakmai tevékenységre, annak eredményességére is kiterjedő értékelésére, a birtokolt adatfajtákra és a működést szabályozó jogszabályokra, valamint a gazdálkodásra, a megkötött szerződésekre vonatkozó adat.

[297] Az Európai Parlament és a Tanács 95/46/EK irányelve, 6. cikk
(1) A tagállamok rendelkeznek arról, hogy a személyes adatok:
b) gyűjtése csak meghatározott, egyértelmű és törvényes célból történhet, és további feldolgozása nem végezhető e célokkal összeférhetetlen módon. A személyes adatok további feldolgozása történelmi, statisztikai vagy tudományos célokra nem tekintendő összeférhetetlennek, amennyiben a tagállamok biztosítják a megfelelő garanciákat;
c) gyűjtésük és/vagy további feldolgozásuk célja szempontjából megfelelőek, relevánsak és nem túlzott mértékűek;

[298] 4. § (2) Csak olyan személyes adat kezelhető, amely az adatkezelés céljának megvalósulásához elengedhetetlen, a cél elérésére alkalmas. A személyes adat csak a cél megvalósulásához szükséges mértékben és ideig kezelhető.

[299] 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról 3. § 3. különleges adat:
a) a faji eredetre, a nemzetiséghez tartozásra, a politikai véleményre vagy pártállásra, a vallásos vagy más világnézeti meggyőződésre, az érdek-képviseleti szervezeti tagságra, a szexuális életre vonatkozó személyes adat,
b) az egészségi állapotra, a kóros szenvedélyre vonatkozó személyes adat, valamint a bűnügyi személyes adat.

A vállalatok számára különös jelentőséggel bír a személyes adatok birtoklása, mely számukra profittá konvertálható egyre könnyebben, köszönhetően a feldolgozáshoz szükséges technika megfizethetőségének.
A Toysmart[300] egy online játékkereskedő cég volt az Egyesült Államokban, melynek a Disney volt a többségi tulajdonosa. A Toysmart 2001-ben csődbe ment, és legjelentősebb megmaradt vagyona a felhasználói adatbázisa volt, melyet megpróbált eladni, de azt a sorozatos botrányok és hosszas procedúra után a bíróság végül nem megtiltotta.
Amikor a Toysmart bejelentette, hogy befejezi a tevékenységét, megbíztak egy végrehajtással és árverezéssel foglalkozó céget (The Recovery Group), mely meghirdette a Wall Street Journalban és a Boston Globe-ban a felhasználói adatbázisukat, mely tartalmazta az ügyfeleik nevét, címeiket, fizetési adatait és információkat gyermekeikről.[301]
Mivel a Toysmart online cég volt, így nem rendelkezett „hagyományos" árverezhető vagyonnal, számottevően nem volt ingatlan és ingó vagyona. Az egyetlen értékes tulajdona a fogyasztóinak az adatbázisa volt.
A listát 50.000 dollárért hirdették meg, mely csupán kis része volt a Toysmart teljes, 18 millió dollárnyi adóságának, azonban hatalmas károkat okozhatott volna az online kereskedelemnek, mivel a sikeres tranzakció kikövezte volna az utat más internetes cégek előtt is, akik pénzzé tették volna adatbázisukat.
Az eladással több jogi és morális probléma is volt: a Toysmart adatvédelmi irányelvében - melyet a felhasználók számára regisztráláskor rendelkezésre bocsátott - kötelezte magát arra, hogy az adatokat harmadik személlyel nem osztja meg, azokat diszkréten kezeli[302], továbbá a a vállalat rendelkezett „TRUSTe"[303] tanúsítvánnyal és pecséttel, mely egy olyan szervezet, amely garantálja, hogy a pecsétjével és tanúsítványával ellátott cég a személyes adatokat bizalmasan és jogszerűen kezeli.
A TRUSTe nem tudott közvetlenül keresetet beadni a bíróságra és eljárást indítani a Toysmart ellen, azonban a Szövetségi ***Kereskedelmi*** Bizottság[304] (Federal Trade Comission, továbbiakban FTC) figyelmét felhívta a jogsértésre, mely vizsgálatot indított és bíróságon megtámadta az ügyletet[305].
Az FTC keresetében azt állította, hogy a Toysmart versenyellenes és megtévesztő üzleti magatartást folytatott, mely a kereskedelemre negatív hatással volt. A Bizottság utasította a Toysmartot és keresetében kérte a bíróságot, hogy tiltsa meg a felhasználói lista eladását.
A Szövetségi ***Kereskedelmi*** Bizottság és a Toysmart egyezséget kötött, mely alapján a Toysmart eladhatta volna a felhasználói adatbázisát, viszont csak olyan kvalifikált vevőnek („qualified buyer"), aki vagy amely elkötelezett a családbarát és tisztességes üzleti politika mellett, valamint hasonló tevékenységi területen helyezkedik el és tiszteletben tartja a felhasználók jogait. A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy csak másik online játékkereskedő cégnek adhatta volna el a Toysmart az adatbázisát.

[300] A Toysmart 1999 januárjában kezdte meg a játékok kereskedelmét, majd 1999 szeptemberében szerezte meg a TRUSTe tanúsítványt
[301] A Toysmart a felhasználók gyermekeiről is gyűjtött információkat egy online dinoszauruszos játék során, szüleik engedélye nélkül.
[302] „A személyes adatok, melyeket a látogatóink önként megadnak..., harmadik személlyel megosztva soha nem lesznek. Minden információ, mely a Toysmart birtokába került, csupán a felhasználói élmény személyre szabására lesz felhasználva. Amikor Ön a Tosmart.com-on regisztrál, biztosítva lehet arról, hogy az Önnel kapcsolatos információkat bizalmasan kezeljük."
[303] A TRUSTe egy olyan nemzetközi cég, mely globálisan nyújt adatvédelemmel kapcsolatos megoldásokat és szolgáltatásokat. Ügyfelei közé tartozik többek között az Apple, Microsoft, Disney, eBay és a HP.
[304]A Szövetségi ***Kereskedelmi*** Bizottság egy szövetségi állami szerv az Egyesült Államokban, mely fogyasztóvédelmi és versenyhivatali hatósági feladatokat lát el (http://www.ftc.gov/).
[305] http://www.ftc.gov/os/2000/07/toysmartcomplaint.htm (2013. 01. 10.)

Az egyezséggel több probléma is volt. Az egyik, hogy a Toysmart a felhasználóinak nem biztosított az „opt-out" (tiltakozási, utólagos leiratkozási) lehetőségét, továbbá az egyezségről nem kérték ki a bíróság véleményét.
Később úgy módosították a megállapodást, hogy a Toysmart eladhatta a felhasználói adatbázisát egy másik Disney leányvállalatnak (a Buena Vistának), mely a megvásárlás után rögtön megsemmisíti a listát. Ennek az elsőre ésszerűtlen és a Disney számára előnytelen üzletnek a célja az volt, hogy a felhasználók és a Disney-t bíráló jogvédők megnyugodjanak, továbbá a Toysmart hitelezői is pénzt lássanak az ügyletből.
A bíróság ítélete végül annyiban változtatta meg az egyezséget, hogy a Buena Vistának úgy kellett a listát megvásárolnia, hogy az nem kerül át hozzá fizikailag, hanem a Toysmart megsemmisíti. Tehát a Toysmartnak a listát meg kellett semmisítenie, a Buena Vistának pedig fizetnie úgy, hogy nem kapott érte semmit.
Az üggyel kapcsolatos felháborodás rávilágított az internetes kereskedelem legnagyobb gátjára: a felhasználók bizalmatlanságára.
Az üggyel kapcsolatos botrány után csökkent az Egyesül Államokban az internetes vásárlás iránti kedv, mely becslések alapján 2,8 milliárd dollár kiesést is okozhatott az internetes kereskedelem forgalmából csak 1999-ben.[306]
Több felhasználó is pert indított internetes kereskedők ellen különböző jogalapon, melyek közül leggyakoribb a szerződésszegés volt. Szerződésszegés esetén az Amerikai Kereskedelmi Kódex[307] alapján a bíróságok előtt a felhasználóknak azt kell bizonyítaniuk, hogy a kereskedők adatvédelmi irányelvei, melyeket regisztráció során elfogadtak, egy fogyasztó és vállalkozó között létrejött szerződés részének tekintendőek, mely alapján szerződésszegés történt.
A második leggyakrabban alkalmazott jogalap a felperesek kereseteiben a megtévesztés volt,[308] mely során azt kellett bizonyítaniuk, hogy az adatkezelési irányelvek hiányosak és megtévesztésre alkalmasak voltak.
Végül egyes államokban jogalapként szolgálhatott továbbá, ha az ott hatályos kereskedelmi szabályok megszegésével (pl. megtévesztő üzletpolitika, fogyasztó megkárosítása) vádolták az online kereskedőt.
A Toysmart ügy kapcsán felmerült a kérdés, hogy mit tehet a TRUSTe, ha ilyen jogsértés történik, és mennyire jelent biztonságot a tanúsítványa és pecsétje a honlapokon.
A TRUSTe gyakorlatilag három dolgot tehet, ha az ügyfeleinél jogsértést tapasztal:

1. Megfosztja az ügyfelet a TRUSTe tanúsítványtól és a pecsét használatától.
2. Az ügyféllel kötött szerződés megszegéséért bíróságon pert indít.
3. Fogyasztóvédelmi szerveknél és gazdasági versenyhivataloknál eljárást kezdeményez.

5. Google Spain SL, Google Inc. vs. Agencia Española de Protección de Datos, Mario Costeja González

Mario Costeja González, spanyol állampolgár 2010-ben tett panaszt a Spanyol Adatvédelmi Hatósághoz a La Vanguardia Ediciones SL újság (egy spanyol napilap, mely nagy példányszámban került kiadásra) és a Google Spain ellen, mivel ha a Google keresőjébe beütötték az ő nevét, akkor La Vanguardia újság két cikke is megtalálható volt a keresési eredmények között, melyek számára negatív tartalmúak voltak.

[306] Center for Democracy and Technology 1999-es felmérése alapján becsült összeg
[307] United States Uniform Commercial Code U.C.C. §1-201 (3)
[308] Restatement (2nd) of Torts, 537. §

A cikkek a társadalombiztosítás felé fennálló tartozásai miatt árverezés alá került házáról és az eljárásáról szóltak, melyek Mr. González szerint már megoldódtak és így nem aktuálisak.

Mr. González kérvényezte, hogy a La Vanguardia távolítsa el a róla szóló cikkeket, vagy módosítsa oly módon, hogy a személyes adatokat töröljék belőle, megszűntetve az érintettel való kapcsolatba hozhatóságot. Kérvényezte továbbá a Google-tól, hogy távolítsa el a keresési találatok közül a cikkeket, mert azok rá negatív információkat tartalmaznak és már alaptalanok: az adóságát kifizette és az eljárás megszűnt évekkel ezelőtt.

A Spanyol Adatvédelmi Hatóság elutasította a La Vanguardia elleni kérvényt, mivel a Hatóság szerint az újság a cikket és a benne szereplő adatokat jogszerűen szerezte meg és publikálta. Furcsa módon a Hatóság a Google elleni kérvényt jóváhagyta, így arra kötelezte a kereső óriást, hogy tegye meg a szükséges teendőket annak érdekében, hogy a találati eredmények között ne jelenjenek meg a Mr. González számára sértő cikkek.

A döntés ellen a Google bírósághoz fordult, melyben kérte a Spanyol Adatvédelmi Hatóság döntésének megsemmisítését. A bíróság előzetes döntéshozatali eljárást kezdeményezett az Európai Unió Bíróságánál a kérdés eldöntése céljából.

Az eljárás legfőbb kérdése, hogy egy internetes kereső oldal üzemeltetője felelős-e tőle független harmadik oldalak tartalmáért, melyek megjelennek a találatok között.

Az ügy eldöntése különösen nehéz, mivel ütközés áll fenn az egyén személyes jogai (magánszférához való jog, felejtéshez, személye kifejlődéséhez és az újrakezdéshez való jog), a társadalom információhoz való joga és sajtószabadság között. Nem lehet általánosságban kijelenteni, hogy az egyén felejtéshez való joga élvezne elsőbbséget, azt konkrét esetben arányossági tesztnek eleget téve lehetséges csak megállapítani [Brian, 2010, 155. o.].

Az EU Bírósága megállapított[309], hogy az internetes keresők algoritmusai folyamatosan és szisztematikusan az internet publikus információi között kutatnak (melynek jelentős része személyes adatokat is tartalmaz), így megvalósítják az adatvédelmi irányelv által meghatározott adatkezelés fogalmát, mivel adatokat gyűjt, elemez, tárol és rendszerez, melyeket a megfelelő keresési kérés alapján a felhasználó részére rendelkezésre bocsát a találati eredmények között (még ha az algoritmus nem is tesz különbséget a személyes és az egyéb adat között).

A Bíróság kiemelte továbbá, hogy az algoritmus által végzett műveletek adatkezelésnek minősülnek annak ellenére is, hogy csupán harmadik oldalak tartalmaira mutatnak rá, melyek már előzőleg publikálva voltak, mivel ha az ilyen eseteket kivételnek tekintenék az adatvédelmi irányelv hatálya alól, az jelentősen csökkentené annak az alkalmazhatóságát és hatékonyságát.

A Bíróság szerint a kereső üzemeltetője „adatkezelőnek” minősül, mivel az irányelv alapján ő határozza meg az adatkezelés célját és módját. Annak ellenére, hogy az információkat harmadik független oldalak publikálják, a keresőt működtető adatkezelő jelentős hatással van a magánszférához való alapvető jogra, így a keresőmotor operátora köteles rendelkezésére álló technikai és szervezési lehetőségek keretében mindent megtenni azért, hogy az irányelv rendelkezéseinek az adatkezelés megfeleljen.

Így a Bíróság szerint az érintettnek joga van a kereső üzemeltetőjét közvetlenül megkeresni, ha a keresőmotor által kiadott találatok olyan oldalra mutatnak, mely róla személyes adatokat tartalmaz, és amennyiben az üzemeltető nem teljesíti a kérést, az érintett felkeresheti a kompetens hatóságokat annak érdekében, hogy a találatokat eltávolítsák.

[309] C-131/12 Google Spain SL, Google Inc. v Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), Mario Costeja González, 2014. 05. 13.

A Bíróság így visszautasította azon érvelést, hogy az adatok feldolgozása és a keresés lefuttatása a Google külföldi szerverein történik, mely által kibújt volna az irányelv hatálya alól.

Az irányelv területi hatályával kapcsolatban megállapításra került, hogy a Google Spain a Google Inc. leányvállalata Spanyolország területén, így az irányelv alkalmazható rá, mivel „letelepedett" vállalkozásnak minősül, mely egy tagállam területén folytat gazdasági tevékenységet: a tagállam állampolgárai által végzett keresésekkel kapcsolatosan promótál és értékesít hirdetési felületeket profitszerzés céljából.

A Bíróság kiemelte, hogy a keresővel egy személlyel kapcsolatos információk összegyűjtve és strukturáltan megjeleníthetőek, melyek összekapcsolásra másképpen nem lenne lehetőség, vagy csupán nehezen lenne megvalósítható.

A kereső, mely mindenkinek a rendelkezésére áll bárhol és bármikor, így alkalmas lehet személyiségkép kialakítására [Battele, 2006, 17. o.], mely a magánszférára különösen jelentős hatással lehet, így annak működése a Bíróság szerint nem csak gazdasági szempontok szerint vizsgálandó. Ennek következtében a kereső üzemeltetőjének felelősségi körébe tartozik meghatározott körülmények között, hogy a találati listából eltávolítsa azokat a linkeket, melyek egy személy nevére való keresés után olyan harmadik fél által készített weboldalra mutatnak, melyek az adott személlyel kapcsolatos információkat tartalmaznak.

A Bíróság ítéletében fontosnak tartotta az Internet használóinak azon érdekét, hogy valamely személyről vagy kérdésről aktuális és pontos információkat kereshessenek és találhassanak, melyet összhangba kell hozni az érintett magánszférához való jogával. Érdekes, hogy az ítélet megfogalmazásában a Bíróság elválasztotta egymástól és külön nevesítette a privacy-hez (vagyis a magánszférához), és a személyes adatok védelméhez való jogot (a privacy a jogtudomány és a jogalkalmazás jelenlegi állása szerint magába foglalja a személyes adatok védelméhez való jogot).

A Bíróság a társadalom aktuális és pontos információhoz jutásának joga és az érintettek magánszférához való joga közül az érintettek jogát tekintette végül elsődlegesnek, melyet annyival kiegészített, hogy a két jog közötti egyensúlyt esetenként kell megvizsgálni, mivel a prioritást meghatározza az információ típusa (mennyire különleges adat), az információnak az érintett magánéletére gyakorolt hatása, továbbá a közérdek az adat nyilvánosságával kapcsolatosan (közérdekű adatok, politikusok és más közszereplők tevékenységei).

A Bíróság arra a kérdésre, hogy az érintett kérvényezheti-e a kereső üzemeltetőjétől az egyes találatok eltávolítását a listáról, a választ attól tette függővé, hogy a kérdéses találatokban megjelenő tartalom megfelel-e az irányelv rendelkezéseinek: amennyiben kérés pillanatában avval nincsenek összhangban, akkor törölni kell őket. Ítéletében kiemelte, hogy a kérés pillanatában kell eldönteni, hogy az információk megfelelnek-e az irányelv rendelkezéseinek, mivel az eredetileg jogszerűen publikált adatok is az idő múlásával pontatlanná válhatnak (a publikálás óta új tények kerültek nyilvánosságra, melynek fényében a tényállás megváltozott), tévesnek bizonyulhatnak (a bíróság megállapította a vádlott alkalmasságát), vagy egyszerűen aktualitásukat veszíthetik (az elítélt letöltötte büntetését, az adós kifizette az adóságát és megoldotta a kényes helyzetét). Amennyiben az előző 3 eset valamelyike fenn áll, a kereső üzemeltetőjének el kell távolítania a találati listából az érintettel kapcsolatba hozható linkeket, amennyiben nem áll fenn egyéb körülmény (pl.: közérdek). A Bíróság kimondta, hogy az érintettnek meg kell adni a lehetőséget, hogy közvetlenül kéréssel élhessen a kereső üzemeltetője felé és annak a kérést megfelelően meg kell vizsgálnia. Amennyiben az üzemeltető úgy találja, hogy a kérés nem alapos és nem teljesíti azt, az érintettnek biztosítani kell az illetékes hatósághoz vagy bírósághoz való fordulás jogát, melynek döntését a keresőnek végre kell hajtania.

Az ítélet kihirdetése után a Google illetékese csalódottságának adott hangot, mert a határozat szerinte ellentmond a bíróság főtanácsnokának tavaly kiadott, nem kötelező érvényű állásfoglalásának, amely szerint az érzékeny információk eltávolítása a keresési találatokból sérti a szólásszabadságot, és a bíróság általában elfogadja a főtanácsnok álláspontját.

Viviane Reding, az Európai Bizottság igazságügyi ügyekben illetékes alelnöke szerint a Bíróság ítélete az adatvédelmi szabályok szigorításának brüsszeli törekvéseit igazolja.

Az ügy érdekessége, hogy Mario Costeja González azt szerette volna, ha senki nem szerez tudomást a régi adósságairól és problémáiról az idejétmúlt újságcikkeken keresztül, azonban ennek pont az ellenkezőjét érte el: szinte minden országban és nyelven megjelent híradás és cikk a Bíróság döntéséről, melyen keresztül ő is a média kereszttüzébe került.

A törlési folyamatra a Google egy űrlapot hozott létre. Az űrlapon a név és az e-mail cím megadása mellett a személyazonosság dokumentummal történő igazolására is szükség van, ehhez az érvényes vezetői engedélyének, nemzeti személyazonosító igazolványának vagy más fényképes személyazonosító igazolvány (pl. útlevél) képét kell feltölteni.[310]

A személyes adatok megadása után az eltávolítani kívánt webcímet kell megadni, továbbá indokolni a törlési kérelmet.

A Google figyelmeztet: az eltávolításról való döntés előtt/mellett a kérést az illetékes adatvédelmi szervnek, és az eltávolított tartalom gazdájának is továbbküldhetik, így az adott oldal üzemeltetői tudni fogják, hogy ki és milyen indokkal kérte az oldalra mutató egyes keresési találatok eltávolítását.

Az Bíróság döntése felveti a kérdést, hogy az internetes keresők üzemeltetői hogyan állapíthatják meg az érintettek kéréseinek hitelességét, az adat aktualitását és a közérdekűséget, továbbá egy magánszemély hogyan bizonyíthatná, hogy már nincsenek hitelekkel kapcsolatos problémái és nem jelent veszélyt a hitelezőkre (akiknek jogos érdekük tudni az adós fizetési képességéről és hajlandóságáról).

A kérvényező érintett nem képes alátámasztani, hogy adóságai nincsenek, hiszen erről közhitelű nyilvántartás nem létezik. A rokonok, barátok és más magánszemélyek felé fennálló hitelekről nem vezetnek nyilvántartást. Lehetséges, hogy másik adóssággal pótolta az előzőt, amely az interneten megjelent tartalom alapjául szolgált.

Tegyük fel, hogy mégis valamilyen módon bizonyítani tudja a kérvényező, hogy a kérdéses adóssága megoldódott. Ebben az esetben mennyi idő után tekinthető a hír elavultnak: egy évvel, vagy öt évvel? Mennyi ideig van joga a jövőbeni hitelezőknek informálódni a potenciális adósról? A probléma megoldásában a megfelelő joggyakorlat kialakulásáig a bankszektorban alkalmazott megoldások jelenthetnek az adatkezelők számára segítséget.

A bankok országos és nemzetközi szinten is vezetnek nyilvántartást a nem szerződésszerűen teljesítő adósokról. Magyarországon a hatályos szabályozás alapján[311] a Központi Hitelinformációs Rendszerben (KHR) aktív státuszban tartják nyilván az adóst, akinek 90 napot meghaladó, minimálbérnél magasabb összegű lejárt tartozása van (köznyelven „feketelista”). Az

[310] A Google-hez intézett törlés iránti kérelmet az alábbi oldalon lehet benyújtani: https://support.google.com/legal/contact/lr_eudpa?product=websearch

[311] 1996. évi CXII. törvény (Hpt.) a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról, amely meghatározza a Központi Hitelinformációs Rendszer (KHR) üzemeltetésével és felhasználásával kapcsolatos szabályokat.
2001. évi CXX. törvény (Tpt.) a tőkepiacról, amely tartalmazza a KHR-el kapcsolatos adatkezelési szabályokat.
2007. évi CXXXVIII. törvény (Bszt.) a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól.
361/2009 (XII. 30) Kormányrendelet a körültekintő lakossági hitelezés feltételeiről és a hitelképesség vizsgálatáról, amely a hitelező által elért hitelinformációs rendszerből való lekérdezési kötelezettséget írja elő.

aktív státusz gyakorlatilag egy feketelistát jelent: a bankok nem, vagy csak nagyon kedvezőtlen feltételekkel adnak hitelt az adósnak.

Amennyiben az adós helyzete rendeződik (kifizeti a tartozását, a pénzintézet a biztosítékokból kielégíti a követelését, vagy a szerződést átütemezik), passzív státuszba kerül 1 évre (köznyelven „szürke listának"): nagyobb valószínűséggel kaphatnak hitelt, mint az aktív státuszúak, de még mindig kedvezőtlenebb feltételekkel, mintha semmilyen formában nem szerepelnének a nyilvántartásban.

Azok az adósok, akiknek a tartozása behajthatatlanná vált (pl.: a bank már leírta a tartozást), 5 évig maradnak benne a rendszerben.

A pénzügyi szektorban alkalmazott eljárás analógiájára akár 5 évben (az általános elévülési időre tekintettel) is meg lehetne határozni az érintettel kapcsolatos adatkezelés korlátját az internetes keresők üzemeltetőinek.

6. A tulajdonjogi és az alapjogi megközelítés

A Toysmart jogászai (és több cég jogi képviselője) amellett érveltek, hogy a személyes adatokat célszerű lenne árunak tekinteni, mellyel minden természetes személy szabadon rendelkezhetne és ellenszolgáltatásért egy megfelelő biztosítékokkal ellátott szerződésen keresztül átruházható, hasznosításra rendelkezésre bocsátható lenne (tulajdonjogi megközelítés).
A jogvédők és a bíróság szerint is ez a megközelítés teljesen téves volt, mivel a magánszféra és a személyes adatok védelme elsőbbséget élvez üzleti érdekekkel szemben (alapjogi megközelítés).
A tulajdonjogi megközelítés szerint avval, hogy az online cégek megkapnák teljes körű rendelkezésre a felhasználók személyes adatait, a felhasználóknak csupán előnyére válna, mivel több szolgáltatást és kedvezményt kaphatnának érte, mely az érintettek részére pénzben mérhető előnyt is jelenthetne.
Az alapjogi megközelítés szerint ez azért téves feltevés, mert a cégek jelenleg is felhasználhatják a személyes adatokat célhoz kötött hirdetések elhelyezésére, és a kedvezmények nem lennének arányban a magánszféra korlátozásával.
A tulajdonjogi megközelítés abból a téves feltevésből indul ki, hogy minden személy szabadon képes belépni szerződésekbe és meghatározni annak feltételeit.
Az alapjogi megközelítés a valós életet hozza ellenérvként: az egyén (érintett, fogyasztó) a gyengébb fél, aki nincs tárgyalópozícióban a nagy vállalatokkal szemben. Az érintett döntési alternatívája a valós életben - különösen az online világban – az „elfogadom" és „elutasítom" lehetőségekre szűkül.
A személyes adatot árunak tekintők avval érveltek, hogy az adatok „adásvétele" esetén is van az érintettnek több olyan (kötelmi) jogi védelme, mint az ellenszolgáltatás elve, ellenérték arányosságának elve, továbbá a jóhiszeműség és a rendeltetésszerű joggyakorlás követelményei.
A valós életben a felsorolt védelmek azért nem működnének, mert nincsen alkupozíció, és a vállalatok a jogi osztályaikon keresztül sokkal erősebb jogérvényesítési és tárgyalási pozícióban vannak, míg egy fogyasztónak jelentős anyagi és időbeli ráfordítást jelentene egy per lefolytatása, bizonytalan eredménnyel, addig ez egy vállalatnál a jogászok mindennapi feladata.
Azért is téves út a tulajdonjogi megközelítés, mert az érintett, miután a vállalat rendelkezésére bocsátotta a személyes adatait, már nem tudja követni azok útját és ellenőrizni, hogy kinek a birtokában vannak, kik tekintenek bele. Tehát az érintett a „szerződésszerű teljesítést" nem tudná vizsgálni.

7. Összegzés

A mindennapi életünk során a leggyakrabban használt internetes oldalak Egyesült Államokbeli cégek tulajdonában állnak. Nem tudjuk és nem is akarjuk megkerülni őket, mivel a szolgáltatásaik fontosak és igényesek, azonban ennek ára van. A személyes adat mindennapjainkban ellenszolgáltatásként funkcionál: egy stabil és könnyen kezelhető e-mail rendszer (pl.: Gmail, Hotmail) használatáért vagy szociális hálózathoz (pl.: Facebook) való csatlakozásért személyes adatainkat önként megadjuk, valamint annak gazdasági hasznairól (pl.: facebook személyre szabott hirdetéseinek profitja) lemondunk.
A technológia fejlődésének köszönhetően Világunk leszűkült, melynek gazdasági és magánéleti előnyeit minden nap élvezzük, ám evvel együtt a magánszféránk is csökkent, melyet a jogalkotónak és jogalkalmazónak védenie kell, különben a személyes adataink velünk együtt céltalan haszonszerzés tárgyává válhatnak.

Irodalomjegyzék

1. Brian Leiter: Cleaning Cyber-Cesspools [2010]: „Google and Free Speech”. Harvard University Press
2. F. Ható Katalin [2001]: „Adatbiztonság, adatvédelem”. SZÁMALK Kiadó, Budapest
3. John Battele[2006]: „Keress”. HVG Kiadó Zrt, Budapest
4. Jóri András [2005]: „Adatvédelmi kézikönyv”. Osiris Kiadó, Budapest
5. Péterfalvi Attila [2012]: „Adatvédelem és információszabadság a mindennapokban”. HVG-ORAC Lap- Könyvkiadó Kft., Budapest

Felhasznált jogszabályok és határozatok:

1. Az Európai Parlament és a Tanács 95/46/EK irányelve
2. C-131/12 Google Spain SL, Google Inc. v Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), Mario Costeja González, 2014. 05. 13.
3. 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
4. United States Uniform Commercial Code U.C.C. §1-201 (3)
5. 37 15/1991. (IV. 13.) AB határozat
6. 15/1991. (IV. 13.) AB határozat

HORVÁTH ÁDÁM[312]: A közmunkaprogram megítélése az elektronikus médiában, és a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei hátrányos helyzetűek körében

1. A közmunkaprogram megítélése az elektronikus médiában

1.1. Bevezetés

A közmunkaprogram sikeressége igen ellentmondásos, egyes kutatók sikeresnek, mások sikertelennek tartják, de abban talán mindegyikük egyetért, hogy szükséges.
A program lényege, hogy egy munkanélküli személy vállalhat közmunkát, így az állam által szervezett feladatokért fizetést kap. Innentől kezdve viszont nem jogosult a segélyre, vagyis a tartósan segélyből élőket ki tudják mozdítani a helyzetükből, és fokozatosan bevezetnék őket a munka világába.
A gyakorlat szerint az önkormányzatnak minden munkanélkülit meg kell vizsgálni meghatározott szempontok alapján egy kategóriába sorolják őket. Az új kategóriába került személyek már nem segélyt, hanem rendelkezésre állási támogatást, vagyis RÁT-ot kapnak, amely 28.000 Ft, ez a maximális segély körülbelül felét teszi ki. Viszont ha közmunkát is végeznek, akkor a maximális, 57.000 Ft-os segély helyett akár 71.000 Ft-ot is kaphatnak. Ha valaki visszautasítja a közmunkát, akkor egy hónapig semmilyen juttatásban nem részesül, ha pedig még egyszer visszautasítja, két évig nem jogosult támogatásra. [Portfolio.hu, 2014]

A jelenlegi rendszer az önkormányzatot is arra ösztönzi, hogy a RÁT-osoknak adjon közmunkát, hiszen míg a segély 10 százalékát, a RÁT 20 százalékát nekik kell fizetniük, a közmunkabér esetében a fizetés 95 százalékát az állam fizeti, amely már a RÁT-ot is magában foglalja.
A program célja, hogy a közpénzből finanszírozott közmunkáért cserébe a dolgozók a település számára hasznos munkát végeznek, és a munkavégzésnek köszönhetően gyorsabban találnak vissza a munkaerőpiacra.
Viszont a közmunka sok, szakmával ember számára inkább lealacsonyító, mint hasznos, hiszen a munka jellegéből adódóan nem segíti őket vissza eredeti szakmájukba.

1.2. Előnyök és hátrányok

Kósa Lajos szerint Magyarországon 3- 500 ezer munkaképes ember van, akiket szocializálni kell a munkavégzésre, mivel az alapvető olyan készségeik is hiányoznak, amelyek a munkavégzéshez alapvető fontosságúak. Ilyen képesség a munkahelyre való pontos érkezés, és hogy a megkezdett munkát ne hagyják félbe. [New York Times, 2014.]
Selmeczi Gabriella szerint a közmunkaprogram javítja a dolgozók önértékelését, és jó hatással van a közbiztonságra, valamint mintát ad a fiataloknak, és munkahelyet teremt a kisvállakozásoknak. [Hvg.hu, 2013.]

Egyes kutatások szerint a közmunka csökkenti a valódi munkaerőpiacon való elhelyezkedés esélyeit, amelynek oka, hogy a közmunka során végzendő feladatok egyszerűen megoldhatóak, így nem fejlesztik a dolgozók kompetenciáit. A közmunkaprogramba a munkaügyi központ általában azokat küldi, akiknek az elhelyezkedési esélyeit alacsonynak ítéli meg. Ezt a

[312] PhD-hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő

munkáltatók is tudják, ezért kevésbé hajlandóak munkát adni a közmunkaprogramban részt vevő személyeknek, hiszen az átlagosnál alacsonyabb termelékenységet kapcsolnak hozzájuk. A közmunka csökkenti az álláskeresési hajlandóságot is, hiszen a szociális segéllyel felváltva alacsony, de kiszámítható jövedelmet biztosít, valamint a programban való részvétel hatására csökken az álláskeresésre fordítható idő is. [Scherle, 2012.]

Ferge Zsuzsa szerint nincs remény arra, hogy a közfoglalkoztatással ki lehessen kerülni a mélyszegénységből. Véleménye szerint a kormány számára a következő előnyökkel jár a program:

- a közmunkásokat keretek között tartja
- viszonylag olcsó

A kormányzat szerint a közmunkaprogram elsődleges feladata a nyílt munkaerőpiacra történő visszavezetés, de Ferge szerint a program a munkanélküliség megoldásának intézményesített formája lett, és nem mutatkoznak olyan irányú tevékenységek, amelyek valós munkahelyeket próbálnak teremteni. Ezt támasztja alá a GKI kutatója is, aki szerint a közmunka nem segíti a régóta munka nélkül lévő embereket vissza az elsődleges munkaerőpiacra, hiszen a programban résztvevők mindössze 3 – 20 százaléka tud bekerüleni a valós munkaerőpiacra. Az említett 20 százalékot csak azok az alapítványok és civil szervezetek tudták elérni, amelyek az államnál sokkal több pénzt belefektetve a munkanélküliek mentorálásával foglalkoznak. Ebből következtetve nagyjából 10 százalék lehet azon közmunkások aránya, akik a piaci viszonyok között is helyt tudnak állni. [Hrportal.hu, 2012.]

Az egyik legnagyobb probléma a programmal, hogy az alacsony fizetés demoralizálja a résztvevőket, hiszen azt tanulják meg, hogy munkával csak kevés fizetést tudnak szerezni.
2014-es adatok szerint a programban részt vevők 10 százalékának sikerült az elsődleges munkaerőpiacon elhelyezkedni.
Tehát a programba való belépéssel egyrészt saját magukat akadályozzák a munkaerőpiacra történő elhelyezkedéstől, másrészt ha nem vállalják el, nem jutnak hozzá a szociális segélyhez.

A közmunkások lehetőségeit jól mutatják azoknak az embereknek a példái, akik rendelkezésre álló pénz hiányában gyakran gyalog mennek a településről a munkaügyi központba, hiszen nem tudják megelőlegezni ennek a költségét. Mivel állást csak csak ritkán tudnak nekik felajánlani, ezért a cél a kötelező regisztráció, mivel a segély feltétele az évente legalább 30 nap közmunka.
A kormányzat kommunikációja szerint a segély helyett munkát adnak az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező embereknek, így biztosítanak nekik megélhetést, és ezzel segítenek nekik visszailleszkedni a munka világába. [Atv.hu, 2014.]
A Magyar Szegénységellenes Hálózat szerint a közmunkaprogram nem segíti ezt a célt, hanem a munkanélkülieknek konzerválja a helyzetét, a segélyeken és az alkalmi munkákon való életvitelt.

A közfoglalkoztatási csapda című tanulmány szerint a közmunkások fizetése jóval alatta van a minimálbérnek, a szegénységi küszöbnek és a létminimumnak is, vagyis minden olyan küszöbnek, amely az emberek minimális megélhetését számszerűsítik.
A tanulmány hátteréül szolgáló kutatási mintába került közmunkások 62 százaléka él a szegénységi küszöb alatt, és 91 százalékuk a létminimum alatt, a gyermekes családok esetében pedig ez az arány 15 és 37 százalék. A gyermekes családok ötöde nem tudja a gyerekek megfelelő ellátásához és egészségéhez szükséges feltételeket biztosítani.

A válaszadók egyharmadának életében semmilyen változást nem hozott a közmunkaprogram, míg ötödének pozitív, tizedének pedig negatív változást hozott.

A tanulmány szerint a közmunkaprogram nem szüntethető meg, már csak azért sem, mert a közmunkások nagy részénél szinte kizárt, hogy az alacsony iskolai végzettségükkel, több év munkanélküliség után el tudjanak helyezkedni.
A jelenlegi működési elvén és jogszabályi keretein persze mindenképpen javítani kell. Ilyen jellegű fejlesztés lenne a garantált minimumjövedelem, a foglalkoztatást helyettesítő támogatások összegének növelése, illetve olyan munkaerő-piaci programokkal való összekapcsolás, mint képzések, mobilitási programok, vagy a bértámogatások.
További javaslatként merült fel a programban részt vevők képzettségének és az eddigi munkatapasztalat figyelembe vétele.

A Magyar Szegényellenes Hálózat kutatása szerint a programban dolgozók többsége azért vesz részt benne, mert nem tud legális munkához jutni, pedig ezért olyan áldozatot is hoznának, mint a nagyobb mértékű ingázás, vagy a munkásszállón való alvás.
Tehát a közmunkaprogram egyrészt segíti a munka világához történő alkalmazkodást, ugyanakkor több szempontból is akadályozza is a valós munkaerőpiacra történő visszajutást azzal, ha a dolgozót például nem engedik el állásinterjúra. [Portfolio.hu, 2014.]
Átképzési lehetőséget nem kínálnak a résztvevőknek, míg az általános iskolánál magasabb végzettséggel rendelkezők is csak nagyon egyszerű, segédmunkát végeznek.

Az önkormányzatnál dolgozók esetében gyakori, hogy ugyanazt a munkát végzik, mint a közmunkaprogram előtt, de kevesebb pénzért, kiszámíthatatlan munkaszerződéssel, több esetben a munkakörhöz szükséges védőruházat, vagy megfelelő mennyiségű víz nélkül, és kevesebb szabadnappal. [Hvg.hu, 2014.b.]
Vagyis az önkormányzatok feltehetően költségmegtakarítás céljából a közmunkaprogram keretében végeztet el olyan feladatokat, amellyel korábban az önkormányzatnál alkalmazásban lévő közalkalmazottak foglalkoztak.
A Szegénységellenes Hálózat kutatása szerint a válaszadók ötöde említette, hogy ugyanazt a szakképzettséget igénylő munkát végzi az önkormányzat alkalmazásában közmunkásként és kevesebbért, mint amelyet korábban normál alkalmazottként végzett.
Így az önkormányzat a 90 – 95 százalékos állami támogatásnak köszönhetően jelentős költségcsökkentéssel meg tudja oldani a kötelező önkormányzati feladatokat. [A Közfoglalkoztatási csapda, 97. o., 2014.]
Persze, ez nem lépi át a jogszabályi kereteket, viszont ez az érintett szakmák presztízsét csökkenti, így ezen munkakörök társadalmi szempontból fokozatosan leértékelődnek, ráadásul a kevesebb jövedelem miatt a munkavégzés motivációja is alacsonyabb lesz, így az elvégzett munka minőségi csökkenését vonja maga után.
Ebből következően a közmunkaprogram káros hatása lehet, hogy a közmunkások kiszorítják az alacsonyan képzett munkaerőt az elsődleges munkaerőpiacról.

A kutatásban részt vevő válaszadók hátrányként jellemezték a programmal kapcsolatban az alacsony munkabéreket, a rövid távú munkalehetőséget, és a munkakörülményeket is, amelyek közül leginkább az öltöző, a megfelelő mosdó és az étkeztetés hiányát emelték ki.
Természetesen a munkanélkülieknél nagyobb elégedettséggel rendelkeznek a közmunkások, de alacsonyabbal, mint a valós munkaerőpiacon dolgozók. A közmunkaprogramban részt vevők nagy része a létminimum alatt él, amely szintén akadályozza a munkaképesség újratermelődését, mivel már rövid távon is romlik a foglalkoztatottak egészsége, és a szükséges gyógyszereket nem tudják kiváltani. [A Közfoglalkoztatási csapda, 2014.]

Ezért a rendszerből nehéz kitörni.

A közmunkaprogramot jelentősen akadályozza, hogy a települések a rendelkezésükre álló, szervező humánerőforrásukhoz képest túlzottan magas arányú emberhez igényeltek támogatást. Sok helyen nem foglalkozik külön ügyintéző a programmal. Az önkormányzatok ezt azért is tudják megtenni, mert a támogatás igénylésekor nem kérnek garanciákat a megvalósításra.
Több helyen a munkavégzéshez szükséges eszközök hiánya akadályozza a programot, így a programban részt vevő személyek közül sokan nem tudnak dolgozni.
A munkaeszközök ellen sok esetben vagyonelleni bűncselekmények is elkövetésre kerülnek, amely legtöbbször eltulajdonítást, vagy rongálást jelent. Ezen esetek többnyire a felügyelet hiányában valósulnak meg.
Egy, a közmunkások megfelelő munkavégzését kontrolláló polgármester ellen erőszakos bűncselekményt is követtek már el, miután kilátásba helyezte az elbocsátás lehetőségét.

A közmunkaprogram jogi szabályozása szerint a dolgozóknak évente 20 nap szabadság jár, és a szabályozás nem veszi figyelembe a többi, foglalkoztatásra irányuló jogviszonyban leírt pótszabadságok szabályozását.
Annak ellenére, hogy sok helyen nagyon magas a részt vevők fluktuációja, folyamatos igény van a programban való részvételre.

A közfoglalkoztatási csapda című tanulmány szerint a kutatásban részt vevő közmunkások 40 százaléka szerint egyre nehezebb bekerülni a programba. Emiatt az önkormányzatok részéről visszásságok is tapasztalhatóak, amelyek az erős függőségi viszonyok miatt alakulhattak ki, és egyfajta kiváltságként osztják a segélyt és a közmunkát.
Egyes települések polgármesterei magasabb fizetési kategóriában alkalmazták rokonaikat, mint azt a szabályok engedték volna, míg máshol annak szándékoztak közmunkát adni, aki a béréből visszafizet a képviselőknek, vagy éppen kisebb – nagyobb munkákat végeztettek velük azért, hogy később bekerülhessenek a programba.

Tehát a települések vezetői közül néhányan visszaélnek a hátrányos helyzetű rétegek tájékozatlanságával, és kiszolgáltatottságával annak érdekében, hogy egyéni haszonra tegyenek szert.

2. A közmunkaprogram hasznosságának megítélése a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében élő hátrányos helyzetűek körében

2.1. A kutatás háttere

A 2014 első felében végzett kutatás 4 településen, Ózdon, Hernádkércsen, Cigándon és Gönccön élő hátrányos helyzetűek, javarészt telepen élő emberek között zajlott.

2.2. A kutatás célja

Borsod-Abaúj-Zemplén megye szegregált lakókörnyezeteiben, vagy lakókörnyezeti szempontból hátrányos helyzetben élő lakosság összetételének, migrációs hajlandóságának, és életviteli szokásainak felmérése.

2.2.1. A tanulmány célja

Borsod-Abaúj-Zemplén megye szegregált lakókörnyezeteiben, vagy lakókörnyezeti szempontból hátrányos helyzetben élő lakosság közmunkában való részvételének, és a közmunkáról alkotott véleményének felmérése.

2.3. Célcsoport

A hátrányos helyzetű településeken élő, 17 év feletti, alacsony, illetve elavult iskolai végzettséggel rendelkező, szociális és anyagi gondokkal küzdő halmozottan hátrányos helyzetű személyek.

2.4. Mérőeszköz
Standard strukturált kérdőív

2.5. Mintanagyság
Összesen 117 hátrányos helyzetű személy került be a vizsgálati célcsoportba.

2.6. Elemzési módszer
- gyakorisági előszlás
- kereszttábla elemzés

3. Kutatási eredmények

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyében élő válaszadók 31,6 százaléka dolgozik a közmunkaprogramban, közülük 46,7 százalék szereti a programban végzett munkáját, 15,6 százalékuk valamelyest szereti, 37,8 százalékuk pedig szereti is, meg nem is ezt a munkát. Tehát nem volt olyan személy, aki nem szereti az ott végzett munkáját.
A férfiak valamivel nagyobb arányban vesznek részt a közmunkaprogramban, hiszen esetükben 34,8 százalék dolgozik közmunkásként, a nőknél ez az arány némileg alacsonyabb, 28,6 százalék. Ezzel összhangban a férfiaknak a 80,9 százaléka szereti a programban végzett munkáját, amelyből 57,1 százalék kifejezetten szereti, addig a nőknek csak 45,8 százaléka szereti a munkáját, amelyből 37,5 százalék említette, hogy kifejezetten szereti ezt.
Viszont érdekes, hogy azok a nők, akik bár jelenleg nem vesznek részt a közmunkaprogramban, 60,5 százalékuk dolgozott már a programban, míg ez az arány a férfiaknál valamivel kevesebb, 54,8 százalék.
A legmagasabb arányban a 35 és 44 év közöttiek vesznek részt a közmunkprogramban, akiknek a 42,1 százaléka dolgozik ilyen formában, de a 17 és 25 év közöttieknél is magas a részt vevők aránya (34,3 százalék), míg a 45 és 59 éves korosztály 29,4 százaléka, a 26 és 34 évesek 25 százaléka dolgozik közmunkásként. A 60 és 70 év közötti csoportba tartozók nem vesznek részt a programban.

A válaszadók általában a következőkkel foglalkoznak a közmunkaprogramban:

- kaszálás
- járda betonozás
- patakmeder kotrás
- rendelő takarítás

- asztalos munka
- falu gondozása
- hivatali segédmunka
- kőműves munka
- festőmunka
- házak felújítása
- parkgondozás
- erdőművelés

Azon válaszadók szerint, akik dolgoznak a közmunkaprogramban, vagy korábban részt vettek benne, 79,1 százalékuk szerint jobb lett az anyagi helyzetük, amelyből 41,8 százalék szerint valamelyest javított, 37,3 százalék szerint viszont sokat javított a közmunka a család anyagi helyzetén.
Azok, akik jelenleg nem dolgoznak a közmunkaprogramban, 58 százalékuk dolgozott már korábban ezen keretek között, míg 42 százalékuk nem dolgozott még ilyen formában.

A válaszadók többsége (64,6 százalék) szerint a közmunkaprogram hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy később állandó munkát kapjanak.
Ezen későbbi hatásokat a nők sokkal pozitívabban látják, hiszen míg a férfiaknak csak az 52,6 százaléka vélekedett úgy, hogy ez a munka hozzásegíti egy későbbi, állandó munkához, addig a nőknél ez az arány 73,3 százalék.
A program későbbi hatásait a 26 és 34 év közöttiek látják pozitívan, akiknek a 72,2 százaléka szerint egy későbbi állandó munka alapját jelenti, míg a 17 és 25 év közötteik 69,7 százaléka vélekedett hasonlóan. A 35 és 44 év közöttiek körében ez az arány már csak 56,2 százalék, míg a 45 és 59 évesek körében csak 46,2 százalék.

4. Következtetések

A közmunkaprogram hatásainak megítélése elég vegyes, még azon kutatás sem nyújt egyértemű véleményt, amely mélyrehatóan vizsgálta a közmunkaprogram jellemzőit, és társadalmi hatásait. Abban viszont mindenki egyetért, hogy a közmunkaprogram szükséges, hiszen azok a programban szereplő emberek, akik legfeljebb 8 általános iskolai végzettséggel rendelkeznek, csak minimális esélyük van a munkaerőpiacon való elhelyezkedésre.
Kutatásom eredményei alapján a programban részt vevő személyek majdnem fele (46.7 százalék) szereti a programban végzett munkáját, és a közmunkások több, mint háromnegyede (79.1 százalék) szerint javított a család anyagi helyzetén a közmunkaprogram, és többségük (64.6 százalék) szerint hozzásegíti őket, hogy később állandó munkát kapjanak.
Tehát annak ellenére, hogy egyes kutatók szerint a közmunkaprogram nem segíti az emberek helyzetét, a programban részt vevők szeretik a munkájukat, és mivel javít anyagi helyzetükön, ezért a programban szereplő emberek oldaláról mindenképpen hasznosnak mondható.

Irodalomjegyzék

1. Portfolio.hu – Ez nem kiút a szegénységből, 2014.09.11.
   Forrás:
   http://www.portfolio.hu/gazdasag/munkaugy/ez_nem_kiut_a_melyszegenysegbol.203535.html
   Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

2. Hvg.hu – „Ha elvállalod, az is baj, ha nem, az is” – A közmunka-csapda, 2014.09.11. (b.)
Forrás: http://hvg.hu/itthon/20140911_Ha_elvallalod_az_is_baj_ha_nem_az_is_
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

3. A Közfoglalkoztatási csapda – A Magyar Szegényellenes Hálózat jelentése a közfoglalkoztatottak hátteréről, helyzetéről, lehetőségeiről, Budapest, 2014 Forrás: https://drive.google.com/file/d/0BypYLcPOXd_HY2RvZGx3ZlBvenc/view
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

4. Hvg.hu – Orbán közmunkarendszeréről ír a New York Times, 2014.11.11. (a.)
Forrás: http://hvg.hu/itthon/20141111_Orban_kozmunkarendszererol_ir_a_New_York
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

5. New York Times – Wor-for-Welfare Gains a Foothold in Hungary, 2014.10.10.
Forrás:
http://www.nytimes.com/2014/11/11/world/europe/work-for-welfare-gains-a-foothold-in-hungary.html?_r=1
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

6. Index.hu – Egy közmunkás lázadása, 2013
Forrás:
http://index.hu/belfold/2013/05/11/nem_engedtek_orvoshoz_az_alkotmanybirosaghoz_fordult/
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

7. Atv.hu - Jobbágysors: A közmunka bebetonozza a nyomort, 2014.09.22.
Forrás:
http://www.atv.hu/belfold/20140921-jobbagysors-a-kozmunka-bebetonozza-a-nyomort
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

8. Hrportal.hu - Hová vezet a közmunka erőltetése, 2012.12.07.
Forrás:
http://www.hrportal.hu/hr/hova-vezet-a-kozmunka-eroltetese-20121207.html Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

9. Scharle Ágota: Reménytelen vagy tartós munkanélküliség? Az erősebb járási szint egy lehetséges előnyéről, In: Fundamentum, 2012/2.
Forrás:
http://www.fundamentum.hu/sites/default/files/12-2-05b.pdf
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

10. Selmeczi: a közmunka javítja az önértékelést, 2013.01.07.
http://hvg.hu/itthon/20130107_Selmeczi_a_kozmunka_javitja_az_onertekele
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

11. Közmuka, közpénz, közjó, 2009.10.30.
Forrás:
http://cotcot.hu/cikk/2009/10/30/kozmunka-kozpenz-kozjo
Utolsó letöltés: 2015. 03.02.

Dr. ANDRÁS KRISZTINA[313] - MÁTÉ TÜNDE[314]: Olcsóbbat, gazdaságosabbat, hasznosíthatót-, avagy a mega-sportrendezvények új iránya

1. Bevezetés

Az olimpiai játékok latin jelmondatának, a „Citius, Altius, Fortius"-nak a jelentése „Gyorsabban, Magasabbra, Erősebben". Ez határozza meg a sportolók motivációját, és versenyszellemét. Tanulmányunk lényegének megragadásához az olimpia jelmondatának átültetését használtuk. Olcsóbbat, gazdaságosabbat, hasznosíthatót, így foglalnánk össze a mega-sportrendezvények, kiemelten a nyári és téli olimpiák rendezésének új irányát. A téma aktualitását és jelentőségét az adja, hogy a Nemzetközi Olimpiai Bizottság 14 munkabizottságának reformjavaslatai alapján elkészült az „AGENDA 2020" reformprogram. Amelynek célja olcsóbb, gazdaságosabb és újrahasznosítható olimpia szervezési modell kialakítása. Ennek egyik eszköze, az elérhetőség biztosítása, vagyis a kandidáló országok számának és körének növelése. Mint ahogyan az olimpiai öt karika is jelezi, a szuperhatalmakon és a gazdasági nagyhatalmakon, metropoliszokon kívül, mind az 5 kontinens országai számára elérhetővé kell tenni az olimpiaszervezés lehetőségét.

2. Mega-sportrendezvények

A téma tárgyalásának kezdetén fontosnak tartjuk a mega-sportrendezvények fogalmának definiálását és pontosítását. A mega-sportrendezvények legfontosabb jellemzői témánk szempontjából a következők.

Nemzetközi sportesemény. A sportgazdaságtan legfontosabb megjelenési formái ma, a nemzetközi sportrendezvények. A hivatásos sport központi termékét a különböző sportrendezvények, sportesemények jelentik (András, 2011). Egy–egy nemzetközi szintű sportrendezvény (olimpia, világbajnokság, Bajnokok ligája döntő) sportgazdaságtani szempontból a hivatásos sport összes piacára hatást gyakorol. (András, 2003).

Médiaképes, amely televíziós és/vagy online közvetítés által a világ összes pontján követhető, megfelel a médiaképesség öt feltételének (András, 2003). A követhetőségen túl fontos, a közvetítés élvezhetősége, a sport látványa. Több sportág esetében is felmerült már kritikaként, hogy kevésbé jól közvetíthető és televízión keresztül kevésbé élvezhető, ezért akár az olimpiai programban való szerepeltetése is veszélybe került, például az asztalitenisz, a birkózás. Hivatásos sportágak, amelyek esetében a sportolók sporttevékenység végzése a munkájuk, jövedelmük közvetlenül vagy közvetetten a sporthoz kapcsolódik, és léteznek fogyasztók, akik azért fizetnek, hogy mások sportolását nézzék.

Látványsportágak versenyei. A médiaképes hivatásos sportágak a látványsportágak, amelyek esetében a csere tárgya a sportrendezvény által nyújtott látvány, és az ehhez kapcsolódó izgalom, tehát mások sportolása, mint szórakozás, mint látványosság. Ebben az esetben az élvezeti érték dominál. (András, 2003).

A rendezvény méretei mega nagyságúak. A mega jelző az összetett szavakban az utótag milliószorosát jelenti, vagy a nagyságát érzékelteti, itt ebben az esetben a méret tekintetében

[313] egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem
[314] PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr

a világ legnagyobb sportrendezvényeit érjük a mega jelző alatt. Mega-sportrendezvény szervezése **többsportágas és egysportágas** verseny esetében egyaránt lehetséges. Egysportágas verseny esetében világ és kontinensbajnokságok érthetőek ebbe a felsorolásba, azonban ebben az esetben kiemelten fontos, hogy a sportág globális sportág legyen. Globális sportág (bővebben ld. András, 2012) alatt azokat értjük, amelyeket a földkerekség egészére vonatkozóan ismernek és szeretnek, például labdarúgás. Egysportágas versenyek közül mega-sportrendezvények a labdarúgó világ és kontinensbajnokságok. Több sportágas verseny esetében a téli és a nyári olimpiát sorolhatjuk a mega-sportesemények közé. A mega-sportrendezvények általában **egyedi rendezvények**, és nem rendezvénysorozatokat, például bajnokságokat sorolunk ide. Azonban vannak olyan bajnoki sorozatok, amelyek döntője a kategóriába beilleszthető, például a Super Bowl és a labdarúgó Bajnokok Ligája döntő.

3. Agenda 2020

A Nemzetközi Olimpiai Bizottság 14 munkabizottságának reformjavaslatai alapján készült el az „AGENDA 2020" reformprogram, amelyet a NOB 127. közgyűlése Monacóban 2014. december 8-9-én fogadott el. A Nemzetközi Olimpia Bizottság monacói kongresszusán, egyhangúan megszavazta az Agenda 2020 elnevezésű olimpia modernizációs programot, amely Thomas Bach nevéhez köthető 40 pontos ajánlás.

Előzmények

Az Agenda 2020 bemutatását az előzmények áttekintésével kezdjük. Miért volt szükséges a reformprogram? A legfontosabb érv, a **pályázók – érdeklődők számának csökkenése**, visszalépése. Az elmúlt években egyre csökkent a pályázó országok száma. Például a 2022-es téli olimpiára érdeklődő 6 ország közül csak 2 (Peking, Almati) maradt versenyben, a többi pénzügyi okokra hivatkozva visszalépett. A hatalmas elvárások, és az ezzel járó kiadások mértéke a jelenlegi gazdasági környezetben kevés ország számára engedhető meg. **Gazdasági kudarcok.** Az elmúlt évtizedben több olyan nyári és téli olimpia került megrendezésre, amely hatalmas és sok helyen indokolatlan túlköltekezéssel valósult meg. Ezek hosszú távú gazdasági és nem gazdasági hatásai semmiképpen sem nevezhetőek pozitívnak. (2004. Athén, 2008. Peking, 2014. Szocsi). Az olimpiai beruházásokkal kapcsolatban egyre többször merültek fel korrupciós ügyek, amelyeket a **demokratikus országok** nem vállalnak fel. Egy amerikai sportközgazdász, Andrew Zimbalist új könyvében, annak a jóslatnak a hátterét vázolja fel miszerint előbb-utóbb már csak a nem demokratikus országok vállalják az olimpiák költségeit. **Új stadionok, létesítmények építésének** követelménye a NOB részéről a rendezők számára a legnagyobb kockázattal jár, hiszen ezeknek a giga méretű stadionok kihasználása hosszú távon jelenleg nem megoldott. A **bevételek** legnagyobb része, főként a televíziós jogok értékesítéséből származó legnagyobb bevétel 70 % a NOB–ot illeti meg. Ez nem volt mindig így, 1960-1980 között a televíziós bevételek csak 4 százaléka került a NOB-hoz, ma ez 70 százalék.
Átláthatóság, indoklások hiánya. A kandidálási folyamatok esetében többször felmerültek már korrupciós vádak a NOB-bal szemben, illetve a pályázatok értékeléseinek átláthatóságának hiánya. Ez is a változást hívta elő, a jelentkezési folyamat megújításához.

Agenda 2020 célja

Vonzóvá kell tenni az olimpiaszervezési lehetőségét, ezáltal kiszélesíteni a potenciális pályázók körét. Olcsóbb, gazdaságosabb és utóhasznosítható olimpiai szervezési metódus kialakítása, úgy hogy az olimpiai eszme és hangulat ne sérüljön.

Agenda 2020 legfontosabb pontjai gazdasági/szervezési szempontból

A **pályázati rendszer reformja** keretében a potenciális érdeklődők a kandidálás előtt már egyeztetnek a NOB-bal, és a jelentkezés meghívás alapú lesz. A NOB kéri fel az általa potenciálisnak ítélt érdeklődőket, hogy dolgozzák ki pályázatukat. Az eddigi egy város rendezési elv eltörlésre kerül, már van lehetőség a városon kívül is versenyszámok megrendezésére, és a regionális rendezés is megjelent a reformcsomagban. A pályázati költségek csökkentése érdekében kevesebb lesz az utazási és prezentációs költség.
A **hatékonyság és költségkímélés szellemében** a NOB ezen túl aktívan pártolja már a meglévő, vagy ideiglenesen létrehozható létesítményeket. Fontos kritérium az utóhasznosítási megoldások feltérképezése a fenntarthatóság megoldása.
Az **átláthatóság** érdekében nyilvános lesz a szervező várossal kötött szerződés is. A NOB nagyobb hangsúlyt kíván fektetni a a jó irányításra, az etikára. Rendszeressé és kötelezővé tenné az önvizsgálatot, és a folyamatos tájékoztatást. Cél az átláthatóság, az integritás és a korrupció elleni fellépés. A NOB saját működésének (pénzügyi, jogi, adminisztrációs, stb.) átláthatóságát is növelni szeretné.
Versenyreformok. A 28 sportágas maximum limit eltörlésre került, lehetővé vált az új sportágak felvétele. A rendező határozhatja meg ezeket, de a sportoló létszám, és a versenyszámok száma meghatározott. Az Olimpiai Játékok részvételi számait illetően az alábbi számbeli korlátozásokat vezeti be a NOB: a Nyári Olimpiai Játékokra 10.500 sportoló és 5.000 kísérő akkreditálható és nevezhető. A programját 310 versenyszámban maximálják. A Téli Olimpiai Játékok esetében 2.900 sportoló és 2.000 kísérő lesz a részvétel felső korlátja, kereken 100 versenyszámmal.
A **televíziós közvetítések** megoldására a NOB Olimpia TV csatornát kíván létrehozni, ennek részletei azonban még nem ismertek.
A **Nemzeti Olimpiai Bizottságok bevételeinek növelése** érdekében a NOB elősegíti a TOP szponzorok fokozott együttműködését a nemzeti olimpiai bizottságokkal. Marketing szemináriumokat rendez a nemzeti olimpiai bizottságok számára, amelyek elsődleges célja az olimpiai bizottságok sikeresebb marketing tevékenységének és szponzorokkal való együttműködésének elősegítése.

Az AGENDA 2020 lehetséges és remélt hatásai

„A gigaolimpiák ideje lejárt, a gazdaságos olimpia koncepciója történelmi esélyt jelent Magyarországnak és Közép-Európának” – fogalmazott Borkai Zsolt, a Magyar Olimpiai Bizottság elnöke, az Agenda 2020 elfogadása után.
Mit vár a NOB és a nemzeti olimpiai bizottságok az Agenda 2020 reformjavaslataitól? A jelenlegi gazdasági, társadalmi és környezeti viszonyoknak megfelelő rendezési modell felállását. Amely egyben választ és megoldást nyújt az elmúlt évtizedek giga költségvetésű rendezvényeinek kritikáira. Gigaolimpiák helyett a jövőben kisebb, fenntarthatóbb, gazdaságosabb és demokratikusabb játékok szervezését. Hatékonyabb és rugalmasabb rendezési elvek megvalósulását. Nyitási lehetőséget, a metropoliszok Peking, London, Rio, Tokió mellett és helyett kisebb 2-3 millió lakosságú városok jelentkezését. Rio de Janeiro 2016-ban több mint 6 milliós lakosságával várja a világ sportolóit, négy évvel később a Riónál kétszer is népesebb Tokió veszi át a váltóbotot. A kérdés az, hogy a két óriásváros után az Agenda 2020-nak köszönhetően 2024-ben vagy 2028-ban– egyedül vagy társakkal – vajon egy jóval kisebb település is eséllyel pályázhat-e? Fontos elvárás az infrastrukturális fejlesztések ütemezése, előrehozása, hogy olyan beruházások valósuljanak, meg amelyek egyébként is szükségesek, hasznosak. Kiemelt szempont a fenntarthatóság és az utóhasznosítás. A fehér elefántoknak nevezett a későbbiekben kihasználatlanul, üresen tátongó felesleges létesítmények építésének elkerülése.

A fehér elefántok, fölösleges, a későbbiekben nem használható presztízsberuházások, amelyek az AGENDA 2020 megjelenéséig a legnagyobb sportesemények velejárói voltak, hiszen előírás volt a rendezvények méreteinek megfelelő hatalmas befogadóképességű stadionok építése a rendezők számára. A fehér elefántok leggyakrabban az olimpiai és labdarúgó világbajnokságok után születnek, leginkább abban az esetben, amikor a rendezés presztízskérdés, a hatalom megmutatása, birodalmi erődemonstráció a cél. Mint például Oroszország (Sochi) és Kína (Peking). Az új irányzatnak a felfogása szerint az infrastrukturális befektetések lényege az időzítés és a hosszú távon komplex tervezés. Ha az adott város a fejlesztéseket rendezvénytől független is megvalósítaná, akkor a lehető legelőnyösebben jár el abban az esetben, ha ezt egy adott sportesemény szervezéséhez kapcsolja és a finanszírozásához támogatást vesz igénybe. Az időzítés kérdése kétféleképpen valósulhat meg, egyik esetben előre kell hozni a fejlesztéseket, másik esetben pedig kivárni, hogy valamilyen sporteseményhez kapcsolható legyen a beruházás.

4. Hogyan érintheti a gazdaságosabb, olcsóbb olimpia az üzleti modell szereplőit?

Abban az esetben, ha az olimpiát mint üzleti modell nézzük, fontos megvizsgálnunk, hogy a többi érintettet, hogyan érintheti a reformcsomag.

A javaslatok kezdeményezője, és kitalálója, maga az „olimpiai jog” tulajdonosa, a Nemzetközi Olimpiai Bizottság, aki a reformoktól pozitív változásokat, a kiadások optimalizálását és bevételek maximalizálását várja. A szervező, nemzeti olimpiai bizottságok számára a program lehetőséget nyit a pályázásra, a szervezési jog elnyerésére. Az érintettek ezen csoportjából azok számára a leginkább előnyös a kezdeményezés, akik eddig a gazdasági vagy földrajzi helyzetük, méretük vagy országuk adottságai miatt nem tudtak pályázni. Az érdekesség az, hogy azok a nagyhatalmak, akik eddig presztízskérdésnek és a hatalmuk megmutatására használták fel az olimpiát, mit szólnak a javaslatokhoz? Valóban érdekük-e a hatékonyság, az optimalizálás?

A sportolók mint a rendezvények főszereplői egész karrierjük során arra készülnek, hogy részt vehessenek az olimpiai játékokon és ott bizonyíthassanak. Ahogy Hosszú Katinka is írja könyvében, sportolóként akkor kaphatsz igazán nemzetközi és hazai elismerést, ha olimpiai érmes vagy. Gergely István cikkében így fogalmaz az olimpiáról „Semmi máshoz nem hasonlítható. Már oda kijutni sem feltétlen egyszerű, az olimpiai sportágak képviselőinek egytől egyig ez a célja. Nem véletlenül. Minden szempontból a csúcsot jelenti, és ezt nem csak magadon, hanem az ellenfeleiden is érzed.” A sportolók számára az olimpia a verseny legmagasabb színvonalát jelenti, a reformcsomag ezt nem érinti, mindenképpen célja ezt fenntartani. Ami változhat a körülmények, a látvány, a varázs, a hangulat. Az eddigi olimpiák között is voltak már különbségek, Sydney és Peking esetében gigaolimpiáról beszélhetünk, eszméletlen pénzösszegekről, grandiózus szervezésről. Ezzel szemben Athént kis túlzással fapados olimpiáként emlegetik. A háromszoros olimpiai résztvevő Gergely István, sportolóként úgy látja, hogy semmi különbség nincs a helyszínek között, hiszen az olimpiai falu, mindenhol – ha nem is ugyanolyan, de – ugyanazt a funkciót látja el.

