



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

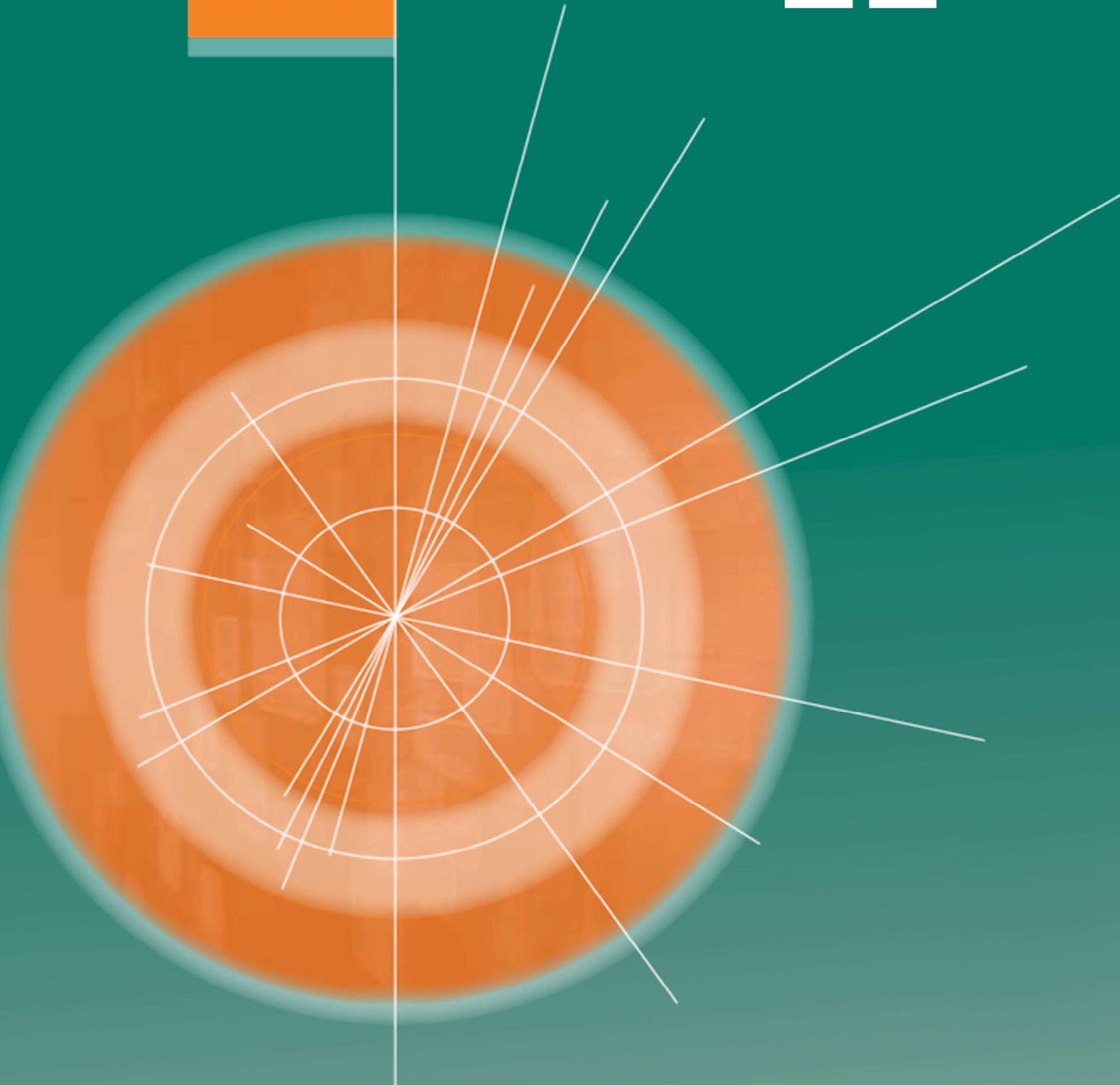
IX./2. kötet

Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században

2019



ÓBUDAI EGYETEM
KELETI KÁROLY GAZDASÁGI KAR



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA



EMBERI ERŐFORRÁS
TÁMOGATÁSKEZELŐ

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS A XXI. SZÁZADBAN
IX./2.

Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
2019
Budapest
Magyarország

Szerkesztette: Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Dr. habil. Garai-Fodor Mónika

ISBN 978-963-449-165-1ö

ISBN 978-963-449-167-5

Előszó

Mai világunkra kifejezetten igaz a mondás, hogy minden állandó, csak a változás örök. A digitalizáció hatására gyorsan változó világ olyan elvárásokat támaszt az élet minden területén, mely csak éber figyelemmel követhető és reagálható le. A Vállalkozásfejlesztés a XXI. században tanulmánykötet immáron kilencedik alkalommal jelenik meg az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karán. Célja olyan aktuális tanulmányok, kutatások, esettanulmányok összegző bemutatása, melyek hazai és nemzetközi kitekintésben mutatják be a menedzsment különböző területeinek aktuális kihívásait, jó gyakorlatait.

A kötet multidiszciplináris aspektusból közelíti meg a menedzsment, a vállalkozásfejlesztés és marketing tudományterületét, hangsúlyozva a területek közötti integráció fontosságát, a projekt szemléletet és a stratégiai gondolkodás jelentőségét a gyakorlatban.

A tanulmánykötet gyakorlatorientált mivolta okán egyaránt segítséget nyújt azoknak, akik ezen tudományterületeken oktatnak és azoknak, akik gyakorló szakemberként kell a piaci kihívásokra nap mint nap versenyképes megoldást nyújtaniuk. A tanulmánykötet egyfajta híd szerepet tölt be az elmélet és a gyakorlat között, bemutatva a vállalkozói szemlélet fontosságát a tudományos kérdések esetén is.

Ebbéli jellemzője révén is nagyban hozzájárul a Kart jellemző gyakorlatias oktatás fejlesztéséhez és a vállalati szereplők adekvát bevonását a felsőoktatás mindennapjaiba. Bízunk benne, hogy a kötetet haszonnal fogja forgatni a Tisztelt Olvasó Közönség, hozzájárulva a szakmai látókör bővítéséhez és nyitásához.

2019. október 31.

A Szerkesztők

Tartalomjegyzék

<i>Az országmárkázás jelentősége a XXI. század elején</i>	1
<i>Fürediné dr. Kovács Annamária</i> <i>Urbánné Treutz Ágnes</i>	
<i>Kommunikációs aktivitás elemzése egy kiválasztott borszaküzleten keresztül</i>	19
<i>Dr. habil. Garai-Fodor Mónika</i> <i>Takács Nikolett</i>	
<i>Az önkormányzati reform megítélése az önkormányzati dolgozók szemszögéből egy kérdőíves felmérés keretében</i>	26
<i>Dr. Hegedűs Szilárd</i> <i>Jakab Tekla</i>	
<i>A kommunikációs és digitális felügyeleti rendszerek szükségessége a veszélyes áruk biztonságos vasúti szállításához</i>	38
<i>Holicza Péter</i> <i>Tokody Dániel</i> <i>Papp József</i>	
<i>A termékelhelyezés hatása az Y generációra a Marvel Stúdió munkáin keresztül bemutatva</i>	46
<i>Kápli Hajnalka</i>	
<i>Informatikai rendszerek hatása a logisztikai hatékonyságra</i>	52
<i>Király Tamás</i> <i>Dr. habil. Reicher Regina Zsuzsánna</i>	
<i>Vezetési stílusok és konfliktusmenedzsment stílusok</i>	68
<i>Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla</i>	
<i>Nők a projektmenedzsmentben</i>	75
<i>Kopcsjak Kitti</i>	
<i>Kis- és középvállalatok Szlovákiában a foglalkoztatási formák tükrében</i>	81
<i>Dr. Korcsmáros Enikő</i>	
<i>A szépség, mint ideál a tizen és a huszonévesek körében</i>	90
<i>Maráczi Gréta</i> <i>Szatmáry Sára</i>	
<i>Változtasd meg a hozzáállásod, és megváltozik a világod! – A Nógrád megyei KKV-szektor vállalkozói attitűdvizsgálata</i>	97
<i>Nádasdi Andrea</i> <i>Dr. Csernák József</i>	
<i>Helyi termékek 4P-je</i>	107
<i>Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta</i> <i>Kiss Fanni</i>	
<i>Happyology, avagy a boldogság gazdasági tudománya</i>	114
<i>Szabó Krisztina Vivien</i>	
<i>A munkáltatói márkaépítés kommunikációs vetülete a vidéki kis- és középvállalkozásoknál</i>	122
<i>Dr. Székely Kinga Katalin</i>	
<i>Diplomás pályakezdők kiválasztása során alkalmazott vállalati gyakorlatok</i>	131

Tóthné Téglás Tünde

Digitális kalózok a filmekben is léteznek? – avagy az internetes kalózkodás hatása az EU filmiparára 148

Valociková Cyntia

Az új innováció irányítási rendszer bevezetése Magyarországon 155

Dr. Varga János

Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

A jó munka titka 164

Dr. habil. Velencei Jolán

Vastag Tímea

Korrepetitori példák 174

Az országmárkázás jelentősége a XXI. század elején

Fürediné dr. Kovács Annamária

Egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem, Üzleti Tudományok Intézete
kovacs.annamaria@gtk.szie.hu

Urbánné Treutz Ágnes

Egyetemi tanársegéd, Szent István Egyetem, Üzleti Tudományok Intézete
urbanne.treutz.agnes@gtk.szie.hu

Absztrakt: Az országmárka (country brand) mint fogalom 1996-ban jelent meg. Az országmárkázás tágabb kontextusát tekintve a helymárkázás egy formája, és szoros összefüggésben áll a desztinációk márkázásával. Abból a koncepcióból alakult ki, hogy az országok, helyek esetében ugyanúgy alkalmazható a marketing szemléletmódja és eszköztára, mint a termékek és szolgáltatások esetében. Az országmárkázás során az országimázst, az országgal kapcsolatban a fogyasztók fejében kialakult képet próbálják a márkázás eszköztárával tudatos céloknak megfelelően alakítani. Publikációinkban az országmárkázás és az országimázspépítés összefüggésrendszerét járjuk körül. A téma aktualitását adja, hogy a Magyar Turizmus Ügynökség 2017-ben kiemelt feladatként kapta országunk kormányától egy turisztikai országmárka építését.

Keywords: országmárka, országimázs, desztináció, turizmus

1. Bevezetés

A globális piacokon egyre erőteljesebb verseny zajlik az országok között. Az ezredfordulón felismerték azt a lehetőséget, hogy a termékek, valamint szolgáltatások piacán használt marketing eszközöket az országok közötti versenyben is alkalmazzák. A desztinációk, országok esetében adaptálják a márkázás már jól ismert és bevált gyakorlatát is. A stratégiai gondolkodás, a tudatos imázspépítés, a pontos pozicionálás, a márka arculatának átgondolt megtervezése hozzájárulnak ahhoz, hogy az országok jobban teljesítsenek a nemzetközi megmérettetésekben. A nemzetközi turisztikai piac átrendeződése miatt hazánk esetében a piacok megtartása szempontjából kiemelt jelentőségű a differenciálódás eszközeit kínáló márkázási stratégia.

2. Anyag és módszer

A publikáció egy szakirodalmi elemzést foglal magába. A releváns hazai és nemzetközi szakirodalmat tekintjük át és összehasonlító elemzést végzünk. A tanulmány második részében az országmárkaérték mérési módszerek adatait közöljük. A tanulmány harmadik részében a Magyar Turizmus Zrt., illetve a Magyar Turisztikai Ügynökség marketingterveinek és stratégiáinak tükrében vizsgáljuk az országmárka szerepét a turisztikai ágazat szempontjából.

3. Az országmárkázás elméleti megközelítése

3.1 A márkázás megnövekedett jelentősége

Az Amerikai Marketingszövetség márká definíciója Philip Kotler munkássága nyomán annyira elterjedt, hogy azóta is valamennyi meghatározó szakirodalmi forrásban azt használják a márká kifejezés értelmezésére. Eszerint a márká, azaz a brand egy név, kifejezés, formaterv, szimbólum vagy ezek kombinációja, ami adott eladó termékét vagy szolgáltatását azonosítja, megkülönbözteti a versenytársak termékétől, szolgáltatásától. (AMA, 2017) A márká jelentősége azonban messze túlhaladt az azonosító és jogi szerepen. A márkázás súlya mindenütt fokozottan nőtt. A megfoghatatlan termékek, így a szolgáltatások körében is. Jellemzővé vált szervezetek, intézmények, sőt személyek márkázása is. Jelen cikkünkben azt vizsgáljuk, hogy milyen elméleti alapokon terjedt el a helyek, desztinációk, de mindenek felett az országok márkázása.

3.2 Az országimázs az országmárkázás szempontjából

A modern megközelítések a márká definíciók fókuszát a fogyasztókra helyezik, és a márkát úgy fogalmazzák meg, mint a fogyasztókban élő kép, imázsok összessége egy márkával kapcsolatban. (pl. Van Ham 2002-es definíciója) Az országmárkázás ennek tükrében az országimázs tudatos építésének az a formája, amelyben tudatos márkázási eszköztárral építik arculatukat, vagyis márkázzák megjelenésüket. (Jenes, 2014) Ha nem alakítanak ki tudatosan egy karakteres képet egy országról, akkor a fogyasztók sztereotípiákat fognak kreálni, amelyet később nagyon nehéz felülírni, megváltoztatni. A szakértők azt is látják, hogy minél kevesebbet érintkezik valaki egy országgal, annál inkább sztereotipizált kép él benne az országgal kapcsolatban. A spontán imázsalakulás valamilyen irányba terelése jelentős marketingkihívás. (Papadopoulos 2002 in Töröcsik-Somogyi, 2009) Az imázs egyfolytában változik. Tényszerű és érzelmi hatások egyaránt befolyásolják. Az országmárkázással érvet, egyben emocionális dimenziót adunk az országhoz, mint márkához. Ezzel szemben a márkázatlan országok számára nehéz a figyelem felkeltése. Az imázs és a reputáció egy ország stratégiai értékének meghatározó részét képezik. (Van Ham 2002 in Töröcsik-Somogyi, 2009)

Az országimázs vizsgálatával az 1960-as évektől foglalkozik a szakirodalom. Elsősorban azt kutatták, hogy az országéredet hogyan befolyásolja a termékválasztást. Ezt country of origin effectnek nevezzük. „Az országéredet imázs a termék átfogó imázsának az a része, amely a termék adott országból való származása alapján alakul ki. Tehát az országéredet imázs olyan sztereotípiákból adódik, amelyet a termék iránt azért táplálnak, mert az bizonyos országból származik.” (Malota, 2003) Bizonyos termékekért például hajlandóak többet fizetni a fogyasztók azért, mert azok egy bizonyos országból származnak. A származási helyből kifolyólag jobb minőséget tulajdonítanak ezeknek a termékeknek. Például a francia parfümöknek, a kubai szivarnak, a svájci óráknak vagy a német autóknak. Az 1980-as évektől vált jellemzővé az országimázs tudatos vizsgálata más marketing megközelítések szemszögéből is. A vizsgálatok egy idő után fokozatosan kiterjedtek mindazon országmarketing tevékenységek elemzésére, melyek egy ország tudatos imázsépítését hivatottak szolgálni.

Szeles 1998-ban rámutatott arra a problémára, hogy az országimázst kétféle megközelítésben kezelik a szakmai körök:

- Az országimázs „esernyőfunkciót” tölt be: tartalmi elemeit, összetevőit, tartalmi tényezőit az adott ország termékei, márkái, különböző szervezetei együttesen alkotják.
- Az ország maga egy termék, amely sokrétű és összetett, és elemek sokaságára bontható fel. Hasonló a termékimázshoz, annyi különbséggel, hogy jellemzői

összetettebbek, bonyolultabbak. Ez utóbbi vált elterjedtté a szakmai körökben. Mi is ezt a megközelítést valljuk magunkénak.

Az országimázs egy multidimenziális fogalom. Abban a szakértők egyetértenek, hogy minden országnak van imázsa, függetlenül attól, hogy tudatosan törekszik-e az imázsépítésre vagy sem. Az országimázs egy adott országról kialakult nézetek, hitek, vélemények összessége. Az országimázst különböző benyomások alakítják, melyek az embereket egy adott országgal kapcsolatban érik. Az országimázs megítélése ezért személyenként teljesen eltérő lehet. (Kotler et al., 1993) Papp-Váry (2007) szerint az országimázs egy nemzetről, országról szerzett információk összessége. Racionális és irracionális elemei is vannak. Ő is hangsúlyozza a szubjektivitás fontosságát az imázs alakulásában.

Martin-Eroglu (1993 in Jenes 2014) megfogalmazásában az országimázs „azoknak az információk, leíró és következtető hiteknek az összessége, amelyek az emberek fejében egy országgal kapcsolatban léteznek. Az országimázs kapcsolatban áll a lakosok, illetve a desztinációk imázsával. „

Az országimázsnál ugyanazokat az alcsoportokat lehet megállapítani, mint az imáznál általában.:

- spontán keletkezett imázs vs. tervszerűen kialakított, tudatos imázs
- meglévő imázs vs. kívánatos imázs
- belső vs. külső imázs

Az imázs irányultságát tekintve lehet külső és belső imázs. Nem csak az számít, hogy más országokban élők mit gondolnak az országról, hanem az is, hogy az adott országban élők mit gondolnak saját magukról és hazájukról. (Szeles, 1998)

Az országimázs tehát az a kép, amelyet külső és belső tényezők egyaránt befolyásolnak, teljesen szubjektív és folyamatosan változik. Pike (2006) számos szakértővel egyetértésben azt a megállapítást teszi, hogy az országimázs meghatározása és annak megértése, hogy az a kép miért úgy áll össze a fogyasztók fejében ahogy van rendkívül nehéz. Az országmárkázás pedig az a tevékenység, amellyel tudatos marketing munkával ezt az imázst a kívánt céloknak megfelelően formálni kívánjuk. Az országmárkázási stratégia kidolgozása előtt mindig fel kell tárnunk az adott országgal szemben kialakult imázst.

Töröcsik és Somogyi (2009) egy táblázatban foglalták össze, hogy neves szerzők írásai szerint milyen tényezők határozzák meg egy-egy ország imázsát.

Szerző	Az országimázs meghatározó elemei
Nagashima (1970)	üzletemberek és fogyasztók fejében élő kép, ismertség, hírnév, sztereotípiák, az ország tipikus termékei, nemzeti jellegzetességek, hagyományok, történelem, gazdasági és politikai háttér
Wish, Deutsch és Biener (1970)	földrajzi adottságok, gazdaság, politika, kultúra
Toth -Romeo (1992)	presztízs (nemzeti termékek, márkák megítélése), design, innovativitás, szakszerűség (pl. szorgalom, kemény munka, részletekbe menő alaposág, stb)
Graby (1993)	fizikai elemek (földrajz, természeti erőforrások, demográfia), kulturális elemek (történelem, kultúra), személyiségi elemek (név, zászló, híres emberek), kapcsolati elemek (kormányokkal, nemzetközi szervezetekkel), kontrollált elemek (tudatos országgép alakítás)
Martin- Eroglu (1993)	természeti adottságok, gazdasági fejlettség, technológiai fejlettségi szint, társadalmi háttér, ott élő emberek jellemzői

Kotler et al (1993)	földrajzi adottságok, történelem, művészet, zene, állampolgárok, az emberek fejében kialakult vélemények és eszmék összessége
van Ham (2001)	földrajzi adottságok, történelem, etnikai motívumok
Papadopoulos (2002)	erős sztereotípiák, amelyek befolyásolják az összes lehetséges célcsoport viselkedését, a megítélés nagyban függ a szituációtól
Kleppe, Iversen-Stensaker (2002)	esztétikai és érzéki kvalitások összege, mint az élmények, hitek, ideák, benyomások, emlékezetek, amiket az adott személy az adott helyről birtokol
Denig (2004)	történelem, kultúra, ország nyelve, vallott értékek
Jenes (2005)	földrajzi-természeti adottságok, történelem, társadalmi tényezők, gazdasági, kereskedelmi faktorok
Maurice (2007)	földrajzi adottságok, gazdaság, politika, kultúra, klíma, észlelés, az ország mérete, személyes elemek, szerzett információk

1.táblázat: Az országimázs meghatározó elemei

Forrás: Töröcsik-Somogyi, 2009, 22. o.

Az ország pozícionálását segítő elemeket számos szakirodalmi kutatásra hivatkozva Piskóti (2016) az alábbiakban foglalta össze:

- az ország tipikus termékei, nemzeti jellegzetességek, hagyományok,
- politikai háttér, nemzetközi kapcsolatok (nemzetközi szerepek, konfliktusok)
- természeti, földrajzi adottságok, klíma, ország mérete, környezet (tisztaság, környezetvédelem)
- presztízs (nemzeti termékek, márkák megítélése), design, innovativitás, szakszerűség (pl. szorgalom, kemény munka, részletekre menő alaposág),
- gazdasági fejlettség, technológiai szint, társadalmi háttér, ott élő emberek jellemzői, hasonlóság, rokonság, etnikai motívumok,
- történelem, művészet, zene, kultúra jellemzői, állampolgárok fejében kialakult eszmék és vélemények összessége,
- hitek, ideák, benyomások, emlékezetek, amiket az adott személy a helyről birtokol.

Az országimázs formálásakor arra is gondolnunk kell, hogy a különböző célcsoportok különböző célokkal és elvárásokkal rendelkeznek, akiket különböző módon tudunk elérni. Ez indokoltá teszi egyszerre több imázs egyidejű létezését. (Kozma, 2000) Az országnak érdemes egységes üzenetet közvetítenie, ami minden célcsoport számára vonzó, de a marketingtevékenység során figyelni kell arra, hogy az egyes célcsoportok felé differenciált formában közvetítsük. Az országot meglátogató turisták által észlelt imázs függ az illető kulturális háttérétől, életkorától, preferenciáitól és sok egyéb tényezőtől. Az ország megítélését egyszerre befolyásolja mind a kapott szolgáltatások minősége mind pedig az országról kialakult általános kép.

3.3 Az országmárkázás (country branding) definiálása

A „placebranding”, a területek, a „hely” márkázásának fogalmát lesőként Philip Kotler használta a városok, régiók, országok, turisztikai desztinációk, úti célok márkázására, a turistákért, befektetőkért, látogatókért folytatott versenyre értelmezve. (Piskóti, 20016) Már 1993-ban megjelent könyve alapmú a helymarketingről, mely az országokkal is foglalkozott: „Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations”. Az országmárka (country brand, nation brand) mint fogalom 1996-ban jelent meg. Simon Anholt nevéhez köthető. Anholt olyan

nagy multinacionális cégek marketingjével foglalkozott, mint a Coca-Cola és a Nescafé. Ezeknek a nagy márkáknak a menedzselésével kapcsolatos tapasztalatait adaptálta egy olyan területre, amelyen magasabb rendű célok elérését látta megvalósíthatónak.

Az országmárkázás elmélete a 2000-es évek elején került a figyelem középpontjába. Az ezredfordulón vált tudatos gyakorlattá a márkázás az országok esetében. A szakterület jelenlegi legfontosabb kérdései közé az országmárka értéke került. Ennek szellemében úgy tekintenek az országgépre, mint ami a piacon a termékekhez hasonlóan pozicionálható, és értéke különböző indexek segítségével mérhető.

Az országmárka építésének fő területei a következők (Piskóti, 2016):

1. Milyen tényezőkre, elemekre építsük fel a márkát, azaz milyen tulajdonságok, adottságok, teljesítmény alapján különböztessük meg az országunkat?
2. Milyen modellek, módszerek mentén mérhető a márkaérték? Hogyan és mikor térül meg a márkaépítés? Hogyan igazolható a közösség felé annak eredményessége?
3. Milyen marketingtevékenységgel valósíthatjuk meg a tervezett erős márkát? Hogyan hozhatjuk létre az ország versenyképességét növelő nagyobb márkaértéket? Hogyan fejlesszük és kommunikáljuk?

3.4 Az országmárkázás célja

Simon Anholt (2014), a National Brand Index megalkotója szerint, ha egy országról nagyon jó, pozitív kép alakul ki, akkor minden könnyű és olcsó. Több turista érkezik, több befektető és drágábban adhatja a termékeit. Azok az országok, amelyek nem foglalkoznak a saját márkájuk építésével, azok lemaradnak a versenyben. Ezért vették át a nemzetek a globális cégek stratégiáját. Olins (2004) szerint a győztes országok meggazdagodnak és erősek lesznek, a vesztesek pedig gyengék és szegények maradnak. Minden nemzet arra törekszik, hogy megtalálja annak lehetőségét, hogyan tudná egyéniségét, kultúráját, történelmi múltját és egyéb értékeit kibontakoztatni. Bemutatni azt, amitől mindenki számára felismerhető lesz. Ez turisztikai, kereskedelmi és politikai célokat szolgál és még annál is többet. Ez ösztönzi a nemzeteket arra, hogy a globális cégek által már hosszú évek óta sikeresen használt marketing és márkázási stratégiákat átvegyék. Ennek a szemléletnek megfelelően az országok ugyanúgy pozicionálhatók a piacon, mint a termékek és a szolgáltatások. Fontos, hogy a termékek márkáihoz hasonlóan az országok márkái is megkülönböztethetőek és könnyen felismerhetőek legyenek. Céljuk a figyelem és a vágy felébresztése a kipróbálásra, ami jelen esetben egy beutazás, egy befektetés vagy egy termék megvásárlása lehet. Általános nemzetgazdasági hatásain túl az országmárkázás turizmusra gyakorolt hatásai Morrison (2013) szerint:

- Javítja a desztináció imázsát
- Megerősíti a már létező egyedi imázst és személyiséget
- Segíti a mérést az országmárka építésében dolgozók részére
- Világossá teszi a kitűzött célt, növeli az elvárásokat és vonzó új ígéretet nyújt.
- Megkülönbözteti a desztinációt a versenytársaitól.

Az országmárkázás célkitűzései egyrészt külföldiek (magánszemélyek, vállalkozások és nemzetközi szervezetek), másrészt a hazai lakosság és vállalkozások felé irányulnak. Az országmárkázásnak a gyakorlatban sokszor az elsődleges, de semmiképpen sem kizárólagos célja, hogy külföldi turistákat vonzzon az országba. Az országmárkázási stratégiák kialakítása általában ennek a szempontnak az elérése miatt történik, ezért az elsődlegességét elfogadhatjuk, de a kizárólagosságát nem. Papp-Váry (2006) alapján az országmárkázás célkitűzéseit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- külföldre irányuló célkitűzések:

- több turista érkezzen az országba és azok többet költsenek,
- nőjön a külföldi tőkebefektetések száma és értéke az országban,
- az országból származó termékek sikeresebbek legyenek a világpiacon,
- nagyobb szerep a nemzetközi szervezetekben
- belföldre irányuló célkitűzések:
- a belföldi turizmus ösztönzése,
- a magyar vállalkozások maradjanak az országban
- növekedjen a magyar termékek értékesítési lehetősége
- a lakosok ne vándoroljanak ki más országokba

Fontos, hogy az ország szimpatikus úti célként jelenjen meg a külföldiek előtt, de az is, hogy a hazai turisták hazai desztinációkat válasszanak szabadidő eltöltésük céljául. Közgazdasági szempontból nem a beutazó turisták számának növekedése, hanem azok költségeinek növelése a fő cél. Az ország gazdasági felemelkedése szempontjából kiemelkedően fontos, hogy érkezik-e tőke az országba. A befektetők a célországok mérlegelése során nem csak gazdasági, hanem kulturális és társadalmi kérdéseket is figyelembe vesznek. Például azt, hogy az adott országban milyen az életminőség, a gyerekek iskoláztatási lehetőségei, a kulturális lehetőségek és az áruválaszték. Az export fejlesztése kapcsán kapcsolódik össze legszorosabban a kereskedelmi márkázási gyakorlat valamint az országmárkázás. A hazai márkáknak akkor vannak jó lehetőségeik a külpiacokon, ha az ország megítélése kedvező. Az imázstranszfer jelentősége kiemelkedő. A country of origin hatás befolyásolja a vásárlók döntéseit. Az országmárka építésének azonban nem csak gazdasági jelentősége van, hanem politikai is, mivel a kedvező vagy kedvezőtlen megítélés befolyásolja, hogy milyen szervezetekben és mekkora befolyással vehetnek részt országunk képviselői. A belföldre irányuló országmárka építésnek nem csak a turisztikai szektorban van jelentősége. A gazdaság életképessége szempontjából fontos kritérium, hogy a hazai vállalkozások az országban maradjanak, és ne menjenek el pl. Szlovákiába a kedvezőbb adózási feltételek miatt, illetve ne vándoroljanak ki tömegesen a munkavállalók a kedvezőbb jövedelmi lehetőségek miatt Nyugat-Európába. A pozitív országmárkának következménye a hazai termékek iránt mutatkozó hazai kereslet is.

3.5 Az országmárkázás sajátosságai a termékmárkázáshoz képest

Az országmárkázásnál figyelembe kell venni, hogy egy ország és egy termék sok szempontból nem említhető egy lapon. Olins (2004) szerint az alapvető különbség, hogy az országok méltóságot hordoznak magukban, míg a termékek nem.

A termékmárkázás és az országmárkázás közötti különbségeket Jenes (2013) több szempontból és több szerzőre alapozva is körüljárta. Fan (2006 in Jenes 2013) szerint a legnagyobb különbség, hogy a termékek visszavonhatók és változtathatók. Az országok nem megfoghatóak, így nehéz az elemeiket meghatározni vagy leírni. Az egyetlen előny, amit a nemzetmárka nyújthat inkább emocionális, mint funkcionális. A termékmárkának egyetlen tulajdonosa van, a nemzetmárkának viszont több. A nemzetmárka nevét kialakulása után már nem könnyű megváltoztatni, ellenben a termékmárkát. Az országmárkának nincs egyetlen tulajdonosa, hanem minden ott élő az. Az országmárkát az otlakóknak el kell fogadniuk ahhoz, hogy sikeres lehessen. Az egyik legnagyobb kihívás az, hogy a nemzet imázsa összetett, és nehezebb egy egységes kép kialakítása.

	Nemzetmárka	Termékmárka
Ajánlat	nincs	termék vagy szolgáltatás
Attributumok	nehezen meghatározhatók	jól meghatározhatók
Előnyök	emocionális	funkcionális
Imázs	összetett, változatos, bizonytalan	egyszerű, tiszta

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században

Asszociációk	másodlagos, nagy számú, diverzifikált	elsődleges és arányaiban kevesebb másodlagos
Cél	országimázs promotálása	az értékesítés elősegítése, kapcsolatok fejlesztése
Tulajdon	tisztázatlan, összetett, sokrétű	egyetlen tulajdonos
Célközönség	diverzifikált, nehezen meghatározható	meghatározott célszegmens

2. táblázat: A nemzetmárka és a termékmárka összehasonlítása

Forrás: Fan, 2006 in Jenes, 2013, 33. o.

Az országmárka és a klasszikus márka összehasonlításával foglalkozott Papp-Váry is. Az alábbi táblázatban az ő összegzését ismertetjük.

Klasszikus márka	Az ország mint márka
Tiszta tulajdonviszonyok	Igazi tulajdonos nincs, minden ott élő az.
A menedzsment, a tulajdonos döntése	A „menedzsmentet” (demokráciában) az állampolgárok választják
Cél: profit a tulajdonosnak	Cél: a polgárok jóléte, életképes közösség
Felülről vezérelt, top-down kontroll	Alulról, közösségi értékek által, bottom-up (demokráciában)
A márka imázsa néhány elemből áll össze	A márka imázsa rengeteg elemből állhat össze
Konzisztens marketingkommunikáció kevés csatornán	Többnyire nem koordinált kommunikáció sok csatornán (ahol van országmárka központ, ott ez javítható, de a normál márkák konzisztenciája aligha elérhető)
A márkanév kitalált, megváltoztatható	A márkanév a földrajzi terület, nem változtatható meg
A márka időleges	A márka örökké akar élni

3. táblázat: A klasszikus márka és az országmárka különbsége

Forrás: Papp-Váry, 2007, 67. o.

A desztinációk márkázásának legnagyobb problémája az, hogy a „termék” maga nagyon összetett. Sok összetevője van: szállások, catering, események, szórakoztatás, kulturális helyszínek, természeti és épített környezet. Ezen tényezők nagy része felett a márka kiépítőink és gondozóinak csak kevés hatalmuk van. A marketing mix 4P-jét ezen sajátosságokból kiindulva Morgan et al. (2002 in Töröcsik-Somogyi, 2012) kiegészítették még 2 P-vel, amelyek a Politics és a Paucity.

Politics, azaz politika: ahhoz, hogy sikeres legyen a márkázás az önkormányzatok, a kormányzat szerves közreműködése szükséges, mind az előkészítés, mind a megvalósítás terén. Sokszor a márkázás sikerességét még meg is nehezítik a hozzá nem értésük miatt.

Paucity, azaz szűkösség: a desztinációk márkabüdzsége jóval alacsonyabb, mint a nagy világmárkák költségvetése. Ugyanakkor térbeli értelemben azonos területen kell versenyezniük. A turisták 70%-a 10 turisztikai értelemben vezető országot látogat, ezért a többiek számára a niche, azaz a részi marketing lehetőségei adóttak.

A marketing szakirodalom „touch point”-nak, azaz „érintkezési pont”-nak nevezi azokat az alkalmakat, amikor a fogyasztó találkozik egy márkával. Egy termékmárka esetében viszonylag behatárolható, és a menedzsment többnyire jól is tudja kontrollálni, például, hogy hol legyen a termék a polcon, mi legyen a reklám, hogy nézzen ki a honlap stb. Az országmárkázás esetében ezeknek a találkozási pontoknak a száma végtelenül sok és kontrollálhatatlan. A márkáról kialakult képet egyaránt befolyásolják a járókelők, akiktől tájékoztatást kérnek a turisták, a taxisok, az illemhelyek tisztasága vagy a vendéglátósok, és még sok minden más. Emiatt fontos, hogy az országmárka épülése nem egy központi koordinációs szervezettől függ. Az országmárkázás ebből kifolyólag PPP, azaz public-private partnership kell, hogy legyen, ami azt jelenti, hogy a politikusoknak, üzletembereknek és civileknek egyaránt részt kell venniük benne. (Papp-Váry, 2009)

3.6 Országmárkaérték

Az országmárkázás egyik legaktuálisabb kérdésfelvetése a márkaérték megállapítása. Az a kérdésfelvetés, hogy az országnévnek mekkora értéke van. Milyen szerepe van például a GDP alakulásában. Például mennyit kellene fizetnie, ha egyik napról a másikra nem használhatná a (márka)nevét és bérelnie kellene azt. Magyarország márkaértéke 2005-ben 78 milliárd dollár volt az Anholt-GMI Brand Index alapján. (Ez az érték magasabb volt, mint Lengyelországé vagy Csehországé.) Többtenyezős modellek szolgálnak arra, hogy a márkaérték összetevőit meghatározzák. A legismertebb és legtöbbet idézett modell Anholt Nation Brand Hexagon modellje. Eszerint egy ország márkaértékét hat terület határozza meg: az ország turizmusa, exportja, a kormányzás (kül- és belpolitika), a befektetések és letelepedés, az ország kultúrája és kulturális örökségei, illetve az ott élő emberek. (Ujhelyi, 2017)

Export: Egy ország exportált márkái, ha feltüntetik, hogy pontosan honnan is érkezett az áru.