A fogyasztók szempontjából találhatunk igazán releváns következményeket. A fogyasztók, vagyis a szurkolók számára egyáltalán nem mindegy hogy hova kell utazniuk. Fontos a megközelíthetőség, az infrastruktúra, a szervező város, ország fejlettsége, biztonsága. Ezek színvonala a költségek csökkentése mellett változni fog. A fogyasztók számára a reformcsomag azon pontja jelentheti a legnagyobb veszteséget miszerint, lehetséges az úgynevezett regionális szervezés. Véleményünk szerint ezzel az olimpia a többsportágas mega-sportesemény 100%-os élményéből veszít. Hiszen akár két szomszédos ország 2 fővárosa közt is megfelezhetőek a sportágak, illetve egyes sportágak, mint kajak kenu, vagy a nyílt vízi versenyek is

különböző városokba kerülhetnek. Elveszhet az a varázs, hogy 2 hétig egy helyre költözik a sportvilág „krémje”, és a szurkolók számára karnyújtásira kerül a választás, az izgalmasabbnál- izgalmasabb versenyek között.
A mega-sportesemények legnagyobb mozgatórugói a szponzorok, hiszen a rendezvényekhez kötődő elképesztő mértekben zajló marketingdömping, az amúgy is csúcsversenyt még magasabb dimenzióba repíti. Ettől is mega a mega. Érdekük-e a hirdetőknek az olcsóbb, gazdaságosabb, kevésbé fényűző olimpia, labdarúgó világbajnokság. A jövő kérdése, hogy a szponzorációs piac hogyan reagálna egy esetleges regionális olimpiai szervezését. A 2020-as labdarúgó Európa-bajnokság azt hiszem egy jó alkalom lesz a „szétszórt” mega-sportesemény koncepciójának tesztelésére. Hiszen 2020-ban 13 európai város rendezi meg a foci kontinens bajnokságot, most első alkalommal nem lesz konkrét házigazdája a versenynek

5. Néhány példa az új megoldások befogadására.

Airnbnb
A legnagyobb anyagi beruházásokat az infrastrukturális fejlesztések jelentik a rendező város számára, itt nem csak a stadionépítésekre kell gondolni, hanem az úthálózat, a városfejlesztési és a szállodaépítési beruházásokra is. A szállodaépítések megoldására Rió esetében egyedi és új megoldás született. A napokban a Reuters adta hírül, hogy a riói olimpia hivatalos partnere lett az online lakásbérléssel foglalkozó Airbnb. Ez az innovatív megoldás azért hatalmas újdonság, mert a Nemzetközi Olimpiai Bizottság eddig szállodák építését követelte a rendező városoktól, amelyek óriási költségekkel jártak. Korábban 40.000 feletti szállodai kapacitás biztosítása volt a jelentkezéshez szükséges, azonban ezzel a megoldással már nem kell fenntarthatatlan szállodaépítésekbe kezdeni. Rióban egyébként is égető volt a szállás probléma, amit ebben az esetben a lakástulajdonosok bevonásával oldanának meg.
Az Airbnb egy olyan online platform, amelyiken keresztül a lakástulajdonosok adják ki rövid időre az ingatlanjaikat, vagy szobáikat. A fiatalok mai share, sharing típusú gondolkozásához passzoló megoldás, rendkívül népszerű. Manapság trend a megszerzett javak megosztása, bérbe adása, közös használata, ezt szeretnék kihasználni az együttműködés keretében.
A brazil főváros elképesztő dinamizmussal növekvő piac az Airbnb adatai alapján: 2011-ben még csak 800, napjainkban pedig már 20 ezer szobát kínálnak bérlésre az érdeklődőknek a lakástulajdonosok. A tavaly nyári labdarúgó világbajnokság során 100 ezer szurkoló szállt meg az oldalon szereplő ingatlanokban, a tulajdonosok pedig átlagosan 4 ezer dollárt kerestek a torna egy hónapos ideje alatt.

„Lapra szerelt stadionok”
Az infrastrukturális beruházások másik kritikus kérdése a stadionok építése, és ezeknek a létesítményeknek az ésszerű tervezése és használata. John Barrow tervező, úgynevezett „lapra szerelt stadionokat ”vizionál, amelyek könnyen lebonthatóak és akár mozgathatóak is. A jövő a 100%-os utóhasznosítás elérése, és a nagy költségek csökkentése. A létesítmények 100%os utóhasznosítására jó példa lehet a 2022-es katari labdarúgó világbajnokság stadionfejlesztési tervei. Katar a megvalósításra 4 milliárd amerikai dollárt szán, még az infrastrukturális fejlesztésekre további 42,9 milliárd dollárt fordítanának. A tervek szerint a sportlétesítmények egy kivételével mindegyik visszabontható lenne csökkentett kapacitásúra. Az összecsomagolt stadionokkal pedig a kisebb ázsiai és afrikai országok stadioninfrastruktúráját segítenék. A 44950 fős befogadóképességű Doha Port stadiont pedig egy- az egyben lebontanák a világbajnokság után. Ez azért is ésszerű, mert az országot összesen 400.000 fő lakja. A sporteseményre 12 stadion fog épülni, amelyek közül a legkisebb 30.000 fős, tehát az egész ország befér az új stadionokba majd, ezért elengedhetetlen része a koncepciónak a stadionok lebontása és elajándékozása.

Labdarúgó Európa-bajnokság, Európai rendezés 2020

Az újítások nem csak az olimpia körül fogalmazódtak meg az elmúlt években. Az európai labdarúgó szövetség is megoldást keresett a hatáskörébe tartozó meg-sportrendezvény megreformálására, a hatékony szervezés és a költségek csökkentés érdekében. A 2020-as labdarúgó Európa-bajnokság a 16. Európa-bajnokság lesz, melyet 2020 nyarán Európa-szerte 13 városban rendeznek. Az Eb története során először nincs konkrét házigazdája az eseménynek. 2012. június 30-án az UEFA elnöke, Michel Platini felvetette azt az ötletet, hogy Európa-szerte 12–13 városban rendezzék meg az Eb-t. 2012. december 6-án az UEFA hivatalosan is arról döntött, hogy városok rendezik az Európa-bajnokságot. A helyszínekre városok pályázhattak. Pályázni két csomagban lehetett. Alapcsomag: 3 csoportmérkőzés és egy nyolcaddöntő vagy egy negyeddöntő. Döntő csomag: elődöntők és a döntő. Két város pályázott a döntő csomaggal, 17 város pedig az alapcsomaggal. A lehetséges városokat 2014. április 26-án tették közzé. Az új szervezési modell szerint a döntőt és az elődöntőket Londonban szervezik meg. Négy város, München, Baku, Szentpétervár és Róma, negyeddöntőket és csoportmérkőzéseket szervezhet. Még Koppenhága, Bukarest, Amszterdam, Dublin, Bilbao, Budapest, Brüsszel és Glasglow csoportmérkőzések és nyolcaddöntők szervezésére nyertek jogot. Az Eb-n két rendező országnál több nem kerülhet egy csoportba. Amennyiben egy rendező ország csapata kijut az Eb-re, akkor két csoportmérkőzést garantáltan a hazai stadionjában játszhat. Az egyenes kieséses szakaszra a UEFA nem garantálja, hogy a csapat hazai stadionjában léphet pályára.

6. Kandidáló és nyertes országok

Az Olympic Agenda 2020 egyik elsődleges célja a pályázók és a rendező városok körének kiszélesítése. Ebben a fejezetben arra szeretnénk választ keresni, hogy ez hogyan és mikor valósulhat meg. Ezért összegyűjtöttük az elmúlt 20 év téli és nyári olimpiai játékok pályázóit, a lentebb található táblázat információi alapján szeretnénk levonni a tanulságokat és lehetséges kimeneteleket megfogalmazni a jövőre vonatkozóan.

Néhány adat az eddigi pályázókról és nyertesekről. London az egyedüli város, amely háromszor érdemelte ki a rendezés jogát: 1908-ban, 1948-ban és 2012-ben. A duplázók száma négy: Athén (1896 és 2004), Párizs (1900 és 1924), Los Angeles (1932 és 1984) és Tokió (1964 és 2020).

Minden eddigi pályázó közül a legnagyobb aktivitást Los Angeles tanúsította, amelynek 8 pályázata közül csak kettő volt eredményes. Az amerikai város 1928-ban, 1948-ban, 1952-ben, 1956-ban, 1976-ban és 1980-ban nem járt sikerrel. Ha az elmúlt 20 évet vizsgáljuk, akkor látható, hogy jelenleg Spanyolország, Madrid városával 2012, 2016, 2020-ban sem járt sikerrel, a 2024-es olimpiára pedig még nem jelentkezett be. Az elmúlt évek további aktív pályázója volt Isztambul is (2000, 2004, 2008, 2012, 2020) aki háromszor már szerepelt a legjobbak között, kétszer pedig kiesett. Isztambul a 2024-es játékokra is jelezte érdeklődését.

A legtöbb város, szám szerint 13 az 1936. évi olimpiáért versengett, amelyet végül Berlin rendezhetett meg. Kilenc város mérte össze az erejét az 1956-os olimpiáért, amelyet Melbourne-nek ítéltek oda. A pályázók csökkenése az elmúlt 20 évben folyamatosan megfigyelhető, még 2004-ben az 5 továbbjutó pályázaton kívül 6 kiesett pályázóval számolhattunk, 2008-ban már csak 5 továbbjutó és 5 kiesett pályázó volt. 2012-ben 5 továbbjutó és 4 kisesett pályázó. 2016-ban tovább csökkent a szám, 4 továbbjutott pályázat és 3 kiesett pályázóval számolhattunk. Amely 2020-ban tovább csökkent 3 továbbjutóra és 2 kiesett pályázatra.

A 1956-os melbournei olimpia odaítélésének egyik szempontja, az volt, hogy egyben egy olyan földrésznek ítélték oda a rendezés jogát, amely addig nem lehetett házigazda. Olimpiai játékokat eddig 50 városban rendeztek. Ezek többsége Európát képviseli, megelőzve Észak-Amerikát. Eddig – Európa mellett - már Észak- és Dél-Amerika, Ázsia, valamint Ausztrália és

Óceánia is lehetőséget kapott, egyedül Afrika vár még a sorára. Talán pont az Agenda 2020 fogja számára megteremteni a lehetőséget a rendezésre.
Több város is, mint például a közelmúltban München, Szöul, Barcelona és Sydney első nekifutásra lett rendező, de nem ez a jellemző. Naivitás lenne azt gondolni, hogy elsőre sikerülhet a pályázat. Az ellenkezőjére több példa akad, ha az elmúlt 20 év pályázóit és nyerteseit vesszük alapul. Az 2020-as nyertes Tokió, Japán, 2016-ra is pályázott, 2008-ban pedig az ország egy másik várossal, Oszakával próbálkozott. A 2016-os rendező Rio de Janeiro, 2012-ben és 2004-ben is pályázott akkor még a továbbjutó pályázatok közé sem kerültek be. London 2012-es rendezése előtt, az Egyesült Királyság más városokkal háromszor is próbálkozott 1992,1996, 2000-ben is. Peking és Athén nyertes pályázatát 1-1 sikertelen pályázat előzte meg. Még Sydney 2000-es győzelmét megelőzően, Ausztrália 2 másik várossal pályázott sikertelenül.
Ha megnézzük a 2024-es nyári játékok rendezésére bejelentkező városok, országok listáját, akkor látható 5 sikertelen pályázat után Isztambul újra érdeklődik, illetve Doha és Katar 2-2 kiesett pályázat után ismét szeretne kandidálni. Fontos megjegyezni, hogy az eddigi érdeklődők egyike sem jelezte a regionális pályázás lehetőségét, továbbra is az egy város szervezési modell maradhat. Magyarország esetében Budapest pályázása esetében több vidéki város is bevonásra kerülhetne. Boston, Párizs, Róma, Hamburg és Isztambul is egyéni pályázatban gondolkodik.

Táblázat 1. Nyári olimpiák nyertes és pályázó városok és országok, 1984-2024

		Rendező város		Továbbjutó		Továbbjutó		Továbbjutó		Továbbjutó		Továbbjutó		Kiesett pályázók		Kiesett pályázók		Kiesett pályázók		Kiesett pályázók		Kiesett pályázók		Kiesett	
Nyári Olimpia	1984	Los Angeles	USA																						
	1988	Szöül	Koreai Köztársaság	Nagoja	Japán																				
	1992	Barcelona	Spanyolország	Amszterdam	Hollandia	Belgrád	Jugoszlávia	Birmingham	Egyesült Királyság	Brisbane	Ausztrália	Párizs	aország												
	1996	Atlanta	USA	Athén	Görögország	Belgrád	Jugoszlávia	Manchester	Egyesült Királyság	Melbourne	Ausztrália	Toronto	Kanada												
	2000	Sydney	Ausztrália	Peking	Kina	Berlin	Németország	Manchester	Egyesült Királyság	Isztambul	Törökország														
	2004	Athén	Görögország	Buenos Aires	Argentina	Fokváros	Dél-afrikai Köztársaság	Róma	Olaszország	Stockholm	Svédország			Isztambul	Törökország	Sevilla	Spanyolország	Brazíliaváros	Brazília	Szentpétervár	Oroszország	San Juan	Puerto Rico	Lille	Franciaország
	2008	Peking	Kína	Isztambul	Törökország	Oszaka	Japán	Párizs	Franciaország	Toronto	Kanada			Sevilla	Spanyolország	Bangkok	Thaiföld	Kairó	Egyiptom	Havanna	Kuba	Kuala Lumpur	Malajzia		
	2012	London	Egyesült Királyság	Madrid	Spanyolország	Moszkva	Oroszország	Párizs	Franciaország	New York	USA			Isztambul	Törökország	Lipcse	Németország	Rio de Janeiro	Brazília	Havanna	Kuba				
	2016	Rio de Janeiro	Brazília	Madrid	Spanyolország	Tokió	Japán	Chicago	USA					Baku	Azerbajdzsán	Doha	Katar	Prága	Csehország						
	2020	Tokió	Japán	Madrid	Spanyolország	Isztambul	Törökország							Baku	Azerbajdzsán	Doha	Katar								
	2024	Érdeklődők:		Párizs	Franciaország	Boston	USA	Hamburg	Németország	Róma	Olaszország	Budapest	Magyarország	Isztambul	Törökország	Baku	Azerbajdzsán	Doha	Katar						

Forrás: Saját szerkesztés (2015), a http://www.olympic.org/ioc adatai alapján, letöltési dátum: 2015. március 16.

Táblázat 2. Téli olimpiák nyertes és pályázó városok és országok, 1984-2022

		Rendező város		Továbbjutó		Továbbjutó		Továbbjutó		Továbbjutó		Továbbjutó		Továbbjutó		Kiesett pályázók		Kiesett pályázók		Kiesett pályázók		Kiesett pályázók	
Téli Olimpia	1984	Szarajevó	Jugoszlávia	Göteborg	Svédország	Szapporó	Japán																
	1988	Calgary	Kanada	Cortina	Olaszország	Falun	Svédország																
	1992	Albertville	Franciaország	Anchorage	USA	Berchtesgarden	Németország	Cortina	Olaszország	Szófia	Bulgária	Falun	Svédország	Lillehammer	Norvégia								
	1994	Lillehammer	Norvégia	Anchorage	USA	Szófia	Bulgária	Östersund	Svédország														
	1998	Nagano	Japan	Aosta	Olaszország	Jaca	Spanyolország	Östersund	Svédország	Salt Lake City	USA												
	2002	Salt Lake City	USA	Quebec	Kanada	Sion	Svájc	Östersund	Svédország							Graz	Ausztria	Poprad	Szlovákia	Szocsi	Oroszország	Tarvisio	Olaszország
	2006	Torino	Olaszország	Sion	Svájc											Helsinki	Finnország	Poprad	Szlovákia	Klegenfurt	Ausztria	Zakopane	Lengyelország
	2010	Vancover	Kanada	Bern	Svájc	Piongcsang	Dél Korea	Salzburg	Ausztria							Andottala Vella	Andora	Harbin	Kína	Jaca	Spanyolország	Szarajevó	Bosznia-Hercegovina
	2014	Szocsi	Oroszország	Salzburg	Ausztria	Piongcsang	Dél Korea									Almati	Kazahsztán	Borjomi	Grúzia	Jaca	Spanyolország	Szófia	Bulgária
	2018	Piongcsang	Dél Korea	München	Németország	Annency	Franciaország																
	2022	**Pályázók**		Almati	Kazahsztán	Peking	Kína																

Forrás: Saját szerkesztés (2015), a http://www.olympic.org/ioc adatai alapján, letöltési dátum: 2015. március 16.

7. Olimpia 2024 - Magyarország?

Az Agenda 2020 elfogadása után, a magyar sajtóban robbant a hír, miszerint most vagy soha, eljött a mi időnk. Budapest pályázik a 2024-es olimpiaszervezési jogáért. Ez természetesen nem ilyen egyszerű. Hosszú előkészítés és társadalmi egyeztetés szükséges ahhoz, hogy az új rendszer szerint érdeklődhessünk a szervezési jog pályázása iránt. A **pályázati rendszer reformja** keretében a potenciális érdeklődők a kandidálás előtt már egyeztetnek a NOB-bal, és a jelentkezés meghívás alapú lesz. A NOB kéri fel az általa potenciálisnak ítélt érdeklődőket, hogy dolgozzák ki pályázatukat. Ennek értelmében az első lépés tehát az, hogy a NOB potenciális pályázónak tekintsen Magyarországra és felkérést kapjunk a pályázat elkészítésére.
Budapest eddig négy alkalommal pályázott az olimpia megrendezésére, először 1916-ban, aztán 1920-ban, 1944-ben és legutóbb 1960-ban. A négy nekifutásból az 1920-as sikeres is volt, de az első világháború után kialakult nemzetközi helyzet következményeként a magyar fővárostól elvették a rendezés jogát, amelyet aztán Antwerpennek ítéltek oda.
A fentebbi fejezet elolvasása után, és az elmúlt 20 év olimpiai pályázóinak és nyerteseinek áttekintése után a jellemző tendencia nem az, hogy lehetséges az első kandidálás révén megszerezni a szervezési jogot. Ezt egy hosszú távú 12- 16 éves folyamatként kell kezelni. Kérdés, hogy egy olimpia szervezése Magyarország számára cél vagy eszköz? A válasz pedig akkor helyes, ha eszköz. Egy ilyen volumenű nemzetközi sportesemény eszköz kell, hogy legyen a hosszú távú fejlesztésekhez. Tény, hogy vannak olyan érvek, amelyek a siker és a kihagyhatatlan lehetőség mellet szólnak. Például a NOB hangsúlyozta szándékát, hogy az olimpiát új földrajzi régióba és új piacra vigye. A közép-kelet európai régióban még soha nem rendeztek nyári olimpiai játékokat. Magyarország kifejezetten sikeres nemzet a nyári olimpiai játékok történetében: az egy főre jutó olimpiai érmek tekintetében harmadik, míg az egy főre jutó olimpiai aranyérmek kategóriájában második helyen áll. Az olimpia rendezés szándéka 2015-ben nem előzmények nélküli, már 2002-ben elkészült az első tanulmány a megvalósíthatóságról. Ebben három Master Plan (Master Plan: az összes sportcélú és nem sportcélú olimpiai helyszín összessége, ezek elrendezésének bemutatása) opció került kidolgozásra. Északi olimpiai park, A városmegújítás olimpiája, és a Duna-menti olimpia koncepciója. 2010-ben már csak a dunai szigetek olimpiája koncepció élt tovább, amelynek lényege a város és a folyó szimbiózisa.
Az olimpiai rendezéssel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy a szükséges infrastrukturális fejlesztések túlnyomó többsége jelenleg szerepel a ma meglévő (tehát olimpiától független) középtávú fejlesztési tervekben. Azonban a gazdasági megfelelés mellett, ugyanolyan fontos a társadalmi konszenzus, és az összefogás egyaránt. Az olimpiai rendezés egy óriási lehetőség, hogy közép-kelet európai országként először rendezhessünk mega-sportrendezvényt és ezzel Budapest végérvényesen is a régió középpontjává váljon, ami az egész ország további fejlődését felgyorsíthatja. A téma aktualitását jelzi, hogy több nagy tanácsadó cég is szívesen foglalkozik Magyarország pályázási lehetőségeivel a PwC már több kormányzati felkérés kertében készített hatástanulmány.2015 márciusában pedig a KPMG több szempontból is megvizsgálta, mit jelentene Budapest és Magyarország számára az olimpiai játékok megrendezése.

8. Összefoglalás

Az olimpiai reformcsomag nem csak az olimpiák, hanem a mega-sportrendezvények kategóriájába sorolható összes verseny számára iránymutatást és új utat mutat, ezért hatása továbbgyűrűző lesz. A pozitívumok, és előnyök mellett nem szabad elfeledkeznünk a kockázatokról sem. Több reformpont is az olimpiák kezdete óta fennálló tradíciókat készül megtörni, ilyen például a több helyszín, vagyis a regionális rendezés engedélyezése. A költségek visszafogásával egyértelmű, hogy a látványelemek és a mega méretek csökkenése is várható. Az olimpia

máig a sportrendezvények csúcsa minden értelemben, méretben, szervezési színvonalban, versenyszínvonalban, presztízsben, technológiában egyaránt. Komoly kockázat olimpiai eszme esetleges hanyatlásának lehetősége. A gazdasági célok mellet nem szabad elfeledkezni arról, hogy meg kell tartani az olimpiai játékok, és a többi mega-sportrendezvény egyediségét, egyedi hangulatát. A jövő megválaszolandó kérdései, hogyan maradhatnak a mega-sportrendezvények a reformok után továbbra is mega státuszban? Lesz-e valódi változás, ha igen ki lesz az, aki az új tortából először szakít?

Irodalomjegyzék

1. Agenda 2020, MOB, magyar nyelvű kivonat letöltés: 2015. március 18.
2. Agenda 2020, http://www.olympic.org/documents/olympic_agenda_2020/olympic_agenda_2020-20-20_recommendations-eng.pdf letöltés: 2015. március 10.
3. Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup Hardcover – January 14, 2015 , by Andrew Zimbalist (Author)
4. A gigaolimpiák után új szereposztás következhet, www.mob.hu létrehozva: 2015.02.04. 09:42, letöltés: 2015. március 18.
5. Sport - megarendezvények: Nemzetközi események elsősorban látványsportokban, sportági világbajnokságok, kontinens bajnokságok, olimpiák. 34. sz. Műhelytanulmány, 2003. április
6. A gigaolimpiák után új szereposztás következhet, www.mob.hu létrehozva 2015. 02.04. , letöltés: 2015. március 18.
7. Az Airbnb lehet a megoldás a riói olimpia szállás problémáira http://sportsmarketing.hu/2015/03/30/az-airbnb-lehet-a-megoldas-a-rioi-olimpia-szallas-problemaira/ letöltve: 2015.03.30.
8. András Krisztina [2011]: „A hivatásos labdarúgás működési modellje. Sportágak verseny". Magyar Sporttudományi Füzetek – III. Sportágak verseny 2011. (18- 42. oldal)
9. András Krisztina [2003]: Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján doktori Ph. D. értékezés
10. András Krisztina (2012): Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban. Versenypályán, MSTT füzetek IX., 39-46.old., ISBN 978-615-5187-04-9
11. Holger Preuss [2004]: Az olimpiai játékok gazdasági háttere – Az 1972-2008. évi olimpiai játékok összehasonlítása, Sanoma Budapest Kiadói Zrt. , Budapest, 2006
12. Paul Newman: The white elephants of Beijing? The Independent, 2011.10.27. http://www.independent.co.uk/sport/olympics/the-white-elephants-of-beijing-2376292.html
13. Alex Bozikovich: Legacy of white elepanths, The Globe and mail: 2014.01.10. http://www.theglobeandmail.com/sports/olympics/behind-the-games/a-legacy-of-white-elephants/article16283768/
14. Borkai Zsolt: a NOB reformjai történelmi esélyt adnak Budapestnek, MTI, 2014. november 30., vasárnap
15. Airbnb on shortlist to provide rooms for 2016 Olympics in Rio http://www.reuters.com/article/2015/02/26/olympics-airbnb-brazil-idUSL1N0VZ3I820150226 letöltés: 2015. március 31.
16. http://www.olympic.org/content/the-ioc/ioc-sessions/127th-ioc-session/ letöltés 2015.04.03.
17. A magyar IRON LADY - Hosszú Katinka, 2014
18. Olimpia, pályázat, országimázs! - Gergely István, http://sportlike.hu/olimpia-palyazat-orszagimazs/ letöltés: 2015. március 18.
19. Olimpia Budapesten- álom vagy valóság? – www.kpmg.hu letöltés: 2015. március 18.
20. Budapest 2024 - Prezentáció a MOB Közgyűlése számára Dr. Bienerth Gusztáv, MOB Olimpiai Védnöki Testület tagja, Budapest, 2015. február 06., http://www.mob.hu/budapest-2024, letöltés 2015. március 18.

HEGEDŰSNÉ Dr. BARANYAI NÓRA[315] - ÁBEL ILDIKÓ[316]: Sertéstartó gazdaságok pénzügyi helyzetének vizsgálata

1. Bevezetés

A tanulmány az európai Unió Mezőgazdasági Számviteli Információs Hálózatának (FADN) magyarországi alrendszeréből, azaz a Tesztüzemi Információs Hálózatból származó adatok alapján a sertéstartó gazdaságok pénzügyi helyzetét mutatja be.

A vizsgálat során az alábbi cél kitűzésére került sor: A hazai sertéstartás vizsgálata, különös tekintettel a sertéstartással foglalkozó gazdaságok, nettó kötelezettségének, cash-flow-jának, likviditási rátáinak, eladósodottsági mutatóinak elemzése. A kutatás során azt a hipotézisünket akarjuk igazolni, hogy a gazdaság típus, méret és regionális elhelyezkedés szempontjából. különböző sertéstartó gazdaságok gazdálkodásában, és pénzügyi helyzetében jelentős eltérés mutatkozik.

2. Anyag és módszer

A tanulmány alapvető adatbázisát az AKI Tesztüzemi információs rendszere szolgáltatta. Elemzéseink során átlagadatokkal dolgoztunk. Az adatbázis azt a több mint 1900 tesztüzem adatát tartalmazza, amely azt a 107 ezer mezőgazdasági termelőt képviseli, akiknek a Standard Termelési Értékük meghaladja a 4000 eurót. Ez az üzemméret 18 hízósertés tartásának felel meg. 2012-ben 57 (47 egyéni és 10 társas gazdaság) üzem került bele a mintába, amely országos szinten 1827 (1603 egyéni és 224 társas gazdaság) üzemet reprezentál.

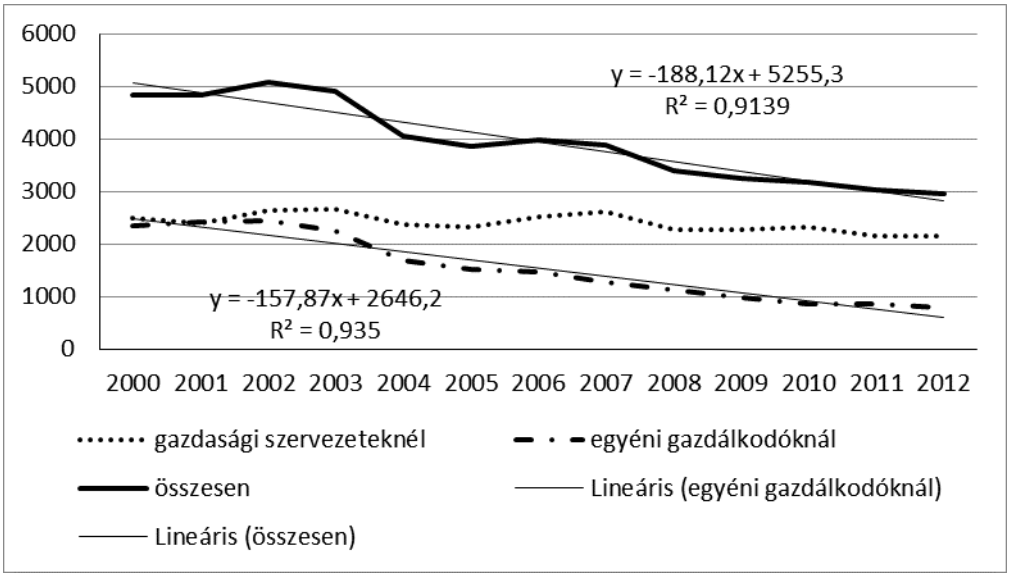
A dinamikai változás számszerűsítéséhez viszonyszámot, a szerkezet vizsgálatához megoszlási viszonyszámot, a sertéstartási szokások jellemzésére különböző színvonalmutatókat alkalmaztunk. Megvizsgáltuk és összehasonlítottuk a sertéstartó gazdaságok pénzügyi helyzetét. Kiszámítottuk a *nettó kötelezettségeket:* Kötelezettségek-(Követelések, értékpapírok, pénzeszközök); a *Cash-flow-t*: Mérleg szerinti eredmény + értékcsökkenési leírás; a *Likviditási gyorsrátát*: (Pénzeszközök+értékpapírok+Követelések)/Rövid lejáratú kötelezettségek; a *Likviditási rátát*: Forgóeszközök/Rövid lejáratú kötelezettségek; a *dinamikus eladósodottságot*: Nettó kötelezettségek/Cash-flow.

3. A sertéstartó gazdálkodók tevékenységének elemzése

A gazdasági rendszerváltozás, majd az Európai Unióhoz való csatlakozás jelentős átalakulásokat hozott az agrártermékek kínálati és keresleti folyamataiban. A mezőgazdaság egyik vesztes területe a sertéságazat. Az állatállomány száma 2004-ben már alig haladta meg a 4 millió darabot, 2013-ban pedig már 3 millió alá csökkent [Béládi és Kertész 2013, 40 o., Gere és Gere 2006, 61 o.]. A rendszerváltást követően a piac beszűkülése miatt csökkentek a vágósertés kiviteli lehetőségei, és az áremelkedések a hazai fogyasztásra is negatív hatást gyakoroltak. A fogyasztás csökkenését eredményezte továbbá, hogy marketing eszközökkel a sertéshúst – összességében megalapozatlanul - egészségtelennek állították be. Korábbi vizsgálataink azt mutatják [Hegedűsné 2013, 559-568 o.], hogy az elkövetkezendő öt évben a sertésszám csökkeni fog, ha az eddigi tendenciák folytatódnak. Azonban jelenleg az állatállomány hosszú távú ciklusára a konjunktúra a jellemző, ami a sertésállomány csökkenő tendenciáját mérsékelheti.

[315] egyetemi docens, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely
[316] adjunktus, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely

Hazánkban 2000-ről 2012-re 38,8%-kal, évente átlagosan több mint 188 ezer darabbal csökkent a sertésállomány, az anyakoca-állomány ennél is drasztikusabban 43,1%-kal, évente átlagosan közel 15 ezer darabbal esett vissza (1. ábra). Ez nemzetgazdasági szempontból azért lehet különösen veszélyes, mert ha a tenyészállomány arányának csökkenése az összállományon belül nem a genetikai előrehaladásnak köszönhető, akkor a mutató azt jelzi, hogy a hízóalapanyag növekvő arányban származik import beszerzésből. Ha csökken a hazai tenyészállat előállítás, a tenyésztés eredménye nem itthon realizálódik, ezzel annak esélye is romlik, hogy az ágazatot saját alapanyagból lehessen talpra állítani.



1. ábra: A sertésállomány alakulása hazánkban 2000 és 2012 között, ezer db

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az ágazatot jelenleg sújtó legfontosabb problémák között kell megemlíteni a termelők alacsony jövedelmezőségét, a feketegazdaság jelenlétét, az áfa mértékét, az integráció elégtelenségét, a gazdaságtípusok közötti átrendeződést, az árképzést, a marketinget, a fogyasztói igények átrendeződését, a trágyakezelést, a technológiát, az állategészségügyet, valamint a takarmányozást [Bartha 2012; Benedek et al. 2012, 60-66 o.].

Ágazati szakemberek szerint a negatív tendencia visszafordítása több cél együttes megvalósításával vihető véghez: az élelmiszer-biztonság követelményeit magas szinten kielégítő minőségű magyar sertéshús előállítása a magyar húsipar és a piaci felhasználók részére; a feketegazdaság visszaszorítása; a versenyképesség fokozása, a kiszámíthatóság megteremtése.

Nagymértékű átrendeződés következett be a gazdaságtípusok között az állományt tekintve. Az 50-es években a sertéstartás a kisgazdaságokban dominált, majd a 70-es évektől a 2000-es évek elejéig a kistermelés a sertésállománynak a felét állította elő. Az általunk vizsgált időszakban (2000-2012) az egyéni gazdálkodók szerepe folyamatosan csökkent. Jelenleg az állomány 73,0%-a a gazdasági szervezetekből kerül értékesítésre. Az egyéni gazdaságokban az elmúlt 10 évben 66,1%-kal csökkent a sertésállomány, a gazdasági szervezeteknél csak 13,0%-kal. Ennek köszönhetően az egyéni gazdaságok korábbi 48,6%-os részesedése 27,0%-ra apadt a teljes állományt tekintve.

1. táblázat: A sertéstartó gazdaságokra vonatkozó adatok a gazdaság típusa szerint

Megnevezés	Egyéni gazdaság			Társas vállalkozás		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Üzemszám a mintában	43	49	47	13	14	10
Üzemszám a megfigyelt alapsokaságban	1603	1603	1603	224	224	224
Standard termelési érték ezer HUF/üzem	7521,19	7182,04	6924,53	246707	282896	251175
Standard termelési érték ezer EUR/üzem	29,02	27,71	26,72	951,96	1091,6	969,21
Összes terület hektár/üzem	9,15	7,95	8,72	224,07	302,73	277,55
Mezőgazdasági terület (MT) hektár/ezer EUR STÉ	0,27	0,26	0,31	0,23	0,27	0,28
Mezőgazdasági terület (MT) hektár/üzem	7,77	7,2	8,16	221,89	297,63	269,02
Állatállomány számosállat/ 100 ha MT	272,27	282,11	243,4	318,69	260,7	255,5
Állatállomány számosállat/ üzem	21,2	20,3	19,9	707,1	775,9	687,3
Követelések, értékpapírok, pénzeszk. ezer HUF/számosállat	220,7	260,41	332,12	92,44	128,13	133,37
Kötelezettségek ezer HUF/számosállat	202,11	171,85	129,76	209,31	260,19	276,44
NETTÓ KÖTELEZETTSÉGEK ezer HUF/számosállat	-18,59	-88,56	-202,37	**116,87**	**132,06**	**143,06**
Agrártámogatások ezer HUF/számosállat	26,18	32,95	42,42	55,66	59,43	62,09
Mérleg szerinti eredmény ezer HUF/számosállat	27,16	76,73	45,46	2,52	6,37	29,46
Értékcsökkenési leírás ezer HUF/számosállat	33,24	33,45	23,8	35,63	44,55	38,69
Forgóeszközök ezer HUF/számosállat	337	415,12	507,24	234,96	294,99	336,75
Rövid lejáratú kötelezettségek ezer HUF/számosállat	75,86	68,69	99,96	161,11	196,67	180,07
CASH-FLOW ezer HUF/üzem	1278,52	2238,54	1375,47	26978,5	39512,7	46839,2
LIKVIDITÁSI GYORSRÁTA	2,91	3,79	3,32	0,57	0,65	0,74
LIKVIDITÁSI RÁTA	4,44	6,04	5,07	1,46	1,5	1,87
DINAMIKUS ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ év	-0,31	-0,8	-2,92	**3,06**	**2,59**	**2,1**

Forrás: Tesztüzemi Információs Rendszer adatai alapján saját számítás

Az 1 táblázatban látható, hogy az egyéni gazdaságok átlagos standard termelési értéke üzemenként 2012-ben 26,72 ezer eurót tett ki, ami 8 %-kal kevesebb, mint 2010-ben, a társas gazdaságokban 1,8 %-os növekedéssel ez az érték 969,21 ezer eurót ért el. Jelentős különbség mutatkozik a két gazdaság típus között az összes területben, illetve a mezőgazdasági területben (MT) is. Míg az egyéni gazdaságokban az összes terület üzemenkénti nagysága 2012-ben 8,72 ha volt, addig a társas gazdaságokban meghaladta a 277 hektárt. Hasonló nagyságrendi eltérés van a mezőgazdasági területek esetében is (egyéni gazdaságok 8,16 ha/üzem, gazdasági társaságok 269,02 ha/üzem). Az állatállományt vizsgálva megállapítható, ha területre vetítjük nagyságát, akkor nincs lényeges különbség a gazdaság típusok között (egyéni gazdaságok 243,4 számosállat/100 ha MT, gazdasági társaságok 255,5 számosállat/100 ha MT). Mind az egyéni mind a társas vállalkozások egyformán használják ki a mezőgazdasági terület állateltartó képességét. Az 1 üzemre vetített állatállomány nagyság a társas vállalkozásokban 34,5-szerese (687,3 számosállat/üzem) az egyéni gazdaságokénak.

Az egyéni gazdaságokban a *nettó kötelezettségek* negatív értéke évről évre nőtt, mert a követelések, pénzeszközök, és értékpapírok állománya meghaladta a kötelezettségek értékét. A társas gazdaságok indikátora ezzel ellentétes képet rajzolt elénk. Ebből következik, hogy az egyéni gazdaságok működésüket saját forrásból finanszírozták, rosszabbak a lehetőségeik idegen forrás bevonására. A területalapú támogatások pénzügyi rendezése átnyúlik a következő üzleti évre, amely az egyéni gazdálkodó pénzügyi helyzetét nehezíti.

Ezzel összefüggésben a *dinamikus eladósodottság*i mutató az egyéni gazdaságokban szintén növekvő negatív értéket mutatott. A társas gazdaságokban viszont értéke pozitív, de csökkenő tendenciájú, melynek oka a cash-flow (Mérleg szerinti eredmény+Értékcsökkenés) évről évre történő emelkedése.

A likviditási ráta azt mutatja meg, hogy az egy év alatt pénzzé tehető eszközök (a forgóeszközök) milyen arányban képesek az egy éven belül esedékes (rövidlejáratú) fizetési kötelezettségek fedezésére. A mutató elfogadható mértéke az 1-nél nagyobb érték, ez azt jelenti, hogy a vállalkozás rövidlejáratú eszközeinek pénzzé tételével időben teljesítheti esedékes kötelezettségeit. A hitelezők azonban valójában a legalább 1,8 - 2 körüli értéket tartják elfogadhatónak. Az 1. táblázatban látható, hogy mindkét gazdaság típusban a mutató meghaladja az 1-et, sőt az egyéni gazdaságokban 2012-ben már 5 feletti értéket is elért.

A likviditási mutató szigorúbb változata a likviditási gyorsráta, mely számol azzal, hogy a forgóeszközök között vannak olyanok, melyek a fizetési kötelezettség felmerülésekor csak veszteséggel értékesíthetők azonnal. Ilyen, nehezen mobilizálható tételnek minősülnek a készletek. Ezért a mutató csak a forgóeszközöknek a készleteken kívüli részét tekinti gyorsan pénzzé tehetőnek. A mutató elfogadható mértéke az 1-nél nagyobb érték, mert ez utal arra, hogy a cég esedékes kötelezettségei a könnyen mobilizálható rövidlejáratú eszközeinek pénzzé tételével elvileg időben teljesíthetők. Jó üzletmenetű társaságoknál azonban nem kell, hogy ez a mutató 1 fölött legyen, ahol azonban készletértékesítési problémák jelentkeznek, a kötelezettségek teljesítéséhez szükséges, hogy a magasabb likviditási fokú eszközök önmagukban is fedezetet nyújtsanak a kötelezettségekre. A táblázatból kitűnik, hogy a likviditási gyorsráta az egyéni gazdaságokban mindhárom általunk vizsgált évben 1 felett volt, míg a társas vállalkozásokban 1 alatti értéken realizálódott.

A gazdaságokat a számosállatban kifejezett állomány alapján 3 csoportba sorolja a tesztüzemi rendszer: 50 alattiak, 50 és 150 közöttiek, 150 felettiek. A legkisebb méretkategóriába zömében az egyéni, míg a másik két kategóriába a társas gazdaságok tartoznak.

A 100 hektár mezőgazdasági területre jutó sertéslétszám kiegyenlített képet mutat a három méretkategóriában, azonban az üzemre vetített adatokból, a 2. táblázatban jól látszik, hogy a legkisebb és a középső üzemméret között közel kilencszeres, míg a középső és nagy méretkategória között 2012-ben már tizenháromszoros a különbség. Ha a sertésállomány összetételét vizsgáljuk, megállapítható, hogy a hízó esetében a nagyságrendi eltérés hasonlóan alakul a három méretkategóriában, mint az összlétszám esetében, az átlagos kocalétszám viszont üzemenként a vizsgált időszakban eltérő mértékben ugyan, de csökkent.

A mezőgazdasági terület, illetve a vetésterület is jelentős különbséget mutat a három vizsgált gazdálkodói körben. Megállapítást nyert, hogy az üzemméret növekedésével nő a kukoricatermő terület aránya az összes területen belül, ami azt vetíti elénk, hogy minél magasabb egy gazdaságban a sertéslétszám, annál nagyobb mértékben állít elő saját takarmányt, így nem válik kiszolgáltatottá a gyakran hektikusan változó piaci körülményeknek.

2. táblázat: A sertéstartó gazdaságokra vonatkozó adatok a gazdaság mérete szerint

Megnevezés	50 alatti számosállat			50-150 számosállat			150 feletti számosállat		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Üzemszám a mintában	20	28	26	17	14	13	19	21	18
Üzemszám a megfigylet alapsokaságban	1480	1522	1546	175	116	112	172	190	168
Standard termelési érték ezer HUF/üzem	3434	3431,6	3153,1	29935	32332	26545	330680	347509	353499
Standard termelési érték ezer EUR/üzem	13,25	13,24	12,17	115,51	124,76	102,43	1276	1340,9	1364
Összes terület hektár/üzem	5,5	4,12	5,81	35,21	53,26	29,15	293,32	359,09	379,6
Mezőgazdasági terület (MT) hektár/ezer EUR STÉ	0,31	0,26	0,44	0,3	0,42	0,27	0,23	0,26	0,27
Mezőgazdasági terület (MT) hektár/üzem	4,11	3,46	5,38	34,52	52,25	27,36	290,29	352,7	368,05
Állatállomány számosállat/ 100 ha MT	234,52	279,3	164,69	228,82	169,01	270,48	328,23	271,2	264,38
Állatállomány számosállat/ üzem	9,6	9,7	8,9	79,0	88,3	74,0	952,8	956,5	973,1
Követelések, értékpapírok, pénzeszk. ezer HUF/számosállat	326,1	411,07	503,01	208,11	177,2	353,81	88,88	126,17	129,92
Kötelezettségek ezer HUF/számosállat	312,91	234,09	152,7	146,18	336,19	200,51	204,13	242,17	262,12
NETTÓ KÖTELEZETTSÉGEK ezer HUF/számosállat	-13,19	-177	-350,3	-61,94	**158,99**	-153,3	**115,25**	**116**	**132,2**
Agrártámogatások ezer HUF/számosállat	23,25	26,82	54,17	30,75	53,18	36,6	54,48	57,67	60,22
Mérleg szerinti eredmény ezer HUF/számosállat	13,75	123,17	12,2	4,86	49,89	29,61	6,44	7,08	34
Értékcsökkenési leírás ezer HUF/számosállat	49,99	49,64	30,86	22,48	28,45	25,11	35	43,05	37,14
Forgóeszközök ezer HUF/számosállat	452,32	608,19	721,93	317,05	374,71	515,55	230,23	286,67	328,62
Rövid lejáratú kötelezettségek ezer HUF/számosállat	93,94	77,54	113,86	97,96	148,6	179,39	154,66	186,06	170,06
CASH-FLOW ezer HUF/üzem	615,12	1670,9	381,19	2159,3	6918	4048,8	39478	47955	69223
LIKVIDITÁSI GYORSRÁTA	3,47	5,3	4,42	2,12	1,19	1,97	0,57	0,68	0,76
LIKVIDITÁSI RÁTA	4,82	7,84	6,34	3,24	2,52	2,87	1,49	1,54	1,93
DINAMIKUS ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ év	-0,21	-1,02	-8,14	-2,27	**2,03**	-2,8	**2,78**	**2,31**	**1,86**

Forrás: Tesztüzemi Információs Rendszer adatai alapján saját számítás

A *nettó kötelezettségek* értéke (2. táblázat) a kis állatlétszámú üzemekben a vizsgált időszakban növekvő negatív értéket mutatott. A közepes gazdaságok esetében az első és az utolsó évben kaptunk negatív értéket. 2011-ben ebben a méretkategóriában a kötelezettségek közel 159 ezer HUF/számosállattal haladta meg a követelések, értékpapírok, pénzeszközök értékét. A nagy állatlétszámú gazdaságokat növekvő pozitív nettó kötelezettség jellemezte.

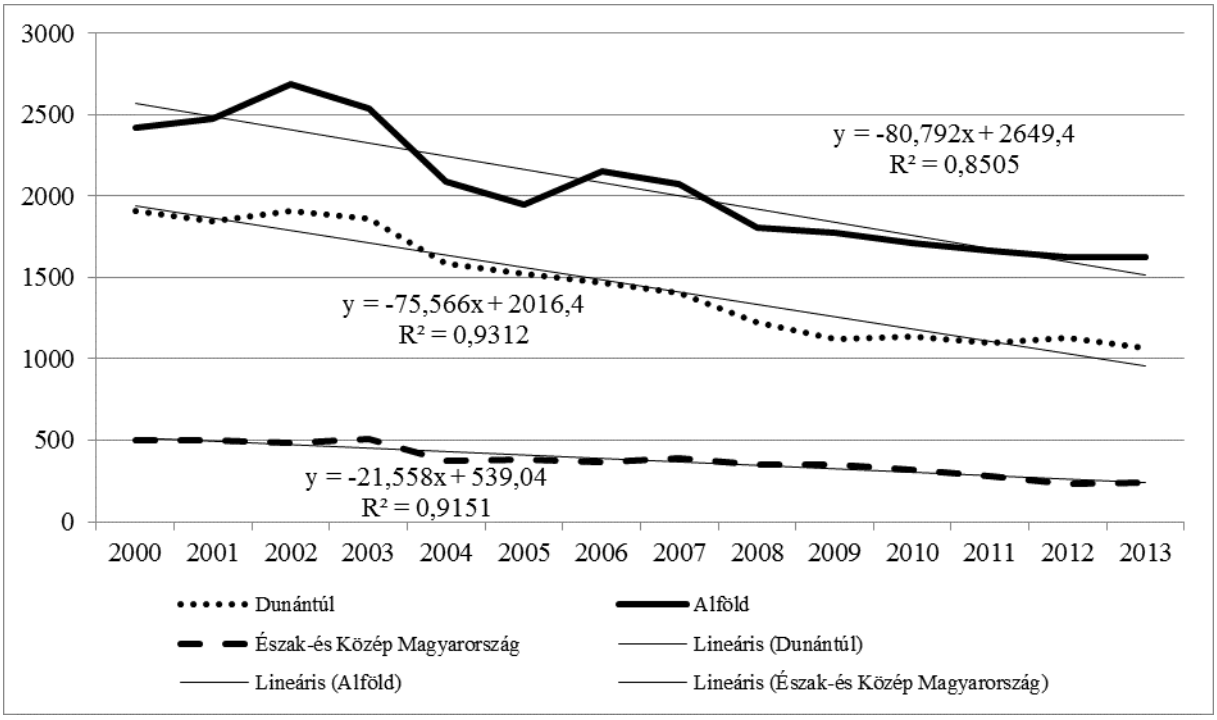
Ebből következik, hogy a kis és közepes gazdaságok működésüket zömében saját forrásból finanszírozták, rosszabbak a lehetőségeik a hitel felvételre és a támogatások elhúzódó pénzügyi rendezése nehezíti a finanszírozást.

A *dinamikus eladósodottság*i mutató a nettó kötelezettség indikátorhoz hasonló képet vetít elénk. A vizsgált időszakban a nagy gazdaságoknál a dinamikus eladósodottság csökkent, melynek oka a cash-flow (Mérleg szerinti eredmény+Értékcsökkenés) emelkedése és a rövid lejáratú kötelezettségek állományának csökkenése, mindkét tényező változása a mutató értékének csökkentése irányában hatott.

A likviditási ráta a kis gazdaságok esetében a legmagasabb köszönhetően az egy számosállatra jutó magas forgóeszköz és alacsony rövid lejáratú kötelezettség állománynak. Az állatállomány létszámának növekedésével az indikátor értéke csökken.

A likviditási gyorsráta az előzőekben tárgyalt mutatóhoz hasonló képet rajzol elénk, a kis és középgazdaságokban 1 feletti értéken realizálódott a vizsgált időszakban. A nagy állatlétszámú gazdaságokban a mutató értéke 83 %-kal kisebb mint a kisgazdaságoké.

A 2. ábra tanúsága szerint a sertésállomány mindhárom nagyrégióban jelentősen csökkent az elmúlt években.



2. ábra: A sertésállomány számának alakulása nagyrégiónként 2000-2013, ezer db

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

2012-ben az Észak- és Közép Magyarországi régióban 239 ezer, a Dunántúli régióban 1069 ezer, az Alföldi régióban 1627 ezer darab volt a sertésszám, amely a vizsgált időszak alatt évente átlagosan rendre 21 558, 75 566, és 80 792 darabbal csökkent. Amennyiben a múltbéli tendenciák tovább folytatódnak 2015-ben az állomány Észak- és Közép Magyarországon nem fogja elérni a 200 ezret sem, a Dunántúlon alig fogja meghaladni a 800 ezret, az Alföldön pedig az 1350 ezer darabot.

A sertésállomány regionális megoszlásában az Alföldi régió dominál (2012-ben a régió aránya meghaladta az 55 %-ot), ezt követi a Dunántúli régió (2012-ben 36,4 % volt), a legkisebb arányt az Észak- és Közép Magyarországi régió képviselte (2012-ben 8,1 %). A sertéstartás ilyen irányú regionális struktúrája nem csak az új évezredtől volt jellemző hazánkban, hanem már korábban is. A kocaállomány regionális helyzete hasonló képet mutatott, mint a teljes sertésállományé, mind tendenciájában, mind az állomány régiók közötti megoszlásában. A vizsgált időszak alatt a kukorica termőterületének 90-92 %-át a Dunántúli, és az Alföldi régió adta, ahogy a sertésállományét is. Az Észak- és Közép Magyarországi régió alacsony sertéslétszámának egyik okaként említhetjük a csekély kukorica termőterületet.

A tesztüzemi adatok azt mutatták, hogy jelentős változás következett be mindkét régióban az alapsokaság üzemszámát tekintve. Míg 2010-ben az alapsokasági üzemszám meghaladta az Alföldi régióban az 1000-et, a Dunántúlon a 730-at, addig a következő két évben 931-re, illetve 609-re csökkent. Azaz a két régióban 73-al, illetve 124-el kevesebb üzem érte el a 4000 euró standard termelési értéket. Ha megvizsgáljuk az egy üzemre jutó mezőgazdasági terület változását, azt tapasztalhatjuk, hogy mindkét régióban, de különösen a Dunántúlon jelentős csökkenés következett be (3. táblázat).

3. táblázat: A sertéstartó gazdaságokra vonatkozó adatok a gazdaság regionális elhelyezkedése szerint

Megnevezés	Alföld			Dunántúl			Észak-Magyarország
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2012
üzemszám a mintában	27	32	29	26	27	25	3
üzemszám a megfigylet alapsokaságban	1004	931	931	733	609	609	63
Standard termelési érték ezer HUF/üzem	13058,5	6352,16	5984,71	64720,4	9131,33	7097,44	37487,72
Standard termelési érték ezer EUR/üzem	50,39	24,51	23,09	249,74	35,23	27,39	144,65
Összes terület hektár/üzem	10,33	6,6	5,63	62,81	9,89	10,84	68,82
Mezőgazdasági terület (MT) hektár/ezer EUR STÉ	0,16	0,25	0,22	0,25	0,25	0,37	0,48
Mezőgazdasági terület (MT) hektár/üzem	8,23	6,12	5,09	61,71	8,94	10,14	68,82
Állatállomány számosállat/ 100 ha MT	470,1	293,68	340,1	296,82	291,92	201,44	120,98
Állatállomány számosállat/ üzem	38,7	18,0	17,3	183,2	26,1	20,4	83,3
követelések, értékpapírok, pénzeszk. ezer HUF/számosállat	108,19	320,55	418,17	121,38	270,33	429,54	378,06
Kötelezettségek ezer HUF/számosállat	165,11	110,62	90,14	234,03	210,76	187,10	75,78
NETTÓ KÖTELEZETTSÉGEK ezer HUF/számosállat	**56,92**	-209,93	-328,03	**112,65**	-59,57	-242,44	-302,28
Agrártámogatások ezer HUF/számosállat	24,84	32,28	27,55	57,11	37,30	51,97	49,39
Mérleg szerinti eredmény ezer HUF/számosállat	9,20	162,79	31,25	5,76	30,81	43,81	126,61
Értékcsökkenési leírás ezer HUF/számosállat	23,71	36,46	36,96	41,02	26,73	24,23	8,98
Forgóeszközök ezer HUF/számosállat	194,55	500,02	529,30	276,73	408,98	650,58	465,37
Rövid lejáratú kötelezettségek ezer HUF/számosállat	109,02	59,15	80,28	165,99	87,25	130,23	75,78
CASH-FLOW ezer HUF/üzem	1272,83	3579,84	1181,03	8568,12	1501,49	1390,06	11289
LIKVIDITÁSI GYORSRÁTA	0,99	5,42	5,21	0,73	3,1	3,3	4,99
LIKVIDITÁSI RÁTA	1,78	8,45	6,59	1,67	4,69	5	6,14
DINAMIKUS ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ év	**1,73**	-1,05	-4,81	**2,41**	-1,04	-3,56	-2,23

Forrás: Tesztüzemi Információs Rendszer adatai alapján saját számítás

A *nettó kötelezettségek* (3. táblázat) értéke mindkét régióban az utolsó két évben negatív értéket ért el köszönhetően annak, hogy a követelések, pénzeszközök, és értékpapírok állománya meghaladta a kötelezettségek értékét. Ebből következik, hogy a gazdaságok jelentős része működését zömében saját forrásból finanszírozta. 2012-ben három nagy húsüzem került a csőd szélére a Kapuvári Húsüzem, a Gyulai Húskombinát, és a Pápai Hús. Mindhárom húsüzem jelentős kint levőséget halmozott fel.

Ezzel összefüggésben a *dinamikus eladósodottság*i mutató ezekben az években szintén növekvő negatív értéket mutatott.

A likviditási ráta 2010-hez képest jelentős növekedést mutatott, az alföldi és a dunántúli nagyrégióban is. Az első évhez képest az indikátor az Alföldön 2011-ben több mint 374 %-kal, 2012-ben 270 %-kal, a Dunántúlon 2011-ben 181 %-kal míg 2012-ben közel 200 %-kal növekedett. Ezt az emelkedést két tényező együttes hatása okozta. Egyrészt a forgóeszközök állománya mindkét nagyrégióban jelentős növekedést mutatott (pl. 2012-ben az Alföldön + 172,1 %, a Dunántúlon + 135,1 %). Másrészt a rövid lejáratú kötelezettségek egy számosállatra vetített értéke a 2011-ben és 2012-ben 2010-hez képest az Alföldön 45,7 %-kal illetve 26,4 %-kal, a Dunántúlon pedig 47,4 %-kal és a 21,5 %-kal csökkent. Mind az itt vázolt tendenciákat illetően, mind pedig a vizsgált időszak utolsó évének mutatószámát

(Alföld: 6,59, Dunántúl: 5) értékelve megállapítható, hogy az eladósodottság változása kedvező volt a gazdaságokban.

A likviditási gyorsráta tekintetében a változás nagyobb mértékű volt, mint a likviditási ráta esetében (Alföld: + 426,3 %, Dunántúl: 452,1 %), melynek oka hogy az utolsó évben csökkent a készletek értéke.

4. Összefoglalás

Összefoglalásként megállapítható, hogy a sertéstartás jelentős visszaesésének oka, a sertéstartó egyéni gazdaságok számának és termelésének nagyarányú csökkenése. A kisgazdaságokat sokkal inkább sújtotta a beszűkült hazai és nemzetközi piaci potenciál, az alacsony jövedelmezőség. A vizsgálatok eredménye alapján elmondható, hogy hazánkban a sertéstartó kisgazdaságok száma jelentősen meghaladja a nagygazdaságokét, azonban mind az átlagos területhasználatuk, mind az átlagos hízó- és kocalétszámuk elmarad attól.

Jellemzően a területalapú támogatások pénzügyi rendezése átnyúlik a következő üzleti évre, amely az egyéni gazdálkodó pénzügyi helyzetét nehezíti. A sertésállomány regionális elhelyezkedése jelentős különbséget mutat. A sertéstartás szempontjából az Alföldi régió tekinthető a legjelentősebbnek. A vizsgált időszak alatt a már korábban elindult negatív folyamatok tovább folytatódtak, aminek következtében a három nagyrégió mindegyikében évről évre csökkent az állatlétszám. A tesztüzemi adatok azt mutatták, hogy 2011-re több olyan gazdálkodó hagyott fel a sertéstartással, akik alacsony jövedelmet tudtak realizálni, vagy veszteségesek voltak. A vizsgált utolsó két évben mindkét régióban negatív a nettó kötelezettségek értéke, ami azt mutatja, hogy a gazdálkodók nem tudták eredményesen behajtani kint levőségeiket, melynek egyik oka a feldolgozóiparban tapasztalható válsághelyzet. A megoldási lehetőséget a horizontális és a vertikális integrációban látjuk, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy az erre való hajlandóság a gazdák részéről nem mindig van meg a bizalom hiánya és az érdektelenség miatt.

Irodalomjegyzék

1. Bartha A. [2012]: *A sertésvertikum stratégiai elemzése*; PhD értekezés, Debrecen, 2012
2. Béládi K. – Kertész R. [2013]: *A főbb mezőgazdasági ágazatok költség- és jövedelemhelyzete* 2011 AKI
3. Benedek Zs. - Rajnai Cs. - Kovács J. [2012*]: Kistermelői sertéstartás*; LIV. Georgikon Napok, Keszthely, Programfüzet (ISBN 978-963-9639-47-8)
4. Gere Zs. – Gere T. [2006]: *A hazai sertéságazat helyzete és kilátásai gazdálkodás* 50. évf. 15. sz.
5. Hegedűsné Baranyai N. [2013]: *Rövid és hosszú távú ciklikusság a kukorica- és a sertéságazat idősoraiban* Gazdálkodás 57. évf. 6. szám.

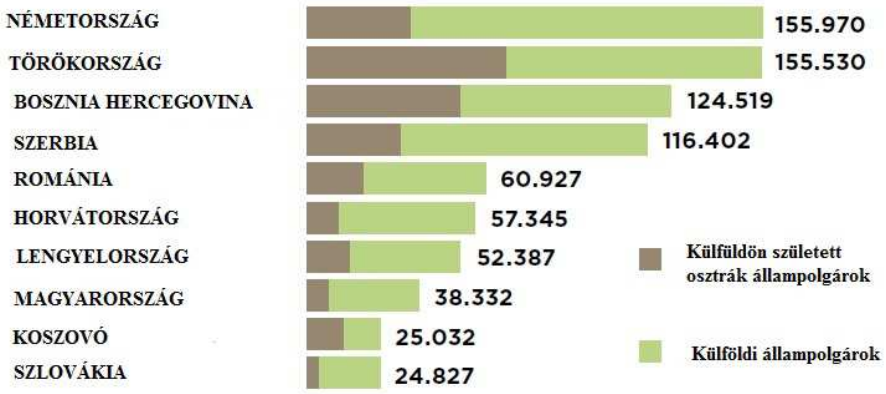
KOVÁCS ELŐD PÉTER[317]: Migráns munkavállalók Ausztriában. Az osztrák munkaerőpiac magyar vonatkozásai a fókuszban Burgenlanddal.

1. Bevezetés

Nyugat-Dunántúl és az osztrák Burgenland múltja hosszú időn keresztül egy egységet alkotott, hogy aztán a világháborús időszakot követően mindketten önálló fejlődési pályát bejárva tudatos különállás és függetlenség jellemezze őket. A kapcsolat a két térség között – részben kényszerből, részben a határ mentiségből adódó lokális előnyökből kifolyólag – sosem szakadt meg teljesen, és hazánk Uniós csatlakozását követően szorosabbá majd a 2011-es – magyar szempontból teljes – osztrák munkaerőpiaci nyitást követően újra szorossá vált. Miközben pusztán a GDP-t vizsgálva megállapítható, hogy az Ausztria területének mintegy 5%-át adó Burgenland annak egyik leggyengébben teljesítő tartománya, Nyugat-Dunántúl viszont hazánk egyik legjobb helyzetben lévő régiója, munkaerő-migráció szempontjából mégis erősen küldő ország lettünk. A határ menti megyékből tízezres nagyságrendben ingáznak napi szinten honfitársaink Ausztriába dolgozni, ami érhető is tekintettel arra, hogy 2013-ban például az osztrák havi átlagbér értéke minden juttatás figyelembe vételével 2.377 EUR volt [Sozialversicherung.at, 2014]. Az osztrákok viszont nem jóval kisebb számban jönnek Magyarországra dolgozni, hiszen a határ két oldalán a gazdasági fejlettségben meglévő különbség hazánk EU-s csatlakozását követően sem mérséklődött. Burgenlandban a GDP 2007-2009 között a gazdasági válság legdominánsabb időszakában 2.5%-kal bővült, miközben a Nyugat-Dunántúlon 12%-kal csökkent [KSH, 2012].

2. Munkaerő-migránsok Ausztriában

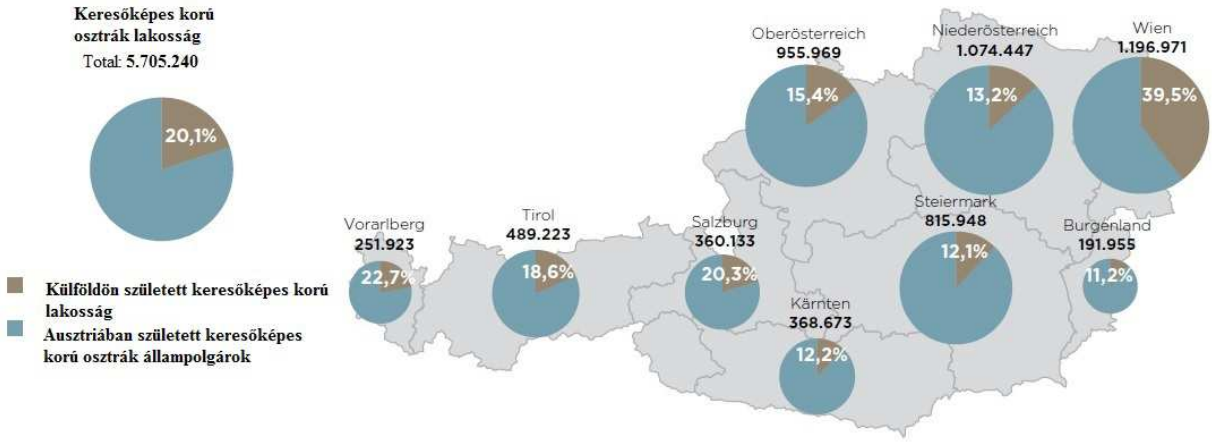
2013 januárjában 1 millió 147 ezer fő külföldi származású személy élt keresőképes korban Ausztriában. A legtöbb migráns Németországból érkezett, szám szerint mintegy 156 ezer fő, illetve a törökök közel azonos létszámmal [ÖIF, 2014a]. Az osztrák munkaerőpiac 2011-es globális nyitásáig bizonyos küldő országok állampolgárai – köztük a magyarok is – részlegesen el voltak zárva az osztrák munkaerőpiactól, azonban mára jelenlétük komoly tényezővé vált, és további növekvő szerepüket valószínűsíthetjük az osztrák migráns lakosság körében. Az 1-es ábra a keresőképes korú külföldi származású lakosság egészét ismerteti állampolgári és küldő ország bontásban.



1. ábra: Keresőképes korú lakosság Ausztriában
Forrás: Migration&integration 2013/14, ÖIFa

[317] PhD-hallgató, Széchenyi István, Győr

A keresőképes korú külföldi származású osztrák lakosság 2013. január elsejei állapotának tartományonkénti bontását vizsgálva látható, hogy az 5 millió 705 ezer fő keresőképes korú teljes osztrák lakosság több mint 20 százalékát adták. Közülük legtöbben – közel 40 százalék – Bécs tartományban él, mintegy 473 ezer fő. Az ÖIF statisztikák szerint a második legtöbb migránst bevonzó tartomány Voralberg, ahol közel 252 ezer fő él, ezt követi Salzburg illetve Tirol. A 2-es ábra a tartományi bontást szemlélteti.



2. ábra: Keresőképes korú lakosság Ausztriában tartományonként
Forrás: Migration&integration 2013/14, ÖIFa

Az osztrák keresőképes korú lakosság mintegy 18 százaléka külföldi származású [ÖIF, 2014a], ami jórészt annak is köszönhető, hogy az elmúlt ötven év alatt mintegy 904 ezer fővel nőtt Ausztria lélekszáma a migráció eredményeképpen [SEEMIG, 2014]. 2011. május elsejével Ausztria több később csatlakozott Uniós ország mellett feloldotta hazánk polgáraival szemben is a munkaerőpiacára való belépés még fennálló részleges korlátozását, és a kelet-közép-európai munkakereső külföldiek egyik kiemelt munkaerő-migrációs célországává vált. A külföldi – és köztük a magyar állampolgárságú – keresőképes (15-64 év) korú munkavállalók arányaiban ugyan kisebb százalékban vannak foglalkoztatva, mint az osztrák állampolgárok, ám jelentőségük az osztrák munkaerőpiacon így is komolynak tekinthető. 2012-ben az osztrák állampolgárok 73.7%-a volt foglalkoztatva, míg ugyanez a külföldi munkavállalók esetében csupán 64.9% volt [SEEMIG, 2014]. Komoly átrendeződés figyelhető meg ezen a téren az osztrák állampolgárok javára, hiszen 2001-ben még mind a hazai mind a külföldi keresőképes korú munkavállalók esetében egyformán 68% volt a foglalkoztatottak aránya.

A 2011-es teljes munkaerőpiaci nyitása után a célországba ténylegesen kiköltözötteken túlmenően naponta több százezer fő ingázik Ausztriába a szomszédos országokból megélhetést keresve és biztosítva családjainknak. Az osztrák ’modell’ vonzereje az ország gazdasági stabilitása mellett a szociális- és ellátó rendszerének biztonságán alapul, ám az elsődleges migrációs motivációs tényező a Kelet-Európai bérekhez való sokszoros különbség maga, ami adott esetben évi 14 alkalommal történő bérfizetést is magában foglal. Az Österreichischer Integrations Fonds (a továbbiakban ÖIF) statisztikái alapján 2013 év elején a keresőképes korú lakosság (15-64 év) 18 százaléka rendelkezett migrációs háttérrel [ÖIF, 2014a]. Ez azt jelenti, hogy ebben az időszakban, Ausztriában összesen 1 millió 147 ezer fő volt migráns, ami figyelemre méltó adat. Az ÖIF statisztikái szerint Svájcból, illetve EU/EWR tagállamból összesen 447 ezer 500 fő migrált Ausztriába, míg a többi 700 ezer fő más országból származik. Ugyanezen ÖIF statisztika szerint az Ausztriában élő migrációs háttérrel rendelkező sze-

mélyek 24%-a már gyerekkorában Ausztriába került a családjával, és a migránsok 19 százaléka választotta a célországot munkaerő-migrációs célokkal [ÖIF, 2014a].