Kormányzás: Az ország kormányának döntéseit hagyományosan a diplomáciai csatornákon közvetítik. A döntéshozók ma sokkal közelebb vannak a nemzetközi médiához, mint valaha.

Kultúra, örökség: Egy ország kulturális cselekedetei és exportjai. Például egy nemzeti opera világtornéja, egy híres író munkássága, egy nemzeti sportcsapat sikerei.

Emberek: Az országban élő emberek: a fontosabb vezetők, a hírességek és a népesség egésze – beleértve, hogy hogyan viselkednek külföldön, illetve hogyan fogadják a látogatókat itthon. Az imázs legfőbb befolyásolói.

Turizmus: Az ország turizmusmarketingje. Az ide látogató turisták és üzletemberek tapasztalatának együttesen van a legnagyobb visszhangja az országmárka építésénél.

Befektetések és letelepedés: Mennyire vonzza az ország a külföldi beruházásokat, illetve a külföldi munkaerőt vagy tehetségeket.

2005 és 2007 között végezte a kutatást Anholt, majd megállapodást kötött az amerikai GFK-val. A kutatás a világ 4. legnagyobb szociológiai felmérése lett. 50 ország bevonásával évente 20.000-38.000 főt kérdeznek meg. Ez alapján alakítják ki az országmárkák rangsorát. Anholt 2016-ban kritikát fogalmazott meg saját modelljével kapcsolatban. Eszerint ez a hat tényező nem magyarázza kellőképpen egy ország imázsát. Az országok nem feltétlenül márkázhatók azokon a csatornákon keresztül, amelyeken keresztül a klasszikus márkákat reklámozzuk. A belső megújulás sokkal fontosabb, mint a promóció. Kifejezetten rossznak tartja, ha egy ország propagandát folytat, hogy jobb helynek tüntesse fel magát, mint amilyen. A hat tényező közül legfontosabbnak az exportot tartja. Például Németország jó autókat gyárt és a megbízható autómárkáival építi a jó imázsát. Öt újabb tényezőt határozott meg, ami igazán befolyásolja egy ország imázsát: erkölcs, szépség, relevancia (mi köze van az országnak a fogyasztóhoz), erő és fejlettség. Ezek közül is az erkölcsöt tartja a

legfontosabbnak. Így hozza létre új indexét, a Good Country Indexet 2014-ben. Ezzel mérik, hogy az egyes országok mit tesznek a világéért, más országokért.

Számos más országmárka értékelő rendszer létezik a nemzetközi piacokon. Ezek egymástól akár jelentősen is eltérő metodológiát használnak arra, hogy indexálják az ország márkákat. A következő fejezetben ezeket a mérési módszereket mutatjuk be részletesen.

4. Országmárkaérték mérési módszerek

4.1 Bloom Consulting

A madridi székhellyel rendelkező Bloom Consulting 193 ország márkateljesítménye alapján évente országmárka rangsort alakít ki a kereskedelem és a turizmus függvényében. A felmérés alapját a Bloom Consulting márkázási kereke adja, melynek öt célja, illetve dimenziója van minden országra, városra, régióra nézve:

- az adottságok vonzereje
- a turizmus vonzereje
- a befektetések vonzereje
- az exportok erősítése
- a kiválóságok erősítése (a nyilvános diplomáciai erőfeszítések növelése)

Mindegyik dimenzióknak és célnak különböző célcsoportja van, melyek mindegyike egyedi igényekkel rendelkezik. Az adottságok a munkaerőt célozzák meg, melynek célja a megfelelő életmód biztosítása. A turizmus célcsoportja a turisták, ahol az élmények generálására helyeződik a hangsúly. A befektetések a befektetők és részvényesek számára válik jelentőssé, akik ezáltal az előny elérésére törekednek. Az exportok számára a vállalatok alkotják a célközönséget, akik egyediséget próbálnak elérni a piacon. A kiválóságok révén a közvélemény csodálatának megnyerésére törekedhetnek. Ezek alapján egy márkázási metódus során egyedi, személyre szabott stratégia alkotható az egyes dimenziók külön-külön való figyelembevételével. (Bloom Consulting, 2017) (1. ábra)



1. ábra: A Bloom Consulting márkázási kereke

Forrás: Bloom Consulting, 2017, 3. o.

Az öt közül a turizmus és a befektetés dimenziók módszertanát kidolgozta ki egyedül a cég, ezáltal felállítható az országok turisztikai és kereskedelmi (befektetés dimenzió által) rangsora.

A turizmus esetén a mérés módszertani alapját négy fő tényező adja: az adott ország turisztikai szektorának gazdasági teljesítménye, illetve annak online teljesítménye, digitális mérések, továbbá pontos és objektív márká-rangsor. A négy változó összege eredményezi az országok rangsorban elfoglalt helyét. Az adott ország turisztikai szektorának gazdasági teljesítményét a nemzetközi turisták összes éves turisztikai bevételeinek átlaga és az idegenforgalmi növekedés figyelembevételével számítják. A

digitális mérések változó a turisták által online keresett turisztikai információkra (kultúra, általános információk, speciális tevékenységek) épülnek. A rangsor a Nemzeti Turisztikai Szervezetek stratégiai pozíciójának hitelességét értékeli. Az online teljesítmény változó weboldal és közösségi média adatok elemzésén alapul. (Bloom Consulting, 2017)

A turizmus tekintetében a Top 25 ország rangsorában 2017-ben az Amerikai Egyesült Államok áll az első helyen, második Thaiföld, harmadik Spanyolország. (1. táblázat) Magyarország világszinten az 57., európai rangsorolásban a 22. pozíciót foglalja el. Európai szinten két helyet rontott az előző évhez képest. A szomszédos országokat vizsgálva, Ausztria és Horvátország előzi meg hazánkat. (Bloom Consulting, 2017)

USA	6.Franciaország	11.Törökország	16.Mexikó	21.Dél-Korea
Thaiföld	7.Kína	12.Macao, Kína	17.Svájc	22.India
Spanyolország	8.Németország	13.Szingapúr	18.Ausztria	23.Malajzia
Hong Kong, Kína	9.Egyesült Királyság	14.Japán	19.Görögország	24.Hollandia
Ausztrália	10. Olaszország	15.Kanada	20.Portugália	25.Taiwan

4.táblázat: A Top 25 ország országmárka rangsora a turizmus tekintetében

Forrás: Bloom Consulting, 2017 alapján saját szerkesztés, 2018

A kereskedelem esetén a mérés módszertani alapját ugyanúgy a négy fő tényező adja, mint a kereskedelem esetén: az adott ország turisztikai szektorának gazdasági teljesítménye, illetve annak online teljesítménye, digitális mérések, továbbá pontos és objektív márká-rangsor. A négy változó összege eredményezi az országok rangsorban elfoglalt helyét. A különbség a turizmus dimenzióhoz képest a figyelembe vett adatok, melyek meghatározzák a tényezőket. Az adott ország kereskedelmének gazdasági teljesítményét a nettó külföldi közvetlen befektetések beáramlásának és a nettó külföldi közvetlen befektetések növekedésének figyelembevételével számítják. A digitális mérések változó az üzleti környezetre, a társadalmi-gazdasági tényezőkre és a stratégiai szektorokra épülnek. A rangsor a vizsgált országban jelen lévő Investment Promotion Agency (Nemzeti Befektetési Ügynökség) stratégiai pozíciójának hitelességét értékeli. Az online teljesítmény változó weboldal és közösségi média adatok elemzésén alapul. (Bloom Consulting, 2017)

A kereskedelem tekintetében a Top 25 ország rangsorában 2017-ben, ahogy a turizmus tekintetében is, első helyen az Amerikai Egyesült Államok állt. Második helyen az Egyesült Királyság, míg harmadik helyen Brazília foglalt helyet. (Bloom Consulting, 2017) (2. táblázat)

USA	6.Kanada	11.Németország	16.Hollandia	21.Svédország
Egyesült Királyság	7.Ausztrália	12.Spanyolország	17.Törökország	22.Chile
Brazília	8.Franciaország	13.Thaiföld	18.Olaszország	23.Kolumbia
Kína	9.India	14.Írország	19.Mexikó	24.Luxemburg
Hong Kong, Kína	10. Singapúr	15.Oroszország	20.Indonézia	25.Szaúd-Arábia

5.táblázat: A Top 25 ország országmárka rangsora a kereskedelem tekintetében

Forrás: Bloom Consulting, 2017 alapján saját szerkesztés, 2018

4.2 Anholt Nation Brand Index

A Simon Anholt által 2005-ben kifejlesztett Anholt-GfK Nation Brands IndexSM (NBISM) segít a szervezeteknek és a kormányoknak megérteni, mérni és egy erős nemzeti hírnevet és imázst felépíteni. Az index a vizsgálatba vett 50 ország márkaimázsának teljesítményét és minőségét méri hat dimenzió figyelembevételével. A hat dimenzió tartalmazza a kormányzatot, az exportot, a turizmust, a beruházásokat és bevándorlásokat, a kultúrát és örökséget, illetve az embereket. (nation-brands.gfk.com) (2. ábra)



2.ábra: Anholt NBI-hexagon

Forrás: nation-brands.gfk.com, 2018

Az elemzések alapján az első helyet Németország foglalta el 2017-ben, mely közepes mértékű javulással érte el a pozíciót a 2016-os második helyezéséhez képest. Nagy mértékű, pozitív javulás tapasztalható a második helyre került Franciaország és a harmadik helyen végzett Egyesült Királyság esetében is. A Top 10 országok vizsgálata során Japán esetén tapasztalható a legkiemelkedőbb változás, ahol a változás meghaladta a 2.0 pontértéket 2016-ról 2017-re. (3. táblázat)

Ország	2017 rangsor	2016 rangsor	Pontok változása 2017 vs. 2016
Németország	1	2	+0.99
Franciaország	2	5	+1.56
Egyesült Királyság	3	3	+1.27
Kanada	4	4	+0.96
Japán	4	7	+2.12
Amerikai Egyesült Államok	6	1	-0.63
Olaszország	7	6	+0.74
Svájc	8	8	+1.34
Ausztrália	9	9	+0.76
Svédország	10	10	+1.30

NBISM pont változások: kis változás: +/-0.26-0.50; közepes: +/-0.51-1.00; nagy: > +/-1.00

6.táblázat: Top 10 vezető ország az NBISM rangsora alapján

Forrás: <http://nation-brands.gfk.com/>, 2018

4.3 Brand Finance Nation Brands

A Brand Finance tanácsadó cég által megalkotott Brand Finance Nation Brands (Országmárka) célja hasonló a korábbiakban bemutatott mérésekhez, bemutatni az erős illetve a gyenge országmárkákat. Az országmárka meglakotásához a módszertan hat lépésből áll:

1. lépés: Az országmárka erősségének meghatározása, BSI (Brand Strength Index) (Márkaerősségi index) megalkotása. Ennek három alappillére: a beruházások, a társadalom, a termékek és szolgáltatások. A három alappillér további tényezőkből épül fel, így a beruházások pillér tartalmazza a kormányzáshoz, a piachoz, és az emberek és szakértelemhez, míg a termékek és szolgáltatások pillér a kormányzáshoz, a piachoz és a turizmushoz kapcsolódó mérőszámokat tartalmazza.
2. lépés: A jogdíj mértékének meghatározása, amit más a gazdaságban működő iparágak hasonló díjfizetési átlagnagyságai befolyásolnak.
3. lépés: Jövedelem meghatározása öt évre előreemenőleg, eladási előrejelzések alapján.
4. lépés: Súlyozott átlagos tőkeköltség vagy diszkont ráta figyelembevétele a kockázatok miatt.
5. lépés: Márkaértékelés. A korábbi lépésekben létrejött adatok adják a jelenértéket, mely a márka értékét jelöli.

A Brand Finance Nation Brands rangsora alapján 2017-ben első helyen az Amerikai Egyesült Államok, második helyen Kína, harmadik helyen Németország szerepelt. 2017-ben Kína a leggyorsabban növekvő országmárka volt, ami köszönhető annak, hogy több szektorban is vezető pozíciót szerzett (pl.: bank, biztosítás, ingatlan), továbbá növekvő figyelmet fordít az országmárka-fejlesztésre (pl.: kínai márkák napja évente megrendezésre kerülő nap). (Brand Finance, 2017) (4. táblázat)

Magyarország 54. helyen szerepelt 2017-ben, ami azt jelenti, hogy megtartotta pozícióját 2016-hoz képest. Összességében Magyarország 26%-os pozitív változást generált, ami alapján 102-ről 129 milliárd USD-ra értékelődött az ország márkaértéke 2016-ról 2017-re. (Brand Finance, 2017)

USA	5. Egyesült Királyság	9.Olaszország	13.Mexikó	17.Oroszország
Kína	6.Franciaország	10.Dél-Korea	14.Svájc	18.Brazília
Németország	7.Kanada	11.Ausztrália	15.Hollandia	19.Svédország
Japán	8.India	12.Spanyolország	16.Indonézia	20.Taiwan

7.táblázat: A 20 legértékesebb országmárka a Brand Finance szerint

Forrás: Brand Finance, 2017 alapján saját szerkesztés, 2018

4.4 FutureBrand Country Brand Index

A FutureBrand vállalat szintén foglalkozik országmárka méréssel, melynek során megalkotta az Országmárka Indexet. Kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtést végezve 2530 véleményformáló és gyakori nemzetközi üzleti vagy szabadidő-utazót kérdeztek meg 17 országban. A kérdőív a hierarchikus döntéshozatali modellt figyelembe véve készült el, amely hét területet vesz figyelembe: tudatosság, preferencia, jártasság, asszociáció, megfontolás, döntés/látogatás, és képviselő. A vizsgálat a következő hat dimenziót tartalmazza: értékrendszer, életminőség, üzleti potenciál, örökség és kultúra, turizmus, „Made in”. Utóbbi dimenzió az országhoz kapcsolódó termékek, azoknak autenticusságát, minőségét, és vásárlási hajlandóságát takarja. (FutureBrand, 2015)

A 2015-ös tanulmány alapján Japán, Svájc és Németország került az első helyre az Országmárka Index alapján. (5. táblázat) E rangsor szerint Magyarország az 56. helyet foglalja el. (FutureBrand, 2015)

1.Japán	5.Kanada	9.Dánia	13.Finnország	17.Franciaország
2.Svájc	6.Norvégia	10.Ausztria	14.Szingapúr	18.Olasztország
3.Németország	7.USA	11.Új-Zéland	15.Izland	19.Egyesült Arab Emirátusok
4.Svédország	8.Ausztrália	12.Egyesült Királyság	16.Hollandia	20.Dél-Korea

8.táblázat: A 20 legértékesebb országmárka a FutureBrand szerint

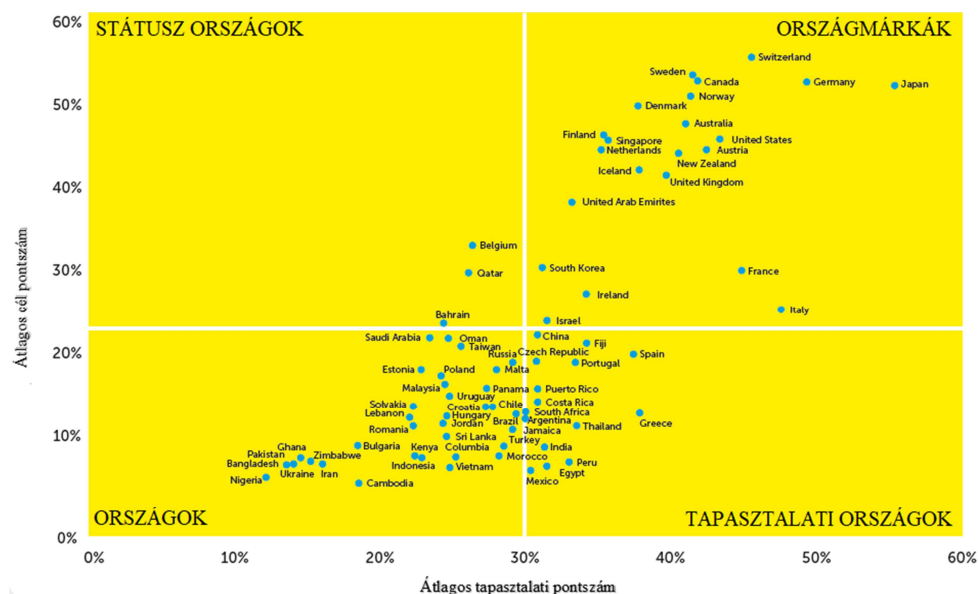
Forrás: FutureBrand, 2015 alapján saját szerkesztés, 2018

A FutureBrand kifejlesztett egy új márkatipológiát, mely segít az országok jelenlegi helyzetének felvázolásában. Eszerint négy csoportba sorolhatók az országok a státusz/állapot és a tapasztalati érzékelések alapján:

- „Országok” („Countries”): azok az országok tartoznak ebbe a csoportba, melyek mind az átlagos állapot és tapasztalati érzékelési dimenziók alatti értéket képviselik. Magyarország ebbe a kategóriába sorolódik be.
- „Státusz országok” („Status countries”): azon országok tartoznak ebbe a kategóriába, melyek erős érzékelést váltanak ki az értékrendszer, az életminőség és az üzleti potenciál dimenziók terén.
- „Tápasztalati országok” („Experience countries”): azon országok csoportja, melyek erős érzékelést váltanak ki az örökség és kultúra, a turizmus és a „Made in” dimenziók területén.
- „Országmárkák” („Country brands”): országok, melyek az átlagos állapot és a tapasztalati érzékelési dimenziók feletti értéket képviselik, továbbá mérhető versenyelőnyrel rendelkeznek.

(FutureBrand, 2015)

Ezek alapján nem minden országnév számít egyben márkának.



3.ábra: Mely országok országmárkák?

Forrás: FutureBrand, 2015, 36. o.

Összességében megállapítható, hogy a különböző országmárka-mérési módszerek igyekeznek átfogó elemzés alapján rangsorokat kialakítani, mely mérések kiterjednek olyan makrotényezőkre, mind a gazdasági, társadalmi, politikai környezet. A különböző rangsorbéli különbségek a módszertani különbségekből adódnak. Ugyanakkor elmondható, hogy az Amerikai Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Japán, és Németország szinte az összes mérési módszer alapján a legmagasabb pontszámmal rendelkező országmárkák közé sorolható.

5. Az országok márkázási gyakorlata

Az országmárkázás legfontosabb eleme a hiteles és egységes arculat kialakítása. Az arculat elemei a márkanév, azaz az ország neve, a szlogen, a logó és a különböző marketingkommunikációs eszközök (pl. honlapok, szórólapok, imázsfilmek). Az országnév többnyire adottság, amelyet nehéz megváltoztatni. Bár az elmúlt évtizedekben erre is láthattunk példákat. A gyarmatok függetlenedése vagy a keleti blokk felbomlása kapcsán. Ceylonból például Sri Lanka lett vagy Csehszlovákia felbomlott Csehországra és Szlovákiára. Magyarország nevének márkanévként való használata nem egyszerű, mert az angol kifejezés teljesen eltérő a magyartól, illetve kiejtése nagyban hasonlít az angol hungry, azaz éhes szóra. A szlogen egy olyan mondat, amely a márka szöveges üzenetét foglalja össze. A jó szlogen tömör, üzen, jól megjegyezhető és könnyen azonosítható a márkával. Az orszáгимázs építése szempontjából kiemelkedő lehetne egy olyan szlogen, amely az ország sajátosságaival áll kapcsolatban. A legnagyobb probléma a szlogenekkel az szokott lenni, hogy túl általánosak, vagy olyasmit állítanak, mint amit a többi ország szlogenje is. Például azt, hogy barátságosak az emberek. Magyarország is korábban éveken keresztül használta szlogenje alapján azt, hogy ez egy vendégszerető ország, miközben ezt számos más ország is megtette. A legtöbb ország szlogenje olyan, hogy bármely másikké ki lehetne benne cserélni az ország nevét. Fontos elvárás a szlogenekkel kapcsolatban, hogy ne változzanak túl gyakran, például évről-évre vagy politikai ciklusról-ciklusra. Néhány jól sikerült szlogen például: „I feel sLOVEnia”, „Land of the Incas” (Peru), „Happiest place on Earth” (Dánia, ami a mérések szerint évről-évre a legboldogabb ország a World Happiness Indexet illetően), „Explore the Carpathian garden” (Románia) Magyarország jelenlegi szlogenje: „Think Hungary – More than expected”, azaz „Magyarország felülmúlja a várakozásokat.” Azt szeretnék üzeni, hogy a látogató olyasmivel fog találkozni, amire nem számított. A hagyományok, értékek, újszerű bemutatására, az innovációra és a gyorsan fejlődő, megújuló turisztikai kínálatra utal. Az országlogó a márkaarculat legfontosabb vizuális eleme. Jól felismerhetőnek, egyedinek és hitelesnek kellene lennie. Valamilyen olyan elemet kellene tartalmaznia, mi konkrétan utal az adott országra. Az országlogók között vannak olyanok, amelyek valamilyen természeti jelenséget formálnak meg, mint például a nap, hegy, víz. Az ország nevét foglalják bele a logóba. Több országhoz hasonlóan hazánknak is szív alakú logója van. A magyar zászlóból formálódik ki egy szív alak. Jó választás a logók esetében Hollandiánál a tulipán, Spanyolországnál a nap, Ausztráliánál a kenguru vagy Bulgáriánál a rózsa, mely szimbólumok valódi nemzeti jellegzetességekre utalnak.

Az országmárka turisztikai relevanciái

A turizmus a magyar GDP 9,8%-át adja és a foglalkoztatottságból 12%-kal részesedik. Évente 21,6 millió turista érkezik hozzánk (KSH, 2016) A szektor bővülése folyamatos és az előrejelzések szerint a jövőben is növekedéssel kell számolni. A Magyarországra látogató turisták száma és költségeik folyamatosan nőnek. Az egész világ turizmusát tekintve Európa a legjelentősebb desztináció. 2013-ban Európa 41%-os piacrészesedéssel bírt az egész világban zajló turizmusból. Az előrejelzések szerint azonban 2030-ra a leglátogatottabb terület már Északkelet-Ázsia lesz, a második helyre szorulnak vissza Európa mediterrán országai, majd Nyugat-Európa, Délkelet-

Ázsia, és csak ezeket követően jön Kelet-Európa. Az is tendencia, hogy a legtöbb turistát generáló térségben, Nyugat-Európában egyre kevésbé népszerűek már az európai célpontok. A nyugat-európaiak preferálják az Európán kívüli utazásokat. Ez kedvezőtlen ránk nézve, mert Magyarország legfontosabb küldő országai európai országok. Németország a vezető küldő piac, ezt követi Anglia (a hétvégi bulitursiták száma miatt), majd Ausztria, Csehország, Lengyelország és Olaszország. Várhatóan növekedni fog az Európába Európán kívülről érkező turisták aránya. Ázsiában és a Csendes-Óceán mentén fog megemelkedni az európai utazásokra vállalkozók száma. Feltörekvő új piacnak tekinthetők a GCC (Öböl-menti) országok. A magyar turizmus népszerűsítésének legfőbb korlátja az alacsony ismertség. Magyarország még a fontosabb küldő piacain is viszonylag alacsony ismertséggel rendelkezik. Az ismertség hiányából eredően a Magyarország-képben markáns negatív elemként jelenik meg például a szegénység, az alacsony életszínvonal, a látnivalók hiánya vagy a szürkeség. A szürke szín arra utal, hogy unalmasnak tartják, illetve a hideg időjárásra, a szomorú és lehangolt emberekre asszociálnak. (Kiss-Sulyok, 2007)

További nehezítő körülmény, hogy a távoli országokból érkezők számára Magyarország általában nem önálló célország, hanem egy régiónak a része, amit jellemzően egy körutazás részeként látogatnak meg. Ez stratégiai fontosságúvá teszi a kelet-európai régió országainak együttműködését. Ilyen például a 2010-ben létrehozott Danube Center for Competency (DCC) marketingszervezet, amelynek célja, hogy a Duna-menti turizmust fellendítse és fejlessze, népszerűsítse. Magyarország népszerűsítésének másik fontos korlátja, hogy bár Magyarország természeti kincsekben gazdag, de nem rendelkezik olyan egyedi sajátosságokkal, amelyek csak az országra lennének jellemzőek. Semmi olyan látványosság sincs, amire a márka stratégiája felépíthető lenne.

A turisztikai piacon azok tekinthetők versenytársaknak, akik hasonló helyet foglalnak el és hasonló szolgáltatást nyújtanak. Magyarország legfőbb versenytársai: Csehország, Ausztria, Szlovénia, Szlovákia, Lengyelország, Románia. 2014. nyarán a Magyar Turizmus Zrt. online felmérést végzett turisztikai szakértők körében. A válaszadók főként hasonló történelmi múlttal, kultúrával rendelkező országokat tartották Magyarország legerősebb versenytársainak, de a korábbi évekhez képest gyakrabban említésre kerültek a balti és a mediterrán országok, különösen is Horvátország. Budapest legfőbb versenytársai Prága és Bécs. Földrajzi elhelyezkedésük és hasonló termékkínálatuk miatt elsődleges versenytársak, de sokkal jobb adatokat tudnak felmutatni. A Magyar Turisztikai Ügynökség szerint Budapest versenyelőnye a sokszínűség, a kulturális úti cél imázs, a vendégszeretet, a szép fekvés és a kitűnő ár-érték arány lehet. Tágabb értelemben vett versenytársak Lisszabon, Barcelona, Isztambul, Dublin, Krakkó, Párizs, Berlin.

Magyarország választása melletti érvek a biztonság, a kulturális értékek, a könnyen elérhetőség, a digitális stratégia és infrastruktúra, az egészségügyi viszonyok, a versenyképes ár/érték arány, valamint a gazdasági helyzet állapota.

Magyarországon Budapestnek jelentős szerepe van, mivel országunk teljes turisztikai forgalmának egyharmada a fővárosban valósul meg. (Magyar Turisztikai Ügynökség, 2017) Emiatt a főváros márkaépítése az egész ország márkaépítése szempontjából kiemelkedő. Ma már önmagában nem elegendő egy város szépsége. Fontos, hogy a városnak egyedi, trendi imázsa is legyen. Ezt színes kulturális, zenei, gasztronómiai kínálattal, változatos éjszakai étellel lehet elérni. A Budapesti Tavasz Fesztivál vagy a Sziget vagy a Cafe Fesztivál fontos országimázst formáló események. A másik fontos látnivaló a Balaton. A turisták nagy része esetében a tengerparti pihenőhelyekkel versenyzik a Balaton. Ennek kompenzálásaként nem elegendő, mint fürdőhelyet pozicionálni. A Balaton fejlesztése során a gasztronómiai kínálatot, a kulturális eseményeket, fesztiválokat és a környék természeti értékeit és borvidégeit kell még hangsúlyozni. (Keszler, 2015) Annak ellenére, hogy Magyarország Budapest és Balaton-központú térbeni turisztikai koncentrálttsággal rendelkezik, a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia kiemelt figyelmet kíván fordítani ezen területeken kívül eső turisztikai desztinációkra, csökkentve ezáltal a meglévő két központi helyre eső

koncentrátságot, és elősegítve ezzel további desztinációk versenyképességének javulását. (Magyar Turisztikai Ügynökség, 2017) Kiemelt fókuszú termék Magyarország, mint desztináció menedzsmentjében az egészség-, vagy gyógyturizmus. 2013-ban a Magyarországra érkező turisták 10%-ának a célja volt az egészségturizmus. Bízató adat az is, hogy a hazánkba érkező külföldi turisták 60%-a 2016-ban meglátogatta a budapesti gyógyfürdőket is. Előnyös termék, mert nem jellemzi erős szezonális, mint más területeket, és kiemelt erőforrásunk van hozzá, a termásvíz. Jelentős lehetőségeket rejt még magában a konferenciaturizmus is. A nemzetközi konferenciák 54%-a Európában kerül megrendezésre. Ebből Magyarország 2,1%-kal rendelkezik. A Nemzetközi Konferenciák és Kongresszusok Szövetsége (ICCA - International Congress & Convention Association) szerint Budapest jelenleg 17. a világranglistán a szervezet kritériumainak megfelelő nemzetközi rendezvények száma alapján. A hazánkban szervezett nemzetközi konferenciák 75%-ának Budapest ad helyet. A konferenciaturizmus a vendégéjszakák 8%-át generálja. Szakmai és üzleti szempontból is kiemelten hangsúlyos terület. Fejlődését nagyban segítené egy nagy létszám befogadására alkalmas központ létrehozása, amelyre vonatkozóan tervek is születtek. (Keszler, 2015)

6. Következtetések

Az országok márkázása bevett gyakorlattá vált az ezredfordulót követően. A márkázás célja az, hogy egy karakteres képet alakítsanak ki az országról. Különböző sztereotípiák és a spontán imázsalakulás veszélyének van kitéve az ország. Magyarország márkázásával kapcsolatban a legnagyobb problémát az jelenti, hogy az ország kevésbé ismert. Az ismertség hiányából eredően a Magyarország-képben markáns negatív elemként jelenik meg a szürkeség. A szürke szín többek között arra is utal, hogy unalmasnak tartják. Jelenleg nincs egy vonzó, karakteres, egyedi országmárkakép. Hiányoznak azok a sajátos jellegzetességek, amelyek csak Magyarországra jellemzőek. Ez különösen is nehéz amiatt, hogy hazánkat jellemzően egy kelet-közép-európai körutazás részeként keresik fel, ahol a fő versenytársakkal egy körben látogatják meg.

Az országmárkák értékének mérésére kialakított márkaindexáló rendszerek szerint is relatív gyenge márkateljesítményt rendelnek Magyarországhoz. A Bloom Consulting turisztikai szempontú besorolása szerint például Magyarország világszinten az 57., az európai rangsorolásban a 22. pozíciót töltötte be 2017-ben. A szomszédos országokat tekintve Ausztria és Horvátország előzi meg hazánkat. A Future Brand kategorizálása szerint pedig a Magyarország neve nem is számít országmárkának.

A hazánkba érkező turisták elsősorban a fővárosra kíváncsiak. Budapest erős márkának számít. Főbb versenytársainál, Bécsnél és Prágánál azonban rosszabb turisztikai mutatókkal rendelkezik. Mégis a Magyar Turisztikai Ügynökség stratégiájának fókuszában Budapestnek, mint márkának az építése áll. A főváros vonzerejére építik a kampányaikat. Ez hosszútávon is ígéretes stratégiának bizonyulhat. Kitérés pontokat jelenthet emellett az egészségturizmus, a konferenciaturizmus valamint a fesztiválturizmus, amelyekhez kiváló adottságai vannak Magyarországnak. Ezek azért is előnyös területek, mert ezeken kevésbé érvényesül a szezonális.

Szükségszerű a hosszútávú, jól megalapozott imázsépítés. Figyelembe véve azt, hogy olyan egységes üzenet kialakítása fontos, amely valamennyi célcsoport számára vonzó, de a különböző célcsoportok felé differenciáltan közvetítik. A kormányzat 2017-ben kiemelt prioritásnak határozta meg az országmárka építését és 3,81 milliárd forintot költésvetést irányzott elő e célból.

Felhasznált irodalom

- [1] Amerikai Marketing Szövetség, AMA (2017): Márka definíció: [https://www.ama.org/topics/Branding/Pages/default.aspx?k=contentsource:%22Main%22%20AND%20\(AMATopicTags:%22Branding%22%20AND%20\(ContentType:%22AMAVirtualEventPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAOnlineTrainingPage%22%20OR%20ContentType:%22AMATrainingPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAPodcastPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAWebcastPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAConferencePage%22%20OR%20ContentType:%22AMAPodcastPage%22%20OR%20ContentType:%22AMATextPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAToolPage%22\)\)](https://www.ama.org/topics/Branding/Pages/default.aspx?k=contentsource:%22Main%22%20AND%20(AMATopicTags:%22Branding%22%20AND%20(ContentType:%22AMAVirtualEventPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAOnlineTrainingPage%22%20OR%20ContentType:%22AMATrainingPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAPodcastPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAWebcastPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAConferencePage%22%20OR%20ContentType:%22AMAPodcastPage%22%20OR%20ContentType:%22AMATextPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAToolPage%22))) (Letöltés ideje: 2017.12.13.)
- [2] Anholt, S. : Melyik ország teszi a legtöbb jót a világnak?, TED Salon Berlin, https://www.ted.com/talks/simon_anholt_which_country_does_the_most_good_for_the_world?language=hu (Letöltés ideje: 2018. április 15.)
- [3] Anholt, S. (2016): A nagy országmárka svindli, HUG Magazing 2016/1. szám, pp. 132-147
- [4] Bloom Consulting (2017): Country Brand Ranking. 2017-2018 Tourism Edition. p. 40 Letöltve: http://www.bloom-consulting.com/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf Letöltés ideje: 2018.04.12.
- [5] Bloom Consulting (2017): Country Brand Ranking. 2017-2018 Trade Edition. p. 41 Letöltve: <https://www.bloom-consulting.com/en/country-brand-ranking> Letöltés ideje: 2018.04.12.
- [6] Brand Finance (2017): Nation Brands 2017. The annual report on the world's most valuable nation brands. p.13 Letöltve: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-nation-brands-2017/> Letöltés ideje: 2018.04.12.
- [7] FutureBrand (2015): Country Brand Index 2014-15. p 55 Letöltve: <https://www.futurebrand.com/country-brand-index> Letöltés ideje: 2018.04.12.
- [8] <http://nation-brands.gfk.com/> Letöltés ideje: 2018.04.12.
- [9] Jenes, B. (2013): Az országmázs mérésének elméleti és gyakorlati kérdései. Az országmázs és az országmárka dimenziói és mérési modellje, PhD Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- [10] Jenes, B. (2014): Az országmárka dimenziói és mérési modellje a desztinációértékelés kontextusában, Turizmus Bulletin, XVI. évfolyam 1. szám pp. 21-31
- [11] Keszler, R. (2015): Magyarország, mint turisztikai desztináció népszerűsítése az Arab-öböl országaiban: az országmázs hatása, Diploma dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem
- [12] Kiss, K. -Sulyok, J. (2007): Magyarország turisztikai imázsa, Turizmus bulletin, 2017-1-2.szám, pp. 2-12.
- [13] Kotler, P.-Haider, D.-Rein, I. (1993): Marketing Places: Attracting Investment and Tourism to Cities, States and Nations, Free Press
- [14] Kozma, B. M. (2000): Desztináció marketing, Tér és Társadalom, 14. évfolyam 2-3. szám
- [15] Lengyel, A. (2012): Márkázás szerepe hazánk turizmusában, Recreation 2 (3). pp. 28-33. Doi szám: 10.21486/recreation.2012.2.3.2
- [16] Morison, A. (2013) Marketing and Managing tourism destinations, Rotledge Kiadó, New York
- [17] Olins, W. (2014): A márkák – A márkák világa, a világ márkái, József Műhely, British Council, Budapest

- [18] Papp-Váry, Á. F. (2006): Az országmárkázás elmélete és gyakorlata, ReklámMérték, a Magyar Reklámszövetség kommunikációelméleti szaklapja IV. évfolyam 34. szám
- [19] Papp-Váry, Á. F. (2007): Az országmárkázás szerepe és hatásai: országimázs a kibővült Európai Unióban, PhD értekezés, Nyugat-Magyarországi Egyetem
- [20] Papp-Váry, Á. F. (2009): Országmárkázástól a versenyképes identitásig: A country branding megjelenése, céljai és természete, Marketing & Menedzsment, 2009/2. szám, 4-19. oldal
- [21] Papp-Váry, Á. F.-Gyémánt, B. (2009): Az arculat szerepe az országmárkázásban- Országnevek, országszlogenek, országlogók, Marketing & Menedzsment, 2009/2. szám, 38-46. oldal
- [22] Magyar Turisztikai Ügynökség (2017): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. 155 o.
- [23] Magyar Turizmus Zrt: Marketingter 2014 http://itthon.hu/documents/28123/6258341/MT_2014_Mell%C3%A9kletek.pdf/7e00f8e4-df19-429f-8a15-871eefc25aa3 (Letöltés ideje: 2018. április 4.)
- [24] Magyar Turizmus Zrt: Marketingstratégia 2015-2017 http://szakmai.itthon.hu/documents/28123/15005854/MTZrt-Marketingstrategia_2015-2017.pdf/eb13a95e-11c4-47e5-b457-d7fdd74a1c97 (Letöltés ideje: 2018. április 4.)
- [25] Magyar Turizmus Ügynökség: Marketingstratégia, <https://mtu.gov.hu/cikkek/marketingstrategia> (Letöltés ideje: 2018. április 4.)
- [26] Malota E. (2003): Fogyasztói etnocentrizmus – A sztereotípiák, az etnocentrizmus és az szágeredet imázs hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére. PhD Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- [27] Pike, S. (2006): Destination Marketing-Essentials, Routledge Kiadó, New York
- [28] Piskóti, I. (2016): Desztinációk márkázása in Bauer, A. – Kolos, K. (2016): Márkemenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest pp.223-240
- [29] Szeles, P. (1998): „A hírnév ereje. Image és Arculat”, Star PR Ügynökség, Budapest
- [30] Töröcsik, M. – Somogyi Z. (2009): Az országmárkázás kérdései, Marketing & Menedzsment, 2009/2. szám, 20-29. oldal
- [31] Ujhelyi, O. (2017): Magyarország az itt tartózkodó külföldiek szemével, diploma dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem

Kommunikációs aktivitás elemzése egy kiválasztott borszaküzleten keresztül

Dr. habil. Garai-Fodor Mónika

egyetemi docens, Oktatási Dékánhelyettes, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

fodor.monika@kgk.uni-obuda.hu

Takács Nikolett

egyetemi hallgatóm Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

tikolett94@gmail.com

Absztrakt: Magyarország gazdaságában igen nagy szerepet tölt be a borágazat, mely nem csak termelési oldalon, hanem értékesítési oldalon is mutatkozik. A Bortársaság Boltok Kft. kereskedő révén jó példaként szolgál arra, hogy nagy szeletet hasít le a magyarországi borkereskedelem profitjából. Ebből kifolyólag rajta keresztül kívánom bemutatni, hogy milyen marketingkommunikációs eszközök ösztönözhetik egy borvásárló döntését abban, hogy éppen hol vásároljon és ott is melyik palackot válassza a polcról. Természetesen ezen vizsgálati feltevésemhez nélkülözhetetlen egy célcsoport vizsgálata. Ez esetben pedig az X generációra esett a választásom, mert e csoportról már sokkal feltételezhető, hogy egzisztenciális gondokkal kevésbé küzdő társadalmi rétegről van szó. Ezen gondolatmenetet folytatva megalapozottan állíthatom azt is, hogy aki ebbe a generációba tartozik, az igen is költ élvezeti cikkekre, melyből ugyancsak adódhat minőségi borfogyasztás.