A legtöbb munkaerő-migráns a kereskedelemben, az építőiparban és a turizmus területén tevékenykedik. Önmagában az a tény, hogy a nem migráns osztrák munkavállalók csupán 17.5 százaléka hajlandó több műszakban dolgozni alátámasztja azt a tényt, hogy Ausztriának is szüksége van külföldi munkavállalókra bizonyos munkakörök betöltéséhez, hiszen ezeket az osztrákok sok esetben nem hajlandóak elvállalni az ott elérhető munkabér és egyéb juttatások fejében. Hiszen a migráns munkavállalók esetében ugyanez az arány meghaladja a 25 százalékot, ami azért jelentős különbségnek mondható. A munkanélküliségi statisztikák ráerősítenek a külföldi migráns munkavállalók szerepének fontosságára, hiszen az osztrák nem migráns munkavállalók esetében az ÖIF statisztikát 2012 vonatkozásában 6.5 százalék, míg a migráns munkavállalók esetében 9.7 százalékos munkanélküliségi rátát igazolnak vissza, ami 50 százalékos mértékű különbséget jelent [ÖIF, 2014a]. Ennek tudatában érthető az osztrákok hozzáállása bizonyos munkalehetőségek, illetve munkavállalási formák el nem fogadása kapcsán.

2012-ben a migrációs folyamatok szaldóját vizsgálva megállapíthatjuk, hogy hazánk a németeket is megelőzve az első helyen vannak a rangsorban, a küldött vs. a fogadott emberek számát illetően. Az 1-es táblázat a 2012-es osztrák migrációs folyamatokat szemlélteti.

1. táblázat: a 2012-es osztrák migrációs folyamatok

Nemzetközi migrációs tendenciák Ausztriában 2012-ben	**MIGRÁCIÓ**		
	+	**-**	**sum**
	AUSTRIA		
Németország	17 774	11 545	6 229
Magyarország	13 066	6 457	6 609
Olaszország	3 095	1 605	1 490
Svájc	645	477	168
Szlovákia	5 957	3 538	2 419
Bulgária	3 631	2 137	1 494
Lengyelország	7 105	3 686	3 419
Románia	13 362	8 004	5 358
Egyéb EU/EWR országok	12 543	8 009	4 534
Volt Jugoszlávia	15 480	10 530	4 950
Törökország	4 088	3 151	937
Egyéb	28 859	15 255	13 604
Ausztria	14 753	22 167	-7 414
TOTAL:	140 358	96 561	**43 797**

Forrás: Migration&integration 2013/14, ÖIFb alapján saját szerkesztés

A táblázatból egyébként jól látható, hogy jelentős mozgás van Ausztrián belül a tartományok között is, illetve Németország küldő dominanciája továbbra is meghatározó. Összességében közel 44 ezer fővel bővült egy év alatt a lakosság a migrációnak köszönhetően, és a szakmai becslések alapján az Ausztriába, mint munkaerő-migrációs célországba való migráció további jelentős növekedésére lehet számítani.

3. Az osztrák munkaerőpiac jelene - migráns munkavállalók Ausztriában

Ausztria migrációs vonzereje elvitathatatlan, 2001 óta minden évben pozitív mérleget mutat a migrációs szaldója, 2012-ig közel 400 ezer fős többletet mutat az egyenleg [SEEMIG, 2014]. Az AMS adatai alapján 2015. február végén 397.589 fő regisztrált munkanélküli volt Ausztri-

ában, ami az előző hónaphoz képest 11.4%-os növekedést mutat, és összességében 10,3%-os munkanélküliségi rátát ad. Fiatalok és idősek közötti bontásban vizsgálva a munkanélküliséget az látható, hogy Ausztriában a 25 év alattiak 13.1%-a volt 2015. február végén munka nélkül, míg az 50 év felettiek 26.2%-a. Burgenlandban szintén 2015. február hónapban a 25 év alattiak 11.1%-a volt munkanélküli, míg az 50 év felettiek 33.6%-a, ami azt mutatja, hogy a fiatalok ebben a tartományban valamivel könnyebben találnak munkát mint az országos átlag, azonban az idősek esetében sokkal rosszabb a helyzet. Az átlagos munka nélkül töltött időszak 104 nap volt ebben az időszakban [AMS, 2015]. Ausztriában 2013-ban a foglalkoztatottak átlag-életkora férfiak és nők esetében együttesen 39.3 év volt, ami 0.2%-kal magasabb a korábbi év adatánál, míg Burgenland esetében 39.7 év, ami szintén 0.2% emelkedés mutat [Sozialversicherung.at, 2014].

A 2011-es népszámlálás adatai alapján Ausztria lakossága 8.401.940 fő volt, akik közül Burgenlandban laktak a legkevesebben, szám szerint 285.685 fő, míg a legtöbben Bécs tartományban 1.714.227 fő [STATISTIK AUSTRIA, 2013]. 2014.01.01 napján 287.5 ezer fő élt Burgenlandban, akik közül 19.5 ezer fő volt külföldi állampolgár, vagyis mintegy 6.8 százalék [Burgenland.at, 2014a]. Az Osztrák Társadalombiztosító statisztikái szerint 2015. februárban, Ausztriában összesen 3.457 ezer fő rendelkezett munkaviszonnyal [sozialversicherung.at, 2015]. Burgenlandban 93.909 fő volt foglalkoztatva, közülük 14.730 fő kereskedelemben, 14.666 fő pedig a termelésben dolgozott. Mindössze csupán 146 fő foglalkoztatott volt, akik nem a keresőképes korú lakosságba tartoztak. Az összes foglalkoztatott közül 591.999 fő volt külföldi, ami az előző év azonos időszakához képest mintegy 4%-os növekedést mutat. Az Ausztriában munkát vállalók nemi megoszlása kapcsán érdekes tény, hogy miközben az osztrák állampolgárok esetében a férfiak csupán 2%-kal vannak többen, mint a nők, a külföldi munkavállalók esetében ez 7%.

Burgenland tartományban ez az arány még drasztikusabb eltérést mutat, a 19.106 fő külföldi munkavállaló több mint 62%-a férfi, s csupán kevesebb, mint 38%-a nő. Burgenlandban a munkavállalók több mint 20%-a külföldi állampolgár. Ausztriában a mintegy 592 ezer fő külföldi munkavállalóból 2015. februárban 69.844 fő volt magyar állampolgár, amivel a németek után a második legnagyobb küldő ország voltunk. A legtöbb magyar Bécs tartományban dolgozik, szám szerint 12.648 fő, míg a második legtöbb magyart foglalkoztató tartomány Burgenland, ahol 12.293 magyar dolgozik. Arányaiban viszont itt jelentős magyar dominancia érvényesül, hiszen az összes burgenlandi külföldi munkavállaló több mint 64%-a magyar [sozialversicherung.at, 2015]. Ennek oka nyilvánvalóan a történelmi és földrajzi közelség [Pogátsa et al, 2014].

A külföldi munkavállalók közül Ausztriában a legtöbben a vendéglátóiparban voltak foglalkoztatva, szám szerint 103.895-en, illetve a termelésben 92.046 fő, és a kereskedelemben 84.190 fő. Ez a három ág adta az összes külföldi foglalkoztatott több mint 47%-os bázisát. Miközben az összes osztrák munkavállaló 6.3%-a dolgozik csupán a vendéglátóiparban, a külföldi munkavállalók 17.6%-a dolgozik ebben a szektorban, ami a tevékenység multilinguális kiszolgálási igénye miatt érthető is. Csak úgy, mint az a korábban ismertetett adatoktól való eltérés, hogy a férfiak vs. nők foglalkoztatotti aránya ebben a szektorban a külföldi munkavállalók esetében fordított, 2%-kal többen vannak, mint a férfiak. Burgenlandban a 19.106 fő külföldi munkavállaló közül a legtöbben, 3.776 fő a termelésben dolgozik, 3.348 fő a kereskedelemben, 2.904 fő pedig a vendéglátóiparban. A termelésben dolgozók mintegy 72%-a férfi.

A burgenlandi tartomány által közzétett STATISTIK AUSTRIA adataiból készített kimutatás szerint 2002 és 2013 között a népességvándorlás szaldója Burgenland 20.953 fős lélekszám-növekedését mutat, ahol a külföldi vs. osztrák tartományokból érkező migráció a külföldiek javára pár százalékos eltérést mutat [Burgenland.at, 2014b].

ÉV	NÉPESSÉGVÁNDORLÁS összesen			KÜLFÖLD			TARTOMÁNYOK		
	ODA	EL	SZALDÓ	ODA	EL	SZALDÓ	ODA	EL	SZALDÓ
2002	6.269	5.626	643	1.980	1.457	523	4.289	4.169	120
2003	6.229	5.204	1.025	1.967	1.244	723	4.262	3.960	302
2004	6.848	4.945	1.903	2.162	1.066	1.096	4.686	3.879	807
2005	7.106	5.292	1.814	2.068	1.182	886	5.038	4.110	928
2006	7.056	5.174	1.882	1.913	1.160	753	5.143	4.014	1.129
2007	7.583	5.822	1.761	2.120	1.495	625	5.463	4.327	1.136
2008	8.675	6.020	2.655	2.741	1.606	1.135	5.934	4.414	1.520
2009	8.121	6.395	1.726	2.830	1.769	1.061	5.291	4.626	665
2010	8.202	6.424	1.778	2.740	1.881	859	5.462	4.543	919
2011	9.006	6.944	2.062	3.265	2.165	1.100	5.741	4.779	962
2012	9.291	7.292	1.999	3.455	2.159	1.296	5.836	5.133	703
2013	8.966	7.261	1.705	3.296	2.095	1.201	5.670	5.166	504
2002 - 2013	**93.352**	**72.399**	**20.953**	**30.537**	**19.279**	**11.258**	**62.815**	**53.120**	**9.695**

3. ábra: Népességvándorlás Burgenlandban 2002- 2013 között
Forrás: burgenland.at

Az egyirányú migrációt vizsgálva megállapítható, hogy 2/3 – 1/3 arányban a más osztrák tartományokból érkezők vannak túlsúlyban a külföldiekkel szemben, azonban a külföldre migrálók aránya az összes elvándorlás mellett döntők csupán alig több mint negyede, míg az országon belül más tartományokba vándorlók adják a ¾ részt.

4. Összefoglalás

A dolgozatomban feldolgozott munkaerőpiaci, társadalombiztosítási, ÖIF és egyéb statisztikák és adatok alapján megállapítható, hogy a migráns lakosság és külföldi munkavállalók fontos szerepet játszanak az osztrák munkaerőpiacon. A magyar munkavállalók jelenléte Ausztriában dinamikusan növekvő tendenciát mutat, a szomszédos Burgenland tartományban pedig az összes külföldi munkavállaló 64%-a magyar állampolgár, miközben minden ötödik foglalkoztatott külföldről érkezett. Nem szabad elfelejtenünk azt a fontos tényt sem, hogy a hivatalos statisztikában megjelenő munkavállalókon túlmenően számos honfitársunk ausztriai munkavállalását valószínűsíthetjük a feketegazdaságban, akik nem jelennek meg a fogadó ország munkaerőpiaci és/vagy társadalombiztosítási statisztikáiban. A statisztikák alapján biztosan kijelenthető, hogy csak Ausztriában mintegy 70 ezer magyar dolgozik legálisan.

Irodalomjegyzék

1. Arbeitsmarktservice Österreich (2015), Arbeitsmarkt & Bildung / Februar 2015. - http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ams.at%2F_docs%2F001_am_bildung_0215.pdf&ei=O7gmVaDFIcrcUZKag5gK&usg=AFQjCNE77EseXmjfXURoeHeu4Tk0ON43aA&bvm=bv.90491159,d.bGQ (letöltve: 2015.04.01)
2. Burgenland.at (2014a), Bevölkerung am 1.1.2014 nach Alter, Geschlecht und Staatsangehörigkeit nach Gemeinden (Tabelle) - http://www.burgenland.at/land-

politik-verwaltung/land/statistik-burgenland/menschen-und-gesellschaft/ bevoelkerung / (letöltve: 2015.04.01)
3. Burgenland.at (2014b), Wanderungen Burgenland 2002-2013 (Tabelle) - http://www.burgenland.at/land-politik-verwaltung/land/statistik-burgenland/menschen-und-gesellschaft/bevoelkerung/ (letöltve: 2015.04.01)
4. Fassmann, Heinz – Musil, Elisabeth – Gruber, Kathrin (2013), *Dynamic Historical Analysis of Longer Term Migratory, Labour Market and Human Capital Processes in Austria.* Country report developed within the project 'SEEMIG Managing Migration and Its Effects – Transnational Actions Towards Evidence Based Strategies' http://www.seemig.eu/downloads/outputs/SEEMIGHistoricalAnalysisAustria.pdf
5. Hauptverband der österreichischen Versicherungsträger, (2015). Statistische Daten aus der Sozialversicherung – Beschäftigte in Österreich – December 2014.http://hauptverband.at/portal27/portal/hvbportal/content/ contentWindow?contentid=10007.693676&action=2&viewmode=content (letöltve: 2015.01.12.)
6. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2015), Statistische Daten aus der Sozialversicherung – Beschäftigte in Österreich, Berichtsmonat Februar 2015. - https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/esvportal/content/contentWindow?contentid=10007.683681&action=2&viewmode=content (letöltve 2015.04.01)
7. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2014), Statistisches Handbuch der österreichischen Sozialversicherung, - http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bva.at%2Fportal27%2Fportal%2Fbvaportal%2Fcontent%2FcontentWindow%3Fcontentid%3D10008.603361%26action%3Db%26cacheability%3DPAGE%26version%3D1415022674&ei=I9wqVZ6mGqbXyQOq7IFA&usg=AFQjCNEPkCw2Z6MS7p2PjvyAgXqCfFg3DQ&bvm=bv.90491159,d.bGQ (letöltve: 2015.04.02)
8. KSH (2012), Burgenland és Nyugat-Dunántúl – a határ két oldala. - http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ksh.hu%2Fdocs%2Fhun%2Fxftp%2Fidoszaki%2Fregiok%2Fgyorburgenland.pdf&ei=H9UqVcL0L-vMygP6ioHQCA&usg=AFQjCNFzzG3MVCvyJDND6ak60OiRFjWQWw&bvm=bv.90491159,d.bGQ (letöltve: 2015.04.01)
9. ÖIF: Migration& Integration (2014a). Schwerpunkt: Arbeit und Beruf. Zahlen.daten.indikatoren.http://www.integrationsfonds.at/zahlen_und_fakten/migration_integration_schwerpunkt_arbeit_und_beruf/ (letöltve: 2014.11.26.)
10. ÖIF: Migration& Integration (2014b). Schwerpunkt: Bundesländer. Zahlen.daten.indikatoren.http://www.integrationsfonds.at/zahlen_und_fakten/migration_integration_schwerpunkt_bundeslaender_201314/ (letöltve: 2014.11.26.)
11. Pogátsa Z. et al. (2014), A magyar-osztrák határtérség munkaerő-piaci folyamatainak alakulása az elmúlt 10 évben, NYME KTK.
12. STATISTIK AUSTRIA (2013), Bevölkerung Österreichs seit 1969 nach Bundesländern. - http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen/bevoelkerungsstand/ (letöltve: 2015.04.01)

KÁROLY TAMÁS MAJOROS[318]: The Impact of Cluster Formation on the Development of SMEs

Abstract

Cluster has become a buzz word; it is often used to define the corporate relations describing the mechanism of mutualism and interdependency. Yet it is not far from pool-type cooperative systems for enhancing efficiency, either, or from the synergic cooperation of economic enterprises in regulated frameworks.
Recognizing that the rate of high-tech and knowledge-intensive services is high in the SMEs of countries that perform well, the question arises: how can we support and encourage the spread of such SMEs. Universities have a significant role in the establishment of knowledge- and technology-intensive SMEs and bridging the gap between public-sector research and its application in business.
Obviously the reaction of economies and, within them, the SME sector to turbulent market shocks depends on a number of characteristics and factors. On the basis of what we have experienced so far, however, it can be concluded that the involvement of innovation, research, and educational institutions into developments as well as business incubators, spin-offs, and knowledge sharing can make any sector much more resistant to economic challenges.

keywords: SMEs, recession resistance, clusters, development of regional economies

1. The Relation between Cluster Formation and SMEs

The SMEs of European Union member states face formidable challenges while recovering from the traumas caused by the prolonged economic recession that started in 2008. As they were unable to become independent from the turbulent macroeconomic effects, they have been struggling ever since to raise added value and headcount to the levels before the crisis.
The performances of the member states show a divergent picture. As for the performance of SMEs, only Germany, Austria, and Malta were able to exceed the 2008 pre-crisis levels by 2011, while Belgium, Finland, France, and Luxemburg performed at the 2008 levels. The other member states were unable to recover to the pre-crisis levels in terms of employee headcount and production of added value.
The outstanding performance of SMEs in Austria and Germany can be traced back to three significant factors. The *first* is the concentration of SMEs' employees in *high-tech and knowledge-intensive* services. *Secondly,* the *labor productivity* of these high-tech and knowledge intensive sectors *is higher,* and they are more capable of producing for export and attracting investments. In the best-performing member states the conditions mentioned above were all granted. *Thirdly,* in the countries that perform well *the growth of employment is combined with the increase of labor performance,* although this growth rate does not exceed the one before the crisis.
The labor demand of SMEs mainly increased in the service and commercial sectors, while in mining and construction a concentration process took place. Looking at the change in added value, it can be noted that growth in the manufacturing and commercial sectors is relatively high, and the augmentation in added value through the various industries results from performance increase rather than the expansion of employment.

[318] PhD student, University of Miskolc

Supposing that the ratio of high-tech and knowledge-intensive services is high in the SMEs of countries that perform well, the question arises: how can we promote the spread of such SMEs. Universities have a significant role in the establishment of knowledge- and technology-intensive SMEs and bridging the gap between public-sector research and its application in business.
Decision makers must realize both on the national and on the regional level that incubators are the tools of economic development, they are innovative, and they are the driving force behind the new technology-based growth. The establishment of incubators requires significant investment from the various stakeholders, but their benefits are also distributed through the various groups of society. All these clearly demonstrate that there is a real need for supporting the „best-practice" type incubator model, the establishment of spin-offs, and the expansion of high-tech and knowledge-intensive services in order to ensure economic stability and development on a sound basis.

2. **Clusters, Theories**

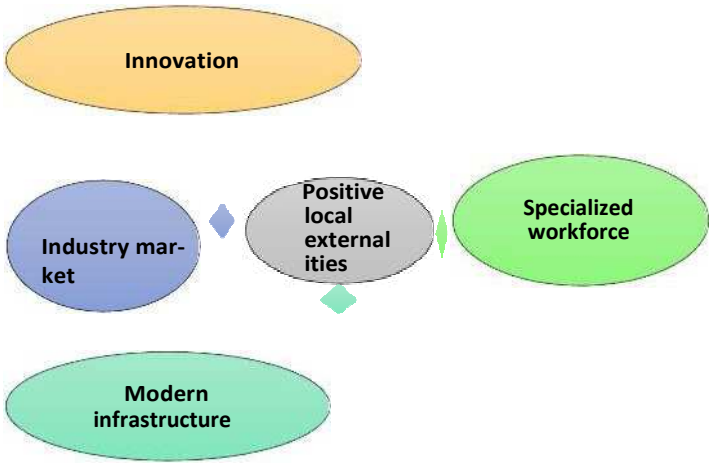
"Clusters: the aggregate of *independent companies of the same industry*, their networks, and related economic sectors and institutions that *use one another's products and services* at a relatively high rate, *rely on the same knowledge base and infrastructure*, and are able to *utilize the same type of innovation*" [Enright 1998].
Scientific approaches fall into three main trends: the one formed along the line of neoclassical economics represented by *Paul Krugman* and company, the *Porterian* line of business studies, which investigates on the basis of the interests and decisions of economic players, and the regional studies of *McCann*, which aim to discover regional progress and economic development.
According to *Alfred Marshall*'s theory based on the examination of local externalities, certain factors that are difficult to express monetarily also must be considered in addition to the ones that can be expressed in currency, as the former can significantly influence the results of feasibility calculations. Marshall's approach divided the effect of economies of scale - the reduction of mean costs through quantitative increase - to an internal and an external economies-of-scale factor. Factors determining economies of scale within the factory include size, costs, the organization at hand, and the efficiency of management. External economies of scale, as the name suggests, are external factors that influence economies of scale. The most important ones are *size of industry, technological development, location, qualification level of workforce, and local institutional environment.*
Through their cost-reducing and integrative effect reduction of transportation and transaction costs, faster spread of information and experiences the local externalities listed above play a significant role in strengthening already operating industries and the development of SMEs settled around them.
The sources of positive local externalities' mutually reinforcing processes [Krugman 1991], which can be observed in the formation of industrial districts, can be grouped in the following way:

- specialization of local suppliers
- specialization of local labor markets
- overflow of technological knowledge
- modern infrastructure

In the case of the coincidence of the factors mentioned above within a given region, determining industrial advantages result from the impacts, and sensing this, the network of suppliers continuously increases its output, which brings specialization through the decrease of unit costs. This process has a beneficial influence on the labor market and the educational

institutions that partially supply it, in which further specialization processes start in order to adequately satisfy demands. By way of sharing business experiences and the overflowing technological knowledge accumulated in the meantime (also known as innovation), the application of *best practices* and *benchmarking* spreads.

Figure 1 – local externalities



Source: Lengyel (2003)

According to Krugman's approach, two different groups of factors can influence cluster formation, namely *centripetal* and *centrifugal* factors. We can talk about impacts formed along *centripetal* lines of force, also known as positive externalities, when the major markets attract the network of supplier and service SMEs the precondition of this type of cluster formation is the mobility of factors. We can talk about centrifugal factors negative externalities when the mobility of certain or all the factors is lacking. Examples are immobility of the workforce or other factors of production - raw materials- which work against network formation. Beside these two opposing groups of factors, the specific transportation costs and the logistics network also play a determining role, as the end points of these costs decisively influence concentration or other type of spatial distribution.

Table 1 ***Types of distribution of cluster formation on the basis of transaction costs and externalities***

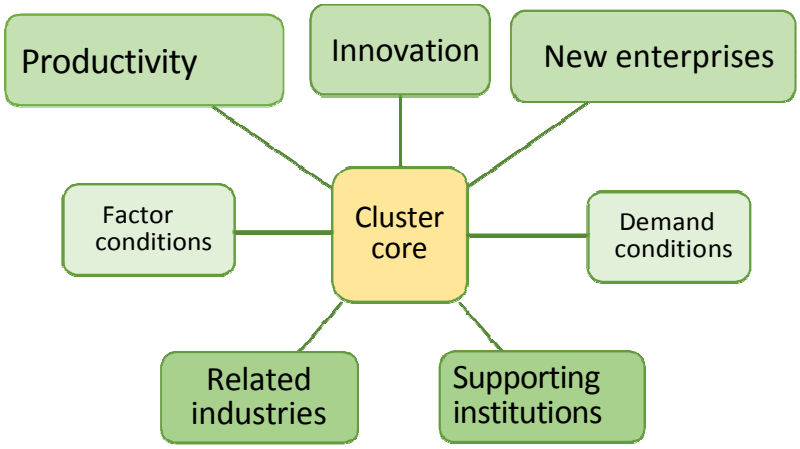
Role of externalities	**Extent of spatial transaction costs**		
	Uniformly low	**Heterogeneous**	**Uniformly high**
Weak	**Spatial entropy**	**Random distribution**	**L-W space organization**
Strong	**Small connected clusters**	**Super clusters**	**Small disconnected clusters**

Source:Scott (1998) and Lengyel (2003)

Scott approaches the formation of different types of clusters along two dimensions, which is the combination of *Marshall*'s neoclassical economics approach technological (overflow) externalities and institutional economics focusing on the role of transaction costs.

When categorizing the various types of clusters, [McCann 2011,2008] positioned the companies on the basis of transaction costs and benefits resulting from local and urbanizing effects. He differentiated between *perfect agglomeration* industry clusters in real metropolitan environments whose size enables them to participate in the global competition and form relationships among the partners without commitments and *industry complexes*, that is, individual local companies in dominant positions which can determine their environments (research institutions, labor market, suppliers). He also identified a type of cluster in high-tech industries where creativity, flexibility, tolerance, cooperation and entrepreneurial spirit are essential, therefore interdependence is emphasized, and, although it is organized locally or regionally, it is typical around smaller towns.
When it comes to maintaining competitive advantages, [Porter 2000] unequivocally emphasizes the role of innovation. Because of high resource prices, it is more and more difficult nowadays to achieve lasting competitive advantage, and the key to enhance productivity is continuous improvements. Companies that are unable to finance innovation have only one chance to stay competitive: adopting and applying the most recent developments as soon as possible. Porter divided the advantages resulting from agglomeration into two groups; on the one hand, he listed advantages that reduce costs, such as *consumer size, labor market size, infrastructure and other services*, which can be referred to as given and *static advantages* because their characteristics are difficult to modify. On the other hand, he catalogued advantages pertaining to *product differentiation and product change*, which are related to innovation and fall into the category of *dynamic advantages* because of their continuous development. The industry of a region becomes a local key sector when the members whether global corporations of a few industries or groups of SMEs can become capable of exporting and competing. Another important factor is that clusters and networks work effectively when they are immobile, they integrate into local society, and developments and the preparation for decisions take place locally.

Figure 2 ***The general model of clusters***



Source: Lengyel(2001)

The formation of clusters is also the birth of a system of symbiotic relationships, as the core companies of the cluster and the so-called satellite companies mutually benefit from the cooperation. For serving the companies of the cluster, an industry specialized in supply and research activities is formed, the companies and institutions of which are in case-by-case relationships with the core enterprises. They benefit from the related industry relationships by synchronizing complementary products and sharing knowledge, while the supporting institu-

tions provide qualified and sometimes special workforce and more cost-efficient research units. The satellite companies obtain competitive advantages through better utilization of capacities, the quick sharing of innovations and technological know-how, the exploitation of market gaps, and low entry conditions.
According to one contemporary categorization of cluster formation elaborated by experts of the European Union four types can be distinguished, which are slightly analogous with the classification of [Lagendijk 1999]. The *"Italian school"* or *"cluster built on institution"* is an externalities-based local concentration of SMEs whose members are involved in the same activity under the supervision of a central professional organization.
Common traits of members belonging to the *"California school,"* also known as *"network-based cluster,"* include efforts to reduce transactions and network-formation based on complementary activities and vertical disintegration.
Companies of the *"Scandinavian school"* or *"knowledge-oriented cluster"* are organized along local knowledge and innovation resulting from it; often there is a central so-called mentor enterprise, which shares knowledge. The *"regional cluster,"* also called *"industry cluster,"* is also strongly characterized by flow of information, cooperation, mutualism, and efforts to synergize.
The benefits of cluster formation are manifested in two dimensions for the companies. According to *Porter,* one of these dimensions is related to costs, while the other competitive advantage is strategic and related to product differentiation. Costs can be reduced, on the one hand, by more efficient application of inputs which is continuously refined owing to the results of innovation and, on the other hand, by reducing fixed costs through increasing economies of scale and shaving off variable costs through technological advances. Manifestations of enhanced competitiveness related to cost items: *supplier competition, outsourcing, joint research, shared activities, best practice, benchmarking.* Competitive advantages from strategic positioning supplementary knowledge capital that can be shared quickly, strategic diversity, production of public goods etc. are based on the ability of fast, dynamic adaptation to market demands and the proximity of background institutions and suppliers.
Cluster formation takes place in a number of ways, and the enhanced competitiveness it provides through innovation, knowledge centers, quick and unimpeded flow of information and best practices, product differentiation, and the reduction of transaction costs compensates for the continuous rise of resource prices, which hinders economic development.

3. Cluster Development in Hungary

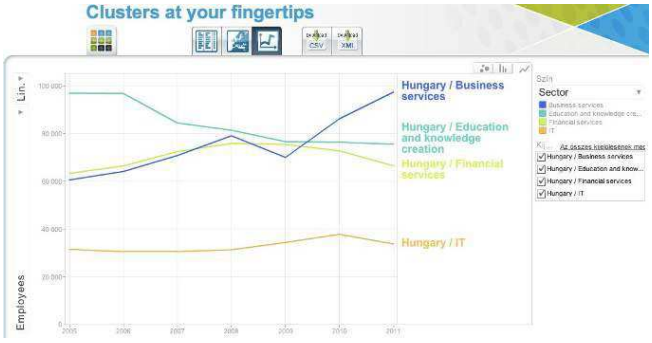
In Hungary, the organization of companies into clusters started in the early 2000s from multinational companies' networks of suppliers. The organization is characterized by a "*top-bottom*" structure unlike in *Porter*'s model and the significant role of the government. In the first half of the decade clusters and their management organizations were formed, which process was partly driven by domestic (*Széchenyi Plan, National Development Plan*) but more often by European Union subsidies. The second half of the decade was about complexity, the expansion of collaborations, and conceptual economic development. This period was characterized by the expansion of resources and accreditation processes. In the year 2010 the office coordinating economic development was transformed and a dedicated Cluster Development Office was created.
The government would like to contribute to the strengthening of a more competitive regional entrepreneurial network through the expectations formulated with respect to the action plan for economic development called *Pólus program*: international competitiveness, creation of high added value, development of innovation skills, specialization through stronger cooperation with the research and higher education sector. Results expected from the program include

European-level market share, integration into the global industry value chain, improving employment structure, and a growing role in the region. The Pólus program concept accepted by the government is supported by two pillars: the *enterprise development pillar*, as it was mentioned above, is the creation of clusters of SMEs in which export-oriented, innovative, high value added products are produced.
The other pillar aids *horizontal economic development* by supporting adequate business environment, general infrastructure, and human resource training, involving the local governments, the universities and other educational institutions. The financial resources available in the framework of the program between 2007 and 2013 amounted to HUF 354-423 billion, the economic stimulus of which, considering the leverage multiplier effect, might have reached HUF 413-507 billion.
Eligibility to the relatively high financial resources necessitates the application of a preliminary screening system realized in a set of accreditation criteria. The accreditation screening is meant to deter those applicants who want to join the cluster organization only to obtain resources and not with development in mind, posing risks to the network proper.
The development program differentiates between four evolutionary stages of cluster formation. Clusters defined by developmental phase: *starting clusters, developing clusters, accredited innovation clusters,* and *pole innovation clusters.*
The cluster organization is characterized by a kind of duality, as the member companies simultaneously compete and cooperate with each other. Therefore it is not recommended for a separate organization of a member to coordinate the cooperation, as this would raise questions about its impartiality. To eliminate this problem, the practice that has been generally adopted by now is that an independent management company takes on these tasks. Relationship between the members and these management organizations are regulated by contracts with terms for services, remunerations, protection of trade secrets, contacts, instruction authorities, and operation of representation.

4. A Potential Direction

As I have discussed in the first chapter, only those European Union member states weathered the economic recession starting in 2008 without major shocks namely, Germany and Austria whose SMEs employed highly qualified workforce with technological and professional knowledge. For this reason, it is crucial for us to know Hungarian SMEs' ability to adopt and utilize new technology in their human resources, their composition and the potentials in their development, which has also become a key question for the European Union's economic development.

Figure 3 ***Number of employees working in the clusters of Hungary's knowledge-intensive sector***



Source: *www.clusterobservatory.eu*

In order to gain an insight into the recession resistance of Hungarian SMEs, I compared the rates of employment in knowledge-intensive Hungarian and German SMEs and overall employment in the two countries' competitive sectors. The knowledge-intensive sector was divided into four segments business services, education, financial services, and IT following *clusterobservatory.eu.*

Table 2 ***Number of employees (person) working in the four segments of the knowledge intensive sector in Germany and Hungary in 2011***

Business services		Education	Financial services	IT	Total	SME	RR-factor
Germany	1445710	474961	1192240	393578	350648	155227	22.59%
Hungary	97448	75594	66564	33133	273439	178864	15.29%

Source: Author's own making

The values in the RR-factor column, which can be regarded in the abstract as a variable describing *recession-resistance* and can be also called knowledge-intensive human resource employment factor, reveal that German SMEs proportionately employ almost 50% more people in companies operating in the knowledge intensive sector, and partly for this reason they suffered a much milder economic downturn than member states with a weaker figure. This effect did not stop at outstanding resistance to the recession, but it is partly responsible for the faster recovery of headcount and potential to create of added value to levels higher than those before the crisis. Obviously the reaction of economies and, within them, the SME sector to turbulent market shocks depends on a number of characteristics and factors. On the basis of what we have experienced so far, however, it can be concluded that the involvement of innovation, research, and educational institutions into developments as well as business incubators, spin-offs, and knowledge sharing can make any sector much more resistant to economic challenges. Knowledge can be shared in coded and uncoded forms, the uncoded sharing of knowledge is possible only through face-to-face interactions, as the knowledge owner is the human being proper. This is the reason why agglomerations and clusters are the most efficient platforms for uncoded knowledge sharing.

Literature

1. Astebro, T., N. Bazzazian, S. Braguinsky, (2012); *Startups by recent university graduates and their faculty*; Technology Transfer, Urban Economics, July
2. EC (2006): Community framework for state aid for research and development and innovation. Brussels, European Commission.
3. Enright, M.J (1998), "Regional Clusters and Firm Strategy," in A. D. Chandler, Jr, Ö. Sölvell, and P. Hagström (eds), The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions (Oxford: Oxford University Press).
4. Farkas, B.; Lengyel, I.; *Versenyképesség- regionális versenyképesség*; JATE Press, Szeged. 67-87.p.
5. Grosz, A.; Rechnitzer, J.; (2005), *Régiók és nagyvárosok innovációs potenciálja Magyarországon*; MTA RKK, Győr.
6. IKED (2007), Competence Development for Growth. International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Malmo.
7. Krugman, P. (1991), *American Economic Review.* May, Vol. 81 Issue 2, p80. 4p. 1 Graph Lagendijk, A. (1999), Good practices in Cluster incentives. Lesson from the 'Core' regions and beyond. Centre for Urban and Regional Development

Studies, University of Newcastle Upon Tyne, Newcastle
8. Lengyel I. (2003). Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged. p. 454.
9. Lengyel I. (2009), A regionális versenyképességről. Lengyel I. - Rechnitzer J. (szerk.): A regionális tudomány két évtizede Magyarországon. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 233-265.
10. McCann, B.T.; Folta, T.B. (2011), *Journal of Business Venturing*. Jan, Vol. 26 Issue 1, p104-123. 20p.
11. McCann, B.T.; Folta, T.B. (2008), *Journal of Management*. Jun, Vol. 34 Issue 3, p532-565. 34p.
12. Porter, M.E. (2000): Location, Clusters, and Company Strategy. In Clark, G.L.-Feldman, M.P.-Gertler, M.S. (eds): The Oxford Handbook of Economic Geography. Oxford University Press, 253-274.p.
13. Rédei, M., Jakobi, Á., Jeney, L., A regionális specializáció és a feldolgozóipari tevékenység változása, Tér és Társadalom 16. évf. 2002/4. 87-108.p.
14. Sölvell, Ö., Lindquist, G., Ketels, C., (2003): The Cluster Iniciative Greenbook. Bromma tryck, Stockholm

Online sources

1. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf; Accessed: December 27, 2012
2. http://magzrt.hu/nyomtatvanyok/Klaszteriroda/Klaszterek_elemzese_2012.pdf; Accessed: December 27, 2012
3. http://mksz.eu/; Accessed: December 21, 2012
4. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400034.TV; Accessed: December 21, 2012
5. http://www.andrew.cmu.edu/user/sbrag/ABB.pdf; Accessed: December 27, 2012 http://www.europeinnova.eu/c/document_library/get_file?folderId=148900&name=DLFE- 6116.pdf; Accessed: January 5, 2013
6. http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?uuid=a352d0a3-201e-4047-869e- 6600ad4e83d7&groupId=10136; Accessed: January, 5, 2013
7. http://www.europe-innova.eu/web/guest/home/-/journal_content/56/10136/1062005; Accessed: January 5, 2013
8. http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/kkv.pdf; Accessed: December 21, 2012

Prof. Dr. SVÉHLIK CSABA[319]: Globális kihívások a nemzetközi autóiparban a 21. század második évtizedében

Motto: *"Navigare necesse est..."*
(Közlekedni kell...)
Pompeius, i.e. 70

1. Bevezetés

Mindenki számára könnyen belátható, hogy az elmúlt száz év legfőbb technikai szimbóluma az autó. John Naisbitt [6] immáron klasszikusnak számító „Megatrendek" című munkái a Föld lakóinak életét befolyásoló legfontosabb, átfogó trendjeit elemzik. Az autóipar az IT-szektor és a biotechnológia mellett a világ egyik húzóiparága, tehát nem tűnik túlzásnak, amennyiben a világ megatrendjeiről beszélünk, akkor az autóiparban jelentkező tendenciákat feltétlenül meg kell említenünk, hiszen az ember és a gépjármű ma már szorosan összetartozik, a mai élet már ezernyi szállal kötődik a gépkocsihoz.
A globális gazdasági-pénzügyi válság azonban felgyorsított a nemzetközi autóiparban olyan tendenciákat, amelyek már korábban is tetten érhetőek voltak, de most a szektort strukturális reformokra és szemléletváltozásra kényszeríti.

2. Az autóipar hatalmassága és kihívásai

A világ autóiparának küldetését az alábbi módon lehet a legegyszerűbben megfogalmazni: az iparág legfőbb feladata, hogy mindenkor az adott korszak műszaki és fogyasztói igényeinek megfelelő gépkocsit gyártson.
A gépkocsi azonban nem egyszerűen közlekedési eszköz, többet fejez ki önmagánál. Az autóban nemcsak az autóipar fejlődése tükröződik, hiszen korszerűbbé válásának előfeltétele, hogy a háttér-, illetve a beszállítói ipara is lépést tudjon vele tartani.
Az autóipar hatalmasságának érzékeltetésére álljon itt néhány példa és adat:

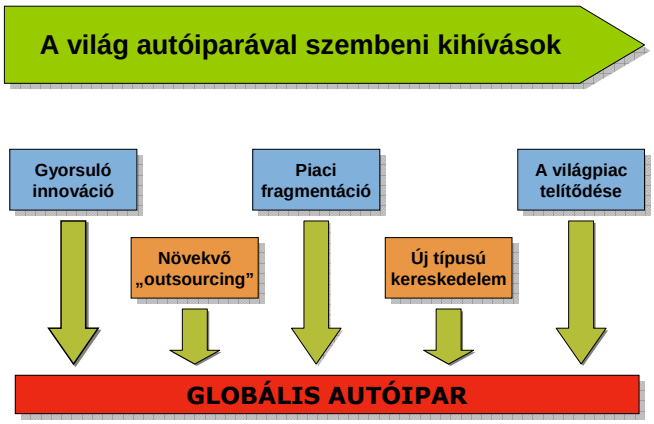
- Az autógyártás során a gépipar mellett a kohászat, az elektronikai ipar, a vegyipar, a gumiipar, az üvegipar, a textilipar, a műanyagipar is jelentős megrendelésekhez jut.
- Az iparág munkát ad az összeszerelő üzemeken kívül a márkakereskedőknek, a szerviz- és javítóműhelyeknek, valamint széles körű beszállítói háttériparra támaszkodik.
- Földünk mai népességének - 7 milliárd fő – nyolcada vezet naponta gépkocsit. 2018-ra a világ gépjármű-állománya kb. 1 milliárdra fog növekedni és kb. 75 millió új autó fog legördülni az autógyárak futószalagjairól [11].
- A világ nyersanyagainak nagy részét az autó gyártása és üzemeltetése, az úthálózat és a közúti infrastruktúra létesítése emészti fel. A fejlett ipari országok lakosságának negyede közvetlenül vagy közvetve az autóiparból él.
- Az utóbbi ötven évben az autóipar a világ mindhárom fő gazdasági centruma - Európa, az USA és Japán - gazdasági fejlődésének egyik legerősebb mozgatórugója volt.

Az autógyárak gazdasági potenciálja (éves árbevétele) sok ország GDP-jét meghaladó mértékben képviselteti magát a globalizált világgazdaságban.

[319] ügyvezető igazgató, KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Bécs

Az *1. ábra* az autóipar legnagyobb kihívásait mutatja be:

1. ábra: Kihívások a nemzetközi autóiparban napjainkban



Forrás: saját ábrázolás

Az autóipar húzóiparág volta szinte paradox módon kettős megvilágításba került. Egyrészt a jövőben is diktálni fogja az innovációs ütemet, másrészt a „megaszállítók” létrejötte és a független kereskedelmi láncok egyre nagyobb térhódítása egyre szorongatott helyzetbe hozza az autógyárakat. E „harapófogó effektus” a másik igen komoly kihívása az autóiparnak.

Az a mód és szokás, ahogy az autóipar fejleszt, beszerez, gyárt és elad, az elmúlt időszakban ismét *alapjaiban megváltozott*. Az egész szektort jelenleg egy szokatlanul gyors és tartós változási folyamat jellemzi, amely egy stratégiailag *új gondolkodásmódot* kíván minden résztvevőtől. A pénzügyi-gazdasági válságon kívül az alábbi kihívások és trendek új követelményeket vonnak maguk után és az autóipari menedzserektől gyökeresen megváltozott szemléletmódot igényelnek:

- Globalizációból fakadó változások
- Piaci telítődés az autóipar hagyományos piacain
- Óriási technológiai verseny
- Egyre rövidülő modell-életciklusok
- Multimédia és e-kereskedelem
- Megváltozott fogyasztói magatartás
- Erőteljes gyártói, beszállítói és kereskedői konszolidáció

3. A kizárólagos műszaki szemlélet alkonya

Abend [1] szerint a technikai civilizációra általában igaz, hogy a technika által előidézett problémákra technikai megoldásokat keres. Ez feltétlenül helyes és jogos gondolkodásmód, azonban az már nem, hogy általános piaci növekedésre és profitábilisabb hozzáadottértékképzésre is kizárólag műszaki jellegű szempontokat vesz csak figyelembe. Ennek megértéséhez egészen a kezdetekig kell visszamenni. Az autó születése is műszaki alapfeltételek meglétén nyugszik. Számos azóta már híressé és „márkanévvé” vált lelkes szakember (Ford, Opel, Renault, stb.) kezdett neki a gépkocsi technikai feltételeinek a lerakásának, amelyre egészen napjainkig *műszaki innováció- és újautó-értékesítési marketing-vezéreltség* volt a jellemző. Henry Ford híres mondata jelszóvá vált a múlt évszázad elején: „színben minden vevői igényt ki tudok elégíteni, amennyiben az fekete”. Ez a piaci hozzáállás és mentalitás valamilyen

formában száz évig fennmaradt, ha nem is a gépkocsi eladási tevékenységénél, hanem az azt követő szolgáltatások színvonalának megfelelő biztosításánál. Nemzetközi autópiaci publikációk szerint a legtöbb autógyár még ma sem tudja, ki autójának a vevője. Óriási a lemaradás a vevő-menedzsmentben például a hotelszakmához vagy a légi közlekedéshez képest.
Az utóbbi évtizedekben - mint látni fogjuk - a vevői igények egyre heterogénebbek lettek, már nem lehet klasszikus célcsoportokban gondolkodni, hiszen minden ember egyénre szabott gépkocsit igényel. Mindennek a feltételeit az autógyárak műszakilag és informatikai módon megteremtették: az igen széles opciós felszereltségi listával minden vevői igényt ki tudnak elégíteni.
Az autóipar az elmúlt száz év alatt húzóiparággá vált, a műszaki innováció élharcosa lett. Azonban a valóban csodára méltó műszaki fejlesztéseken kívül a szükséges termelékenységjavulást kizárólag a gyártásra koncentrálva valósították meg sikeresen. Az eladás utáni tevékenységre egészen az elmúlt időszakig nem tanúsítottak megfelelő odafigyelést.
Termelékenységi és műszaki szempontokat figyelembe véve a világ autóipara mindent véghez tudott vinni: itt van például a balesetek és a biztonság kérdése. Autóban többen halnak meg, mint sajnálatos módon a világban számos helyen dúló háborúkban. Ezt felismerve az autógyárak intenzív kutatási-fejlesztési tevékenységbe kezdtek, amely még ma is teljes lendülettel folyik. Ennek látható jelei légzsákok, energiaelnyelők formájában visszatükröződnek a gépkocsikban. Egy másik példa a gyárkapukon belülről: óriási az előrelépés az autógyártás energiaigényének mérséklésében is. A technológia fejlesztésével elérték, hogy az egy jármű előállításához szükséges összenergia-felhasználás három évtized alatt körülbelül a negyedére csökkent.
Az autógyárakon belül óriási változások mentek végbe a munkaerő felhasználásának módját illetően az utóbbi évtizedekben: monoton részfeladatokat ismétlő munkások sokasága helyett ma sokkal kevesebb dolgozó végez lényegesen magasabb képzettséget igénylő feladatokat. E változások legkézzelfoghatóbb módon itt, az autógyártásban, a világ leghatalmasabb iparágában éreztették hatásukat, ahol a tömeggyártásban előállítható legbonyolultabb terméket készítik.
A piaci tendenciák (egyre agresszívabb konkurencia, *márkafüggetlen* versenytársak megerősödése, piaci szabályok változása, stb.) tanúsága világossá teszi az autógyárak legfőbb teendőjét: szerepüket újra kell definiálniuk: „*a technikaközpontúságtól a márka- és vevőközpontúságig* kell eljutniuk”. Mindez megadja a helyes irányt.
Hagyományokra támaszkodó és „kézzel fogható” márkaépítő elemek ma is fontosak. Az autógyáraknak azonban fel kell ismerniük, hogy a jövőbeni sikeres működésük záloga egy komplexen értelmezett és konzekvensen végrehajtott *márka- és vevőmenedzsmentben* rejlő helyes stratégiában rejlik. E felismerés szerint sok autógyárnak kell a korábbi technológiadominált stratégiáját átértelmeznie, ami sok esetben késedelmes, így fájdalmas szemléletváltozással jár.

4. A globális autóipar kihívásai napjainkban

4.1. Stagnáló hagyományos piacok – növekedés a feltörekvő piacokon

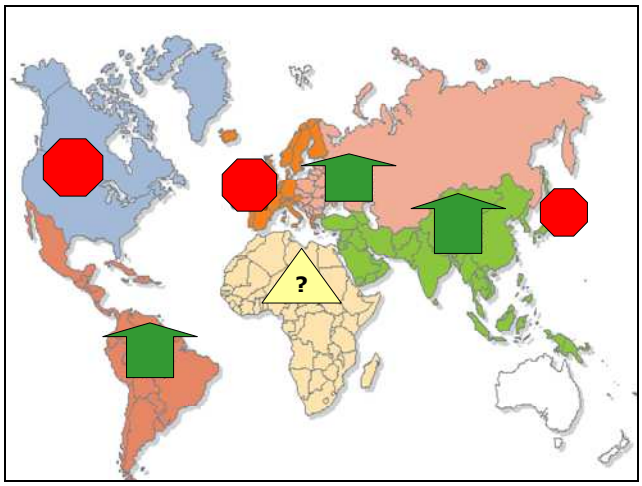
Az autóipar jelenlegi legjelentősebb piacai (a Triád) – USA, Japán, Nyugat-Európa – pillanatnyilag, sőt valószínűleg még középtávon is *telítődési* fázisban vannak, illetve lesznek, ami a kibocsátandó darabszámokra igen negatív hatással bír (*2. ábra*). A válságot követő években ezekben az országokban mindössze évi 0,3%-os piaci növekedéssel lehet számolni. A telítődésnek az alábbi jelei tapasztalhatók az autóipar 3000 milliárd eurós piacán [10]:

- felesleges gyártói kapacitások,
- az eladási volumen visszaesése,

- csekély jövedelmezőség, sok esetben veszteséges működés,
- felszámolási esetek számos példája a háttériparban.

A fenti negatív tendenciák és persze a gazdasági-pénzügyi válság miatt az autógyárak az utóbbi időszakban az értékük hozzávetőlegesen 50%-át elveszítették.

2. ábra: Piaci telítődés és reményteljes piacok



Forrás: saját ábrázolás

4.2. Vevői elvárások differenciálódása

Egy másik óriási kihívás, hogy az autóipar releváns piacainak fogyasztói társadalma átállóban van a kiszámítható fogyasztói magatartásról a *rugalmas* fogyasztási mintákra, amelynek hatására egyre több ember, egyre intenzívebben, egyre inkább különböző dolgokat akar, ami a piac „*széttöredezéséhez*” vezet.
A vásárlók egyre kevésbé hajlandók elfogadni a szokványos tömegtermékeket, a keresleti oldal a vevői elvárások egyediségével jellemezhető. Az autó alapfunkciói mellett egyre nagyobb mértékben a *saját életstílus* és a *saját életérzés* kifejezésére szolgál. A *többdimenzionális* értékváltozás és az azzal összefüggő életstílus-sokszínűség a fogyasztók autóhoz való hozzáállásának megváltozásához vezetett, amely egyértelműen

- a termékciklusok rövidülésében,
- és a kínálat differenciálódásában (új modellekben, teljesen új járműkoncepciókban és járműszegmensekben, valamint új felszerelési opciókban) mutatkozik meg.

Ugyanakkor az értékítélet-változás hatása nemcsak az autópiacon, hanem *szociáldemográfiai* változásokban is visszatükröződik: csökkenő születésszám, növekvő egyszemélyes háztartások, a népesség átlagéletkorának növekedése.

4.3. Szélesedő választék

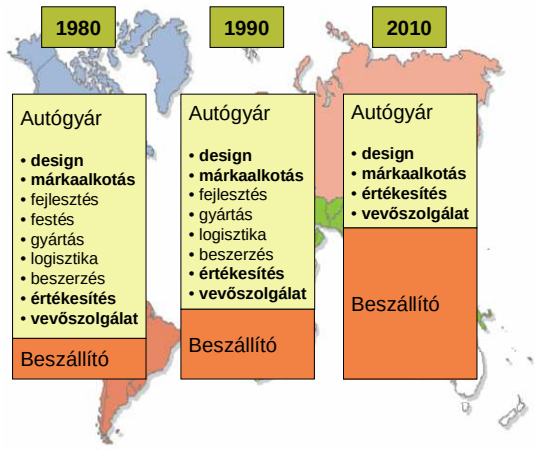
További kihívás, hogy az utóbbi években egyértelmű tendencia látszik kirajzolódni: új modellek, új felszerelési variációk és nem utolsó sorban új piaci szegmensek jelentik az autóipar egyre szélesedő és színesedő termékválasztékát. A bogárhátú Volkswagen az 1970-es években még a legnagyobb volumenben gyártott gépkocsi volt a világon – a gyártás leállításáig mintegy 15 millió darab gurult le belőle a gyárak futószalagjairól. Az azt követő Golfnak csak

több modellgeneráción keresztül sikerült ezt a darabszámot elérnie. Valószínűleg ma már egyetlen járműmodellnek sem sikerül ilyen volumenrekordokat döntögetnie.
Az egyre szélesebb skálájú új modellek offenzívája mellett a gépkocsi felszereltségének is egyre nagyobb variációi jellemzik a piacot. Az *egyéniség* kifejezésére a gyárak egyre több koncepcióval jelennek meg.
Az autópiac klasszikus, vertikális felosztása felső-, felsőközép-, közép-, alsóközép- és kiskategóriájú gépkocsira egyre inkább felborulni látszik, sőt a következő években már nem is lesz ilyen merev osztályozás. E csoportosítást mindinkább fel fogja váltani egy horizontális dimenzió, amely a vásárlók egyre növekvő *egyediség* iránti igényének és stilisztikai differenciálódásának jegyeit viseli.
A „szegmens-növekedési" tendencia azonban csökkenő márkakötődéssel jár, mivel a vevőket az autógyárak folyamatosan *jármű- és márkacserére* ösztönzik. A *változatosság iránti igény* mellett a fogyasztók tradicionális viselkedési mintáktól való eltávolodása figyelhető meg. Ebben az összefüggésben a kiszámítható fogyasztói magatartás egyre inkább hibriddé, tehát *kiszámíthatatlanná* válik. Továbbá az Internet által biztosított nagyobb piaci átláthatóság és gyors összehasonlítási lehetőség erősíti a márkacsere folyamatát.

4.4. A gyártási láncolat átstrukturálódása a beszállító-autógyár kapcsolatrendszerben

Meglehetősen paradoxnak tűnik a dolog, de a gépkocsik tisztán gyártási tevékenysége egyre inkább nem fog tartozni az autógyárak fő tevékenységi körébe többé, mivel igen élesen jelentkezik napjainkban az a tendencia, miszerint az autógyárak egyre kevésbé szeretnének saját gyártással foglalkozni és az így felszabaduló anyagi erőforrásaikkal inkább a kulcsfeladataikra igyekeznek koncentrálni. Felvetődik a kérdés:
Mi lesz hát az autógyárak fő kompetenciája a jövőben?
A kérdés a fentiek alapján egyszerűen megválaszolható: A marketing, az értékesítés lesz, illetve kell legyen - mind új- és használtautó értékesítésnél, mind pedig „after sales" szolgáltatásoknál - fő feladatuk az autógyártóknak a jövőben, azonban stratégiailag legfontosabb feladatuknak egyre inkább a *márka- és imázsépítést* kell hogy tekintsék [10] (*3. ábra*).

3. ábra: Az autógyárak saját gyártási tevékenységének csökkenése

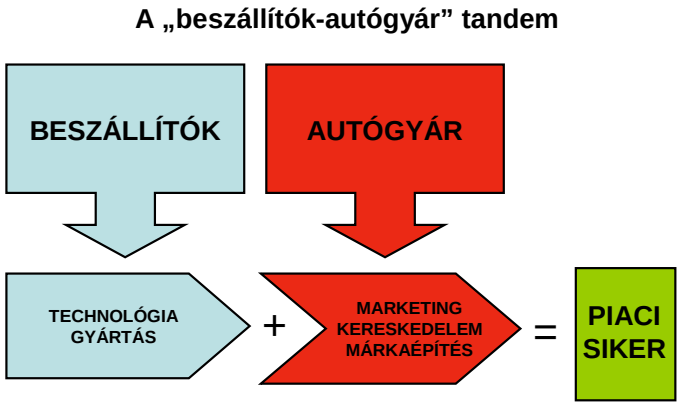


Forrás: saját ábrázolás

Miközben húsz évvel ezelőtt az autógyárak saját gyártási tevékenysége még 60% felett volt, addig mára a beszállítói ipar részesedése a gyártási folyamatban már túllépte a 70%-ot!

A fentiek alapján tehát kirajzolódni látszik egy kettősség, amelyet egy gyártói *„marketing- és kereskedelmi" funkció* és egy beszállítói *„műszaki-technológiai-gyártási" feladatkör és kompetencia* alkot (*4. ábra*).

4. ábra: Beszállító-autógyár kompetencia-megosztás a jövőben



Forrás: saját ábrázolás

4.5. Változások a hozzáadottérték-képzési láncolatban

Az utóbbi években az autóipar *hozzáadottérték-képzési* láncolatában alapvető változásoknak lehetünk szemtanúi.
Mivel az autógyárak, mint korábban említésre került, a saját gyártásból egyre inkább ki szeretnének maradni, a jövőben olyan területeken kívánnak aktív szerepet játszani, amelyek nagyobb haszonnal kecsegtetnek. Ilyen terület az *újautó értékesítés* (a vevő és a márkahűség miatt), de a kulcsfontossággal bíró terület a *„downstream"*, amely az alábbi részekből áll [10]:

- használt gépkocsi-kereskedelem
- finanszírozás és lízing
- flottamenedzsment
- gépjárműfelelősség-biztosítás
- javítás és alkatrész-utánpótlás
- gépkocsi-kölcsönzés
- kiegészítő felszerelések
- gépkocsik forgalomból való kivonása (roncstelep-üzemeltetés)

4.6. Az értékesítés új versenykörnyezete

Ma az autóiparban a szórakoztató elektronikai kereskedelemhez hasonló irányú fejlődésnek lehetünk tanúi.
Az új versenykörnyezet igen komplex hatással van a gépkocsi-kereskedelemre. A márkakereskedők *versenykörnyezete* az utóbbi években erősen megváltozott. A következő években ez a tendencia folytatódni fog, amire a globális pénzügyi-gazdasági válság csak ráerősített. Különösen az autógyárak saját kereskedelmi hálózatán keresztüli direkt kereskedelme és az interneten keresztüli új értékesítési csatorna fog nagyobb jelentőséget kapni. Az Európai Unióban életbe léptetett új *csoportmentességi rendelet* a területi határok megszűntetésével mind az „*intrabrand*", mind az „*interbrand*"-versenyt erősíti, egyrészt az értékesítés és a szervizszolgáltatások szerződéses szétválasztásával.

A jövőben mindenképpen sokkal nagyobb függetlenségük lesz a kereskedőknek, a független szervizeknek, az alkatrészgyártóknak, illetve alkatrész-kereskedőknek. Az autógyárak kényelmes pozíciója *megszűnik*, új stratégiát kell kidolgozniuk üzleti nyereségességük érdekében. Mindennek egyértelmű nyertese a vásárló lesz. Az alábbi tendenciák látszanak [9]:

- Várható azonban, hogy a liberalizáltabb piaci környezet ellenére a jövőben is megmarad az autógyárak meghatározó szerepe ezen az alkatrészpiacon, legalábbis addig, amíg a fogyasztók vásárlását az adott gépkocsi márkaimázsa határozza meg és nem az alkatrészgyártóé.
- Várható, hogy vissza fog esni azon kereskedések száma, amelyek eddig komplett szolgáltatást nyújtottak, tehát mind értékesítéssel, mind pedig szervizszolgáltatások nyújtásával foglalkoznak. E tendenciával párhuzamosan a szolgáltatások terén új piaci szereplők (független műhelyek) jelennek meg, ennek hatásaként e területen is a verseny nagymértékű erősödése prognosztizálható.
- Várható továbbá, hogy más eladók, amelyeket ugyancsak az autógyárak látnak el termékekkel, mint például lízingtársaságok vagy külső versenytársak a kereskedelemre és ezzel a jövedelmezőségre is nagyobb versenytársi nyomást gyakorolnak. Az interneten keresztüli „*virtuális verseny*” ugyancsak egyre jelentőséggel fog bírni a jövőben.

Egyértelmű tehát: a versenykörnyezet egyre *bonyolultabb* lesz, ami az értékesítést nagy kihívások elé állítja. Elmúltak már azok az idők, amikor is csupán *egydimenzionális* autógyár-kereskedői hálózat létezett, a kereskedőkre szigorúan vett exkluzivitás és területi védelem vonatkozott és a piaci munka főként a vevői kapcsolatok ápolására korlátozódott.

A kereskedelmi hálózat konszolidációjával a kereskedelmi és szervizhálózat is szétválik. A tradicionális autógyártók itt *„kettős harapófogóba”* kerülnek, hiszen az egyik oldalról márkafüggetlen autószervizek agresszív árakkal, széles választékkal és kisebb várakozási időkkel csábítják az autósokat, a másik oldalról pedig a szabályok változásával a szállítók közvetlenül is eladhatják az originál alkatrészeket a végfelhasználónak.

5. Néhány lehetséges kitörési pont a jövőre nézve

5.1. „Egyénre szabott” csomagok növekvő jelentősége

Egy márka megfelelő pozícionálásának egyik fő kihívása a minél gyorsabban *differenciálódó* vevői követelmények.
Teljesen mindegy tehát, hogy egy bankszámlát szeretnénk nyitni, vagy egy gépkocsit vásárolni, a vevő alapjában véve egy önmagára szabott ajánlatot vár el szektortól függetlenül az eladótól. Emiatt az autógyáraknak halaszthatatlan feladata, hogy *vevőspecifikus* ajánlatokat dolgozzanak ki, amelyek először is a megcélzott márkapozícionáláshoz illenek, másodszor pedig a vevőnek igazi, *átélhető élményt* nyújtsanak. Az egyénre szabott termék/szolgáltatási csomagok márkánként, vevő- és gépkocsi-szegmensenként, régiónként egymásra épülnek és a gépkocsi van a középpontban. A trend egységes *márkaélmény* felé halad, amelynek egyes érzelmi faktorait vevőklubokkal, rendezvényekkel, stb. biztosítják.
Értelemszerűen efféle tevékenységeket nemcsak az értékesítési, hanem a „downstream” (finanszírozás/lízing, garancia, flottamenedzsment, stb.) üzleti szférában is kellene végezni speciális szolgáltatási csomagok segítségével. Ennek értelmében elképzelhető lenne, hogy fiatal vásárlók az autóvételt követő első három évben ingyenes átvizsgálásokat kapjanak az autószervizekben, vagy nyugdíjasok részére, akiknek különösen fontos a biztonságérzet kérdése, olcsóbb biztonságorientált szolgáltatásokat nyújtsanak a gyárak. Azonkívül üzletembereknek, akik köztudottan elfoglaltak, ingyenes gépkocsi-elvitelt lehetne biztosítani a szervizekhez.

Az autókereskedelem minőségi szintjében tehát *óriási változások* zajlanak az eddigi gyakorlathoz képest. Mindezt a nagyon gyorsan változó külső és belső környezet kényszeríti ki. Az autógyáraknak és a velük szerződött kereskedőknek napjaink megváltozott többcsatornás értékesítési rendszerében sokkal nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a vevőjükre, hiszen a megfelelő szintű *vevő- és márkahűség* a túlélés záloga lehet az egyre intenzívebb versenyben.
Bármilyen magas szintű kereskedelmi tevékenység sem győzhet egyedül a piaci harcban, a marketing eszköztárának a segítségül hívása viszont magában rejtheti a sikert.

Az idáig tárgyalt kihívások világossá teszik az autógyárak legfőbb teendőjét: *szerepüket újra kell definiálniuk*. Az autógyártóknak fel kell ismerniük, hogy a jövőbeni sikeres működésük záloga egy komplexen értelmezett és konzekvensen végrehajtott *márka- és vevőmenedzsmentben* rejlő helyes stratégiában rejlik.
E felismerés szerint sok autógyárnak kell a korábbi technológiadominált stratégiáját átértelmeznie, ami sok esetben fájdalmas szemléletváltozással jár.

5.2. A márkahűség egyre nagyobb jelentősége

A márkák orientálnak. Ez főként az autóiparban igen fontos, mivel az autó, illetve a hozzá kapcsolódó szolgáltatások (javítás, finanszírozás, stb.) az egyes vevők számára különösen komplexek. A márka biztonságot ad és hagyományos értelemben egy minőségi mutató, amely egyes részinformációkat összefog. Ezek a részinformációk nemcsak a gépkocsiból mint termékből származnak, hanem számos más márkateremtő elemből is: reklám, kereskedői szolgáltatások, szponzorálás, vállalati kommunikáció, más vevő tapasztalata a márkával, stb. A gépkocsimárkák – más márkákhoz hasonlóan – *„márkaélményt”* is nyújtanak, amely *nemcsak objektív, fizikai jellemzőkből* - üzemanyag-fogyasztás, gyorsulás, javítási költségek, stb. - tevődik össze, hanem *szubjektív elemeket, érzelmi, tapasztalati értékeket* is tartalmaz. Az összbenyomás adja tulajdonképpen az autót mint élményvilágot.
A márka (illetve a „saját” autómárkához való lojalitás) nemcsak más autómárkákkal áll versenyben és nemcsak az autógyárak közötti differenciálásra szolgál. Gépkocsimárkák egyre nagyobb versenyben vannak más márkák élményvilágának vásárlóerejével. *Erős márkák* és ezzel *magas márkahűség* az autóiparban mind ma, mind a jövőben igen fontos fogalmak.

A nyilvánvaló ok, amiért a márkahűségnek ilyen fontos szerepe van, a ténylegesen véghezvitt ismétlő és újvásárlásban rejlik. Kimutatható, hogy azok a vásárlók, akik magas vagy nagyon magas márkakötődéssel rendelkeznek, gépkocsi (új vagy használt) vásárlásakor nagy valószínűséggel (kb. 70%) ugyanazt a márkát fogják választani. Ebben az az érdekes, hogy ez nemcsak azokra a vásárlókra vonatkozik, akik már tapasztalatokat gyűjtöttek a márkával kapcsolatban, hanem új vevőkre is. Meglévő vevők magas márkahűsége magával vonja *új vevők* érdeklődését is.
A medál másik oldala – nevezetesen egy vevő elvesztése – jelentős hatással van a márka hosszú távú eredményességére.

5.3. A beszállítói márkaalkotás és a technológia-vezető szerep integrálódása

A *beszállítói márkák* kialakulása még a múlt század közepén megkezdődött: A Bosch gyújtógyertya, a Michelin gumiabroncs, Shell olaj már régi márkái az autóiparnak.
Az autógyárak egyre inkább *felismerik* a saját márkán kívüli, beszállítói márkák jelentőségét. Ez a tendencia a jövőben még erőteljesebb lesz, hiszen a saját és a beszállítói márkák portfoliója egyre színesedik. Az autógyárak minden olyan területen nyitottak a külső márkák fel-

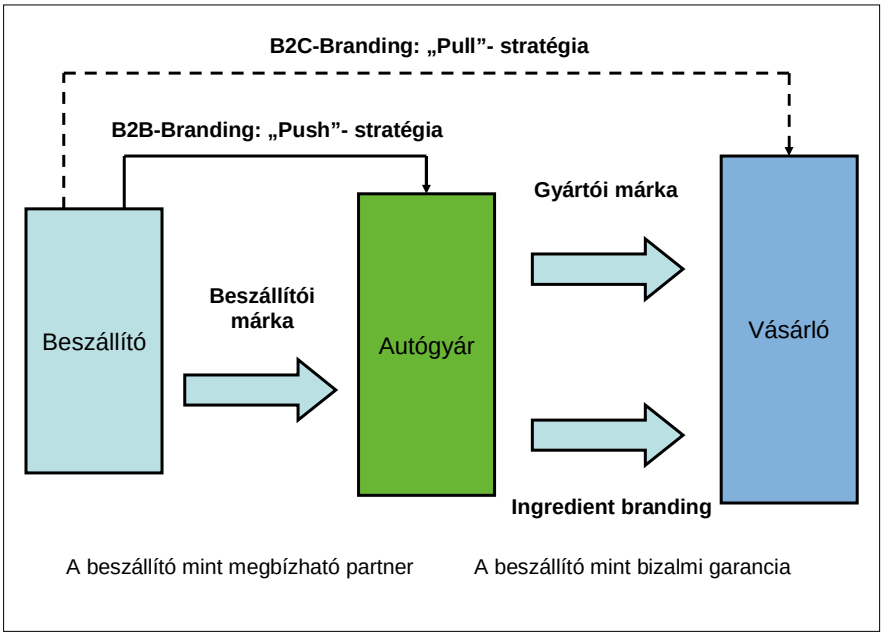
használására, ahol a saját márkáik *nem eléggé* erősek vagy objektív okoknál fogva nem tudnak márkaimázs-növekedést generálni. Néhány példa erre [10]:

- A Volkswagen igen sikeresen integrálta márkáját rock- és pop-előadók márkaértékével. A „Rolling Stones", a „Genesis", a „Bon Jovi" vagy a „Pink Floyd"-modellek igen sikeresek voltak a piacon. A pénzügyi-gazdasági válság miatti kényszer nagy valószínűséggel fel fogja erősíteni az ilyen irányú *„márkakapcsolásokat"*.
- Több autógyár (Opel, Ford, Fiat, Volvo) nagy sikerrel veszi igénybe formatervezők segítségét (Bertone, Karmann, Pininfarina, Italdesign, Zagato). E formatervezők nagymértékben növelik az autómárkák imázsát az autópiacon.