Kulcsszavak: marketingkommunikációs eszközök, X generáció, értékesítési stratégia

1. A téma elméleti háttere

1.1. Marketingkommunikáció a marketingmixben

Egy vállalatnak az üzenet megfogalmazásakor választania kell, hogy milyen marketingkommunikációs eszközzel kívánja megszólítani a vásárlót, és az vajon milyen benyomást kelt benne. Éppen ezért olyan eredményességet jelző információkat kell alkalmazni, amely a potenciális marketingkommunikációs eszközt jelöli (Tóth, 2007; Gronroos, 2004; Moon, 2013).

A marketingmix utolsó összetevője a promotion, vagyis a marketingkommunikáció. A piaci szereplők esetében fontos a kommunikáció, legyen szó a versenytársakról, vagy a fogyasztókról, a lényeg, hogy a terméket nem csak létrehozni, hanem a megfelelő módon és áron is eladni szükséges. A marketingkommunikáció éppen erre a feladatra specializálódik, vagyis hozzájárul a termék értékesítéséhez és ahhoz, hogy a vásárló megismerje, elfogadja azt (Kárpáti, Lehota 2010b).

A marketingkommunikáció alapvetően négy tevékenységet foglal magába:

- a reklámot,
- a személyes eladást,
- az eladásösztönzést, és

- a PR-t (Public Relations) (Kárpáti, Lehota, 2010b).

A marketingkommunikációs eszközök közül a reklám olyan imperszonális és egyirányú kommunikációt tesz lehetővé, melyet a kibocsátó fizetés ellenében reklámeszközökön keresztül irányít a célszegmenshez (Kotler, 1992). A reklám a legnépszerűbb marketingkommunikációs eszköz, melynek célja az adott termék vagy szolgáltatás iránti vonzalom létrehozása, a vásárló márkahűségének erősítése és figyelmének megtartása (Lendvai, Gál, 2011).

A reklámeszközök többféleképpen csoportosíthatók, vagyis lehetnek:

- nyomtatott reklámeszközök: sajtóban hirdetések, reklámriportok, fizetett cikkek,
- elektronikus reklámeszközök: rádióban, televízióban, interneten reklámspotok, fizetett riportok, reklámok,
- köztéri reklámeszközök: hirdetőtáblák, plakátok, fényreklámok,
- egyéb reklámeszközök: mozi reklámok, térhangosítás (Lendvai, Gál, 2011).

Az eladásösztönzés olyan marketingkommunikációs eszköz, mely rövid távon, közvetlen formában hozzáadott értéket ad a vevőnek, mely befolyással van vásárlási hajlandóságára (Kárpáti, Lehota, 2010b). Az értékesítés-ösztönzés célja tehát a forgalom rövid távon történő növelésének realizálása. Ehhez a vállalat termékéhez vagy szolgáltatásához olyan hozzáadott értéket ad, mely a fogyasztó számára csábító lesz, így megvásárolja azt. (Lendvai, Gál, 2011).

Kárpáti, Lehota 2010b az alábbi eladás ösztönzési eszközöket különbözteti meg:

- kuponok: vásárlási utalványok, melyek egyes termékek árából kedvezményesebb fizetési lehetőséget tesznek lehetővé,
- áruminta: egy adott, többnyire új termék megismerését, megkóstolását teszi lehetővé, melyet általánosságban valami mellé adnak,
- ingyenes árupróba: egy adott termék megismerését teszi lehetővé úgy, hogy a vásárlás reményében a vásárlóval azt ki is próbáltatja,
- versenyek, sorsolások: olyan akciók, mely által a fogyasztó a megvásárolt termékkel plusz nyereményeket realizálhat,
- játék: vásárlás esetén további ajándékok,
- jutalom: más néven „gratis”, vagyis egy gyártó adott termékéből többet ad a vásárlás ösztönzése érdekében,
- készpénz visszatérítés: vásárlást igazoló számla ellenében a termék egy részének visszatérítése.

A Public Relations, röviden PR olyan marketingkommunikációs eszköz, mely Kárpáti, Lehota 2010b szerint szándékos és tervezett kommunikáció, melynek célja azon emberek megbecsülésének elnyerése és utógondozása, akik véleménye direkt és indirekt módon behatással van vagy lehet a vállalat piaci helyzetére. Célcsoportjai ebből kifolyólag külsős és belsős emberekre irányulnak.

A belső PR eszközei:

- szóbeli: megbeszélések, konferenciák, vállalati rendezvények
- írásbeli: hírlevél, képzések, továbbképzések, arculati kézikönyv, internet
- egyéb: vállalati rádió, videó, ötletláda

A külső PR eszközei:

- személyes kommunikáció eszközei: előadás, fórum, feljegyzések,
- csoportkommunikáció eszközei: konferencia, kiállítás, rendezvényszerű tájékoztatás, hagyományos nyomtatványok
- tömegkommunikáció eszközei: televízió, rádió, sajtó, vásárok (Kárpáti, Lehota 2010b).

A személyes eladás az a marketingkommunikációs eszköz, mely során az értékesítő saját kommunikációja révén egy vagy több lehetséges vásárlót motivál termékének vagy szolgáltatásának megvásárlására. A személyes eladást a vállalatok többnyire olyan termékeknél alkalmazzák, melyek drágábbak, megvásárlásuk magasabb kockázattal jár, körülményesebb vagy nagyobb szaktudást igényelnek. Ebből kifolyólag több esetben dolgoznak kvalifikált és tapasztalattal rendelkező területi képviselőkkel is (Kárpáti, Lehota, 2010b).

1.2. Bortársaság Boltok Kft. bemutatása

1993-ban megalakul a Budapest Wine Society, mellyel elindul a Bortársaság hódító útja, hiszen már az első évben igen nagy népszerűségnek örvend a budapesti elit körében. Az alapítók Tom Howells és Péter Molnár mellé szeptemberben csatlakozik Tólos Attila. Az első év során szűk választékkal indítanak. Ma pedig a már komoly hírnévre szert tevő Gere Attila és Bock József is szerepel a kínálatban, de természetesen más nagy borászok, mint Szepsy István se hiányozhatnak a polcra, vagy inkább a polc alól.

A Bortársaság Boltok Kft. forgalmazott termékeinek köre ma már igen sokrétű. Természetesen elsősorban a borok forgalmazása a fő csapásvonal, melyet jelenleg kategorizáltan értékesítenek, hiszen Magyarországról és a világ minden tájáról érkezik hozzájuk bor, melyet megismertetnek a célpiacon és meg is kedveltetnek velük. A borok mellett a szénsavat tartalmazó szőlőből készült italokat is értékesítenek, ez alatt értve a pezsgőket, habzóborokat és a gyöngyöző borokat. Természetesen évről évre nem csak a beszállító borászatok száma bővült, hanem a termék paletta is. Elsőként a hazai, majd a külföldi párlatok kerültek a polcokra. Ezzel párhuzamosan Magyarországon elindult egy új hullám, mely magába foglalta a kézműves söröket. A Bortársaság gyorsan lépett, kihasználva a piaci helyzetet, így fel is vette a kapcsolatot különböző kézműves sörfőzdékkel, mely eredményeképp ma már nagy számban találhatunk kézműves söröket is a palettán. Ha már bor, akkor azt valamiből meg is kell inni. Erre gondolt a Bortársaság is, így ebből kiindulva bele is fogott különböző kiegészítők, dekanterek és poharak értékesítésébe is. Emellett forgalmaznak még tea füveket, édességeket, könyveket, melyek szorosan kapcsolhatók a bor, vagy éppen a sör témaköréhez. Ha tevékenységükről beszélünk, akkor természetesen meg kell említenem a Bortársaság különböző szolgáltatásait is. Piaci lehetőségeiket felmérve gyorsan rájöttek, hogy egy bort nem csak eladni, hanem mellé jó szolgáltatást is nyújtani kell. Éppen ezért értékesítési szolgáltatás céljából országos házhoz szállítást is vállalnak, valamint a tényleges boltok mellett jól működő webshopot üzemeltetnek. Ezen két szolgáltatáshoz szorosan kötődik az ajándécsomag küldésük, mellyel a vásárló partnerét lepheti meg (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

Tekintettel arra, hogy a Bortársaságnak kiterjedt kapcsolata van a HORECA különböző szereplőivel, ezen irányban is fejlesztették szolgáltatásaikat. A pohárkölcsonzés elsősorban azért jött létre, hogy a partnerségben lévő éttermek egy-egy kitelepülés során rugalmasabban tudják lekövetni a hirtelen megnövekedett igényeket. Ebben a szegmensben a Bortársaság, mint nagykereskedő rugalmasan kezeli az egyes partnerek hirtelen készlet berendeléseit, és felkínálja számukra is az online rendelés lehetőségét házhoz szállítással egybekötöttén. A HORECA partnerek nincsenek egyedül a borok értékesítésében, a Bortársaság borajánlatot tesz a menüsorok mellé, valamint vállalja borkóstolók lebonyolítását is. A vállalat tehát nem csak a nagy partnereket szolgálja ki teljes körűen, hiszen a mindennapi vásárlók is részesülnek a webshop vagy a borboltok kínálatának lehetőségében. A Borsuli is egy jó példa arra, hogy a bortársaság tudatosan tereli célpiacon, de ezzel egyben egy olyan szolgáltatást is nyújt a közönség irányába, mely rengeteg tudásanyaggal gazdagítja azt. Ezen célpiacon számára szolgáltatásként fogható fel a különböző kiadványok is, mely egyben ismeretanyagot tartalmaznak és egyben vásárlásra is ösztönzi a partnereket (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

2. A kutatás módszertani háttere

Kvalitatív kutatásom során arra keresem a választ, hogy a Bortársaság Boltok Kft. a sikeres értékesítési stratégiájához milyen marketingkommunikációs eszközöket, és milyen formában alkalmazza. Ennek érdekében interjút készítettem a Bortársaság Boltok Kft. marketing szakértőivel. Az eredményeket a szekunder kutatásom alapján szeretném kategorizálni, melyet a következőkben fejtek ki. A kérdőívből álló második primer kutatásom lényegében az X generáció borfogyasztási szokásaira világít rá. Kvantitatív kutatásomat a Google Drive kérdőíves alkalmazásával készítettem el, mely 24 kérdésből állt. Ezen kérdések mind demográfiai, mind tárgyi információkra is rákérdeznek, mely segítségével pontosabb adathalmazt kaphatok a válaszadókról. Arra voltam kíváncsi, hogy az X generáció milyen borfogyasztási és borvásárlási szokásokkal jellemezhető. Ezen felül arra kerestem a választ, hogy hallottak-e a Bortársaság borszaküzletről, és amennyiben igen, milyen marketingkommunikációs eszközeivel találkoztak. A felmérésben végül 103 fő vett részt, tehát a kérdőív nem reprezentatív. A kérdőívemet közösségi médián osztottam meg, valamint e-mailben küldtem el ismerőseimnek, munkatársaimnak.

3. Eredmények

3.1. Kvalitatív kutatás

A Bortársaság Boltok Kft. direkt, vagyis klasszikus reklám típusú marketingkommunikációs eszközöket nem alkalmaz (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

A legnépszerűbb eladásösztönző eszköze a Bortársaság Klub kártya, mely klubtagság által kínál kedvezményeket a borfogyasztóknak. A borvásárlót boltba lépéskor különböző eladáshelyi vásárlásösztönző eszközök is fogadják, mint például a kirakati feliratok, a bolti megállító táblák, a különböző feliratok vagy polc kártyák, állványok is. Ezeket kiegészíti vagy kiegészítheti eladás közbeni szolgáltatás is, például a borboltos tanácsa, egy adott termékre való előjegyzés vagy díszcsomagolás, esetleg a megvásárolt termék papírtáskába helyezése. Fontos megemlíteni azonban a karácsonyi szezon esetében jellemző díszcsomagolásokat is, mely esetekben a Bortársaság eleve alkalomhoz illő csomagolásban kínálja termékeit (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

A Bortársaság Boltok Kft. a külső és belső PR eszközök sokaságát alkalmazza. Az offline marketing eszközök közül fontos megemlíteni az interjúalanyok által legeredményesebbnek ítélt típust, mely a havi rendszerességű kiadvány. A kiadvány minden esetben tartalmaz egy magyar és egy külföldi témát, mely többnyire az adott borással való interjúra fókuszál, vagy egy borvidéket mutat be borajánlókkal kísérve. A havi kiadvány mellett a Bortársaság készít 2011 óta minden év őszén „Tokaj Évjáratkörkép” elnevezésű kiadványt is, mely azzal a céllal jött létre, hogy a borfogyasztók minél jobban megismerjék a Tokaji borvidéket, valamint hogy évről-évre újabb borok és borászatok kerüljenek be a kínálatba. Ezen felül a borfogyasztók érdeklődési körének kielégítése érdekében elkészítették 2018-ban az első igazi magazinjukat, „Szünet” elnevezéssel, mely a természet közelséget több, nem feltétlenül partner borással való interjú során értelmezte (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

Az online marketing eszközök közül a Bortársaság elsődlegesen alkalmazza a közösségi médiát, mely a Facebook és az Instagram példáján mutatkozik meg. Mindkét média esetében a tartalom alapjául a havi rendszerességgel kiadott kiadvány szolgál, mely kiegészül aktuális sztorikkal, napi beszámolókkal, egy-egy borkóstolási alkalommal, kirándulásokkal, borászos találkozókkal. Fontos marketing eszközüik a weboldaluk is, melynek origója szintén a havi kiadvány, de természetesen állandó

tartalmak is vannak, például részletesen termékeik, szolgáltatásaik részletes és partnereik rövid bemutatása, havi borajánlatok, borboltjaik elérhetőségei vagy kiadványaik letölthető formátumban. A honlapon a cikkek, tartalmak elérhetőségét bannerek is segítik, melyek egy része állandó, más része pedig havi rendszerességgel aktualizált. A felsoroltakon felül havonta hírlevél formájában is megszólítják a borfogyasztókat egyrészt hó elején, melynek tartalma mindig a kiadványból indul ki, másrészt hó közepén is, mely vagy kapcsolódik a kiadványhoz, vagy egy teljesen új tartalommal jelenik meg. A Bortársaság Boltok Kft. kisebb aktivitással Youtube csatornát is üzemeltet, melyen olyan videókat jelenít meg, amely a minden évben megrendezett közös futásukról és alkalomszerűen az aktuális „Tokaji Évjáratkörkép” kiadvány készítésének menetéről szólnak. Ezen felül eladásai alapján infógrafikát készítettek a 2015-ös és 2016-os évekről is, mely alapján megvizsgálták a legnépszerűbb borfajtákat, borvidékeket és szőlőfajtákat vagy éppen pezsgőféléket is (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

Fontos külső PR eszközüik a rendezvényen való megjelenés is. Korábban a Budavári Borfesztiválon is jelen voltak, de ma már inkább csak a Gourmet fesztivál keretein belül mutatkoznak meg, mindig valami újdonságot bemutatva. Ez az újdonság a 2018-as évben a Gourmet fesztivál témájának megfelelően, mely a pezsgő volt, csak olyan különleges pezsgők kóstoltatását jelentette, melyek korábban eltett tételek, boltban már nem vásárolhatók meg, csak a fesztivál keretében ismerhetők meg (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

A Bortársaság belső PR eszközeiként megemlíthendők például a folyamatos munkavállalói képzések és továbbképzések. Ezek kirándulások formájában is megvalósulnak, tanulmányi céllal, ahol borászokkal és termékeikkel, borvidékkel ismerkednek. Ezen felül megbeszélések tartanak havonta egyszer, ahol a borboltosok révén is információkat szereznek a borfogyasztók igényeiről, kérdezik, faggatják őket, ötletelnek. Közös programokat, csapatépítőket is szerveznek a hatékonyság erősítése érdekében, így társadalmi felelősségvállalás gyanánt is említésre méltó a minden évben megrendezett közös futás, mely belső körben és a borászokkal együtt is kivitelezésre kerül (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

A személyes eladás a vállalkozás legfőbb eszköze, mely elsősorban a bolti kiskereskedelemben jelenik meg. Rendkívül fontos a borboltos viselkedése, szakértelme, mely nagy hatással van a fogyasztó magatartására. Ezen felül a vállalat által alkalmazott területi képviselők is nagy szerepet játszanak az értékesítésben, hiszen ők a nagykereskedelem bonyolítása révén a HoReCa szereplőit szólítják meg (interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018).

3.2. Kvantitatív kutatás

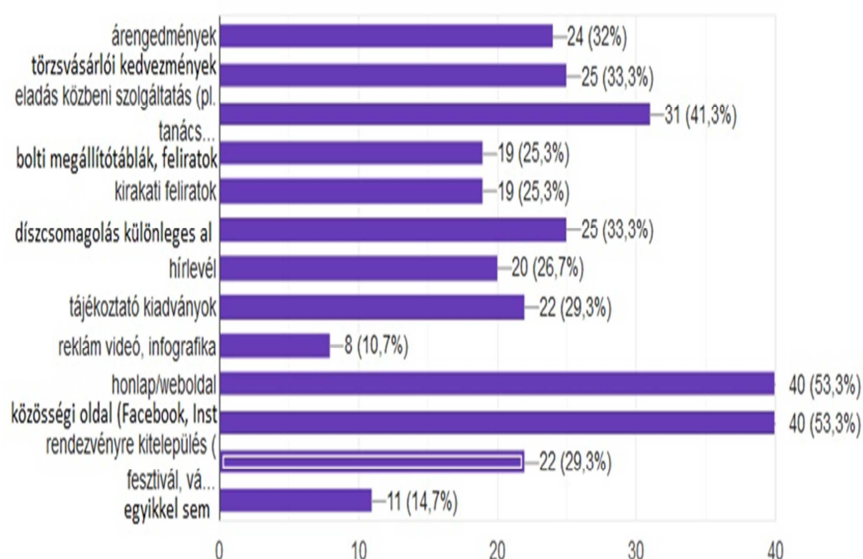
A kérdőív válaszadóinak kb. 60%-a nő, 40%-a férfi. A megkérdezett X generáció 54,4%-át a 37-43 év közötti korosztály, 29,1%-át a 44-50 év közöttiek, a 16,5%-át pedig az 51-57 év közöttiek képezték. A válaszadók közül 24 fő budapesti, 16 fő megyeszékhelyi, 9 fő nagyvárosi, 32 fő kisvárosi és 22 fő községbeli. A kitöltők 79,6%-a, vagyis 82 fő legmagasabb iskolai végzettsége főiskola vagy egyetem. Foglalkozást tekintve a válaszadók 59,2%-a szellemi munkát végző, 18,4%-a vállalkozó, 14,6%-a közép vagy felsővezető, 5,8%-a háztartásbeli és 1,9%-a fizikai munkát végző. Vagyoni helyzet alapján a 66,1%-uk átlagos jövedelemmel jellemezhető. A családi állapotot tekintve elmondható, hogy a kitöltők 39,8%-a házas gyerekekkel, 26,2%-a párkapcsolatban él, 18,4%-a egyedülálló, 13,6%-a házas gyerek nélkül, míg 1,9%-a egyedülálló gyerekekkel (Saját kutatás, 2018 N=103fő).

A kitöltők borfogyasztási szokásait vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók 94,2%-a fogyaszt bort, akik 38,1%-a heti szinten, 27,8%-a alkalomszerűen, 17,5%-a havi, és 16,5%-a pedig napi rendszerességgel. A kitöltők többsége vendégségben, otthon és étteremben, kisebb része boros rendezvényen, pincészetben és bárban vagy kocsmában fogyaszt bort. A borfogyasztók 41,2%-a 1-5dl-t fogyaszt havonta és a válaszadók 42,3%-a a vörösbort, a 36,1%-a a fehérbort, míg 21,6%-a a rozé és/vagy

siller borokat preferálja legjobban. Cukortartalom alapján 49,5%-uk a száraz bortípust fogyasztja legszívesebben, melyet a félszáraz, az édes és a félédes követ. (Saját kutatás, 2018 N=103fő).

A kitöltők borvásárlási szokásait vizsgálva megállapítható, hogy saját fogyasztás esetén a válaszadók 42,3%-a maximálisan 2000-5000Ft-ot hajlandó egy üveg borért fizetni. Fontos azt is megemlíteni, hogy a kitöltők 19,6%-a 5000Ft felett is hajlandó egy palack borért fizetni, mely jó aránynak tekinthető (Saját kutatás, 2018 N=103fő).

Ajándék esetében szintén a maximalizált 2000-5000Ft-os bor jöhet szóba, de immár 22,3%-uk ez esetben is hajlandó 5000Ft felett vásárolni. Borvásárlás esetén a válaszadók többsége véleménykikérés szempontjából barátot/ismerőst vagy borászt jelölt. Borvásárlásnál főként a márkaismeret/borászat, szőlőfajta és a borvidék az, ami befolyásolja őket, míg a legkevésbé az akciók, az évjárat és a borverseny eredmények. Borvásárlásaikat többnyire hiper- vagy szupermarketben, borászatnál vagy borszaküzletben végzik. 72 fő állította, hogy ismer valamilyen borszaküzletet, de a megemlékezésnél már csak 56 fő nevezett meg konkrét borszaküzletet. A legtöbbször a Bortársaság került megemlézésre, őt követte a Borháló és a Veritas borkereskedés. A megkérdezettek 58%-a ismerte a Bortársaság borszaküzletét és a 25. ábra alapján láthatjuk azt is, hogy mely marketingkommunikációs eszközeivel találkozott már.



1. ábra Amennyiben igen, a borszaküzlet milyen marketingkommunikációs eszközeivel találkozott?

Forrás: Saját kutatás, 2018 N=103fő

A legtöbbször a honlapot, vagyis weboldalt és a közösségi oldalt említették meg, de hatással volt rájuk valamilyen bolti, eladás közbeni szolgáltatás, és ismerték a törzsvásárlói kedvezményt és a különleges alkalmakra szánt díjcsomagolás lehetőségét is. A legkevésbé a Youtube videóikat és infógrafikaikat ismerték (Saját kutatás, 2018 N=103fő).

4. Konklúzió

A Bortársaság Boltok Kft. legeredményesebb marketingkommunikációs eszköze a kiadvány. Itt megvizsgálva a többi meglévő marketing eszközeiket valóban elmondható, hogy ez a legeredményesebb, hiszen minden további kommunikációs eszköz alapjaként tekintenek rá, és gyakorlatilag az aktuális témákat is ebben határozzák meg. Azon hipotézisem szerint, hogy a megkérdezett borfogyasztók a Bortársaság borszaküzlet különböző marketingkommunikációs eszközeit ismeri

ugyancsak beigazolódt. Kérdőíves primer kutatásom 22. kérdése, mely a borszaküzlet marketingkommunikációs eszközeinek ismeretére irányult, és habár nem egy átfogó képet adott a borfogyasztók ismereteiről, de a megkérdezett X generáció esetében ezt be tudtam bizonyítani. Az X generációval kapcsolatos állításom miszerint ezen célcsoport tekinthető leginkább minőségi borfogyasztónak szintén sikeresen igazolható. A kérdőívet kitöltő személyek mind az X generáció tagjai voltak, és válaszaik alapján jól látható, hogy a többségük minőségi borfogyasztó. Ezen igazolás több tényezőre vezethető vissza, mint például, hogy leginkább a száraz borokat kedvelik, és a válaszadók nagy többsége 2000-5000 Ft/palack összeget is költene saját borfogyasztásra kielégítésére. Természetesen ezt csak erősíti az is, hogy a kitöltők közel 20%-a 5000Ft felett is hajlandó egy palack borra költeni. Valamint igen jól látható az is, hogy nagy számban voltak olyan válaszadók is, akik már tájékozódottak borszaküzletekkel kapcsolatban, és további ismereteket szeretnének szerezni borokkal kapcsolatban, bővítve ezzel szaktudásukat.

Összegzésként tehát elmondható, hogy a felállított hipotéziseimet sikerült igazolnom, mellyel lényegi feltevéseim, hogy a megkérdezett X generáció minőségi borfogyasztó, és az, hogy a Bortársaság sokrétű marketingkommunikációs eszközök segítségével szólítja meg a célcsoportját, mind-mind beigazolódtak.

Eredményeim alapján javasolnám a Bortársaság Boltok Kft-nek, hogy még nagyobb hangsúlyt fektessenek az X generáció véleményének felkutatására, hiszen kérdéseim alapján valóban beigazolódtik, hogy a célcsoport minőségi borfogyasztóra igenis nagy hatással vannak a marketingkommunikációs eszközök. Ezek közül pedig szükséges lenne még nagyobb hangsúlyt fektetni PR eszközökre, de főként az internetes megjelenésre, hiszen X generáció ellenére a legnépszerűbbnek ezt típust jelölték.

Felhasznált irodalom

- [1.] GRONROOS, C. (2004): The Relationship Marketing Process, Communication, Interaction, Dialogue, Value. Journal of Business and Industrial Marketing, 19 (2), pp. 99-113.
- [2.] KÁRPÁTI László – LEHOTA József (2010b): Agrármarketing, Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest
- [3.] KOTLER, P. (1992): Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [4.] LENDVAI Edina – GÁL József (2011): Marketingkommunikáció I., Társadalmi Megújulás Operatív Program, Új Magyarország Fejlesztési Terv, Budapest
- [5.] MOON, J. (2013): Introduction: Strategic thinking in marketing, Journal of Business Research, Volume 66, Issue 10, October 2013, p. 1697.
- [6.] TÓTH Arnold (2007): Hatékony kommunikáció köztéren módszerek és mérési eszközök, Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények 17. szám, pp. 243-248., Budapest

Interjú:

Interjú a Bortársaság Boltok Kft marketing munkatársaival, 2018

Az önkormányzati reform megítélése az önkormányzati dolgozók szemszögéből egy kérdőíves felmérés keretében

Dr. Hegedűs Szilárd

Adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar

hegedus.szilard@uni-bge.hu

Jakab Tekla

Ph.D. hallgató, Szent István Egyetem

vivalatekla@gmail.com

Absztrakt: A tanulmány célja, hogy az önkormányzati rendszer hazai történéseit az önkormányzati dolgozók nézőpontjából mutassa be kvantitatív kutatás keretében. A dolgozat célja, hogy megvizsgálja az önkormányzati rendszerben bekövetkezett változásokat az elmúlt közel 10 év távlatából, különösen az önkormányzati reformra tekintettel.

Kulcsszavak: önkormányzat, kvantitatív kutatás, önkormányzati dolgozók, reform, finanszírozás

1. Szakirodalmi feldolgozás

Az önkormányzati rendszer létrehozatalakor, az akkor uralkodó közmenedzsment szemléletet vették alapul. 1990-ben az egy település egy önkormányzat elve érvényesült, a középszintű önkormányzatok feladatai csökkentek. Fontos volt, hogy az akkor hatályos önkormányzati törvény (1990. évi LXV. törvény) nem határozta meg a konkrét feladatellátási módot, hanem a szolgáltatás megszervezésének kötelezettségét írta pusztán elő. Ebből adódik az a szemlélet is, hogy az önkormányzatok végezzenek vállalkozási tevékenységet, de ez a számviteli rendszer miatt kihasználatlan lehetőség maradt, inkább önkormányzati cégeket alapítottak a helyhatóságok (Vigvári, 2009a és 2009b).

A magyar önkormányzati rendszer tulajdonságait, és sajátosságait Horváth M. et al. (2014) foglalta össze, amely a 2013-ban befejezésre kerülő önkormányzati reformig jellemezte a hazai önkormányzati szektort:

A helyhatóságok jelentős mértékű közfeladat ellátási kötelezettsége, amely az államháztartási kiadások 23-27%-át jelentette. A saját bevételi önállóság fokozatosan jött létre, a bevételi összetételben fokozatosan vált dominánssá a helyi iparüzési adó bevétel, mivel az 1990-es értékhez képest 2009-ig arányát tekintve meghatszorozódott (Kovács – Sipos, 2011). A megosztott bevételek közül a személyi jövedelemadó megosztásának szerepe fokozatosan csökkent, 2013-as évvel kivételre került;

Az állami támogatások és hozzájárulások 1991-ben még közel 50%-os részarányt képeztek az összes bevételen belül, ez az arány 2009-ig 20% alá csökkent, tehát fokozatosan csökkent az állami támogatás részaránya, 2005-től kezdve nominális

értéken is (Vigvári, 2008). Az állami támogatásokon belül fajsúlyos volt a normatív alapon történő támogatás, azon belül is a kötött normatíva.

Az önkormányzatok hitelfelvételét effektíve nem korlátozta a szabályozás, de jure a korrigált összes bevétel 70%-ig volt adósságszolgálat engedélyezett. De facto azonban nem került ellenőrzésre, és szankcionálásra.

2007-ben a világválság kitörése társadalmi, pénzügyi, gazdasági és államháztartási válságként is begyűrűzött Magyarországra. Az önkormányzati rendszerben két tekintetben is megjelent, amely településtípusonként eltérő volt. A községeket, kisebb városokat és a megyei önkormányzatokat inkább a likviditás és a bonitás hiánya idézett elő folyamatos nehézségeket a központi szint forráskivonása miatt (Vigvári – Jánosy, 2009)

2006 és 2008 között a nagyobb méretű településeknél, döntően megyei jogú városok, városok és Budapest kerületei esetében a kötvényfinanszírozás terjedt el, főként, mert ezen szegmensek voltak hitelképesek. Ezen időszakban 274 db kötvénykibocsátás történt, számos atipikus jellemzővel, mint a teljesen hiányzó másodlagos piac, hosszú futamidő és türelmiidő, és devizás denomináció. A kötvénykibocsátás volumene csak 2010-ben mérséklődött mérhetően (Vigvári, 2009a; Csizsárik –Kocsir, 2008, 2010, 2014).

2011-ben az önkormányzatok adósságállománya 1200 milliárd Ft-ot tett ki, amely a GDP 5%-náj megfelelő érték. Ezek közt igen alacsony értéket, mindösszesen 70 milliárd Ft-ot jelentett a községek, a 3000 főnél alacsonyabb települések adóssága. 2011-től kezdődően az önkormányzati adósságot 5 lépésben konszolidálta a központi költségvetés, 2011-ben a megyei önkormányzatok adósságát, 2012-ben az 5000 főnél kisebb települések adósságát, 2013-ban és 2014-ben az 5000 főnél nagyobb települések adósságát vállalta át, közel 1500 milliárd Ft-ot kitevő értékben (Lentner, 2014). 2011-től hatályba lépett az új önkormányzati törvény, amely jelentősen átalakította az önkormányzati feladat és hatásköri rendszert. Ennek keretében számos közfeladat államosításra került, feladatfinanszírozási rendszer került bevezetésre, és a hitelfelvétel engedélykötelessé vált, a korábbinál erősebb korlátok elé állítva az eladósodást. Az új önkormányzati törvény inkább az önkormányzatok feladatait a településüzemeltetési profilra módosította (Molnár – Hegedűs, 2018).

Sivák és Zsugyel (2015) elemezte és összehasonlító elemzés keretében vizsgálta meg a fiskális föderalizmus helyzetét OECD tagországokban. Cernenko et al. (2015) a fiskális föderalizmust a Szlovák Köztársaság példáján keresztül mutatta be.

Fellegi (2015) vizsgálta az önkormányzatok 2013 után hatályba lépő finanszírozási rendszerét, különös tekintettel a helyi adókra. A tanulmány kulcskérdése, hogy miként befolyásolta a finanszírozás fenntarthatóságát az önkormányzatok új szabályozása.

Sipos (2015) vizsgálta annak vonatkozásait, milyen mértékben alakul a központi és helyi adóbeszedés gyakorlata, és ennek milyen hatása az adómorálra.

Gárdos (2015) vizsgálta a Magyar Államkincstár rendszerváltozást követő történetét, szervezetének evolúcióját, ezen kívül főbb feladatait, illetve meghatározó funkcióit a költségvetési szférában, különösen 2011 utáni szerepére hangsúlyt fektetve.

Sági (2015) vizsgálta az önkormányzati hitelfelvétel szerepét a pénzügyi kapacitásra, illetve a kiskincstári rendszerek likviditást javító hatásait, az önkormányzati reformot megelőző és az azt követő időszakban.

2. Anyag és módszer

Kutatásom során primer adatfelvételt végeztem el az önkormányzati alkalmazottak körében. Ennek megfelelően strukturált kérdőívet készítettem el, amelyben összesen 2 kiválasztós, nominális változós, valamint 7 db Lickert skálás kérdést tartalmazott. A társadalomtudományi kutatásban elterjedt az 1-5 skálától eltérő megoldás, azonban a

hazai társadalmi környezet jellemzően ebben gondolkodik, főként az iskolarendszer hatása miatt. Ebből adódóan az ordinális skála ezt követte le, az 1-es érték a legrosszabb, míg az 5-ös érték a legjobb volt. A két nominális változó a válaszadó azonosítását tette lehetővé, míg az 7 db ordinális skálás kérdőív az önkormányzati rendszerrel való megelégedettséget mérte. Volt lehetőség a vélemény kifejtésére egy saját vélemény bokszz-szal is, amelyet az eredmények szofisztikálására használtam, ezzel ugyan kevesen éltek, ennek ellenére releváns válaszokat kaptam ennek alkalmazásával.

Az adatfelvételezés online felületen keresztül történt. A kérdőív online felületen elérhető volt 2019. március 18-tól 2019. április 7-ig. Az online kérdőív Google Form-ban készült el, az adatokat MS Office és SPSS programmal dolgoztam fel. Kutatásom során a statisztikai módszerek közül leíró statisztikát, keresztábra-elemzést, valamint klaszterelemzést végeztem el.

3. Eredmények

	Milyen típusú településen található az önkormányzat, ahol dolgozik?	Milyen pozícióban dolgozik az önkormányzatnál?	Milyen mértékben történik saját bevétel el finanszírozással?	Feladatfinanszírozás megítélése	Szabályozási környezet megítélése	Likviditási helyzet megítélése	Eredmény szemléletű számvitel megítélése	Reform megítélése	Korábbi önkormányzati rendszer megítélése
N Valid	218	218	217	218	218	218	218	218	218
Missing	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Mean	nem releváns	nem releváns	2,78	3,18	3,06	3,21	2,95	3,05	2,47
Mode	nem releváns	nem releváns	3	3	3	3	3	4	2
Std. Deviation	nem releváns	nem releváns	1,261	1,075	1,209	1,057	,992	1,012	,951

1. Táblázat: A vizsgált változók és válaszadók

Forrás: Saját kutatás

Az első táblázat tartalmazza a leíró statisztikai elemzését a vizsgált változóknak, amelyet a változók jellegéből adódóan átlaggal, a szórással és a módusszal mértem. Minden vizsgált ordinális változónál a leggyakoribb elem a 3-as, tehát a következő adatfelvételnél kényszerítést kell alkalmazni a középtértéktől való eltérés érdekében. Az átlag és a szórás azonban már beszédesebb információkat tartalmaz. A válaszokból kiderül, hogy a feladatfinanszírozás megítélése kapott átlagosan a legnagyobb értéket, valamint a likviditási helyzet. Nem elégedettek az eredmény szemléletű számvittel, valamint a korábbi önkormányzati rendszer megítélése is alacsony volt. A szabályozási környezet, valamint a saját bevételeknél a legnagyobb a szórás, tehát itt oszlanak meg leginkább a vélemények.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században

Budapest	2	,9	,9	,9
Járászhely város	10	4,6	4,6	5,5
Község	144	66,1	66,1	71,6
Nagyközség	10	4,6	4,6	76,1
Város	52	23,9	23,9	100,0
Total	218	100,0	100,0	

2. táblázat: Milyen típusú településen található az önkormányzat, ahol dolgozik?

Forrás: saját kutatás

A második táblázat a válaszadók településtípusonkénti elhelyezkedését mutatják, amelyenél az Mötvt. által alkalmazott kategóriákat alkalmaztam. Budapestről két kerületből érkezett válasz, a legnagyobb számban a községben élők válaszoltak, de a városok száma is magas volt. A városok között 5 megyei jogú város volt. Emiatt nem tekinthető reprezentatívnak az adatfelvétel, azonban mivel az önkormányzatok közel 6,8%-át sikerült megszólítani, így mindenképp érdekes eredményekkel kecsegtet.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Val Aljegyző	5	2,3	2,3	2,3
id Alpolgármester	3	1,4	1,4	3,7
Jegyző	2	,9	,9	4,6
Könyvelő	2	,9	,9	5,5
Pénzügyi főelőadó	2	,9	,9	6,4
Pénzügyi aleelőadó	2	,9	,9	7,3
Polgármester	1	,5	,5	7,8
Referens / Ügyintéző	151	69,3	69,3	77,1
Vezető pozíció	50	22,9	22,9	100,0
Total	218	100,0	100,0	

3. Táblázat: Milyen pozícióban dolgozik az önkormányzatnál?

Forrás: Saját kutatás

Ahogy a 3. táblázat is mutatja, jellemzően referensek válaszoltak, valamint valamilyen meg nem határozott vezető pozíciót betöltő alkalmazottak, jellemzően pénzügyi vezetők, irodavezetők adtak választ. Sajnálatos módon polgármester mindösszesen egy töltötte ki a kérdőívet.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	abszolút elégedetlen	42	19,3	19,4	19,4
	elégedetlen	47	21,6	21,7	41,0
	közömbös	73	33,5	33,6	74,7
	elégedett	27	12,4	12,4	87,1
	nagyon elégedett	28	12,8	12,9	100,0
	Total	217	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		218	100,0		

4. táblázat: Milyen mértékben történik saját bevétellel finanszírozás?

Forrás: Saját kutatás

A negyedik táblázat válaszai arra engednek következtetni, hogy a települések jelentős része nem elégedett a saját bevétellel való finanszírozással, mivel több, mint 40% elégedetlen a saját bevétel generáló képességgel. Ez abból az aspektusból jelent problémát, hogy az önkormányzatiság egyik fokmérője, hogy milyen mértékben képesek a saját bevételeket felhasználni, amely a fejlődés egyik alapját képezi. Ezen a 2015-től bevezetett települési adók koncepciója sem tudott érdemben változtatni, a megjegyzésekre adott válaszokat figyelembe véve. Az új önkormányzati rendszer tehát nem tudta érdemben korrigálni a helyi adók koncentráltóságából adódó egyenlőtlenségeket, mára a legnagyobb saját bevételt biztosító helyi iparüzési adó gyakorlatilag „szent tehén” vált, annak ellenére, hogy az adótanácsadó és vállalkozói szféra, szakma ennek átalakításának érdekében lobbizik (Mura et al, 2015).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	abszolút elégedetlen	7	3,2	3,2	3,2
	elégedetlen	52	23,9	23,9	27,1
	közömbös	89	40,8	40,8	67,9
	elégedett	34	15,6	15,6	83,5
	nagyon elégedett	36	16,5	16,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

5. táblázat: Feladatfinanszírozás megítélés

Forrás: Saját kutatás

Az új önkormányzati rendszer vezette be a feladatfinanszírozás rendszerét, amely keretében az önkormányzatokat a mindenkori költségvetési törvényben meghatározott forrás illeti meg, ennek során figyelembe veszik a település adóerőképességét, és ennek függvényében differenciál. A rendszer bizonyos esetekben változik, de számos feladatelemében 2013 óta azonos összeget kapnak a helyhatóságok. Az adatok alapján látszik, hogy 32%-os a támogatottsága a rendszernek, elutasíthatósága valamivel kisebb, mint a saját bevételek meglétének megítélésének. Ez azzal magyarázható, hogy főként kisebb települések köréből kerültek ki a válaszadók.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	abszolút elégedetlen	24	11,0	11,0	11,0
	elégedetlen	46	21,1	21,1	32,1
	közömbös	77	35,3	35,3	67,4
	elégedett	36	16,5	16,5	83,9
	nagyon elégedett	35	16,1	16,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

6. táblázat: Szabályozási környezet megítélése

Forrás: Saját kutatás

A szabályozási környezet jelentősen változott a 2011-es reformmal. Új önkormányzati törvény került elfogadásra, emellett elfogadásra került a Stabilitási törvény, engedélykötelessé téve a hitelfelvételt, azonban kikaput hagyva a helyhatóságok számára. ¹ A szabályozási környezet támogatottsága megegyezik a feladatfinanszírozással, ám elutasíthatósága annál magasabb fokú a válaszadók alapján.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid abszolút elégedetlen	23	10,6	10,6	10,6
elégedetlen	38	17,4	17,4	28,0
közömbös	88	40,4	40,4	68,3
elégedett	64	29,4	29,4	97,7
nagyon elégedett	5	2,3	2,3	100,0
Total	218	100,0	100,0	

7. táblázat: Eredményszemléletű számvitel megítélése

Forrás: Saját kutatás

2014-től került bevezetésre az eredményszemléletű számvitel, az EU-s direktíva² alapján. A rendszerre való átállás nehézséget okozott a helyhatóságok számára, erről lásd Molnár – Hegedűs (2018). Különös tekintettel a kisebb településeken idéz elő nehézségeket a megfelelő humán erőforrás biztosítása. 2019-től ezért a Magyar Államkincstár elindította a díjmentes könyvelési szolgáltatását, egyelőre pilot projekt keretében. A támogatottság itt is a korábbi két változónál tapasztalt értékhez hasonló, elutasíthatósága azonban meglepő módon a két korábbi vizsgált változónál alacsonyabb, ez jellemzően a városoknál figyelhető meg.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid abszolút elégedetlen	23	10,6	10,6	10,6
elégedetlen	33	15,1	15,1	25,7
közömbös	76	34,9	34,9	60,6
elégedett	82	37,6	37,6	98,2
nagyon elégedett	4	1,8	1,8	100,0
Total	218	100,0	100,0	

8. táblázat: Reform megítélése

Forrás: Saját kutatás

Az önkormányzati reform megítélése a válaszok alapján arra enged következtetni, hogy a reformot támogató önkormányzatok magas hányada támogatta a reformot. Mindez főként abból adódik, hogy a jelenlegi önkormányzati rendszer a kisebb településeket támogatja a humán közszolgáltatások centralizációjával, amelyet a megjegyzésre adott válaszokból következtettem ki. Ebben a kérdésben is a városok ítélik meg inkább negatívan a reformot.

¹ EU-s fejlesztések, reorganizációs hitelek, valamint működési célú hitelek esetében.

² 185/2011 EK rendelet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid abszolút elégedetlen	31	14,2	14,2	14,2
elégedetlen	86	39,4	39,4	53,7
közömbös	75	34,4	34,4	88,1
elégedett	19	8,7	8,7	96,8
nagyon elégedett	7	3,2	3,2	100,0
Total	218	100,0	100,0	

9. táblázat: Korábbi önkormányzati rendszer megítélése

Forrás: Saját kutatás

A korábbi önkormányzati rendszer elutasíthatósága viszonylag magas, 54%-os értéket ért el, míg a korábbi rendszerrel mindösszesen 12% volt elégedett. Ez utóbbi főként a községitől eltérő településkategóriákban volt jellemző, valamint azokon a településeken, ahol magas a saját bevétel útján történő finanszírozás. A jelenlegi támogatási rendszer, valamint a szolidaritási hozzájárulás 2017-től bevezetett rendszere főként ezeket a településeket érinti hátrányosan, míg a saját bevétellel kevésbé rendelkező településeken a vizsgálatok alapján kevésbé jellemző a korábbi szabályozási környezet támogatottsága.

	Milyen típusú településen található az önkormányzat, ahol dolgozik?					Total
	Budapest	Járásrendszerek város	Község	Nagyközség	Város	
Milyen mértékben történik saját bevétellel finanszírozással?						
abszolút elégedetlen	0	1	29	3	9	42
elégedetlen	0	1	38	1	7	47
közömbös	0	3	53	2	15	73
elégedett	1	2	9	4	11	27
nagyon elégedett	1	3	15	0	9	28
Total	2	10	144	10	51	217

10. Táblázat: Saját bevétel és településkategória kapcsolata

Forrás: Saját kutatás

A 10. táblázat adatai megerősítik, hogy főként a kisebb településeken alacsony az adóerőképeség, jellemzően ezen települések maradtak ki a külföldi tőkebefektetésekből, ezért jellemzően itt a legnagyobb a feladatfinanszírozás, valamint a reformintézkedések, illetve a szabályozási környezet támogatottsága. A városokban jellemzően magas a saját bevétel, nem meglepő módon főként a megyei jogú városokban.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,120 ^a	16	,010
Likelihood Ratio	30,934	16	,014
Linear-by-Linear Association	,823	1	,364
N of Valid Cases	217		

a. 5 cells (15,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,385	,010
	Cramer's V	,192	,010
N of Valid Cases		217	

A Chi-négyzet próba szignifikáns kapcsolatot tárt fel, ám ennek erőssége a közepesnél gyengébb. Ebből tehát azt a következtetést lehet levonni, hogy a hatástényező viszonylag kismértékű, ezt megerősíti a Cramer V mutató értéke.

		Milyen típusú településen található az önkormányzat, ahol dolgozik?					Total
		Budapest	Járásszékhely város	Község	Nagyközség	Város	
Eredmény szemléltető számvetel megítélése	abszolút elégedetlen	0	1	15	3	4	23
	elégedetlen	0	2	24	2	10	38
	közömbös	0	4	61	2	21	88
	elégedett	1	2	42	2	17	64
	nagyon elégedett	1	1	2	1	0	5
Total		2	10	144	10	52	218

11. táblázat: Eredmény szemléltető számvetel és a településkategória kapcsolata

Forrás: Saját kutatás

Az eredmény szemléltető számvetel főként a kisebb települések között okozott jelentős problémát, mivel ezekben a településekben nem sikerült pótolni a szakembereket, illetve biztosítani a kellő utánpótlást³. Mindez főként abban is megnyilvánul, hogy zömében –jogszályellenesen- külső cégek útján tudják csak biztosítani a könyvvizelési kötelezettségnek történő megfelelést. A nagyobb települések számára a kezdeti nehézségek után az új rendszer többletinformációi viszont elősegítik a hatékonyabb döntéshozatalt.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,567 ^a	16	,005
Likelihood Ratio	18,334	16	,305
Linear-by-Linear Association	,294	1	,588
N of Valid Cases	218		

a. 7 cells (18,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

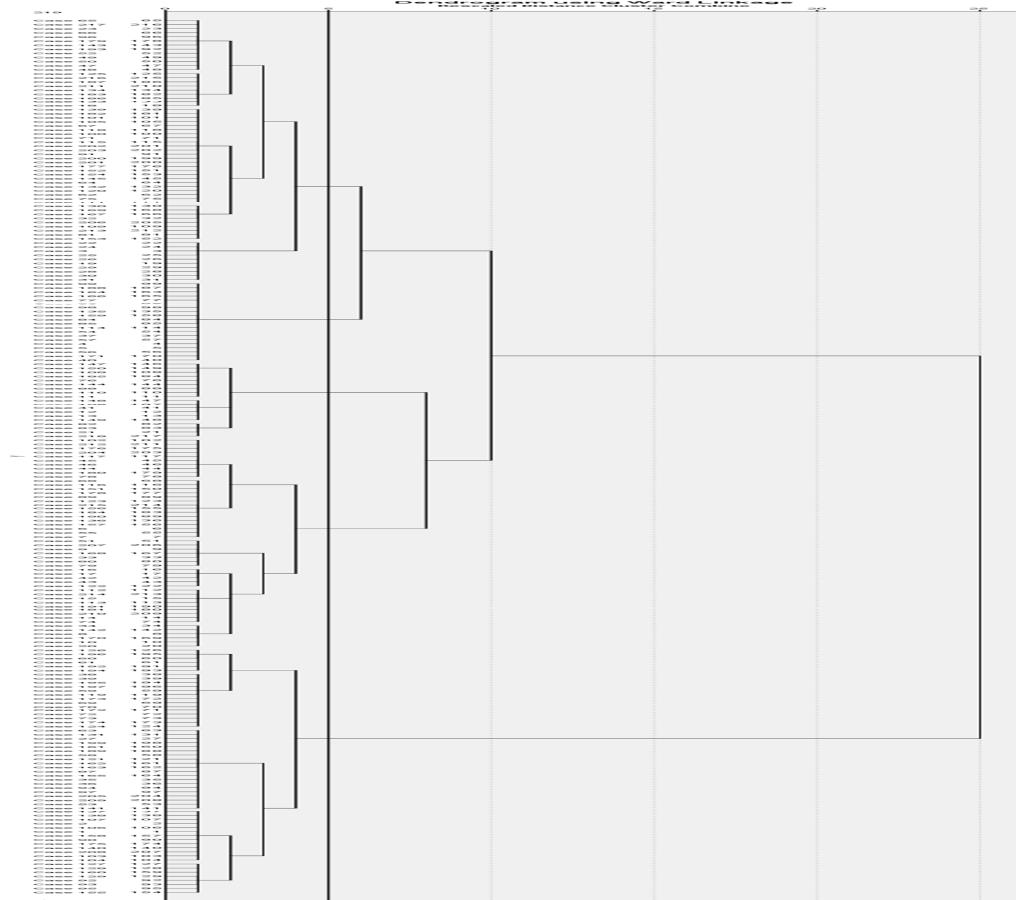
Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,398	,005
	Cramer's V	,199	,005
N of Valid Cases		218	

A Chi-négyzet próba ebben a kérdésben is szignifikáns eredményt hozott, ezt jelzi az 5%-nál alacsonyabb szignifikancia-szint. A kapcsolat erőssége a Phi értéke alapján közepesnél gyengébb, míg a Cramer V alapján gyenge.

A többi keresztábra eredménye nem hozott szignifikáns eredményt, ám ennek főbb eredményeit a korábbi elemzésekbe beépítésre kerültek.

³ Ebben jelentős szerepe van az oktatási rendszer hiányosságának is.



1. ábra: A klaszterelemzés dendrogrammja

Forrás: Saját kutatás

A klaszterelemzést a társadalomtudományoknál elfogadott Ward eljárással végeztem el, és az első iterációs szinten 5 klasztert tartottam indokoltnak létrehozni. Ennek főbb jellemzőit a 12. táblázat tartalmazza.

Ward Method	Milyen mértékben történik saját bevétellel finanszírozással?	Feladatfinanszírozás megítélése	Szabályozási környezet megítélése	Likviditási helyzet megítélése	Eredményeszméletű számvitel megítélése	Reform megítélése	Korábbi önkormányzati rendszer megítélése
1 N	61	61	61	61	61	61	61
Mean	2,43	4,48	4,52	4,34	2,70	3,10	2,39
Median	2,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	2,00
Std. Deviation	1,176	,566	,566	,704	1,038	,926	,862
2 N	65	65	65	65	65	65	65
Mean	3,15	3,15	2,78	3,28	3,55	3,06	2,28
Median	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00
Std. Deviation	1,034	,592	,820	,451	,791	,916	,781
3 N	20	20	20	20	20	20	20
Mean	1,30	3,10	3,35	3,35	2,65	4,05	3,20

	Median	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
	Std. Deviation	,470	,553	,587	,587	,587	,394	,768
4	N	52	52	52	52	52	52	52
	Mean	3,29	2,10	1,90	2,10	3,00	3,12	2,98
	Median	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	Std. Deviation	1,226	,569	,569	,664	,886	,922	,852
5	N	19	19	19	19	19	19	19
	Mean	2,79	2,32	2,21	2,37	1,95	1,58	1,16
	Median	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
	Std. Deviation	1,437	,478	,631	,684	,848	,692	,375
Total	N	217	217	217	217	217	217	217
	Mean	2,78	3,19	3,06	3,22	2,96	3,05	2,47
	Median	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
	Std. Deviation	1,261	1,067	1,204	1,048	,992	1,013	,948

12. táblázat: A klaszterek statisztikai jellemzői

Forrás: Saját kutatás

Az első csoport kedvezőnek ítéli meg a feladatfinanszírozást, a szabályozási környezetet, valamint a likviditási környezetet, de gyengébbnek ítéli meg a saját bevételeket, valamint az eredményszemléletű számvitelt, így ők a haszonélvezők csoportja.

A második csoport minden jellemzőjében középértéken vannak, egyedül a szabályozással elégedetlenek az átlagnál, ők is elutasítók a korábbi rendszerrel szemben, így ők a közömbösek csoportja. A harmadik csoportra jellemző a leginkább kevés saját bevétel, de a reformmal átlagnál nagyobb mértékben elégedettek, így ők a rászoruló csoportja. A negyedik csoportra jellemző a gyenge likviditás, és a szabályozási környezettel való elégedetlenség, viszont ők támogatják a leginkább a régi rendszert, így ők a múltba révedők. Az ötödik csoportban majd minden változó tekintetében az átlag alatti mértékben vélekedtek, így ők az elégedetlenek.

4. Összefoglalás

Az elemzés feltárta, hogy a helyhatóságok eltérő módon vélekednek az önkormányzati reformról, az azzal járó szervezeti, és szabályozásbeli átalakítással. Főként a reformintézkedések támogatói közül kerültek ki azok a kistéleplések, amelyek korábban intézményt működtettek, ebből adódóan likviditási helyzetük gyenge volt. Azonban ezt a szegmenst érintette leginkább hátrányosan a számviteli váltás, hiszen számukra nehéz kigazdálkodni, kiképezni a megfelelő munkaerőt.

A nagyobb települések úgy érzik, hogy inkább a saját bevételeikre kell, hogy támaszkodjanak, hiszen a szabályozás logikájából adódóan kevésbé tudnak a központi költségvetési támogatásból részesülni, emiatt a likviditási helyzetük romlott.

A vizsgált minta közel negyedére tehető azon önkormányzatok száma, amelyek számára a reform érdemi változást nem hozott, nem érzékelnek javulást a működés,

szabályozás, valamint a finanszírozás terén. Ők leginkább a kistelepülések, ahol csekély a saját bevétel, így gazdálkodási önállóságuk is gyenge.

Köszönetnyilvánítás



A tanulmány az EFOP-3.6.1-16-2016-00012 sz. Innovatív megoldásokkal Zala megye K+F+I tevékenysége hatékonyságának növelésért pályázat keretében valósult meg.

Felhasznált irodalom

- [1.] Cernenko, T. - Ferciková, V. - Zárska, E. - Novotná, S.(2015): Slovakia - A country study. Prosperitas 2(1) 162-179 pp.
- [2.] Charta (1997): 1997. évi XV. törvény a Helyi Önkormányzatok Európai Chartájáról szóló, 1985. október 15-én, Strasbourgban kelt egyezmény kihirdetéséről [Kihirdetve: 1997. március 28.]
- [3.] Csiszárík-Kocsir Á. (2008): Nem marad érintetlenül az önkormányzati szektor sem – avagy a subprime válság hatásai a helyhatóságoknál
- [4.] COMITATUS: ÖNKORMÁNYZATI SZEMLE 18:(11-12) pp. 60-69.
- [5.] Csiszárík-Kocsir Á. (2010): Az önkormányzati eladósodás jelene és jövője egy országos kvantitatív kutatás eredményei alapján In:COMITATUS: ÖNKORMÁNYZATI SZEMLE 20:(192) pp. 30-43.
- [6.] Csiszárík-Kocsir Á. (2014): A helyi önkormányzatok eladósodásával járó kamatfizetési kötelezettség változása az ezredforduló után hazánkban és a visegrádi országokban In: Nagy Imre Zoltán (szerk.):Vállalkozásfejlesztés a XXI. században : IV. tanulmánykötet. 451 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2014. pp. 245-254.
- [7.] FELLEGI M. (2015): Új finanszírozási és helyi adórendszer: Élet az adóssághozjáról után. Prosperitas 2(1) 111-122 pp.
- [8.] Gárdos Cs. (2015): A kincstári rendszer létrejötte, fejlődése, bővítési stratégiák, lépések a szubszidiaritás irányába. Prosperitas 2(1) 81-97 pp
- [9.] KOHARINÉ dr. PAPP E. (2002): Államháztartási ismeretek (Budapest Perfekt, Budapest)
- [10.] Kovácsné Sipos Á. (2015): A központi és helyi adóbeszedés gyakorlatának és az adózási morál alakulásának kölcsönhatásai. Prosperitas 2(1) 123-143 pp
- [11.] Kovács R. – Sipos I. (2011): Önkormányzatok az átfogó közigazgatási reform előestéjén I- II. IN: Önkormányzati pénzügy 2011 05.sz p 18-24
- [12.] MOLNÁR P. – HEGEDŰS Sz. (2018): Az eredményszemléletű számvitelre történő áttérés megítélése a költségvetési szerveknél. Controller Info 6 (1) 33-38 pp.
- [13.] Mura, L. – Havierniková, K. – Machová, R (2015): Empirical results of entrepreneurs' network: Case study of Slovakia. Serbian Journal of Management. Vol. 12, No. 1, 121-131 pp.
- [14.] Lentner Cs. (2014):The Debt Consolidation of Hungarian Local Governments In: PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 59:(3) pp. 310-325.

- [15.] Sági J. (2015): A bankszféra szerepe és érdekeltsége a helyi önkormányzati kincstári rendszerek kialakításában és működtetésében. Prosperitas 2(1) 98-110 pp.
- [16.] Sivák J. - Zsugyel J. (2015): Közpénzügyi feladat- és forrásmegosztási gyakorlat értékelése az OECD ajánlásainak és néhány kelet-közép-európai ország tapasztalatainak tükrében. Prosperitas 2(1) 43-61 pp.
- [17.] VIGVÁRI, A (2008): A közszektor modernizálásának kulcsa: az önkormányzati rendszer átalakítása. Konferenciakötet, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 2008, 80–97.
- [18.] VIGVÁRI A. (2009a) Pénzügyi kockázatok az önkormányzati rendszerben IN: Pénzügyi szemle 2009.1.sz. 68-87.o
- [19.] VIGVÁRI A. (2009b): Atipikus önkormányzati eladósodás Magyarországon In: Közgazdasági szemle: 2009. 7-8. sz. 709-730.o
- [20.] VIGVÁRI A. – JÁNOSSY D. (2009): Kockázatok az önkormányzati rendszerben, ÁSZKUT, Budapest

A kommunikációs és digitális felügyeleti rendszerek szükségessége a veszélyes áruk biztonságos vasúti szállításához

Holicza Péter

Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
holicza.peter@rh.uni-obuda.hu

Tokody Dániel

Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
tokody.daniel@mav.hu

Papp József

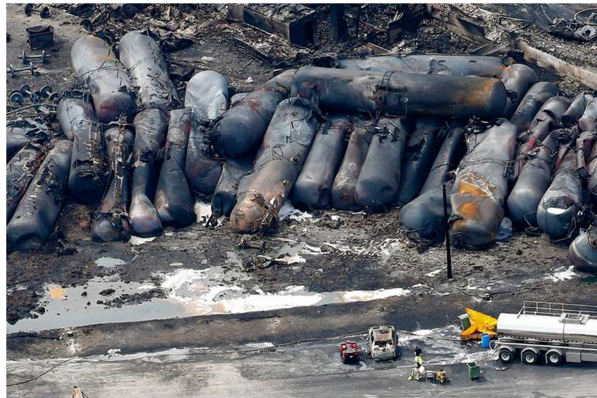
Óbudai Egyetem, Kandó Kálmán Villamosmérnöki Kar
papp.jozsef@kvk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A jelentősebb vasúti balesetek alkalmával nem csak az pillanatnyi károk (emberi áldozatok, anyagi kár stb.) mértéke lehet hatalmas, hanem a hosszútávú kihatások (emberek mérgezése, környezeti károk) összessége is. Tanulmányunkban a veszélyes áruk szállítására vonatkozó információ hiányból származó problémát vetjük fel. A szállítás során gyűjthető információk koherens egységbe foglalásával egy komplex monitoring rendszer létrehozását javasoljuk. Hasonló pilot projektekre európai szinten is van pár példa [1;2;3], de Magyarországon [4] és még európai szinten nincs elfogadott egységes megoldás. Ugyanakkor a vasúti rendszer digitalizálódása abba az irányba vezet, hogy egyre több automatizmussal és intelligenciával növeljük a közlekedés biztonságát.

Kulcsszavak: Vasút, Európa, Vasúti balesetek, Balesetmegelőzés, Műszaki hibák, Vasúti infrastruktúra

1. Bevezetés

Az International Union of Railways megfogalmazása szerint "jelentősebb balesetnek" nevezzük azokat a baleseteket melyek legalább egy mozgó vasút szerelvény okoz, egy személy súlyos sérülésével vagy halálával jár, vagy jelentős károkat okoz a szállítmány, vasúti pálya, egyéb berendezések, vagy a környezet tekintetében, kiterjedt forgalmi zavarokat okoz [5; 6]. Az első ábrán egy ilyen jelentős vasúti balesetet látunk.



1. ábra: Vasúti katasztrófa - Lac-Mégantic, Quebec, Kanada, 2013.

Forrás: Mathieu Belanger/Reuter

Európában a vasúti balesetek 77,2%-a egy harmadik fél által, külső tényező hatására következik be. A második leggyakoribb kiváltó ok maga az ember, emberi mulasztás állt fenn a balesetek 7,3%-nál, ami vasúti szempontból belső faktornak számít [7]. A belső faktorok gyakoriságát leginkább az adott szervezet biztonsági kultúrája – illetve annak hiánya – befolyásolja [8;9]. Az International Union of Railways (IUR) nemzetközi szervezet biztonsági jelentésében foglaltak szerint, külső tényezőnek számítanak azok a balesethez vezető jelenségek, melyeket egy harmadik fél, az időjárás, vagy természetes környezeti hatások okoznak.

A külső tényező okozta balesetek 47,1%-a illetéktelen beavatkozás következménye, míg az esetek 24,8%-ában a vonatszerelvény járműnek ütközik (17,2%), vagy gyalogost üt el (7,6%). A belső kiváltó okok tekintetében az infrastruktúra, a szerelvények és az emberi tényező kerül megjelölésre, mely megkülönbözteti a vasúti személyzetet és a felhasználókat, vagyis az utasokat. Hozzávetőlegesen a balesetek 20%-áért felelősek ezek a tényezők, melyek a további bontásban a következők képpen alakulnak: emberi tényező (személyzet): 7,3%; gördülőállomány: 4%; utasok: 3,9%; infrastruktúra: 3,4%. számít [7].

Az adatokból megállapítható, hogy az emberi tényező gyakori kiváltója a vasúton bekövetkező baleseteknek (jogosulatlan átkelés, jelzőtáblák figyelmen kívül hagyása stb.). A technikai (indirekt emberi) okok 7,4%-os arányt jelentenek. Ebben az esetben a nem megfelelő emberi tevékenységek vezetnek balesethez, pl.: tervezés, kivitelezés, karbantartás stb.). A véletlen, vis maior események, vagyis az időjárás és környezeti viszonyok jelentik a legkisebb kockázatot 3,5%-os aránnyal. Véleményünk szerint az emberi tényező csökkentését kisebb kockázathoz és kevesebb balesethez vezet a teljes rendszer tekintetében [10].

Jelen tanulmányunk nem tárgyal harmadik fél által okozott eseteket, emberi erőforrás és technikai oldalról közelíti meg a rendszer sebezhetőségét az infrastruktúra, szerelvények és biztonsági felszerelések tekintetében.

A probléma Európán kívül sem ismeretlen, az Egyesült Államokban a vasúti balesetek 36%-a emberi hiba következménye (2013), 30%-ban a veszélyes anyagokat tároló szerkezetek meghibásodása, 30%-ban járművel való ütközés, és elenyésző arányban egyéb faktorok voltak felelősek. Hipotézisünk szerint a veszélyes anyagokat szállító

szerelvények biztonságát az emberi közreműködés, a technikai berendezések állapota, a szállított anyag minősége és mennyisége, valamint a megfelelő tárolás határozza meg [11].

A közlekedés digitalizálásával, intelligensé tételével (pl.: kooperatív intelligens multiágens rendszerek) nagyobb szolgáltatás minőséget, növelhető kapacitást és további megbízhatóságot érhetünk el. Nem csak vasúti ipari trend, hogy az egyes szektorális szereplők integrált digitális megoldásokat valósítanak meg. A vasúti szállítás esetében és annak rugalmassá és modulárisá tételére egyre több intelligens szenzort, nagy megbízhatóságú szélessávú átviteli technikát, intelligens vasútautomatizálási megoldásokat hoznak létre. A mobilitás digitalizálttá válása a vasúti közlekedést is átalakítja. A digitalizáció, az intelligens közlekedési rendszerek, valamint az okos városok létrehozásával előtérbe kerül a járművek (így a vasúti járművek) hálózatba kapcsolása és az egyes közlekedési ágazatok egy közös rendszerbe való integrálódása. A németországi tapasztalatok szerint 2022-re 16 milliárd eurós többlet eredményt fognak elérni az intelligens megoldások segítségével a közlekedésben [12;13]. Fontos azonban megjegyezni, hogy a digitalizációnak és gépesítésnek számos, jelenleg nehezen bejósolható következménye lesz az emberi tényezőre vonatkozóan [14;15;16].

2. Veszélyes anyagokat szállító tehervonatok baleseteinek következményei

A külföldi és hazai balesetek vizsgálatán keresztül teszünk kísérletet vasúti szállítás biztonságának fejlesztésére infokommunikációs (IKT) eszközök segítségével. Javaslatunk szerint a biztonság növelhető a mobilitás digitalizálásával [17]. A közelmúlt egyik legsúlyosabb balesete a Queensland Rail Company (Ausztrália) egy veszélyes anyagot szállító tehervonatjával történt 2015 decemberében. A 26 kocsiból álló kénsavat szállító szerelvény kisiklott a Julia Creek nevű kistelepülés közelében. A helyi hatóságok 200 000 liter veszélyes anyag szivárgásáról beszéltek az ABC News-nak (2015) [18]. Hasonló esteknél a szállítmányon túl, a vonatot hajtó gázolaj (bár kisebb mennyiségű a szállítottéhoz képest) kiszabadulása is komoly veszélyt jelenthet, a környezetet károsító hatásokon túl, tűzhez és robbanáshoz is vezethet. A következmények és károk felbecsülhetetlenek, ha a baleset lakott területen történik.

Magyarországon, a miskolci vasúti pályamunkálatok alatt cseppfolyósított izobutént (UN 1969) szállító tehervonat siklott ki és borult fel, és két üresen álló kocsival is összeütközött 2015 áprilisában. A tároló nem sérült meg, de könnyen kiszabadulhatott volna a környezetbe a szállított anyag. Az Eperjeske és a Fényeslitke-Déli rendező pályaudvaron szerencsétlenebb helyzet alakult ki 2013-ban, szénhidrogén gázkeverék (UN 1965) szivárgott ki egy tehervagonból [19].