A gépkocsit alkotó egyes elemek interpretációja és összhangja döntő a márkasiker szempontjából.

Az *integrált márkamenedzsment* (a saját márka tudatos építése összekapcsolva az egyre nagyobb szerepet kapó beszállítói márkákkal) a modern márkaalkotás kulcsa az autóiparban.
„A beszállítói márka megalkotása semmiképpen nem az autómárka terhére történik és nem vezet rivalizáláshoz. Ellenkezőleg, az autómárkák hosszú távon profitálni tudnak abból, amennyiben a járműegységeik összeállításánál erős beszállítói márkák pozitív imázsára támaszkodnak." – vélekedik Dr. Siegfried Goll, a technológia-vezető ZF Friedrichshaven AG elnöke [3].

5. ábra: A német ZF autóipari konszern „márkakapcsolása"



Forrás: [3]

A ZF már ma rendelkezik olyan fejlesztési és gyártási kompetenciával, hogy az autógyáraknak egyedi megoldásokat tud nyújtani: az egyszerűbb alkatrészektől kezdve, modulokon át, komplett részegységekig, a tömeg- és prémiumszegmens számára, speciális gyártási műveletekhez, egészen a Forma 1-ig bezárólag.
A ZF az innovatív és minőségi termékek tudatos előállítására fókuszál. A technológiai vezető szerepben a ZF a folyamatos innovációk kultúráját sikerrel vezette be a cégnél, így a piacon folyamatosan a legújabb innovatív termékekkel tud megjelenni. A konszern évtizedek óta

világelsőként hozza ki az adott fejlesztést. A jövőbeni biztos pozícióját a termékfejlesztésbe való magas invesztíció és a világszerte foglalkoztatott 4.500 fejlesztő biztosítja.

A fenti példák alapján is egyre inkább szembetűnik a jövő trendje, miszerint az autógyárak mellett a beszállítók is *technológia-vezető* szerepet kapnak az autóiparban. Az adott szakterületen technológia-vezető szerepet viselő vagy azzá válni szeretne beszállítók ugyanúgy figyelemmel kísérik a piaci trendeket, mint az autógyárak. Sőt, e szerepnek kettős feladatot kell ellátnia: nemcsak az ipari vevők (autógyár), hanem a leendő vásárlók követelményeit is teljesíteniük kell.
Már az innováció következő fokára kell koncentrálniuk, ami igen nehéz feladat a gyorsan átalakuló külső környezetben.

A piac- és technológiaszerepben lévő beszállító cégek a márkapolitika területén a vezetői igényüket legitimálniuk kell. A márka a jövőben a piaci siker egyik legdöntőbb tényezője lesz a *B2B üzleti területen* is.
Korábban jellemző volt, hogy az ipari javak beszerzésénél a márkák jelentőségét meglehetősen alulbecsülték. Ma már stratégiai célként kell megfogalmazni azt, hogy a B2B-üzletben a *„Push”* mellett a B2C-területen a *„Pull”*-t kell megvalósítani (*5. ábra*).

A jövőben a járművek *„High Involvement”*- karakterét sokkal erőteljesebben kell kommunikálniuk az autógyáraknak, hiszen a vásárlók a szaksajtóban bemutatott beszállítói innovatív megoldásokat egyre inkább összekapcsolják az adott autómárkával. A ZF példájával élve: a ZF-váltó hangsúlyozása egy BMW-ben mindenképpen *erősíti* az integrált márkaalkotásban rejlő esélyeket mindkét cég számára.

6. Összefoglalás, következtetések

Az autóipar első száz évében műszaki-technológiai szempontok játszották az előre haladás, a növekedés feltételeit. Az autógyárak a gyártó és az újautó-eladási tevékenységet állították a stratégiájuk fókuszába. Azonban az *„after sales”* szolgáltatásokra már nem fordítottak kellő figyelmet. A banki hitelek generálta *értékesítési boomban* rejlő lehetőségek háttérbe szorították azokat a tevékenységeket, amelyekre viszont a válság hatása miatt elengedhetetlenül fókuszálni kell a jövőben.

Az utóbbi időszakban a piacon több tendencia jelentkezik erőteljesen. Egyrészt a vevői igények igen *heterogénné* váltak, másrészt az autóipar eljutott oda, hogy árbevételük, de főleg profitjuk döntő hányada az ún. *„downstream”* tevékenységből származik. Onnan, ahol a vevővel való interakciók száma igen jelentős, így a vevői hűség kialakulásának az esélye is.
Az autóipar számára nagy kihívás lesz a következő időszakban, hogy e *szemléletváltási kényszert* minél hamarabb végre tudja hajtani. Mindezen több szektor már túl van, most a világ egyik húzóiparágának kell ezt megtennie és a siker nem marad el!
Döntő fontosságú lesz a jövő márkamenedzsmentjében, hogy a vevő *érzelmeit, élményvilágát* és *személyesen átélhető hasznát* az előtérbe helyezze.
Az autógyáraknak fel kell ismerniük, hogy a jövőbeni sikeres működésük záloga egy komplexen értelmezett és konzekvensen végrehajtott *márka- és vevőmenedzsmentben* rejlő helyes stratégiában rejlik.
E felismerés szerint sok autógyárnak kell a korábbi technológiadominált stratégiáját *átértelmeznie*, ami sok esetben a késlekedés miatt fájdalmas szemléletváltozással jár.
A beszállítók, az autógyárak és a kereskedők a fenti, egyenként is óriási kihívásoknak szembenéző eddigi stratégiái csupán a *saját* tevékenység végzésére fókuszáltak. A hiányzó integrá-

ló szemléletmód az autóipar problémáinak egyik legnagyobb képviselője, mivel a vevő nem különbözteti meg a beszállítót, a gyárat és a kereskedőt, hanem egy *márkaegységként* kapcsolja össze azokat. A vevő aztán e márkaegység sikerességét igazolja vissza a gépkocsi megvásárlásánál.
Már a pénzügyi-gazdasági válság negatív hatásai közepette az autógyárak számára egyre inkább kulcsfontosságúvá válik az értékesítésre való nagyobb fokú koncentrálás és a kereskedői hálózat munkájának általános minősége, hiszen a *márkahűség* mint fogalom egyre nagyobb figyelmet kap. Sőt, az autógyárak a jövőben kifejezetten a *márkaalkotásra* és az *értékesítésre* fognak koncentrálni, minden olyan tevékenységet át fognak adni a beszállítóknak, amely nem e két területre fókuszál.
A válság nyomán, a verseny intenzitásának növekedése arra sarkalja az autógyárakat, hogy sokkal jobban *megértsék* a vevőik igényeit. A vevő teljesen heterogén követelményeket támaszt az autógyártókkal szemben: imázs, külső forma, hasznosság, biztonság, komfort, környezet-barátság, stb. Az egyre heterogénebb vevői szükségletek és ezzel összefüggő vevői követelmények növekvő komplexitása miatt a vevőket egyre „finomabb" szegmensekbe kell osztani, amelynek „méretgazdaságossági" problematikai hatásai lesznek. Mindennek következményeként a *független* autógyárak száma tovább fog *csökkenni*!

Amiel szavai a globális gazdasági-pénzügyi válság következtében talán még aktuálisabbnak tűnnek és méltó befejezést adnak e tanulmánynak.

„Aki nem fejlődik – megáll;
Aki megáll – lemarad;
Aki lemarad – elpusztul;
A változatlan állapot a pusztulás félelmetes előjele!"
H.F. Amiel (1821-1881)

Irodalom

[1] Abend, J. M. (2001): Strukturwandel in der Automobilindustrie und strategische Optionen mittelständischer Zulieferer, Verlag V. Florentz, München, 2001
[2] Jordan D., Lewis (2002): The Connected Corporation, Free Press
[3] Kalmbach, R. (2003): Von der Technik zum Kunden, Auto Business Verlag
[4] Katz, H. C. (1997): The Industrial Relations Challenges Facing the World Auto Industry, Cornell University
[5] Lademann (2001): Zukunft des Automobilvertriebs, Hamburg
[6] Naisbitt, J. (1991): Megatrendek 2000, OMIKK
[7] PriceWaterhouseCoopers (2002): Supplier Survival – Survival in the Modern Automotive Supply Chain
[8] Saxty, S. (1998): Automotive Branding, London
[9] Svéhlik Csaba (2003): Az autóipari beszállító tevékenység kihívásai az EU-csatlakozás tükrében MTA Tudományos Konferencia „Kihívások és esélyek", Komárom, 2003. ápr. 28.
[10] Svéhlik Csaba (2006): Új vizeken és széljárásban az autókereskedelem Harvard Business Manager, 2006/12 – 2007/1. karácsonyi duplaszám
[11] Verband der Automobilindustrie (VDA), Jahresbericht 2008
[12] Zyman, S. (2002): The end of advertising as we know it, New Jersey

ÜNNEPI TANULMÁNYOK A PANNON EGYETEM NAGYKANIZSAI KAMPUSZÁNAK 15. ÉVES SZÜLETÉSNAPJÁRA

(590 – 688. OLDAL)



A Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszának „B” épülete



Diplomaátadó ünnepség a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszán

PEN „drive” - gondolatok a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszának 15. születésnapján

A Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszának a születése kiváló példa a területi együttműködésre, a vidéki Magyarország innovációs fejlesztésére, az egyetemek regionális társadalmi-, gazdasági szerepének a bemutatására. 1998-ban indult az építkezés, amelynek következtében 2000 szeptemberében elindulhatott az első főiskolai program; 42 hallgató mondhatta el magáról, hogy az akkori Veszprémi Egyetem nagykanizsai képzési helyén kezdte el a tanulmányait. Eltelt 15 izgalmas év, érdemes egy pillanatra megállni, visszanézni, felidézni a folyamatot és úgy ünnepelni, ahogy egy egyetemi kampusztól elvárható, tudományos cikkekkel, kulturális rendezvényekkel és a jövőnket segítő baráti találkozók szervezésével. A bevezető gondolatok után lehetőséget kaptak a közgazdaságtudomány területén tevékenykedő kollégáink arra, hogy néhány oldalban bemutassák a legérdekesebb kutatási irányokat, az aktuális területi vizsgálatokat, amiért nagyon hálásak vagyunk a kötet szerkesztőinek.

A teljesség igénye nélkül szeretném néhány gondolatban összefoglalni azt, hogy meddig jutottunk az eltelt 15 évben és néhány szóval a jövőről is szeretnék szólni. Idegenforgalmi és szálloda szak volt az első program, amely megalapozta a kampusz fejlődését, ma, 2015-ben, öt alapszak, két mesterszak, három felsőoktatási szakképzés és két posztgraduális képzés jelenti a képzési kínálatot. A hallgatói létszám természetesen változó, mégis átlagban 400 egyetemista tanul Nagykanizsán. Három épület, ebből kettő oktatási-kutatási funkcióval, egy pedig kollégiumként szolgálja ki az oktatókat, hallgatókat. Három tudományterületen folyik

oktatás és kutatás, közgazdaságtudományi-, informatikai- és mérnöki területeken. Két angol nyelvű programot hirdetünk, ebből az egyik szakon (EU projektmenedzser szakértő) 23 hallgató szerzett diplomát, közülük 13-an külföldi állampolgárok. Két tehetséggondozó „iskolát" működtetünk, az egyik a PENGE program (évente 10 tehetséges hallgatót választunk ki, akik részt vesznek a rendezvények szervezésében, kutatásokban, nemzetközi projektekben), a másik a PENdroid informatikai csoport, ahol Android alapú eszközökre programokat, applikációkat fejlesztenek hallgatók. A Pannon Egyetem doktori iskoláinak köszönhetően ma a főállású oktatók több mint 70 %-a minősített, a saját területén elismert oktató, kutató. Nagykanizsa szerencsés földrajzi helyzetének köszönhetően az elmúlt években 12 jelentős határon átnyúló pályázatban vettünk részt, különösen sikeresek voltunk a horvát-magyar kapcsolatokban. Fontosnak tartom megemlíteni azt is, hogy az MTA Pécsi Területi Bizottsága (PAB) és az MTA Veszprémi Területi Bizottsága (VEAB) 2005 óta megrendezi Pannon Tudományos Nap (PTN) című közös konferenciát, amelynek célja a dunántúli régióban elért legújabb és legérdekesebb tudományos eredmények bemutatása. A konferenciának a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusza ad otthont és ahová továbbra is szeretettel várjuk a tudományos élet jeles képviselőit.

A PEN a gazdaságfejlesztés egyik motorja lett, ugyanis 40 szakember segítségével összeállítottuk a város stratégiai célkitűzéseit, fejlesztési programját, segítve a helyi gazdaság stabilizálását, erősödését, új munkahelyek létrejöttét. Arról sem feledkezhetünk meg, hogy a kampusz közösségformáló műhely is. A különböző, elsősorban a hallgatóknak szóló rendezvények mellett (ilyen a Gólyabál, a Kocamuri, a Tavaszváró Kondérparti) olyan programok szervezője és helyszíne, amelyek a nagyobb nyilvánosságnak szólnak, akár tudományos vagy éppen más, közéleti területen.

És néhány gondolat a jövőről: ma már kevéssé ismert, hogy a rendszerváltás előtti időszakban Nagykanizsa a KGST országok vízkezelő beszállítója volt. Ezt a szakmai hagyományt mentette meg a Hidrofilt Kft, akivel 2014-től több lépésben komoly fejlesztésekbe kezdtünk. Első lépésként a Pannon Egyetem (Mérnöki Kar és a Nagykanizsai Kampusz) a vállalattal együttműködve elindította a Víz- és szennyvízkezelő rendszerüzemeltető szakmérnök országos jelentőségű és egyedülálló szak oktatását Nagykanizsán. Ennek a szaknak az angol nyelvű indítására is képesek vagyunk, ráadásul a gyakorlati tudás kiemelten szerepel a képzés során. Következő lépésként a város bevonásával a partnerek megalapították a Soós Ernő Víztechnológiai Kutató–Fejlesztő Központot azzal a céllal, hogy a víztisztítás-vízkezelés területein nemzetközi szintű kutatásokat folytasson, ezáltal ezeknek a szerteágazó és nagyon fontos témáknak a magyarországi-, illetve nemzetközi központjává váljon. Útjára indítottuk a Soós Ernő Tudományos Konferencia sorozatot, amely lehetőséget biztosít a meglévő vízipari gyakorlati- és elméleti tudás megosztására. Mindezek a lépések arról a jövőről szólnak, amelyben a PEN hazánk legjelentősebb víztisztítással, vízkezeléssel foglalkozó oktatási és kutatási központja lesz, természetesen eközben nem mondunk le az eddigi tapasztalatokról sem, amelyeket elsősorban a turizmus, informatika és vidékfejlesztés területén szereztünk.

Dr. Birkner Zoltán
Kampusz Igazgató

Dr. KELLER KRISZTINA[320] - Dr. PÉTER ERZSÉBET[321]: A Zala megyei vállalkozások informatikai fejlesztéseinek, valamint internetes hirdetési potenciáljainak elemzése[322]

1. Az innováció térnyerése

Az innováció szóhasználata rendkívül elterjedt az utóbbi időben a műszaki, tudományos és gazdasági szférában egyaránt. Mégis, ha a fogalom pontos meghatározására kerül sor, akkor sokféle, tudományáganként és szerzőnként is eltérő definíciókkal találkozhatunk. Az innováció-kutatás ugyanis több tudományterülethez is tartozik, így a közgazdaságtanhoz, a menedzsmenthez (technológiai) és a szociológiához is [Torma et al., 2012a].
A fogalmat Joseph A. Schumpeter Nobel-díjas osztrák közgazdász vezette be a közgazdaságtanba, tőle származik a legrégebbi értelmezés, melyet az 1911-ben megjelent Gazdasági fejlődés elmélete című munkájában mutat be. Véleménye alapján a gazdasági életben a dolgok másképpen való csinálásának bármely formája az innováció fogalmába tartozik, lényegét a termelési tényezők új kombinációjában jelölte meg. Az új kombinációk az innovációk [Csizmadia, 2009, 27. o.].
Az innováció fogalma egyre tágabb körben terjedt el a gazdaságon kívüli szférákban is, így egyre többször használták az egészségügyi, oktatási, politikai intézményekben bekövetkező változásokra is [Buzás, 2007, 15. o.]. Szükségessé vált a sokféle fogalom és nézőpont rendezése, mely problémát az OECD karolta fel. A felmérésekkel és azok eredményeivel összefüggő fogalmi készletet és eszköztárat az Oslo Kézikönyv különböző kiadásai (1993, 1997, 2005) mutatták be. A 2005-ös, harmadik kiadás definíciója a jelenleg leginkább elfogadott a nemzetközi és hazai kutatói körökben: „*Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatba, munkahelyi szervezetbe, vagy a külső kapcsolatokba.*” [Oslo Kézikönyv, 2005, 30. o.; Katona, 2006, 3. o.].
Az innováció definícióinak a tanulmányozása rávilágít egy fontos problémára, az innováció relativitásának a kérdésére. Kotler [2004, 382-383. o.] szerint „*Innovációnak tekintünk minden olyan árut, szolgáltatást vagy ötletet, amelyet valaki újnak észlel. Az ötletnek már hosszú története lehet, de annak, aki azt újnak látja, innovációnak számít.*”
A térben és időben eltérő megjelenése relatívvá teszi az innováció újdonság tartalmát. Fazekas [2007, 23. o.] szerint a folyamatos változás, megújulás az innováció lényegi eleme, hiszen ami napjainkban innovációnak tekinthető, elterjed világszerte, onnantól kezdve már megszűnik innovációnak lenni. Természetesen a térbeli elterjedés egyenlőtlenségei révén is keletkeznek anomáliák, így ami az egyik helyen innováció, az a másik helyen már rég megszokott, bevett gyakorlat. Ezt a felfogást már Schumpeter is sugallja.
A kutatásunkban is ebben a szellemben folytattuk a kvantitatív vizsgálatokat, hiszen a relativizálódás azon kérdések egyike, amely a kutatás szinte minden pontján jelen van. Az egyéni tapasztalataik függvényében látnak innovációnak valamit a megkérdezett vállalatok. Innovációnak az minősült a kérdőívben, amit a válaszoló annak látott, és a kérdezőbiztos még

[320] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz
[321] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz

[322] A publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból a TÁMOP-4.2.2.C-11/1/KONV-2012-0004 azonosítójú "Nemzeti kutatóközpont fejlett infokommunikációs technológiák kidolgozására és piaci bevezetésére" című projekt támogatásával jött létre.

annak el tudott fogadni, vagyis egy kompromisszum, egy kétoldalú relativizálódás eredménye minden megemlített innováció [Torma et al., 2012b].

2. Az innováció és a vállalatok kapcsolata

Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete [Chikán - Czakó, 2008; Chikán, 2008, 24-31. o.].
A vállalatok és a körülöttük lévő számos más szereplő között folyamatban lévő együttműködés és kölcsönhatás, illetve a cégen belüli újítási folyamatok eredménye az innováció [Andersson - Karlsson, 2007, 129-149. o.]. Ebből adódóan a vállalat és az innováció elválaszthatatlan fogalmak, de a különböző méretű vállalatok innovációs képessége nem egységes a kutatók megítélésében.
Az újonnan alapított kis- és közepes vállalatok (KKV) - például a Microsoft, a Cisco Systems, a Google - szinte robbanásszerű gyorsasággal nőttek. Munkahely-teremtő képességük erőteljes volt, s fontos szerepet játszottak az innovációs folyamatokban is [Drucker, 1985, 39. o.].
Az újabb felfogásmód hívei szerint [Papanek, 2010. 354. o.; Bakucs - Fertő, 2008, 25-38. o.] nem a befektetések nagysága, hanem az innováció minősége az alapvető fontosságú. Lehet ugyan, hogy a KKV-k kevesebbet fektetnek be, de motiváltabbak az igazán radikális innovációkra [Papanek, 2010, 360. o.].
A 2007-ben kezdődött és szinte valamennyi szektort érintő gazdasági válság erősen aláhúzza, hogy nem érdemes abban reménykedni, hogy a gazdaság jövőbeli motorja a nagy multinacionális vállalatok teljesítmény-növelése lesz. Javulás lényegében csak a KKV szféra dinamizálásától várható [Andrási et al., 2009a, 10. o.].
A KKV szektor rendkívül heterogén, ami nehezíti a KKV-politika kialakítását [Dannreuther, 2007], ráadásul a vállalkozók személyes adottságai nagyban befolyásolják az adott KKV sikerét. A KKV-politikák leggyakrabban vitatott kérdése az erőfeszítések hatékonysága. A kérdés az, hogy a KKV-k körében az segíti-e jobban az innovációt, ha a vállalatokat, s ezek fejlesztési projektjeit közvetlenül támogatják, vagy az, ha javítják működésük keretfeltételeit, fejlesztik az innovációs rendszert. A szakirodalom egyértelműen az utóbbi mellett tör lándzsát. [Andrási et al., 2009b, 62. o.].
A gazdasági térnyerés, bővülés, a KKV-k erősödésével képzelhető el, az erősödés jelen esetben az alkalmazkodó-képesség javulását jelenti, ami leginkább az innovációs képességek növelésével, az újra nyitottsággal sajátítható el [Torma et al., 2012c].
A KKV-k innovációs igényeit és az újítást támogató szervezetek által nyújtott innovációs szolgáltatásokat jobban össze kell hangolni a lokális/regionális térben [Birkner, Zala megyében is az innováció a siker motorja? 2010, 109. o.].

3. Informatika szerepe a szervezetek életében

A 21. században az informatika megkerülhetetlen tényezőként játszik szerepet a vállalatok életében, sőt néhányan már informatikai stratégiákat dolgoznak ki. A vállalat általános stratégiája meghatározza, hogy az üzleti tevékenység hova tartson. Az információs rendszer stratégia határozza meg az üzleti célokhoz szükséges informatikai eszközöket. Az informatikai stratégia pedig meghatározza, hogy ezek az eszközök hogyan álljanak rendelkezésre. Az informatikai projektek az informatikai stratégiában meghatározott célok kielégítését segítik, ezért a projektek összhangban vannak a vállalat stratégiájával [Yardley, 2002 – idézi Szabó, 2011a].
A vállalatok, szervezetek, kormányzatok a működésük során hatalmas mennyiségű információt és adatot gyűjtenek össze, használnak fel, tárolnak és továbbítanak. Napjainkra az üzleti szektorban az információk hatékony felhasználása és kezelése a versenyképesség egyik kulcstényezőjévé vált, a szervezetek egyre jobban függenek az információktól vagy még inkább

azoktól az informatikai rendszerektől, amelyek szolgáltatják őket. Az információtechnológia fejlődése és bonyolultsága komoly kihívást jelent a vállalatoknak, akik a versenyképesség megőrzése miatt érdekeltek a legújabb technológiákban [Szabó, 2011].
Az egyes technológiai váltások, fejlesztések érinthetik az egész vállalat működését, ezért körültekintően, kiemelt figyelemmel lehet csak végrehajtani azokat. Emellett nagyon fontos szempont, hogy egy informatikai beruházás nagyon magas költségeket vonz magával. Az informatikai projektek között nagyon gyakran fordulnak elő integrált vállalatirányítási rendszer bevezetési projektek, amelyek összetettek, radikális változásokat hoznak, drágák, kockázatosak a végrehajtásuk valódi csapatmunkát igényel, az irányításuk pedig komoly vezetői kihívást jelent. [Szabó, 2011] E tényezők miatt elengedhetetlen, hogy egy informatikai szolgáltató vállalat professzionális módon hajtsa végre a projekteket és megfelelő projektmenedzsment ismeretekkel rendelkezzen a háta mögött [Szabó, 2011].
Az információs technológia jelentős szerepet tölt be a tudásalapú gazdaságban, hiszen hozzájárul az információs társadalom gyors fejlődéséhez, továbbá nélkülözhetetlen az üzleti és nem üzleti tevékenységek sikeres folytatásához bármely szektoron belül [Vas, 2009, 128. o.]. A technológia nagymértékű előrehaladása hozzájárul a területi koncentráció szerepének csökkenéséhez, továbbá a klaszterek minél hatékonyabb kialakulásához [Szabó, 2011].

4. Innovációs tevékenység és az IT beruházások közötti kapcsolat

Az információs technológia magába foglalja mindazokat a módszereket és technikát, amelyek az információ nyerésében, kezelésében, visszakeresésben, feldolgozásában, megjelenítésében és szolgáltatásában hasznosak [Borza, 2010a].
Egy erős IT termelői szektor kialakításához több tényezőre is szükség van:

- stabil és erős jogi és üzleti környezet
- átgondolt tehetséggondozás
- innováció támogatása
- az információs technológia széles körű elterjedése a társadalomban [Borza, 2010b].

Ahhoz hogy az információs technológia szektor megfelelően működjön 6 tényező együttes hatására van szükség:

- szakértelem
- innovációs-baráti kultúra
- világszínvonalú technológiai infrastruktúra
- szellemi tulajdont védő erős jogrendszer (pl. szabadalmak, szerzői jogok)
- nyitott, versenyképes gazdaság
- kormányzati vezetés, mely megteremti a technológia támogatása és a piaci erők hatásának lehetővé tétele közötti egyensúlyt.

Ez a hat tényező elősegíti egy ország információs technológiai iparágának jó irányba haladását, fejlődését [Borza, 2010].
Az információs és kommunikációs technológia (IKT) szektor fejlesztése napjainkra versenyképességi kérdéssé vált. Az IKT javítja az életszínvonalat, az üzleti folyamatokat hatékonyabbá teszi, a megoldásai révén hatékonyabb termelés, versenyképesebb szolgáltatások kialakítására van lehetőség. Az új technológiák nyújtotta lehetőségek nagymértékben hozzájárulnak az újításokhoz, az IKT eszközök ma már az alap infrastruktúra részét képezik [Pannon Novum Kft., 2012].

Empirikus kutatás célja és módszertana

A kvantitatív kutatásunkhoz kapcsolódó kérdőívben a megkérdezett vállalkozások informatikai fejlesztéseit, valamint a válaszadók internetes hirdetési potenciálját vizsgáltuk. A kérdőív Zala megyei szervezetekhez került kiküldésre, a mintasokaság kiválasztása a KSH alapsokaságból szisztematikus mintavételi eljárással történt. A lekérdezés elektronikus úton és személyes lekérdezéssel valósult meg 2013 októberében, összesen 131 vállalkozás, illetve intézmény bevonásával.

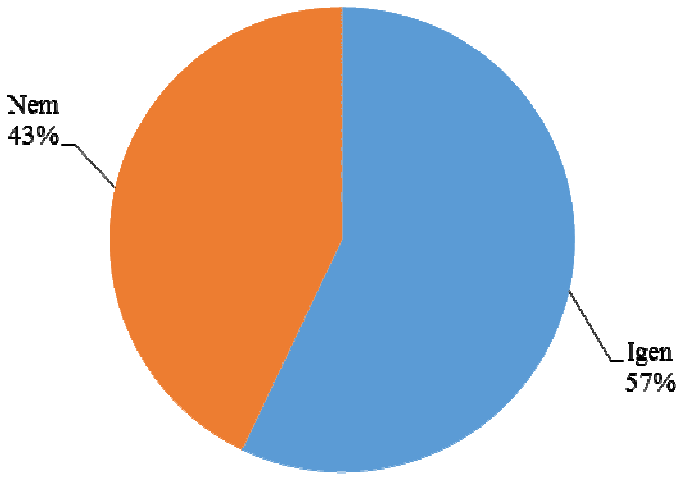
1. Megkérdezett vállalkozásokra vonatkozó statisztikai adatok

A megkérdezett vállalkozások 42%-a mikro- 50%-a kis-, 3%-a közép, míg 5%-a nagyvállalati kategóriába tartozik. A megkérdezettek fele Kft., ötöde pedig egyéni vállalkozó volt, a többi vállalkozási forma képviselői 10%-nál kisebb arányban kerültek megkérdezésre.

2. Informatikai fejlesztések

Bármilyen nagyságú is egy vállalat, szüksége van az informatikára és annak folyamatos fejlesztésére. Önálló kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezett vállalkozások milyen arányban végeznek informatikai fejlesztéseket.

1. ábra: Az intézmény már jelenleg is végez informatikai fejlesztéseket (megoszlás)



Forrás: saját kutatás, 2014

Az eredmény azt mutatja, hogy a megkérdezett vállalkozások több mint fele (57%) fejleszti az informatikai rendszerét. Ez az eredmény még javításra szorul, különösen annak fényében, hogy „*a fejlődő vállalkozás alapja a jól megtervezett és rendszeresen karbantartott számítástechnikai és irodatechnikai eszközök megbízható rendszere.*” [Informatika outsourcing]
Természetesen felmerül a kérdés, hogy mely területeket érdemes fejleszteni, illetve ezt belső és/vagy külső szakemberek közreműködésével szervezzük-e meg. A Budapesti Corvinus Egyetem kérdőíves felmérése alapján "*függetlenül a feladat ellátásának módjától (külső vagy belső erőforrás), az élenjáró gyakorlat szerint az informatikai szolgáltatásnyújtás szabályozott mederben, Service LevelAgreementés a ténylegesen nyújtott teljesítménnyel aranyos díjfizetés (költségelszámolás) mellett zajlik. Ezt a logikát elsősorban a külső IT-erőforrásokra*

támaszkodó vállalatok követik. A külső IT-erőforrásokat ugyanis az érintett vállalatok fele szolgáltatáskatalógus és szolgáltatási szint megállapodások alapján veszi igénybe, teljesüléstől függő differenciált díjfizetés mellett." [Drótos – Móricz]
A vállalatoknak azt kell eldönteniük, hogy az informatikai rendszerüknek melyik részét fejlesszék és ezt milyen távon tegyék. Rövid távon például egy-egy alkalmazás létrehozását vagy fejlesztését rövid határidővel külső vállalatnak érdemes kiadni, míg a meglévő számítógépes parkot, rendszert és platformot belső szakemberekkel éri meg jobban fejleszteni. A vállalatok nagy része az árbevételének csak 0,8%-át fordítja informatikai fejlesztésekre, ami nagyon csekély arány [Drótos – Móricz].
Fontos kérdés, hogy mi szól egy belső informatikai fejlesztés mellett és ellen. Egy belső szakember jobban átlátja a vállalat helyzetét, így hatékonyabban karban tudja tartani és vállalatra tudja szabni a rendszert. Hátrány lehet azonban egy hosszú távon alkalmazott esetében, hogy nem követi annyira nyomon a fejlődést és hajlamos beszürkülni, ennek elkerülése érdekében folyamatosan motiválni kell.
Külsős informatikai cégeket leginkább vállalati igényekre szabott saját szoftverek fejlesztésére szoktak felkérni. Mivel azonban nem látják át a vállalat tevékenységét a mindennapokban, így gyakran nem tudják eléggé vállalatra szabni a rendszert. A külső informatikai cégek alkalmazottai saját érdekükben fejlesztik és motiválják magukat folyamatosan, több lábon állnak és általában magasabban kvalifikáltak, mint a belső rendszergazdák. [Informatika outsourcing]

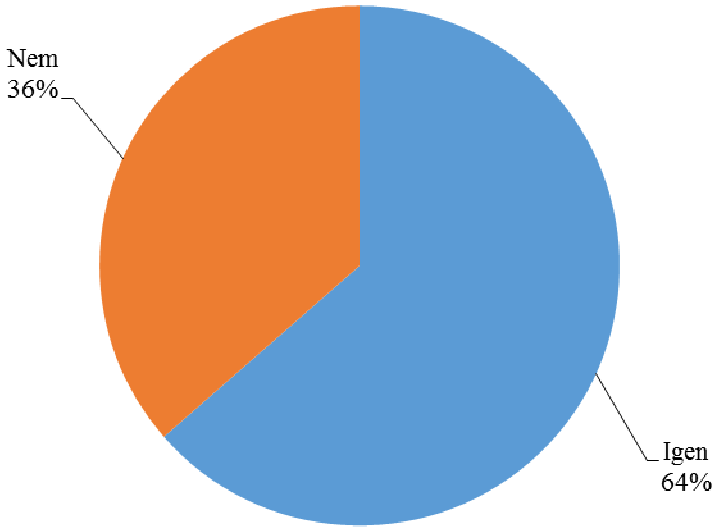
3. Hirdetés közösségi internetes oldalakon

Az UniversalMcCann definíciója szerint a közösségi média minden olyan alkalmazás, felület és program, amely elősegíti az együttműködést, az interakciókat és a tartalommegosztást.
A közösségi média használata öt fő ismérvvel rendelkezik:

1. Részvétel: A résztvevőknek aktívnak kell lenni és tartalmat kell előállítaniuk ahhoz, hogy a rendszer jól működjön. A vállalkozók számára ott érdemes aktívan részt venni, ahol a fogyasztóik is jelen vannak.
2. Nyitottság: A közösségi média tartalmak egyik legfontosabb tulajdonsága a szabad elérhetőség, az információk és tartalmak ingyenes és szabad hozzáférhetősége, felhasználhatósága. Fontos funkciója, hogy a feltöltött információkat szabadon lehet véleményezni.
3. Párbeszéd: Ez különbözteti meg a közösségi médiát minden más hagyományos médiumtól. A tartalmakat itt nemcsak egyszerűen közvetíti az egyik oldal a másiknak, hanem megbeszélik őket. A párbeszéd folyamatos és elvárt is. Szinte minden megnyilvánulás arra irányul, hogy arra valaki reagáljon, válaszoljon rá, továbbítsa, amivel hosszabb kommunikációs folyamatot indíthat el.
4. Közösség: A résztvevők szinte mindent megosztanak és megbeszélnek egymással, és közösen összegyűjthetik az információikat, beszámolhatnak élményeikről. A közösség kialakítója lehet egy korábbi élmény, közös cél vagy olyan eszköz vagy termék, amelyet mindenki szeret. Üzleti szempontból ez kimondottan fontos.
5. Összeköttetés: A közösségi médiát ez teszi valójában sokkal hatékonyabbá, mint az egyszerű weboldalakat. Az általuk generált tartalom az összeköttetéseken keresztül tud terjedni. A tartalmakat azért osztják meg az emberek, mert összeköttetésben állnak ismerőseikkel, közösségekkel [Király, 2010, 71-73. o.].

A közösségi oldalakon való hirdetés a mi empirikus kutatásunk egyik fontos témája is volt.

2. ábra: Az intézmény már jelenleg is hirdet közösségi internetes oldalakon (megoszlás)



Forrás: saját kutatás, 2014

Az eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezett cégek közel kétharmada (64%) már él a közösségi oldalakon való hirdetés lehetőségével, ez az arány azonban mindenképpen növelendő, hiszen egy olyan kommunikációs felületről van szó, ahol a célcsoportok nagyon jól elkülöníthetők és megcélozhatók.

A közösségi hálók beépültek az életünkbe, a legalább egy közösségi oldalon regisztrált magyar internetezők 90%-a rendelkezik Facebook-profillal, amit nagy részük rendszeresen látogat is a kutatók adatai szerint. Ezzel párhuzamosan a szakmai kapcsolatépítésben a LinkedIn is egyre komolyabbá válik, 2012 novemberében még csak az internetezők 6%-a regisztrált az oldalra, 2013 júniusára már 10%, az aktív tagok aránya azonban alacsonyabb, mint a Facebook esetében. A szolgáltatást elsősorban a budapesti diplomások használják. A Twitter is erősödött, 2012-ben a magyar internetezők 14%-a volt a regisztrált tagja, 2013-ban pedig már 21%.

Az üzleti kommunikációban egyre nagyobb szerep jut a Google+ szolgáltatásnak is, sok vállalat keresőoptimalizálási okokból csatlakozik. A Google mindent megtesz a szolgáltatás táborának növelése érdekében, a Gmail felhasználók szinte ki se tudják kerülni a rendszert [Forgács, 2013].

2013-ban 0,6%-kal növekedett a magyar reklámpiac, amely 175,4 milliárd forintot tett ki. Az internetes hirdetések piaca 16%-kal bővült, s ezzel több mint 39 milliárd forintot tett ki (Minimálisan, de növekedett a reklámpiac, 2014).

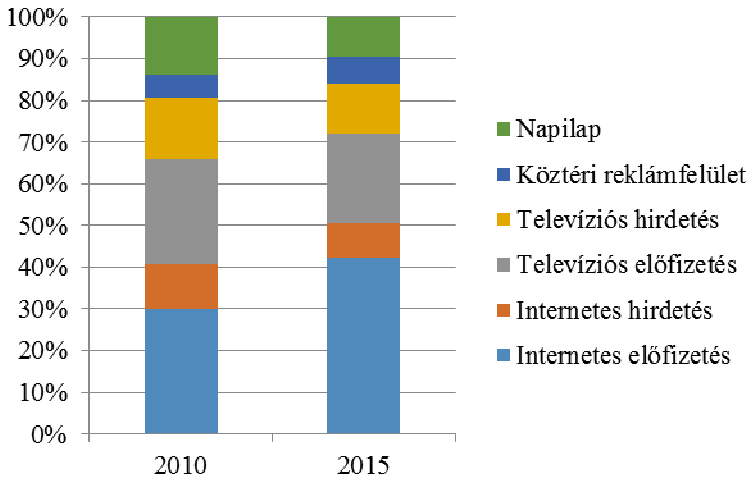
A hirdetőknek ugyanakkor érdemes figyelembe venni, hogy a Kutató Centrum adatai alapján a napi szintű közösségi médiahasználók egyharmada nem figyeli az ezeken az oldalakon megjelenő reklámokat [Kerüljük a hirdetést a közösségi oldalakon, 2013].

4. Egyéb fizetett internetes hirdetés

Az internetes hirdetéseknek öt fajtáját ismerjük: léteznek a webes bannerek, a pop-up ablakok, a kontextus függő reklám linkek, a PR cikkek és a hírlevelek.

A marketing cégek tulajdonképpen ezeket az internet nyújtotta lehetőségeket felismerve kezdték meg az online reklámozást az egész világra kiterjesztve. Az internet ma már teljes értékű reklámmédiának számít. Ahogy Tony Winder, az InterActiveAgency Inc. elnöke mondta*: „Az információszolgáltatás, a szórakoztatás és a hírek állandó kavargása, valamint a médium tartalmi része és a reklámok közötti kapcsolatrendszer mindig új feladatok elé állítja a marketing és a tömegkommunikáció területén tevékenykedő cégeket. Az információs forradalom a szemük láttára megy végbe, és sehol nem olyan elsöprő erejű, mint az internetes reklámozás területén.*" [Zeff –Aronson, 2000, 19. o.]

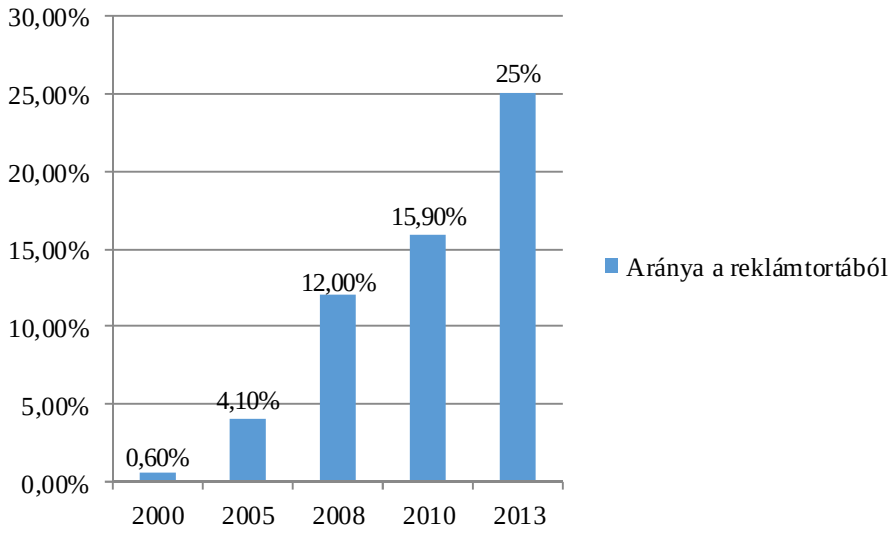
3. ábra: A magyar médiapiac szerkezete és bevétele, 2011-2015



Forrás: Szórakoztatóipari és médiapiaci körkép, p. 9.

„Az internet ma már az üzletmenet legtöbb hagyományos módjának alternatívát kínál. A direktmarketing-levelek egyre inkább felváltja az e-mail marketing, a tévé-, rádióhirdetéseket a célirányos átkattintós vásárlás. A nemzetközi piacon az online reklámtortából több mint 50 százalékot birtokol a kulcsszó alapú reklám, míg a banner jellegű hirdetések csak 20 százalékot." [Salgó, 2006]

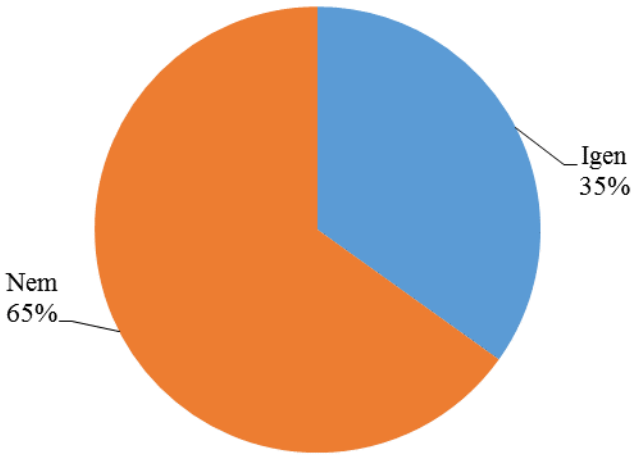
4. ábra: Az online reklámköltés alakulása Magyarországon



Forrás: Brandtrend.hu, 2014

Az ábrán is jól látható, hogy az online hirdetések aránya dinamikusan bővül hazánkban. A 2000-es évek elején jelen lévő alacsony arány 2005-re meghétszereződött, a növekedés pedig (a 2008-2009-ben megfigyelhető rövid stagnációtól eltekintve) folyamatos azóta is.
Mivel a marketing világában nagyon fontos az internet, s az azon való hirdetések szerepe, ezért az empirikus kutatásunkban természetesen ezt is górcső alá vettük.

5. ábra: Az intézmény már jelenleg is igénybe vesz egyéb fizetett internetes hirdetési lehetőséget (megoszlás)



Forrás: saját kutatás, 2014

Az eredmény azt mutatja, hogy a megkérdezett cégek a közösségi médiákban való hirdetésekhez képest jóval kisebb mértékben (35%) hirdetnek más online csatornákon keresztül. Pedig a cégek, a marketing- és reklámszakemberek sem hagyhatják figyelmen kívül a különböző termékek és szolgáltatások népszerűsítésénél az internetes lehetőségeket.

5. Összefüggés vizsgálatok

A kereszttábla-elemzés „*két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál, illetve ezek kombinált gyakorisági eloszlását mutatja. Az elemzés elvégzésével arra keressük a választ, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással.*” [Sajtos-Mitev, 2007, 137. o.]
A kutatás során a változók közötti összefüggést vizsgáltuk, a választ erre a Pearson-féle khi^{2}táblázat adja meg. Ez a statisztika a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját méri. Az elemzés folytatásához a mutató értékének a választott $p<0,05$ küszöb szignifikanciaszint alatt kell lennie.
A Cramer V sok kutató szerint a „legmegbízhatóbb” mutató [Sajtos-Mitev, 2007, 143. o.]. A kapcsolaterősséget vizsgáló szimmetrikus együttható értéke 0 és 1 között mozog, ahol 0 a kapcsolat hiányát, míg az 1 a szignifikáns kapcsolatot jelenti.
Vizsgálataink során a jogi keret és a szervezetnél megvalósuló informatikai fejlesztések között találtunk összefüggést.

1. táblázat: Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	18,757[a]	4	,001
Likelihood Ratio	17,493	4	,002
Linear-by-LinearAssociation	,394	1	,530
N of Valid Cases	131		

Forrás: saját kutatás, 2014

2. táblázat: SymmetricMeasures

		Value	Approx. Sig.
NominalbyNominal	***Phi***	,378	,001
	Cramer's V	,268	,001
	N of Valid Cases	131	

Forrás: saját kutatás, 2014

0,001 szignifikanciaszint mellett a Cramer V mutató értéke 0,268, amely egy közepes kapcsolatot jelent. Ebből arra következtethetünk, hogy a költséges informatikai fejlesztéseket inkább a tőkeerősebb társaságok tudják megvalósítani az egyéni vállalkozásokkal szemben.
A többi témakör esetében végzett próbák nem mutattak szignifikáns kapcsolatot a vállalat jogi formája, átlagos statisztikai állománya és a vizsgált területek között.

Irodalomjegyzék

1. Andersson, Martin - Karlsson, Charlie [2004]: *„Regional Innovation Systems in Small & Medium-Sized Regions”* Berlin- Heidelberg, Springer. In: The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship, Clusters and Policy
2. Andrási Zoltán - Papanek Gábor et. al. [2009a]: *„A mikro-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei”* c. tanulmány a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium megbízásából készítette a GKI Gazdaságkutató Zrt., 10 o., 62. o.
3. Autio, Erkko [2005]: *„Global Report on High-Expectation Entrepreneurship”* Global Entrepreneurship Monitor, London Business School-Mazars-Babson College, Babson Park MA., London
4. Bakucs Lajos Zoltán - Fertő Imre (2008): *„Érvényes - e a Gibrat- törvény a magyar mezőgazdaságban?”* In: Közgazdasági Szemle, 1. sz., 25-38. o.
5. Baumol, William [2002]: *„The Free Market Innovation Machine; Analysing Growth Machine of Capitalism”*, Princeton University Press.
6. Birkner Zoltán [2010]: *„Zala megyében is az innováció a siker motorja?”* Doktori értekezés, Veszprém, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola 109. o.
7. Borza Tamás [2010a]: *„Az IT szektor és versenyképesség az Európai Unióban”*, Szakdolgozat, Debreceni Egyetem, 25. o., 27. o., 29. o., 33. o.

8. Buzás Norbet [2007]: *„Individuális innovációs intézmények”*, In: Buzás Norbert szerk. Innovációmenedzsment a gyakorlatban. Budapest, Akad K., 101-102. o.
9. Chikán Attila [2008]: *„Vállalatgazdaságtan”* 4. átdolgozott bővített kiadás, Aula Kiadó, Budapest
10. Chikán Attila- Czakó Erzsébet [2008]: *„Versenyképesség vállalati nézőpontból”*. In: Chikán Attila - Czakó Erzsébet [szerk.2008]: *„Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén”* Budapest, Akadémiai K., 59. o.
11. Dannreuther, Charles [2007]: *„EU SME Policy: On the Edge of Governance”*, University of Leeds CESifo Forum Nr. 2.
12. Drótos György – Móricz Péter [2012]: *„A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításába a pénzügyi és gazdasági válság időszakában”*, TM 37. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalat gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
13. Drucker, Péter F. [1985]: *„Innovation and Entrepreneurship, practice and principles”*, New York, Harper and Row. Magyarul: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó. [1993] 39. o.
14. Fazekas Zsuzsanna [2007]: *„Innováció, hálózatok és emberi erőforrás a vidékfejlesztésben”* Doktori értekezés, Budapest, Corvinus Egyetem
15. Forgács Mariann [2013]: „Ilyen a közösségi média látképe 2013-ban”, http://www.digitalhungary.hu/kozossegi-media/Ilyen-a-kozossegi-media-latkepe-2013-ban/277/, Letöltés ideje: 2014.03.20.
16. Gáspár László [1998]: *„Általános innovációelmélet”*, Magyar Innovációsszövetség, Budapest, 180. o., idézi Buzás, 2007, 15. o.
17. Informatika outsourcing, http://www.plixapp.hu/Szolgaltatasaink/informatika-outsourcing-it.uzemeltetes-kiszervezes-gyor.html, Letöltés ideje: 2014.03.09.
18. Katona József összeáll. [2006]: *„Az innováció értelmezése a 2005. évben kiadott Oslo Kézikönyv 3. Kiadása alapján”* Az NKTH megbízása alapján készült tanulmány összefoglalója. Közreadta a Magyar Innovációs Szövetség. 2006. 3. o. www.innovacio.hu
19. Kerüljük a hirdetést a közösségi oldalakon, http://www.bevezetem.hu/cikk/keruljuk-a-hirdetest-a-kozossegi-oldalakon, Letöltés ideje: 2014.03.09.
20. Király András László [2010]: *„A közösségi média alkalmazásának lehetőségei az építőipari marketingben”* Marketing & Menedzsment, 4. szám
21. Kotler, Philip [2004]: *„Marketing menedzsment”*, Budapest, Műszaki K., pp.381-383.
22. Papanek Gábor [2010]: *„A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai”*, In. : Közgazdasági Szemle, 4. sz., 354- 370. o.
23. Pannon Novum Kft. [2012] – *„I3CT Klaszterfejlesztési koncepció és cselekvési terv”*, 52.o.
24. Sajtos László – Mitev, Ariel [2007]: *„SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv”*, Aliena Kiadó
25. Salgó Andrea [2006]: *„Megéri a pénzét az online hirdetés?”* http://hvg.hu/hvgfriss/2006.24/200624HVGFriss232, Letöltés ideje: 2014.04.01.
26. Szabó F. [2011] – *„Informatikai projektek menedzsmentje”*, Diplomadolgozat, Pannon Egyetem, p. 2.
27. Torma Roland - Birkner Zoltán - Péter Erzsébet - Lehota János [2012]: *„Kutatási jelentés „I3CT határon átnyúló klaszterképzés” című projekt célja kétoldalú üzleti együttműködések és kapcsolatok kialakítása Magyarország és Horvátország határ régióiban”*, 2012
28. Vas Zs. B. [2009]: *IT klaszterek kialakulásában a közelség szerepe (Szegeden és vonzáskörzetében)*, OTDK-dolgozat, p. 128

29. Zeff, Robin – Aronson, Brad [2000]: *„Reklám az interneten”*, Geomedia Kiadó Rt., Budapest
30. Yardley, David: „*Successful IT project delivery. Learing the lessons of project failure”* Pearson Education Limited, Harlow, 2002., 1-134 o.

KASZÁS NIKOLETA[323] - Dr. FEHÉRVÖLGYI BEÁTA[324] - Dr. KELLER KRISZTINA[325]: A kommunikáció fontossága egy határon átnyúló turisztikai desztinációban

1. Bevezetés

A szlovén-magyar határvidék turisztikai értelemben nehéz helyzetben van, hiszen nem rendelkezik olyan egyedi vonzerővel, amely képes lenne a térség idegenforgalmát hosszú távon működtetni és fenntartani. Továbbá nincs komoly hagyománya a turisták fogadásának, kivéve a termálfürdők városait, amelyek bár önmagukban jelentős forgalmat bonyolítanak le, ugyanakkor önálló szigetként végzik tevékenységüket, s nem vonják be számottevő mértékben saját közvetlen térségüket.
A fentiek végett a szlovén-magyar határvidék turizmusát a klasszikus vidéki értékekre építi, miközben komoly versenytársai vannak a magyar és szlovén rurális térségek körében is.
Az ismertség és látogatottság növelése érdekében empirikus kutatást végeztünk 300-300 magyar (Letenye, Lenti, Nagykanizsa) és szlovén (Pomurje és Prekmurje) oldalról érintett kistérségek falusi szálláshelyeinek szolgáltatásait igénybevevők körében. Erre építve készítettünk egy marketingtervet, amelynek elemei közül tanulmányunkban az integrált kommunikációs mixet helyeztük a középpontba. A tanulmány az empirikus kutatás eredményeire alapozva mutatja be egy határon átnyúló desztináció kommunikációs stratégiájának legfontosabb mérföldköveit.

2. A kommunikáció szerepe és fontossága a turizmusban

Mára elfogadott ténnyé vált, hogy a kommunikáció a mindennapi életünk alapvető része. Ez a megállapítás pedig nem csak a személyközi kapcsolatokra igaz, de az üzleti élet minden aspektusára, így a turizmusban érdekelt intézmények működésére is.

A hagyományosan értelmezett marketing-mix egyik eleme a promóciós tevékenység, melyet kommunikációs-mix-ként is szoktak említeni. Ez a tevékenység látványos, kifelé irányuló, hiszen a kommunikáció révén tudatjuk a külvilággal, médiával, potenciális látogatókkal azt, hogy mit vagyunk képesek nyújtani számukra, illetve miként látjuk önmagunkat. Ez azonban sohasem egyszerű közlést jelent, sokkal inkább a potenciális fogyasztók meggyőzését és befolyásolását. A megcélzott látogatói réteg informálása kiemelkedő jelentőségű, ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a marketingkommunikációnak további érintettjei is vannak, így kommunikálnunk kell a partnereinkkel, az értékesítési lánc tagjaival, a szervezetet körülvevő intézményi struktúrákkal [Mayer, 2006]. Ezt a megközelítést alkalmazza az integrált marketingkommunikáció is.

Amennyiben a turizmushoz kapcsolódó ágazatokban szeretnének jövedelmezően vállalkozni, tudnunk kell, hogy a vendég akkor tér vissza, ha a desztináció turisztikai vonzereje mellett becsülettel bánnak vele és szíves fogadást követően, jó szívvel várják vissza. Ami például azt jelentheti, hogy ne a szezon ideje alatt felvert árakkal akarja a vállalkozó az egész éves jövedelmét megkeresni úgy, hogy más-más áron értékesít helyinek és külföldinek. Tudni kell megfelelően kommunikálni a fogyasztók felé, hogy a kereskedelmi és a vendéglátó vállalko-

[323] doktorjelölt, Pannon Egyetem, Veszprém
[324] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Veszprém
[325] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Nagykanizsa

zások saját fejlesztési célként csupán a turisztikai szuprastruktúra egy részének (szálláshely; étkezés; ellátás) fejleszthetőségét valósíthatják meg, ez azonban önmagában nem elegendő a turisták vonzására. A fentiek hiánya elriasztó tényező, ezek ma már alapelvárások. A turisták számának és tartózkodásának növeléséhez „komplex élménycsomagot" kell kínálni, amely feltételez más típusú vállalkozásokkal való együttműködést [Péter, 2008].

A kommunikáció tehát valamennyi marketing tevékenység szerves részét képezi. Legfontosabb feladata a turisták meggyőzése, hogy az utazásuk céljául az általunk képviselt úti célt válasszák [Lengyel, 2004].

A kommunikáció hatékonysága nagymértékben meghatározza azt, hogy milyen kép alakul ki a látogatóban a turisztikai szolgáltató által kínált termékek és szolgáltatások köréről. Ehhez azonban nem csak a szolgáltató képes hozzájárulni, hiszen a turizmusban elterjedt mondás szerint „minden kommunikál", így akár a helyi lakosság is sokat tehet annak érdekében, hogy az adott desztináció „felkerüljön a térképre", s potenciális célterületté váljon a turisták számára [JohnRose, 2002]. Különösen igaz ez a falusi turizmusban, ahol az integrált marketingkommunikáció szerepe még hangsúlyosabbá válik.

A turisztikai desztinációk esetében tehát a marketingkommunikáció kiemelkedő jelentőséggel bír, mivel e tevékenység biztosíthatja a vendégek körében kívánatos image kialakulását. Ezért is van szükség arra, hogy egy-egy desztináció – így az általunk vizsgált szlovén-magyar határtérség is – testre szabott marketingkommunikációs koncepciót dolgozzon ki, amely a megcélzott piacokra összpontosítva, világos elveket és üzeneteket fogalmaz meg valamennyi érintett számára. A kommunikáció megtervezése során integrált, vagyis 360 fokos kommunikáció szükséges, mely magába foglalja a kommunikációs tevékenység valamennyi elemét és érintettjét [Pupos et al., 2010].

A kommunikációs koncepció segít abban, hogy megfogalmazzuk a kommunikációs célokat (imázs-erősítés, tájékoztatás, ismertség növelése), meghatározzuk a célcsoportokat annak érdekében, hogy az üzenet személyre szabott maradjon [Kotler, 1998].

A kommunikációs koncepció kidolgozásához fel kell mérni a jelenlegi állapotot, fel kell térképezni az adott desztinációról, turisztikai termékről alkotott képet, ismertséget, elvárásokat. Ennek érdekében végeztük el kérdőíves felmérésünket, melynek eredményeire támaszkodva a kommunikációs feladatok meghatározása is lehetővé vált.

Az integrált marketingkommunikáció a marketing fontosságának tudatosításával kezdődik és néhány lépcsőn át az általános integrációhoz vezet, amely új utakat nyithat meg a desztináció számára. Minden egyes lépcsőfok az előző tapasztalataira épül. A lépcsők között van átjárás, és minden egyes lépcső figyelembe veszi a szervezet és a térség képességeit, segít túlélni és megbirkózni a piaci változásokkal.
Az itt bemutatott struktúra hét lépcsőből áll, ahol minden fok tartalmazza az előző alkotóelemeit, majd ahhoz hozzáad, vagy újraértelmez néhány dimenziót. Figyelembe kell venni, hogy a következő stádiumba lépéshez új szervezési rendszert és folyamatot kell kiépíteni, ami időbe telik a szervezetek számára.

Az integráció fokozatai a következők:

1. <u>Tudatosság</u>
   A tudatosság feltételezi, hogy a menedzsment és az érintettek felismerik a folyamatos piaci változásokhoz való alkalmazkodás szükségességét, ennek eredményeképpen már nem

csak a fogyasztókkal, hanem más érdekcsoportokkal is folyamatos párbeszédet kell folytatni.
A tudatosság kialakulásának valószínűsége nő:

- minél nagyobb változások mennek végbe a piacon;
- minél kisebb a különbség a piacon fellelhető márkák között;
- minél nagyobb a verseny a piacon.

2. Imázsintegráció

Az imázsintegráció szintjén a szervezet felismeri az egységes üzenet és megjelenés fontosságát. Ezen a szinten a megjelenés integrálására fektetik a hangsúlyt, melynek egyik fontos eleme a logó, amelynek minden kommunikációs célra kiadott eszközön szerepelnie kell. Az imázsnak meg kell jelennie minden desztinációs szimbólumban, amelyek a megjelenés folyamatosságát biztosítják.
Az imázsintegráció kialakulásának valószínűsége nő:

- minél következetesebb az írásos és szóbeli megjelenés;
- minél állandóbb a vizuális megjelenés;
- minél sokszínűbb a média megjelenése a szervezetnek.

3. Funkcionális integráció

A funkcionális integráció a hagyományosan elkülönülő kommunikációs csatornák minél nagyobb arányú összefogására törekszik. Ez a stádium a kommunikációs folyamat erősségeinek és gyengeségeinek feltárásával kezdődik.
A funkcionális integráció kialakulásának esélye nő, ha:

- lehetőség van a kommunikációs költségvetés növelésére;
- minél több marketingkommunikációs funkciót szolgáltat a szervezet.

4. Koordinált integráció

Ezen a fokon az integráció mélyülését gátló tényezők száma csökken. Minden kommunikációs funkció egyenértékű, ha a marketing törekvésekhez való hozzájárulásokat tekintjük. A személyes eladás a mix fontos részévé válik, valamint néhány direkt marketing taktikával a vásárlási hajlandóság növelése is cél lehet.
Az adatbázis ezen a szinten már fontos kelléke a kommunikációnak, amely az alapinformációkon túl a marketing számára is fontos adatokkal bővíthető (pl. lojalitás, vásárlói szokások, használt kommunikációs eszközök).
A kommunikációs szakértők és a fogyasztókat legjobban ismerők feladata, hogy a célpiacot definiálja, szükség esetén újradefiniálja és szegmentálja.
A koordinált integráció kialakulásának esélye nő:

- minél több ember dolgozza ki a marketingstratégiát;
- minél bővebb a vásárlói adatbázis;
- minél többféle kommunikációs taktikát alkalmaz a szervezet.

5. Fogyasztó-alapú integráció

Ennek a kommunikációs szintnek az a célja, hogy a marketingkommunikációs folyamat kisebb erőforrás ráfordítással is hatékonyan működjön. Hangsúly a célcsoport nagyon pontos elérésén van, hatékony médiaválasztással és precízen kiválasztott kommunikációs csatornákkal. A célcsoport viselkedésére vonatkozó adatokat rögzíteni kell, hogy az a további tervezéshez segítséget nyújtson, és ezen adatbázis alapján leírhatóvá válik a potenciális és lojális vásárlók viselkedése.
Ebben a stádiumban olyan marketingtevékenységet kell folytatni, amellyel a vásárlói lojalitást lehet építeni és fenntartani, hiszen ez jóval költséghatékonyabb, mint új vevőket

hozni. A cél az, hogy a fogyasztók elégedettek legyenek, és így visszatérő vendégekké váljanak.
A fogyasztó alapú integráció kialakulásának esélye nő:

- minél inkább a fogyasztóra összpontosít a szervezet;
- minél több a lojális vásárló;
- minél több adat áll rendelkezésre a fogyasztókról.

6. Érdekgazda –alapú integráció

A további integrációs fejlődés előfeltétele, hogy a szervezet számára világossá váljon, hogy a fogyasztókon, turistákon kívül még számos más csoport is érdekelt a hatékony működésben, így a kommunikáció is kiterjed ezen érdekcsoportokra.
Ebben a stádiumban fel kell mérni a különböző érdekelteket, akiknek szerepe lehet a szervezet, a térség jövőbeni sikerében.
Az érdekgazda alapú integráció kialakulásának esélye nő:

- minél gyakoribb a szervezet nyilvános megjelenése;
- minél több érdekcsoporttal rendelkezik.

7. Kapcsolati integráció

A kapcsolati integráció akkor lehet teljes, ha a szervezet vezetőit is sikerül bevonni a kommunikációs folyamatba, amely a kommunikációs munka további fejlődését segítheti elő [Thorson-Moore, 1996].

Minden egyes stádiumban meg kell vizsgálni a kommunikációs erősségeket és gyengeségeket ahhoz, hogy megtalálja a szervezet a PR, a marketingkommunikáció, a közvetlen marketing leghatékonyabb egyensúlyát, amiből megalkotható lesz a lehető legjobb marketing-mix. A tökéletesen integrált stratégiában a kommunikáció összes formája hozzájárul a misszió sikeres eléréséhez.

3. Kutatásmódszertan

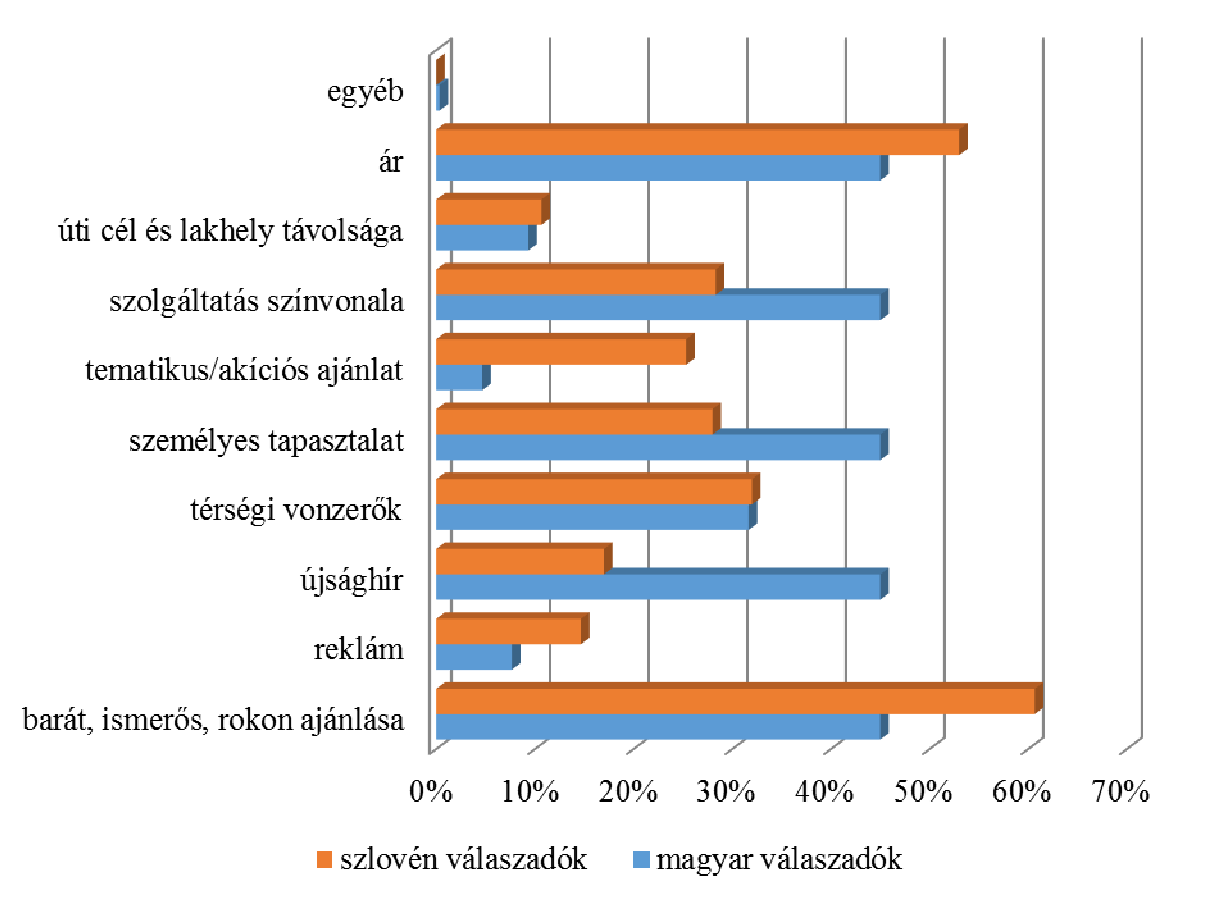
A kutatásunk fókuszában a Szlovénia-Magyarország Határ Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 keretében megvalósuló 5 Postakocsi térségi, innovatív turisztikai fejlesztési program, s a projekt által lehatárolt területi egység áll.
A desztináció ismertsége és látogatottságának növelése érdekében kvantitatív jellegű empirikus kutatást végeztünk. A kérdőív lekérdezése a magyar (Letenye, Lenti, Nagykanizsa) és szlovén (Pomurje és Prekmurje) oldalról érintett kistérségek falusi szálláshelyeinek szolgáltatásait igénybevevők körében történt. A magyarországi 307 kitöltött kérdőív közül 300, a szlovén 300 kitöltött kérdőív közül valamennyi értékelhető volt.
A kvantitatív vizsgálathoz használt kérdőív összesen 20 kérdést tartalmazott, melyek a falusi turizmussal kapcsolatos szokásokat, a nyaraláskor eltöltött átlagos tartózkodási időt, az utazási motivációkat tárták fel, és a turisták demográfiai adataira (lakóhely, iskolai végzettség, nettó jövedelem) is rákérdezett.
Az eredményeket Microsoft Excel program segítségével dolgoztuk fel, a kérdésekre kapott válaszok gyakoriságát ábrák és táblázatok segítségével mutatjuk be.