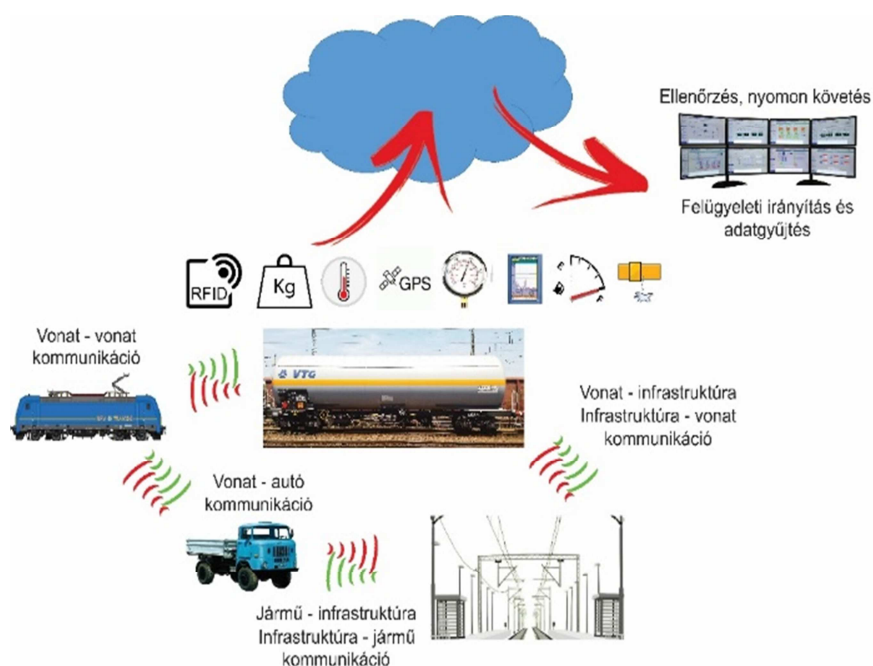
Almásfüzitő-felsőnél szintén ez az anyag szivárgott egy tankerből, ami az állomásról csökkentett sebesség mellett tovább irányításra került kirakodásra és szervizelésre. Máriabesenyő és Bag között 6 kocsi siklott ki és borult fel (2012), ezzel 200 millió forintot kárt okozva. A baleset oka sebességkorlátozás be nem tartása volt, de egyéb szabálytalanságok is közrejátszottak [17]. Bizonyos esetekben azonban számos tényező halmozott hatása vezethet súlyos károkat okozó balesethez. Ilyen tényezők lehetnek a vasúti infrastruktúra valamilyen hibája, vasúti járművek hibája, esetleges emberi mulasztás vagy hiba is.

A veszélyes áruk szállítmányozása során bekövetkező baleseteknek negatív hatásai jelentős rövid- és hosszú távú következményeket okozhatnak. Az ilyen balesetek megkövetelhetik a lakosság evakuálását, a helyi infrastruktúra, épületek vagy más járművek sérülésével járhatnak. A robbanásveszélyes anyagok szállítása további kockázatot is jelenthet, mivel az említett faktorokon túl akár terroristák eszközévé is válhat, civilek halálát, vagy kritikus infrastruktúrák vesztét okozhatja [20;21;22]. Egy átlagos tartálykocsi 60 m³ (60 000 liter) kapacitással bír. Tekintve, hogy 1 liter gázolaj képes 1 millió liter víz beszennyezésére, egy sérült tartálykocsi 60 milliárd liter vizet tehet ivásra alkalmatlanná [23]. Így a környezeti károk meglehetősen nagyok lehetnek. A balesetek műszaki és ezzel kapcsolatos anyagi oldalát tekintve. Egyetlen sérült szerelvény tízmillió (HUF) nagyságrendű veszteséget eredményezhet, nem beszélve a közlekedési infrastruktúrának a használhatatlanságából fakadó károkról és az helyreállítási költségeiről. Mindezeket szemelőt tartva érdemes egy olyan rendszert kidolgozni, amivel a szállítási folyamattal kapcsolatos információk gyűjthetők majd ezek kiértékelésével és beavatkozások foganatosításával a közlekedés és ezáltal a szállítás biztonságosabbá tehető.

3. Biztonsági és Monitoring Rendszer prototípus - rendszer architektúra

Európában a veszélyes árut szállító vasúti járműveket a RID (International Carriage of Dangerous Goods by Rail) táblával látják el, melynek alapján azonosítható a tárolt anyag. Egy baleset alkalmával a járművön és rakományán túl, ez a jelzés is sérülhet. Veszélyes, kémiai anyagok esetében minden perc számít, emberi életek múlhatnak a szállítmányról szóló információ, a megfelelő és gyors reakció kulcsfontosságú,

további károsodás és veszélyhelyzet előzhető meg. Szükségesnek látjuk ezért egy egységes ellenőrző, nyomon követési rendszer használatát Európa szerte a veszélyes anyagokat szállító járművek körében. Szükség esetén ez a rendszer azonnali és pontos információval szolgálna a krízismenedzsment, katasztrófavédelem részére, valamint hozzájárulna a balesetet okozó körülmények azonosításához, a rendszer átláthatóságához és fejlesztéséhez. Vészjelzés küldésével (akár GSM-R hálózaton keresztül) figyelmeztetné a bevont személyzetet a pl.: a tartályokon belüli nyomás csökkenésére, a hőmérséklet emelkedésére, vagy a szállított anyag előre beállított, vagy optimális hőmérséklete. Minden vasúti jármű rendelkezne a saját (RFID) azonosítójával [24].



2. ábra: A veszélyes áruk szállításának kommunikációs és felügyeleti rendszere a biztonságosabb vasúti közlekedéshez.

Forrás: saját szerkesztés

További előnye egy ilyen rendszernek, hogy nem csak a veszélyes áruk szállítása válik biztonságosabbá, de javítja a teljes forgalom megbízhatóságát, biztonságát is. Az adatok összegyűjtésével és elemzésével bizonyos események megjósolhatók. Így minden közlekedésben résztvevő fél tájékozódhat az aktuális és várt eseményekről. Ez a rendszer az adatgyűjtésre, adatelemzésre és kommunikációra épül különböző rendszerelemek között. A rendszerben megjelenő intelligencia azt jelenti, hogy a különböző rendszerelemek képesek kommunikálni egymással, valamint a státuszuk, állapotuk és észlelt információk alapján képesek számításokat végezni, tájékoztatni és befolyásolni a rendszer résztvevőit.

4. Konklúzió

A veszélyes anyagok fizikai tulajdonságaiktól fogva potenciális veszélyforrást jelentenek a tárolásuk, szállításuk és felhasználásuk során is. Mi történhet, ha ezek az anyagok vasúton keresztül kerülnek szállításra, azon rendszeren keresztül melynek alapvető kockázataival is számolnunk kell? A nemzetközi vasúti áruszállítás esetében a szerelvények átlagsebessége 18 km/h, míg a fellelhető források szerint Magyarországon ez eléri a 20-40 Km/h sebességet [25], ami valójában csak töredéke az európai átlagnak. Indiában az áruszállító vonatok 14-25 km/h átlagsebességet teljesítenek [26], aminek az oka természetesen az út során sokszor fellépő várakozóidőből ered. A valós pillanatnyi sebesség sokkal magasabb lehet, ennek velejárója baleset esetén a nagyobb fizikai sérülés és anyagi kár, a szállított veszélyes áruk nagyobb területen szóródnak szét, tűz vagy robbanás esetén nagyobb területet érintenek. Következésképpen, ez nagyobb számú embert érinthet, lakott területen jelentősen nagyobb veszély áll fenn. A lassú nemzetközi forgalom is problémákat okozhat, ugyanis a veszélyes áruk szállítására használt vonatszerelvények több időt töltenek az egyes országok területén, ezzel további kockázatokat hordozva. Potenciális kockázatot jelent tehát a veszélyes anyagok szállítása, raktározása és kereskedelmi forgalmazása a vasúti személyzet vagy az utasok által is használt területeken.

A baleseteket okozó tényezők közé tartoznak a vasútvonalak és a járművek műszaki állapota, a szállítási folyamat résztvevőinek gondatlansága vagy helytelen munkavégzési gyakorlata. Előfordulhatnak azonban bizonyos váratlan események is, például a különböző jelek észlelésének elmulasztása (például közúti és vasúti átkelőhelyeknél), vagy a vasúti közlekedés résztvevőinek hibája (pl. mozdonyvezető, váltókezelő vagy vonat diszpécser).

Figyelembe véve a fent említett vasúti balesetek példáit, megállapítható, hogy a veszélyes anyagok környezetbejutását gyakran emberi okozza figyelmetlenség okozza, amit hosszú és költséges helyreállítási folyamat követ. A veszélyes áruk vasúti szállításának biztonsága elsősorban a szállítási előírások betartásától függ, melynek feltétele az alapvető közlekedési biztonság megfelelő szintje. Ennélfogva, a biztonság megvalósításának kérdése egy komplex kihívást jelent, ami csak egy széleskörű adatgyűjtő-elemző rendszer segítségével oldható meg.

Köszönetnyilvánítás

A publikáció alapjául szolgáló kutatás a „Integrált Intelligens Vasútfelügyeleti Rendszer kifejlesztése” című projekt keretében zajlott. (Pályázati azonosító: GINOP-2.2.1-15-2017-00098)

Felhasznált irodalom

- [1] Casola, V., Esposito, M., Mazzocca, N., & Flammini, F. (2012). Freight train monitoring: A case-study for the pSHIELD project. In *Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS)*, 2012 Sixth International Conference, pp. 597-602. IEEE.
- [2] Flammini, F., Pragliola, C., & Smarra, G. (2016). Railway infrastructure monitoring by drones. In *Electrical Systems for Aircraft, Railway, Ship Propulsion and Road Vehicles & International Transportation Electrification Conference (ESARS-ITEC)*, International Conference, pp. 1-6. IEEE.
- [3] Priscoli, F. D., Giorgio, A. D., Esposito, M., Fiaschetti, A., Flammini, F., Mignanti, S., & Pragliola, C. (2017). Ensuring cyber-security in smart railway surveillance with SHIELD. *International Journal of Critical Computer-Based Systems*, 7(2), pp. 138-170.
- [4] Kiss Leizer, G. K., & Tokody, D. (2017). Radiofrequency Identification by using Drones in Railway Accidents and Disaster Situations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 15(2), pp. 114-132.
- [5] UIC (2016). *Safety Report - Significant Accidents occurred in Europe during the year 2015*, ISBN 978-2-7461-2510-0
- [6] Holicza, P., Tokody, D., & Papp, J. (2018). Európa Súlyos Vonatbalesetei: A Leggyakoribb Kiváltó Okok. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VIII./1.: Integrált vállalkozásfejlesztési megoldások*. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, (2018) pp. 116-123.
- [7] International Union of Railways (2013). *Safety Platform, Safety Database Report 2014 - Significant Accidents 2013*, old.uic.org/download.php/publication/545c_pub.pdf, ISBN 978-2-7461-2325-0
- [8] Lazányi, K. (2015). *A biztonsági kultúra Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 7(1-2), pp. 398-405.
- [9] Lazányi K. (2016). *A biztonsági kultúra szerepe a vezetői döntések támogatásában Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 8(1) pp. 143-150.
- [10] Tokody, D., & Schuster, G. (2015). I2—Intelligent Infrastructure. Reviewed proceedings fifth international scientific videoconference of scientists and PhD. students or candidates: trends and innovations in E-business, education and security, 129, pp. 121-128.
- [11] Iantovics, L. B., Rotar, C., & Niazi, M. A. (2017). MetrIntPair—A Novel Accurate Metric for the Comparison of Two Cooperative Multiagent Systems Intelligence Based on Paired Intelligence Measurements. *International Journal of Intelligent Systems*.
- [12] Siemens Zrt. (2017). Digitális innovációk a Siemenstől az InnoTrans 2016 vásáron, *INNORAIL Mag.*, 9(1), pp. 20-24.
- [13] Montgomery, R., & Martin, W. F. (2000). *Transportation Safety*. In *Protecting Personnel at Hazardous Waste Sites (Third Edition)*, pp. 498-533.
- [14] Lazányi K. (2016). Stressed Out by the Information and Communication Technologies of the 21st Century *Science Journal Of Business And Management* 4(1-1), pp. 10-14.
- [15] Lazányi, K., & Hajdu, B. (2017). Trust in human-robot interactions In: Valerie Novitzká, Štefan Korecko, Anikó Szakál (szerk.) *INFORMATICS 2017: 2017*

IEEE 14th International Scientific Conference on Informatics Proceedings.
Košice: IEEE Hungary Section, 2017. pp. 216-220.

- [16] Lazányi, K., & Marácz G. (2017). Dispositional trust – Do we trust autonomous cars? In: Szakál Anikó (szerk.) IEEE 15th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics: SISY 2017. New York: IEEE, 2017. pp. 135-140.
- [17] Tor, M., Holicza, P., & Tokody, D. (2019). Európai Vasúti Kutatás, Fejlesztés és Innováció. In: Almádi, Bernadett; Lajos, Attila; Morauszki, Kinga Szilvia (szerk.) Folyamat - Kapcsolat - Menedzsment: PRM: Process Relationship Management, Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, pp. 166-173.
- [18] ABC NEWS (2015). A freight train carrying approximately 200,000 litres of sulphuric acid has derailed east of Julia Creek in north-west Queensland, 2015. december 27., [Online]. Available: <http://www.abc.net.au/news/2015-12-27/a-freight-train-carrying-approximately-200,000-litres-of-sulphu/7055862>, (09.11.2017)
- [19] MÁV (2015). The Director-General of Railway Safety: safety and accidents information, manuscripts, In Hungarian (2012-2015)
- [20] Batta, R., & Kwon, C. (2013). Handbook of OR/MS models in hazardous materials transportation. Berlin: Springer, DOI 10.1007/978-1-4614-6794-6
- [21] Garbolino, E., Tkiouat, M., Yankevich, N., & Lachtar, D. (Eds.). (2012). Transport of Dangerous Goods: Methods and Tools for Reducing the Risks of Accidents and Terrorist Attack. Springer Science & Business Media.
- [22] Vamanu, B. I., Gheorghe, A. V., & Katina, P. F. (2016). Critical Infrastructures: Risk and Vulnerability Assessment in Transportation of Dangerous Goods: Transportation by Road and Rail (Vol. 31). Springer.
- [23] Zákányi, B. (2017). The protection of surface waters. Slide show, Miskolc, 2011, [Online]. Available: http://www.hidrotanszek.hu/Eloadasanyagok/Zakanyi_Balazs-Kornyezetvedelem_alapjai/IV_ea.pdf, (09.11.2017)
- [24] Yu, M., Deng, T., & Fu, J. (2012). Application of RFID and GPS technology in transportation vehicles monitoring system for dangerous goods. In Remote Sensing, Environment and Transportation Engineering (RSETE), 2012 2nd International Conference, pp. 1-4. IEEE.
- [25] Jacobs, L. (2009). European rail network for competitive freight, Strasbourg 2009. április 22., [Online]. Available: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=//EP//TEXT+CRE+20090422+ITEM-021+DOC+XML+V0//EN>, (08.11.2017)
- [26] Government of India (2017). Average speed of goods train, [Online]. Available: <https://data.gov.in/catalog/average-speed-goods-train>, (08.11.2017).
- [27] Pokorádi, L. (2016). Modellek a műszaki biztonság tudományban. Gradus, 3(2), pp. 92-100.
- [28] Czifra, Á., & Horváth, S. (2011). Complex microtopography analysis in sliding friction of steel-ferodo material pair. Meccanica, 46(3), pp. 609-616.
- [29] Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2015). Introduction to linear regression analysis. John Wiley & Sons.

A termékelhelyezés hatása az Y generációra a Marvel Stúdió munkáin keresztül bemutatva

Kápli Hajnalka

Közgazdász, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
kapli.hajnalka@gmail.com

Asztrakt: Napjainkban a marketingeseknek számtalan lehetősége van, hogy befolyást gyakoroljanak a reklámok befogadóira. Vásárlásra, szolgáltatások igénybevételére szeretnék ösztönözni őket, bemutatni, hogy miért érdemesebb az ő termékeikre pénzt áldozniuk, mint a versenytársakéra. A hirdetésekre különösen fogékonyak a fiatal, Y és Z generáció tagjai, akik már jelen vannak a munkaerőpiacon de nem rendelkeznek kellő tapasztalattal ahhoz, hogy a valós szükségletünknek megfelelően válasszák ki, mire érdemes elkölteniük a megkeresett pénzt. A projektben egy olyan kutatás eredményeit szemléltetem, ami a képregény alapú filmek világán keresztül vizsgálja, milyen hatást gyakorolnak a termékelhelyezések a korábban említett korcsoportok tagjaira. A Marvel Studios összefüggő munkái számos ember figyelmét kötik le a mai napig, akik hajlamosak átlépni a benne elrejtett márkaelhelyezéseken.

A munkámban fókuszcsoporthoz tartozóknak belül vizsgálom mind az észlelések, mind a visszaidézések arányát. Emellett kérdőív alapú kutatást végzek, ahol az Y és a Z generációs kitöltők önmagukról alkotott véleményét állítom párba azzal, ahogy egymásról vélekednek és ahogy a figyelmüket tesztelő feladatokra reagálnak.

Kulcsszavak: termékelhelyezés, Y generáció, Z generáció, Marvel Studios

1. A téma elméleti háttere

Az 1930-as évek New Yorkjában, Martin Goodman irányításával jött létre a Marvel Entertainment, akkori nevén Timely Comics. A képregények készítésével foglalkozó cég hamar nagy sikerre tett szert a korra jellemző negatív hatások (nagy gazdasági válság) ellenére, segített az embereknek elvonatkoztatni szürke hétköznapjaiktól. 1939-ben Namor herceg karaktere volt az első, akit megalkottak, majd őt követte az android szuperhős, a Fáklya. A sikerek hatására több és több szuperhős tervét vetették papírra, akik mind az adott korra jellemző eszményeket testesítették meg. Ebbe a világba született Amerika Kapitány, az államok hőse. A háborút követően alább hagyott a lelkesedés mind a képregények, mind a képregények szereplőiként feltűnő karakterek iránt. Kibővítették a palettát és már Marvel Comics-ként olyan műveket bocsátottak ki, amiknek témája magával hordozta a horror, a humor vagy akár a krimire jellemző elemeket. Az 1960-as évekre sikerült visszanyerniük a szuperhősöknek a közönség szeretetét. Ebben az időszakban született meg a Hangya, Thor, Pókember és Vasember karaktere Stan Lee keze alatt, valamint az X-Menek alkotta világ. Amerika Kapitányhoz képest ők már kevésbé idealizált szereplők. Sokkal emberibbé, az olvasók által elfogadottá tették őket azzal, hogy esendőnek ábrázolták őket, olyan hibákkal, amiket bárki megtalálhat magában. Az 1960-as évekre a Marvel Comics az Amerikai Egyesült Államok egyik legnagyobb képregénykiadójává vált a DC Comics mellett. Martin Goodman 1968-ban adta el a vállalatát, azonban továbbra is kiadó maradt. 1998 óta anyavállalata a Marvel Entertainment, ami a Walt Disney tulajdonában áll. (Batchelor, 2017)

A termékelhelyezés kereskedelmi célú tartalmak beépítése nem kereskedelmi elemek közé. (Ginosar and Levi-Faur, 2010) A filmek, sorozatok jó táptalajt szolgálnak a termék megjelenítésre, ugyanis időben nem korlátozódik a megjelenésük. Leggyakrabban fogyasztási cikkek jelennek meg a képernyőn, noha a bemutatott szolgáltatások száma is növekvő tendenciát mutat.

Bár a "termékelhelyezés" kifejezést úgy tűnt, hogy az 1980-as években jött létre, a gyakorlat valójában a mozgókép kezdete előtti időre nyúlik vissza. Edouard Manet "Un bar aux Folies-Bergère" című festménye például a Bass sör egyértelmű ábrázolása, vagy Charles Dickens The Pickwick Papers is tekinthető termék megjelenítésnek. Hasonlóképpen, újítók a Lumière-fivérek, akik már 1896-ban dolgoztak Lever-szel a Sunlight szappan bemutatásán, termékelhelyezés formájában. Segrave (2004) szerint kezdetben a stúdiók kevésbé voltak bevonva a reklámozásba a pénz hiánya miatt. Ahogy az ágazat növekedni kezdett, az üzleti élet tagjai észrevették a filmek meggyőző erejét, hatását. A színészek, színésznők is érdekelttek, hogy egyes cégek reklámarcaivá váljanak, szerződéseket kössenek a filmekben reklámozott termékek készítőivel. A versenyben maradás érdekében döntöttek úgy a vállalatok, hogy a hagyományos 30 másodperces reklám helyett a műsorok közben helyezik el termékeiket.

A filmkészítők a neves márkákkal ellensúlyozhatják a költségeiket. Sok esetben nem történik tényleges pénzmozgás, hanem a hirdető vagy kölcsön- vagy odaadják termékeiket a filmeseknek, hogy biztosítsák a márka megjelenését a képernyőn. A 2007-es Transformers esetén General Motors autókat használtak, a GM ekkor bár nem fizetett a Paramount stúdióknak, közel 1 millió dollárral járult hozzá a film elkészüléséhez az autók értékét figyelembe véve. (Walton, 2010)

A kutatásom elsődleges célcsoportja az Y generáció tagjai. Tari Annamária meghatározása alapján az 1976 és 1995 között születettek tartoznak ebbe a csoportba, akiket angolul „millennials” névvel is illetünk. Beleszülettek az óriási ütemű változásokba, abba a korba, amikor már a nők előtt is megnyílnak a lehetőségek a munkaerőpiacon, eltűnnek a korábbi háztartási sztereotípiák, a családról alkotott kép formálódik, a tisztelet már kultúrától, etnikumtól és szociális hovatartozástól független.

Az internet már gyermekkorukban megjelent, így mindennapjaik részévé vált és nagy hatással van rájuk. Ugyan ez mondható el a televízióról is, a világról alkotott képüket

már nem csupán tapasztalati úton szerzik meg, mint elődeik, hanem a világhálón található információkat is igénybe veszik hozzá. Számukra minden elérhetőnek, megvalósíthatónak tűnik. Eredményeket akarnak, a miértek kevésbé fontosak. Munkájuk során kevésbé szabálykövetők, mint a korábbi generációk tagjai, az alkotási szabadságot, kreativitást előrébb helyezik. Az Y generáció tagjaira általánosságban jellemző a későn érés, az oktatást, egyéni fejlődést, egzisztenciát a családalapítás elé helyezik. Az önértékelési problémák kialakulását a munkahelyi nyomás mellett a médiumok is elősegítik. A blogok, vlogok, televíziós műsorok világában nap mint nap szembe jön velünk a színlelt tökéletesség, amit a néző valósan tud érzékelni. Kellő aktivitással éri az Y-okat az esztétikai szépség és gazdagság világa ahhoz, hogy ők is ezt akarják megteremteni magunknak, annak ellenére, hogy akár fizikailag akár szellemileg erre talán nem is lenne szükség.

Kommunikáció terén nagyobb kreativitásra kell törekedni, mint a többi generáció esetében. Az Y-okat célzó reklámokat érdemes a fiataloknak szánt magazinok, internetes weboldalak, televíziók, rádiók és már videojátékok felületén elhelyezni.

A Z generáció tagjai 1996 után és 2007 előtt születtek. Az életük szerves részét képezi a terrorizmus, a recesszió, a gazdasági nehézségek, az iskolai erőszak. A Z generáció tagjai a felnőttek által létrehozott világban élnek. Egy olyan digitális világban, ahol jelen van a pénz és a hozzá kapcsolódó negatív érzelmek, valamint egy családi légkör, amit a hasonló érdeklődésű társak biztosítanak. Sue Palmer a Toxic Childhood című művében kifejtette, hogy a szülő-gyermek közti kapcsolatok egyre lazulnak már csecsemőkortól kezdve, a kommunikáció köztük elégtelen mennyiségű, a gyerekkori élmények pedig elhanyagolhatóak. Az elhidegült kapcsolatoknak köszönhetően a Z generáció tagjai kevésbé érzékelik a veszélyt.

A virtuális barátok és celebek, influenszerek világában könnyű megtalálni velük a közös hangot. A marketingeseknek célszerű interaktív elemeket használni a reklámok során, hogy megragadják a figyelmüket. Mivel felgyorsult az életük, 24 órán belül reagálni kell a megkeresésükre, különben nem térnek vissza az adott márkához, elveszítik a márkabizalmat.

2. A kutatás módszertani háttere

Egy kérdőíves felmérés során 200 Y generációs és 200 Z generációs személy véleményére voltam kíváncsi, mi a megítélése a Marvel Studios filmjeiről, részletesebben a reklámokról és a termékelhelyezésekről. Emellett fókuszcsoportos megfigyelés keretén belül vizsgáltam a résztvevők márkafelismerését és a visszaidézés képességét. A korábban bemutatott szekunder eredmények alapján elmondható, hogy az Y generáció tagjai számos olyan külső tényezőnek vannak kitéve, aminek köszönhetően érzékenyen reagálnak a marketingre, a kutatásommal ezt kívántam cáfolni vagy alátámasztani az ő és a Z generációsok megítélése alapján.

3. A kérdőíves felmérés

Külön kérdésekben mértem fel, hogy a kitöltők milyen arányban látták a már megjelent Marvel Studios produkciókat, befolyásolja-e őket az előzetesek minősége és jellemző-e rájuk, hogy minden újonnan megjelenő Marvel filmet megtekintenek. A kérdések segítségével meghatározható, hogy kik azok, akik a marketingesek célpontjaiul szolgálnak. A válaszadók csupán 19%-ra volt igaz, hogy a trailerektől függetlenül is megnézik a műveket, mindegyik megjelentet látták és fogják is. Emellett azt is megtudhatjuk, hogy kik azok, akikre érdemes odafigyelni, mert eddig nem tudtak rájuk mély benyomást tenni. Ez köszönhető akár annak, hogy a szuperhősök világa nem köti le az érdeklődésüket, de elképzelhető, hogy egy jól felépített bemutató segítségével mégis megtekintésre tudják ösztökélni őket. A

válaszadók között nem volt, akire teljesen illett volna, hogy nem néz meg minden új filmet, az előzetes alapján dönt és nem fizet azért, hogy moziba menjen. Döntési szempontból erősebbnek éreztem az első és az utolsó tényezőt, így azt vizsgáltam, hogy azokra milyen arányban adtak szélsőséges választ, míg a trailer befolyásoló szerepét kevésbé gondolták fontosnak. A kitöltők csupán 3%-a, akikre érdemes nagy figyelmet fordítani, ha szeretnénk felkelteni az érdeklődésüket.

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy miként cselekszenek a kérdőív kitöltői egy televízióban felbukkanó reklám hatására. 54,5%-ra jellemző, hogy ott marad a csatornán, azonban közben más tevékenységet keres. 42,5% másik adóra vált, tovább nézni a TV-t, míg csupán 3%, aki végig nézi a reklámokat, ők az a csoport, akik befogadóivá tudnak válni a hirdetéseknek.

Ezt követően már kimondottan a termékelhelyezéseket kutattam, érdekelt, hogy hogyan viszonyulnak hozzá. 14%-ban úgy nyilatkoztak, hogy zavarja őket a létük, 23,5% észre sem veszi, a rejtett márkajelzéseket, a megtekintők jelentős részét, 60,5%-ot egyáltalán nem zavarja, ha mégis ilyet lát, 2% pedig kimondottan kedvelik őket. Ehhez kapcsolódott a kérdés, hogy vajon mi a véleményük, befolyással bírnak-e ezek a reklámok is a nézőkre. 70% úgy gondolta, hogy igen, míg 30% volt, aki szerint nem. Megcélózható réteg, aki a korábbiak alapján úgy gondolja, hogy nem kerülí szándékosan a reklámokat, nincs problémája a termékelhelyezésekkel és szerinte hatással van a befogadóra a megtekintésük. Ez a kitöltők csupán 13%-ra igaz. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy van egy réteg, 16%-a a résztvevőknek, akik úgy gondolják, hogy ők reklámkerülők, a televíziós hirdetések alatt is inkább más elfoglaltságot keresnek, tudatában vannak, hogy befolyással bír rájuk a jó marketing, ennek ellenére még sincs problémájuk a termékelhelyezésekkel. Ők azok, akiket a legtöbb eszközzel talán nehezebben lehet elérni, de a product placement hatásos lehet.

Vizsgáltam, hogy szerintük érzékenyen reagálnak-e a reklámokra. Csupán 6,5% vallotta be magáról, 93,5% úgy gondolja, hogy nem. Ennek ellenére, amikor felkellett idézniük eseményeket, amikor egy hirdetés után vásároltak a termékek és szolgáltatások széles skáláján soroltak fel példákat.

A kitöltőknek megkellett tekinteniük egy filmrészletet, ahol könnyen észrevehető termékelhelyezés látható. A résztvevők jelentős része ténylegesen észlelte, azonban azok aránya is kiemelkedő volt, akik nem látták a felbukkanó márkákat. Összevettem, hogy azok, akik nem észlelték a product placementet korábban milyen arányban mondták, hogy rájuk nem hatnak a reklámok. Ők a kitöltők 20%-át teszik ki, tehát ennyien gondolják azt, hogy nem befolyásolhatóak, miközben nem képesek rá, hogy észre vegyék a rejtett hirdetést. Ők az a csoport, akik tagadják a külső hatást, de a későbbiekben egy ügyesen felépített marketinggel mégis vásárlásra ösztökélhetők.

4. A fókuszcsoport vizsgálat

Fókuszcsoport keretén belül vizsgáltam, hogy milyen eredménnyel veszi észre a nézők a termékelhelyezéseket, visszaidézhetőek-e, illetve a csoport tagjai hogyan vélekednek mind a sima reklámblokkokról, mind a product placementről. Két fókuszcsoporttal végeztem el a megfigyelést, mindkettőben 6-6 fő vett részt. A tagok egymást egyáltalán nem, vagy nem alaposan ismerik, olyan emberek lettek kiválasztva, akik eltérő élethelyzetben vannak és különböző végzettséggel rendelkeznek.

A csoport tagjainak először egy 2 óra 27 perces filmet, az Amerika Kapitány: Polgárháborút kellett végignézniük a mozihoz hasonló, de steril körülmények között, vagyis biztosítva volt az étel- és italfogyasztási lehetőség, projektorral kivetített, nagy felületen figyelhették meg a részleteket, de nem zavarta meg őket a több tucat vendég. Az említett alkotás számtalan termékelhelyezést tartalmaz, feltűnik benne a könnyen észrevehető márkajelzés és a rejtett, akár márka megjelenése nélküli reklám is.

Az első csoport esetében a film megtekintése során azt vizsgáltam, hogy milyen eredménnyel veszik észre a megjelenő márkákat. A film megtekintése során lehetőségük volt egy listát írni a feltűnő márkajelzésekről. A legtöbbet észlelt brandek a járművek közül kerültek ki, ezt követték az elektronikai eszközök. A második feladatlapon a biztosan megjelenő márkákat kellett jelölniük. Noha 9 ténylegesen feltűnő brand volt a felsorolásban, mindenki csupán 3-at mert teljes határozottsággal megjelölni.

Összességében elmondható, hogy a kitöltők figyelme egy jelenetre összpontosult. A „The Chase” nevű üldözési részletből érkezett a legtöbb jó válasz. Emellett inkább a nagyobb, a hétköznapi életben is gyakrabban használt vagy látott márkák jelzéseit vették észre, javarészt azokat, amiket erősen kihangsúlyoztak a film készítői, mindezt annak ellenére, hogy a csoport tagjainak konkrétan az volt a feladata, hogy végig figyeljék a termékelhelyezéseket. Vagy a történet terelte el a figyelmüket, vagy annyira apró és eldugott márkajelzésekről beszélhetünk, amiknek az észlelése már a tűréshatár alatt van.

A második csoport a filmet úgy tekintette meg, hogy nem volt semmilyen információja arról, hogy mi lesz a későbbi feladat. A film megtekintése után kellett kitölteniük maguktól egy listát, hogy melyik márkákat látták megjeleni a filmben. A résztvevők ebben az esetben is határozottan az autómárkákra koncentráltak. A második feladatlapon szintén azt kellett jelölniük, hogy melyik márkák tűnnek fel biztosan a filmben. Ezen csoport tagjai sokkal határozottabban választották a brandeket, azonban mindenkinél volt olyan, ami nem jelent meg termékelhelyezésként a képernyőn.

Összességében megállapítható, hogy ismételten az autómárkáké volt a főszerep. Párhuzam vonható, volt, aki tévesen írt az első feladatlapon olyan márkákat, amik nem jelentek meg a filmben, majd később a második feladatlapon megtalálta a listában és itt is jelölte, annak ellenére, hogy hibás volt. Elmondható, hogy az észlelés (1. csoport) sokkal hatékonyabb volt, amikor a résztvevők tudták, hogy figyelniük kell a reklámra, többet vettek észre, mint amikor utólagosan kellett felidézniük. Amellett, hogy hosszabb listán jelenítették meg a brandeket, változatosabbakat is tudtak felsorolni.

A csoportok brainstorming jellegű, két szakaszra osztott beszélgetésen kellett részt venniük. Először azt vizsgáltam, hogy általánosságban mi a véleményük a reklámokról, majd a termékelhelyezésekre összpontosítottam.

A reklámok véleményük szerint az eladó oldaláról szükségesek, hiszen vásárlásra ösztönzi az embert, ugyanakkor negatív hatásai is megmutatkoznak: túlfogyasztás keletkezik. Mint a reklámok fogyasztói úgy vélték, hogy idegesítőek, a tömegmanipuláció eszközeként tekintettek rá, felismerték, hogy a reklámok egyetlen célja az, hogy őket befolyásolják, vásárlásra ösztönözzék. Emellett említették, hogy már túl nagy számban jelennek meg és a nagyobb cégek hajlamosak túl erőszakosan hirdetni a termékeiket. Annak ellenére, hogy mindannyiukban negatív hatást keltenek a reklámok, azt elismerték, hogy tudat alatt beleépül a néző elméjébe. Véleményük szerint fontos, hogy az olyan témákat mutasson be, amik során kialakulnak az érzelmek a nézőkben.

A második szakaszban a termékelhelyezést vizsgáltam. Nem fogalmaztak meg negatív véleményt, ugyanis még a magát leginkább reklámkerülőnek valló személy is elismerte, hogy a filmekben látott termékekre nem kell feltétlenül odafigyelnie, ha magával ragadja a történet gyakran észre sem veszi. Elismerték, hogy az életszerű ábrázolás végett nélkülözhetetlenek. A termékelhelyezéssel kapcsolatban a beszélgetés összes résztvevője csupán pozitívumokat tudott említeni. A film nem szakad meg a product placementnél, nem kell szünetre menniük, hanem haladhatnak tovább a cselekménnyel. Olyan márkák kerülnek bemutatásra, amik közkedveltek, ezáltal a termékelhelyezéshez pozitívabb érzelmekkel áll az átlag néző, különösképpen, ha felismeri kedvenc brandjét a film megtekintése közben. Amikor leül a képernyő elé a megtekintő, nem reklámként fogja fel a termékelhelyezést, eldöntheti, hogy figyelembe akarja-e venni a jelenlétét, ezáltal sokkal befogadhatóbb.

A fókuszcsoport résztvevői segítségével meghatározásra került, mik lehetnek azok a tényezők, amiktől jó egy termékelhelyezés:

- kapcsolódik az adott környezethez, illik a jelenethez
- valóság-hű, realitást tükröz
- nincs rajta nagy hangsúly, diszkrét, de végig szem előtt van
- kihangsúlyozza a termék egyediségét
- igyekszik a termék jó tulajdonságait bemutatni egy adott szituációban
- hatással van az érzelmekre
- tudatalatti gondolatokat vált ki, aminek hatására később akár utána is nézünk, érdeklődést vált ki belőlünk.

5. Konklúzió

Összességében megállapítható, hogy a reklámblokkokkal kapcsolatban negatív kép él az emberek fejében. Sokan nem néznek televíziót, ennek következtében nem lehet elérni őket ezen a módon, amennyiben mégis, vagy más tevékenységet folytatnak közben, vagy adót váltanak. A termékelhelyezésekkel kapcsolatban azonban vagy semleges, vagy pozitív az Y generáció tagjainak a megítélése. Az eredményekből látszik, hogy tudatukon kívül hatással vannak rájuk, a reklámkerülő tevékenységük sem sikeres - illetve ezen esetben alkalmazni sem tudják őket, hiszen csatornaváltás során is láthatóak -, így amennyiben szeretnénk elérni az Y-okat, célszerűbb a rejtett reklámokat alkalmaznunk, mint a direkteteket.

Felhasznált irodalom

- [1.] BATCHELOR, Bob (2017): Stan Lee: The Man Behind Marvel, Rowman & Littlefield, USA
- [2.] GINOSAR, A. – LEVI-FAUR, D. (2010): Regulating Product Placement in the European Union and Canada: Explaining Regime Change and Diversity, Journal of Comparative Policy Analysis, Vol. 12, No. 5. 467-490
- [3.] PALMER, Sue (2006): Toxic Childhood - Orion; New Ed edition
- [4.] SEGRAVE, Kerry (2004): Product Placement in Hollywood Films: A History. MacFarland @ Company, Jefferson
- [5.] TARI Annamária (2010): Y generáció - Jaffa Kiadó és Kereskedelmi Kft., Budapest
- [6.] TARI Annamária (2011): Z generáció – Tericum Kiadó Kft., Budapest
- [7.] WALTON, Alex (2010): The Evolution of Product Placement in Film, The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications, Vol. 1, No. 1, Winter 2010

Informatikai rendszerek hatása a logisztikai hatékonyságra

Király Tamás

Egyetemi hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
tomkir99@gmail.com

Dr. habil. Reicher Regina Zsuzsánna

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
reicher.regina@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Napjaink egyik legmeghatározóbb eleme a logisztika, szinte minden vállalati folyamatot érint valamilyen formában. A megfelelő működéshez szükséges a logisztikai folyamatok hatékony működése, ehhez pedig biztosítani kell a logisztikai rendszerek által megkövetelt informatikai megoldásokat. A dolgozat célja a logisztika és informatika kapcsolatának ismertetése. A mű először ismerteti a logisztika és a logisztikai informatika kapcsolatának alapjait és elméleti hátterét, majd egy esettanulmány alapján bemutatja a hatékonyság növelésének gyakorlati alkalmazását. A tanulmány végén azon javaslatok olvashatók, melyeket a vizsgált vállalat számára fogalmaztunk meg a hatékonyabb működés érdekében.

Keywords: optimalizálás, vállalati IT, Lean management, hatékonyság

1. Bevezetés

A megfelelően szervezett logisztika elengedhetetlen egy jól működő vállalat számára, mivel logisztikai vizsgálatok során nem csak anyagáramlást, de az információ áramlását, illetve annak hatékony feldolgozását is szem előtt kell tartani. Gyorsuló világunkban a technológia fejlődése ismerete és implementálása mellett a szállítási folyamatok felgyorsítása is feladata a cégeknek, ha szeretnének versenyképesek maradni. Az Európai Unió GDP-jének megközelítőleg 13%-a származik logisztikai tevékenységből (Bikfalvi et. al., 2011), a multinacionális vállalatokon kívül pedig a kisebb cégeknek is egyre nagyobb érdeke, hogy hatékonyabbá tegyék logisztikai működésüket, ezzel biztosítva saját sikerüket és a gazdaság erősödését nemzeti és európai szinten.

Megfelelő működtetéshez és szervezéshez elengedhetetlen azonban ismerni a logisztikát és annak alappilléreit. A vállalat döntéshozóinak tisztában kell lenniük azzal, hogy mely támpontokra támaszkodhatnak, mely folyamataik monitorozására van szükség, mik a kritikus pontok a vállalatban. „Csak az ember tudja megmondani, beleillik-e valami a szemantika, az értékrend és a paradigma változásainak folyamataiba, és azt is, hogy érdemes-e nekirugaszkodni a változtatásának úgy, hogy az beépüljön a folyamatokba” (Velencei, 2014, p.338). A logisztika definíciója azonban nagyon nehezen leírható, valamint nem létezik két ugyanolyan vállalat, mindenhol mások lesznek a gyengeségek és erősségek, vannak azonban olyan szempontok és megfelelőségek, mely minden szervezet számára megfelelő iránymutatást ad. Kutatásunk témája a logisztikai folyamatok informatikai támogatottsága, illetve ennek hatása a vállalati hatékonyságra. A duisburgi központú STI Freight Management magyarországi irodája felsőbb kérésre vont be egyetemi hallgatókat egy hatékonyságnövelési projekt lebonyolításához, mivel a cég által

használt mutatószámok alapján a magyar kirendeltségnek nagyobb teljesítménybeli elmaradása van a többi európai országban működő irodához képest.

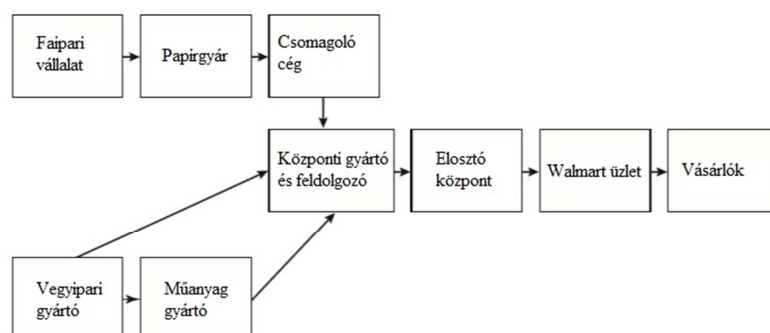
Több hónapig tartó munkánk során megismertük a vállalat működését. Feltérképeztük folyamataikat, szervezeti egységeiket, megvizsgáltuk az egyes entitásokat és azok kapcsolatát, valamint ezeknek a technológiai hátterét. A cég szakembereinek gyakorlati tudását a mi elméleti ismereteinkkel kiegészítve sikeresen vettük a kezdeti nehézségeket, amik közül az egyik legnagyobb maga a logisztika megismerése volt. A vizsgálat kiterjedt a vállalat minden folyamatára, egy szervezeti átvilágítás után pedig két részre különült a kutatás, szükségessé vált a cég szervezetének átgondolása és átszervezése, valamint a logisztikai rendszerek optimalizáltsága sem volt megfelelő. A cég teljes átvilágításához mélyinterjúk készültek az STI Magyarország munkavállalóival, illetve több helyszíni vizsgálatot végeztünk a vállalat vezetőinek segítségével, hogy átfogó képet alkossunk a működésről és a hibákról.

2. Ellátási láncok (Supply Chain)

A kifejezés használata tanácsadó cégekhez köthető, a XX. század végén kezdték el használni, amikor a vállalaton belüli funkciók (beszerzés, gyártás, értékesítés, elosztás) integrációjából származó előnyöket elemezték. A későbbiekben kibővült az értelmezés a szervezet falain kívülre is, a külső kapcsolatokra és működésre került a hangsúly az ellátási lánc-menedzsmentben. Kiterjedt értelemben hatókörébe tartozik a beszállítói és az értékesítési lánc is. (Kozma, Tóth, 2017)

A logisztika és a gyártási folyamatok fejlődésével korábbi meghatározásának kereteit is túllépte, magába integrálva a lean szemléletet, mely fontosabbá teszi a termékáramlást a raktározásnál. (Womack, Jones, 2009) Ebben a megközelítésben a raktárkészlet haszontalannak tekinthető, mivel alapvető problémákat okoz a nagymértékű raktározás, például túltermelés, hibás előrejelzések, helytelen nyilvántartás vagy pontatlan elosztás. A lean alapú logisztika és gyártás szerves, de nem kizárólagos elemei lettek az ellátási láncoknak, bizonyítva, hogy az ellátási lánc, valamint a logisztika menedzsment nem azonos fogalmak (Kozma, Pónusz, 2016; Kozma, Tóth, 2017).

Martin Christopher értelmezésében (2016) az ellátási láncok főként a vállalati kapcsolatok menedzselésére fókuszálnak, mivel így érhető el a láncon belül minden fél számára a legjövödelmezőbb végkifejlet. Kiemeli továbbá, hogy az ellátási láncok központjában a versengés áll, mivel az ellátási láncon belüli és a logisztikai folyamatok javítására ösztönzi a vállalatot, hogy minél nagyobb teret szerezzen magának a piacon. Ehhez két legfontosabb szempontnak a költségeket és a nyújtott szolgáltatás értékét jelöli meg. Ahhoz, hogy sikeres legyen a vállalat, ismernie kell a piaci keresletet, valamint megfelelően alkalmazkodnia is kell ahhoz, kihangsúlyozva a számára legjövödelmezőbb piaci szegmenseket. Chopra és Meindl (2016) is hasonló oldalról közelíti meg az ellátási láncokat, ők azonban kiemelik a lánc tagjainak sokszínűségét. Nem szabad ugyanis figyelmen kívül hagyni, hogy egy ellátási láncban nem csak a gyártók és beszállítók szerepelnek, ide tartoznak a szállítást végző egységek, a raktárak, kis-és nagykereskedelmek, valamint maguk a vevők is.



1. ábra: Walmart ellátási lánc

Forrás: Chopra, Meindl 2016

Az egyes szereplők működését a fogyasztói igények határozzák meg, mely minden részfolyamatot érint, többek közt az új termékek fejlesztését, marketinget, pénzügyeket, magát a cégműködést és a vevői kapcsolatkezelést is. Az ellátási láncokat az amerikai Walmart hálózatának ismertetésével mutatják be ábrájuk segítségével.

Az ábrán jól végigkövethető az ellátási láncok szerepe a termékek életútjában. A lánc különböző elemein áthaladva érik el azt a formát, amit végül a vásárlók leemelnek a polcokról, ezt az elemek közti áramlást pedig az ellátási lánc-menedzsment feladata lebonyolítani (Chopra, Meindl, 2016).

A magyar irodalomban is egyezőnek mondható a szemlélet, Prezenszki és Szegedi könyvében (2017) is az együttműködés foka különbözteti meg az ellátási lánc menedzsmentet a korábbi logisztikai tanoktól.

Kozma Tímea írásában (2018) az ellátási láncok négy elemét említi, melyek meghatározzák a további szerkezetet:

- a beszállítói oldal fontossága
- folyamatok megvalósítása
- együttműködő vállalatok közötti kapcsolatrendszer
- fogyasztói igények kielégítése

Chopra és Meindl (2016) könyvében kiemelten részletezi ezt a kapcsolatrendszert: a három részegység, azaz a Szállítói kapcsolatmenedzsment (Supplier Relationship Management, SRM), a termelői folyamatmenedzsment (Chopra és Meindl Internal Supply Chain Managementként, vagyis belső ellátási láncként említi) és a Vevőkapcsolat-menedzsment (Customer Relationship Management, CRM) együttes működésének célja a vevői kereslet elemzése és az ezzel kapcsolatos tervezés. A vállalaton belüli folyamatok mindegyike köthető valamely részegységhez.

Kutatásunk során a szakirodalmak és a vizsgálatunk eredményei során megszerzett ismereteink alapján igyekeztünk megfogalmazni, mi hogyan értelmeztük a logisztikát, további munkákat ez alapján a szemlélet alapján folytattuk.

„A logisztika az üzleti folyamatok azon ága, mely lehetővé teszi az információk és javak áramlását kiindulási pontjuktól a végfelhasználásig, törekedve minél kisebb ráfordítással maximalizálni a vállalat eredményeit és vevőinek elégedettségét”

(Király et. al, 2018)

Kijelenthetjük tehát, hogy a logisztika a vállalat működéséhez szükséges javak beszerzésével, szállításával és tárolásával foglalkozó terület. A szállítás minden nemzetgazdaságban jelentős ágazat, a cikkek tartózkodási helyének változását jelenti, melyet általában a szállítványozó féltől rendelnek a vállalatok, mint szolgáltatást, mivel a szállítványozó (speditőr) kollégák ismeretei és kapcsolatrendszere megkönnyíti a logisztikai folyamatokat (Kovács, Patóné, 2008) A szállítványozás kihívásaival kapcsolatban újszerű problémafelvetéssel él tanulmányában Józsa és

Eisinger. A cukoripari bonyolult feldolgozási eljárások miatt a cukorgyárak folyamatos alapanyag-ellátást igényelnek. Annak ellenére, hogy a szállítványozásnak a legolcsóbb és leghatékonyabb módja a vasúti szállítás lenne, a cukorgyárak mégis a közúti áru fuvarozást alkalmazzák. A vasúti szállítás ugyanis nem tudja garantálni a folyamatos alapanyag-ellátást. Így annak ellenére, hogy a vasúti szállítás elméletileg olcsóbb lenne, a közúti szállítványozást alkalmazzák a vállalatok (Józsa-Eisinger, 2010).

Felmerül azonban a kérdés, hogy melyek azok a vállalati és vevői elvárások, melyeknek a szállítványozás során a logisztika megfelelésre törekszik, erre adnak választ Prezenszki és Szegedi magyarázatával (2017) a logisztikai megfelelések, vagy logisztikai M-ek, vagyis:

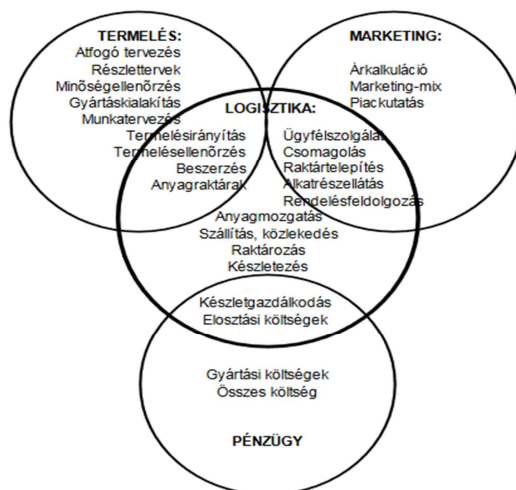
- a megfelelő termék: Tipikus logisztikai feladat a vállalat működéséhez szükséges alapanyagok és információk felhasználási helyre történő szállítása.
- a megfelelő mennyiségben: A jól mérhető paraméterekre vonatkozik, szigorú előírások szabályozzák legtöbb esetben. Kevesebb termék rossz hatásfokú termeléshez, vagy akár leálláshoz, több termék halmozáshoz, raktározási problémákhoz vezethet. Az egyre modernebb vállalati informatika lehetővé teszi a mennyiségek pontosabb kalkulációját.
- a megfelelő minőségben: Az a termék, vagy szolgáltatási kategória, mely a vevő számára elfogadható, vevői igényeit kielégíti. Ezek az igények lehetnek objektívek és szubjektívek is, valamint feloszthatók mérhető és nem mérhető paraméterekre.
- a megfelelő időpontban: Az időhasznosság elve, biztosítja, hogy a termék vagy szolgáltatás akkor legyen elérhető, amikor arra a megrendelőnek szüksége van. Ez rendkívül fontos lehet több vállalat számára, mivel van, ahol a késedelmek szimplán gazdasági kárt jelentenek, van azonban ahol ez meggátolja a gazdasági tevékenység létrejöttét.
- a megfelelő helyre: Szorosan összefügg a megfelelő időponttal, mivel nem csak az számít, hogy időben megérkezzen a megrendelés, oda is kell érkeznie, ahol fel lesz használva.
- a megfelelő költséggel: Ez a megfelelés igen relatív, azonos termékeknél is lehet eltérő a vevő igényeihez mérten.

juthasson el a végfelhasználóhoz. Ehhez a hat megfeleléshez többet is hozzárendelnek különböző irodalmak, kiemelendő a 7M módszer, mely a fenti felsorolást a „megfelelő módon és eszközzel” szemponttal bővíti (Bányai, 2013). Több logisztikai megfelelés is megfogalmazható, azonban a 7M is elegendő ahhoz, hogy pontosan megállapíthassuk, mely megfeleléseknek szükséges eleget tenni a megfelelő logisztikai működéshez (Király et. al, 2018).

Az alapelvek konkretizálása után megfogalmazhatóak azok a logisztikai célok, melyek elősegítik a vállalat működésének hatékonyságát. Ezek a célok Bányai (2013) írása alapján a következők:

- Átfutási és szállítási idők csökkentése a gyorsabb munkavégzés és a vevői elégedettség növelésének érdekében.
- Maximális kapacitás-kihasználás, ne legyenek üresjáratok a folyamatainkban.
- Raktározási szükségletek és különböző ráfordítások szükségességének csökkentése, az épp időben, vagy Justin Time szállítás legfontosabb szempontja, hogy ne álljanak a raktárban felesleges készletek.
- Törekvés a minél könnyebb áttekinthetőségre, ez az ügyfelek és a vállalat számára is fontos szempont.
- Rugalmasság, vevők és szállítók irányába is, elengedhetetlen az ellátási láncok során már említett folyamatos kapcsolattartás.
- Zöld megoldások előtérbe helyezése (környezettudatosság).
- Minél nagyobb fokú szállítási kapacitás, törekvés a raktarak kitöltésére.
- Hatékonyság és a vevői megelégedettség maximalizálása a fent említett célok betartásával.

A fentiek ismeretében kijelenthető, hogy a logisztika feladata a kiszolgálási folyamatok magas szintű lebonyolítása, valamint ezen feladatok megfelelő szintű szervezése a vállalaton belül (Gelei, Nagy, 2010). Ebből következik, hogy a logisztikának központi szerepe van, kapcsolatban áll a szervezet különböző részegységeivel, ez látható az alábbi ábrán is.



2. ábra: A logisztika kapcsolatai szervezeten belül

Forrás: Földesi, 2006

A logisztika fejlődését rengeteg tényező módosítja, hiszen növekszik a különböző termékek és termékszámok aránya a piacgazdaságokban. A termelés mélysége csökken, a vállalatok egyre hajlamosabbak a gyártási folyamatokat vásárlással kiváltani. Az anyagmozgatás egyre több helyen automatizálódott, csökkent az emberi erőforrásigény. A Lean szemlélet terjedésével előtérbe került a Justin Time, vagyis épp időben gyártási, valamint szállítási elv, ezzel is gyorsítva a folyamatokat és csökkentve a raktározási költségeket (Womack, Jones, 2009).

A Leannek és a piaci igényeknek köszönhetően egyre vevőorientáltabbak a vállalatok, ennek érdekében egyre szorosabb a gazdasági együttműködés az ellátási láncokon belül (Womack, Jones, 2009). Kulcsszerepet kap továbbá a folyamatorientált újrászervezés, illetve a business reengineering, vagyis az üzleti folyamatok átszervezése, ami jelen kutatásnak is egyik legfontosabb eleme. Végül, de nem utolsósorban nem hagyható ki a technológiai fejlődés és a logisztikai informatika előrehaladása, mely minden munkafolyamat hatékonyságát jelentős százalékban növelheti (Bányai, 2013).

2.1. Lean szemlélet

Az ellátási láncok, ezáltal a logisztikai folyamatok esetében az optimális hatékonyság eléréséhez szükséges minél több hibalehetőséget kizárni a működés során, ez pedig a vevők és szállítók közös munkájával lehetséges. A Lean szemlélet elterjesztése a vállalaton belül segíthet a hatékonyabb működés realizálásában. (Losonci, 2010)

A Lean kezdetben egy költségcsökkentő technika volt. A megközelítés a Toyota alkalmazásában került elő elsőként a II. világháború után, Taiichi Ohnohoz (1912-1990) köthető. Ohno fogalmazta meg a 7 legkárosabb veszteségek („muda”) típusait a vállalat számára:

- javítást igénylő hibák
- felesleges cikkek termelése
- szükségtelen feldolgozási lépések
- alkalmazottak és áruk céltalan mozgása, valamint mozgatása
- vesztegelő emberek, akik az előző lépés csúszása miatt nem haladnak

- vevői igényeknek nem megfelelő termékek és szolgáltatások

Ezek voltak akkor a Toyota azon emberi tevékenységből adódó veszteségei, melyek erőforrás felhasználásával járnak, értéket azonban nem teremtenek a vállalat számára. (Womack, Jones, 2009). A felsoroltak természetesen általánosságban minden szervezetnél jellemzőek lehetnek, valamint egyénileg is módosítható a lista a vállalat fejlődési igényei szerint.

Womack és Jones (2009) értelmezésében a Lean szemlélet 5 különböző alapelvet foglal magába:

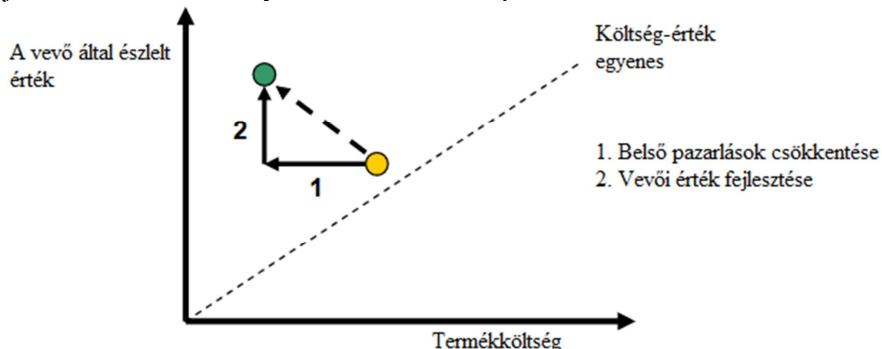
Az érték meghatározása a legnehezebb és egyben legfontosabb, melyhez ismerni kell a tervezett értéket és a vevő elvárásait. Érték teremthető a vállalat belüli pazarlás csökkentésével, vagy megszüntetésével, vagy a vevői érték növelésével, például gyorsabb szállítási idő biztosításával (6. ábra).

Az értékfolyamat alapelve arra ösztönöz, hogy különálló folyamatok és tevékenységek helyett az előállításához szükséges műveletek együttesére fordítson figyelmet a menedzsment, illetve nem szabad abbahagyni a fejlesztéseket, ha már így is jelentős előnyre tett szert a vállalat a piacon a Lean bevezetésével.

Az áramlás alapelve foglalja magában, hogy önmagára a termékre, vagy szolgáltatásra kell koncentrálni, ehhez pedig át kell lépni a hagyományos vállalati határokon, és kiküszöbölni a selejteket keletkezésüket és a megállásokat, ha kell, átszervezésekkel, újragondolással.

A húzóelv értelmében felsőbb szakaszokon addig nem állíthat elő senki terméket vagy szolgáltatást, amíg az alsóbb szakaszon lévő vevő nem kéri ezt, így elkerülve a felesleges munkavégzést.

A tökéletesítés jelenti, hogy világos képet alkotva a vállalat céljairól fokozatosan fejleszteni kell minden folyamatot az előző 4 alapelv használatával.



3. ábra: Értékteremtés a Leanben

Forrás: Losonci, 2010

Demeterék kutatásai alapján (2011) a külső tényező leginkább a piac helyzete, valamint a versenytársak teljesítménye lehet. A Lean rendszer más vállalatok pozitív példáiból lehet ösztönző a vezetés számára, ezen tapasztalatok alapján várhatják el jogosan a Leantól, hogy versenyben maradásuk záloga legyen. A külső hatásra hozott döntések azonban inkább tükrözik a vezetés elvárásait, mint a tényleges eredményt. A külső tényezők mellett viszont a vezetés belső problémái miatt is dönthet a Lean bevezetése mellett. A folyamatok költséghatékony gyorsításának, illetve a Just in Time típusú rendszerek bevezetésének több várható eredménye is lehet. Kutatások alapján (Demeter et al., 2011) leginkább a készletcsökkentés terén várnak eredményeket a Leant bevezető vállalatok, ehhez szorosan kapcsolódva a második leginkább elvárt eredmény a termelési költségek csökkentése. Hasonló arányban várnak javulást a Lean vállalatok az átfutási idő csökkentésének, valamint a termékminőség javulásának terén. Ezek a legfontosabb területek, amin javítani kíván a legtöbb vállalati vezető, de természetesen nem elhanyagolható szempontok a versenypozíció erősítésében, a

profitrés növelésében, illetve a munkavállalói hatékonyság növelésében várt javulások sem.

A Lean bevezetése a vállalati folyamatok optimalizálása mellett a vállalati kultúrát is fejlesztheti, mivel nem csak a rendszerekre, de a dolgozókra is nagy hangsúlyt fektet (Losonci, 2010).

A Lean bevezetésére két mód is létezik, a teljes bevezetés és a villámfejlesztés (vagy kaizenblitz). A teljes bevezetés során a vállalat számára testreszabottan, teljes körűen kerülnek bevezetésre a Lean eszközei, ehhez azonban szükség van minden munkavállaló aktív részvételére az új stratégia létrehozása során. (Womack, Jones, 2009)

A villámfejlesztési koncepció inkább részegységekre, folyamatokra koncentrál, a cél főleg a pazarlások megszüntetése és a minőség fejlesztése. Ez a koncepció bár gyorsabb és látványosabb javulást ígér, lényegesen korlátozottabb a teljes körű bevezetésnél, legnagyobb hiányossága pedig a folyamatos fejlesztési igény hiánya (Losonci, 2010).

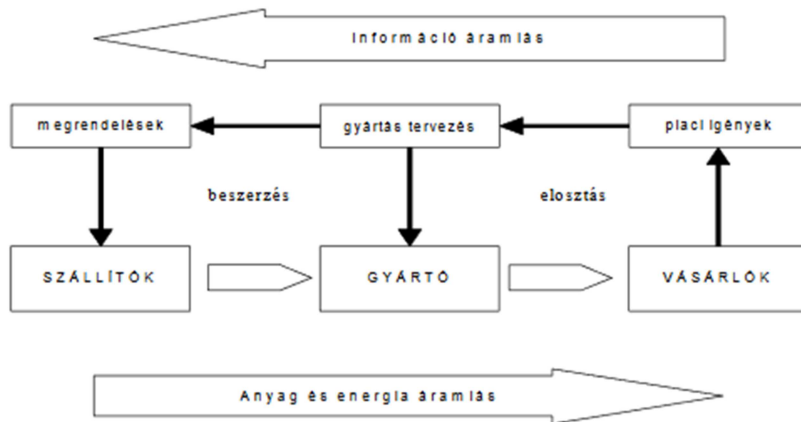
A Lean szemlélet adaptálása nem csak a klasszikus tömegtermelő vállalatok számára lehet eredményes, mivel többről szól, mint a Lean eszközeinek alkalmazása, a munkavállalókra támaszkodva ugyanis minden cég számára lehetséges a gyors és pazarlásmentes kiszolgálás a megfelelő stratégiai elköteleződés és folyamatszerkezési lehetőségek integrált alkalmazásával (Losonci, 2011).

2.2.Vállalati informatika

A logisztikai folyamatainak gördülékeny működését elősegítő információs rendszerek meghatározzák a vállalat folyamatainak hatékonyságát. A dolgozat szempontjából releváns úgynevezett logisztikai információs rendszerek azokat az informatikai komponenseket, melyek a szállítási és raktározási feladatokat támogatják, céljuk, hogy biztosítsák a logisztikai megfelelések teljesülését (Bikfalvi et. al, 2011).

Minél bonyolultabb egy rendszer, minél több elemből áll, annál nagyobb van szükség a folyamatok informatikai támogatottságának növelésére. Nemzetközi előrejelzésekből látható, hogy az információk megfelelő kezelése akár 10%-kal növelheti a vállalatunk hatékonyságát (Földesi, 2006). Ezt az előrejelzést a kutatásunk eredménye is megerősítette.

Földesi (2006) kiemeli továbbá, hogy a logisztikai rendszerek elosztottságuk miatt rendkívül bonyolultak lehetnek, ezért az információ megfelelő áramoltatása döntő szereppel rendelkezik az együttműködés és a vállalat folyamatainak hatékonysága miatt.



4. ábra: Az információ áramlása a logisztikai rendszerekben

Forrás: Földesi, 2006

Tóth Tibor (Bikfalvi et. al, 2011) jegyzetében maga az információ (ami akár erőforrás is lehet) kerül vizsgálat alá, illetve azt, hogy mit értünk a logisztikában információ alatt. Az információt több módon is definiálja, ezek a következők:

- valamely személyre, dologra vagy ügyre vonatkozó tájékoztatás
- olyan szimbólumcsoport jelentése, melyet egy objektum tartalmaz egy másiktól
- hír, értesülés, mely valamilyen bizonytalanságot oszlat el
- egy strukturált objektum rendezettségének mértéke
- általános állandó, melyet a fizikai állandóságok és a fizika törvényei határoznak meg

Fentiek alapján megállapítja, hogy az információ a köznyelvben valamilyen tájékoztatás, hír, vagy tudás, ismeret. Ehhez kapcsolódó tudományág az informatika, melynek feladata az információ megszerzése, tárolása, feldolgozása és továbbítása. Logisztikai szempontból az anyagok áramlásának és az azokhoz kapcsolódó információk áramlását emeli ki, melyeket már a logisztika definíció részének is nevez.

A vállalatok az információ kezelésére különböző rendszereket használnak, a szervezet működését támogató szoftverek fejlődése pedig nem csak a számítógépek hálózatát, de a vállalatok folyamatait is átalakították. Rengeteg irányítási és ügyviteli folyamatot könnyítettek meg a részben vagy teljesen automatizált számítógépes folyamatok (Bodnár, 2008).

A logisztikai rendszerek létrehozásához kapcsolódó döntések négy nagyobb csoportba sorolhatók Gelei és Nagy (2010) tanulmánya alapján. A vállalatnak tudnia kell, melyek lesznek a vállalat belső munkafolyamatai, illetve melyeket kíván kiszervezni a hatékonyabb működés érdekében. A belső struktúra kialakítása során a teljesítéssel kapcsolatos célokat és elvárásokat kell lefektetni. A strukturális döntések határozzák meg a hardverrészt, ide kapcsolódnak az alkalmazott technológiák, raktárak, szállítóeszközök, berendezések, végül pedig az infrastrukturális döntések adják meg a működési elveket és módot. Ezen döntések határozzák meg az előrejelzéseket, a szervezést, készletgazdálkodást, valamint a minőségbiztosításhoz köthető döntéseket is.

Általánosságban elmondható, hogy egy logisztikai információs rendszer feladata megegyezik a korábban említett informatikai feladatokkal, vagyis a vállalat működéséhez fontos információk megszerzését, tárolását, feldolgozását és továbbítását kell biztosítani. (Kovács, Patóné, 2008) A logisztikai információs rendszerek a következő vállalati folyamatokra terjednek ki (Bikfalvi et. al, 2011):

- Logisztikai folyamatok tervezése és végrehajtása
- Versenyképesség növelése a taktikai és stratégiai döntések segítségével
- Raktározás, csökkentve a raktárkészleteket és az emberi erőforrásigényt
- Biztosítja a vevők megfelelő tájékoztatását, leinformálható a rendelkezésre állás, vagy akár a megrendelési állapot
- A marketinges, pénzügyi és a menedzsment oldal folyamatait is gyorsítja
- Gyorsabban követhető és leereagálható az igények változása
- Kidolgozhatók együttműködő rendszerek, melyek a beszállítók és vevők számára is elérhetőek lehetnek
- Központosíthatóak a raktározási feladatok, a raktárkészlet elemei úgy is kezelhetőek, hogy fizikailag elkülönül az adminisztrációtól, lehetővé téve a kisebb biztonsági készlettel beállított működést. Ez a koncepció a virtuális vagy elektronikus készletgazdálkodás.

Vértesi (2009) kiemeli még a tulajdonlási státusz nyomonkövetését, a fuvardíjak kifizetési lehetőségeit, valamint a szállítási típus kiválasztását és a nemzetközi szállítmányozásra vonatkozó opciókat is.

Az információs rendszerek megfelelő működéséhez elengedhetetlen a szervezet optimális hardver oldali támogatottsága. Hardverek esetén ilyenkor nem csak az irodai felszereléseket értjük, ide tartozik ugyanis a számítógépek összeállításán kívül a

vezetékes és vezeték nélküli hálózati eszközök, a hordozható eszközök (PDA-k, tablet, okostelefon), de a vonalkódolvasók és a műholdas nyomkövető rendszerek is (Bikfalvi et. al, 2011)

A logisztikai információs rendszerek fő feladata, hogy elérhetővé tegye a vállalat költségeinek minimalizálását, Prezenszki és Szegedi által (2017) kiemelve a következő költségeket:

- szállítási költségek: általában a logisztikai összköltség legnagyobb hányada
- raktározási költségek: mindazon költségek, melyek a termékek tárolásának kapcsán merülnek fel
- készletezési költségek: készletszinttel együtt változó költségek (tőkebefektetés költsége, készletek járulékos költségei, készletkockázat költsége, kapcsolódó raktározási költségek)
- rendelésfeldolgozási költségek: rendelések beérkezéséből, továbbításából és feldolgozásából származó kezelési költségek
- információs rendszerek költségei: külső és belső kommunikációs költségek
- sorozatnagysághoz köthető költségek: tétel nagyság növekedésével változnak, valamint megmutatják, mennyibe kerül a vállalat számára az eltérő mennyiségek vásárlása
- beszerzéshez köthető költségek: főként a tétel nagyságtól függenek

2.3. Az STI Hungary Kft. bemutatása

Az STI Freight Management csoport a HAVI Logistics cégcsoport tagja. Az STI folyamatainak bemutatásához fontos a HAVI működésének ismerete. A vállalatot 1974-ben alapították Chicagóban. Feladata a város és környékén üzemelő McDonald's étteremlánc egyes éttermeinek logisztikai kiszolgálása volt. 1981-re szükségessé vált az európai éttermek számára is egy egységes ellátási rendszer kialakítása a rohamos terjeszkedésnek köszönhetően, így jött létre a németországi leányvállalat, a WarenhandelLogistik Service, melynek feladata a McDonald's éttermek beszerzéseinek koordinálása, termék raktározás, készletkezelés és az éttermek disztribúciója.

Az egyre növekvő mennyiségű feladatok koordinálására hozták létre 1983-ban a mai STI-t, melynek feladata az úgynevezett pre-freight, azaz a beszállítók és raktárok közötti logisztikai feladatok szervezése volt a McDonald's minőségbiztosítási előírásai és elvei alapján. Az 1990-es években elkezdődött az STI hálózatának kiterjesztése a kontinensen, először Franciaországban, majd ezt követte a svédországi, angliai, oroszországi, olaszországi, 2005-ben pedig a magyarországi kirendeltség alapítása.