4. Kutatási eredmények

A marketingkommunikációs koncepció és az integrált kommunikáció kidolgozása érdekében első lépéseként fel kell tárnunk a potenciális fogyasztók utazási szokásait és igényeit. Mivel

kutatásunk középpontjában egy jellemzően vidéki, rurális típusú desztináció áll, melyekre vonatkozóan kevés átfogó kutatás született, így ezen ismeretek elengedhetetlenek a koncepció megalkotásához.
A kérdőíves felmérés során feltártuk, hogy milyen szempontok szerint választanak úti célt a térségbe látogatók, mi motiválja őket leginkább, s honnan nyernek információt az egyes attrakciókról, szolgáltatókról. Továbbá azt is vizsgáltuk, hogy milyen elvárásokkal, igényekkel rendelkeznek ezen látogatók egy-egy falusi turisztikai szolgáltató felé.
Mindezen ismeretek birtokában elkészíthető az integrált kommunikációs mix a szlovén-magyar határzóna számára, hiszen ismerjük a térségbe látogatók elképzeléseit, s azt, hogy mi képes igazán „megfogni, bevonzani" őket.

A fentiek végett fontosnak tartottuk megkérdezni, hogy milyen szempontot vesznek figyelembe a turisták úti céljuk kiválasztása során.



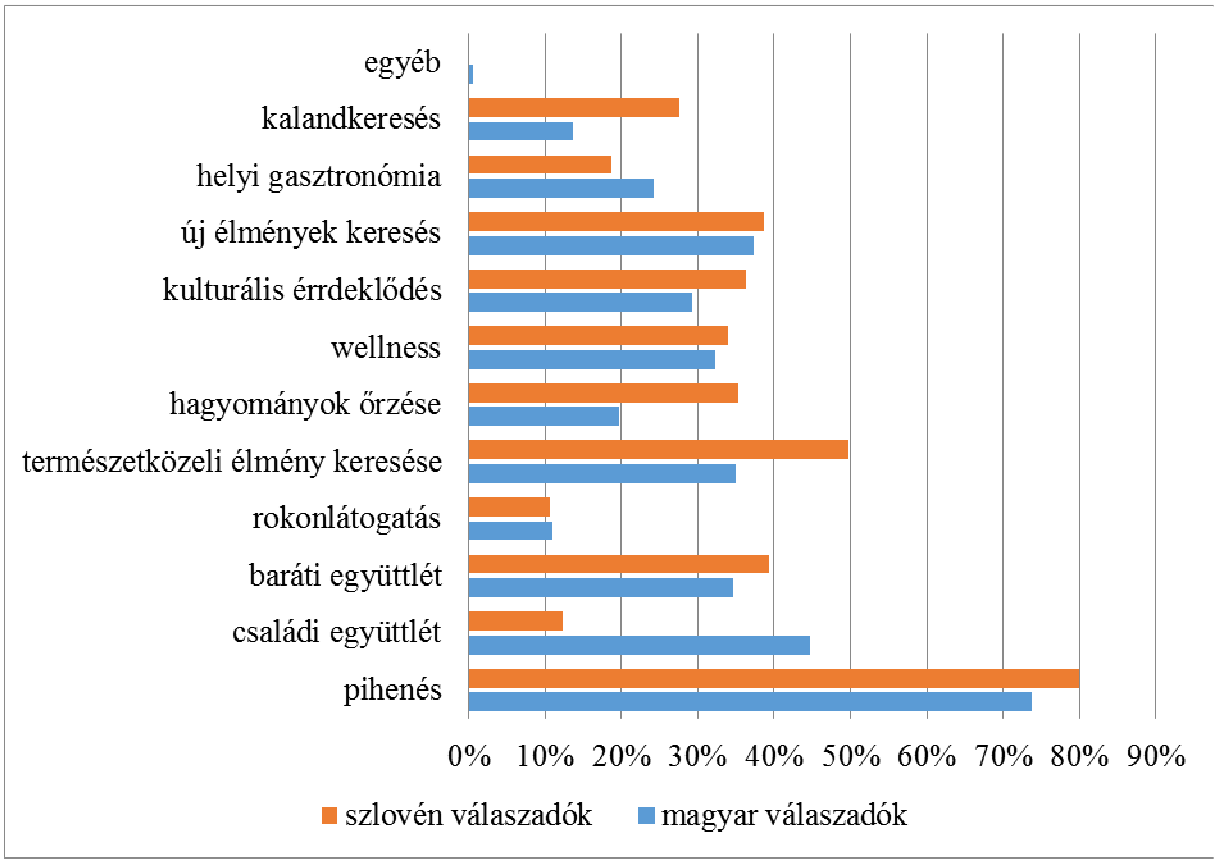
1. ábra: Az úti cél kiválasztásának szempontjai

Forrás: saját kutatás

Az esetek többségében a válaszadók a barátok, ismerősök, rokonok ajánlásaiban bíznak meg a leginkább. Az üdülés költsége szintén fontos tényező mindkét ország turistái körében: a magyar válaszadók 45%-a, a szlovén válaszadók 53%-a a szállás kiválasztásánál fontosnak ítélte nyaralás árát. Ki kell még emelnünk a térségi vonzerőket, mely szempontot mindkét ország válaszadói fontosnak tartottak (32-32%). A magyar válaszadók emellett jelentős számban jelölték meg a személyes tapasztalatot, valamint a szolgáltatás színvonalát is, melyből arra következtethetünk, hogy a rurális turizmusban kiemelkedően fontosak a visszatérő vendégek,

akik jó tapasztalataiknak és élményeiknek köszönhetően akár több alkalommal is visszatérnek egy-egy desztinációba.

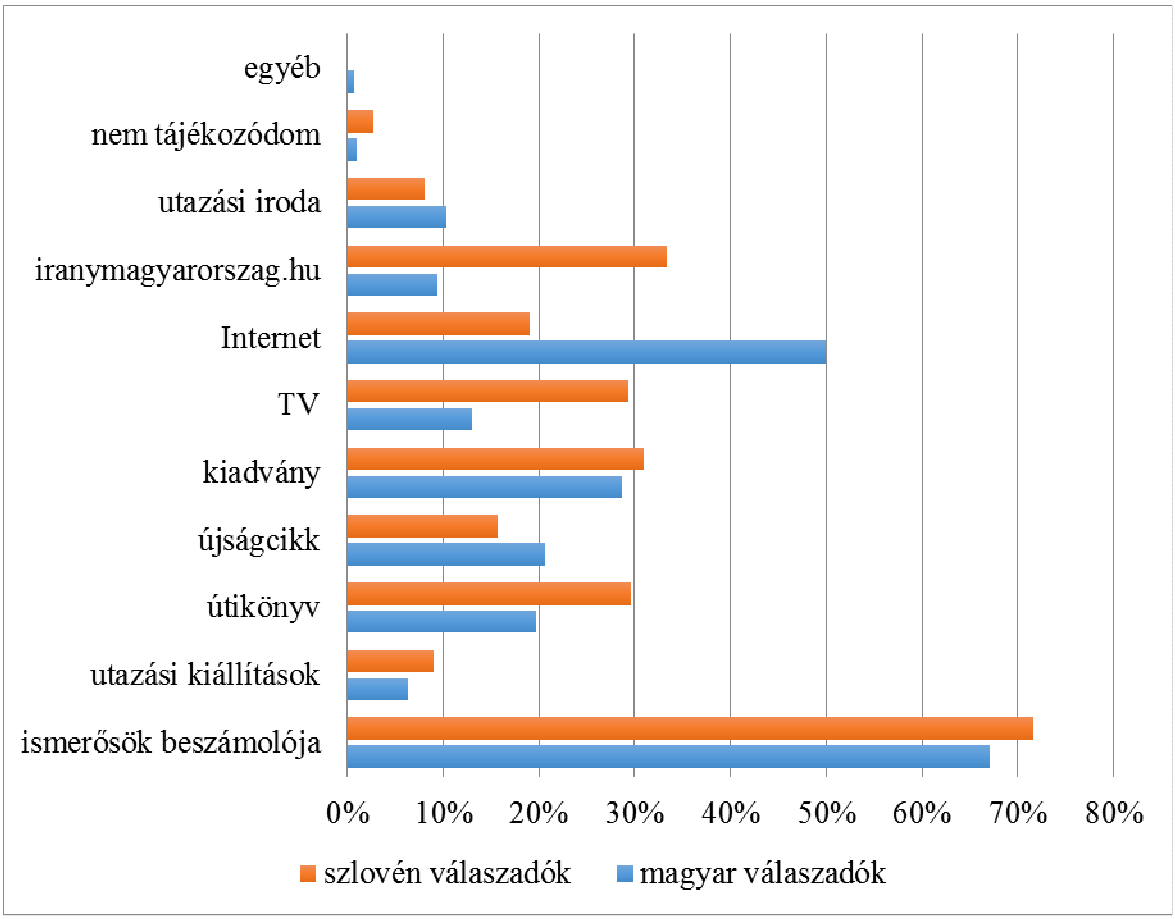
Az utazási motivációkat a 2. ábra foglalja össze. Mindkét ország válaszadóinak többsége (74%; 80%) a pihenést, kikapcsolódást részesíti előnyben, melyet a magyarok főként a családjukkal együtt kívánnak megtenni. Mind a magyar, mind a szlovén válaszadók körében az utazás kiválasztásánál fontos késztetést jelent az új élmények keresése is.
A falusi turizmust választók körében a rokonlátogatásnak, a helyi gasztronómiának és nagy meglepetésre a hagyományőrzésnek volt a leggyengébb a motivációs ereje.



2. ábra. Az utazások legfontosabb motivációi

Forrás: saját kutatás

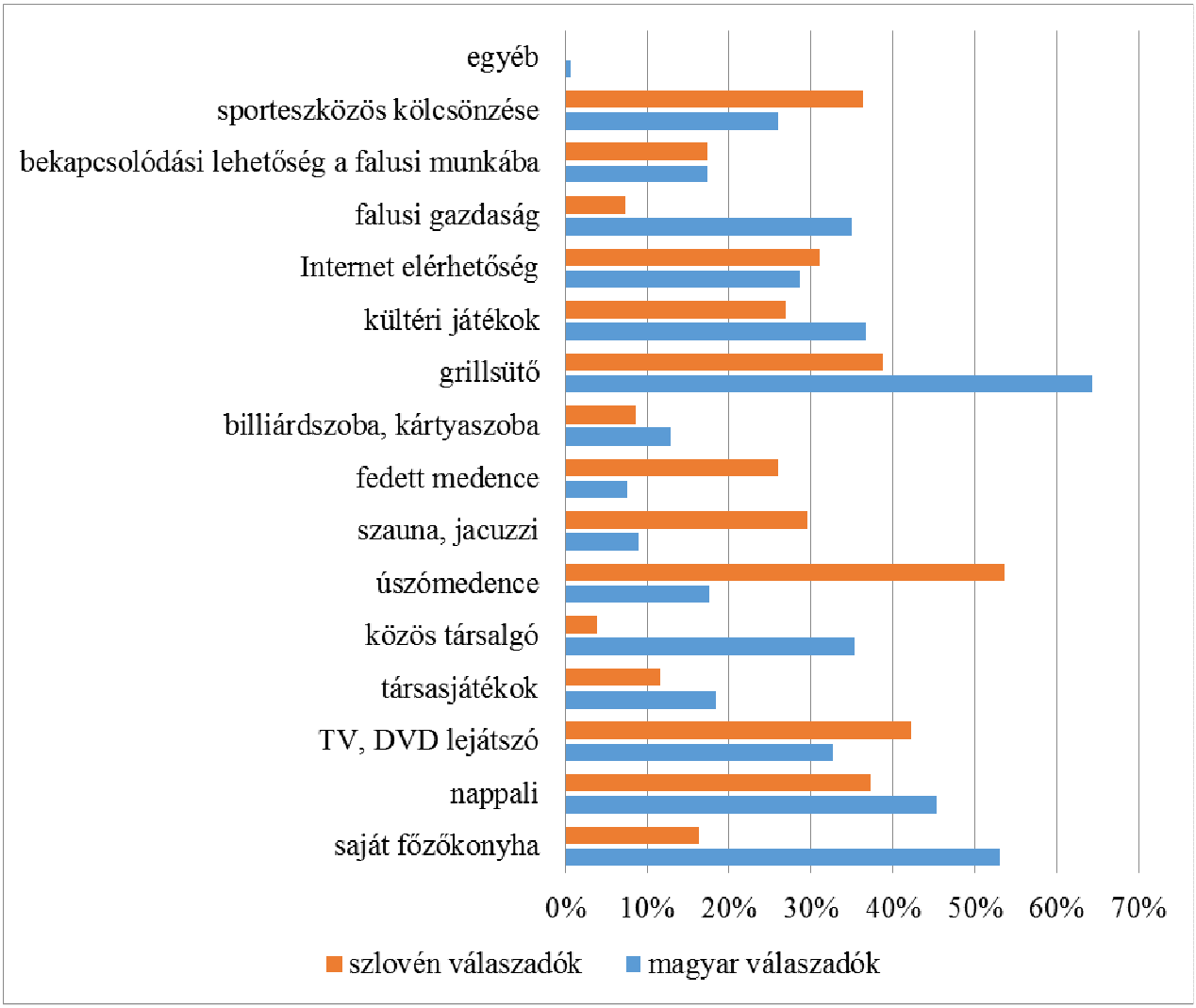
Ahogy az előző fejezetekben is bemutatásra került, mára kulcsfontosságúvá vált, hogy a szolgáltatók milyen kommunikációs csatornán keresztül tudják elérni a turistákat.
Kutatásunkban mind a magyar, mind a szlovén válaszadók többsége (67%; 72%) a barátok, ismerősök, családtagok ajánlásaiban bíznak meg a leginkább. Az Internetet a magyar vendégek fele jelölte meg, a szlovén turisták pedig inkább az útikönyvekből tájékozódnak a nyaralás felől. A 3. ábra azt is megmutatja, hogy információforrásként visszaszorulóban vannak az utazási kiállítások, az utazási irodák.
Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a kommunikációs tevékenység nem a kommunikációs kampányok elindulásával kezdődik, hiszen a barátok, ismerősök ajánlása a korábbi évek, korábbi szezonok jó teljesítményét igazolja vissza új vendégérkezésekkel a szájpropaganda révén.



3. ábra: A legfontosabbnak ítélt információforrások

Forrás: saját kutatás

Megkérdeztük a turistákat, hogy melyek azok a kényelmet és kikapcsolódást szolgáló helyiségek, felszerelések és eszközök, amelyeket elvárnak egy falusi vendégháztól. A magyar válaszadók többsége szereti az önellátást, hiszen fontos szempontként jelölték meg a grillezés lehetőségét (64%), valamint a főzőkonyha meglétét (53%). Maga a grillezés ugyanakkor egy kiváló szabadtéri családi és baráti program is, így elmondható, hogy a grillsütő megléte mára már a magyar falusi szálláshelyeken az elvárt termék részévé vált.
Ezzel szemben a szlovének több mint fele kiemelt feltételnek értékelte az úszómedence, a jacuzzi, valamint a TV, DVD lejátszó meglétét.

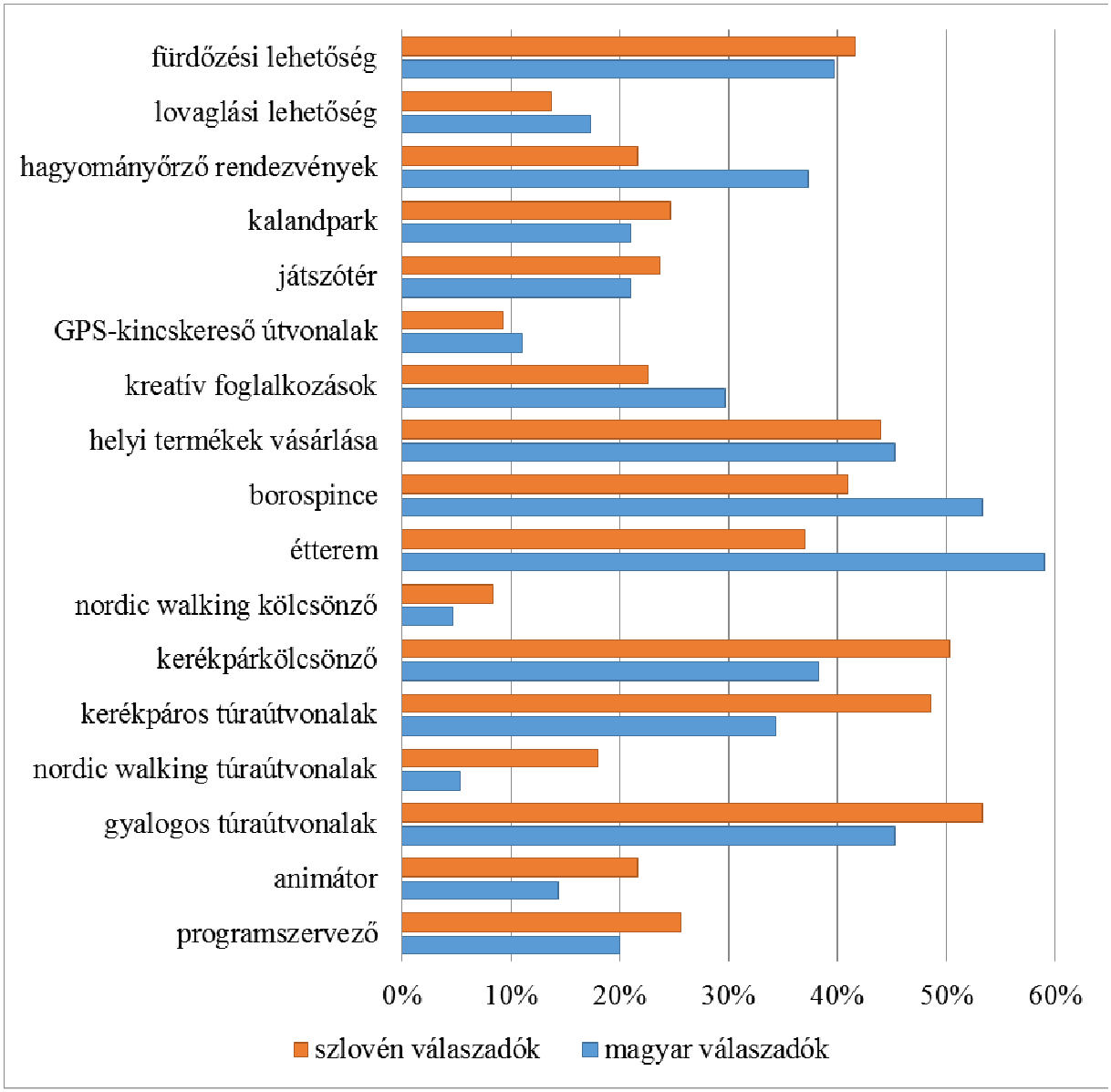


4. ábra: Egy falusi vendégháztól általánosan elvárt helyiségek, felszerelések, eszközök

Forrás: saját kutatás

Mivel kiemelkedően fontosnak tartottuk, hogy a látogatók látens, ki nem mondott igényeit is számba vegyük, a kérdőíves felmérés során arra a kérdésre is kerestük a választ, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek egy élménydús falusi üdüléstől elvárhatóak. Ezáltal könnyen beazonosíthattuk azokat az érzéseket, hangulatokat és benyomásokat, amelyekkel szívesen találkoznának a látogatók egy-egy vidéki desztináció meglátogatása során.

Ahogy az 5. ábrán is látható, a magyar válaszadók túlnyomó része (59%) a gasztronómiai élvezeteket vár el elsősorban, hiszen az étterem és a borospincék meglétét jelölte meg egy élményekkel teli üdülés elengedhetetlen kellékeként. Emellett a gyalogos és kerékpáros túra-útvonalakat is több magyar válaszadó megemlítette, amelyek a rurális turizmusban különösen fontos attrakcióként és szórakozási lehetőségként tarthatunk számon.
A szlovén válaszadók többsége (53%) is ezen gyalogos túraútvonalakat, valamint kerékpártú-rákat és kölcsönzési lehetőségeket részesíti előnyben, emellett a vendégek több mint 40%-a szívesen vásárolna helyi termékeket is üdülése során.



5. ábra: Egy élményekkel teli falusi üdülőhelytől általánosan elvárt szolgáltatások

Forrás: saját kutatás

A turizmusban is érzékelhető globális verseny hatására megváltozik a verseny természete is: míg korábban az egyes turisztikai szolgáltatók közötti verseny volt jellemző, napjainkban az egyes desztinációk versenye vált meghatározóvá. Az egyes desztinációk közötti – a turisták választását is meghatározó – különbségeket a multinacionális turisztikai szolgáltatóknak köszönhető homogén globális kínálat alakította ki. A desztinációk közötti különbségek felértékelődése mellett általánossá vált az a tendencia, hogy a turisták számára az utazás során tapasztalt élmények összessége sokkal fontosabb lett, mint az egyes összetevők külön-külön.

A legtöbb turista elsősorban az utazás során szerezhető élmények és változatosság miatt indul útnak. A turisztikai élményre a látogatók felkészülnek, elképzelésekkel és elvárásokkal érkeznek meg a desztinációba, így tudatosan befogadott hatásokról beszélhetünk [Király, 2001].

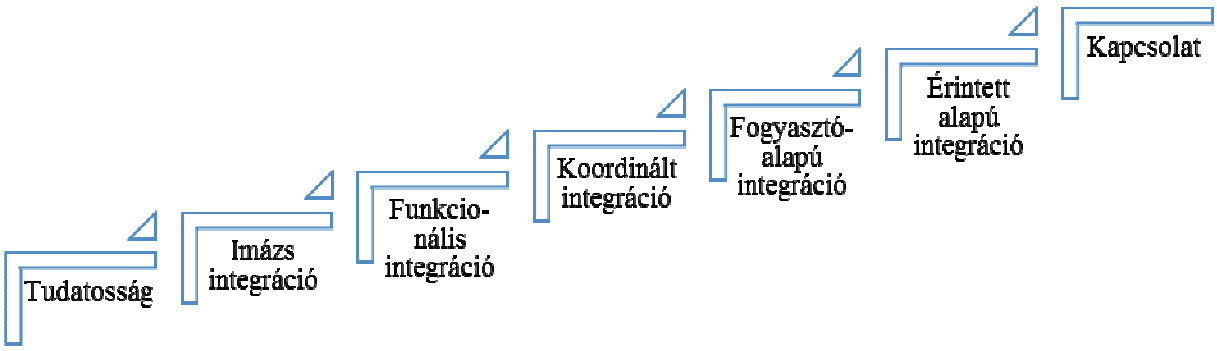
5. Az integrált kommunikációs mix értelmezése egy határon átnyúló desztinációban

A marketingkommunikáció első lépéseként fontos meghatároznunk egy olyan víziót, amely megfogalmazza és magába foglalja az elérendő célt, s amely a helyi lakosok, de legfőképpen a turisztikai szolgáltatók számára jelöli ki az utat.

Az általunk vizsgált szlovén-magyar határtérség számára a kutatásunk során a következő víziót fogalmaztuk meg:
Az 5 Postakocsi térség legyen egy olyan desztináció, amely egész évben a természeti és kulturális örökségre épülő élményeket nyújt.

Ismételten ki kell emelnünk az „élményt", hiszen ennek kell minden fejlesztés, sőt minden tevékenység középpontjában állnia. Ez az élmény természetesen nem csak szórakozáshoz kapcsolódhat, hanem tanuláshoz, az örökség megőrzéséhez és a természet tiszteletéhez is. Az ilyen célok eléréséhez azonban a térségi turizmus szervezőinek kell megtalálnia az utat a turistákhoz.

Ehhez az élmény-központú gondolkodáshoz járulhat hozzá az integrált marketingkommunikáció, s annak egyes szintjeinek helyi értékekre és adottságokra vetített megoldásai, értelmezései.



6. ábra: Az integrált marketingkommunikáció szintjei

Forrás: saját szerkesztés

Egy újonnan kiépítésre kerülő desztináció esetében nehéz meghatározni azt a szintet, azt a lépcsőfokot, ahol a kommunikációs tevékenységének integrációja éppen tart. Másrészt az általunk kutatott szlovén-magyar desztináció kialakítása egy olyan projekt (5 Postakocsi) keretében kezdődik, amelynek kommunikációs tevékenysége az integrált kommunikáció több lépcsőfokát is érinti.

Elkezdődtek azok a tevékenységek, amelyek a *tudatosság szint*jére vonatkoznak, hiszen a projekt kertében létrehozott Turisztikai Innovációs Központ számára egyértelmű feladat, hogy a fogyasztókon kívül a projektpartnerekkel és az 5 Postakocsi védjegyhez csatlakozó szolgáltatókkal folyamatosan kapcsolatot tartson. Erre már csak azért is nagy szükség van, mert a gazdasági válság miatt jelentős vendégszám visszaesés volt tapasztalható, a falusi turisztikai desztinációk, mint márkák között jelenleg nincsenek jelentős különbségek, ezért komoly a verseny, amely nagyrészt érzelmi alapon és az információk hozzáférhetőségén múlik.

A projekt keretein belül került kialakításra a térség imázsának első változata is, így az *imázsintegráció*hoz szükséges egységes vizuális elemek (logo, színvilág) és üzenetek biztosítottak. A Központnak itt elsősorban az a feladata, hogy a szolgáltatók felé kommunikálja az egységes megjelenés fontosságát és rábírja őket az imázselemek használatára a szolgáltatók saját kommunikációjában is a határ mindkét oldalán.

Mivel a közös kommunikációt kézben tartó Központ a projekt keretein belül adott költségvetéssel dolgozik, a *funkcionális integráció* eléréséhez arra van szükség, hogy minél több kommunikációs funkciót lásson el a szervezet. A kommunikációs megjelenések elsősorban a PR keretein belül növelhetők, valamint az online megjelenés diverzifikálásával, pl. blog indítása, szavazások generálása, Facebook-os megjelenés aktivizálása.

A Központ tevékenysége a *koordinált integráció* szintjét is eléri, hiszen szolgáltatói adatbázis került kiépítésre a határ mindkét oldalán. Ennek a folyamatnak a következő lépése, ha a fogyasztói adatbázis is kiépítésre kerüljön, ehhez viszont elengedhetetlen a szolgáltatók aktív közreműködése is. Mindez a kommunikációs tevékenység egyik legnehezebb feladata, ugyanakkor pl. a projekt keretében kidolgozott turisztikai kártyarendszer segítheti a szolgáltatói elkötelezettség kialakulását.

Az ezután következő szint elérése lehet a kommunikációs tevékenység következő célja, hiszen a *fogyasztó-alapú integráció* keretein belül a hatékonyság növelését kell elérni, kisebb ráfordítással. Ez elsősorban a lojalitás építését jelenti, amihez a célcsoport hatékony elérése lehet a legmegfelelőbb eszköz, ami viszont feltételezi a célcsoport igényeinek és elvárásainak maximális ismeretét. A célcsoport elérése a hatékony médiaválasztással szinte személyre szabottá tehető. Ezen a szinten az elsődleges feladat, hogy minél több ismeretet, adatot gyűjtsünk a fogyasztókról, amelynek megfelelő elemzése után lehet hatékony kampányokat indítani.

A hatodik lépcsőfok az *érdekgazda-orintációjú integrációt* jelenti, amely az érintettek maximális bevonását jelenti a kommunikációs folyamatba. Ezen érintettek közé sorolhatjuk akár a helyi lakosságot is, akik vendégszeretetükkel és jól informáltságukkal hozzájárulhatnak a korábban említett turisztikai élmény fokozásához.
Ezen a szinten szükség van olyan egyértelmű üzenetek megfogalmazására, amelyet az érintettek magukévá tehetnek, és saját kommunikációs tevékenységük részévé teszik. Ezen egyértelmű üzenetek közé sorolható az a vízió, melyet a kutatócsoportunk a desztináció számára megfogalmazott, valamint azon értékek, melyeket a kérdőíves felmérés során a látogatók visszacsatolnak (pl. pihenés, helyi gasztronómia, kirándulás a természetben).

A *kapcsolat integráció* szintjén már a szervezeti vezetők bevonása is szükséges a kommunikációs folyamatba, amely a Központ jelenlegi tevékenységei között már csírájában megtalálható, de az 5 Postakocsi márka és a turizmus fogadásának széles körű társadalmi elfogadottságához szükséges a helyi vezetők egyetértésének és támogatásának a kifejezése is. Meglátásunk szerint is elsősorban a helyi települési és térségi vezetők bevonása és meggyőzése szükséges, hiszen az ő összefogásukkal valósulhat meg a desztináció további fejlesztése.

6. Összegzés, további javaslatok

Mivel a marketingtevékenység elsődleges célja a térség bevezetése a turisztikai piacra, ezért a lehető legszélesebb körű kommunikációs tevékenységet kell folytatni, amelynek médiaválasztása illeszkedik a célcsoporthoz. Az 5 Postakocsi pályázat kommunikációs tervében számos eszköz alkalmazása szerepelt (kiadvány, vásárokon való megjelenés, honlap, rendezvények

stb.), jelen tanulmányban ezen eszközök hatékony, célcsoporthoz igazodó alkalmazására hívtuk fel a figyelmet.

Kiegészítésképpen olyan PR-eszközök alkalmazását javasoljuk, amelyek további költségeket nem igényelnek, de az információk széles körben való terjesztését teszik lehetővé, miközben a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás elveinek is megfelelnek.

A kommunikáció hangsúlyos részét az online eszközökre kell terelni, ezen belül is a honlap játszik kulcsszerepet. A honlap egyrészt a projekt hivatalos honlapja, másrészt a szolgáltatókkal és a turistákkal való kapcsolattartás fő eszköze. Jelentős tartalomfejlesztésre van szükség, hiszen itt célszerű feltüntetni valamennyi, desztinációban elérhető program- és túralehetőséget. Egy-egy túracsomaggal kapcsolatban a következő információkat mindenképpen meg kell osztani:

- térkép, látnivalók és GPS koordináták bejelölésével;
- távolság, időtartam;
- nehézségi fok;
- ajánlott célcsoport;
- rövid leírás a látnivalókról.

A honlap elősegítheti a desztináció számára kidolgozott kártyarendszer értékesítését is, hiszen itt elérhetővé válnak a legfontosabb információk a bekapcsolódott szolgáltatókról, az igénybe vehető kedvezményekről.

Ezen kívül a honlapnak alkalmasnak kell lennie az online foglalásra is, amelyhez viszont a szolgáltatók bevonására is nagy szükség van. Egy szolgáltatói profil kialakításához a következő információkra van mindenképpen szükség:

- a szolgáltatás legfőbb jellemzői (pl. cím, elérhetőség, nyitva tartás, igénybe vehető szolgáltatások, fényképek);
- a szolgáltató közelében igénybe vehető egyéb, turisztikai alapszolgáltatások (pl. programok, távolság a legfontosabb attrakcióktól).

Az egyéb kommunikációs eszközöknek saját funkciójukon túl az is a feladatuk, hogy az érdeklődőket a honlapra irányítsák. Ehhez az integrált kommunikáció minden egyes szintjén levő lehetőségeket igénybe kell venni.

Javasoljuk a minél aktívabb jelenlétet az Interneten, különösen a közösségi oldalakon, ahol célszerű olyan kampányokat indítani, amivel nem csak időszakos és egyoldalú kapcsolat alakul ki a fogyasztókkal, hanem olyan többirányú kapcsolat is, amely a fogyasztók egymás közötti kommunikációját is képes fokozni a tervezett témákról, jelen esetben a falusi turizmusról és az adott desztinációról.

PR–szempontból fontosnak tartjuk, hogy kerüljön összeállításra egy olyan, ún. „viselkedési kódex”, amely a fenntartható, az örökséget tisztelő, a turisták és a szolgáltatók részéről elvárható magatartást írja le. Önmagában ez a szabályrendszer fontos PR-eszköz, valamint kiegészítője lehet minden egyéb kommunikációs eszköznek, valamint a társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság jegyében komoly médiaérdeklődés generálható általa.

Irodalomjegyzék

1. Esther Thorson – Jeri Moore [1996]: Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices. *Psychology Press*, New Jersey
2. Johnson JohnRose [2002]: *The Importance of Communication in Tourism*. Tourism Summit - Caribbean Tourism Organization at the Curacao Hospitality and Tourism Association, Sheraton Curacao, 2002. szeptember 27. (http://da-academy.org/johnson7.html)
3. Király József [2001]: Kommunikáció az idegenforgalomban. *KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda*, Budapest.
4. Lengyel Márton [2004]: A turizmus általános elmélete. *KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda*, Budapest.
5. Mayer Péter (szerk.) [2006]: *Turizmus marketing*. Veszprémi Egyetem, Turizmus Tanszék, Tansegédlet
6. Péter Erzsébet [2008]: *A vállalkozási hajlandóság elemzése: A kiskereskedelmi- és vendéglátó vállalkozások példáján a Balaton Kiemelt Üdülőkörzetben*, Ph. D disszertáció, p. 129.
7. Philip Kotler [1998]: Marketingmenedzsment. *Műszaki Könyvkiadó*, Budapest.
8. Pupos Tibor - Győriné Kiss Erika - Holczer Ágnes [2010]: Marketingkommunikáció II. *Pannon Egyetem*, Keszthely

KASZÁS NIKOLETTA[326] - Dr. SZABÓ LAJOS[327] - Dr. FEHÉRVÖLGYI BEÁTA[328]: A motiváció kérdése a határon átnyúló pályázatok projektmenedzsereinél

1. Bevezetés

A projekt menedzsment területén a motiváció kérdése alulreprezentált kutatási iránynak tűnhet, hiszen e tényező, bár kétségkívül jelentős szereppel bír a projektek sikerében, sok esetben kiesik a kutatók látószögéből [Seiler et al., 2012:62]. Napjainkban azonban számos szerző belátta a motivációs faktor fontosságát. Igaz ez a pályázati projektekre, s projektmenedzserekre is.
A határon átnyúló pályázati projekteket lebonyolító menedzserek motivátorainak feltárása érdekében empirikus kutatást végeztünk a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013, valamint a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 által érintett pályázati projektek, és az azokat lebonyolító projektmenedzserek körében.
Mivel a határon átnyúló projekteket lebonyolító szervezetek jellemzően a nonprofit vagy az állami szektorhoz tartozó intézmények, így tanulmányunk szekunder részében kiemelt figyelmet fordítottunk a motiváció nonprofit szférát érintő kérdéseire is.
A kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük ezen pályázati projekteket koordináló menedzserek motivációs tényezőit, továbbá feltárjuk az esetleges különbségeket az egyes országok projektmenedzsereinek motivációi között.

2. A motiváció szerepe és fontossága

Sharp és munkatársai szerint a motiváció kritikus tényező a projektek sikeres menedzsmentjében [Sharp et al., 2009:219-233], *Seiler et al*. pedig olyan kutatásról számolt be tanulmányában, amely szerint a projektek bukásának egyik fő oka a projekt csapat motivációjának hiánya [Seiler et al., 2012:60].

Dwivedula és Bredillet szerint a munkahelyi motiváció a szervezeti teljesítmény egyik mozgatórugója, s amennyiben egy szervezet több projektekben is érintett, a motivációra külön hangsúlyt kell fektetni [Dwivedula-Bredillet, 2010:158]. A szerzőpáros öt különböző munkamotivációs dimenziót határozott meg, melyek a következők:

- munkavállalók fejlesztése;
- munkahelyi légkör;
- észlelt méltányosság;
- munka objektivitás;
- munkabiztonság [Dwivedula-Bredillet, 2010:161-163].

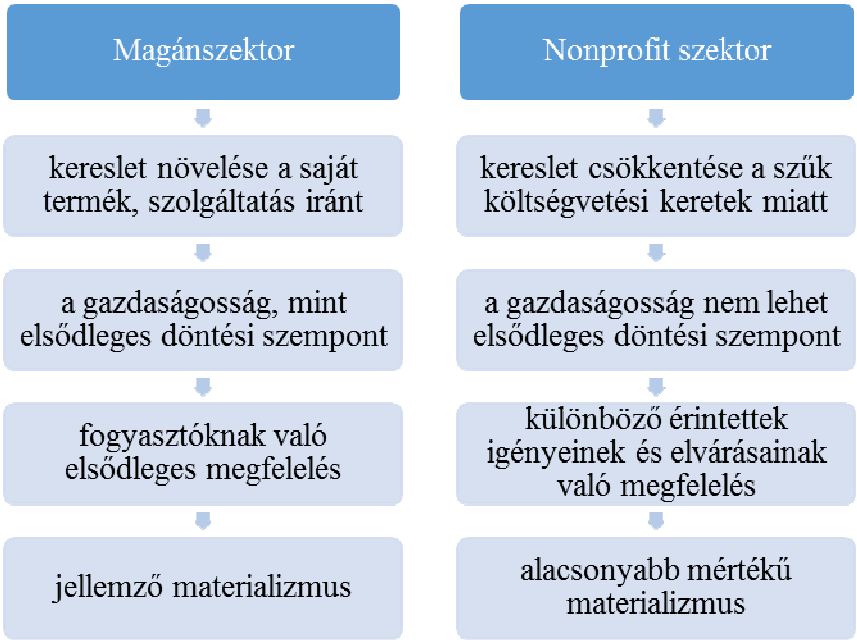
A szerzők kutatásai alapján ezen dimenziók biztosítása mellett várhatjuk a munkavállalók motiváltságának növekedését. *Dwivedula és Bredillet* felhívják a figyelmet arra is, hogy a hagyományos munkamotivációs tényezők mellett (önállóság, visszajelzés és teljesítményértékelés) ne feledkezzünk meg azon dimenziókról, melyek a projektekbe bevont személyek motivációjához járulhatnak hozzá (munkában rejlő változatosság, kihívást jelentő munka).

[326] doktorjelölt, Pannon Egyetem
[327] tanszékvezető egyetemi docens, Pannon Egyetem
[328] egyetemi docens, Pannon Egyetem

Egy másik megközelítésben [Boyne, 2002] az állami és a magánszektor munkatársainak motivációja eltérő, melyet a vizsgált pályázati projektek kapcsán szintén nem hagyhatunk figyelmen kívül, hiszen a határon átnyúló pályázatok jelentős részére csak az állami vagy a nonprofit szektor szervezetei adhatják be projektterveiket.
Boyne szerint a magán és a nonprofit szektor közötti különbségek elsősorban a tulajdonviszonyokra vezethetőek vissza, hiszen míg a magánszervezetek vállalkozók vagy egyéb érintettek kezében vannak, addig a nonprofit szektor általában valamilyen társadalmi vagy politikai közösség (pl. kormányzati szervek) elveit követi. Ebből kifolyólag pedig az állami vagy nonprofit szervezetekre jellemző:

- komplexitás: számos érintett érdekét kell figyelembe venni, akik olykor korlátozhatják a menedzserek munkáját;
- átjárhatóság és áteresztőképesség: mivel ezen szervezetek rendkívül nyitottak, ezért érzékenyek is a környezet mindennemű változására;
- bizonytalanság: a politikai változások miatt jelentős a bizonytalanság a szervezeteken belül, ami rövid távú gondolkodáshoz vezet;
- piaci verseny nyomásának hiánya: ezen szervezetek esetében nem jellemző a verseny [Boyne, 2002:100].

E gondolatmenetet követve *Jalocha és munkatársai* a magán és a nonprofit szektor menedzsereinek motivációit vizsgálták, s megállapították, hogy jelentős eltérések mutatkoznak a két szféra között. Ezek a különbségek leginkább a fent bemutatott szervezeti, szektorbeli sajátosságokra vezethetők vissza.



1. ábra: A magán és a nonprofit szektor menedzsereinek fő motivációi

Forrás: Jalocha, B. – Krane, H. P. – Ekambaram, A. – Prawelska-Skrzypek, G. [2014]: *Key ceompetences of public sector project managers*. 27th IPMA World Congress Precedia – Social and Behavioral Sciences, 119 pp. 247-256

Véleményünk szerint az 1. ábrán szereplő motivációt meghatározó tényezők az általunk vizsgált térség szervezeteinek alapvető működése esetében is fennállhatnak, ugyanakkor a pályázati projektek kapcsán mutatkozhatnak eltérések. Mivel a pályázati költségvetés az esetek jelentős részében tág kereteket szab, így egy-egy projekt „keresletének", célcsoportjainak szűkítése tapasztalataink szerint nem jellemző a vizsgált szervezetekre, sőt, számos eset-

ben problémát okoz a megfelelő számú érintett, érdeklődő bevonása a projekttevékenységekbe. Habár a hagyományos értelemben vett gazdaságosság nem lehet elsődleges szempont ezen szervezetek életében, a pályázati projektekben elnyert támogatás közvetett módon a szervezet működéséhez is hozzájárul. E tekintetben pedig a gazdaságosság kiemelkedő szempont.

A vizsgált állami és nonprofit szervezetekre viszont kivétel nélkül jellemző, hogy több érintett elvárásait kell figyelembe venniük, s mindez a pályázatok kapcsán is igaz. A fent említett [gazdaságossági szemponton alapuló] szervezeten belüli elégedettség mellett a társadalmi, etikai szabályok alapján a szervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a projekt célcsoportjaira, s az ő elégedettségükre, továbbá a közreműködő, pályázati felhívást kiíró szervezetekkel való együttműködésre is. A materializmus kapcsán szintén megállapíthatjuk, hogy ez a tényező az általunk is vizsgált szervezetek esetében kevésbé jellemző, hiszen a pályázati keretek ugyan lehetővé teszik bizonyos mértékű bevétel keletkezését és elszámolását a projektekben, ez azonban rendkívül ritka a vizsgált térségben.

Összességében tehát elfogadhatjuk, hogy a motiváció rendkívül fontos tényező a projektek sikerének megítélésében, s így nem szabad figyelmen kívül hagynunk. Belátjuk, hogy az állami szféra és a nonprofit szféra szervezetei eltérő motivációval rendelkeznek a hagyományosan profitorientált szervezetekkel szemben, s ezt a képet tovább árnyalják a különböző projektekben való részvétel által generált eltérések.

3. A motiválás szükségessége a projektmenedzsmentben

Bár a motiváció teljesítményre gyakorolt hatását számos szerző vizsgálta, a projektek kapcsán e tényező kevés figyelmet kapott. Tanulmányunkban fontosnak tartjuk megvizsgálni, miért is szükséges a projektmenedzserek motiváltsága és motiválása, továbbá hogyan alakul ez a tényező a pályázati projekteket koordináló személyek esetében.

A projektmenedzserek, s bármely más munkatársi közösség motivációja olyan tényező, amely a szervezet számára is kiemelkedően fontos.
Gelbard és Carmeli szerint például amilyen mértékben értékeli és támogatja egy szervezet a munkavállalóinak fejlesztését, jó közérzetét, olyan mértékben lesz motivált és elkötelezett a munkavállaló [Gelbard-Carmeli, 2009:465]. *Tabassi és munkatársai* tanulmányukban kifejtették, hogy a humán erőforrás egy szervezet legfontosabb vagyonává válhat, amennyiben megfelelően motiválják őket és fejlesztik a bennük rejlő képességeket [Tabassi-Bakar, 2009:474].

A projektmenedzserek motiválása azért is különösen fontos tényező, hiszen az állandó változásokkal és bizonytalansággal, teljesítési kényszerrel teli munkakörnyezet nem könnyű vagy veszélytelen.
Asquin et al. 2010-es tanulmányukban arról számoltak be, hogy a projektek menedzselése jelentős elkötelezettséget vár el, hiszen megadott időn belül kell egy adott teljesítményt elérni, a munkatársakat motiválni, mindezt nem megszokott körülmények között. Ezen környezetben az egyén gyakran intellektuálisan [projekt kivitelezésébe fektetett energia és ötletek által], szociálisan [projekt csapathoz való tartozás révén] és érzelmileg (projekt végeredménye iránti elkötelezettség) is érintett lesz [Asquin et al., 2010:166-172].
Chiocchio és munkatársai is utaltak arra tanulmányukban, hogy a projektmunkára kifejezetten jellemző az idő szorítása, s az ez által generált stressz, túlóra és túlhajszoltság [Chiocchio, 2010:202].

Hasonlóképpen vélekedtek *Turner és társai* is, akik szerint a projektek ideiglenessége hordozza magában a bizonytalanságot, hiszen egy-egy projektmunka kapcsán akár a munkavégzés helye, ideje és a munkatársak köre is megváltozhat [Turner et al., 2005:579].
Turner és munkatársai arra is választ adtak, mindezek ellenére miért vállalkoznak az emberek egy-egy projektmenedzseri feladat ellátására. Az általuk vizsgált szervezetek tanulmányozása során rávilágítottak arra, hogy a projektekkel foglalkozó munkatársak általában sokkal tovább állnak alkalmazásban a szervezettel, mint a rutinszerű feladatokat ellátó munkatársaik. Ez részben azzal magyarázható, hogy a projektmunkák nagyobb kihívást és változatosságot jelentenek [Turner et al., 2005:583].

A határon átnyúló pályázati projektek kapcsán elmondható, hogy a nem kifejezetten projektfeladatra specializálódott szervezetek esetében ritkán találunk olyan menedzsereket, akik munkájuk során egynél több projekttel foglalkoztak. A térségre kimondottan jellemző, hogy a szervezetekben kevés esetben van projekt-, vagy pályázati iroda, s elsősorban a határon átnyúló projektekre ideiglenes jelleggel alkalmaznak egy kompetensnek ítélt koordinátort. Mindez feltételezi, hogy a határon átnyúló projektek esetében az egyén motivációja leginkább a bizonyítási kényszerből, vagy épp az adott téma iránti elkötelezettségből származik, s a legritkább esetben fakad a szervezeti értékrendből vagy az annak való megfelelési vágyból.
A fentiek is igazolják azt a napjainkban született megközelítést, mely szerint a legtöbb projektmenedzser véletlenül válik projektmenedzserré („*manager by accident*”), s emiatt nem mindig rendelkeznek a megfelelő kompetenciákkal és tapasztalattal. Mindebből arra következtethetünk, hogy a határon átnyúló pályázati projektek menedzsereit elsősorban a rövid távú gondolkodás jellemzi, s így a gyorsan megszerezhető előnyök, s más külső tényezők motiválják őket.

4. Külső és belső motivációs tényezők

Ryan és munkatársai tanulmányukban rávilágítottak arra, hogy az egyes személyek motivációjának mértéke és típusa is eltérő lehet. A motiváció irányultságát, orientációját például alapvetően meghatározzák az egyéni attitűdök és életcélok [Ryan – Deci, 2000:54]. Ezen motivációkat számos elmélet alapján csoportosíthatjuk, a projektek és a projektmenedzserek szempontjából viszont az alábbi modell értelmezhető a legadekvátabb módon:

a) belső (*intrinsic)* motivációk: olyan tényezők, melyek jellegükből adódóan eleve érdekesek és élvezetesek, így tulajdonképp a szórakozás vagy a kihívás motiválja az egyént. Ez esetben mondhatjuk, hogy a jutalom maga a cselekmény. A belső motivációs tényezők nem csak egyénekben létezhetnek, hanem egy egyén és egy adott feladat között is. Ez biztosítja azt, hogy egy egyén egy adott feladat elvégzése iránt motivált, míg más esetleg nem. Pl.: kreativitás, autonómia, függetlenség, szellemi ösztönzés, fejlődés, változatosság.
b) külső (*extrinsic*) motivációk: olyan tényezők, melyek azért motiválják az egyént, mert attól valamiféle eredményt, jutalmat vár. Ez esetben a motiváció nem belső késztetés, hanem valamiféle külső ösztönzés vezérli az egyént. Pl.: életstílus, kellemes környezet, munka biztonsága, státusz, megfelelő fizetés [Ryan – Deci, 2000:55-61].

Véleményünk szerint ezen megközelítés azért lehet alkalmazható a pályázati projektek kapcsán, mivel ahogy korábban is említésre került, a pályázó szervezetek többsége a nonprofit szférához tartozik, így számos motivációs tényező (nagyobb profit elérése, több vásárló megnyerése) értelmezhetetlenné válik. Mindemellett a projektmenedzserek ideiglenes megbízása nyomán a hosszú távú előnyök sem definiálhatók megfelelően. E megközelítésben viszont a rövid távon és nonprofit szektorra is értelmezhető motivációs tényezők kaptak helyet, mely

csoportosítás alapján képet kaphatunk a vizsgált térség pályázati projektjeit irányító menedzserek indíttatásairól.

Motivációs tényezők lehetnek a stresszorok is. A stresszorokat az általuk kifejtett hatás pozitív vagy negatív természete szerint két csoportba oszthatjuk.
Az eustressz az önbeteljesítés stressze. Az ezt kiváltó stresszorok olyan aktivitások, melyek az általa fontosnak tartott képességei alkalmazására késztetik az egyént, illetve arra, hogy új képességeket szerezzen. Az ilyen stresszorok tehát hosszabb távon építően hatnak a személyre. A hatásában negatív stressz a distressz. Ez akkor lép fel, ha a stresszorral való megküzdés során nincs lehetőség a meglévő képességek felhasználására, vagy újak szerzésére [Péter – Gelseiné Magyarics, 2014].

A motivációs tényezők az életkor előrehaladtával is változhatnak: a munkahelyi elégedettséget fiatalabb korban a családalapítás időszakáig a belső tényezők generálják, idősebb korban pedig a külső motivátorok, melyek elsősorban nem a munkára, hanem azok végeredményére koncentrálnak [Organ – Bateman, 1991:206-207].

Ryan és Deci szerint ezen modell egyfajta evolúciós folyamatként is felfogható, melynek részleteit, rendszerét az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A motiváció rendszere és az egyénben zajló kapcsolódó folyamatok

Motiváció típusa	Alcsoportok	Kapcsolódó folyamatok
Demotiváció	-	• nem észlelt rendkívüliség • alacsonynak vélt kompetencia • irrelevancia • szándékosság hiánya
Külső motiváció	*Külső szabályozás*	• kiemelkedő jutalmak vagy büntetés • megfelelés / ellenállás
	Introjection	• ego bevonása • saját vagy mások általi elfogadás
	Azonosítás	• tevékenységek tudatos értékelése • célok saját jóváhagyása
	Integráció	• célok hierarchiája • megegyezés
Belső motiváció	-	• érdeklődés • élvezet • belső megelégedettség

Forrás: Ryan, R. M. – Deci, E. L. [2000]: Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, pp. 54-67:61

Park és Word a fent ismertetett elmélet alapján végzett kutatása szerint az állami szféra alkalmazottait jellemzően nagyobb mértékben befolyásolják a belső tényezők, mint a magánszféra munkatársait, akiket elsősorban a külső tényezők vezérelnek [Park-Word, 2012:705-734]. Jalocha és munkatársai szerint mindez azzal magyarázható, hogy az állami szektor munkatársai elkötelezettek a szervezet és annak céljai felé, s motivációjuk a közösségért való munkálkodásból fakad [Jalocha et al., 2014:249]. A külső és belső motivációs tényezők kapcsán tehát ellentmondásba ütközünk a vizsgált térség projektjeit koordináló személyek moti-

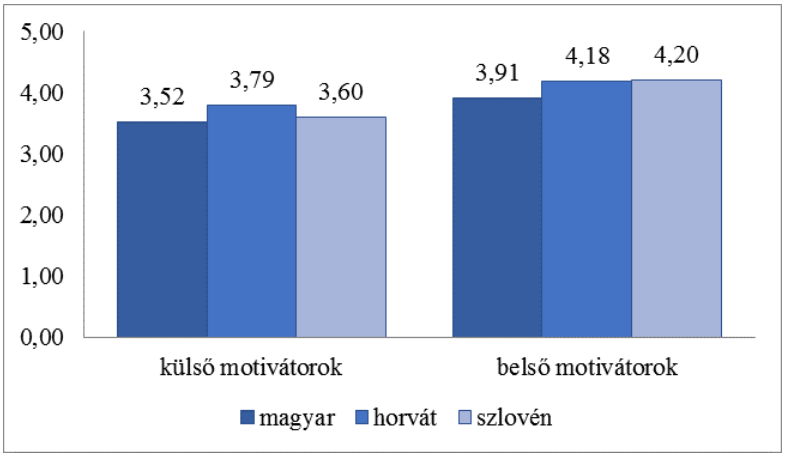
vációját illetően: Ryan és Deci elméleteire alapozva feltételezhetjük, hogy a határon átnyúló pályázati projektek menedzsereit a külső tényezők vezérlik, ugyanakkor Park és Word, valamint Jalocha és munkatársai szerint a nonprofit szektorra jellemzőbbek a belső motivátorok. Mindenképp érdemes tehát kitérőt tennünk és primer vizsgálat során igazolni a fent bemutatottakat.

5. Kutatásmódszertan

Empirikus kutatásunk során a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013, valamint a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 által érintett magyar, horvát és szlovén megyék területein lebonyolított pályázati projekteket, és az azokat lebonyolító projektmenedzsereket vizsgáltuk.
A kutatás célja az volt, hogy felmérjük a határon átnyúló pályázati projekteket koordináló menedzserek motivációs tényezőit, továbbá feltárjuk az esetleges különbségeket az egyes országok projektmenedzsereinek motivációi között.
Az empirikus kutatás során kérdőíves felmérést bonyolítottunk le a két határon átnyúló pályázati program által érintett, e programokban nyertes projektet lebonyolító szervezetek körében. Ezen megkérdezéses vizsgálat eredménye képezte a primer kutatás adatbázisát.
A felmérés során mind a válaszadási arány, mind pedig a válaszadók által felölelt térségek és vizsgált témakörök tekintetében egyedülálló, új eredmények születtek. Tekintve, hogy az alapsokaságot 656 szervezet alkotta, mely intézményektől végül 213 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza, 32,5%-os visszaküldési arányról, továbbá az egyes országok szerint reprezentatív mintáról beszélhetünk.
A kérdőíves adatgyűjtés 2014 júniusában indult és ugyanezen év szeptemberében fejeződött be.

6. Kutatási eredmények

A szakirodalomban feltártaknak megfelelően kérdőívünkben úgynevezett külső és belső motivációs tényezőket fogalmaztunk meg, melyek szerepét a projektek menedzserei ötfokozatú skálán értékelték. A nemzetiségek szerinti megoszlás alapján készített motivációs tényezők fontosságának átlagát a 2. ábra mutatja be.
Ahogy ezen diagramon is látható, valamennyi nemzetiségű projektmenedzser esetében a belső motivációs tényezők kaptak magasabb pontszámot, ami előre vetíti, hogy ezen tényezők erősebb befolyással bírnak a projektmenedzserek munkájára.



2. ábra: A megkérdezett projektmenedzserek összesített motivációs tényezői

Forrás: saját kutatás

A 2. táblázatban a különböző, kérdőívben felsorolt motivációs tényezőkre adott válaszok átlagát mutatjuk be. Amennyiben az összesített adatokat vizsgáljuk, láthatjuk, hogy a legmagasabb értéket (4,28) a szellemi ösztönzés és kihívás kapta, tehát leginkább ez motiválja a vizsgált projektmenedzsereket. Ezen eredmény összecseng a szakirodalomban is ismertetett korábbi kutatási eredményekkel, melyek szerint a projektmenedzserek épp ezen okból képesek huzamosabb ideig ilyen változó körülmények között dolgozni.
Az összesített válaszokat vizsgálva a legkevésbé motiváló tényezőnek a munka által garantált státusz bizonyult. Mindez talán azzal is magyarázható, hogy a vizsgált térség projektmenedzserei elsősorban koordinátorok, s nincsenek feltétlenül döntéshozó helyzetben.

2. táblázat: A megkérdezett projektmenedzserek motivációs tényezői

		összesen	magyar	horvát	szlovén
külső motivációs tényezők	a feladat által biztosított munkastílus	3,49	3,34	3,65	3,64
	kellemes munkakörnyezet	3,85	3,52	4,18	4,21
	a munka által garantált anyagi és társadalmi biztonság	3,83	3,88	3,88	3,55
	a munka által garantált státusz	3,30	3,18	3,58	3,09
	a fizetés	3,66	3,70	3,67	3,52
belső motivációs tényezők	a munkában rejlő kreativitás lehetősége	4,23	4,14	4,29	4,42
	a szellemi ösztönzés és kihívás, amit a munka jelent	4,28	4,20	4,35	4,39
	a fejlődési lehetőség, ami a munkában rejlik	4,23	4,10	4,32	4,42
	az előmenetel lehetősége	3,42	3,18	3,86	3,24
	a munka által biztosított függetlenség, önálló munkavégzés	3,92	3,80	3,96	4,27
	a munkában rejlő változatosság	4,18	4,04	4,28	4,45

Forrás: saját kutatás

A táblázatban az is látható, hogy a külső motivációs tényezők összesített átlagai minden esetben 3 és 4 között vannak, míg a 6 belső motivációs tényezőből 4 4-es feletti átlagértéket kapott. Ebből is az tükröződik, hogy a határon átnyúló pályázati projektek menedzserei elsősorban személyes meggyőződésből és belső motiváció révén végzik munkájukat.

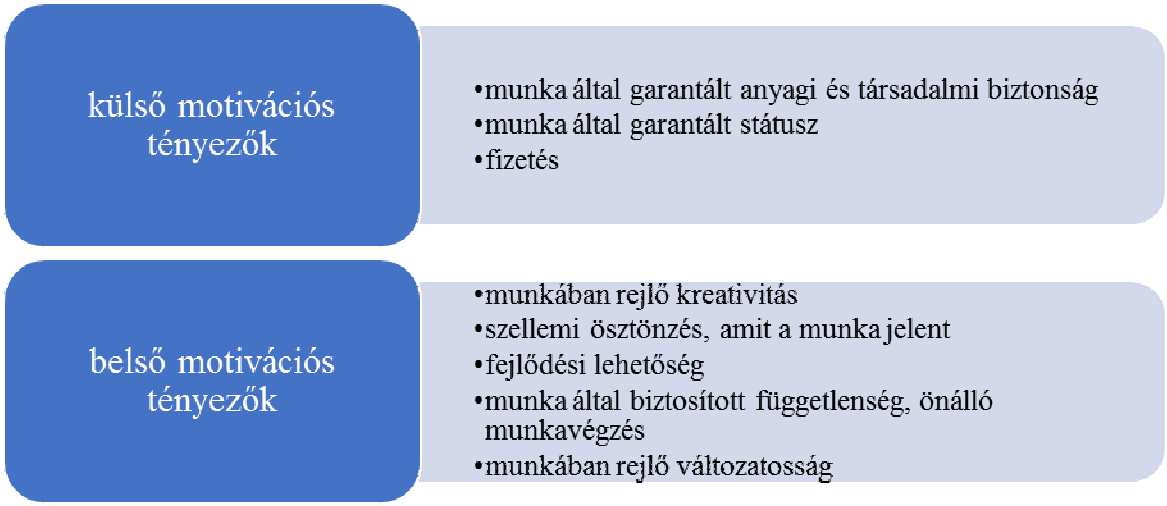
Amennyiben az egyes országokból érkező válaszokat vizsgáljuk, láthatjuk, hogy a magyar projektmenedzserek 4,2-es átlaggal a szellemi ösztönzés és kihívást tartják a legfontosabbnak, ezt a munkában rejlő kreativitás lehetősége és a fejlődési lehetőség követik. Esetükben legkevésbé a már említett munka által garantált státusz és az előmenetel lehetősége tűnik fontosnak a vizsgálat alapján.
A horvát válaszadók szerint a legnagyobb motiváló erőt szintén a szellemi ösztönzés és kihívás, a fejlődési lehetőség, valamint a kreativitás jelentik. Legalacsonyabb értéket 3,58-as átlaggal a státusz kapott.
A szlovéniai projektmenedzserek véleménye sem tér el jelentősen. 4.45-ös átlaggal őket leginkább a munkában rejlő változatosság motiválja, ezt követik a fejlődési lehetőség és a kreativitás. Ami talán szembetűnő az ő esetükben, hogy valamennyi belső motivációs tényező 4-es feletti átlagértéket kapott.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a motivációs tényezők tekintetében alapvetően nincs jelentős eltérés a vizsgált országok között, s elsősorban a belső tényezők azok, melyek motivációt jelenthetnek a projektmenedzserek számára.

A motivációs tényezők mögött húzódó látens struktúra feltárása érdekében faktorelemzést alkalmaztunk a kérdőívben szereplő 11 változó körében, melyek a korábbiakban ismertetettekkel összhangban a következők voltak:

- a feladat által biztosított munkastílus;
- kellemes munkakörnyezet;
- a munka által garantált anyagi és társadalmi biztonság;
- a munka által garantált státusz;
- a fizetés;
- a munkában rejlő kreativitás lehetősége;
- a szellemi ösztönzés és kihívás, amit a munka jelent;
- a fejlődési lehetőség, ami a munkában rejlik;
- az előmenetel lehetősége;
- a munka által biztosított függetlenség, önálló munkavégzés;
- a munkában rejlő változatosság.

Az elemzés végül igazolta a szakirodalomban is megtalálható két faktor meglétét.



3. ábra: Az egyéni motivációs faktorok

Forrás: saját kutatás

A létrejött két faktor a Kaiser-Meyer-Olkin mutató értéke szerint jól reprezentálja az eredeti struktúrát, így elfogadhatjuk ezen tényezők létjogosultságát.

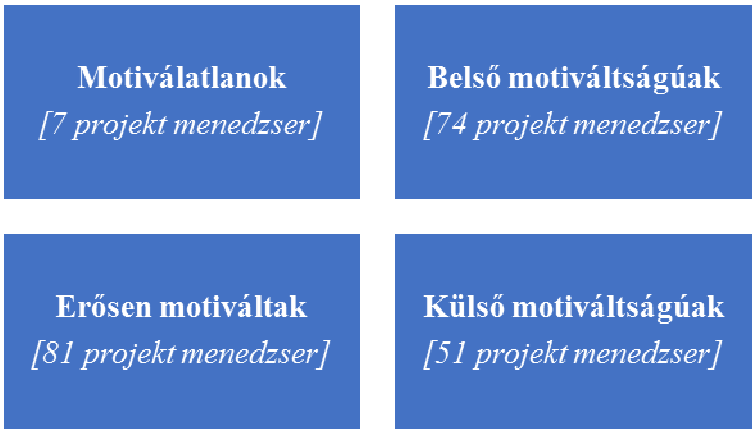
3. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok KMO és Bartlett-teszt értékei

KMO és Bartlett Teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin mutató		,811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	809,234
	df	28,000
	Sig.	,000

Forrás: saját kutatás

A létrehozott két faktor alapján klaszterelemzést végeztünk annak feltárására, hogy csoportosíthatók-e a projektmenedzserek az egyes motivációs faktorok fontossága, erőssége szempontjából. A klaszterelemzés során négy csoportot sikerült azonosítanunk:

- motiválatlanok: e klaszterbe sorolhatók azon projektmenedzserek, akikre igazán egyik típusú motivátor sem gyakorol hatást, sem a külső, sem a belső tényezők késztető hatását nem érzik érvényesnek magukra nézve. Ez a különös klaszter mindössze 7 tagot számlál;
- belső motiváltságúak: olyan projektmenedzserek tartoznak ezen klaszterbe, akiket a belső tényezők átlagos mértékben motiválnak, a külső tényezők viszont egyáltalán nem. Az előmenetel, a kreativitás, a függetlenség, a változatosság és a kihívás 74 projektmenedzsernek jelent elsődleges motivációt;
- erősen motiváltak: e klaszterbe olyan projektmenedzserek tartoznak, akikre mindkét motivátor típus jelentős hatást gyakorol. Nem tehetünk igazán különbséget az anyagi és biztonsági motivációs elemek, valamint a kreativitással, függetlenséggel jellemezhető késztetések között. 81 ilyen projektmenedzsert azonosítottunk a térségben;
- külső motiváltságúak: a csoport olyan projektmenedzserekből áll, akiket főleg a külső tényezők, vagyis a fizetés, az anyagi biztonság és a státusz motiválnak, a belső tényezők viszont jóval átlag alatti értékeket kaptak. E klaszterbe 51 projektmenedzser sorolható.



4. ábra: Projektmenedzseri motivációs klaszterek

Forrás: saját kutatás

7. Összegzés

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy a projektek jellegéből fakadó speciális körülmények (ideiglenesesség, idő nyomása, stressz stb.) mindenképp megkövetelik a szervezetektől, hogy megkülönböztetett figyelemmel legyenek a projektmenedzserek motiváció iránt és igyekezzenek elérni annak legmagasabb szintjét.
Ahogy a szakirodalmi áttekintésben is rámutattunk, a határon átnyúló projektek lebonyolító szervezetei jellemzően nonprofit, állami szektorhoz tartozó intézmények, így e terület kiemelt figyelmet kapott tanulmányunkban. Beláttuk, hogy a külső-belső motivációs tényezők szerinti csoportosítás alapján nem tételezhetjük fel egyértelműen a vizsgált projektek menedzsereinek indíttatásait, hiszen a rövid távú munkaviszony és a gyors előnyök elvére alapozva feltettük, hogy a térség projektmenedzsereit elsősorban a külső tényezők motiválják, ugyanakkor Jalocha és munkatársai állami szektor munkavállalóinak motivációit vizsgáló elméleteire alapozva azt várnánk, hogy a térség projektmenedzsereit elsősorban a belső indíttatás vezérli.