Minden iroda egy adott HAVI vagy McDonald's ellátásáért felel, például a német STI felel a belga, holland, német, cseh és a szlovák piacra irányuló előszállításokat bonyolítja le, míg Magyarországhoz tartozik hazánkon kívül Románia, Bulgária, Szerbia, Horvátország és Moldávia.

Az STI alapvetően mindenhol a HAVI infrastruktúrájára támaszkodva, azzal egy irodaépületben, megosztott pénzügyi és emberi erőforrás funkciókkal, tehát nagyon szorosan együttműködve végzi munkáját.

A McDonald's ellátásából származó tapasztalatok, a magas elvárásoknak megfelelő rendszerek és a kiterjedt európai hálózat tette elérhetővé, hogy legnagyobb partnere mellett a vállalat képes legyen más (első sorban élelmiszerpiaci) szereplők számára is igénybe vehetővé tenni szolgáltatásait, igyekezve növelni a hosszútávú üzleti fejlődés lehetőségét.

A minőségi megfelelés, valamint az erre a piacra létrehozott üzletfejlesztési és operációs csoport segítette a vállalatnak elérni azt, hogy mára közúti forgalmon túl már tengerentúli konténeres szállítási, légi szállítmányozási és vámkezelési feladatokat is el tud látni. A németországi vállalat stratégiai együttműködés keretében végzi a világ két legnagyobb turistahajó járatokat üzemeltető társaságának kikötői ellátását

Európában, melynek különlegessége a hajók menetrendjéhez igazodó, gyakorlatilag percre pontos szállítási igényeknek történő megfelelés. Ezeken túl minden STI vállalat üzemeltet az általuk ellátott régiók számára úgynevezett gyűjtőjáratokat, mely lehetőséget ad a kisebb volumenű partnerek kiszolgálására is. Ezáltal a hálózat teljes európai lefedettséggel akár 1-2 raklapnyi mennyiséget is képes elszállítani megfelelő minőségbiztosítási körülmények között, bármilyen viszonylatban. A cégcsoport stratégiája, hogy a kontinensen működő hálózat lehetőségeit egyre jobban kihasználja, ezáltal szigorú minőségi standarjeit megőrizve egyedülálló szolgáltatási minőséget biztosítson meglévő és jövőbeli partnerei számára.

Az STI Freight Management 9 országban működik jelenleg a kontinensen, 12 kirendeltségén 220 alkalmazottal, akik majd 285 000 fuvar bonyolítanak le éves szinten. A magyar iroda a többihez hasonlóan önállóan végzi tevékenységét és a duisburgi központnak jelent. 2016-ban a hazai vállalat 13 500 fuvar teljesítésével megközelítőleg 3,5 milliárd forintos árbevételt produkált, ezzel a 49. helyezést elérve a Magyar Speditőr Toplistán, ami egy igen kiemelkedő eredménynek számít.

3. Kutatás

Ahogy a bevezetésben már említésre került, a kutatás során vizsgált probléma a magyar STI iroda elmaradása a többi ország képviselőjéhez képest a vállalat központi mutatói alapján. Az STI célja folyamatainak hatékonyságának növelése, lehetőleg újabb munkavállaló alkalmazása nélkül. Ennek érdekében a kutatás célját az alábbiakban határoztuk meg:

C1 Feltárni az STI Hungary belső vállalati folyamatait.

C2 Megvizsgálni az információáramlás folyamatát.

C3 Olyan pontokat keresni a folyamatban, mely a hatékonyság mérhető eleme, de a cég ezt még nem alkalmazza.

C4 A folyamat egyes részeinek racionalizálásához javaslatokat megfogalmazni, mely mérhető hatékonyságnövekedést eredményez a vállalat számára.

3.1.A kutatás módszertana

Vizsgálatunk módszerül kvalitatív módszert választottunk. A kvalitatív módszer nem számszerűsíthető eredményekkel záruló kutatási módszer, mely jól szolgál a problémák feltárási szakaszában. A vállalati dolgozókkal feltáró mélyinterjút, míg a vezetőkkel szakértői mélyinterjút készítettünk. Az interjúkat tartalomelemzéssel dolgoztuk fel. Ezen kívül szintén kvalitatív vizsgálati módszerek közül a megfigyelést is alkalmaztuk, mely során a vállalati működést vizsgáltuk. Fontos szempont ennél a módszernél, hogy a vizsgálat során nem avatkozhatunk a folyamatba, valamint, hogy a vizsgálatban megjelenő egységet több időpontban, különböző helyzetekben is meg kell figyelni.

A kvalitatív módszertan választásával célunk az volt, hogy a vállalat mérőszámain kívül is rendelkezünk számszerűsíthető adatokkal az egyes részegységek folyamataira vonatkozóan. A számszerűsített adatok segítségével könnyebben rá lehet mutatni az adott szervezeti egység működésének erősségére, valamint hiányosságaira.

3.2.A vizsgálat menete

A vizsgálat során egy több hetes, átfogó szervezeti átvilágítás segítségével feltérképeztük a cég belső folyamatait. A cég munkavállalói segítségével minden részegység feladatait alaposan megismertük, továbbá azt is megtudtuk, milyen a vállalat szervezeti hálózata, valamint a belső és külső kommunikáció.

Ehhez szükség volt a folyamatok különböző időpontokban és helyszínen történő elemzése a kvalitatív módszertan alapján, hogy minél több problémalehetőséget feltárjunk, melyek a működésben felmerülnek. Rögzítettük, hogy mely munkavállalók milyen feladatokat végeznek napjaik során, valamint azt, hogy az egyes feladatok mekkora időigénnyel rendelkeznek.

A folyamatok teljes körű ismeretének érdekében mélyinterjúkat készítettünk a dolgozókkal. Az interjúk során a munkavállalók egyéni véleményére is kíváncsiak voltunk, de azt is igyekeztünk felmérni, hogy az adott problémáknak mik lehetnek az esetleges előzményei, illetve milyen lehetőségek vannak arra, hogy a jövőben ezeket a hibákat megelőzzék.

A tanulmány része volt a logisztikai rendszerek vizsgálata is, elemeztük a különböző szervezeti egységek munkáját elősegítő szoftvereket és módszereket is.

3.3. Az átvilágítás eredménye

A szervezeti vizsgálat eredményeképp megállapítható, hogy a vállalat felépítése lineáris szerkezetű, az egyes munkafolyamatok jól láthatóan, szervezeti egységekre bontva elkülönülnek egymástól. A cég folyamatai ezáltal könnyen visszakövethetőek, valamint a szervezeti kialakítás az információbiztonsági elvárásoknak való megfelelést is megkönnyíti.

Az ügyvezető igazgató/üzletfejlesztési vezető feladatai igen sokrétűek. Az ő feladata főként a kapcsolattartás a cég ügyfeleivel, de a találkozók szervezése és a HR feladatok is hozzá tartoznak. Munkaideje leginkább azzal telik, hogy felügyelje a vállalat meglévő ügyfeleivel ápolat kapcsolatot, valamint feltérképezze a potenciális új partnereket is.

Az operációs vezető/minőségbiztosítási felelős végzi az egyéb vezetői feladatokat. Ő felel első sorban azért, hogy a fuvarozók a vállalat által előírt minőségi előírásoknak megfeleljenek, de az ő hatásköre a munkafolyamatok figyelemmel kísérése és koordinálása is.

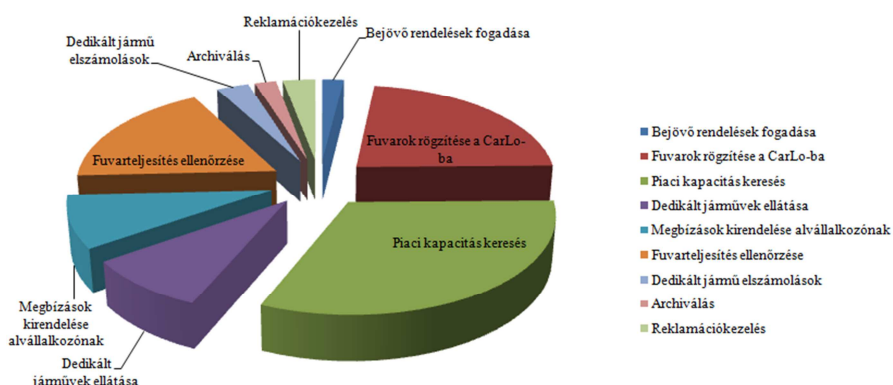
Több feladat azonban cserélődhet a működés során, a leggyakrabban megosztott feladatok a vezetők között a következők:

- kártyák kezelése
- rendszerek karbantartása
- számlázási ellenőrzések
- különböző group feladatok
- új ügyfelek esetén a vállalat ellenőrzése, hitelminősítés

A két vezető feladatai igen szerteágazók, mindkettejük munkája rengeteg apró részből tevődik össze, melyek többször igénylik a közös együttműködést, ezért a két vezető osztozik az irodán a gyors információcseré és a gördülékeny munkavégzés érdekében.

A vállalat legfontosabb részét képező munkaerő, a fuvarszervezők teszik ki az állomány legnagyobb részét. Ők végzik a cég fő tevékenységéből adódó feladatokat, munkájuk szintén igen sokrétű. Feladataik közé tartozik a bejövő rendelések fogadása, majd az információk rögzítése a vállalat informatikai rendszereibe, mely munkaidejüknek legalább a negyedét teszi ki.

Szintén nagy százaléka munkavégzésüknek a piaci kapacitás vizsgálata és a fuvartervezés. Ők továbbítják az alvállalkozók számára a fuvarmegbízásokat, majd ellenőrzik a fuvarok teljesítését. Az ezekről készült státusz ellenőrzési és riportálási feladatok is a fuvarszervezői munkakör részét képezik. A fuvarszervezői munkakör feladata továbbá különböző archiválási folyamatok és az esetlegesen beérkező reklamációk kezelése, továbbítása.



5. ábra: A fuvarszervezők feladatai

Forrás: saját szerkesztés vállalati adatok alapján

4. A kutatás eredménye, javaslataink

A vállalat nem rendelkezik saját raktárral, vagy járműparkkal munkavégzésükhöz szükséges eszközeiket és irodájukat bérlik, így munkafolyamataik csak a logisztikai menedzsment feladatok ellátására irányulnak a pre-freight jellegből adódóan. Az STI magyarországi irodájának munkatársai évente közel 14000 fuvar bonyolítanak le, ez alapján a 8 fuvarszervező kolléga több, mint 1700 fuvar teljesítését viszi véghez.

A vállalat árbevételének közel harmadát, teljesített fuvarszámainak pedig megközelítőleg 40%-át a McDonald's éttermek logisztikai ellátása teszi ki. A fennmaradó rész a nem McDonald's éttermekhez tartozó logisztikai folyamatokból áll, az élelmiszeripar mellett pedig gyógyszeripari szállításokkal is foglalkoznak.

A McDonald's fuvaraihoz kapcsolódó adminisztrációs feladatok a partnerség miatt gördülékenyek, nagyobb mértékben automatizálhatóak, így kevesebb időt vesznek igénybe, mint a nem McDonald's számára szervezett fuvarok, mivel sokkal részletesebben kell dokumentálni az ügyfelek adatait és a megbízás részleteit, hogy könnyen visszakövethető legyen a munkavégzés és a szállítás. Kifejezetten nagy ráfordítást igényel a balkáni országok McDonald's éttermeinek kiszolgálása, valamint a fuvarkeresés, hogy minél nagyobb legyen a kihasználtság, ne érkezzenek vissza üres kamionok.

Az STI nem használ semmilyen integrált erőforrás tervező (ERP) rendszert. A dokumentáció a CarLo rendszerben, Excel táblákon történik, valamint papír alapon. A vizsgálat ideje alatt vásárolta meg a vállalat a Salesforce CRM platform szoftveralapú szolgáltatásait, mely a vizsgálat ideje alatt került bevezetésre.

Az cég munkatársai a CarLo ügyviteli rendszerben végzik munkájukat. Ez egy logisztikai szoftver, melyben a fuvarszervezési és pénzügyi információk is rögzítésre kerülnek. A CarLo rendszerrel kapcsolatban szervezeti és informatikai javaslatokat is megfogalmaztunk a cég számára, mivel nagymértékben van hatással a vállalat működésére.

Az egyes szervezeti egységek dolgozóival készített mélyinterjúk és vizsgálatok során az egyes munkafolyamatokra szánt időszükséglet ismeretében létrehoztunk a munkaidőből egy időegységet, hogy számszerűsíteni tudjuk az elvégzett munka arányát, valamint további becsléseket tudjunk adni a javaslataink során.

Egy nettó 8 órás munkanapot tekintettünk 100 egységnek. A javaslatokban megadott megtakarítás az átlagos napi időmegtakarítást jelenti sikeres bevezetés esetén.

4.1. CarLo hatékonyságnövelés

A CarLo rendszerben gyakran tapasztalható lassulás a túlterheltség miatt, ami szinte az összes vállalatban belüli folyamatra kiterjed. A CarLo fejlesztésével kiesnének azok az üresjáratok, amiket a szoftver lassulása okoz, így jelentősen javítana a munkatársak hatékonyságán.

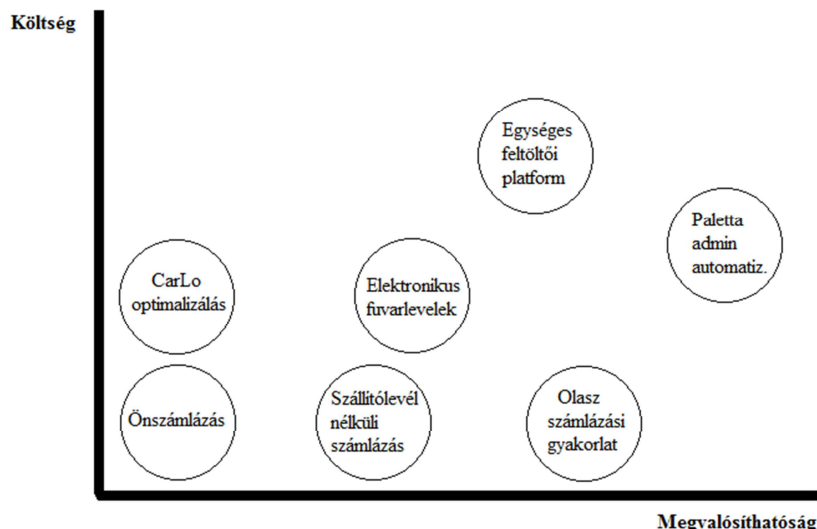
Jelentős probléma továbbá a CarLo rendszerben a riportálási folyamatok komplikáltsága. A fuvarszervező kollégák javaslatait összegyűjtve érdemes lehet a szoftver kezelőfelületét személyre szabni a könnyebb kezelhetőség érdekében.

A CarLo rendszer fejlesztése szervezetén kívüli feladat, ezért a magyar iroda nincs hatással erre a folyamatra, a szoftver tulajdonosa számára jelezve lett a fejlesztési igény.

A vállalat vezetőivel készített becslések alapján 35 egységnyi időmegtakarítás realizálható a CarLo rendszer hatékonyságának növelésével, minden vállalatban belüli munkakört érintve.

4.2. Költség/megvalósíthatóság

A hiányosságok megismerése után azt is fel kellett térképeznünk, hogy a javaslatok bevezetése mennyire valósítható meg a vállalat számára, illetve milyen költségekkel jár az új módszerek implementálása. A vállalat vezetőivel becslést készítettünk a javaslatainkról azok költségessége és megvalósíthatósága alapján, melyet a következő ábra szemléltet:



6. ábra: Költség/megvalósíthatóság

Forrás: saját szerkesztés

A vezetők elmondása alapján az önszámlázási folyamatok bevezetése nem járna költségekkel, vagy csak minimális anyagi ráfordítást igényelne, azonban könnyen megvalósítható, mivel a változás vállalatban belül is bevezethető külsős segítség nélkül, viszonylag kevés idő ráfordításával.

A CarLo rendszer optimalizálása a vállalat szempontjából könnyen megvalósítható, mivel nem szükséges a munkaidőből időt szánni a fejlesztésre, a szoftver javítása a szoftver tulajdonosának feladata. A fejlesztést azonban ki kell fizetni a CarLo részére, így ez a javaslat nagyobb költségekkel is járhat.

A szállítólevél nélküli számlázásnak nem lenne anyagi vonzata a vállalat számára, sőt a fizetési határidőket is csökkenthetné, azonban a megvalósítás nehézségekbe ütközhet az ügyfelek részéről, mivel a cég több partnere is igényli a szállítólevelek papíralapú kézbesítését, hiába igazolhatják a teljesítést a lerakodáskor átadott fuvarokmányok.

A fuvarlevelek elektronikus kiküldése szintén költséges lehet a vállalat számára, mivel függ a szükséges a külsős fejlesztés a folyamat optimalizálásához, valamint ütközhet jogszabályi akadályokba is a bevezetés, főleg nemzetközi fuvarok esetében.

Az egységes fuvarlevél feltöltő platform létrehozása az esetleges jogi akadályok felmerüléséből adódó megvalósítási nehézségek mellett nagyobb anyagi ráfordítást is igényelne, mivel az informatikai megvalósításhoz külsős fejlesztőkre van szükség.

Az STI olaszországi irodájának számlázási gyakorlatának bevezetése vélhetően nem járna semmilyen költséggel a vállalat számára, azonban nehéz lenne az olasz kollégákkal történő egyeztetés, valamint az sem biztos, hogy a magyar iroda megfelelően tudná alkalmazni az olaszok módszereit.

A paletta admin munkáját segítő automatizálási folyamatok is költségesek lehetnek a külsős fejlesztői igény miatt, valamint a megvalósíthatóság is ütközhet különböző akadályokba, azt pedig nem látni előre, mennyire lehetséges összehangolni a paletta admin által használt szoftvereket.

4.3.Salesforce

A Salesforce rendszer bevezetése főleg az ügyvezető igazgató munkájában nyújthat hatalmas segítséget. A szoftverrel megkönnyítheti a marketing és különböző vevőkapcsolat-menedzsmenttel kapcsolatos feladatokat, mivel egy platformon elvégezhető lenne az összes kapcsolódó munkafolyamat. A program használata nem jelentene további költségeket, mivel a vállalat már megvásárolta a szoftvert. A Salesforce megismerése eleinte nagyobb időbeli ráfordítást igényelhet, azonban időt takaríthat meg vele a vezetés a későbbiekben.

Mivel a vállalat vezetői a vizsgálat készítése során nem ismerték még megfelelően a programot, így nem tudtunk becslést adni arra vonatkozóan, számszerűsítve mennyi időt spórolhat meg a szoftver használata számukra.

5. Összegzés

Kutatásunk során bizonyossá vált, hogy az informatikai rendszerek optimalizálása elengedhetetlen a vállalat hatékony működéséhez, az STI-nál azonban több hiányosság is felmerült. Néhány javaslat ütközhet az ügyfelek érdekeivel, vagy bizonyos hazai vagy nemzetközi jogszabályokkal, azonban minden felmerülő problémára sikerült valamilyen javaslatot tenni, amivel a cég javíthat a hatékonyságán.

Az informatikai optimalizálás mellett azonban szükség van szervezeti átgondolásokra is. A fontosabb folyamatok szervezeten belülré integrálása, valamint egyes folyamatok kiszervezése is nagy terhet vehet le a munkavállalók válláról. A Lean szemlélet alapelveinek követésével elkerülhetőek a felesleges munkafolyamatok, az ellátási láncok tagjainak együttműködése pedig minden oldalon hatékonyabb működést eredményezhet, főleg akkor, ha lehetséges a cégek közötti folyamatok automatizálása, ezáltal csökkenthető az adott folyamatokra fordított idő mértéke. Érdemes lehet továbbá a vállalat ügyfélkapcsolatainak ártértékelése, illetve egy prioritási sorrend felállítása, majd azon ügyfelekre fektetni a hangsúlyt, akikkel stabilabb, hosszútávon működő és jövedelmező partnerséget lehet kialakítani.

A tanulmány készítése során módosult a vállalat szervezeti ábrája is az átszervezéseknek köszönhetően, az új szervezeti ábrán már a korábban kiszervezett kontroller kolléga is az STI állományát erősíti.



7. ábra: Az STI új szervezeti ábrája

Forrás: Király et. al, 2018

Az ügyvezető igazgatóval és az operációs vezetővel készített becslés alapján a javaslataink bevezetése és a szervezeti átstrukturálás sikeressége 29%-os növekedési potenciált jelenthet a vállalat számára. Az érték természetesen csak elméleti síkon számolt eredmény, feltételezve, hogy minden szervezeti és informatikai javaslat bevezetésre kerül, illetve 100%-os hatékonysággal működik, rendszerhibák és megállás nélkül. A cég vezetői úgy ítélték meg, hogy nagyjából 10-15% körüli tényleges hatékonyságnövekedés realizálható összességében, mely érték a duisburgi központ számára is megfelelő előrelépés lenne.

Az esettanulmány elkészültével a vállalat vezetői arra jutottak, hogy lehetséges a megfelelő automatizálási és optimalizálási folyamatokkal a túlórák megszüntetése. Felmerült továbbá a lehetősége egy újfajta bónuszrendszer bevezetésének is, ahol ugyan a túlórák megmaradnak, de a munkavállalók nagyobb részesedést kapnak a sikeresen lebonyolított fuvarok után, amennyiben sikerül adott hónapban nagyobb profitra szert tenni, mint amennyit a központ a tervezet szerint elvár. Az időegységekre bontott munkafolyamatok pedig lehetővé tehetik a későbbiek folyamán a javaslatok hatásának számszerűsítését egy új tanulmány során függetlenül attól, melyik módszert részesítik előnyben a vállalat munkatársai.

A kutatás üzeneteként megemlíthetjük, hogy multinacionális vállalati környezetben is lehetséges egy olyan dolgozóbarát rendszer kialakítása, melyben összhangba hozható a vállalat fejlesztése új módszertanok és technológiák bevezetésével, illetve a munkavállalók elégedettsége a túlórák csökkentésével, bónusz juttatások biztosításával, vagy akár az otthoni munkavégzés lehetőségének megteremtésével.

Az informatikai rendszerek optimalizálására tett javaslatok a tanulmány megírásáig nem kerültek bevezetésre a vállalatnál.

Felhasznált irodalom

- [1.] Bányai T. (2013) A logisztika alapjai, Budapesti Gazdasági Főiskola
- [2.] Bikfalvi P., Dudás L., Hornyák O, Kulcsár Gy., Nehéz K., Tóth T.: (2011), Logisztikai informatika, Miskolci Egyetem
- [3.] Bodnár P. (2008), Vállalati informatika, Budapesti Gazdasági Főiskola
- [4.] Chopra, S., Meindl, P. (2016), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson, 6th edition, p. 528
- [5.] Christopher, M. (2016), Logistics & Supply Chain Management: creatingvalue - addingnetworks 5th edition, Financial Times Publishing
- [6.] Demeter K., Jenei I., Losonci D. (2011), A Lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata, Budapesti Corvinus Egyetem
- [7.] Földesi P. (2006) Logisztika I-II.Győr : Széchenyi István Egyetem, 2006. 339 p.
- [8.] Gelei A., Nagy J. (2010), Logisztikai folyamatok támogatottsága Magyarországon - fókuszban a disztribúciós logisztika
- [9.] Józsa, L., Eisinger, B. (2010): Strategic Analysis through the Example of the Hungarian Sugar Market. In: Strategic Management: International Journal Of

- Strategic Management And Decision Support System In Strategic Management 15:(1) pp. 39-45.
- [10.] Király T., Kisjakab K., Dr. Reicher R. Zs., (2018) Szervezeti folyamatok hatékonyságának vizsgálata az STI Hungary Kft.-nél. Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok IV: 1 pp. 4-10, 7p.
- [11.] Kovács Z., Pató G. Szűcs B. (2008), Logisztikai tevékenységek, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest
- [12.] Kozma, T., Pónusz, M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata - alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös, Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.
- [13.] Kozma T., Tóth R. (2017), Az ellátásilánc-menedzsment, mint hatékony vezetői eszköz, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII.
- [14.] Kozma, T. (2018): Szereplők, folyamatok, kapcsolatok az ellátási lánc mentén. LOGISZTIKAI ÉVKÖNYV 2018 pp. 23-35. , 13 p.
- [15.] Losonci D. (2010), Bevezetés a lean menedzsmentbe - a lean stratégiai alapjai, Budapesti Corvinus Egyetem
- [16.] Prezenszki J., Szegedi Z. (2017), Logisztikamenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest
- [17.] Velencei J. (2014), Embervezényelt folyamatok: a tudásmegosztók fukarsága, In. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Óbudai Egyetem, Budapest, pp: 337-346. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/18_VelenceiJolan.pdfVértesi Edit, A logisztikai informatika jelene és jövője, XXI. század - Tudományos közlemények 2009/22
- [18.] Womack, J. P., Jones, Daniel T. (2009), Lean szemlélet, HVG Kiadó, Budapest

Vezetési stílusok és konfliktusmenedzsment stílusok

Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
mizser.csilla@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Jelen tanulmány célja, hogy megvizsgálja a vezetői döntéshozatal tükrében a jogi személyek és vállalkozások egymás közötti és a jogi személy szervezetén belüli konfliktusok megoldásának lehetőségeit. Cél, hogy átfogó szakirodalmi áttekintéssel szolgáljon a konfliktuskezelés vezetői döntésekben való megjelenéséről. Az alternatív vitarendezés módszerei a személyek –jelen tanulmányban kiemelten a vezetők támogatására szolgálnak a konfliktuskezelés több szintjén. Az átalakítás (transzformatív módszer) a helyreállítás (resztoratív módszer), az értékelés (evaluatív konfliktuskezelés) és a megfigyelés (obszervatív elemek túlsúlya a konfliktuskezelésben) a személyek, a konfliktusban, vitában érintett felek eljárási módszereinek biztosítására szolgálnak. Nem ugyanazokat az eszközöket használják a különböző dimenziók vezetőitípusai, azaz az integráló, kötelező, uralkodó, elkerülő, kompromisszumos, transzformációs, tranzakciós és laissez-faire vezetői dimenziók. Célkitűzésem megvizsgálni a vezetői stílusokat, a stílusok döntéssel való kapcsolatát szervezetek egymás közötti konfliktusainak esetén, illetve a szervezeten belüli konfliktusok esetén - a vezetők egymás közötti, továbbá vezetők és beosztottjaik kapcsolatrendszerében Magyarországon. A vezetői döntések tekintetében vizsgálható kérdés egyes stílusok alapján a konfliktusok megoldásának preferált módja: kereset benyújtása a bírósághoz vagy bíróságon kívüli eljárások: választott bírósági eljárás, békéltetés, mediáció.

Kulcsszavak: vezetési stílusok, döntés, konfliktusmenedzsment, mediáció, bizalom

1. A konfliktus természete

A konfliktus különböző definíciói világszerte ismertek, és a definíciók történeti változásokkal éltek, melyeket az emberek és a társadalom alkotnak. A konfliktus a természetes vagy jogi személyek érdekeinek ütközése. A konfliktusok egy része közösségi konfliktus, a közös érdek (állam, helyi önkormányzatok) alapján egyes konfliktusok egyéni érdeklődésen alapulnak, némi konfliktus keletkezik nemzetközi szinten, az államok között, és tudjuk, ha az államok vannak konfliktusok a történelemben, gyakran voltak háborúk konfliktusokkal kapcsolatban. Számos példa van az országokban a konfliktusok kezelésére, és az egyes országok történelmi-kulturális fejlődésén alapul.

A nemzetek és kultúrák kölcsönös függősége révén a vitáknak és a vitarendezési folyamatoknak sokkal többet kell figyelembe venniük, mint maga a vita (Schuler, 2018). A kutatás megmutatja a tárgyalási tér és a tárgyalási stratégiák útjait, a nemzetek, cégek és egyének közötti megállapodásokat, amelyek elősegítik a kereskedelmet és a zökkenőmentes kölcsönhatást (Ott & Ghauri, 2018). A kultúrák közötti közvetítést akkor használják, ha a konfliktusokat a kulturális különbségek határozzák meg vagy befolyásolják, és amikor az állásfoglalás figyelembe veszi ezeket a kulturális különbségeket, még akkor is, ha a kulturális különbségek nem lehetnek a vita tényleges vagy eredeti forrása (Schuler, 2018).

A társadalmi identitáselmélet szerint az egyén saját fogalma nemcsak személyes identitásán, hanem a csoport azonosságán alapul (Reiche et al., 2015). A nemzetközi üzleti tudósok továbbra is küzdenek az ország és a kulturális csoportok közötti

kapcsolatok elméleti megítélésében (Peterson et al., 2018). Ázsiai példa arra, hogy a konfliktusok elkerülése a kelet-ázsiai országokban gyakori, és a konfucianus harmónia fogalmát gyakran arra használják, hogy ezt a tendenciát magyarázza (Leung et al., 2002). Számos nagyon fontos következménye van a személy, a jogi személy vagy a társadalom viselkedésének a döntéshozatalhoz és a megoldások megtalálásához a felmerülő konfliktusok esetén. A pénzügyi háttér fontos aspektusa, a kérdés, hogy az alternatív vitarendezési választás milyen hatást gyakorol a gazdaságra a gazdasági élet hatásain keresztül.

A sikeres modern társadalmak a GLOBE (www.globeproject.com) által vizsgált, nemzetközi összehasonlításokkal támogatott együttműködési hajlandóságon alapulnak (Fürjes et al, 2010). Minden személy, jogi személy, állam, közösség saját és speciális társadalmi-történelmi-pénzügyi fejlettségi szinttel rendelkezik. A kommunikáció, kiemelten az erőszakmentes kommunikáció fontos szerepet játszik a konfliktusmenedzsment területén, az egyezség eléréséhez vezető folyamatban.

A bizalom (McKnight, 1996), (Rousseau et al., 1998) támogathatja a konfliktuskezelést, és képet alkot a társadalom általános állapotáról, és képes befolyásolni a személyeket (embereket, jogi személyeket, közösségeket, az államokat, országokat, nemzeteket is). A mediáció, mint a konfliktus megoldásának, feloldásának egyik lehetősége a konfliktushelyzetben jellemzően felbomlott bizalom helyreállítását is szolgálja. Az alternatív vitarendezés során természetesen az egyes országok hatályos jogi szabályozásuk alapulvételével, az Európai Unió (2008/52/EK irányelv) szabályozására és a vonatkozó nemzetközi szabályozásra (2018 UN Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation) is tekintettel kell lenni.

A GLOBE felmérés és kutatási program 62 országot magában foglaló vizsgálatában (köztük Magyarországot, az európai klaszterektől Kelet-Európáig, Albániával, Örményországgal, Görögországgal, Kazahsztánnal, Lengyelországgal, Oroszországgal és Szlovéniával) a rangsorban Magyarország a 61. helyet foglalja el a társadalom együttműködési hajlandóságának felmérése tárgyában (Fürjes et al, 2010). A kelet-európai klaszter lakossága 232 millió, a bruttó hazai terméke (GDP) pedig 772 milliárd dollár. A klasztert megkülönböztető kulturális gyakorlat egymástól nagy távolságban és a magas családi és csoportos kollektívizmusból jellemezhető.

A régió komoly kihívásokkal szembesül a kommunista filozófiáról a piacialapú gazdaságra való áttérés időszakában (Bencsik et al., 2016; Kosár et al. 2017). A résztvevő vezetők sokkal nagyobb értéket tulajdonítanak a jövőnek és a teljesítményorientáltságnak, de erősen kötődnek a mély családi és csoportos kohézió kulturális örökségéhez. Ők is nagyra értékelik a karizmatikus és csapatközpontú vezetést (Bakacsi et al., 2002). A hazai konfliktuskezelő kultúra kialakítása és megszilárdítása –s ennek fontos elemeként a közvetítői tevékenység, a mediáció szélesebb körben ismertebb tétele- társadalmi és gazdasági szempontból nem elhanyagolható jelentőséggel bír, mert a modern társadalmak fejlettségére és azok gazdaságára a bizalomnak és együttműködési szintnek döntő befolyása van. A GLOBE kutatás alapján a magyar társadalom egy atomjaira hullott, önérdek vezérelt és széthúzó társadalom, amely bizonytalansággal lehetne, ha tagjai saját akcióik következményeiért is felelősséget vállalva megbíznának egymásban, mert ha nő a felelősség és az együttműködési hajlandóság és megtanuljuk az adott helyzetből a lehető legtöbb közös élményt kihozni, akkor egészségileg, érzelmileg és gazdaságilag is nő a jólét (Fürjes et al., 2010).

Rögzítendő, hogy a fenti kutatástól számítva több, mint tíz év eltelt és a társadalom együttműködési hajlandósága, különös tekintettel a mediáció területére fejlődött, az alternatív vitarendezés teljes területével párhuzamosan –és a terület jövője ezen fejlődés mentén vizsgálandó.

Minél inkább össze vagyunk kötve technológiailag és gazdaságilag, annál több kihívással kell szembesülnünk. A nemzetek, kultúrák, viták és vitarendezési eljárások kölcsönös függőségén keresztül a vitarendezésnek jóval többre szükséges tekintettel

lennie, mint önmagában a vitára. Amennyiben követjük az új társadalmi és politikai trendeket, az interkulturális megértés a kulcsa a lehetséges konfliktusok elhárításának vagy transzformálásának és a határokon átívelő együttműködés előmozdításának (Bencsik et al., 2014; Poór et al, 2017). Kultúrák közötti mediációról beszélünk, ha a konfliktus kulturális különbségek által meghatározott vagy befolyásolt és amennyiben a konfliktus megoldási folyamata figyelembe veszi ezeket a kulturális különbségeket, még abban az esetben is, amennyiben a kulturális különbség nem feltétlenül a konfliktus eredeti forrása (Schuler, 2018).

Túl néhány megemlített magyar sajtószámon tehát hangsúlyozandó, hogy az alternatív vitarendezés a világ számos helyén megtalálható. A békés vitarendezésre, konfliktusmenedzsmentre való törekvés folyamatában alternatív vitarendezésnek nevezzük a bírósági közvetítést, a közvetítést, a választott bírósági eljárást, a békéltető testületek vitarendezési eljárását, a békéltetést. A mediáció olyan eljárás, amely hasznot jelenthet az üzleti élet számára. Azok a személyek, akik konszenzust értek el, nagyobb eséllyel szándékoznak a jövőben is kapcsolódni egymáshoz. Továbbá a kapcsolódáshoz szükséges bizalom így fenntartható.

2. Bizalomból konfliktus. Konfliktus helyett bizalom?

A mediációs eljárást követően a bizalom még magasabb szintre is emelkedhet, mint a konfliktust megelőző szint, mivel a konfliktusban érintett felek nagyobb eséllyel tekintenek üzleti partnerükre úgy, mint felelős és megbízható személyekre, akikkel konfliktusokon is képesek túljutni és bíróság igénybevétele nélkül, ésszerű módon tudnak konfliktust oldani (Zaleski, 2015). A bizalom természetesen nemcsak az üzleti életben, a jogi személyek közötti konfliktus menedzsment során játszik meghatározó szerepet, hanem a természetes személyek közötti konfliktusmenedzsment során is. Bizalomra építve –ez az alapja a mediációs eljárás működésének. Számos tanulmány foglalkozik az eladó-vevő konfliktusmenedzsmentjével, mint Celuch et al (2011) kiemeli a mediáció azon célját, hogy a bizalom miként lép kölcsönhatásba abból a célból, hogy a partnerrel folytatott kommunikációra hatást gyakoroljon az eladó-vevő kapcsolatrendszerben a konfliktusrendezés során.