Empirikus kutatásunk során végül megállapítottuk, hogy a határon átnyúló pályázatok projektmenedzsereit elsősorban a belső motiváció tényezők befolyásolják, melyek közül a szellemi ösztönzés és kihívás, a munkában rejlő fejlődési lehetőség és kreativitás játsszák a legnagyobb szerepet.
Beláttuk azt is, hogy a motivációs tényezők tekintetében alapvetően nincs jelentős eltérés a vizsgált országok között, valamennyi esetben a belső tényezők azok, melyek motivációt jelenthetnek a projektmenedzserek számára.

Irodalomjegyzék

1. Asquin, A. - Garel, G. – Picq, T. [2010]: When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28/2. pp. 166–172
2. Boyne, G. [2002]: Public and Private Management – What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39/1. pp. 97-122
3. Chiocchio, F. – Beaulieu, G. – Boudrias, J. S. – Rousseau, V. – Aubé C. – Morin, E. M. [2010]: The Project Involvement Index, psychological distress, and psychologycal well-being: Comparing workers from projectized and non-projectized organizations. *International Journal of Project Management*, 28/3. pp. 201-211
4. Dwivedula, R. – Bredillet, C. N. [2010]: Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28/2. pp. 158-165
5. Gelbard, R. - Carmeli, A. [2009]: The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. *International Journal of Project Management*, 27/5. pp. 464–470
6. Jalocha, B. – Krane, H. P. – Ekambaram, A. – Prawelska-Skrzypek, G. [2014]: Key ceompetences of public sector project managers. *27th IPMA World Congress Precedia – Social and Behavioral Sciences*, 119 pp. 247-256
7. Organ, D. W. – Bateman, T. S. [1991]: *Organizational behavior*. Irwin, Boston. pp. 206-207
8. Park, S. M. – Word, J. [2012]: Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit manager. *Public Personnel Management*, 41/4. pp. 705-734
9. Péter, E. – Gelseiné Magyarics, Sz. [2014]: *A MÁV-START Zrt. egészségfejlesztési koncepciójának megvalósítása a Nagykanizsa Személyszállítási Szolgáltatási Központban*, LVI. Georgikon Napok, Nemzetközi konferencia, Vidékfejlesztés Szekció, ISBN 978-963-9639-60-7, p.324-325
10. Ryan, R. M. – Deci, E. L. [2000]: Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25. pp. 54-67
11. Seiler, S. – Lent, B. – Pinkowska, M. – Pinazza, M. [2012]: An integrated model of factors influencing project manager's motivation – Findings from Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30/1. pp. 60-72
12. Sharp, H. – Hall, T. – Baddoo, N. – Beechman, S. [2007]: Exploring motivational differences between software developers and project managers. Poster Session at the 6th Joint Meeting on *European Software Engineering Conference and the ACM SIGSOFT Symposium on the Foundations of Software Engineering*, Dubrovnik, Croatia
13. Tabassi, A. A. – Baker, A. H. A. [2009]: Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Managemen*t, 27/5. pp. 471-480
14. Turner, J. R. - Müller, R. [2005]: The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36/1. pp. 49-61

NÓRA BERKES[329] - Dr. ZOLTÁN BIRKNER[330] - Dr. ILDIKÓ ERNSZT[331]: A Sustainable and responsible operation in tourism

1. Introduction

For the XXI. century tourism became one of the most popular and most profitable sector in the economy. The increasing globalization affects tourism as well and it has its impact on both the economic and the environmental, socio-cultural environment. Today, more and more can be heard about Sustainable Development and Corporate Responsibility. Sustainable development must be based on ecological principles, the honor and morality between generations and the various social interest groups. In order to achieve sustainability it is not enough to operate profitably while reducing environmental impacts, much more is needed: commitment, long-term and responsible thinking which monitors the effects on society as well. Corporate social responsibility is an important means of achieving sustainability. The following research studies the sustainable and responsible operation of two components of tourism offer, the hotels and the event management companies.

1. Responsible and sustainable tourism industry

The tourism industry is "a leisure industry; which operates within capabilities for regeneration and future productivity of natural resources; recognizes the contribution of people and communities, costumes and lifestyles to the tourism experience; accept that these people must have equitable share in the economic benefits of tourism and guided by the wishes of the local people and communities in the host area" [WTTO and IHRA, 2008]. The tourism industry is one of the largest and rapidly growing economic sectors in the contemporary business environment, the continuous growth trend in this sector is partly linked to the influence of globalization and technological advancement. According to the president and CEO of the World Travel and Tourism Council (WTTC) David Scowsill, the travel and tourism industry contributed 9% of the global GDP in the year 2011 and the industry is expected to attain a growth rate of 4% annually, taking it to about 10% of global GDP by 2022. Based on his statement, the travel and tourism industry has been a resilient industry which has maintained growth under the threat of economic uncertainty, political instability and natural disaster in the last couple of years. [Weaver, 2000] As in other areas of industry, tourism industry must also pay attention to the impact on the social and natural environment. Sustainable and Responsible Tourism applies the approach that can: 1. Minimises negative economic, environmental and social impacts. 2. Generates greater economic benefits for local people and enhances the well being of host communities. 3. Improves working conditions and access to the industry. 4. Involves local people in decisions that affect their lives and life chances. 5. Makes positive contributions to the conservation of natural and cultural heritage, embracing diversity. 6. Provides more enjoyable experiences for tourists through more meaningful connections with local people, and a greater understanding of local cultural, social and environmental issues. 7. Provides access for physically challenged people. 8. Encourages respect between tourists and hosts, and builds local pride and confidence. [Woodside, 2000] It can be seen that sustainable and responsible tourism has many positive effects, therefore, it is necessary to draw the attention of the tourism sector for the importance of responsible behavior.

[329] PhD student, University of Pannonia
[330] associate professor, University of Pannonia, Nagykanizsa Campus
[331] associate professor, University of Pannonia, Nagykanizsa Campus

2. Corporate Social Responsibility and Sustainability

According to World Business Council for Sustainable Development, the definition of CSR is the following: commitment of business to contribute to sustainable economic development, with the employees, their families, local community and society cooperating in order to improve the quality of life. [Holliday, 2002] Many companies are focusing on corporate social responsibility issues but unfortunately, most companies are still based on self-interest and make CSR the part of their economic calculation, which is the opposite of altruistic ethical behavior. The main points of Corporate Social Responsibility (CSR) concepts are; that after mapping who their stakeholders are, the company has to incorporate these CSR values and interests into their business operation while maintaining their profitability. Socially responsible behavior radiates confidence towards both employees and consumers. [Frank, 2004] Many companies, however, see that a few donations and environmental measures are enough for responsible behavior. However, for the sustainable development a long-term strategy is needed.

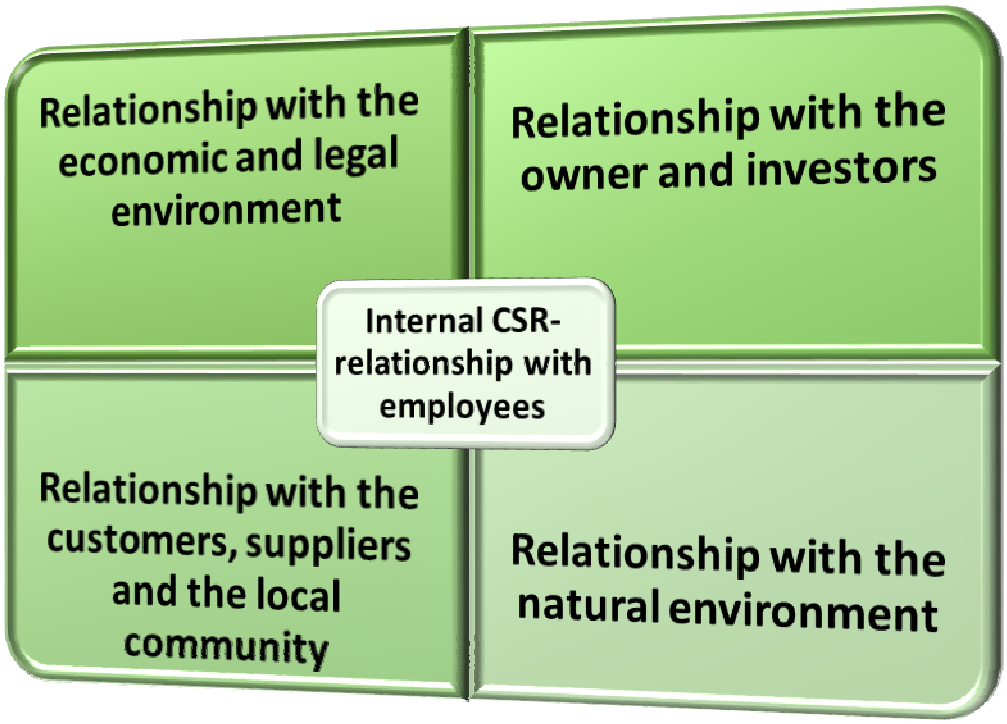


Figure 1. The internal and external areas of CSR
Source: authors research data [2014]

Corporate Social Responsibility concentrates not only on environmental issues but also on communication and employee care, so applying this concept can be a great tool in order to build trust, raise employee satisfaction and motivation. As Figure 1. shows the essence of CSR activity is communication, including internal and external relationships with stakeholders. The workers' views and ideas are becoming increasingly important so the bidirectional communication is essential. The flow of information should not only from the top down, but also the other direction. If employees feel that their ideas are important and that they are well informed, then this can be incentive for them and force them to stick to corporate goals even in difficult times. Not to mention the fact that the ideas of the employees of the company can profit a lot, because they are often the ones who are the closest to the actual problem or situation.

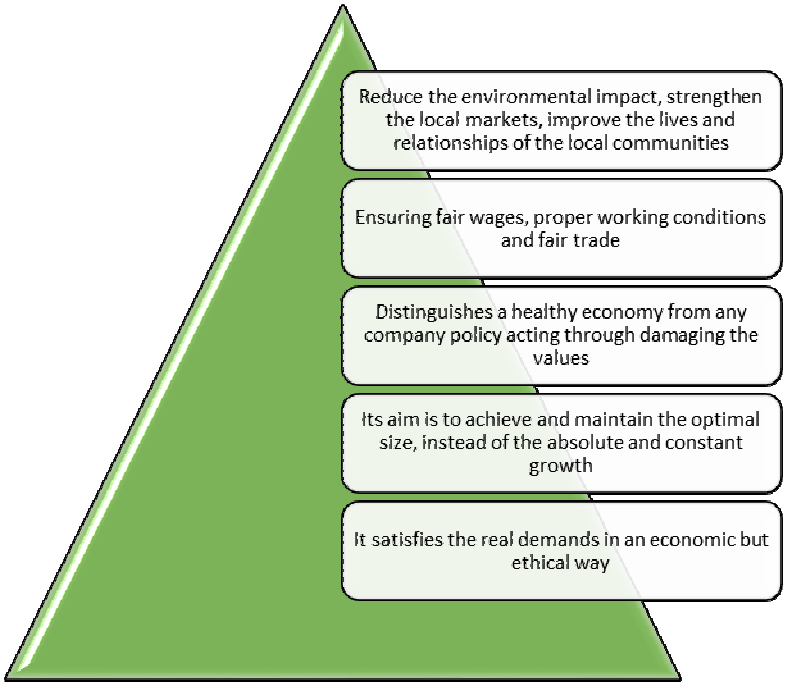


Figure 2. The criterias of a responsible company
Source: authors research data [2014]

Figure 2. demonstrates the criterias of a responsible company. If we take the definition of sustainability into consideration, we can see that the two concepts are related and complementary. CSR means the activities of a company that support the society while relating to legal standards and the direct interests of the company. Sustainable development meets the needs and expectations of humanity without threatening the future generation. The responsible operation has a number of results that supports sustainability and thereby the long-term competitiveness as well. [Szlávik, 2013] Table 1. summarizes the results of the responsible operation.

Table 1. The results of the responsible operation

The results of the responsible operation
the company profit will grow, it will be easier to get corporate resources as the company will be more attractive to investors
it improves the company's reputation and image
the loyalty and motivation will rise among the stakeholders, especially the consumers and staff- which reduces the internal monitoring and coordination costs
improves the competitive position of the company, increases the market share - niche markets can be also reached
cost savings can be achieved (environmental investments), the company will be attacked less by the NGOs, the media and other stakeholders- risk management
reduces the risk of tightening legislation
transaction costs will be reduced because of the relationship and trust
as the governments and international organizations consider CSR as a more important question, the company can get subsidy easier through its responsible behavior
CSR can be the tool of stakeholder relationship management
it develops proactivity
it provides opportunities for innovation (eg SRI - responsible investment products, or environmentally friendly products)

Source: authors research data [2014]

While a large number of companies report commitment to CSR goals, much smaller number of them provide details of specific initiatives undertaken to contribute to these goals and even less of them report actual performance achieved. The application of CSR in the service sector is particularly important, therefore to investigate this assumption in case of the hotels and seemed obvious.

3. Research aims and methods

The results of two research are presented in this study, one examined the responsible operation of hotels, while the other focused on the success factors of sustainable events. In Hungary the CSR concepts have been investigated only in the manufacturing sector (among big and multinational companies) so far [Szlávik, 2009]. This provided the motivation to do research among the hotels in Hungary, in the service sector where the communication and employee care has an outstanding importance. One of the aims of this survey was to form a picture of the spreading of the CSR approach in the hotels in Hungary, as well as to find out whether the hotels know the actual content of CSR or they believe that environment protection as its only element. The online questionnaire that was used to cover the following issues: the general characteristics of the hotels, the interpretation of CSR, its field of use and the advantages and disadvantages of this approach. Within the empirical research, a quantitative and a qualitative study was conducted, where the hotels in Hungary served the sample. According to the 2013 CSO data, in Hungary there are 2,093 commercial accommodation, of which 840 are hotels. Within the hotels, according to their categories, there are 21- 5 *, 238- 4 *, 418- 3*, 79- 2*, 16- 1* and 68- without category. The questionnaire was sent out to more than 350 hotels in Hungary (3,4 and 5*) and 105 responses were returned that could be evaluated. The following was assumed after the secondary research:

- The domestic hotels identify CSR with environment protection

In many cases, companies carry out socially responsible activities, but most people are not aware of the concept itself, so they do not know whether the certain activity is part of the CSR or not.

- Corporate social responsibility is not widespread in domestic hotels

This conclusion is based on the assumption that a parallel was drown between the situation of domestic firms (the information was gained from the Szlávik research that was carried out in Hungary in 2009) and the hotels.

A non-representative survey was carried out with simple random sampling among the domestic 3, 4 and 5-star hotels in the 2013th January-April period.

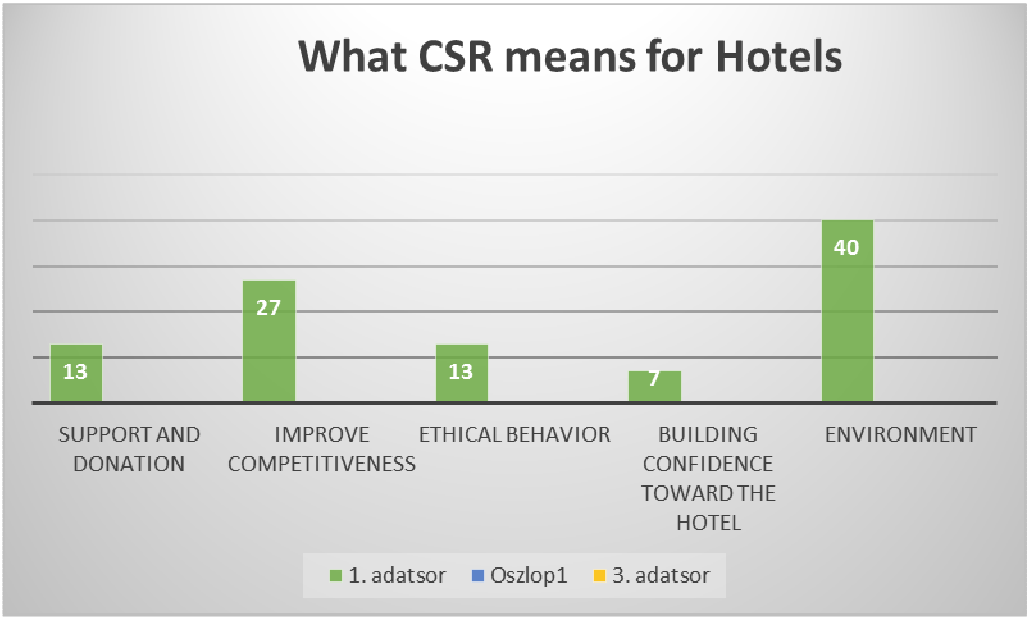
The other research was carried out among the event management companies in the Hungarian-Croatian border region as another component of the tourism industry. The questionnaire survey aimed to explore the elements of successful and sustainable event management. Over the past ten years, the world of event management has expanded and changed greatly. Organizing events and special occasions has evolved in a global industry into specialized areas. In the past, the event organizers worked for an incentive office, conference organizer firms or communications companies, possibly within the company, as the client company's employees. Today, more and more smart and independent event organizer show up, and more people prefer to choose them, who are looking for creative, experienced and flexible partners having successful events behind them. The profit-, non-profit companies and the mixture of the two categories are looking for event organizers who are not only aware of the structure, strategic planning, logistics, scheduling and budgetary issues of the events, but they also know that these events can be also used to improve the brand name and marketability of the company. The research was carried out in Zala, Somogy and Baranya counties, while on the Croatian side in Koprivničko križevačka, Međimurska županija, Virovitičko-Podravska and Osječko-

baranjska counties. A bilingual (Hungarian and Croatian) questionnaire was published online and e-mail was sent directly to the event organizers. The survey was launched in September 2014, the data collection was closed in November. Microsoft Excel 2010 software package was used for processing and evaluating the results. We asked the organizers about their current activities and of course we were interested in their opinions about successful programs.

4. Research results and discussion

Based on the results (Table 2.), the respondents in most cases considered the environment as the key element of socially responsible activities, but it is absolutely stood out from the results that they have not enough information about social responsibility, this way they do not know exactly what is included in the CSR.

Table 2. What CSR means for the hotels



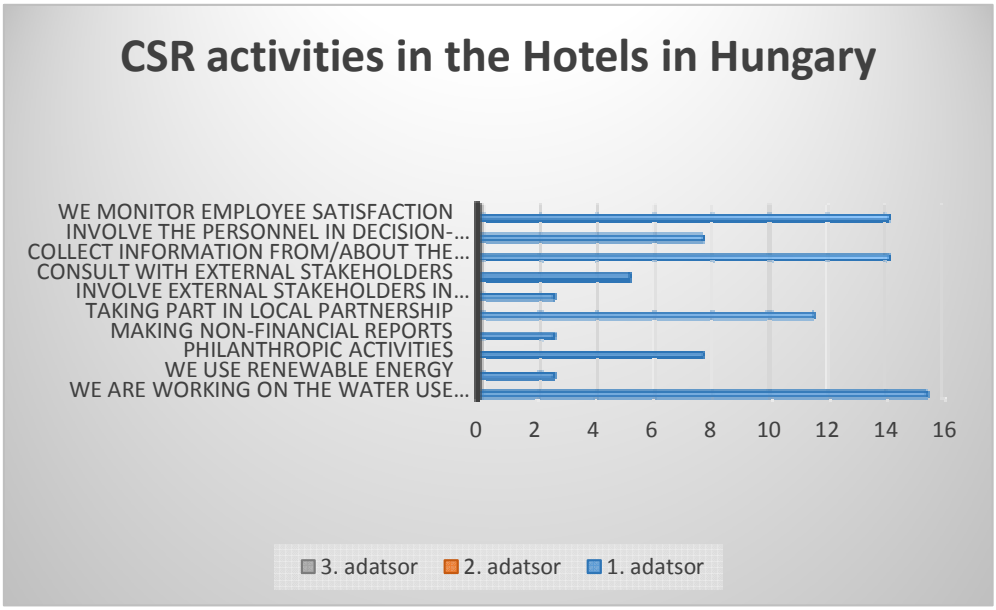
Source: authors research data [2013]

For the question that covers the CSR activities of the Hungarian hotels, the hotels had to mark the factors that are mostly true for them (Table 3.). Most of the hotels marked in their response that they work on the waste abatement and recycling of waste (16.67%) and the reduction of water consumption. It is also seen from the results that the most important task for the Hungarian hotels is the environmental and energy management measures. An outstanding amount of responses (14.1%) were collected for the collection of information from/about the concerned parties as well as to monitor employee satisfaction.

It is an interesting result that, on the one hand it is important for the hotels to collect information about the external stakeholders, but consultation with them is less important since it is only obtained by 5.13%. From the operation point of view the mutual communication would be also very useful. 7.69% of the hotels pursue philanthropic activities (eg, foundations, supporting certain associations). This result is very low compared to the fact that it is one of the key elements of social responsibility and because the 60% of the respondent hotels said that they carry out CSR activities. The further results suggested that only the environment protection constitutes socially responsible activities for the hotels. Beside the environment protec-

tion, some charity, some efforts for the employee well-being as well as the internal communication can also be found rarely.

Table 3. CSR activities in the hotels in Hungary



Source: authors research data [2013]

In case of the research among the event management companies in the Hungarian-Croatian border region the following results were gained.

Table 4. The importance of the goals of event management

Rating the importance of the goals of event management (Grade 7 scale)		
Response options	**HR average**	**HU average**
Sustainability	**6,69**	**6,72**
Positive image	**6,49**	**6,61**
Reaching market share, recruitment	**6,40**	**6,17**
To achieve long-term impact	6,33	6,06
To increase the awareness of media, to generate publicity	5,90	5,94
Entertainment	5,88	5,89
Confidence-building	5,85	5,67
Increasing awareness	5,82	5,56
Introducing the product	5,71	5,17
Collecting information about the partners, developing database	5,56	4,89
Increase sales	5,44	3,33

Source: authors research data [2014]

The table shows the importance of the different goals. To achieve the development of a positive image, increasing awareness and the long-term effects (awareness, maintenance) were marked as a priority by the organizers. The classic market goals, such as the intent to increase purchase, sales success, introducing the products do not belong to the group of the goals to be achieved. These results suggest that the events that were studied in the research

were not business-related, but rather concentrate on the community atmosphere and the meaningful and useful pastime. Sharp contrasts were not found between the Hungarian and Croatian respondents' preferences, the most important goals are the same for both countries, and they also received a similar value.

Table 5. Characteristics of successful events

Characteristics of successful events (Grade 7 scale)		
Response options	**HR average**	**HU average**
Participants satisfaction	**6,65**	**6,89**
Favorable weather, well-chosen date	**6,56**	**6,33**
Sustainable event	**6,55**	**6,33**
Many returning visitors	6,49	6,28
Positive coverage in the press	6,46	6,22
Good organizational process schedule	6,29	6,06
A number of external sources are involved	5,92	6,00
Being profitable	4,40	3,89

Source: authors research data [2014]

The long-term sustainability is among the most important success factors, so it is worth a separate deal with the question of whether the currently active organizers in this region what would consider to be the most important elements in case of sustainability. It is clear from the responses to the previous questions that the participants satisfaction and the positive image formation are considered to be the most important factors. The available external source is also very important. In addition, the organizers' motivation, the will to make the event traditional and the existence of quality programs can ensure the long-term future in this region.

Table 6. The criterias of long-term sustainable events

The criterias of long-term sustainable events (Grade 7 scale)		
Response options	**HR average**	**HU average**
Participants satisfaction	**6,71**	**7,00**
Positive image	**6,62**	**6,83**
Organizers' motivation	**6,59**	**6,72**
Make it traditional	6,58	**6,72**
Quality programs	6,57	**6,72**
Available external source (application, municipal, sponsorship)	6,41	**6,72**
Continuous renewal capacity	6,39	6,61
Appropriate internal and external communication	6,31	6,56
Available internal source	6,16	6,44
Decision makers' commitment	5,69	6,06
The support of professional organizations	5,57	5,11
Profit	4,63	3,94

Source: authors research data [2014]

Table 6. summarizes the results of the research about the features of long-term sustainable events considered by the organizers.

5. Conclusion

The two segments of the tourism industry are examined in this research, one is the responsible operation of hotels and the other is the criteria for sustainable events. It is important to pay attention to the issue of sustainability and responsible operation in the tourism industry, as it is proven that there are many positive effects of the application of these approaches for both the natural and social environment. Today, organizing events is a proven method adopted in order to increase brand awareness and customer loyalty, build new business relationships and foster growth. The research mainly studied events that are held annually. These events are wide-ranging and have varied number of visitors, but there are also significant sized programs among them. The received answers showed that the majority of the very colorful themed events are held between May and October. The own resources together with the project and sponsorship funding keep alive the studied events on the Hungarian side, while the government finances represent a major force for the Croatian event organizers. The organizers mainly rely on the local non-governmental organizations in case of the implementation. The lack of resources means the biggest problem in their work. As for building the future, the participants' satisfaction, the dedicated staff, the available source and the will to make the events traditional are determinative. We also asked the organizers about their existing relationships, which showed that 61% of the organizations are member of a domestic or international cluster. The 11% of the events have a festival rating, which shows the amount of events that have long past and significant character.

As for the responsible operation of hotels in Hungary, there are initiatives for applying CSR concepts. Among those who responded they think that they do use the elements of CSR, when actually they use just a fraction of the concepts. An encouraging result of this research indicated that the respondents do not see financial results as the main inhibitory factor for not implementing the CSR approaches. They think that the responsible behavior depends on the management’s approach and company policy. This information is important because management members filled out the questionnaire and in some cases they answered that they had not much of the idea about social responsibility. Since the information is covered in top-down, so how can we expect from the hotel industry to apply the CSR approach while the management does not know it. This result draws the attention to the need for informing managers of the actual content and potential of CSR. It is proven that the applying of this concept will result in employee engagement and motivation. The motivated employee will work more effectively and become more loyal to the company. In the current global work environment, the companies as well as hotels are focused on lowering the employee turnover and preserving knowledge. Creating the appropriate corporate culture and working conditions is essential because the workforce is able to provide the desired performance only in such atmosphere. It is proven that the responsible behavior is rewarding, so it is recommended for the tourism industry to apply the approach of sustainability and CSR.

References

1. Alvesson, M., Sveningsson, S. [2008]: Changing Organizational Culture. *Routledge*, New York.

2. Conway, D.G. [2009]: Event Manager's Bible 3e: The Complete Guide to Planning and Organising a Voluntary or Public Event. ISBN: 1845283031

3. De Grosbois, Danuta [2012]: *Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance*. International Journal of Hospitality Management 31.3. 896-905.

4. Fekete, L. [2005]: Hungary – *Social Welfare Lagging Behind Economic Growth, in Habish, A. – Jonker, J. – Wegner, M. – Schmidpeter, R. (Eds): Corporate Social Responsibility Across Europe*, SPRINGER, Berlin-Heidelberg.

5. Frank, R. H. [2004]: What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments, *Princeton University Press*, Princeton.

6. Holliday, C. O. – Schmidheiny, S. – Watts, P. [2002]: Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development. *Greenleaf Publishing*, San Francisco.

7. Hoque, Kim [2002]: Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance. *Routledge*.

8. International Federation For Human Rights [2006]: *An Overview of Corporate Social Responsibility in Hungary*, FIDH, Budapest.

9. Kehoe, Rebecca R., and Patrick M. Wright [2013]: *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*. Journal of Management 39.2: 366-391.

10. Markos, Solomon; Sridevi, M. Sandhya [2010]: *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business & Management. Dec2010, Vol. 5 Issue 12, p89-96. 8p.

11. Price, Catherine H. [2000]: The Complete Guide to Professional Meetings and Event Coordination. *George Washington University*, USA.

12. Shone, A. and Parry, B. [2010]: Successful Event Management. *Cengage L. Business Press*. ISBN: 1408020750

13. Szlávik J. [2013]: Sustainable economy. *Wolters Kluwer Kft. CompLex Publication*, Budapest. ISBN: 978 963 295 345 8

14. Szlávik, J. [2008]: Corporate Social Responsibility. *CompLex Publication Kft.*, Budapest.

15. Weaver D. and Oppermann M. [2000]: Tourism Management, *John Wiley & Sons Australia Ltd*., Milton, Australia. ISBN 0 471 34125 8

16. Woodside A. G., Crouch G. I., Mazanec J. A., Oppermann M. and Sakai M.Y. [2000]: Consumer Psychology in Tourism, Hospitality and Leisure. *Cabi Publishing*, Wallingford, UK. ISBN-13: 978-0-85199-322-5

Dr. ILDIKÓ ERNSZT[332] - Dr. ZOLTÁN BIRKNER[333] - NÓRA BERKES[334]: Some Legal Aspects of Cross-border Cooperation

"Start by doing what's necessary, then do what's possible, and suddenly you are doing the impossible."
(Francis of Assisi)

1. The basis and history of legal framework

Cross-border cooperations started parallel with European integration. Nevertheless, it was not a simple process. The difference between legal systems and administrative systems meant the biggest challenge: the possibilities for cooperation had to be found in this colorful environment. At first in the 1950's cross-border cooperations were spontaneous, bottom-up joint actions without formalities. In these cases communities recognized the power of collaborations at places where the border lines did not coincide with the ethnical, language communities' borders. The establishment of the organization of this cooperation was inevitable, though it took decades. Of course it also affected the treasured sovereignty of states what they guarded so jealously. [Fejes, 2010, p. 57.]

Border regions have a certain economic-social compensating role. Because of this characteristic these regions build economic and social cohesion – it is a common European integration interest. [Keller et al., 2014]

As at the beginning the common legal framework was missing, cross-border cooperations could flourish where sub-national levels, entities, regional, local authorities were empowered with the right to conclude international agreements. These cooperations were extremely diverse. Meanwhile international organizations[335] took the phenomenon on their agendas and international rules were created. This move was strengthened by the regional policies of the European Union with the INTERREG program which aided internal and external border cooperations. [Soós- Fejes, 2008, p. 123.]

In this progress the real earthquake-like change was the financial framework 2007-2013 of the EU. The Regulation (EC) No 1082/2006 substantiates the legal framework for the establishment of a common institutional entity: the European grouping of territorial cooperation. (EGTC)[336]

2. International regulations

Because of the different solutions of states' domestic regulations cross-border cooperations were concluded first with the means of International Law. Multilateral and bilateral international agreements were made in this field. However, they had a big disadvantage: the real actors of these cooperations have only derived rights, they are not legal persons, they are

[332] associate professor, University of Pannonia, Nagykanizsa Campus
[333] associate professor, University of Pannonia, Nagykanizsa Campus
[334] PhD student, University of Pannonia

[335] European Commission, European Union, Association for European Border Regions
[336] Regulation (EC) No 1082_2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006.
It was amended by Regulation (EU) No 1302/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 amending Regulation (EC) No 1082/2006 on a European grouping of territorial cooperation (EGTC) as regards the clarification, simplification and improvement of the establishment and functioning of such groupings.

not independent entities, which limits their lives, and they function under the rule of domestic legal rules.

2.1. The Council of Europe – as a main engine of CBC

The Council of Europe played a crucial role in tearing down the barriers of cross-border cooperations at a European level.

In its structure it is the Congress of Local and Regional Authorities[337] which started to visualize and promote local and regional democracy quite early. In its activities the CLRAE conducts regular visits to the member states to monitor the compliance with European Charter of Local Self-Government and the Madrid Framework Convention. After the visits it makes recommendations for governments, which creates a framework for political dialogue and with this it can foster states to take into account the regional interests, too. The CLRAE is also an observer of local and regional elections; it creates international conventions and charters in this field, encourages the establishment of Local Democracy Agencies and national associations of regional, local authorities and sets up a new type of Euroregion which embrace EU and non EU countries. [http://www.coe.int.]

2.2. The European Outline Convention on Transfrontier Co-operation Between Territorial Communities or Authorities

The Council of Europe created the first created international conventions in this field. The European Outline Convention on Transfrontier Co-operation Between Territorial Communities or Authorities was accepted in Madrid in 1980.[338] It was a fruit of a long preparatory work which started already in the 1960's. The Convention had a great task: it had to create the framework of bilateral and multilateral imternational agreements relating to cross-border co-operation of states which have extremely different background. Meanwhile it had to guarantee the treasured sovereignty of states. [Fejes, 2010, p. 70, Fehérvölgyi-Péter, 2010].

The solemn Preamble lists the aims of the Convention: „co-operation between territorial communities or authorities at frontiers in such fields as regional, urban and rural development, environmental protection, the improvement of public facilities and services and mutual assistance in emergencies". Already the name of the agreement refers to the fact that it provides the legal framework; it is the state parties who have to fill it with real content. It is expressly stated in Article 1: the parties undertake the obligation to make efforts to support and assist making the necessary agreements having regard to the constitutional provisions of the parties. It was a novelty to give the definiton of transfrontier co-operations, but the precise geographical scope was still not determined.[339] The definition of the subjects is referred back to domestic regulations, moreover, „each Contracting Party may, at the time of signing this Convention or by subsequent notification to the Secretary General of the Council of Europe, name the communities, authorities or bodies, subjects and forms to which it intends to confine the scope of the Convention or which it intends to exclude from its scope." [Art. 2 (2) of the Madrid Convention.]

[337] Further: CLRAE. It is a pan-European political assembly which has 636 members representing more than 200,000 authorities from 47 European states. In:
http://www.coe.int/t/congress/presentation/default_en.asp?mytabsmenu=1

[338] Further: Madrid Convention

[339] „Transfrontier cooperation shall mean any concerted action designed to reinforce and foster neighbourly relations between territorial communities or authorities within the jurisdiction of two or more Contracting Parties and the conclusion of any agreement and arrangement necessary for this purpose." Article 2 (1) of the Madrid Convention

Then in Article 3 the concrete forms of these cooperations are listed with the referral that they must be adjusted to the concrete situation. The convention offers model agreements in its appendix: it distinguishes between two main categories: the model inter-state agreements on transfrontier co-operation at local and regional level and outline agreements, contracts and statutes which provide a basis for transfrontier co-operation between territorial authorities or communities. With this differentiation it clearly stipulates the three layers of cross-border cooperation: the European Outline Convention, the bilateral and multilateral agreements between states concluded under the aegis of the convention and finally the outline agreements, statutes between local and regional authorities. [Fejes, 2010, p 72.]

However, it is expressis verbis underlined that the convention does not „have the intention" to prevent the contracting parties from entering into other other forms of transfrontier co-operation. „Similarly, the provisions of this Convention should not be interpreted as invalidating existing agreements on co-operation." [Art.3 (3).] The Convention constantly stresses the respect towards the sovereignty of its member states: the jurisdiction, the supervision and the control of the state should be taken into consideration. [Art.3 (4)]

The Convention strengthens the status and rights of local and regional authorities and makes it possible for them to build cross-border cooperations independently from states since without concluding international agreements local authorities can cooperate. On the other hand, there is a section which seems to deteriorate this achievement: „If the Contracting Parties deem it necessary to conclude inter-state agreements, these may inter alia establish the context, forms and limits within which territorial communities and authorities concerned with transfrontier co-operation may act. Each agreement may also stipulate the authorities or bodies to which it applies." [Art. 3 (2)]

With this provision the Convention gives a strong weapon to the hands of states: if they consider it necessary to make international agreements in the field of regional cooperation, these contracts must be concluded. So in fact it is states that can decide on the „nature" of cross-border cooperations: if they allow it with or without state control, if they want to dictate and specify its form, limits, possible areas.[340] [Fejes, 2010, p 74.]

Further, the obligations of states are enumerated: they shall make attempts to solve any legal, administrative, technical difficulties which could hinder transfrontier cooperation; they shall consult with each other [Art. 4] and „supply to the fullest possible extent any information requested". [Art. 7]

On the other hand, they are also obliged to give information for the concerned territorial communities and authorities of the possible means of action on the grounds of this convention. [Art. 7]

Hungary is also a party to the Madrid Convention; it signed the document in 1992, two years later it came into force. „Nevertheless, the actual creation and operation of cooperation systems largely depends on the political attitude and legal system of the neighbouring countries." [Soós-Fejes, 2008, p. 125.]

The Convention's novelty can not be disputed. However, as it is an international convention, it has its weaknesses arising from this fact: Only those states are bound which are parties to the convention and their sovereignty is also strictly protected by the whole concept of the agreement.

The First Additional Protocol to the Madrid Convention was accepted in Strasbourg in 1995.[341] It deals with transfrontier cooperations. The revolutionary „innovation" of the Protocol is that it endows the territorial communities and authorities with the right to conclude transfrontier co-operation agreements with other territorial communities or authorities from

[340] This section is also a good example of the Madrid Convention's scrupuluos care about states' sovereignty.

[341] Additional Protocol to the European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities, Strasbourg, 9. XI. 1995

other States in equivalent fields of responsibility. [Art.1 (1) of the Additional Protocol] The only requirements are that they must respect the other party's international obligations, and these agreements are binding only on the territorial communities or authorities which have concluded them. [Art.1 (2)]

Decisions made on the basis of the before mentioned transfrontier co-operation agreements must be executed by territorial communities within their national legal system in compliance with their national law. These decisions must be regarded as measures taken by the communities under their national legal system in the sphere of implementation.

The communities or authorities are empowered to establish a transfrontier co-operation body, which may or may not have legal personality. Legal persons may be public or private law entities within the national legal systems of the concerned communities. [Art.2-3]

The transfrontier co-operation body must officiate in harmony with its purpose and with the national law which governs it. The protocol sums up these conditions in four points:

- the transfrontier co-operation body must operate by its statute and by the law of state where its headquarter is,
- it is not allowed to take measures which touch the rights and freedoms of persons.
- They are financed by the territorial communities or authorities from their budgets, they are not authorized to impose any charges of fiscal nature. However, they are empowered to accept revenues for services offered by them to other communities or third parties.
- They must have annual estimated budget and draw up a balance-account approved by independent auditors. [Art. 4]

If the contracting parties' domestic law allows it, they may decide that the transfrontier co-operation body should have public legal personality, so it should be a public legal entity. It means that its measures have the same legal effect as of territorial communities' which made the agreement. [Art. 5]

2.3. The Protocols

Protocol 2 to the Madrid Convention was accepted in 1998 and entered into force in 2001.[342] The protocol's preamble refers to the fact that territorial communities' cooperation does not only extend to transfrontier co-operation: cooperation only with neighboring authorities' of other states, but it also extends to interterritorial co-operation, which is cooperation with foreign non-neighbouring countries with joint concerns. It draws attention to that a lot of bilateral agreements function in this field. Furthermore, the protocol would like to create an international legal framework for interterritorial co-operation. According to Article 1 of the Protocol "interterritorial co-operation" shall mean any concerted action designed to establish relations between territorial communities or authorities of two or more Contracting Parties, other than relations of transfrontier co-operation of neighbouring authorities, including the conclusion of co-operation agreements with territorial communities or authorities of other States." . [Art. 1]

So while the Madrid Convention did not give a definiton to cooperation between communities from different states, the first Protocol defined and regulated transfrontier cooperations, while interterritorial cooperations are controlled by Protocol 2.

After the definition the drafters of the Protocol pass over the detailed rules with a legal technique: they refer to the Outline Convention and to the first Protocol: „the Contracting Parties to this Protocol shall apply, mutatis mutandis, the Outline Convention to interterritori-

[342] Protocol 2 to the European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities, Strasbourg, 5. V. 1998

al co-operation and the Additional Protocol." [Art. 4.] In the next section it is explained what „mutatis mutandis" means in this case: „in the Outline Convention and the Additional Protocol the term "transfrontier co-operation" shall be read as "interterritorial co-operation", and that the articles of the before mentioned international contracts must be applied unless otherwise provided by Protocol 2. ." [Art. 5.]

This regulation has the result that the same international framework is applied to transfrontier and interterritorial cooperations as well.

The Council of Europe constantly prioritized the trans-frontier cooperation. Besides the Madrid Outline Convention and its Protocols several recommendations were accepted by the Committee of Ministers with special regard to the Recommendation 2005 (2) on good practices in and reducing obstacles to transfrontier and interterritorial cooperation between territorial communities.[343]

It became obvious that „a clear and effective legal framework for institutionalised co-operation" is needed." [Explanatory Report to Protocol 3 to the European Outline Convention.] Finally a new Protocol[344] was born which made it possible to establish transfrontier co-operation bodies: the newly created Euroregional cooperation groupings.[345] It is an attempt for the standardization of the euroregions which are extremely heterogeneous and show a colorful picture. However, the already existing and working cooperations do not have to transform themselves into this new form. It is also stressed that the new Protocol does not want to challenge the EC Regulation either: entities may also set up European Groupings of Territorial Co-operation (under the provisions of Regulation (EC) 1082/2006) on grounds of their goals.

The ECGs are legal persons; it is an obligatory rule, not just a possibility - like it was in Protocol 2. They are ruled by the law of the state in which the ECG has its headquarters. „The ECG shall have the most extensive legal capacity" secured to legal persons under the State's national law: it can conclude agreements, contracts, bring legal proceedings, acquire property, hire staff and can have an own budget. [Art. 2 of Protocol 3.]

The members of ECGs are territorial communities or authorities of a state party and member states of the Council of Europe. A state non-party to the Protocol can also be a member if it has common border with a state party where ECG has its headquarter. Private persons can not be members. [Art.3.] ECGs are to be established by a written agreement, its mandatory requirements are listed. Besides a statute shall also be set up as a part of the agreement. [Art.4-5.] ECGs fulfil the tasks which are determined in the agreement and in the statute by its members and are in harmony with the competences of the members.

Hungary did not join any of the two Protocols. According to Soós and Fejes this can be explained by the fact that in our country there are no strong bodies in an economical sense empowered by public legal authority that could maintain cooperation systems with legal enti-

[343] In this document it is recommended for the governments of states to set up a legal framework for these cooperations, to join the Madrid Convention and its Protocols, to take the „good practises" in the Appendix and involve territorial communities in implementing them. In the Appendix the „good practices" are listed and addressed to central authorities: concrete, practical measures are suggested concerning the legal framework for transfrontier and interterritorial co-operation, information, training and institutional dialogue and transfrontier development.
In: Council of Europe, Recommendation Rec(2005)2 of the Committee of Ministers to member states on good practices in and reducing obstacles to transfrontier and interterritorial cooperation between territorial communities or authorities (Adopted by the Committee of Ministers on 19 January 2005at the 912th meeting of the Ministers' Deputies)

[344] Protocol 3 to the European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities concerning Euroregional Co-operation Groupings (ECGs). It as accepted in 2009 in Utrecht.

[345] Further: ECG

ty. A regional reform would be needed to establish regional self-governments invested with real political power which could set up these cooperation systems. [Soós-Fejes, 2008, p. 127.]

For now more than 30 years have passed since the adoption of the Madrid Convention. Several agreements were accepted to fill this framework. However, this type of regulation could not live up to expectations: a unified system could not come into existence. Its fragility partly derives from its international legal nature. It is also a deficiency of the Protocol that private members, so the whole civil sphere is excluded from the circle of membership. It also causes problems that we face a doubled system: Besides ECGs the European Union created EGTCs, the European Groupings of Territorial Co-operations.

2.4. The European Charter of Local Self-Government

The European Charter of Local Self-Government[346] was also accepted under the aegis of Council of Europe in 1985 in Strasbourg. It consists of three parts: the first part deals with the principles of local self-government: among others with the constitutional and legal foundation, the scope and concept of self-government. The second part consists of miscellaneous provisions about the undertakings of the parties. In Article 10 the local authorities' right to associate is guaranteed: „Local authorities shall be entitled, in exercising their powers, to co-operate and, within the framework of the law, to form consortia with other local authorities in order to carry out tasks of common interest." These possibilities are extended to international level as well: they can „belong to an international association of local authorities" and „co-operate with their counterparts in other States." [Art.10.]

Table 1: The entry into force of the documents of the Council of Europe in Hungary and in its neighboring countries

Member States of Council of Europe	Madrid Outline Convention	Additional Protocol to the Madrid Convention	Protocol No. 2 to the Madrid Convention	Protocol No. 3 to the Madrid Convention	European Charter of Local Self-Government
Hungary	1994	-	-	-	1994
Austria	1983	2004	2006	-	1988
Croatia	2003	-	-	-	1998
Romania	2003	1998 (signed)	1998 (signed)	-	1998
Serbia	-	-	-	-	2008
Slovakia	2000	2000	2001	-	2000
Slovenia	2003	2003	2003	2013	1997
Ukraine	1993	2005	2005	2013	1998

Source: Council of Europe, http://conventions.coe.int, (Status as of 27/2/2015)

For the facilitation of cross-border cooperation bilateral and trilateral international agreements were also concluded. These agreements already appeared in the 1960s. Inter-state commissions are the engines of these cooperations. Regional development programmes, spatial planning, good neighbourhood were the main elements of these agreements. Severeal states have also made international contracts on the implementation of the Madrid Outline Convention. [Lezaic, 2010. p. 21.]

The multilateral international conventions and documents create only the legal basis, the framework for cross-border cooperation; they must be "transferred into" national law. As

[346] European Charter of Local Self Government, Strasbourg, 15. X. 1985

Russo states: “the new law of CBC epitomizes the integrated legal order of the 21st century: a multisource, multilevel, multi-actors, multidisciplinary and multinational legal system, yet a unitary phenomenon, where soft law and actual practices also play an essential role. The study of the law of CBC is key to understanding of the legal reality of the present and future.” . [Russo, 2012, p. 18.]
Unfortunately it is true that “the words “border” and “barrier” became interchangeable in most of the economic discourse on European integration”. [Van Houtum, 2002, p. 37.]
The task to improve border areas is urgent: it should be much more wide ranging and joint activities must be the key characteristics. To be effective, all areas of everyday life should be encluded: not just economy, but also the cultural, tourism-related, planning, labor aspects as well. Finally, it should be an everyday reality.

LITERATURE

1. Fehérvölgyi Beáta - Péter Erzsébet [2010]: *Can we be successful together? - The transborder cooperation in tourism and its effects on the successfulness of a Hungaro-Austro-Slovenian region*, International Conference on tourism, and sports management, ISBN 978-963-473 3782, Debrecen 2010. május 27-28

2. Fejes Zsuzsanna [2010]: *A határon átnyúló együttműködések jogi és közigazgatási feltételei, Különös tekintettel a magyar határrégiókra*, PhD dolgozat, Szeged, 2010.

3. Keller Krisztina – Kristina Svržnjak – Péter Erzsébet**:** *A magyar-horvát testvértelepülési kapcsolatok alakulása a határ mentén.* Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák című nemzetközi konferencia, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron, 2014. november 12.

4. Lezaic, Kristian [2010]: *Cross-Border Cooperation as an Instrument for of EU Regional Policy, Case Study: Croatia*, Nice, May, 2010, Institut européen des hautes études internationals

5. Russo, Anna Margherita [2012]: *Globalization and Cross border Cooperation in EU: A Transnational Research Agenda*, Perspectives on Federalism, Vol. 4, issue 3, 2012

6. Scott, James, Wesley [2009]: *Reflections on EU territoriality and the Bordering of Europe*, In:Political Geography, Political Geography 28 (2009)

7. Soós Edit – Fejes Zsuzsanna [2008] *“Hungarian experiences of cross-border cooperation”*. In**:**Fundamentum, 2008/5, 123-158. p.

8. Van Houtum, Henk [2002]: *"Borders of Comfort: Spatial Economic bordering Processes in the European Union"* In: New Borders for a Changing Europe: Cross-Border Cooperation and Governance,

9. Contributors: James Anderson - Editor, Liam O'Dowd - Editor, Thomas M.Wilson - Editor. , F. Cass, London, 2002.

10. European Outline Convention on Transfrontier Co-operation Between Territorial Communities or Authorities, Madrid 21.V. 1980., http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/106.htm
11. Additional Protocol to the European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities, Strasbourg, 9. XI. 1995 http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/159.htm

12. http://www.coe.int/t/congress/presentation/default_en.asp?mytabsmenu=1

13. Protocol 3 to the European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities concerning Euroregional Co-operation Groupings (ECGs)

14. Protocol 2 to the European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities, Strasbourg, 5. V. 1998

15. European Charter of Local Self Government, Strasbourg, 15. X. 1985, http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/122.htm

16. Explanatory Report to Protocol 3 to the European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities concerning Euroregional Co-operation Groupings (ECGs) http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Reports/Html/206.htm

17. Council of Europe, Recommendation Rec(2005)2 of the Committee of Ministers to member states on good practices in and reducing obstacles to transfrontier and interterritorial cooperation between territorial communities or authorities (Adopted by the Committee of Ministers on 19 January 2005at the 912th meeting of the Ministers' Deputies)https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=812155&, downloaded: 25. 02. 2015

18. Regulation (EC) No 1082_2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006.

19. Regulation (EU) No 1302/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 amending Regulation (EC) No 1082/2006 on a European grouping of territorial cooperation (EGTC) as regards the clarification, simplification and improvement of the establishment and functioning of such groupings.

Dr. NÉMETH KORNÉL[347] - Dr. PÉTER ERZSÉBET[348] - SZABÓ LÁSZLÓ[349]: Geotermikus energia – a nemzet aranya

1. Bevezetés

1.1 A megújulóenergia-ipar fejlődése

A megújuló energiahasznosító és az energia megtakarítást eredményező eszközök-rendszerek tervezési folyamatai, kivitelezése, alkalmazási módjainak bővítése az elmúlt években felgyorsult. Rifkin [2012] szerint a megújuló energiák és a modern információs technológia alapozza meg az új ipari forradalom pilléreit.
A **szélenergia-hasznosítás** az elmúlt 15 évben jelentős fejlődést mutatott. A telepített kapacitások tekintetében 1996 és 2011 között a növekedés negyvenszeres, 2006 és 2011 között közel háromszoros volt. A turbinák teljesítménye, hatásfoka és a rendelkezésre állása megnőtt a szélerőmű farmok nagyobbak lettek [Tóth - Bíróné Kircsi, 2012].
A **napenergia-hasznosítás** az előzőekhez hasonló fellendülést mutat. A technológiáinak fejlesztése hosszabb távon világméretű üzlet lehet, a berendezések új generációi mellett számos lehetőség van a „napelemes építészetben" az épületek, építőanyagok megfelelő tervezésében.
A biomassza energetikai célú hasznosítása -sokoldalú felhasználási lehetőségének köszönhetően- az elmúlt időszakban az egész világon az érdeklődés középpontjába került. A rendelkezésre álló biológiai eredetű melléktermékekből, vagy termelt biomasszából a különböző hasznosítási eljárások során előállíthatunk hőt, villamos energiát és hajtóanyagokat is. A biológiai eredetű energiahordozók hasznosításának vonatkozásában is elmondható, hogy több új generációs technológia van a fejlesztés szakaszában, egyre nagyobb hangsúlyt fektetve a hatékonyság javítására és a költségek csökkentésére.
A **vízenergia** hasznosításhoz kapcsolódó tervezett beruházások és prognózisok azt mutatják, hogy az EU fontos szerepet szán a vízenergia hasznosításnak. Az előrejelzések szerint Középkelet Európa EU tagországaiban (Magyarország, és a közvetlenül határos országok, valamint Csehország és Lengyelország) a vízerőművek beépített teljesítménye 2020-ig 21% -al, azaz 4040 MW -al nő, 2030 -ig további 1000 MW növekedés várható (Kerényi-Szeredi, 2011). A vízenergia hasznosítás „hagyományos" megoldásai (kis-, közepes- és nagyesésű erőművek) mellett számtalan újítás jelent meg a gyakorlatban. A hullámerőművek, az árapály erőművek és a tengeráram-erőművek a vízenergia hasznosításhoz kapcsolódó fejlesztések újabb generációját képviselik
A **geotermikus energia** hasznosításában még nem következett be olyan jelentős fellendülés, mint a szélerőművek és a napenergia hasznosítás esetében, de a nemzetközi fejlődés vitathatatlan. A globális geotermális fejlesztési tervek a lehetőségek kiaknázását célozzák meg a kedvező adottságú régiókra koncentrálva. A geotermikus energia iparágra komoly fellendülés vár, a befektetők egyre inkább felismerik, hogy a megújulók közül, az időszakosan szolgáltató széllel és nappal szemben, a föld melege megfelelő helyszínválasztás mellett folyamatos hő és áram termelésére képes, és hosszú távon olcsóbb is lehet az említett két versenytársánál.

Ma már rendelkezésre állnak azok a technológiák, amelyekkel egyéni és kisközösségi szintű fenntartható energiagazdálkodás valósítható meg. Verseny már nemcsak a fosszilis és a megújuló energiaforrások felhasználása között van jelen, hanem az egyes megújuló energiaforrásokat hasznosító megoldások között is, melynek nyertesei a felhasználók lehetnek. Fontos hangsúlyozni, hogy a megújuló energiaforrások enrgiarendszerekbe történő bevonásán túl

[347] tanársegéd, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz
[348] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz
[349] tanársegéd, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz

jelentős tartalékok vannak az energiahatékonysági intézkedésekben, mely beavatkozások célszerű, ha megelőzik az alternatív energiaforrások használatát.

1.2 A hazai geotermikus adottságok, fejlesztési lehetőségek

Több szempontból is fontos kérdés lehet, hogy Magyarország milyen szerepet szeretne vállalni -a sokak által új ipari forradalomhoz hasonlított- fenti folyamatokban. Hazánk a 2020-ig tartó megújuló energia hasznosítási cselekvési tervében 14,65%-os megújuló energia részarány elérése mellett energiafelhasználás-csökkentést is vállalt. A vállalások teljesítéséhez és az egyéb gazdasági előnyök érvényesítéséhez az egyes térségeknek, településnek meg kell találnia a helyi adottságaihoz illeszthető fejlesztési irányt, melynek fenntartható beruházásokban kell testet ölteniük.
A hazai geotermikus gradiens jelentősen meghaladja a világátlagot, ami az ország egyik természeti kincse. Európa egyik legjelentősebb geotermikus potenciáljával rendelkező Magyarországot számos olyan ország körözi le, melyek jóval kedvezőtlenebb adottságokkal bírnak. Magyarország természeti adottságai rendkívül kedvezőek a geotermikus energia hasznosítására. Az elvékonyodott kéreg a Kárpát medencében a kontinentális átlagnál nagyobb földi hőáramot és geotermikus gradienst eredményez.
A földi hőáram átlagos értéke alig 60 mW/m^2, az átlagos geotermikus gradiens pedig 30 ^{o}C/km (Bobok E.,Tóth A., 2010). A Pannon-medencében a kontinentális átlagot (65 mW/m2) jóval meghaladó, 90–100 mW/m2 a hőáram (Dövényi et. al 1983, Dövényi P.,Horváth F. 1988, Lenkey 1999), amivel együttjár a magas, európai átlagon felüli geotermikus gradiens is (átlagosan 45°C/km).
Csizmadia [2010] szerint "a geotermikus energia természeti erőforrásaink közül a magyar nemzeti vagyon egyik utolsó, szinte érintetlen része, mely nem elvihető, csak Magyarország területén hasznosítható. Védelme a nemzet elemi érdeke, ésszerű kiaknázása, felhasználása a gazdasági stabilitás és felemelkedés lehetősége, az energiaellátás-biztonság kitüntetett tényezője".
A különböző hazai programokban, stratégiákban, pályázatokban megjelennek-megjelentek azok az elemek, amelyekből látható a terület fontossága. A hazai, messze az világátlag feletti kedvező adottságok széles körben ismertek, de a nagyobb volumenű fejlesztések egyelőre még váratnak magukra.
A lehetőségek és azok tényleges kihasználásának ellentéteire Csizmadia már 2010-ben felhívta a figyelmet:
- A hazai lakóingatlanok, különösen a lakótelepek, a közintézmények, ipari és kereskedelmi objektumok geotermikus energiával való fűtése alig kimutatható. A földhőszivattyúval fűtött háztartások száma mindössze egy-két ezerre tehető.
- Léteznek ugyan termálvízzel fűtött kertészetek, állattartó telepek, de a fűtött összterület a lehetőségekhez képest elhanyagolhatóan kicsi. Tógazdasági felhasználás jószerével csak a tervek szintjén fordul elő.
- Geotermikus energiából történő villamosáram-termelés nincs. A komplex hőkinyerési lánc (pl. villanyáram-termelés gőzből, hőtermelés a magasabb hőmérsékletű meleg vízzel, több fokozatú mezőgazdasági felhasználás az egyre alacsonyabb hőmérsékletű vízzel, egészen a tógazdasági alkalmazásig, végül az elfolyó meleg víz hulladékhőjének visszanyerése, vagy ezek alkalmas kombinációja) együttesen érdemben sehol nem működik.
A balneológiai (termálfürdő) felhasználás üdítő kivételnek tekinthető, ezen a területen a nagyon sok helyen a beruházások fenntartása okoz problémát.

Hazánk az energiatermelés és hasznosítás területeit érintő helyi -térségi és települési- forrás adottságok és felhasználói igények rendszer szemléletű összehangolása nélkül nem lesz képes

az energetikai szemléletváltásra. Az energiatermelésben fontos szerepet kell kapnia a geotermikus energia jelenleginél fokozottabb felhasználásának (Németh, 2013). A minél kedvezőbb és átláthatóbb helyzet megteremtését a 2014-2020 között elnyerhető pályázati források is sürgetik.

2.Alkalmazott módszerek

A megfelelő, helyi adottságokhoz igazodó és megfizethető megoldások megtalálása, a stratégiai tervezés, a forráskeresés, a sikeres, fenntartható beruházások megvalósítása a gyorsan változó környezetben nehézkes, időigényes és kihívásokkal teli, alapos szervezést igénylő feladatokat jelent. A beruházások előkészítéséhez, megvalósításához és fenntartásához kedvező és kiszámítható jogszabályi környezet, megfelelő állami támogatási és ösztönzési formák szükségesek. Egy-egy -hosszabb távon is fenntartható- geotermikus projekt előkészítéséhez, megvalósításához és fenntartásához kedvező és kiszámítható jogszabályi környezet és indokolt esetben megfelelő állami támogatási és ösztönzési formák szükségesek. Vizsgálatom összefoglalja az elmúlt időszak területet érintő legújabb technológiai kutatási eredményeit, valamint a hazai szabályzási környezet változásait. A gyakorlati megközelítésű vizsgálatok tapasztalatainak összegzése, lényegi elemeinek kiemelése megkönnyítheti a kapcsolódó beruházási döntéseket, áttekinthetővé teheti és lerövidítheti a tervezés és a kivitelezés időigényes folyamatát.

3. Eredmények

3.1 A geotermikus energia hasznosítás hazai szabályzási környezete

A geotermikus energia hasznosítás szabályzási környezete összetett, állandóság az elmúlt időszakban csak a szabályzás folyamatos változásában volt, mely megnehezíti az egyes beruházások előkészítését. A sorra születő technológiai újítások mellett számos hazai jogszabályi változásnak -és ezzel párhuzamosan az egyes szakterületek képviselőinek egyetértésének, vagy egyet nem értésének- lehettünk tanúi. A megszületett szabályzások remélhetőleg egy stabil és átlátható környezetet biztosítanak a következő időszak projektjeinek tervezéséhez, előkészítéséhez.

Az Unióban nincs egységes szabályozás a termálvíz kezelésére. Hazánkban az egymást követő kormányok évek óta nem jutnak dűlőre a visszasajtolás kérdéskörét illetően és a bányatörvény is számos módosításon esett át az elmúlt időszakban.
A területet érintő legfontosabb törvényeket több szakterület képviselője is értelmezte és elemezte az elmúlt időszakban: [Kujbus, 2010, Kovács-Molnár, 2011, Fancsik-Nádor, 2012]. A szabályzás főbb elemei az alábbiakban foglalhatók össze:

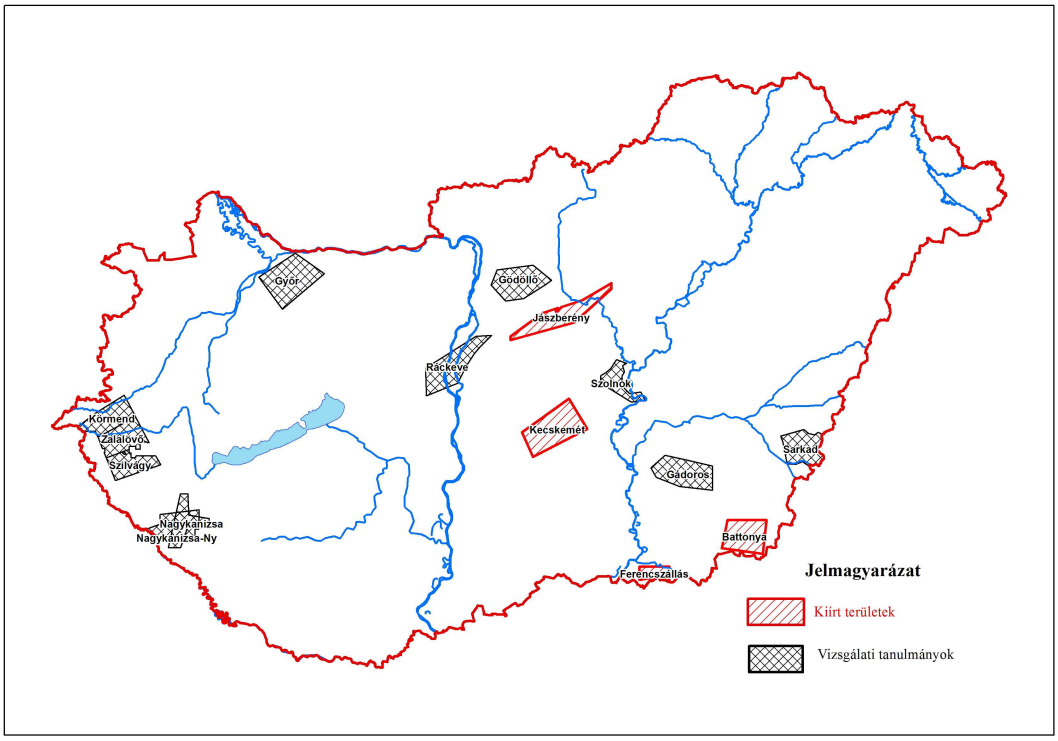
a) Bányatörvény: a geotermikus energia hasznosítás helyének, geotermikus energia koncesszió előkészítésének és a geotermikus védőidom lehatárolásának feladatain túl a geotermikus energia földtani kutatására és a bányajáradék megállapítására vonatkozó szabályzást tartalmazza.
A Bányászatról szóló 1993. évi XLVIII. törvény (Bányatörvény) 2010. év elejei módosítása a geotermikus energia hasznosításához kapcsolódóan az alábbi területeket különíti el.

- *A természetes felszíntől mért 20 méteres mélységet el nem érő földkéreg részből történő geotermikus energia kinyerés és* hasznosítás nem engedélyköteles. E rendelkezés nem mentesíti a tevékenységet végzőt a más jogszabályban előírt engedély megszerzése alól.
- *Nyílt területen (20 m-2500 m)* geotermikus energia nem vízjogi engedély alapján végzett kinyerésének és hasznosításának (vízkivétellel nem járó zárt hurkú szondakutak) engedélyezésére a bányafelügyelet hatáskörébe tartozó, sajátos építményfajtákra vonatkozó jogszabály rendelkezéseit kell alkalmazni.

A vízjogi engedélyezés (vízkivétellel járó geotermális energia hasznosítás) során a bányafelügyelet szakhatóságként működik közre. A munkálatok hatósági, biztonságtechnikai felügyeletét bánykapitányság látja el, de ez nem terjed ki a vízkutak üzemeltetésére.

- A geotermikus energia vonatkozásában *zárt területnek minősül az ország egész területén a természetes felszíntől mért 2500 m alatti földkéreg-rész.* A Bányatörvény értelmében a zárt területeken a rendelkezésre álló földtani adatok, valamint a vállalkozói kezdeményezések alapján *az állam koncessziós pályázatot hirdethet meg azokon a területrészeken, ahol a geotermikus energia kinyerése energetikai célra kedvezőnek ígérkezik.*

2013 augusztusában megjelentek az első geotermikus koncessziós pályázatok Jászberény, Ferencszállás és Kecskemét, Battonya térségére vonatkozóan (1. ábra).



1. ábra: Geotermikus koncessziós pályázatok előkészítése
Forrás: Magyar Bányászati és Földtani Hivatal [2015]

Koncessziós kiírásokat előkészítő vizsgálati tanulmányok (érzékenységi terhelhetőségi vizsgálatok) Zalalövő, Szilvágy, Körmend, Gödöllő, Nagykanizsa, Gádoros, Sarkad, Szolnok, Ráckeve térségére állnak készen.

b) Vízgazdálkodási törvény: a víztermeléssel járó közvetlen hőszolgáltatás engedélyezésére, vízvisszasajtolás szükségességére vonatkozó előírásokat, a vízkészlet járulék, illetve a szennyvízbírság mértékét határozza meg.

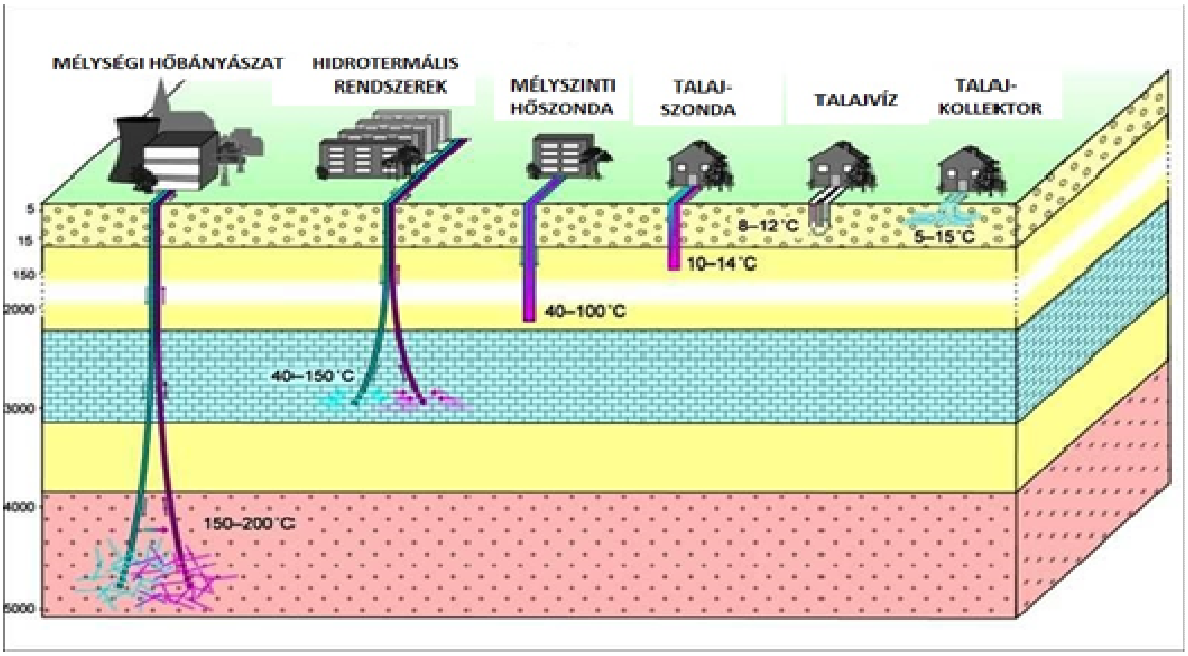
Az 1995. évi vízgazdálkodásról szóló LVII. törvény (a továbbiakban Vgtv.) a Bányatörvényhez hasonlóan szintén számos módosításon esett át az elmúlt időszakban. Egyetértés van abban, hogy a hévízkitermelésnek és az ilyen módon történő energiahasznosításnak meg kell felelnie a fenntarthatóság elveinek. Ennek gyakorlatban történő alkalmazása, a víz visszasajtolásának kérdésköre azonban számos vitát váltott ki különböző szakmai körökben, hiszen a termálvízzel együtt „kitermelt" hőenergia csak meghatározott feltételek teljesülése mellett tekinthető megújuló forrásnak.
A termálvíz visszasajtolása alapvetően két ok miatt szükséges: a rétegnyomás csökkenés ellensúlyozására illetve a felszíni befogadók szennyeződésének elkerülésére, ugyanis a termálvizek sótartalma általában túlságosan magas ahhoz, hogy egyszerűen a felszíni vizekbe engedjék azokat.
Az 1995. évi Vgtv. eredetileg a nem tartalmazta a fenti kötelezettséget, de Magyarország Európai Uniós csatlakozása miatt a Víz Keretirányelv és a környezetvédelem elővigyázatossági elve alapján a jogharmonizáció elérésére szükségessé vált a módosítás.
A Vgtv. módosítása (2003. évi CXX. törvény a visszasajtolásról) szerint 2004-től visszasajtoló művet kell építeni az új termálkutak mellé. A vízgazdálkodási törvény előírta, hogy a kizárólag energiahasznosítás céljából kitermelt termálvizet a zárt rendszerben történő hasznosítást követően a vízadó rétegbe vissza kell sajtolni, 2013-ig minden energetikai célú vízkivétellel működő kúthoz visszasajtolást kell biztosítani.
Akik 2004 és 2009 között fúrtak kutat, azok csak a visszasajtoló kiépítése függvényében kaphatták meg az engedélyeket, tehát ezeket nekik továbbra is működtetniük kell.
Vgtv. 2009. évi -vélhetően műszaki és gazdasági megfontolású- módosításának (2009. évi XCIX. Törvény) elfogadásával a felszín alatti vizeket csak olyan mértékben szabad igénybe venni, hogy a vízkivétel és a vízutánpótlás egyensúlya minőségi károsodás nélkül megmaradjon, és teljesüljenek a külön jogszabályban (221/2004-es Korm. rendelet) szerinti vizek jó állapotára vonatkozó követelmények. A jogszabály értelmében a kizárólag energetikai hasznosítás céljából termálvizet kitermelők a visszatáplálási kötelezettség alól mentesülnek, a gyenge mennyiségi állapotú víztestek esetében 2014. december 22-ig, míg jó mennyiségű állapotú vizek esetében 2020. december 22-ig [KLING, 2010].
A Vgtv. módosítása (2012. évi CV. Törvény a Vgtv. módosításáról) szerint -átmeneti megoldásként- az országgyűlés 2015. június 30-ig felfüggesztette a mezőgazdasági termelők kötelezettségét, hogy a kizárólag energetikai célból kitermelt termálvizet visszatáplálják, ugyanakkor célul tűzte ki a végleges megoldást kidolgozását, figyelembe véve a környezetvédelmi és a gazdálkodási szempontokat. A 2015-ös határidőt 2013 márciusában 2025-ig hosszabbította meg a kormány.
A Vgtv. 2013. májusi módosítása (2013. évi LXXIII. Vgtv. módosításáról) értelmében a termálvíz kizárólag energiahasznosítás céljából történő kitermelésére vonatkozó létesítési engedélyben – az e törvény végrehajtására kiadott rendeletben meghatározott feltételek szerint (T/10516. számú törvényjavaslat)– rendelkezni kell a kitermelt víz elhelyezésének módjáról. A módosítás azon elven alapul, hogy csak megalapozott földtani és vízföldtani vizsgálatok, modellezések segítségével adható meg, hogy melyek azok a térrészek, ahol a tároló nyomás és hozamviszonyai csak mesterséges visszatáplálással tarthatóak fenn, és melyek azok, ahol ezek biztosítására a természetes folyamatok – a felszíni beszivárgásból lejutó vizek - is elegendőek. Vagyis a módosítás a kérdéskört differenciáltan kezeli a mindenkori földtani-hidrogeológiai helyzet, továbbá a kiemelt nemzetgazdasági érdekek függvényében.

c) Fenti jogszabályi előírások figyelembevételén túl a szükséges előírások betartása mellett a beruházások indításához **környezetvédelmi engedélyeztetés**, **hőfelhasználáshoz kapcsolódó engedélyek**, geotermikus erőmű létesítése esetén **villamosenergia-hasznosításhoz kapcsolódó engedélyek** szükségesek.

3.2 A geotermikus energia hasznosítás módjai, legújabb kutatási eredményei

A geotermikus energia -szemben a többi megújuló energiaforrással- évszakoktól, időjárástól független, és megfelelő technológiát alkalmazva nem szennyezi a környezetet, az energia égetési folyamat nélkül, környezetbarát módon állítható elő. Alkalmazása villamosenergia-termelésre és közvetlen hő hasznosításra történhet felszín közeli energiahasznosítással vagy mélyszinti hő hasznosításával (2. ábra)

A **felszín közeli energiahasznosítás** a néhány száz méternél nem mélyebb rétegek alacsony (általában 20°C alatti) hőjének használatát jelenti. Ahhoz, hogy ez a hő technikailag hasznosítható legyen, hőmérséklet-növelésre van szükség, ezt a hőszivattyú biztosítja. A hőszivattyús rendszerek kialakítása technikailag, koncepciójában különböző lehet: talajszondával, talajkollektorral kiegészített, vagy talajvízről (vagy akár a levegő energiájának hasznosításával, egyéb hulladékhővel) működő rendszerek. Elterjedésükben fontos szempont lehet, hogy a fűtésre beépített hőszivattyúk használhatók klimatizálásra is. Ádám [2011] adatai alapján elmondható, hogy az EU új lakásépítési piacán 2010-ben a hőszivattyú értékesítés elérte az ötszázezer darabot.



2. ábra: Geotermikus energia és földhő hasznosítás megoldásai
Forrás: Saját szerkesztés www.uni.kassel.de adatai alapján

A **mélyszinti hő hasznosítás** eltér a felszín közeli hasznosítás lehetőségeitől, technológiájától. A tároló mélysége néhány száz métertől több ezer méterig változik. Jellemzője a lényegesen nagyobb hőmérséklet, mely a közvetlen hőellátás mellett kapcsolt villamosenergia és hőtermelésre is módot adhat.

Ugyan hatalmas energiamennyiség van a föld belsejében, ez a földhő nem mindenütt hasznosítható. Egyes régiókban hiányzik a magas hőmérséklet ellenére a hőszállító közeg (pl. víz), illetve a szállítási útvonalak (pl. repedések) a hő kőzetekből való kinyeréséhez. Az probléma megoldására irányuló új fejlesztések terén alapvetően három módszert lehet megkülönböztetni:

a) A hidrotermális rendszerek természetes geotermikus tároló kellő kiterjedésű, nagy hőmérsékletű, megfelelő porozitású és áteresztőképességű hévíz vagy gőztároló képződményekben

rejlő energia kitermelésére irányulnak, amelynek hordozó közege a forró víz vagy gőz. A termelő és visszasajtoló kutakon át a folyamatos átöblítéssel a tároló kőzetváz belsőenergia-tartalma is kitermelhető.
b) Az át nem eresztő kőzetekben hőcserélő felületeket alakítanak ki, így a nyitott rendszerben üzemelő kutakon keresztül hőhordozó közeget (vizet) lehet cirkuláltatni. Ez az ún. forró száraz kőzet (Hot Dry Rock –HDR), mélységihő-bányászat (Deep Heat Mining-DHM) technológia egyelőre kísérleti fázisban van. A nagy besajtolási nyomások nagy üzemköltségeket jelenthetnek, ezért újabb módszerek kidolgozása kezdődött meg.
c) Ha egy adott területen nincsen termálvíz-előfordulás, adott a lehetőség arra is, hogy zárt rendszerben egy szonda beépítésével hasznosítsuk a mélységi hőmennyiséget. 6000-7000 méteren mintegy 200°C hőmérséklet várható. Ilyen mélységekre történő fúrások technikailag ma kivitelezhetők. A hasznosítás módja sokban megegyezik a kismélységű, felszín közeli földhő-hasznosítással. A technológiának nincs szüksége egy földalatti vízgyűjtőre, mivel a forró folyadék/gőz egy zárt-hurkú hőgyűjtő csőben jön fel**.**
Utóbbi technológiák esetében az elnevezések nem egységesek. A korábban említésre kerülő forró száraz kőzet (Hot Dry Rock-HDR)-technológiát esetenként mélységihő-bányászatnak (Deep Heat Mining-DHM) is nevezik, valamint gyakori a mesterséges földhőrendszer vagy továbbfejlesztett/javított hatékonyságú geotermikus rendszerek (Enhanced Geothermal System-EGS) megnevezés is [Vuataz és Haering, 2001; Németh, 2002; Vuataz és Catin, 2006].

Hazánkban elsősorban a hőhasznosításban van nagy potenciál. Villamos energia-termelésre az adottságaink nem ilyen kedvezőek, a földhő szállító közege a felső-pannon üledékekben található jelentős mennyiségű, 65-100 Celsius-fokos víz. A villamos energia-termeléshez ennél magasabb hőfokra lenne szükség, ez a jelenlegi technológiák mellett -a kielégítő hatásfok eléréséhez- legalább 120 °C. Áramtermeléssel Magyarországon a Magyar Földtani és Bányászati hivatal feltárási jelentései szerint 4-5 helyszínen lehetne foglalkozni. A magas költségvonzat, a 2500 méter alatti rétegek kutatásának koncesszió-kötelezettsége, a piaci szabályozatlanság, a jogszabályi háttér bizonytalansága miatt egyelőre ezek a projektek váratnak magukra.

4. Következtetések, javaslatok

A rendelkezésre álló hazai geotermikus potenciál a nemzeti vagyon részeként nem szabad kihasználatlanul hagyni. A megfelelő adottságokkal rendelkező térségekben fontos szerepet kell kapnia a geotermikus energia jelenleginél fokozottabb felhasználásának. Geotermikus fűtés, esetenként hűtés és villamos energia előállítás lehetőségének megteremtése nélkül az ország nem lesz képes az energetikai szemléletváltásra.
A rendelkezésre álló technológiák és a folyamatos fejlesztések, az ismert hazai geotermikus adottságaink és a főbb kérdésekben rendeződni látszó szabályzási környezet jó előjel lehet több geotermikus projekt elindulásának, azonban a pénzügyileg megtérülő méretű hőteljesítményeknek egyelőre nehéz helyi fizetőképes piacot találni, szállítása pedig nehézkes, költséges.
A geotermikus energia hasznosítása sok szakterületet átfogó iparág, ezért nem szabad a kapcsolódó gazdaságpolitikai döntéseket kizárólag egy-egy szakterület véleménye alapján meghozni. Az egyes szakterületek és potenciális energia fogyasztók érdekeinek lehetőség szerinti érvényesítése egy stabilabb szabályzási környezetet biztosíthat a projektek tervezéséhez, előkészítéséhez. Törekedni kell a területet érintő helyi -térségi és települési- forrás adottságok és felhasználói igények rendszer szemléletű összehangolására, városok,

városrészek, ipari vagy mezőgazdasági üzemek hévizbázisú távfűtésének kialakítására ott, ahol egy-egy beruházás hosszabb távú fenntarthatósága biztosított.
A geotermikus távfűtőművek mellett a hazai adottságok néhány helyen módot adnak geotermikus erőművek tervezésére is, létesítésére. A DK-alföldi medencealjzat nagy hőmérsékletű zónáinak feltárására EGS-módszerek alkalmazásával kerülhet sor.
Az erőművi projektek tervezését a megújuló energiaforrásokból előállított hő- és villamosenergia-átvételi támogatási rendszer (röviden METÁR) évek óta húzódó bizonytalansága komoly nehézségek elé állítja.

Fontos feladatnak tartjuk a decentralizált hőenergia-termelés műszaki, technológiai feltételeinek további kutatását, javítását, rendszerelemeinek fejlesztését.
Ahhoz, hogy adottságaink -így a geotermikus energia- valóban a „nemzet aranyává" váljanak, szükséges az a tudás és motiváció ami hasznossá teszi ezen erőforrásokat a társadalom számára. Így a jövőben véleményünk szerint fokozottabb szerepet kell vállalni a „zöld marketing" területén. Kiemelt jelentőségűnek tartjuk a már működő hazai, geotermikus energiát, földhőt hasznosító létesítmények működésének folyamatos felülvizsgálatát, a tapasztalatok összegzését, következtetések levonását.

Irodalomjegyzék

1. Ádám B. [2011]: *A hőszivattyú Európában 2011 tavaszán*, Magyar Installateur, 2011/4., 32. p.
2. Bobok E.,Tóth A. [2010]: *A geotermikus energia helyzete és perspektívái*, Magyar Tudomány, 2010/8, 927-932 p.
3. Dickson, M. H. and Fanelli, M. [2003]: *Geothermal energy, Utilization and technology. Renewable Energies series. – UNESCO Publishing*. 205. p.
4. Dövényi P., Horváth F., Liebe P., Gálfi J., Erki I. [1983]: *Magyarország geotermikus viszonyai*. Geofizikai Közlemények, Geophys. Transactions 29/1, pp. 3–114. ELGI
5. Dövényi P., Horváth F. [1988]: *A Review of Temperature, Thermal Conductivity, and Heat Flow Data for the Pannonian basin. In*: (Ed): Royden L. Horváth:F. The Pannonian Basin: a Study in Basin Evolution, AAPG Memoir 45 p 195–233
6. Lenkey L. [1999]: *Geothermics of the Pannonian Basin and its bearing on the Tectonics of the Basin Evolution*. PhD Értekezés
7. Csizmadia N. [2010]: *Zöldgazdaság-fejlesztés – Energiapolitika*, Polgári Szemle, 2010. június, 6. évfolyam, 3. szám
8. Fancsik T., Nádor A. [2012]: *Geotermikus feladatok a Magyar Földtani és Geofizikai Intézetben*, előadás anyag, Kutatás és innováció a magyar geotermiában, Budapest, 2012. november 29.
9. Häring, M. O. [2002]: *Deep heat mining - Development of a cogeneration power plant from an enhanced geothermal system in Basel*, Switzerland, 5. p.
10. Kerényi A. - Szeredi I. [2011]: *A vízenergia hasznosítás vizsgálata, Összhangban a természettel és a társadalommal – a megújuló energia gazdasági és társadalmi vonatkozásai*, MTA, 2011. november 9., 5. p.
11. Kovács G. Molnár J. [2011]: *Kis geotermikus törvénytár, A geotermikus energia gyakorlati alkalmazásának lehetőségei, eredményei*. Hatósági engedélyezések eljárási rendje" c. konferencia előadásanyaga, Szeged, 2011. március 22.
12. Kujbus [2010]: *Geotermikus energia projektek indításának lehetőségei és nehézségei*, előadás anyag, MBFH konferencia, Eger, 2010. november 18.

13. Magyar Bányászati és Földtani Hivatal (MBFH): http://www.mbfh.hu/home/html/index.asp?msid=1&sid=0&hkl=538&lng=1 2015-02-28
14. Németh G. [2002]: *A mélységihő-bányászat lehetőségei Magyarországon*, Kőolaj és Földgáz, 7-8., 35. p.
15. Németh K. [2013]: *Geotermikus energia-hasznosítás Magyarországon - melegszik a helyzet*, 55. Georgikon Napok, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely, 2013. szeptember 26-27.
16. Rifkin J. [2012]: *A harmadik ipari forradalom*, Hitech-Innovációs magazin, 2012/1, 32. p.
17. Tóth P. - Bíróné Kircsi A. [2012]: *A szélenergia hasznosítás 2011. évi legújabb eredményei*, XIX. évfolyam, 6. sz., 17. p.
18. Vuataz F. D. and Catin, St. [2006]: *The advantages of the Deep Heat Mining technology*.
19. Vuataz F. D. and Haering, M. [2001]: *The Swiss Deep Heat Mining (DHM) project: drilling of the first exploration borehole in Basel*. – IGA News, 45., 9–12. p.

Jogszabályok, rendeletek

- Bányászatról szóló 1993. évi XLVIII. törvény
- 1995. évi vízgazdálkodásról szóló LVII. törvény
- 2003. évi CXX. törvény a visszasajtolásról
- 2009. évi XCIX. Törvény a vízgazdálkodásról szóló 1995. évi LVII. törvény módosításáról
- 2012. évi CV. törvény a vízgazdálkodásról szóló 1995. évi LVII. törvény módosításáról
- 2013. évi LXXIII. Törvény a vízgazdálkodásról szóló 1995. évi LVII. törvény módosításáról

Dr. PÉTER ERZSÉBET[350] - Dr. KELLER KRISZTINA[351] - Dr. NÉMETH KORNÉL[352]: Energiát adó fogyasztási konstrukciók elemzése

1. Bevezetés

A rendhagyó címválasztás annak tudható be, hogy vizsgálatunkban központi szerepet kap a prevenció, ahol tanulmányozzuk, hogy országos szinten és a vizsgált térségben a fogyasztási kultúra mennyi testi és lelki feltöltődést adhat. Az egészség hosszabb ideig tartó hiánya ugyanúgy veszteséget okozhat a vállalatnak, mint a teljes távolmaradás. A munkáltatók emiatt egyre fontosabbnak érzik a vállalati egészségfejlesztést az egészségmegőrzést elősegítő béren kívüli juttatások nyújtása révén is. Fontos az egymásra történő odafigyelés, ami egy nagyobb multinacionális cégnél is jelentkezik, de ott ez leginkább az előírásoknak való megfelelésre vezethető vissza. A vállalati kultúrán belül ez a premisszák szintjén jelenik meg, mivel az egység megerősítését a jobb közérzet kialakítását ezáltal a hatékonyabb munkavégzést célozza meg a primer prevenció révén. Azonban előfordul, hogy a kafetéria egyes esetekben bérhelyettesítő eszköz, az egészségtudatosabb táplálkozásra nincs közvetett hatása, ezt leginkább az élelmiszertrendek és a fogyasztók jövedelemszintje határozza meg. A vizsgálatunkban az elkészített speciális egészségtudatossági szegmentációval - életmód tekintetében- jól elkülöníthető csoportokat azonosítottunk, azonban közös jellemző, hogy a primer prevenció – amelybe bele tartozik az egészségtudatos élelmiszer-fogyasztás is – elhanyagolható mértékben jelenik meg a célcsoport mindennapjaiban. Annak ellenére, hogy a marhahús előállításnak Magyarországon ökológiai adottságainál fogva évszázados hagyományai vannak, a marhahúsfogyasztás sohasem volt jelentős. A hagyományos magyar konyha a sertés- és a baromfihúst részesíti előnyben, ami többek között a megfelelő ár/érték aránnyal és a történelmi múlttal (pl.: török uralommal) magyarázható. A tanulmány többek között az élelmiszer-fogyasztási adatokra tér ki, ahol ezen csoportokra kalkulált élelmiszer-készítményeket alapanyagokra átszámítva tartalmazza, valamint figyelembe veszi a vállalkozások béren kívüli jutatásait a szervezeti kultúra három szintjén. A mikro- illetve kisvállalkozások esetén az étkezési hozzájárulások valamint a vállalatai kultúra látható elemei is jobban megmutatkoznak elősegítve ezzel tudatosabb élelmiszervásárlást és a megfelelő energiát biztosító fogyasztási konstrukciót.

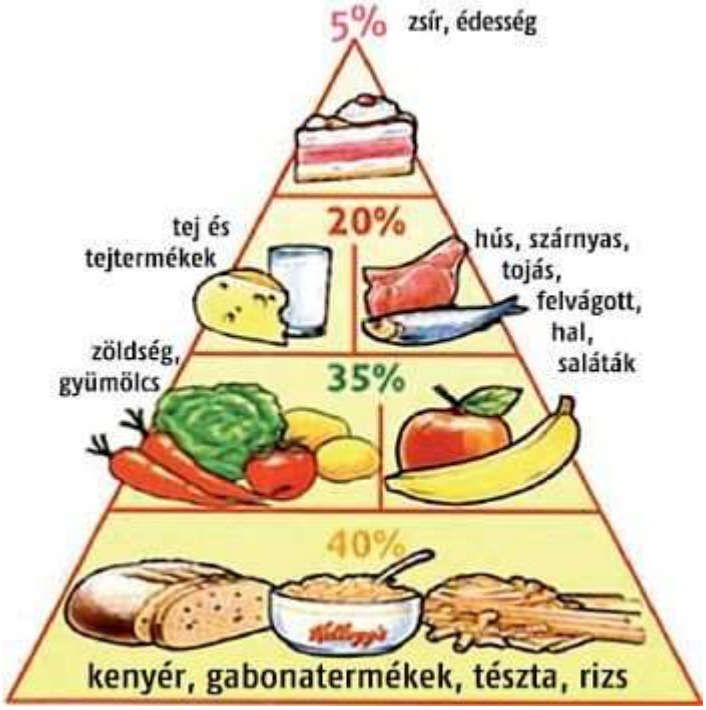
2. Elméleti áttekintés- Az egészségtudatosság szerepe a fogyasztói szokásokban hazánkban

Az élelmiszerpiac fogyasztói oldalán jelentős változások következtek be. A nyolcvanas évek végétől egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a fogyasztás státuszerősítő és demonstratív jelleggel bír, „identitást konstruál" [Hetesi, 2004]. E folyamat eredményeként az élelmiszerfogyasztói magatartás-kutatásoknak homlokterébe került az érték és értékrendek vásárlást alakító szerepének elemzése. Az élelmiszer korunk fogyasztója számára nem csupán fiziológiai szükségletek kielégítésére szolgál, hanem az élményszerzés forrása és a fontosnak ítélt értékek elérésének eszköze is. Az egyén életmódja, értékrendje visszatükröződik étkezési szokásaiban, épp ezért az élelmiszerfogyasztói magatartás az értékrendszer külső vetületeként is értelmezhető amit hosszabb távon az értéktrendek határoznak meg. Az idő felértékelődése, az egészség fontosságának növekedése és a hedonisztikus aspektusok térnyerése a táplálkozási kultúránk számos területén megfigyelhető [Fodor, 2009].

[350] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz
[351] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz
[352] tanársegéd, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz

A szakértők többsége egyetért abban, hogy az egészségmegőrzésnek két alapvető típusa van: az egyéni és a közösségi. Az egyéni az egyes ember egészségi állapotának közvetlen javítását célozza, amelynek érdekében az egyénnek változtatnia kell viselkedésén, életmódján, környezetének az egészségére ható elemein. Az egyéni szintű megközelítés szorosan kapcsolódik a klinikai beavatkozás, a tanácsadás, a közvetlen nevelés hagyományaihoz [Molnár – M.-né Barna, 201]. A közösségi megközelítés elsősorban az egészség gazdasági, társadalmi, kulturális, természeti és technikai feltételeinek javítására irányul, tehát a klasszikus közegészségügy, a társadalom - orvostan hagyományaira épül [Glatz, 2002].

Az egészség összefügg a prevenció, a megelőzés fogalmával. Magában foglalja a primer, a szekunder és a tercier prevenciót. Az elmúlt évtizedekben több kutatás is rávilágított, hogy a fogyasztók egyre sűrűbben veszik igénybe a háztartáson kívüli étkezést, illetve a házhoz szállíttatást. A növekvő munkaterhelés mellett egyre fontosabbá vált a szabadidő hasznos eltöltése, amelynek érdekében a fogyasztók előtérbe helyezik a kényelmesebb és élvezetesebb vásárlási formákat. A növekvő szabadidő iránti vágy miatt kevesebb idő jut az ételkészítésre és főzésre, így nő a kereslet a könnyen elkészíthető, de egészséges, praktikus élelmiszerek iránt. Az életstílus megváltozásával új étkezési szokások alakulnak ki [Péter et al., 2014].
Alapvető a testmozgás, amit főként szabad levegőn ajánlott, a gabonafélék mellett - amelyek az energiaszükségletünk nagy részét fedezik - javasolt a vitalitás megtartása miatt a gyümölcs és zöldségfogyasztás is (1. ábra). Naponta egy féle gyümölcsöt fogyasszunk délelőtt vagy legkésőbb délután 16.00-ig, a gyümölcsök erjedésének negatív hatásai miatt a tévhitekkel ellentétben nem javasolt vacsorára fogyasztani. Tejtermékek a csontoknak, az olajok a keringés és a gondolkodás számára nélkülözhetetlenek, de már kisebb mennyiségben. A hal fogyasztás az Omega 3 zsírsavak miatt ajánlott, főként édesvízi halakat javasolnak. A sok éves téves tiltás ellenére is bebizonyosodott, hogy a szervezetnek vörös húsokra a vaspótlás miatt, étcsokoládéra a keringés és vértisztítás miatt alkalmanként szüksége van.

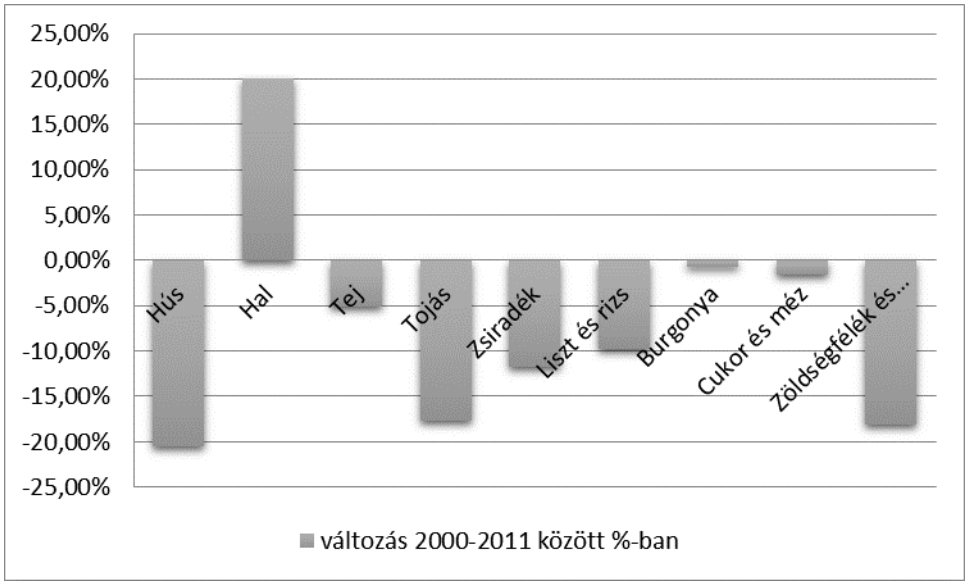


1. ábra: Egy egészséges ember napi táplálkozás piramisának felépítése

Forrás: http://apolastan.uw.hu/modull/egeszsegneveles/2323-06/taplalekpiramis.htm

Az országos felmérések szerint az élelmiszermérlegekből számított egy főre jutó összes élelmiszer-fogyasztás Magyarországon 2000-ben 701 kg, 2011-ben 618 kg volt, ami a teljes népességet figyelembe véve naponta átlagosan közel 2 kg élelmiszert jelent. Az állati eredetű termékek (hús, hal, tej, tojás) változatlanul az összes élelmiszer-fogyasztás mintegy 40%-át adják. A magyar lakosság 1 főre jutó húsfogyasztása 2000 és 2011 között 20,5%-kal csökkent (2. ábra). A halfogyasztás esetén 20%-os növekedés figyelhető meg, ami egyre inkább megfelel a kívánatos egészséges táplálkozási szintnek. A halfogyasztásból 1,5 kg ponty, ez a legkeresettebb édesvízi hal itthon, elsősorban a hungarikumnak számító pontyhalászlé miatt. A hazai halfogyasztás leglényegesebb jellemzője, hogy a halat a magyarok ünnepi ételnek tekintik, az eladások 40%-a karácsonyhoz kapcsolódik.

A debreceni egyetemen [Szűcs-Tikász] 2008-ban végzett kutatás is azt a jól ismert tényt igazolja, hogy a magyarok egy része a szálkát gyűlöli (32%), másik része (32%) kellemetlen szagúnak tartja a halat, ami már kulturális kérdés. A gyermekek nem kedvelik a szálkás ételeket, és a szüleik is féltik őket egy esetleges félrenyeléstől, ami tovább támogatja a halat nem fogyasztó generációk felnövését, az elutasítás szinte öröklődik. A szálka-téma a tengeri halat fogyasztó, tengerparti országokban nem jellemző, a tengeri halak kevésbé szálkásak, ahogy a pisztráng és a harcsa sem az, a szálkától tartó fogyasztókat érdemes ezekkel megkínálni. A hazai fogyasztók szálkára érzékenységét igazolja a gasztronómiai szempontból érdektelen húsminőségű, de szálkamentes afrikai harcsa hazai sikere is. A busa sok esetben jelentősen alul van pozícionálva a potenciális lehetőségeihez képest. A pontyfélék családjába tartozó hal, mivel kizárólag moszatokkal táplálkozik, a belőle kivont olaj kifejezetten jó hatással van a keringésre. Az idősebb emberek inkább az ízéért, a hagyományoktól, megszokásoktól vezérelve fogyasztják a halat, míg a fiatalabbak inkább az egészséges életmódra való törekvés miatt.

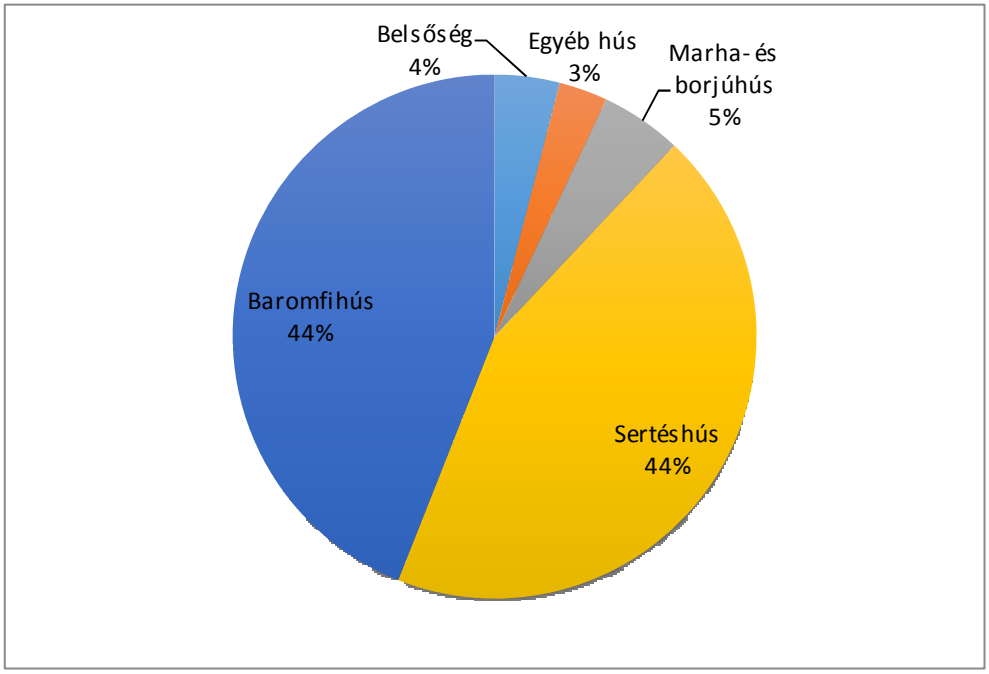


2. ábra: Az egy főre jutó élelmiszer-fogyasztás %-os változása Magyarországon 2000-2011 közötti időszakban

Forrás: Saját szerkesztés Statisztikai Tükör [2013]: Az élelmiszer-fogyasztás alakulása, 2011; VI. évf. 42. szám, 2013. június 13., p.1 adatai alapján

Táplálkozás-egészségügyi szempontból vegyesen alakult a 2011-es élelmiszerfogyasztása az egy évtizeddel korábbi adatokhoz képest, ugyanis folytatódott a cukor (-1,51%-kal) visszaszo-

rulása, ezzel szemben bővült a szeszes italok fogyasztása, miközben mérséklődött a tej- és tejtermékeké (-5,16%-kal) és összességében kevesebb fogyott zöldségfélékből és gyümölcsökből (-18,05%-kal) is. A tojásfogyasztás hat éve tartó csökkenése a tárgyévben sem állt meg, egy főre vetítve 12,6 kg (kb. 217 db). A csökkenés ellenére tojásfogyasztásunk még kissé meghaladja az Európai Unió átlagának szintjét (12 kg/fő). A magyarországi átlagnál több tojást fogyasztanak Dániában, Máltán, Belgiumban, Franciaországban, Ausztriában és Szlovákiában, ugyanakkor a fejenkénti fogyasztás nem éri el a 10 kg-ot Bulgáriában, Portugáliában és Finnországban. Az egy főre jutó zöldség- és gyümölcsfogyasztás 2011-ben 178 kilogrammot tett ki, ami a 2000-es évhez képest -17,64%-os csökkenést jelentett, ez többnyire az áremelkedésnek köszönhető.
A sertéshús egy főre jutó mennyisége 25 kg volt 2011-ben, ami 2010-hez képest fél kg-mal alacsonyabb. A baromfihús fogyasztása (24 kg) 2010-hez képest gyakorlatilag nem változott (3. ábra).



3. ábra: Húsfogyasztás megoszlása Magyarországon 2011-ben
Forrás: Saját szerkesztés Statisztikai Tükör [2013]: Az élelmiszer-fogyasztás alakulása, 2011; VI. évf. 42. szám, 2013. június 13., p.1 adatai alapján

A sertéshús fogyasztása mindössze 2 kg-mal csökkent, miközben a baromfihúsé 5 kg-mal esett vissza 2000 és 2011 között. A fehér hús fogyasztásának növekedése lenne kívánatos egészségtudatosság szempontjából, az átlagos húsfogyasztás csökkenése itt azonban nem a kultúrának, hanem az árak növekedésének tudható be. Magyarországon az elmúlt években bekövetkezett fogyasztáscsökkenés ellenére a baromfi- és sertéshúsfogyasztás átlagosnak számít az Európai Unióban. Ezen belül a baromfihúsból Luxemburgban fejenként 10 kg-mal kevesebbet fogyasztanak, mint hazánkban, míg Portugáliában ugyanennyivel többet. Sertéshúsból Dániában kétszer annyit fogyasztanak, mint Magyarországon, ezzel szemben a hazainak mindössze a harmadát Görögországban.

Az Európai Uniós csatlakozásunk következtében, csak kiváló minőségű, az egészséges táplálkozás igényeit maradéktalanul kielégítő vágómarha értékesítése lehet a cél. A nagy mennyiségű olcsó hús előállítására nincsen sok esélyünk a világ nagy marhahústartó régióival (Argentína, Brazília, USA, Kanada) szemben. A piacon csak kiváló minőségű, prémium terméke-

inkkel tudunk versenyképesek lenni, és jövedelmet termelni az ágazat szereplői számára. A hagyományos magyar konyha a sertés- és baromfihúst részesíti előnyben. Ennek a sajátos szerkezetnek bizonyos mértékig társadalmi gyökerei is vannak, a kisparaszti viszonyok között gazdálkodók önfogyasztása mindenekelőtt a ház körüli baromfifogyasztásra, illetve az évi egyszeri sertésvágásra támaszkodott. Jelenlegi marhahúsfogyasztásunk 2,8 kg/fő/év, ami igen alacsonynak mondható, mind európai-, mind világviszonylatban. Az EU 25-ök átlag fogyasztása 18-20 kg/fő/év. További sajnálatos tény, hogy a 2004-ben belépő tagállamokat tekintve is az utolsók között vagyunk [Blaskó et al., 2011.

Miután az európai egységes piacon az áruknak szabad mozgástere van, hazánkba is nyomott áron érkezik be a zöldség és a gyümölcs, ezzel pedig a hazai termelők nem képesek versenyre kelni. Az alkalmazott technológiának és a hozamnak is jelentős árbefolyásoló hatása van. A holland és a spanyol termelők magasabb szintű technológiával tudják előállítani termékeiket. Ezen a téren Magyarország a középmezőnyben foglal helyet, mind a zöldség-, mind a gyümölcstermesztés terén. A hozam pedig értelemszerűen hatással van az árakra. A magyar fogyasztók egy ideje kifejezetten előnyben részesítik a hazai zöldséget és gyümölcsöt, ami elősegíti az egészségtudatos táplálkozást és a prevenciót is. Ennek az örvendetes tendenciának azonban sajnos nem elsősorban a honi termelők a haszonélvezői, hanem inkább a kereskedelmi láncok, amelyek igen magas árrést érvényesítenek. Nemritkán a termelői árhoz képest 2-3-szoros áron kínálják a termékeket. A termelői és a fogyasztói árak között tehát számottevő szakadék van, ami a kereskedői üzletpolitika függvénye, és ezt természetesen nem tudjuk befolyásolni. Az alapvető cél, hogy a magyar termelők korszerűbb technológiával termeljenek, magasabb hozamokat legyenek képesek elérni, a kereskedelmi oldalt tekintve pedig arra kell koncentrálnunk, hogy a termelői szervezetek nagyobb volumenben kínálják az árut a kiskereskedelem felé és a béralkunál jobb pozícióba kerülhessenek. A termelői szervezetek, a TÉSZ-ek sikeresebb üzleti tevékenységének megvalósulásához azonban még nagyon sokat kell tennünk [Mártonffy, 2013]. Véleményünk szerint azonban a beavatkozás fontos lenne a termékpálya más területein is, összhangot teremtve a termelő, feldolgozó, értékesítő és a fogyasztók között nyomon követve a disztribúciós csatorna minden szintjét.

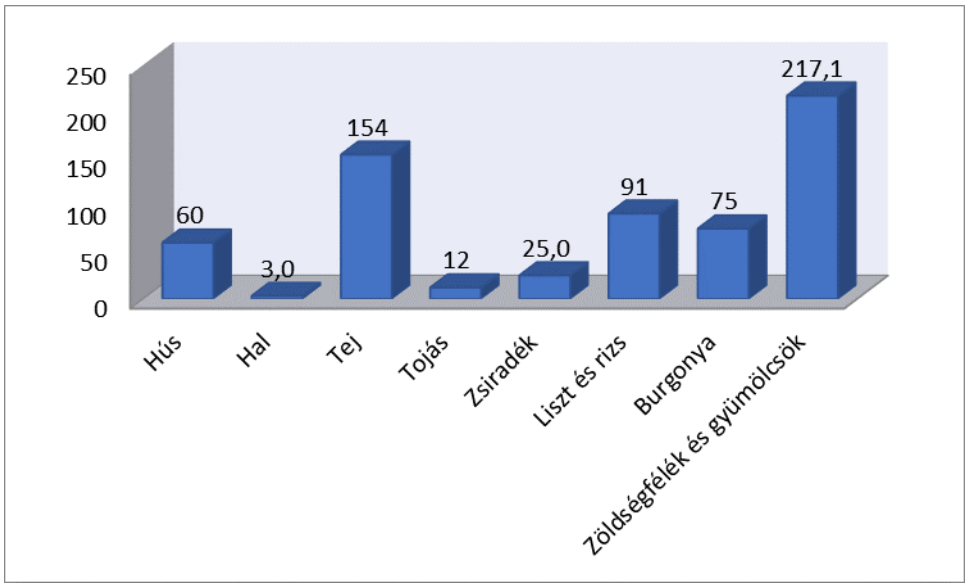
3. A kutatás módszertana

A kvalitatív kutatáson belül elit kutatást végeztünk. 70 fővel készítettünk strukturált mélyinterjút, amelyből 62 volt értékelhető. Gyógyászattal foglalkozó szakemberek, orvosok, fizikoterapeuták, természetgyógyászok kerültek lekérdezésre Zala megyében.
A kvantitatív vizsgálat során egy kérdőíves felmérés készült annak feltárására, hogy az egészségtudatosság mennyire része a vállalati kultúrának. Az empirikus kutatás során az alapsokaságot a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) szolgáltatta. A lekérdezés helye Zala megye. A felmérés során a szisztematikus mintavétel módszerét választottuk, mely alapján a KSH vállalkozói címlista minden 15-ik egységét választottuk be a mintasokaságba, miután véletlenszerűen meghatároztuk a sorozat kiinduló pontját [Babbie, 2001]. Személyesen 300 vállalkozót kerestünk fel, akik közül 198 személy adott értékelhető választ. A mintasokaság méretkategóriák, valamint az állami és magán szektorhoz való besorolás alapján volt reprezentatív. A lekérdezés 2013 tavaszán zajlott. Az eredmények vizsgálata során Excel és SPSS programcsomagokkal dolgoztuk fel az adatokat. Az empirikus kutatás helyszíne Zala megye, ahol a kvantitatív kutatáson belül készült másik kérdőíves vizsgálat során is. A lekérdezés 2013 tavaszán valósult meg. A kvantitatív felmérés alapsokaságát a KSH által 2012. január 1-én kiadott népességi adat szolgáltatta. Ebből a mintasokaság 500 fő, amelynek 47%-a férfi és 53%-a nő volt. A felmérés nemenkénti és életkor alapján volt reprezentatív. A mintába kerülés során a Véletlen Kiválasztás Módszerét választottuk. "Dr. Péter Erzsébet publikációt megalapozó kutatása a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Prog-

ram – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése országos program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg."

4. Táplálkozási szokások alakulása Zala megyében

A bioélelmiszerek és egyéb, funkcionális élelmiszer-kategóriák, márkák fogyasztása még nem szoros része a mindennapi életmódnak, az a vizsgálatba bevont lakosság megközelítőleg egytizedére jellemző [Péter-Molnár, 2011]. A biotermékek fogyasztása divatos, de semmiképpen sem elterjedt. Elsősorban a magas iskolai végzettséggel és társadalmi státussal rendelkező nők körében jelenik meg a termékkategória iránti nyitottság.
Ugyanakkor előremutató, hogy a felnőtt magyar lakosság alapvetően még alacsony szintű egészségtudatossága ellenére kialakultak azok a csoportok, akik hosszú távon egészségtudatos fogyasztókká válhatnak [Aszmann, 2010].
Táplálkozás-egészségügyi szempontból a 2013-as élelmiszer-fogyasztás Zala megyében az országos átlaghoz képest (kg-ban) hasonlóan alakult (4. ábra). Az egy főre jutó húsfogyasztás átlagosan 10 kg-mal kevesebb, mint az országos átlag és ahhoz hasonlóan főként a baromfi termékeket vásárolják az itt élők.



4. ábra: A válaszadók 1 főre jutó élelmiszer-fogyasztása Zala megyében, 2013-ban (kg-ban)
Forrás: Saját ábra, 2013

A hal fogyasztás hasonló az országos adathoz, főként hazánk halastavaiból kifogott halakat kedvelik, elsősorban a balatoni fajtákat. A vásárlási csúcsidőszak továbbra is a karácsony. Tej- és tejtermékekből 6 kg-mal tojásból 1,7 kg-mal fogyasztanak kevesebbet egy főre vetítve a vizsgált megyében. Zsiradékból 14 kg-mal fogy kevesebb, lisztből 3 kg a csökkenés az országos átlaghoz képest. A burgonya azonban nagyon népszerű a zalai konyhákban, csaknem 11 kg-mal fogyasztanak többet az itt élők, mint az országos átlagos érték. Ez többek között a zalai gasztronómiának tudható be. A Zala megyei népszerű köret vagy főétel (a dödölle) alapanyaga, valamint a krumpliprósza is egy magyar népi étel, amelyet az ország különböző pontjain más és más néven ismernek. Van ahol tócsninak vagy lapcsánkának hívják, de még rengeteg néven ismert. Nem csak a nevek különböznek az egyes tájakon, hanem az elkészítés is nagyon változó. Zalában krumpliprószaként ismert étel, amely egykor a szegények ételének számított, ám manapság már az éttermek is szívesen veszik fel kínálatukba előételként. Zöld-

ségből és gyümölcsből jelentős a fogyasztás a megyében, ezt tovább erősítheti a 2012/2013-as tanévben újra indult nagy sikerű és népszerű iskolagyümölcs-program. A cél a korábbi évekhez hasonlóan az általános iskolák alsó tagozatos kisdiákjainak friss gyümölccsel, valamint 100%-os gyümölcslével való ellátása. A Magyar Zöldség-Gyümölcs Termelők Értékesítő Szervezete azzal a céllal alakult, hogy az országban működő, zöldség- és gyümölcstermesztéssel foglalkozó őstermelőket, családi gazdálkodókat és vállalkozókat összefogja, képviselje. Az ország több megyéjében vannak tagjai, így egész Magyarország területére gyorsan, pontosan és kifogástalan minőségben tudnak szállítani friss zöldség és gyümölcs termékeikből.

A Zala megyei lakosság étkezési szokásait a szerint is vizsgáltuk, hogy hogyan hatnak az egészségre és rákérdeztünk ez alapján leginkább preferált ételekre. Saját bevallásuk szerint 25,5%-uk könnyű ételeket fogyaszt a legtöbbször, de jelentős számban (20,9%) kedvelik a fűszeres magyaros konyhát is. A magas szénhidrát tartalmú ételek (18,1%) és a zsíros ételek (11,4%) meglehetősen népszerűek a fogyasztók körében. A lakosság egészségtudatos élelmiszer fogyasztásához közvetetten hozzájárulhatnak a vállalkozások illetve intézmények munkaadóként a vállalati kultúra első szintjén azaz a látható elemek szintjén is. Ezt vizsgáltuk a kutatásba bevont 198 intézményen keresztül, melynek 8%-a tevékenykedik az agráriumon belül, amit a következőkben részletezünk.

A munkáltatók 97%-a nagyon fontosnak tartja a munkavállalók egészségmegőrzését, számukra ez többé-kevésbé a vállalati kultúrán belül a szervezeti értékek és ideológiák része. A kultúra elemek közül közösen vallott értékként a munkavállaló egészségmegőrzése jelenik meg. A megfelelő vállalatpolitika alkalmazásánál fontos vizsgálni, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés beépült-e a vállalatirányítás rendszerébe, azaz felismerték-e annak fontos szerepét. Fel kell tárni, hogy a munkahely és a munkafolyamatok kialakításakor figyelembe veszik-e a munkavállalók képességeit, beleértve az egészségi állapotot is. Azaz a személyzeti munkának és a munka-szervezésnek egészség-orientáltnak kell lennie [Péter, 2013] A sikeres munkahelyi egészségfejlesztésnek kiérlelt, jól megfogalmazott koncepción kell alapulnia, amit szükség esetén (esetleg folyamatosan) módosítani kell. 2013-tól az Erzsébet-utalvány új célokra is felhasználható. Az étkezési és gyermekvédelmi utalvány megmarad, emellett három új forma jelenik meg: az ajándékutalvány széles termékkörre, az iskolai utalványt tankönyvre, tanszerre, ruházatra, a szabadidő-utalványt pedig sport- és kulturális események belépőjére, bérletre, könyvtári beiratkozásra lehet beváltani. Az elfogadó helyeken az Erzsébet utalvánnyal ezentúl is lehet meleg ételt vásárolni, a kedvezményes adóteher 35,7%-os, 8.000 Ft-os keretösszegig, ami mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára vonzóbbá teheti ezt a fajta béren kívüli juttatást. A SZÉP kártya (35) illetve az önkéntes egészségbiztosítási hozzájárulás (kiegészítő illetve életmódjavító, 28) került említésre a legnagyobb gyakorisággal, az erre vonatkozó szabályok szerint 2013-ban az említett juttatás esetén a hozzájárulás mértéke 10%-ról 14%-ra nőtt. A vizsgált cégek közül 53 tett említést arról, hogy egyéb béren kívüli juttatásként igyekszik hozzájárulni intézményen belül az élelmiszer-fogyasztáshoz.
A vállalkozások méretkategória szerinti változóit (mikro, kis, közepes és nagy vállalkozások) hasonlítottuk össze más változókkal és figyeltük meg a köztük lévő kapcsolat szorosságát és együttmozgását korrelációszámítással, SPSS 16.0-os programcsomag segítségével. A változók esetében 5%-os szignifikancia hibahatárt engedélyeztünk.
A méretkategóriák, illetve a béren kívüli jutatatások esetén egy közepes erősségű, de ellentétes irányú kapcsolatot kaptunk (szignifikancia: 0,00, Pearson: -0,317) [Péter et al., 2014].
Az eredmény szerint, minél kisebb egy vállalkozás, annál családiasabb a hangulat, annál inkább ismeri a munkáltató a munkavállalók igényeit és problémáit, ezért fontosnak tartja a megfelelő béren kívüli juttatások nyújtását, a megfelelő ellátást és a védőoltásokat is a kafetérián túl. A vizsgált mikro- illetve kisvállalkozásoknál a csapatépítő tréningnek is össze-

kovácsoló ereje lehet. A tréningeken a legfontosabb fejlődésre késztető erő az egyén saját tapasztalata, szembesülése a saját és a körülötte lévő emberek jellemvonásaival, kommunikációs és viselkedési stílusával. Elősegíti a csapatszellem és az empátia kialakulását, ami jobb közérzetet és munkakedvet, a későbbiekben egy lelkileg kiegyensúlyozottabb munkavállalót eredményezhet.
A vállalkozások által felkínált sportolási lehetőség, a kedvezményes étkezés, valamint a céges üdülő felajánlása is hatással van a munkavállaló egészségmegőrzésre.

Irodalomjegyzék

1. Aszmann, A. [2010]: *Fókuszban az egészségtudatosság: merre tartunk?* Országos Gyermek egészségügyi Intézet
2. Babbie E. [2001]: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest p. 212.
3. Blaskó B. - Cehla B., Kiss I., Kovács K. - Lapis M. - Madai H.- Nagy A. Sz.- Nábrádi A.- Pupos T.- Szőllősi L.- Szűcs I. [2011]: *Állattenyésztési ágazatok ökonómiája*, Debreceni Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Pannon Egyetem; TAMOP 4.2.5 Pályázat könyvei
4. Fodor, M. [2009]: *Az élelmiszerfogyasztói preferenciák elemzése a munkahelyi étkeztetésben*, Doktori (Ph.D) értekezés tézisei, Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, pp.2-3
5.)Glatz, F. [2002]: *Egészségmegtartás, betegmegelőzés*, Magyar Tudományos Akadémia műhelytanulmánya, Programvezető: Vizi E. Szilveszter, Szakmai lektor: Bácsy Ernő Budapest, pp. 8-9.
6. Hetesi, E. [2004]: *A fogyasztás szociológiája, A Szociális identitás, az információ és a piac* SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei Szeged: Jatepress, pp. 267-281
7. Mártonffy B. [2013]: https:// http://www.tesztplussz.hu/miert-olcsobb-az-egyiptomi-zoldpaprika-a-spanyol-paradicsom-vagy-a-nemet-cseresznye, 2013. november 26.
8. Molnár T.,-M-né. Barna K.: Demográfiai jellemzők Magyarországon és az Európai Unióban, különös tekintettel a daganatos megbetegedések okozta halálozásra 2012. In: Statisztikai Szemle 9. évfolyam, 6. szám; p. 544-558.
9. Péter E.- Molnár T. (2011): *Prevenció vagy gyógyítás?- az egészségtudatosság fogyasztói felmérése Nagykanizsán*, LIII. Georgikon Napok 53rd Georgikon Scientific Conference, ISBN 978-963-9639-43-0, 2011. szeptember 29-30.
10. Péter E.[2013]: *Az egészséges munkavállaló, mint megtérülő beruházás a vállalati kultúra szintjein*, LV. Georgikon Napok, 2013. szeptember 26-27, ISBN 978-963-9639-52-2, p. 82.
11. Péter E. – Németh K. – Kaszás N. [2014]: *Egészségtudatosabb élelmiszer-fogyasztás vizsgálata Zala megyében – A vállalkozások szerepe az egészségmegőrzésben*, GAZDÁLKODÁS Agrárökonómiai Tudományos Folyóirat, 58. évfolyam 2014. 6. szám, p.552-563
12. Statisztikai Tükör [2013]: *Az élelmiszer-fogyasztás alakulása*, 2011; VI. évf. 42. szám, 2013. június 13., p.1.
13. Szűcs, I., Tikász, I. E [2008]: *A magyarországi fogyasztók halvásárlási és halfogyasztási szokásainak helyzete*, XXXII. Halászati Tudományos Tanácskozás, Szarvas, 2008. május 14-15., előadás
14. http://apolastan.uw.hu/modull/egeszsegneveles/2323-06/taplalekpiramis.htm, 2015. február 28.

Dr. KELLER KRISZTINA[353] - Dr. KRISTINA SVRZNJAK[354] - Dr. FEHÉRVÖLGYI BEÁTA[355]: A kisebbségi önkormányzatok szerepe a testvértelepülési kapcsolatok alakulásában a horvát-magyar határ mentén[356]

1. Bevezetés

A testvértelepülési kapcsolatok a lokális kapcsolatépítés egyik legfontosabb eszközének számítanak. A II. világháborút követően Jean Bareth, az Európai Önkormányzatok és Régiók Tanácsának egyik alapítója így határozta meg ezen kapcsolatok lényegét: „a testvérkapcsolati mozgalom két közösség közötti olyan találkozásokat tesz lehetővé, melyek során azok az európai értékeket szem előtt tartva, közösen lépnek fel a jelentkező problémákkal szemben és egyre szorosabb, baráti viszonyt alakítanak ki egymással" [Mit takar a testvérkapcsolat kifejezés? - Rövid áttekintés].
Barátság, együttműködés, egymásra való odafigyelés az európai polgárok között – ezen a három értéken alapul a megfelelő partnerség Jean Bareth megfogalmazása szerint. A testvértelepülési kapcsolatok sikeres működéséhez azonban olyan elkötelezett, kompetens résztvevőkre van szükség, akik a szükséges nyelvtudással is rendelkeznek.
Empirikus kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a magyar-horvát határ mentén létrejött testvértelepülési kapcsolatok esetében van-e olyan személy az adott településeken, aki az önkormányzat megbízásából felel ezért a témakörért, illetve van-e összefüggés a kapcsolatok sikere és a horvát/magyar kisebbségi önkormányzatok létezése között. Feltételeztük, hogy azokon a településeken sikeresebbek a testvértelepülési kapcsolatok, amelyeken van felelős, illetve működik horvát/magyar kisebbségi önkormányzat.
Tanulmányunkban először bemutatjuk a magyar kisebbség helyzetét Horvátországban, majd a horvát kisebbség helyzetét Magyarországon. Ezt követően ismertetjük a kvalitatív és kvantitatív részből álló empirikus kutatásunk eredményeit, majd összefüggés vizsgálatok segítségével kívánunk választ adni a kutatási kérdésünkre.

2. A magyar kisebbség helyzete Horvátországban

Horvátországban 1991-ben 23.355, a 2001-es népszámlálás szerint 16.595, míg 2011-ben 14.048 fő alkotta a magyar kisebbséget, többségük Osječko-baranjska (Eszék-Baranya), Vukovarsko-srijemska (Vukovár-Szerém), Bjelovarsko-bilogorska (Belovar-Bilogora) és Primorsko-goranska (Tengermellék-Hegyvidék) megyék területén, valamint Zágráb városában él [Rémes et al., 2008, 92-93. o.].

[353] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz
[354] egyetemi adjunktus, Krizseváci Mezőgazdasági Főiskola, Krizsevác, Horvátország
[355] egyetemi docens, Pannon Egyetem, Veszprém

[356] A publikáció a „Nemzeti Kiválóság Program – Campus Hungary K+F projektekhez és képzési programokhoz kapcsolódó nemzetközi hallgatói mobilitás személyi támogatási rendszerének fejlesztése konvergencia program" című projekt (TÁMOP-4.2.4B/2-11/1-2012-0001) támogatásával jött létre.

Horvátországon Dél-Baranya és Kelet-Szlavónia területén koncentrálódik nagyobb arányú magyarság, anyanyelvi életterük azonban egyre szűkül az államnyelv növekvő tekintélye és a felgyorsult asszimilációs folyamatnak köszönhetően. A múlt század folyamán végbe ment demográfiai, gazdasági, politikai, szociális, területi és társadalomszerkezeti változások következtében a horvátországi magyar kisebbség a hetedére csökkent, ezáltal az egyik leggyorsabban fogyatkozó közösséggé vált a Kárpát-medencei magyarság viszonylatában. A magyar nemzetiségűek negyede más anyanyelvűnek vallja magát, mely a szórványos elhelyezkedésükre, az oktatási intézmények hiányára és az identitásgyengülésre vezethető vissza [Sebők, 2003, 144-148. o.].

A horvátországi Dél-Baranya és Kelet-Szlavónia oktatási intézményeiben 186 tanuló bevonásával készült egy kutatás. A vizsgált horvát–magyar kétnyelvű mintát képező célcsoport korösszetétel szerint 10–14, illetve 14–18 év közötti magyar tannyelvű általános iskolások, magyar tannyelvű középiskolások, illetve horvát tannyelvű általános iskolások, akinek családi környezetük különböző nyelvi hátteret biztosít. A tanulók túlnyomórészt azonos nemzetiségű szülők gyermekei. A vegyes házasságú szülők gyermekei főként magyar anyanyelvűnek vallják magukat és többségük az édesanyjuk anyanyelvét tekinti saját anyanyelvének, a kisebbségi nyelv továbbvitelének pedig nagyobb az esélye, ha annak hordozója az anya [Bartha, 1999, 141. o.].

Az elsődleges szocializáció színterén, a családi közegben a vizsgált tanulók háromnegyede a magyart sajátította el első nyelvként, majd ezt követően a horvát nyelvet. A második nyelv elsajátításában a családi környezet, illetve a szocializáció másodlagos terepe, az iskola megközelítőleg azonos mértékű szereppel bír.
A magyar nyelvű oktatási rendszer a kisebbségi nyelv megőrzésének biztosítéka, használati értékének kinyilvánítása és kulturális hozadékának felismerése pedig a nyelvet beszélő közösség minden tagjának társadalmi felelőssége, hiszen „a közösséget alkotó alapvető értékek egyike maga a nyelv”, a gyermek pedig „ennek a nyelvnek fontos társalkotója”. [Bańczerowski, 2004, 25. o.]

1995. április 5-én jött létre „A Magyar Köztársaság és a Horvát Köztársaság között a Magyar Köztársaságban élő horvát kisebbség és a Horvát Köztársaságban élő magyar kisebbség jogainak védelméről” szóló egyezmény [Kisebbségi nyelvi jogokra vonatkozó dokumentumok - Kétoldalú egyezmények].
Horvátországban az alábbi magyar nemzetiségi érdekvédelmi szervezetek működnek:

- Horvátországi Magyarok Demokratikus Közössége
- Magyar Egyesületek Szövetsége
- Horvátországi Magyar Tudományos és Művészeti Társaság
- Horvátországi Magyarok Szövetsége
- Horvátországi Magyar Pedagógusok Szövetsége [Horvátországi magyarság]

A Horvátországi Magyarok Demokratikus Közössége (HMDK) 1993-ban alakult, s ebben az évben került bejegyzésre Horvátország polgári társulásait tartalmazó nyilvántartásába. A szervezet törekvése, hogy megőrizze és fejlessze a horvátországi magyarság nemzeti identitását.

Ennek a célnak az elérése érdekében a következő tevékenységeket végzi:

- összehangolja az alkotótevékenységet a kultúrában, az oktatásban és a gazdaságban,
- küzd a magyar kisebbség integritásáért és egyenrangúságért,
- képviseli a magyarság alkotmányos és jogi érdekeit,

- az anyanyelv megőrzésének érdekében hetilapot, folyóiratot jelentet meg, valamint szorgalmazza az elektronikus tájékoztatási eszközök magyar műsorainak bővítését és fejlesztését,
- előmozdítja az etnikum hagyományainak, életének, helyzetének tudományos kutatásait,
- támogatja az öntevékeny művelődési, hagyományápoló törekvéseket,
- segíti az anyanyelvű óvoda- és iskolahálózat működését és fejlesztését. [Horvátországi magyarság]

1998. február 21-én jött létre a horvátországi magyar kisebbség másik jelentős érdekképviseleti szervezete, a Magyar Egyesületek Szövetsége (MESZ). A Szövetség célja, hogy a Horvátországban élő magyarság közös érdekeit meghatározza és képviselje az alábbi területeken: oktatás, tájékoztatás, kulturális tevékenységek, tudomány, gazdaság, szociális kérdések. [Horvátországi magyarság]

A Horvátországi Magyar Tudományos és Művészeti Társaság (HMTMT) 1996-ban alakult meg, s működése során esetenként rendelkezésére álló pályázati forrásokból a magyar kultúra színvonalas horvátországi terjesztéséért dolgozik. [Szkála, 2001, Fehérvölgyi-Péter, 2010.]
1999. szeptember 28-án nyílt meg az eszéki Horvátországi Magyar Oktatási és Művelődési Központ. A központ alaptevékenysége a horvátországi magyarok anyanyelven történő óvodai, általános- és középiskolai oktatása, nevelése. A Központ foglalkozik még gazdasági, közművelődési, sport- és egyéb tevékenységekkel a horvát törvényekkel összhangban. [Horvátországi Magyar Oktatási és Művelődési Központ]

3. A horvát kisebbség helyzete Magyarországon

A nemzeti kisebbségi kérdés érzékeny terület Magyarországon, különösen a 2010-ben elfogadott új állampolgársági törvény elfogadása óta. Ez felerősítette a nemzeti identitásról szóló vitákat, nehezíti a helyzetet, hogy a történelmileg kialakult nemzeti identitásunkat „EU-kompatibilissé" is kellett tenni. Ez természetesen nem csupán a parlamenti vitákat érinti, hanem a lakosság individuális és kollektív tudatát is, s azt a kérdést, hogy ez hogyan mutatkozik meg a szomszédos országokkal való viselkedésben. [Schödl, 2010, 1. o.]
Sarosácz György neves néprajzkutató könyvében megfogalmazza a „délszláv" szóhasználat kritikáját: „... a hazánkban élő horvátokra, szerbekre és szlovénekre gyakran használt délszláv elnevezés hibás, mert ilyen nemzetiség vagy népcsoport a valóságban nincsen. Ez a megjelölés a szláv népek elhelyezkedésére utal". A kutatók véleménye szerint a hazánk területén élő horvátok hét csoportra (nyugat-magyarországi /gradistyei/ horvátok, Mura menti vagy zalai horvátok, Dráva menti horvátok, Pécs környéki bosnyák-horvátok, baranyai és bácskai sokác-horvátok, bunyevác-horvátok, Duna menti vagy rác-horvátok) különíthetőek el az eredet, a nyelvjárás és a földrajzi elhelyezkedés alapján [Sarosácz, 1973].

A magyarországi horvátság különböző korokban települt jelenlegi lakóhelyére, elsőként a gradistyei horvátok egészen az 1493-as törököktől elszenvedett korbáviai vereség okán érkeztek, s beköltözésük egészen a 17. század közepéig folytatódott.
A Mura menti vagy zalai horvátok az 1960-as években, illetve a Rákóczi-szabadságharcot követően költözött mai lakóhelyére a Mura túloldalán található Muraközből, valamint Nyugat-Horvátország azon területeiről, melyek nem voltak török megszállás alatt és a túlnépesedett vidékekről.

A Dráva menti horvát kisebbség Barcs közelében, a Dráva folyó mentén fekvő településeket lakja. Az Árpád-kori horvátság egy része a Dráva mocsarai és erdei által nyújtott védelemnek köszönhetően túlélhette a török megszállást, azonban Szlavónia és Bosznia horvát területeiről a 17. század végén és a 18. században érkeztek további betelepülők ebbe a térségbe. Ezen a területen az 1900-as évek elejére néhány kivételtől eltekintve a legtöbb település vegyes lakosságúvá vált, vagy asszimilálódott. Ellen példaként említhető a Lakócsán és környékén élő horvátság, akik máig gyakorolják nyelvüket, az 1950-es évek közepéig pedig viseletben, szokásokban és hagyományok őrzésében is megnyilvánult a nemzetiségi hovatartozásuk [Hauptmann, 1993].

A Pécs környéki falvakban élő bosnyák-horvátok Boszniából érkeztek, s egy részük már a török hódoltság idején letelepült, de a 17. század végén illetve a 18. század elején a Habsburgok Bosznia felszabadítására tett sikertelen kísérletét követően számuk tovább növekedett.
A baranyai és bácskai sokác horvátok Baranya megye déli részén, Pécs, Siklós és Mohács városokban, valamint az őket körülvevő falvakban, valamin Bácskában élnek. Az államhatár választja el őket a Vajdaságban élő nagyobb számú horvát népességtől. A rendelkezésünkre álló első adatok szerint a csoport a 16 században jelent meg hazánkban, számuk azonban a 17. század végén és a 18. század elején tovább gyarapodott.
A bunyevác-horvátok a 15-17. század között érkeztek Magyarországra, s jelenleg Bácskában élnek jelenleg, korábban viszont jelentős számban laktak Fejér és Pest megyében is. A horvátországi Dinári és Svilaja hegység vidéke, illetve Nyugat-Hercegovina az őshazája ennek a csoportnak.

A rác-horvátok a Duna mentén élnek Bátya, Dusnok, Kalocsa, Tököl, Ercsi, Érd, valamint Százhalombatta településeken. Napjainkban néhány horvát származású lakos még él Szentendrén, ők magukat dalmátoknak nevezik. A nagyvárosokban (Budapest, Pécs) is találunk jelentős létszámú horvát közösségeket, melyekben minden etnikai csoport képviselői megtalálhatók. A rác-horvátok betelepülése a 16. századra tehető [Sokcsevits, 1998, 1-3. o.].
Összefoglalva elmondható, hogy a mai Magyarország területén élő horvátok hozzávetőleg a 15. és a 18. század között, a törökök elől menekülve, a hódoltság korában vagy azt követően, települtek ide. Aranykoruk a 18. századra és a 19. század első felére tehető, ugyanis ebben az időszakban volt létszámuk és a társadalomban elfoglalt helyük is a legjelentősebb. A 18. században többségük falun élt és mezőgazdasággal foglalkozott, főként jobbágyként, de földbirtokos is akadt közöttük. III. Károly és Mária Terézia a török elleni küzdelmek során szerzett érdemeikért nemesi rangot és birtokot is ajándékoztak több horvát polgárnak. Ez a szűk nemesi réteg a 18. században még beszélte felmenői nyelvét, azonban a 19. századra már nyelvében és tudatában is magyarrá vált. Ezzel a horvát kisebbség társadalomszerkezete egyoldalúvá vált, melyet főként a parasztság soraiban élők jellemeztek. Csupán néhány falusi kézműves, ingázó ipari munkás vagy erősen horvát érzelmű katolikus pap ellensúlyozta az egyhangú képet. Néhány kivételtől eltekintve az értelmiségi pályát választó horvát származású fiatalok a 19. század második felére teljesen beolvadtak a magyarságba. [Dumančić, 1993, 177-185. o.).

Az iparosítás és a szövetkezetesítés hatására is egyre többen költöztek városokba, ahol gyorsabban azonosultak a többségi kultúrával. Az asszimiláció okai közé tartozott az is, hogy a falvakban nem maradt horvátul beszélő pap vagy tanító, az anyaországgal pedig gyengültek a kapcsolatok. [Vranješ–Soljan, 2005, 155. o.].

A két világháború közötti időszakban szinte teljesen háttérbe szorult a nemzetiségi nyelvoktatás a hazai horvát falvak iskoláiban is, azonban az asszimiláció a zárt falusi közösségekre kevésbé hatott. A második világháborút követő rövid ideig tartó demokratikus kísérlet úgynevezett kulturális megújulást jelentett a magyarországi horvátságnak. A hazai horvát falvakban horvát tannyelvű iskolák alakultak, Pécsett pedig létrejött az első horvát középiskola, majd ugyanitt főiskolai tanárképző szak indult. 1947-ben megalakult a Magyarországi Délszlávok Demokratikus Szövetsége, mely az első olyan hazai politikai szervezet volt, ami magába foglalta az összes hazai horvát népcsoportot, igaz a szerbeket és szlovénokat is. A szövetség 1989-es megszűnéséig állami és politikai felügyelet alatt állt [Gyurok, 1998, 29. o.].
Magyarország és Jugoszlávia közötti kapcsolat megromlása negatív hatással volt a hazai horvát közösségre. A Rákosi-diktatúra korában a horvát nemzetiség legaktívabb képviselőit letartóztatták. Egy mesterségesen kialakított délszláv nemzeti felfogás terjedt el, és bevezették az egységes szerbhorvát nyelvet az iskolákban és a sajtóban. Az egységes délszláv irodalmi nyelv forszírozása az oktatásban különösen negatív hatásokat váltott ki a teljesen eltérő nyelvjárást beszélő gradistyei és zalai horvátság körében.

A magyar-jugoszláv viszony az 1960-70-es években javulni kezdett, s ennek köszönhetően a horvát kisebbség fel tudta venni a kapcsolatot az anyanemzettel. A határra és a politikai rendszerre azonban a zártság volt a jellemző, így ezen összeköttetésekre alacsony intenzitásúak voltak.

A rendszerváltozást követően a magyarországi horvátok önálló szervezet létrehozását kezdeményezték, s 1990-ben alakult meg a Magyarországi Horvátok Szövetsége. Ezt követően fokozatosan, az anyaország függetlenné válásával egyidejűleg, hazai horvát kezdeményezésre, függetlenné vált a hazai horvát iskolarendszer és valamennyi média.
Az 1993-as kisebbségi törvény értelmében először 1994-ben, majd 1998-ban, 2002-ben, 2006-ban és 2010-ben helyi, illetve országos kisebbségi önkormányzatokat választottak, s ezzel a hazai horvátság körében legitim, demokratikus úton megválasztott politikai vezető testületek alakultak. A 2006. október 1-jei nemzetiségi önkormányzati választásokat követően 115 települési horvát kisebbségi önkormányzat alakult meg, ezeken a településeken a választói névjegyzékeken összesen 10.102 választópolgár szerepelt. A választásokon 806 jelölt indult a megszerezhető 575 képviselői mandátumért. A horvát jelöltek 79,2 százalékát a Magyarországi Horvátok Szövetsége támogatta.

115 településen írtak ki választásokat, melyek mind érvényes eredményt hoztak, így összesen 115 horvát kisebbségi önkormányzat alakult meg. Ez a szám nyolccal több, mint a korábbi 2002-es választásokon elért eredmény. A részvételi arány túllépte a 75 százalékot, összesen 7656 választó szavazott a horvát listákra. A megválasztott 575 elektor 78,6 százaléka a Magyarországi Horvátok Szövetségének jelöltje volt. A választási eredmények alapján a horvát közösség 7 középszintű önkormányzatot hozhatott létre, egyet a fővárosban, míg megyei szinten hatot a horvátok által legsűrűbben lakott megyékben (Baranya, Bács-Kiskun, Győr-Moson-Sopron, Somogy, Vas és Zala megye) [Sokcsevits, 1998, pp. 5 6. o.].
A Dunántúlnak különösen a déli része a történelmi eseményekre visszavezethetően jellemzően kevert népességgel rendelkezett. 2001-ben mindössze 79 olyan település volt, ahol saját bevallás alapján nem volt egyetlen nemzetiséget képviselő lakos sem, míg 340 településen meghaladta az 50%-ot a valamely nemzetiséghez tartozók aranya. Baranya, Somogy és Zala megyék területén a lakosság 6,53 %-a vallja magát kisebbséginek. Baranyában azonban ez az arány 10 %, ebben a megyében jelentős számú horvát közösség él például Felsőszentmártonban és Drávakeresztúron. A Zala megyei Molnáriban és a somogyi Szentborbáson szintén a horvátság jelenik meg nagyobb tömbben [Bacsi et al., 2011, 17-18. o.].

A 2010. október 3-án megtartott nemzetiségi önkormányzati választásokon 127 helyi horvát nemzetiségi önkormányzat megválasztására került sor, ami a korábbi évekhez képest további kismértékű növekedést jelentett. Ismét a hat legtöbb horvát lakost számláló megyében, valamint Budapesten alakultak területi önkormányzatok. Az Országos Horvát Önkormányzat választásán a Magyarországi Horvátok Szövetsége indított önálló listát és a horvát nemzetiség 507 elektora 29 tagú országos önkormányzatot választott meg. A 2011. január 29-én megtartott alakuló ülésen Hepp Mihályt választották meg az országos önkormányzat elnökének.
Magyarország és Horvátország kapcsolatainak vizsgálata során fontos figyelembe venni a hazánk területén élő horvátok fontos szerepét is. Az országban élő kisebbségeket a történelem során több jelentős hatás érte (például a szocialista rendszer kisebbségekre gyakorolt kedvezőtlen hatásai, asszimilációs törekvései következtében), így demográfiai változáson mentek keresztül.
Magyarországon a 2011. évi népszámlálás során az alábbi négy nemzetiségi hovatartozást befolyásoló tényező mentén regisztrálták a kisebbségeket:

- nemzetiség,
- anyanyelv,
- kulturális kötődés,
- családi, baráti körben beszélt nyelv.

1. táblázat: A horvát nemzetiség nagysága és aránya Magyarországon, 2011

	Fő	**Százalékos megoszlás**
Magyarország összesen	9 937 628	100
Nemzetiségi összesen	555 507	5,589
Horvát összesen	23 561	0,237

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján saját szerkesztés

4. Az empirikus kutatás kitűzött célja és módszertana

Empirikus kutatásunkban azt kívánjuk vizsgálni, hogy milyen szerepet játszanak a kisebbségi önkormányzatok a horvát-magyar testvértelepülési kapcsolatok alakulásában a határ mentén.
Kvalitatív (minőségi) és kvantitatív (mennyiségi) kutatást egyaránt végzünk a téma átfogó elemzése érdekében. A kvalitatív módszerek általában mélyebb, árnyaltabb ismeretek megszerzésére irányulnak, s viszonylag kis elemszámú mintán történik az adatfelvétel. Ezek a vizsgálatok akkor alkalmazhatók sikeresen, ha a viselkedésformák mozgatórugóit kívánjuk feltárni [Héra-Ligeti, 2006, 15-35. o.].
A kvantitatív kutatás során használt eszközök a mérésre, a vizsgált jelenségek számszerűsítésére törekednek. A módszer kiindulópontja, hogy az adott kérdésben az emberi vagy szervezeti magatartás mérhető, a kapott eredmények pedig statisztikai módszerekkel elemezhetők. Ebből következően ezt a vizsgálatot csak megfelelő elemszámú mintán érdemes elvégezni egy standardizált kérdőív használatával [Csépányi, Kutatásmódszertan].
Egyéni, strukturált (előre meghatározott kérdések alapján) interjúkat [Babbie, 1995, 103-201. o.] készítettünk a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége testvértelepülésekkel foglalkozó képviselőjével, Krausz Veronika nemzetközi referenssel, valamint Inkei-Farkas Mártonnal, a Horvát-Magyar Európai Panoráma főszerkesztőjével.
A kérdőíves vizsgálatunkat a határ menti régiókra korlátozzuk, azaz a Zala, Somogy és Baranya megyékben, horvát oldalon pedig Međimurska (Muraköz), Koprivničko-Križevačka (Kapronca-Körös), Virovitičko-Podravska (Verőce-Drávamente) és Osječko-Baranjska (Eszék-Baranya) megyékben kialakult települési és megyei önkormányzati együttműködéseket vettük górcső alá.

Minden olyan településnek és megyei önkormányzatnak elküldtük a kérdőívet a célterületen, amely rendelkezik a másik országban testvértelepüléssel vagy testvérmegyével, így a teljes sokaság lekérdezésre került.
Minden településen olyan személyt kerestünk meg 2014. április 1. és május 31. között, aki érdemben tudott nyilatkozni a testvértelepülési kapcsolatokról. A kérdőív elektronikusan került kiküldésre, a lekérdezéshez a Google ingyenes online űrlapkezelő programját használtuk.
A magyar települések közül 58 töltötte ki a kérdőívünket, ez az érték az adatok feldolgozása és tisztítása során 52 válaszadóra (51 települési önkormányzatra és 1 megyei önkormányzatra) szűkült le. A horvát települések esetében a válaszadók száma az adattisztítás után 13-ról 10-re csökkent. Ennek mindkét ország esetében az volt az oka, hogy néhány megkeresett önkormányzat azt válaszolta, hogy az adatbázisban szereplő információ ellenére nincs horvát testvérkapcsolata. Ez azt jelenti, hogy Magyarországon 74,43%, míg Horvátországban 14,7% volt a válaszadási arány.

5. Kvalitatív kutatás eredményei

A magyar oldalról a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének testvértelepülési kapcsolatokkal foglalkozó nemzetközi referensét, Krausz Veronikát kerestük fel, valamint Inkei-Farkas Mártonnal, a Horvát-Magyar Európai Panoráma főszerkesztőjével készítettünk interjút. A horvát oldalról Marta Vidakovic Mukic, az Európai Önkormányzatok és Régiók Tanácsa horvátországi képviselője lett volna az interjúpartner, ő azonban nem válaszolt a megkeresésünkre.
Az elkészült interjúk első részében a testvértelepülési kapcsolatok sikerességéről kérdeztük a szakértőket. Krausz Veronika szerint nagyon fontos a kölcsönösség, hogy „mindenkinek legyen valamilyen hozadéka az együttműködésből”. Ehhez köthető a másik előfeltétel, hogy legyenek közös kapcsolódási pontok, ezek pedig ne csak a települések polgármestereit hozzák össze, hanem a lakosságot és a település intézményeit is minél nagyobb mértékben bevonják.
Inkei-Farkas Márton a partnerségi hagyományokat emelte ki, amelyeknek folytonosnak kell maradniuk az önkormányzat élén bekövetkezett esetleges változást követően is. A Horvát-Magyar Európai Panoráma főszerkesztője a nyelvi akadályokra is utalt, ezeket mindenképpen át kell hidalni. A téma jelentőségét mutatja, hogy Inkei-Farkas Márton is beszélt arról, hogy a lakosságot mindenképpen be kell vonni ezen kapcsolatok építésébe.
A lakosság bevonásának eszközeként Krausz Veronika elsősorban a kulturális és oktatási együttműködéseket, míg Inkei-Farkas Márton a sporteseményeket és szintén a kulturális rendezvényeket emelte ki. A TÖOSZ munkatársa szerint már a szervezésbe be kell vonni a lakosokat, s fontos a fiatalok megszólítása is. Főszerkesztő úr úgy vélte, hogy ebben nagy szerepet kell vállalnia a politikának is, hiszen az első lépést mindig a politikusoknak kell megtenniük.

6. Kvantitatív kutatás eredményei

A kérdőívet öt különböző jogállású önkormányzatnak küldtük el, a válaszadó települések közel felét (25) a községek alkották. A városok közül 20, a megyei jogú városok (MJV) közül 4 (azaz a vizsgált térségben az összes MJV, azaz Pécs, Kaposvár, Zalaegerszeg és Nagykanizsa) töltötte ki a kérdőívet. Emellett 2 nagyközség és 1 megyei önkormányzat, mégpedig a Somogy Megyei Önkormányzat válaszolt.
A horvát oldalon hat város és négy község töltötte ki a kutatási kérdőívet.
Minden horvát határ menti magyar megyéből érkeztek válaszok. A legtöbb válaszadó (21) magyar önkormányzat (40,3%) Somogy megyében található, közel azonos számban (20) válaszoltak a Baranya megyei önkormányzatok, amelyek a minta 38,6%-át tették ki. Zala ehhez képest kisebb súllyal (11) szerepel a mintában (21,1%), ám ezzel nem alulreprezentált, hiszen csupán három zalai önkormányzat nem válaszolt.

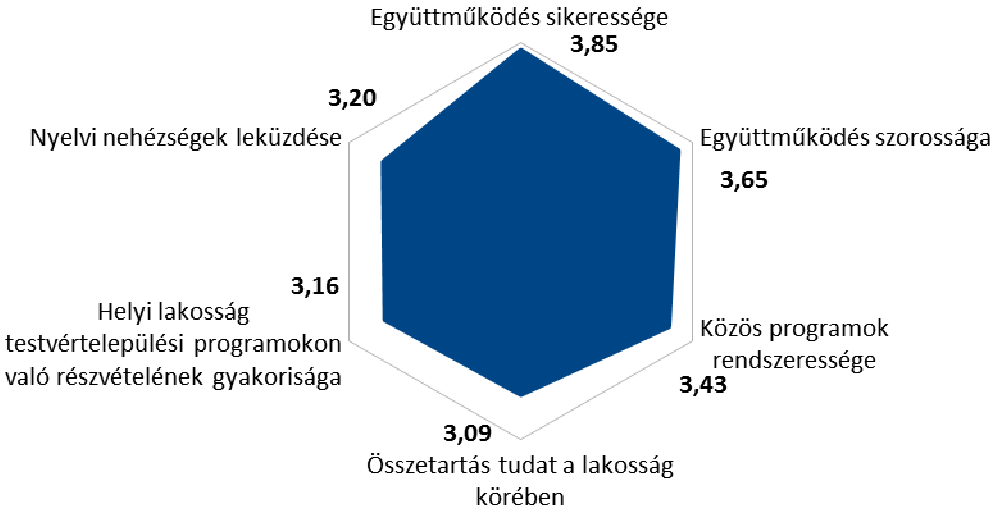
A horvát települések közül négy Međimurska (Muraköz), három Osječko-baranjska (Eszék-Baranya), kettő Koprivničko-križevačka (Kapronca-Körös), míg egy Viroviticko podravska (Verőce-Drávamente) megyében fekszik.
A válaszadó magyar települési önkormányzatok átlagos lakosságszáma 10.523 fő volt. A legalacsonyabb érték 110 fő, míg a legmagasabb 156.000 fő volt. Az első kvartilis 935, a medián 1.886, a harmadik kvartilis pedig 7.645 fő, azaz a válaszadók fele 934 és 7.645 fő közötti lakosságszámmal rendelkező települést képviselt. A Somogy megyei önkormányzat területén 318.000 fő lakik.
A válaszadó horvát települési önkormányzatok átlagos lakosságszáma 14.066 fő volt. A legalacsonyabb érték 2.336 fő, míg a legmagasabb 37.200 fő volt. Az első kvartilis 2.536, a medián 8.386, a harmadik kvartilis pedig 25.956 fő, azaz a válaszadók fele 2.536 és 25.956 fő közötti lakosságszámmal rendelkező települést képviselt.
Az 52 megkérdezett magyar település közül 28 településen működik Horvát Kisebbségi Önkormányzat. A 10 válaszadó horvát önkormányzat közül csak Pélmonostoron (Beli Manastir) működik Magyar Kisebbségi Önkormányzat.
A kutatásunkban vizsgáltuk, hogy alkalmaznak-e a megkérdezett önkormányzatok olyan munkatársat, akinek a partnerekkel való kapcsolattartás is a munkakörébe tartozik. 19 magyar és 2 horvát önkormányzat válaszolt erre a kérdésre „igen”-nel, ami azt jelenti, hogy 33 magyar és 8 horvát önkormányzat esetében nincs kifejezetten delegálva ez a tevékenység.
Azon hazai önkormányzatok esetében, ahol van ennek a területnek egyszemélyes „gazdája”, rendkívül széles volt a megadott beosztások skálája. A legtöbb esetben egy referens (közművelődési referens, nemzetközi és idegenforgalmi szakreferens, polgármesteri referens (2 említés), kulturális referens, nemzetközi turisztikai referens, nemzetközi és társadalmi kapcsolatok referense, nemzetközi referens) a felelős ezért a területért. Két esetben a Horvát Nemzetiségi Önkormányzat elnöke, 1-1 esetben a turisztikai menedzser, a marketing-ügyintéző vagy az aljegyző foglalkozik ezzel a témakörrel. Voltak olyan települések, ahol a közművelődési ház vezetője, illetve az Integrált Közösségi és Szolgáltató Tér vezetője lettek megbízva ezzel a feladattal.
A két horvát település a polgármester és egy főosztályvezetőt nevezett meg, ám a csekély számú minta miatt ebből nem vonhatunk le következtetéseket.

7. Testvértelepülési kapcsolatok sikeressége

a. A horvát testvértelepüléssel folytatott kapcsolatok sikeressége

Arra kértük a válaszadókat, hogy egy ötfokozatú Likert-skálán (az iskolai jegyeknek megfelelően, 1: egyáltalán nem vagyok megelégedve, 5: teljes mértékben meg vagyok elégedve) értékeljék az együttműködést különböző szempontok alapján.

1. ábra: A horvát testvértelepüléssel folytatott együttműködés különböző szempontjainak sikeressége a kérdőívet kitöltő magyar önkormányzatok esetében



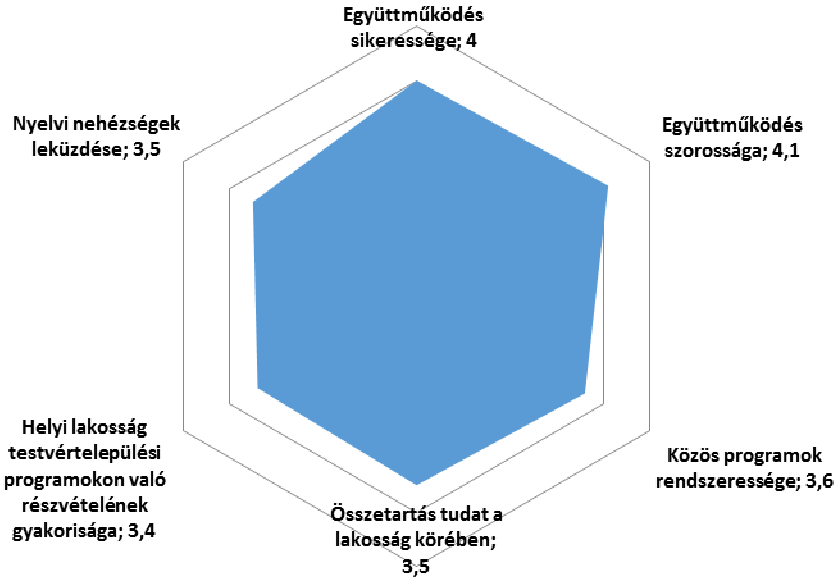
Forrás: saját kutatás

Az eredmények kiértékelése előtt abból indultunk ki, hogy akkor tekintjük sikeresnek az adott területet, ha legalább a 4,00-es átlagot eléri az elégedettség.
Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadó önkormányzatok összességében nem ítélik meg sikeresnek az együttműködést, hiszen az ötfokozatú Likert-skálán mért elégedettségük számtani átlaga 3,85 lett. Ki kell azonban emelni, hogy több olyan önkormányzat is volt, aki erre a kérdésre elégtelen (3 említés) vagy elégséges (2 említés) értékelést adott, ezt vetítette elő az a korábbi eredmény is, amely szerint vannak olyan önkormányzatok, amelyek háromévente sem találkoznak. Fontosnak tartjuk azonban hangsúlyozni, hogy 21 önkormányzat jónak, 10 pedig kiválónak ítélte az együttműködést. Ebből az is következik, hogy 10 válaszadó közepesnek ítélte meg a horvát partnerével folytatott kapcsolatot.
Az együttműködés szorosságával (3,65) és a közös programok rendszerességével (3,42) sem voltak minden esetben elégedettek a megkérdezettek. A fenti ábrán is jól látszik, hogy a kapcsolatok leggyengébb pontjait a nyelvi nehézségek leküzdése (3,2), a helyi lakosság programokba való bevonása (3,16) és a lakosság összetartás tudata (3,09) jelentik.

b. A magyar testvértelepüléssel folytatott kapcsolatok sikeressége

A horvát válaszadó települések körében is megkérdeztük, hogyan vélekednek a magyar testvértelepülésükkel folytatott együttműködésről.

2. ábra: A magyar testvértelepüléssel folytatott együttműködés különböző szempontjainak sikeressége a kérdőívet kitöltő horvát önkormányzatok esetében



Forrás: saját kutatás

A fenti ábrán látható értékek minden tényező esetében magasabbak, mint az ennél a kérdésnél született magyar válaszok esetében, így összességében elmondhatjuk, hogy a horvát megkérdezettek elégedettebbek az együttműködéssel.
A horvát válaszadók az együttműködés szorosságával (4,1) és az együttműködés sikerességével (4,0) voltak a legelégedettebbek. Kiemelendő, hogy csak egyetlen település tartotta elégtelennek a kapcsolatokat, miközben öt település is kiválónak ítélte a közös munkát.
Ha azonban a részletekre is rákérdezünk, akkor kiderül, hogy itt is érzékelhetők problémák. A közös programok rendszeressége (3,6), az összetartás tudat a lakosság körében (3,5), a nyelvi nehézségek leküzdése (3,5) és a helyi lakosság testvértelepülési programokon való részvételének gyakorisága (3,4) kérdésekre adott értékek számtani átlaga a határként megszabott 4,00 alatt van, azaz ezeket már a horvát partnerek is problémaként érzékelik. Az eredmény nem néhány válaszadó kifejezetten rossz véleményének köszönhető, hiszen csak 1-1 megkérdezett adott „elégtelen osztályzatot” a helyi lakosság részvételével és a nyelvi nehézségekkel kapcsolatban, a többi kérdésnél elégséges volt a legrosszabb vélemény, azaz itt számos önkormányzat problémásnak ítélte a helyzetet.

8. Összefüggés vizsgálatok

A horvát kisebbségi önkormányzat működése és a testvértelepülési kapcsolatok sikeressége közötti összefüggést vizsgáltuk.

2. táblázat: A horvát kisebbségi önkormányzat működésének és a testvértelepülési kapcsolatok sikerességének kapcsolatát bemutató kereszttábla

			kisebbségi önkormányzat		
			van	nincs	összesen
siker	*1,00*	*Count*	0	3	3
		% within siker	,0%	100,0%	100,0%
		% within kisebbségi önkormányzat	,0%	13,0%	5,9%
		% of Total	,0%	5,9%	5,9%
	2,00	*Count*	0	2	2
		% within siker	,0%	100,0%	100,0%
		% within kisebbségi önkormányzat	,0%	8,7%	3,9%
		% of Total	,0%	3,9%	3,9%
	3,00	*Count*	5	4	9
		% within siker	55,6%	44,4%	100,0%
		% within kisebbségi önkormányzat	17,9%	17,4%	17,6%
		% of Total	9,8%	7,8%	17,6%
	4,00	*Count*	12	9	21
		% within siker	57,1%	42,9%	100,0%
		% within kisebbségi önkormányzat	42,9%	39,1%	41,2%
		% of Total	23,5%	17,6%	41,2%
	5,00	*Count*	11	5	16
		% within siker	68,8%	31,2%	100,0%
		% within kisebbségi önkormányzat	39,3%	21,7%	31,4%
		% of Total	21,6%	9,8%	31,4%
	Total	*Count*	28	23	51
		% within siker	54,9%	45,1%	100,0%
		% within kisebbségi önkormányzat	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját kutatás

A szignifikanciaszint (0,12) a választott küszöb felett van, ám mégis érdemes megvizsgálnunk a kereszttáblát, hiszen az nagyon érdekes összefüggéseket mutat. Annak az öt önkormányzatnak a területén, amelyik elégtelenre vagy elégségesre értékelte a horvát testvértelepüléssel folytatott kapcsolatot, nem működik Horvát Kisebbségi Önkormányzat. A „jó" értékelést adó önkormányzatok közül 12-nek volt, míg 9-nek nem volt kisebbségi önkormányzata. Még jobban látható a különbség az együttműködést kiválónak tartó önkormányzatok esetében: a 16 így vélekedő válaszadó közül 11 beszámolt Horvát Kisebbségi Önkormányzatról.
Emiatt úgy véljük, hogy – ha statisztikailag nem is szignifikáns módon -, de van összefüggés a Horvát Kisebbségi Önkormányzat működése és a testvértelepülési kapcsolatok sikeressége között.
A következő kereszttábla elemzésünkben azt vizsgáltuk, hogy összefügg-e a testvértelepülési kapcsolatok sikere azzal, hogy van-e az önkormányzatnál ennek a területnek egyszemélyi felelőse.

3. táblázat: A testvértelepülési kapcsolatokért felelős önkormányzati munkatárs és a testvértelepülési kapcsolatok sikerességének kapcsolatát bemutató kereszttábla

			önkormányzati felelős		
			van	nincs	összesen
siker	***1,00***	***Count***	0	3	3
		% within siker	,0%	100,0%	100,0%
		% within önkormányzati felelős	,0%	9,4%	5,9%
		% of Total	,0%	5,9%	5,9%
	2,00	***Count***	0	2	2
		% within siker	,0%	100,0%	100,0%
		% within önkormányzati felelős	,0%	6,2%	3,9%
		% of Total	,0%	3,9%	3,9%
	3,00	***Count***	2	7	9
		% within siker	22,2%	77,8%	100,0%
		% within önkormányzati felelős	10,5%	21,9%	17,6%
		% of Total	3,9%	13,7%	17,6%
	4,00	***Count***	10	11	21
		% within siker	47,6%	52,4%	100,0%
		% within önkormányzati felelős	52,6%	34,4%	41,2%
		% of Total	19,6%	21,6%	41,2%
	5,00	***Count***	7	9	16
		% within siker	43,8%	56,2%	100,0%
		% within önkormányzati felelős	36,8%	28,1%	31,4%
		% of Total	13,7%	17,6%	31,4%

Total	***Count***	19	32	51
	% within siker	37,3%	62,7%	100,0%
	% within önkormányzati felelős	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját kutatás

A kapott eredmények ezúttal sem reprezentatívak, hiszen a szignifikanciaszint (0,28) a választott küszöb felett van. A sikerességgel kapcsolatos kérdésnél elégtelen és elégséges osztályzatot adó öt önkormányzat egyikénél sincs a területnek egyszemélyes felelőse, ám a közepes vagy annál jobb véleménnyel rendelkező válaszadók esetében nagyon kiegyenlítettek a vélemények. Emiatt megállapíthatjuk, hogy ez a két változó független egymástól.

9. Összegzés

A testvértelepülési kapcsolatok menedzselése folyamatos munka, s nem csak a protokolláris események szervezésére korlátozódik. A kutatásunkból kiderült, hogy 33 magyar és 8 horvát település esetében nincs delegálva ez a feladat, a többi önkormányzatnál többnyire egy referenst bíztak meg ezzel a munkával. Ez jó megoldásnak is tűnik, a legfontosabb, hogy legyen egy igazi gazdája ennek a területnek. Főként a kisebb önkormányzatok választották azt a kézenfekvő megoldást, hogy a Horvát Kisebbségi Önkormányzat egyik helybeli tisztségviselőjét kérték fel. Ezzel a kapcsolattartás legnagyobbnak tekintett problémája is elhárult, amely nem más, mint a nyelvi akadályok megléte. Az ideális személy tehát nem feltétlenül az önkormányzatnál dolgozik, ám rendelkezik a megfelelő nyelvtudással és kommunikációs képességekkel, jó szervező és képes a lakosságot is megmozgató programok kitalálására és lebonyolítására. S mivel a kutatásunk egy másik eredménye szerint nagyon ritka, hogy önkormányzatok külső pályázatíró cégeket bíznak meg, ezért a jelöltnek a pályázatok terén is otthonosan kell mozognia.

Empirikus kutatásunk kérdéseként a következőt fogalmaztuk meg: van-e összefüggés a vizsgált mintában az önkormányzat által kinevezett felelős és a kisebbségi önkormányzat működése, valamint a testvértelepülési kapcsolatok sikeressége között.

Ezek igazolására összefüggés vizsgálatokat, mégpedig kereszttábla elemzést végeztünk. A kapott eredményeket összegezve megállapítható, hogy a kisebbségi önkormányzat működése esetén igazoltuk a feltevést, habár a kapott eredmény nem bizonyult szignifikánsnak. Úgy gondoljuk azonban, hogy ez a kis elemszám következménye. A kapcsolatok önkormányzati felelősének kinevezése esetében azonban nem igazolódott a feltevésünk.

Irodalomjegyzék

1. Babbie, Earl [1995]: *„A társadalomtudományi kutatás gyakorlata”*, Balassi Kiadó, Budapest
2. Bańczerowski Janusz [2004]: *„A nyelvi kommunikációs viselkedés aktuális kérdései”* In: Balázs Géza (szerk.) A magyar nyelvi kultúra jelene és jövője I. Budapest: MTA Társadalomkutató Központ
3. Bartha Csilla [1999]: *„A kétnyelvűség alapkérdései”* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
4. Csépányi Zsolt, *„Kutatásmódszertan”*, http://media.ektf.hu/levelezo/orai_anyagok/kutmod.pdf, Letöltés ideje: 2014. 06. 20.
5. Dumančić Tihomir [1993]: *„Pregled razvoja hrvatske narodne manjine u Mađarskoj”* Migracijske teme 2., Zagreb

6. Fehérvölgyi Beáta - Péter Erzsébet [2010]: *„Can we be successful together? - The transborder cooperation in tourism and its effects on the successfulness of a Hungaro-Austro-Slovenian region”*, International Conference on tourism, and sports management, ISBN 978-963-473 3782, Debrecen 2010. május 27-28.
7. Gyurok János [1998]: *„A magyarországi horvátok 1910–1990”* Pécs, 29. o.
8. Hauptmann Gyöngyi [1993]: *„Horvát etnikai közösség a Duna mentén”* Hermann Ottó Múzeum Közleményei, 28. sz.
9. Horvátországi Magyar Oktatási és Művelődési Központ, http://www.centar-prosvjetnokulturni-madjara-os.skole.hr/, Letöltés ideje: 2014. 07. 10.
10. Horvátországi magyarság, http://www.smu-mesz.hr/horvatorszagi-magyarsag/content/51-horvatorszagi-magyarsag.html, Letöltés ideje: 2014. 07. 14.
11. Kisebbségi nyelvi jogokra vonatkozó dokumentumok - Kétoldalú egyezmények, http://adattar.adatbank.transindex.ro/ketoldalu/index.htm Letöltés ideje: 2014. 04. 16.
12. *Mit takar a testvérkapcsolat kifejezés? – Rövid áttekintés* http://www.twinning.org/hu/page/r%C3%B6vid-%C3%A1ttekint%C3%A9s#.U9Forfl_swQ Letöltés ideje: 2014. 06. 14.
13. Rémes Jenőné - Köpeczi Bócz Edit [2008]: *„Középiskolás diákok szocializációs környezete nemzetközi összehasonlításban”*, Pécsi Tudományegyetem „Oktatás és társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola, Pécs
14. Sarosácz György [1973]: *„Magyarország délszláv nemzetiségei”*, Akadémiai Kiadó, Budapest
15. Schödl, Günter [2010]: Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. Günter Schödl, Humboldt-Universität zu Berlin, auf dem "FORUM HUNGARICUM" der Deutsch-Ungarischen Gesellschaft e. V. (DUG), Sitz Berlin "Ungarn und Kroaten: Wechselbeziehungen und Identitätsbildung zwischen Tradition und Konstruktion" vom 29. Mai 2010
16. Sebők László [2003]: *„A 2001-es horvátországi népszámlálás magyar szempontból”* In: Gyurgyík–Sebők (szerk.): Népszámlálási körkép Közép-Európából 1989 - 2002. Teleki László Alapítvány, 2003. Budapest 135–150. o.
17. Sokcsevits Dénes [1998]: *„A magyarországi horvátok története”* In: Magyarországi horvátok - Körtánc füzetek, Budapest
18. Szkála Károly [2001]: Horvátország fejezet - *Tudományos élet* In. Andrási Dorottya - Bognár András - Csáti Szabó Lajos - Dunai N. János - Faragó Ferenc - Kriják Krisztina - Lábadi Károly - Mikuska József - Pápé János - Sója Dénes - Szkála Károly - Varga Géza - Zámecsnik Márta: Magyarok a világban – Kárpát-medence, Xantusz Nemzetközi Koordinációs Iroda
19. Vranješ–Soljan Božena [2005]: *„Gradišćanski Hrvati između tradicije i suvremenosti”* Educa, Zagreb, 2005. 155. o.

Dr. ILDIKÓ ERNSZT[357] - NÓRA BERKES[358] - JÁNOS LEHOTA[359]: Barriers Versus Strengths in the Hungarian-Croatian Cross-border Region

"Borders between countries divide and
connect them just on the same level."
(Darnel Christian)

1. Introductory thoughts

Cooperation is a fashionable word nowadays. It is not an exaggeration to say that cooperation is a key element for our survival. Since quoting Henry Ford: „Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success." The same is true for the cooperation of regions, which is a key element in the EU's Cohesion Policy.

„Borders are scars on the face of the Earth." [Cross-Border Cooperation - Cross-Thematic Study of INTERREG and ESPON activities, 2007, p. 7.] They symbolize a kind of control: „Territorial borders of all sorts are a means of control involving the use of bounded geographical spaces, be they residential private property, the workplace, the neighborhood, the electoral district, the administrative region, or, pre-eminently, the state territory." [Anderson et el., p. 6.] What is more, there are some critical voices, which even question thinking in borders in the EU: "borders - at least in our critical academic perspectives – no longer seem self-evident, inevitable or immutable they are still being taken for granted." [Scott, 2009, p. 273.]

However, in our context borders and border regions still have a significant importance. Long border lines with small territories result in that a large part of Europe can be regarded as a border region. European Commission defined border regions as NUTS3 level territorial units located at the state's land border. On these grounds in 2010 60 percent of the area of the European Union can be considered to be border region and 41 percent of the EU population lives here. [Medeiros, 2010, 7.]

Cross-border cooperation (CBC)[360] means the meeting of two different states, two different legal systems and the meeting of two different cultures. At this point both sides can learn from the other party, in this „milieu of intercultural dialogue …innovations are bound to appear. And they do appear." [Cross-Border Cooperation - Cross-Thematic Study of INTERREG and ESPON activities, 2007, p. 7.]

It is a sad fact that border regions are economically disadvantaged and peripheral, and if we compare them to other regions, they lag behind. But we should be optimistic and be convinced that these handicaps are not a final stamp on their fate, but rather they mean a greater potential for change. [ESPON project 1.1.3, Enlargement of the European Union and the wider European Perspective as regards its Polycentric Spatial Structure, p. 8.]

There are two possible approaches – leading to two different directions: borders can be regarded as barriers, but they can also be bridges connecting communities, places and people. Border regions which are strong enough and can shake off their shackles can become the centres of growth. Cooperation among these regions can mean the survival, the opening of new gates, the chance of outbreak from decline and prospects for the future.

[357] associate professor, University of Pannonia, Faculty of Economics, Nagykanizsa Campus
[358] PhD student, University of Pannonia, Faculty of Economics, Nagykanizsa Campus
[359] Leader of Mayor's Cabinet, Local Government of Nagykanizsa

[360] Further: CBC

2. Some types of cross-border cooperation

The increase of cross-border co-operation is a general European integration interest, because border regions make the economic and social cohesion stronger as a result of their economic-social compensating roles. After the EU accession of Hungary and Croatia these regions got into a more beneficial situation since substantial development aid was given for them. [Keller et al., 2014]

As mentioned before the cross-border cooperations were extremely colorful, because for a long time a common institutional framework did not exist. Owing to this the grouping of these cooperations was also very varied – there was no generally accepted, official classification – and it is still true nowadays.

Certain groups can be created on the grounds of the length of time of these cooperations. Long term, strategic and short-term, project-type cooperations can be distinguished. The long term cooperations have already a history, they have traditions. In this case common cultural, ethnical, historical roots link the parties, and common strategies are set up.[361] The other cooperational framework is set up for a shorter period – typically to effectuate different projects and programs. They are ad hoc and established for 1 or 2 years. Generally, a special institutional framework is not founded and the already existing organs carry the project. In most cases the cooperation ceases between the parties. According to another important classification one category is the group of cooperations which interact with a neighboring cross border region362, and another one which cooperate with a geographically not neighboring border region.363 [Fejes, 2010, p. 60-62.]

3. The Croatian-Hungarian border region

3.1. Short history of the border line

It is important to highlight the main features and the history of the Croatian-Hungarian border, because it has an effect on the nature of cross-border cooperation. The border line has changed on several occasions in the last centuries. Due to the common histrory of the two countries, minorities of the other country live on both sides of the border. They are bilingual and well built into the society, which is a strong link between the two countries that have excellent relationship now.

During the Cold war era the border was a real separator between Hungary and Croatia. It was guarded very strongly, the neighboring settlements were severed from each other, and a narrow border land was a no man's land on both sides. After the fall of communism, the borders became much more opened, the transit was eased. During the civil war of 1991 the Croatian part was also a seat of war, meanwhile Hungary was making efforts to have a market economy. During this time certain regions became extremely disadvantaged in this area. The accession of Hungary to the EU has not resulted in significant changes. However, when Croatia becomes a Schengen state, this border will become an internal border, and administrative limits will no longer obstruct the development of border region. [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme, p. 8-9.]

[361] Euroregions and EGTC-s are typical representatives of them.

[362] In this case two typical types of cooperation can be distinguished: on the one hand, Euroregions with small geographical scope. They are bottom-up „organizations" and are able to ground long term cooperation. On the other hand, states and larger territories can also be the actors of these interactions. (working communities). [Fejes, 2010, p. 61-63.]

[363] These cooperations can also be grouped on grounds of geographical scope: with small geographical scope twin cities and interregional cooperations, with a larger scope so called „umbrella organizations", networks can be founded. [Fejes, 2010, p. 62.]

Hungary has concluded several bilateral agreements with its neighboring countries – with Croatia in 1992 - on good neighborhood relations. Though these contracts only touch the area of cross-border cooperation, they have a very good effect on them. [Soós-Fejes, 2008, p. 148.]

3.2. The developmental potential – the underutilized elements –The STRENGTHS AND OPPORTUNITIES

The IPA Programme 2007-2013 identified – its successor, the IPA Programme 2014-2020 strengthened - the assets which can serve as a basis for development and which are not exploited sufficiently: the excellent quality of natural and cultural resources, like the untouched natural area, including Mura, Dráva and Danube river regions – which serve as a great potential. Sustainability is also a fashionable topic with the special interest of civil society towards it.

There is a rich historical network of settlements. There are more medium sized towns in both regions with universities, vivid enterpreneur and cultural life both in Croatia and Hungary. There is also an outstanding potential for local products with old traditions and expertise especially in view of the trend that buying local, organic food is fashionable across Europe. With the accession of Croatia to the EU the barriers on the free movement of goods and services are abolished, which encourages building stronger economic relations between regions as well. [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme 2014-2020 p. 14-15.]

Though the border area still needs development, its economic performance has increased in the last years. In tourism there is a great potential: The river areas can grant a good basis for eco-tourism which is a priority and popular on the whole continent. Reputed wine regions and thermal baths make the supply more colorful on both sides. Bigger cities – Pécs, Osijek, Varazdin - represent an opportunity for urban tourism for which there is a growing demand throughout Europe. “Developing the regional marketing towards potential and actual visitors is also a preferential area. In our opinion - if we would like to run a profitable business in tourism-related industries - what has to be understood and done about is that guests come back to the destination if they are treated fairly and are more than welcome and their return is expected whole-heartedly, besides appreciating the region’s touristic attractions” [Péter et al., 2010, p. 50-51.].

The cultural cooperations have already traditions – especially in the field of art, museums and libraries. [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme 2007-2013 p. 32-33.]

3.3. The potential obstacles of regional cooperation in our country with special regard to the region concerned- THE WEAKNESSES

However, there are several factors and phenomena which make it really hard to create a well-established cross-border cooperation in our country. First these obstacles will be examined generally and later the ones which are specific to the region of the IPA Programme.

Thinking in regions in Hungary still does not have its traditions. In the Central and Eastern European countries the centralised leadership is still a key characteristic, so it is not just Hungary that is struggling with this heritage from the past, but our neighboring countries as well. Great deals of efforts must be put into the creation and strengthening the local identity. [Pintér, 2010, p. 112.]

It was also an obstacle that most cross-border cooperations were top-down actions settled on the grounds of protocol, and due to this the real content was missing: these cooperations were empty without real power. Furthermore, the fact that the legal regulations are not

known did not help to flourish these cross-border connections. In a lot of cases the local authorities had to turn to ministries for legal help because of the complexity of regulations, but in a lot of cases no helping hand was given for them. [Pintér, 2010, p. 115-116.]

In addition, a lot of other barriers stand in the way of progress in this field. Tamás Hardi pointed out that the accidental nature or the mere political reasons of choosing the co-operating partner - which happens on several occasions - can also be an impediment of real success. In these cases not the real, cognate partners start to cooperate, so these relations are sentenced to death. Most local governments have financial problems, and first they try to survive; they do not have the sufficiant financial resources needed for cross-border actions. The best solution is – and fortunately we witness this phenomenon – if local governments apply for EU funds to have them. [Pintér, 2010, p. 117.]

In the territory of IPA Programmes the following reasons were found for the relatively weak exploitation of the assets of the region. The border rivers mean a severe physical barrier to cross border cooperation. The infrastructure – with special regard to tourism and business field - is underdeveloped: the cross-border connectivity is poor, the regional transport network is not well built. There is only a weak cooperation between universities, business and public sector institutions; however, there is a change for the better. There is also a failure to correspond to the needs of labor market relating to skills and qualifications. The situation is encumbered by the fact that foreign language skills are poor in the region. Further the positive experiences and consequences, results are not capitalized efficiently. There is another phenomenon which is a great obstacle in both countries relating to cross border cooperation: both economies tend to concentrate on their capitals and bigger cities. The centre-oriented way of thinking results in leaving parts of the country as peripheries increasing the differences between regions. [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme 2014-2020 p. 15.]

Furthermore, severe socio-economic problems were diagnosed in the region: strong outmigration can be experienced. Its reasons may be, on the one hand, the bad infrastructural condititons with hard access to certain settlements. The poor performance of economy also explains these sad trends. The whole problem is sharpened by high unemployment rates. It gives no chance to working population to stay in these regions; they must move to bigger economic centres. The result of the whole process is: depopulation and aging population on both sides in small villages – a real social problem must be faced here. [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme 2014-2020 p. 15.]

3.4. The possible unfavourable processes: THE THREATS

In the last few years fortunate process has started in the Croatian-Hungarian border region – in which the IPA program played an important role. However, there are certain trends, threats which must be paid attention to. The economic crisis still has its impacts, which may fossilize low purchase power. It may lead to a limited demand on local products. In addition, it can have the consequence of a further depopulation in the border region. There is also a great chance that foreign investors do not favor the area, rather they turn their attention to bigger economic and industrial centres in both countries. Public, central authorities tend to forget about their peripeheries, more significant investments and improvements are carried out in capitals and bigger centres.

The integration process of Croatian economy into the EU may have the effect that a lot of emploees lose their jobs because of greater competition. Finally, climate change can cause floods which can be a severe risk to assets. [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme 2014-2020 p. 15.]

4. The need for change of approach

A change of approach is needed towards regionalism. It must be self-evident for everyone that local governments, entities and partners have an essential role in organizing society. It should be self-evident that the keys to real success are the bottom up initiatives which satisfy real needs of the society. The regional mentality should be much more widespread than nowadays. [Pintér, 2010]

Cross-border cooperation is a very good medicine to the problems of border regions. The motivation of them is just the same all over Europe: to utilize resources jointly, to fortify common ties, to decrease economic differences in the border regions. Further, regions, which belonged together in an economic sense, should be unified, the tensions should be relieved, different conflicts should be handled. Finally, the regional identity should also be supported. [Baranyi, 2007, p. 47.]

LITERATURE

1. Anderson, James- O'Dood, Liam - M. Wilson, Thomas [2002]: *Why Study Borders Now?* In: New Borders for a Changing Europe: Cross-Border Cooperation and Governance, Contributors: James Anderson - Editor, Liam O'Dowd - Editor, Thomas M.Wilson - Editor. , F. Cass, London, 2003. https://www.questia.com/read/108528182/new-borders-for-a-changing-europe-cross-border-cooperation, downloaded: 23.12.2015)
2. Baranyi Béla [2007] *A határmentiség dimenziói Magyarországon*, Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 2007.
3. Fejes Zsuzsanna, [2010]: *A határon átnyúló együttműködések jogi és közigazgatási feltételei, Különös tekintettel a magyar határrégiókra*, PhD dolgozat, Szeged, 2010.
4. Keller Krisztina – Kristina Svržnjak **–** Péter Erzsébet: *A magyar-horvát testvértelepülési kapcsolatok alakulása a határ mentén***.** Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák című nemzetközi konferencia, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron, 2014. november
5. Medeiros, Eduardo [2010]: *Cross-Border Cooperation in EU Regional Policy: a fair deal?* , 2010., Downloaded: 26. 02. 2015 http://ww3.fl.ul.pt/pessoais/eduardo_medeiros/docs/pub_pap_em_cbc_eu_regional_policy.pdf
6. Péter Erzsébet, Birkner Zoltán, Fehérvölgyi Beáta [2010]: *Situation analysis of tourism-related businesses in a referential resort area of Hungary;* The Central European Journal of regional Development and Tourism, ISSN 1821-2506; Vol. 2 Issue 1, 2010
7. Pintér Edit. [2010]: *„A határon átnyúló együttműködés empirikus kutatásának eredményei"* Kül-Világ, VII. évfolyam, 2010/4.
8. Scott, James, Wesley [2009] *Reflections on EU territoriality and the Bordering of Europe,* Political Geography, Political Geography 28 (2009)
9. Soós Edit – Fejes Zsuzsanna [2008]: *Hungarian experiences of cross-border cooperation.* **Fundamentum**, 2008/5, 123-158. p.
10. Cross-Border Cooperation - Cross-Thematic Study of INTERREG and ESPON activities, 2007, http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/ESPON2006Projects/ESPONINTERactStudies/CrossBorderCooperation/Cross-Border_Cooperation_web.pdf, downloaded. 23 02 2013
11. ESPON project 1.1.3, Enlargement of the European Union and the wider European Perspective as regards its Polycentric Spatial Structure , 2005, downloaded:

http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/ESPON2006Projects/ThematicProjects/EnlargementPolycentrism/full_revised_version_113.pdf, 23 02 2015)
12. Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme, Programming Document for the Programming Period 2007-2013
13. Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme, 2014-2020, Complete Draft on the Cooperation Programme
14. http://www.hu-hr-ipa.com/en/

Dr. ILDIKÓ ERNSZT[364] - Dr. ZOLTÁN BIRKNER[365] - Dr. KRISZTINA KELLER[366]: Cross-border Cooperation between Hungary and Croatia: Connecting People and Traditions

1. Introduction

Border regions in Hungary suffer from more illnesses: they are peripheral, economically less developed regions, typically with bad infrastructure, high unemployment rates, outmigration, lack of possibilities for the future, aging population are the key characteristics.

Due to the regional politics of the European Union (EU) peripherial border regions got more attention; the tenders promoted the more intensive nature of regional co-operations. Scientific researches reflected this process as well: the topic of cross-border programmes got more and more emphasis in social sciences. (Keller et al., 2014)

Because of these phenomena cross-border cooperation has an extremely significant importance: it can be a possibility for these regions to „crawl out" from the „economic pit".

„Cross-border co-operation can play an important role, countering the structural discontinuity of border regions and generating a potentially positive growth dynamic. … It can foster local learning and contribute positively to business performance and social cohesion." [Roper, 2007, p. 555.]

The cooperation exists in a multi-level, fast-changing, compound sphere, where different legal systems encounter: International Law, EU law and national laws "represent a complex and composed chemistry." [Russo, 2012, p. 16.]

In the present paper the Croatian-Hungarian IPA Cross-Border Programme 2007-2013 is examined – with special regard to a project called "4 Towers". Before that, however, an overview is given in nutshell about the history of EU cross-border cooperation and IPA programmes.

2. Cooperation across borders and the EU – in a nutshell

The cohesion policy became one of the greatest achievements of the European Union. It has done a lot to prevent the poorest regions from fallback, and the growth of regional economic differences. On the one hand, the programs carried out by the EU in this field contributed at a significant level to the development of regions. On the other hand, they also promoted the revivifying and creating of cross-border cooperations. But the greatest success was that the EU could prove that it was capable of assisting the backing of less developed regions – it helped to strengthen the solidarity between regions and states and the cohesion of the integration process. [Horváth, 2005. p. 442.]

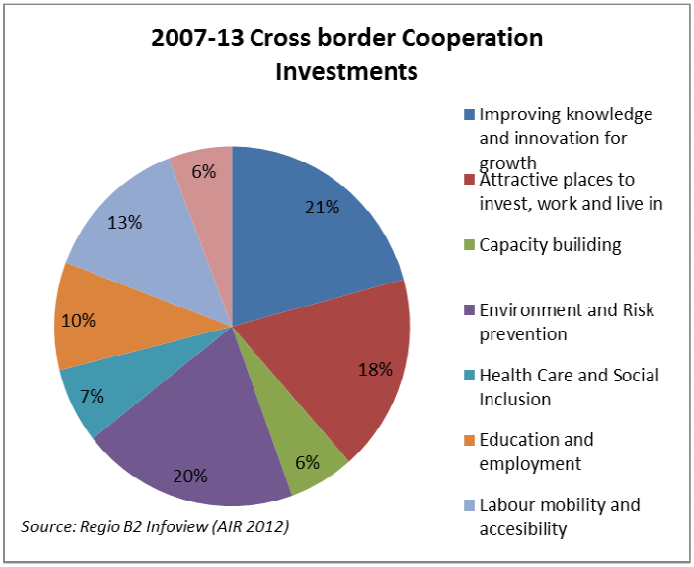
The grounds of the cohesion Policy can be found in the Preamble to the Treaty of Rome (1957): it is necessary "to strengthen the unity of their economies and to ensure their harmonious development by reducing the differences existing between the various regions and the backwardness of the less favoured regions'. Territorial cohesion emerged as a new objective with the Article 174 of the Treaty of Lisbon (2010): "In order to promote its overall harmonious development, the Union shall develop and pursue its actions leading to the strengthening of its economic, social and territorial cohesion. In particular, the Union shall aim at reducing disparities between the levels of development of the various regions and the backwardness of the least favoured regions."

[364] associate professor, University of Pannonia, Faculty of Economics, Nagykanizsa Campus
[365] associate professor, University of Pannonia, Faculty of Economics, Nagykanizsa Campus
[366] associate professor, University of Pannonia, Faculty of Economics, Nagykanizsa Campus

The EU Cohesion Policy has patronized Cross-border cooperation since 1990 – when the first multi-annual programme was launched. It concentrated on underdeveloped regions – border regions belonged to this group.
The European Commission initiated the INTERREG program designed for border regions; it included cross-border cooperation strand. Three other waves of INTERREG programmes have been launched since then: 1994-1999, 2000-2006 and 2007-2013. [Medeiros, 2010, p. 1.]

It shows the success of the programme creating a more balanced European Union. What is more, the new, reformed Cohesion Policy of the EU 2014-2020 also reinforces cooperation across borders in three strands: cross-border, transnational, interregional cooperations with the budget 2,4 bn Euro. [http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/]

Image 1: Cross border Cooperation Investments 2007-2013



Source: http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border

It was a revolutionary improvement that the EU created EGTCs. The European Grouping of Territorial Cooperations was set up by Regulation 1082/2006, and it was later amended by Regulation 1302/2013. The new institution was established to "reduce barriers to territorial cooperation between regions which suffer from severe and permanent natural or demographic handicap, they can have the potential to enhance the promotion and achievement of the harmonious development of the Union as a whole and the economic, social and territorial cohesion of its regions." [Regulation EU 1302/2013] It is a common cooperation instrument at community level, invested with legal personality. EGTCs are not only used as a framework for cooperations within the Cohesion Policy, but in other EU financed programmes as well. As it is a legal person, it can acquire property, employ staff, may be a party to legal proceedings. [Art. 1. (4) Regulation EU 1302/2013] The membership is offered for the most possible actors: Member States or authorities at national level; regional and local authorities, public undertakings, or bodies governed by public law, undertakings entrusted with operations of services of general economic interest. [Art. 3. Regulation EU 1302/2013] There is an important section on the activity of EGTC: if an EGTC carries out any activity which is against the State's provisions on public policy, public security, public health or public morality or is against the public interest of a Member State, „a competent body of that .. State may prohibit

that activity on its territory or require those members which have been formed under its law to withdraw from the EGTC unless the EGTC ceases the activity in question." [Art. 13. Regulation EU 1302/2013]

Since then several EGTCs were established throughout Europe.[367] The functioning of EGTCs is an essential interest of the EU, as regional interests can be represented by them more efficiently.

For countries that were engaged in the accession process to the European Union, a special programme was founded, the IPA programme: Instrument for Pre-accession Assistance for the term 2007-2013. It tries to support candidate and potential candidate countries in their stabilization procedure, meanwhile the special features of these countries are also taken into consideration. It was planned to fulfil the needs of the above mentioned countries in harmony with the pre-accession policy. Its objective is to enhance human rights, institution building, rule of law, incorporating minority rights, fundamental freedoms, non-discrimination, reforms, economic and social development, reconciliation and reconstruction, and regional and cross-border cooperation. There are five components from which two concern all countries: the "support for transition and institution-building and the cross-border cooperation parts". The regional, human resources and rural development components are available only for candidate countries. [http://europa.eu/legislation_summaries/ agriculture/enlargement/e50020_en.htm]

3. The cross-border cooperation between Croatia and Hungary

3.1. The IPA programme

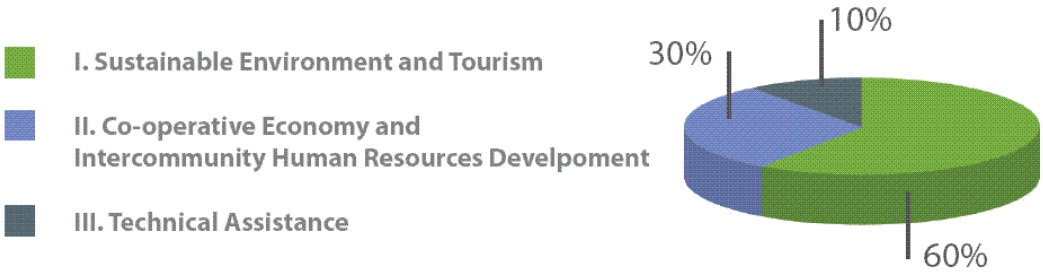
The cross-border cooperation between Hungary and Croatia dates back to the beginning of the new millennium. At first local actors were initiated at the border area to create the Hungary-Croatia Pilot Small Projects Fund relating to Hungarian National Phare Programme. Then the INTERREG Phare Programs were opened and later the Neighbourhood Programme was launched in a trilateral cooperation supplemented with Slovenia. It was an important progression in the cooperation at the external borders of the EU, since it involved external and internal (EU) sources for the same programme.

The Hungary-Croatia IPA Programme (Instrument for Pre-accession Assistance) 2007-2013 transfers more than 52 million Euro funding. As mentioned before, this tool gives financial help for candidate and potential candidate countries to support the acceptance and application of acquis communautaire and for the preparation for the common policies of the EU. It must be stressed again, that one of the five elements is cross-border co-operation. It has the goal to improve good neighborly relations, and „inspire" their sustainable development. Implementation is realized in a joint structure with joint decision making and projects. [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme, p. 7.]

[367] E.g. Pyrénnées-Cerdagne EGTC (Spain, France), Amphictyonia (Greek, Cyprus, Italian and French participants), Archimed EGTC (Italy, Spain, Cyprus), Bódva-Karst EGTC (Hungarian and Slovakian participants), Cerdanya Cross-Border Hospital (France and Spain), Duero-Douro EGTC (Portuguese and Spanish participants), In:http://egtc.kormany.hu/egtcs-in-europe

Two most important priorities were settled: Sustainable Environment and Tourism and Co-operative Economy and Intercommunity Human Resource Development.[368]

Image 2: Funding per priorities for Hungary- Croatia IPA Programme 2007-2013



Source: http://www.hu-hr-ipa.com/en/prog

To guarantee the real cross-border effect, project partners are needed from both sides for this programme. The joint cooperation is also a requirement: planning, financing, implementation should be carried out together. In Hungary three NUTS III areas are eligible: Zala, Somogy and Baranya counties. In Croatia besides border counties – Međimurska, Koprivničko-križevačka, Virovitičko-podravska and Osječko-baranjska – four other counties as adjacent regions: Varaždinska, Bjelovarsko-bilogorska, Požeško-slavonska and Vukovarsko-srijemska županija.

Image 3: Programme area



Source: http://www.hu-hr-ipa.com/en/programme_area

[368] Various projects were eligible for financing, including the establishment of joint programmes, construction of new cycling routes, studies, finding ways to help the integration of disadvantaged people into the world of work. http://www.hu-hr-ipa.com/en/

The programme has horizontal objectives – which are set on the grounds of specialities of this area. Joint structures must be created by maximizing cross-border effect, the requirements of sustainable development must be granted, Hungarian and Croatian language skills must be strengthened, equal opportunities should be given to genders, different ethnicities and disabled persons. [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme, p. 39.]

The Programme is in harmony and coherence with other development programs and different documents.[369]

The programme is carried out in a shared management system. The Managing Authority has a general responsibilty for the whole programme, the Certifying Authority checks expenditures and payments before they are forwarded to the Commission, while the Audit Authority checks and justifies the effective work of the management and the control system.[370]

A Memorandum of Understanding is signed by the parties to regulate their specific duties and obligations.

The successor of the IPA Programme 2007-2013 is the Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme 2014-2020. It belongs to the European Territorial Cooperation Programmes (ETC), which are elements of the Cohesion Policy of the European Union. These programmes support the general economic, territorial, social cohesion of the Union. As Croatia became the member of the EU, the programme is financed by the European Regional Development Fund. It means that principles, procedures, all norms - which rule the functioning of European cohesion policy - must be applied in this programme as well. The „new" programme shows a great continuity with its ancestor – apart from some special rules. The programme does not finance large-scale projects, rather it „supports selected cooperative strategic actions and pilot project priority fields such as enhancing economic co-operation, enhancement and preservation of environmental and natural assets or preventing the risk of loss related to them, fostering the lack of networks among local and regional administrations and improvement of communication between educational and training institutions and the actors of local economy". [Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme 2014-2020, p. 6.]

3.2. „4 Towers Project" –preserving and utilizing the local treasures

Buy small trumpet,
Red, white, lilac, yellow and blue,
Buy gingerbread,
Heart with mirror,
Beautiful!
(Sándor Weöres: Fair)

[369] It is coherent with e.g. National Strategic Reference Framework of the Republic of Hungary 2007-2013, National Spatial Development Concept of Hungary, Cohesion Fund Projects, Hungary, Transport Operational Programme for Hungary, Social Renewal Operational Programme for Hungary, Regional Operational Programme os Southern and Western Transdanubia, Croatian Draft National Strategy for Regional Development, National Programmes of the Republic of Croatia. In: IPA 2007-2013 Programme Document p. 58-63.

[370] Further a Joint Monitoring Committee inspects the execution of the programme, the Joint Technical Secreteriat helps it work and gives assistance to the Managing Authority. In: In: IPA 2007-2013 Programme Document p. 68.

The following project is an example how everyday people can directly benefit from an EU funded project. The 4 Towers project is co-funded by IPA Cross-Border Cooperation 2007-2013. It has five partners from four cities: Nagykanizsa, Kaposvár and two Croatian partners: Cakovec and Kapronca. Their cooperation has already a history, which shows success and serves as a guarantee. The materials used for this part of the paper are the documents of the Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme 2007-2013, „Four Towers" project.

The partners undertook to set up and organize a thematic route. The concept of the whole project is to find local people, local farmers, manufacturers, craftsmen, performers from the 30 km surroundings of the cities who posses local values. A joint database is built about them. Among these persons there are producers who deal with herbs, making extracts and capsules, beekeepers, goat keepers, producers of jam and pepper cream. There is a farmer who deals with organic fruit cultivation, there is a potter, a carver, a craftsman dealing with horn, gingerbread, jewellery. So the palette is extremely colorful. The database will help for tourists visiting this area, event organizors, local persons as well to find and enjoy these local specialities and values and discover the area from inside.

A new joint website and brand name is also created. The brand name – 4 Towers –will help to promote these persons with brochures, maps, mobile applications, free info points, road signs and different information boards. A free spot will be given for 5 local producers and 1 performer by all partners – they will be chosen by open tenders for 8 events of „the project towns", which is also a great possibility.

Local producers can join this new brand and have the possibility to have a reputation in a wider area. On the one hand, it can unite producers from both sides of the border; on the other hand it can also help them to find new markets. It is a well-known fact that it is a hard task to find market for small manufacturers, farmers, it is hard to advertise themselves, with special regard to the fact that they have to race with big supermarket chains. Building these possibilities can be a chance for these people to make their products more well-known. They can take part in different workshops gaining precious knowledge in marketing, making marketing plan, in sustainability with practical advises for everyday life. Environmental protection, EU tenders were also topics of workshops where the producers can also learn from each other and share their experiences. How to find markets using the possibilities of the 21st century? How to advertise local products? How to improve them? These were also key issues embraced by the held workshops.

„These enterprises can support the progress of tourist destination, improve the quality of life and shape the identity of the the Hungarian-Croatian cross-border region by creating new jobs. On the other hand, it is necessary to establish a coalition of forces and collaboration of inhabitants in the region. The results can offer a new development policy regarding this special area." [Péter, 2008, p.6].

Tourists can visit them getting the chance to have a sight into the processes, to discover the old traditions of craftmanship which are handed down from father to son in the cross border region, and of course they can purchase their excellent products.

Besides local producers the whole population of the area of the concerned cities benefits from the project: they can enjoy the festivals, find new „supply sources", buy the products of local and transborder craftsmen and farmers, enrich themselves with getting to

know the old traditions. It is not negligible that by buying from local producers people can support them.

The final result is the creation of a virtual thematic route - hallmarked by the brand name – in which values of the towns can be tied. So producers can benefit from cross border market, their jobs will be safeguarded, and finally, their identity will be enhanced. Furthermore, tourism can has benefits and a special new face.

Then the slogan of the IPA programme can come true: it is going to be "a cross-border region, where rivers connect, not divide."

LITERATURE

1. Horváth Zoltán [2005]: *Kézikönyv az Európai Unióról*, Magyar Országgyűlés, 2005.
2. Keller Krisztina – Kristina Svržnjak – Péter Erzsébet**:** *A magyar-horvát testvér-települési kapcsolatok alakulása a határ mentén.* Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák című nemzetközi konferencia, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron, 2014. november 12.
3. Medeiros, Eduardo [2010]: *Cross-Border Cooperation in EU Regional Policy: a fair deal?* , 2010., Downloaded: 26. 02. 2015 http://ww3.fl.ul.pt/pessoais/eduardo_medeiros/docs/pub_pap_em_cbc_eu_regional_policy.pdf
4. Péter Erzsébet [2008]: *A vállalkozási hajlandóság elemzése: A kiskereskedelmi- és vendéglátó vállalkozások példáján a Balaton Kiemelt Üdülőkörzetben, Ph. D disszertáció*
5. Roper, Stephen [2007]: *Cross-border and local co-operation on the island of Ireland: An economic perspective*, Political Geography 26 (2007)
6. Russo, Anna Margherita: Globalization and Cross border Cooperation in EU: A Transnational Research Agenda, Perspectives on Federalism, Vol. 4, issue 3, 2012
7. Regulation (EC) No 1082_2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006.
8. Regulation (EU) No 1302/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 amending Regulation (EC) No 1082/2006 on a European grouping of territorial cooperation (EGTC) as regards the clarification, simplification and improvement of the establishment and functioning of such groupings.
9. The Treaty of Rome, 25 March 1957, http://ec.europa.eu/archives/emu_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf
10. Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme, Programming Document for the Programming Period 2007-2013
11. Hungary-Croatia IPA Cross-Border Co-operation Programme, 2014-2020, Complete Draft on the Cooperation Programme
12. http://www.hu-hr-ipa.com/en/
13. http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/
14. http://egtc.kormany.hu/egtcs-in-europe
15. http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/enlargement/e50020_en.htm



A 2013. évi Gólyabál a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszán

AZ 590-688. KÖZÖTTI OLDALAKON
A PANNON EGYETEM
NAGYKANIZSAI KAMPUSZÁNAK
15. ÉVES SZÜLETÉSNAPJÁRA
KÉSZÜLT ÜNNEPI TANULMÁNYOKAT
OLVASHATTÁK!

KHEOPS®
Nemzetközi Tudományos Konferencia – sorozat
MÓR

Az első 10 konferencia az alábbi időpontokban került megrendezésre:
2006. május 31.
2007. május 30.
2008. május 14.
2009. május 20.
2010. május 19.
2011. május 18.
2012. május 16.
2013. április 26.
2014. augusztus 26.
2015. április 20.



Minden előadó részvételét köszönjük!