A bizalom egy pszichológiai állapot, amely magában foglalja a sebezhetőség elfogadásának szándékát a másik személy szándékához vagy viselkedéséhez fűződő pozitív várakozásaink alapján. (Rousseau et al., 1998). A bizalom értelmezhető a társadalom felé tekintve és más személyek felé, ami racionális számítások alapján társadalmi jelentőséggel bír (Tyler, 1996). Megállapítást nyert, hogy a bizalom szintje a megbízó és a megbízott (ügyfél, kliens) között a hitelesség, a megbízhatóság és a közvetlenség összegeként határozható meg elosztva az önazonosság egységével.

$$B=(H+SZ+K)/\ddot{O}$$

A kliens lehet egy barát, családtag, tanuló, főnök, belső ellenőr vagy bármely más személy, akivel bizalmi kapcsolatba lépünk (Greiner, 2013).

Az 1. ábra egy rövid képletet ad számunkra, a bizalom egyenlete címmel Maister (2010) munkája alapján. Rögzíti, hogy a bizalom a hitelesség, a megbízhatóság és a közvetlenség összege elosztva az önazonossággal. Kutatások azzal érvelnek, hogy a bizalom alapú társadalmak növekvő termelékenységét mutatnak azáltal, hogy hatást gyakorolnak a vállalkozások, cégek szervezetrendszerére (Bloom et al., 2012) és a nemzetközi üzleti stratégiának szervezet-alapú megközelítése bontakozott ki a feltörekvő gazdaságokban (Peng et al., 2008).

A BIZALOM EGYENLETE

$$\text{BIZALOM} = \frac{H+M+K}{\text{Ö}}$$

H = Hitelesség **M** = Megbízhatóság **K** = Közvetlenség

2. ábra: A bizalom egyenlete

Forrás: thegetralproject.com alapján a szerző saját szerkesztése

A gazdasági alternatív vitarendezést vizsgálva bizonyított kapcsolat áll fenn a vezetési stílusok és konfliktusmenedzsment stílusok között a menedzserek, vezető tisztségviselők körében, a személyek közötti (vezetők és beosztottjaik) konfliktusok kezelése során (Saeed et al. 2014, Karam et al. 2019) rögzítik, hogy a vezetés a menedzsment területének egyik leggyakrabban vizsgált jelensége. A személyiség, a személy saját magához való viszonya szintén gazdasági kihatásokat eredményez (Akerlof and Kranton, 2000) Továbbá, feltárva a vezetés és a csapat teljesítményének és kreativitásának kapcsolatát –a kommunikáció és a bizalom kulcsszavak. Számos elméleti és gyakorlati munka igazolta a kapcsolódást a transzformatív vezetés és a csoport teljesítménye és kreativitása között (Boies et al., 2015). Fontos és releváns tényező, hogy a konfliktussal érintett felek képesek legyenek kommunikálni egymással, és a fennálló érdekkonfliktus később ne súlyosbodjon, ne húzódjon el, ne okozzon megterhelő és túlzott költségeket és amennyire lehetséges a vita feloldásra kerüljön és megegyezéssel záródjon.

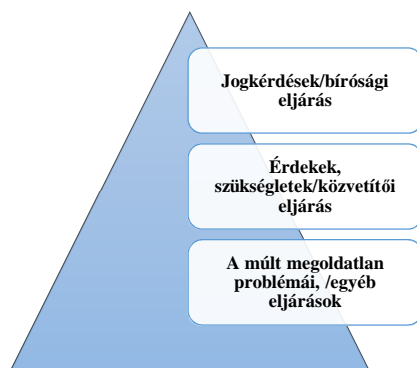
Mi teszi lehetségessé a békét? Melyek azok a források, amelyek szükségesek a béke építéséhez és megkötéshez? Mind a történelem, mind pedig jelenünk tisztázottá teszi, hogy a háborúk kiadásai és forrásai messze meghaladják azokat, melyek a béke építésére állnak rendelkezésre. Adekvát források, felkészülés és teljes elköteleződés hiányában a béke csak egy távoli elképzelt ideális állapot, mintsem egy gyakorlat előny. Az elsődleges előny a forrásokra való tekintettel, hogy megtaláljuk az utat a támogatáshoz, a végrehajtáshoz és a béke infrastruktúrájának hosszú távú fenntartásához. Ennek eléréshez szükségünk van a források fogalmának kiterjesztett megértésére. A béke forrásai kérdésnek megközelítése két széles irányban tehető meg: társadalmi-gazdasági és szociokulturális irányokban. Az első szerint a források elsősorban pénzügyiek, de egyenlően kritikus az alapok kifizetésének társadalmi dimenziójával kapcsolatban. A második azt jelzi, hogy az emberek és különböző kulturális tradícióik a béke felépítésére szintén elsődleges források (Lederach, 1997).

3. Vezetői stílusok hatása a konfliktusmenedzsmentre

Azért, hogy egy szervezet sikeres lehessen, a benne dolgozóknak harmóniában szükséges munkájukat elvégezni azért, hogy elérhessék célkitűzéseiket (Saeed, 2014). Kiindulásképpen, mi is az a vezetés? A vezető első felelőssége meghatározni a valóságot. Az utolsó pedig köszönetet mondani. A kettő között pedig a vezető szolgál. (De Pree, 2004). A vezetésről, vezetőkről, vezetési gyakorlatról, koncepciókról számtalan elméleti munka, írás, tananyag, vitaanyag, honlap szól. Nem könnyű meghatározni, hogy mit is jelent a vezetés. Vezetés minden olyan irányítási, szervezési, ellenőrzési tevékenység, amelyet egy személy legalább egy további személlyel összefüggésben gyakorol. A különböző vezetési stílusok összefüggésben állnak a konfliktusrendezési stílusokkal. Azok a vezetők, akik döntően a transzformatív vezetési stílushoz tartoznak, az integráló és a kötelező konfliktusmenedzselési stílusokat adoptálták. Azon vezetők, akik többnyire

tranzakcionális stílusú vezetők, a kompromisszum-kötő (kiegyező) konfliktusmenedzselési stílust képviselik. Míg a laissez-faire vezetési stílus az elkerülő konfliktusmenedzselési stílust adoptálta (Saeed et al, 2014).

A konfliktus jéghegy modelljéből annak csúcsán, a bírósági eljárásban csak és kizárólag az ügyel, a jogvitával, a bizonyítással, a jogkérdésekkel találkozhatunk. Ami a bírósági eljárásban – a jéghegy csúcsán – nem látszik, az már megmutatkozik a következő szinten, ez a mediáció szintje, a közvetítői eljárás által biztosított konfliktuskezelési lehetőségek. Itt már a felek érdekei is felszínre kerülnek, belekerülnek a kommunikációba, használatban vannak. Van azonban még egy, a csúcstól szintén láthatatlan része a konfliktusoknak, amelyek a múlt megoldatlan kérdéseit, jogi eljárásokon kívül is rendezendő konfliktuselemeket tartalmaznak.



1. ábra: A konfliktus jéghegy-modellje

Forrás: szerző saját szerkesztése

Rahim (2011) tipológiájában a szervezeti konfliktusmenedzselési stílusok a következők:

- Integráló
- Lekötelező
- Kompromisszumos
- Uralkodó
- Elkerülő

A szervezetrendszerben tevékenykedő vezetők vezetési stílusai az alábbiak:

- Transzformációs
- Tranzakcionális
- Laissez-faire

Saeed és szerzőtársai (2014) konstruktív konfliktusmenedzsmentnek tekintik az integráló és lekötelező, míg destruktív konfliktusmenedzsmentnek az uralkodó és az elkerülő stílusokat. Állításukat igazolták tanulmányukban, mely szerint a transzformációs vezetési stílus pozitív kapcsolatot mutat a konstruktív konfliktusmenedzsmenttel és negatív a kapcsolódása ennek a vezetési stílusnak a destruktív konfliktusmenedzsment stílushoz. Szintén kapcsolódást igazoltak a tranzakciós vezetési stílus és a kompromisszumos konfliktusmenedzsment stílus között. Részbeni kapcsolódás igazolható a laissez-faire vezetés destruktív konfliktusmenedzselési stílussal való azonosulása területén. A laissez-faire vezetés azonban negatív kapcsolódást mutat a konstruktív konfliktusmenedzselési stílusokkal.

A közvetítői eljárás, a kompromisszumos, a konszenzusos konfliktusmenedzsment szintjein végighaladva látható, hogy ebben az eljárásban nem is a megegyezés, a megállapodás megkötése jelenti az utolsó állomást, hanem a következtetések együttes levonása, a jövőbeni kapcsolódás és az utókövetés. Az emberek együttműködő kapcsolódása csakis a bizalom legalább minimálisan mérhető, racionális értelemben vett jelenlétével valósulhat meg. Jogi személyek közötti kapcsolódás is a bizalom

minimális létezését feltételezi. A bizalom hiánya az együttműködő és fejlődő kapcsolódás lehetőségének a hiányát eredményezi.

4. Összegzés

A konfliktusmenedzsment kreatív tevékenység, melynek alkalmazása haszonnal segítheti a társadalmat, az egyént, a vállalkozásokat, az üzlet életet, a konfliktus és kiegyensúlyozottság dinamikájára és egyensúlyára összpontosítva.

A konfliktusmenedzsment a béke elérésének egyik útja. A konfliktus és a béke társadalmi jelentését tekintve (Lederach,1995) a különböző kultúrák személyei, szervezetei, munkahelyei, családjai, szomszédai, az államok, a fogyasztók képesek meghozni a saját döntéseiket –az alternatív vitarendezés, a konfliktusmenedzsment, a mediáció eljárási és tartalmi eszközeivel. A társadalmi-morális környezet pozitív hatással bír az innovációra. A társadalmi-erkölcsi környezet és az innováció közötti pozitív kapcsolatot a viták és döntések széleskörűségét fokozatosan közvetítették (Seyr and Vollmer, 2014).

Jelen tanulmány elemezni kívánta a konfliktus és a bizalom fogalmát, természetét, hangsúlyozva, hogy a bizalom a vita békés rendezésének az alapja, a felek kapcsolódásának a feltétele. Minden személyes kapcsolódás alapvető feltétele a bizalom. A bizalmon alapuló kapcsolatokban a felelősségnek felértékelődött szerep jut és a saját döntések feletti felelősség megszületését a társadalom nyereségeként értékelhetjük, a döntések keretét adó alternatív vitarendezési eljárások pedig mind az egyén, mind a társadalom számára nyereséggel szolgálnak.

Felhasznált irodalom

- [1.] 2018 UN Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation
- [2.] Akerlof, G., Kranton R.E. (2000): Economics and Identity. The Quarterly Journal of Economics Vol. 115, Issue 3, 715-753
- [3.] Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3
- [4.] Bakacsi, Gy., Takács, S., Karácsonyi, A., Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of World Business Vol. 37. Issue 1
- [5.] Bencsik, A. – Juhász, T. -Machová, R (2014): Mentoring practice on behalf of knowledge sharing in the light of education. Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 11, No. 9, 95-114 pp.
- [6.] Bencsik, A. – Machová, R. – Hevesi, A. (2016): The relation between motivation and personality types. International Business Management. Vol. 10, No. 3, 183-193 pp.
- [7.] Bloom N., Sadun R., Reenen J. (2012): The Organization of Firms Across Countries. The Quarterly Journal of Economics Vol 127. Issue 4. 1663-1705
- [8.] Boies, K., Fiset J., Gill, J. (2015): Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. The Leadership Quarterly 26, 1080-1094
- [9.] Celuch, K., Bantham H.J., Kasouf, J.C. (2011): The role of trust in buyer-seller conflict management. Journal of Business Research 64, 1082-1088
- [10.] De Pree, Max (2004): Leadership is an Art. Currency Book Doubleday, New York
- [11.] Fürjes, B., Krémer, A., Somodi, É. (2010): A mediáció és a bírósági eljárások kapcsolata Magyarországon. 2009/2010. évi kísérleti bírósági mediációs program kiértékelése. Budapest Available at: http://www.mediacio.hu/files/tanulmany_mediacios_programrol.pdf

- [12.] Greiner, R. (2013) The Trust Equation, Available at: <http://robertgreiner.com/2013/04/the-trust-equation>
- [13.] Karam, E.P., Hu, J., Davison R.B., Juravich M., Nahrgang J.D., Humphrey S.E., DeRue, S.D. (2019): Illuminating the 'Face' of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice. *Journal of Management Studies* 56:1, 134-171
- [14.] Kosár, S.T. – Machová, R. - Šimonová, M. (2017): Creativity in practice in the context of applied management methods and tools. *Marketing and Management of Innovations*. No. 2, 182-195 pp.
- [15.] Lederach, J.P. (1995) *Proposing for Peace Across Cultures*. Syracuse University Press
- [16.] Lederach, J.P. (1997) *Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington DC, USIP
- [17.] Maister, D.H., Green, C.H., Galford, R.M. (2010): *The Trusted Advisor*, The Free Press, New York
- [18.] Peng M.W., Wang D.Y.L., Jiang Y. (2008): An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies* Volume 39, Issue 5, 920-936
- [19.] Poór, J. - Vinogradov, S. - Tózsér, Gy. - Antalík, I. - Horbulák, Zs. - Juhász, T. - Kovács, I.É. – Némethy, K. – Machová, R. (2017): Atypical Forms of Employment on Hungarian-Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches. *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 14, No. 7, 123-141 pp.
- [20.] Rahim, A.M. (2011): *Managing Conflict in Organizations*, 4th ed. Tylor & Francis.
- [21.] Reiche, S.B., Harzing A-W., Pudelko M. (2015): Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies* 46, 528-551
- [22.] Rousseau, D.M., Sitkin B.S., Burt R.S., Camerer C. (1998): Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust, *Academy of Management Review*, 393-404
- [23.] Saeed, T., Almas, S, Anis-ul-Haq, M., Niazi, G. (2014): Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 25. No. 3. p. 214-225.
- [24.] Seyr, S., Vollmer, A. (2014): Socio-moral climate, debate, and decision comprehensiveness interplay for team innovation. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 25. No. 2. 105-123
- [25.] Tyler, TR., Kramer, RM. (1996): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. SAGE

Nők a projektmenedzsmentben

Kopcsjak Kitti

Hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kopcsjakkitti@gmail.com

Absztrakt: A multinacionális vállalatok nagyban hirdetik az egyenlőséget és egyenrangúságot. A gyakorlatban tényleg ezt tapasztalhatjuk? A mai napig vannak eltérések akár fizetésben akár pozíciókban. Magyarországon az innováció és a kutatás-fejlesztés egyre nagyobb számban van jelen mégis csekély arányban vesznek részt nők ezen a területen. A kutatás-fejlesztés tevékenysége szorosan összekapcsolódik a projektmenedzsment tudásterülettel, egy innovatív ötlet megvalósításához nélkülözhetetlen a projektmenedzsment eszköztára és kiváló alkalmazása, ami segítséget nyújt abban, hogy fázisokon keresztül az ötletből valóság válhasson. A projektmenedzsment egyik fő tevékenysége a kockázatmenedzsment, amit minden projektben érdemes elvégezni, hogy a lehetséges kockázatokat feltárják és kezelni tudják. Ennek a feladatnak az elvégzése mélységben és minőségben befolyásolhatja a projektek kimenetelét. Tudunk-e különbséget tenni női és férfi projektvezető kockázatelemzése között? A tanulmány célja, hogy bemutassa, miként látják a női projektvezetők a kockázatokat és hogyan kezelik azokat.

Kulcsszavak: projekt, női projektvezetők, kockázatkezelés

1 Szakirodalmi áttekintés

Az Európai Unió kiemelten kezeli az innovációra ható tényezők közül a kutatás és fejlesztést. A liszaboni stratégia keretei között határozza meg a célokat, amelyek megvalósítása a régió hosszú távú versenyképességének dinamikus gazdaság növekedésének megalapozásához eléréséhez szükséges (Mura et al., 2015; Poór et al., 2017). A kutatási fejlesztési tevékenységek kiemelt helyet kapnak a vállalatok fejlesztéséhez. A K+F tevékenységeket három csoportba sorolhatjuk. (Ónodi & Kiss, 2018)

Első az alapkutatás. Az ismeretek bővítését, új ismeretek megszerzését tűzi ki céljául. Ezek eredményét nem feltétlenül rögtön használják fel a cégek, hanem a meglévő tudásukhoz adják hozzá és a későbbiekben használják fel. Ezek a kutatások ritkán térülnek meg, inkább befektetés a dolgozók fejlődéséhez. A vállalatok nagyon ritka esetben fedezték az ilyen jellegű kutatásokat. (Borsi, 2017)

Az alkalmazott kutatások már kereskedelmi céllal keletkeznek. Ezek a kutatások valós fogyasztói igényeken alapulnak. Céljuk hogy a termék piacképes vagy közvetlenül felhasználható legyen. (Pakucs & Papanek, 2006)

A fejlesztés jár a legkisebb kockázattal. Célja a már meglévő termék vagy szolgáltatás fejlesztése, gyártása, amint alkalmas lesz piaci értékesítésre. A megtérülési ideje rövid és a kockázat is kicsit. A legjobb eset, ha a fejlesztés mellé piackutatás is társul. (Fejes, 2014)

A projektmenedzsment esetén az előfordulható bizonytalanságokat úgy hívjuk, hogy kockázatok. Eszközöket szolgáltat arra, hogy a bizonytalanságokat szisztematikusan kezeljük és minél nagyobb valószínűséggel tudjuk teljesíteni a projekt céljait. Fontos, hogy tényleg szisztematikusan valósuljon meg, mert ezáltal lesz irányítható és csökkenthető a kockázat. (Verzuh, 2006) Legjobb eset, ha projektvezető képes felkészülni a projekt kockázatokra (Kosár et al., 2017). Kétféle kockázatot különböztetünk meg:

- ismert ismeretlenek
- ismeretlen ismeretlenek

Ha a kockázat menedzsment megvalósul kevesebb eséllyel lesz, hogy valami váratlanul érje a projekteket. Ha esetleg mégis éri kockázat vagy probléma a csapatot mindig lesz a projektvezető kezében valamilyen megoldás. (Shrivastava & Rathod, 2017)

A projektvezető elsődleges feladata az is, hogy elvégezze a kockázattértékelést. Minden feladatnak része a kockázatmenedzsment. Minden feladatot azért csinálunk, hogy a lehetséges kockázatokat, problémákat elkerüljük (például időterv készítés, minőségbiztosítás, stakeholder elemzés stb.) (Verzuh, 2006)

Tehát minden projektmenedzsment tevékenység egyben kockázatkezelésnek is tekinthető. Tudatosan végre kell hajtani a kockázatmenedzsment meghatározott feladatainak sorát.

A kockázatmenedzsment kapcsolódik a projekt definiálásához és szervezéséhez irányításához. Amikor a projektet elfogadják, össze van már állítva az üzleti terv, költségek meghatározásra kerültek és az ütemterv is kész van, kockázatok ekkor kezdenek el jelentkezni. (Csiszárík-Kocsir, 2014)

A kockázattervezés azokat a hivatalos, tudatos tevékenységeket foglalja magába, amelyeket a projektvezetők és csapata el kell, hogy végezzen a kockázatok azonosítása céljából. Kezelésükre stratégiát kell kidolgozzanak. A kockázattervezést a projekt során folyamatosan kell végezni. (Verzuh, 2006)

Az idő elteltével a projektben figyelemmel kell kísérni az ismert veszélyeket és az újonnan felmerülő kockázatokat azonosítani kell. Előfordulhat, hogy egy sikeres projekt üzletileg sikertelen vállalkozássá válik. Az üzleti kockázat ugyanúgy hozzátartozik az üzleti terv tevékenységhez, ezt a projektszponzornak felelőssége elvégezni. A megfelelő projekt kiválasztása üzleti kockázat. A bizonytalanságok kezelése fontos, hogy megfeleljünk a stakeholderek célkitűzéseinek. (Verzuh, 2006)

A kockázat menedzsment folyamat négy nagyobb lépésből áll:

1. Kockázatok azonosítása

Szisztematikusan azonosításra kerüljenek azok a tényezők, amik kockázatot okozhatnak a projektnek. Négy technikát alkalmazhatunk a kockázatok azonosítására:

- projektérintettek megkérdezése
- lista készítése lehetséges veszélyekről,
- kockázatprofil használata
- tanulás az előző hasonló projektekből,

Nagyban segít a projekt számára, ha múltból következtetéseket és tanulságokat vonhatunk le. Ilyenek lehetnek:

- költség és ütemtervbecslések
- pontosságot jelző tervezet és valós adatok
- váratlan események kezelése
- projekt összefoglalók, szerzett tapasztalatokról
- vevői elégedettségrel kapcsolatos bejegyzések
- ütemterv és költségvetés kockázataira való összpontosítás.

Az ütemterv és költségvetés készítése során azonosított kockázatok általában a projektek kisebb részeire vannak hatással, de attól még ugyanolyan fontosak. A kockázatokat rangsorolni szükséges, sokszor nem szükséges a legkisebb kockázatokra intézkedést hozni. A kockázatazonosítási folyamat

eredménye egy olyan lista, amelyet tanulmányozásra és tervezésre érdemes ismert kockázatokat tartalmazza. (Verzuh, 2006)

2. Válaszstratégia kialakítása

A projektvezetőnek fel kell ismerni a különbséget az olyan kockázatok között, amik nem veszélyeztetik és azok, amik veszélyeztetik a projektet nagymértékben. Meg kell tudnia határozni a kockázatok nagyságát és a hozzájuk tartozó stratégiát ki kell dolgozni, amivel kezelni tudja adott kockázatot. Ezt nevezik válaszstratégiának, ami három részből áll:

- Kockázat azonosítása beleértve a negatív hatás súlyosságát
- Kockázat valószínűsége
- Stratégia, beavatkozások kidolgozása

A kockázat súlya számán és valószínűségén alapul. Szükséges a helyzet rövid leírása, amely a kockázatot okozza, a lehetséges negatív kimenetek rövid leírása, amelyet az előbb ismertetett körülmények okozhatnak. Minél konkrétabb a körülmény meghatározása, annál pontosabban jellemezhető a hatása. A kockázatok definiálása után minden kockázathoz hozzá kell rendelni, hogy milyen hatása lehet a költségre és az ütemtervre, illetve milyen károkat okozhat a projektben. (Verzuh, 2006)

Öt kategóriába sorolhatók a kockázati válaszstratégiák:

- a kockázat elfogadása
- a kockázat elkerülése
- a kockázat szabályozása
- a kockázat átruházása
- a kockázat csökkentése

3. Tartalékok képzése

A váratlan eseményekre tartalékokat kell képeznie a projektnek, hogyha bármilyen kockázat felmerül a projekt során ne érje teljesen váratlanul. Ez teljes mértékben a projektvezető és a projektszponzor feladata. (Teo & Loosemore, 2017) Nem mindig azonosítható be pontosan, hogy mennyi pénzt kell félretenni a felmerülő kockázatoknak a kezelésére. Az alábbi négy lépéssel logikus költségvetés készíthető a váratlan helyzetek re:

- azonosítani kell minden kockázatot ahol a kockázat felügyeletét és terv készítését választottuk stratégiaként
- becsüljük meg a terv végrehajtásának költségét
- adjuk össze minden kockázat várható értékét
- az optimális pénzmennyiséget kell félretenni kockázatok kezelésére

A menedzsmentnek az ismeretlen ismeretleneknek is tartalékokat kell képeznie. Ilyenkor a teljes költség bizonyos százalékát teszik el tartalékként. (Verzuh, 2006)

4. Folyamatos kockázat menedzsment

Csak a folyamatos kockázat menedzsment tevékenységet vezetnek eredményre. A projekt előrehaladtával újabb és újabb információkat kapunk, amit van, hogy kedvezőbbek vagy kedvezőtlenebbek. A projektvezetőnek tudnia kell, hogy ezek hogyan hatnak az ismert kockázatokra és keletkeznek-e újabb kockázatok. A legjobb módszer, hogyha mindig egy lépéssel a

kockázatok előtt járunk. A következő tevékenységek rendszeres ismétlésével biztosíthatjuk:

- az ismert kockázatok figyelembe vétele kockázati naplóval
- minden projekt találkozáson új kockázatokra való rákérdezés
- a mérföldköveknél a projektvezető végezze el újra a kockázat azonosítás tevékenységeket
- új kockázat azonosítása esetén készítsen reakciótervet és ellenőrizze, hogy továbbra is elegendők-e a tartalékok
- azokat a kockázatokat, amik biztos, hogy nem fognak bekövetkezni azt el kell távolítani a kockázatinaplóból, viszont indokolni kell. (Verzuh, 2006)

Összegezve a folyamatos szisztematikus kockázatmenedzsment felfedi a problémákat mielőtt azok kárt tehetnének a projektben. Nagyon fontos a kockázat menedzsmenthez való hozzáállás a projektvezető oldaláról. (Verzuh, 2006)

2 Anyag és módszer

Az adatok egy multinacionális vállalatnál készített mélyinterjúkból származnak. Az autópárházban résztvevő mérnökök kerültek meghallgatásra egy adott téma mentén. A kutatás alaptémája a termékfejlesztés folyamatának lehetséges buktatói volt.

A kutatás elkészítése során információt szerettem volna kapni az adott területen dolgozó projektvezetőktől, akik megfelelő tapasztalattal rendelkeznek a témában, mindennapi munkájuk során mit tapasztalnak a projektvezetéssel kapcsolatban, milyen hibákat követnek el folyamataikban, amik befolyásolhatják a projekt sikerességét. Ennek érdekében választottam a mélyinterjú technikát (kvalitatív módszer), hogy minél több, pontosabb és mélyebb információt szerezzek a témában. A vállalaton belül kiválasztott interjúalanyok vegyesen kerültek megkérdezésre. Mindenképp férfi és női projektvezetőket is szerettem volna megkérdezni. Az adott területen dolgozó nők száma igen alacsony, így a kilenc megkérdezettből kettő projektvezető nő. A női projektvezetők más perspektívából szolgáltatott adatokat a kutatáshoz, így elmondható, hogy miben látják másképp a dolgokat, mint a férfi projektvezetők.

3 Eredmények

A kutatás egyik fő kérdése volt a kockázatkezelés. Egyértelműen más nézőpontból látták a női projektvezetők a projektvezetésben előforduló problémákat. Nagyobb fókusz helyeztek projektcsapaton belüli tényezőkre. A női projektvezetők kihangsúlyozták, hogy mennyire fontos hogy minden egyes csapattal külön foglalkozzanak és személyre szabott bánásmódban részesüljenek. A férfiak többnyire mindenkire egy stratégiát alkalmaztak volna. Mivel minden csapattagnak külön igényei vannak, problémái, illetve másképp dolgoznak, így annak elérése érdekében, hogy a projekt gördülékenyen haladjon és elkerüljék a fluktuációt csapaton belül a női projektvezetők a személyes és szociális tényezőkre sokkal jobban odafigyelnek. Komoly kihívást jelent számukra, hisz egyensúlyt kell találniuk abban, hogy mi az, amit még projektvezetőként alkalmazhatnak és mi számítana már túlzásnak, ami félreérthető lehet egy-egy kolléga számára. Sokan nyilatkoztak úgy, hogy nem csak az számít egy projekten belül, hogy az sikeres legyen, hanem, hogy a tagok is élvezzék a munkájukat és büszkéek legyenek arra, amivel foglalkoznak. Ha a dolgozók jól érzik magukat egy adott pozícióban és csapatban könnyebben kommunikálnak egymással, a feladatok is gyorsabban elvégzésre kerülnek.

Külön kiemelték, hogy hiába egyre népszerűbb és köztudott az egyenlőség és egyenrangúság férfi és női nem között még mindig úgy érzik, hogy nehezebb nőként érvényesülni műszaki területen. Az interjúalanyok szerint Magyarországon a kultúrából adódik, hogy a férfiak sokkal figyelmesebbek és udvariasabbak a nőkkel. Más országokban teljesen azonosan kezelik a nemeket, kezdet fognak a nőkkel és nem feltétlen kell elvárniuk, hogy az ajtót kinyitják előttük. Ezekben az országokban viszont szakmailag is hamarabb elismerik a nőket, mint jelenleg Magyarországon. Ahhoz, hogy valaki nőként kivívja magának a tiszteletet és elismerjék, komoly erőfeszítéseket kell tenniük. Nagyobb energiabefektetés, hogy egy férfi ne csak meghallgasson egy nőt, hanem komolyan adjon is a szavára. Ellentétben ezzel hamarabb is kapnak segítséget a férfiaktól, ezért a női interjúalanyok mégis úgy vélekedtek, hogy könnyebben együtt tudnak működni férfi kollégáikkal, mint a nőkkel. Az azonos nemű dolgozók között jellemzőbb a rivalizálás, mintsem nő és férfi között. A kutatás során az interjúalanyok szerint a férfiak sokkal inkább törekvőbbek és nagyobb céljaik, vágyaik vannak a közeljövővel kapcsolatban. A női interjúalanyok hamarabb értékelik alul magukat és kevésbé törekvőbbek, mint férfi társaik.

A nők nehezebben kezelik a stresszhelyzeteket és nehezebben tudnak különbséget tenni a magánéletük és a munkájuk között. Jellemzőbb, hogy hazaviszik a munkában lévő problémákat. A vállalatok többsége nagy támogatást nyújt a dolgozóknak az ilyen helyzetekben. Külön tréningek vannak a stressz kezeléssel kapcsolatban, így a projektvezetők is fejleszteni tudják magukat.

Érdekes megfigyelés, hogy azok a dolgozók, akiknek gyermekük született nagyban megváltozott az emberekhez való hozzáállása, megértőbbek és elfogadóbbak lettek.

4 Összegzés

A kutatás eredményeként elmondható, hogy a projektvezetés gyakorlatában különbséget tudunk tenni női és férfi projektvezető között. A résztvevő női projektvezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek a kommunikáció fontosságára ezzel kiküszöbölve a személyes konfliktusokat, ezzel olyan kockázatokat előzhet meg a projektvezető, ami sokszor a projektek időbeli csúszásához is vezethet. A projektvezetők mindennapi munkájuk során a Projektmenedzsment útmutató (PMBOK Guide) szerint és a vállalat belső előírásai alapján dolgoznak, aminek szerves része a kockázatmenedzsment. Nemtől függetlenül kötelező elvégezniük a projekten a lehetséges kockázatok kezelését, viszont nem mindegy hogy azokat, hogyan prioritizálják és hogyan segíti elő a projekt előrehaladását.

Felhasznált irodalom

- [1] Borsi, B. (2017). Vállalatok az innovációs rendszerben. Vezetéstudomány, p. 20-26.
- [2] Cristóbal, J. (2017. November 8-10). Complexity in Project Management. Procedia Computer Science, old.: 762-766.
- [3] Csiszárík-Kocsir, Á. (2014). Projektek menedzselése. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar.
- [4] Ewin, N., Luck, J., Chugh, R., & Jarvis, J. (2017. November). Rethinking Project Management Education: A Humanistic Approach based on Design Thinking. Procedia Computer Science, old.: 503-510.
- [5] Fejes, J. (2014). Gondolatok az innováció és a stratégia összefüggésekről. Vezetéstudomány, 12-20.
- [6] Görög, M. (1993). Bevezetés a projekt menedzsmentbe. Budapest: AULA Kiadó.

- [7] Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2017). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Education.
- [8] Kiss, J. (2005). *Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságtanban*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- [9] Kosár, S.T. – Machová, R. - Šimonová, M. (2017): Creativity in practice in the context of applied management methods and tools. *Marketing and Management of Innovations*. No. 2, 182-195 pp.
- [10] Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2017). *Project Management in Practice*. Hoboken: Wiley.
- [11] Mura, L. – Havierniková, K. – Machová, R (2015): Empirical results of entrepreneurs' network: Case study of Slovakia. *Serbian Journal of Management*. Vol. 12, No. 1, 121-131 pp.
- [12] Ónodi, A. K., & Kiss, J. (2018). Milyen példát mutatnak a sikeres külföldi exportorientált vállalatok az innováció terén a hazai vállalatok számára? *Vezetéstudomány*, 78-86.
- [13] Pakucs, J., & Papanek, G. (2006). *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség.
- [14] Poór, J. - Vinogradov, S. - Tózsér, Gy. - Antalík, I. - Horbulák, Zs. - Juhász, T. - Kovács, I.É. – Némethy, K. – Machová, R. (2017): Atypical Forms of Employment on Hungarian-Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches. *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 14, No. 7, 123-141 pp. Központi Statisztikai Hivatal. (2017. 11. 15). Központi Statisztikai Hivatal. Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/tudkut/tudkut17.pdf>
- [15] Project Management Institute. (2013). *Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) 5. kiadás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [16] Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017. June 19-22). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, old.: 607-615.
- [17] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- [18] Sanchez, O. P., & Terlizzi, M. A. (2017. November). Cost and time project management success factors for information systems development projects. *International Journal of Project Management*, old.: 1608-1626.
- [19] Shrivastava, S. V., & Rathod, U. (2017. May). A risk management framework for distributed agile projects. *Information and Software Technology*, old.: 1-15.
- [20] Stern, T. V. (2017). *Lean and agile project management: how to make any project better, faster, and more cost effective*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- [21] Szymański, P. (2017. April 24-26). Risk management in construction projects. *Procedia Engineering*, old.: 174-182.
- [22] Teo, M. M., & Loosemore, M. (2017. August 10.). Understanding community protest from a project management perspective: A relationship-based approach. *International Journal of Project Management*, old.: 1444-1458.
- [23] Varga, J. (2015). *A projektmenedzsment alapjai és módszerei*. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar.
- [24] Verzuh, E. (2006). *Projektmenedzsment*. Budapest: HVG Zrt.

Kis- és középvállalatok Szlovákiában a foglalkoztatási formák tükrében

Dr. Korcsmáros Enikő

Adjunktus, Tanszékvezető

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská c. 3322., 945 01
Komárno, Slovakia,

korcsmarose@uj.s.sk

Absztrakt: A kis- és középvállalatok gazdasági és társadalmi szerepvállalása kimagasló, hiszen az import és az export területén kívül a megtermelt GDP összértékének jelentős részét biztosítják. A Slovak Business Agency kimutatásai alapján a foglalkoztatott személyek több mint 70%-a kis- és középvállalati szektort képviselő vállalat munkavállalója. A 21. század gyorsan változó piaci körülményeihez a vállalatoknak is szükséges alkalmazkodniuk, ami többek között a foglalkoztatási formák átgondolását, tanulmányozását, esetlegesen új foglalkoztatási formák bevezetését is jelenti, hiszen gondoljunk csak bele, hogy milyen nagy ütemben kezd elterjedni pl. az otthonról végezhető „home-office” jellegű munka, a részmunkaidő, stb. A tanulmány célja primer adatgyűjtés segítségével bemutatni, hogy mennyire elterjedtek a szlovákiai kis- és középvállalatok körében a különböző foglalkoztatási formák különös tekintettel a szakirodalomban oly sokat emlegetett atipikus foglalkoztatási formákra

Kulcsszavak: KKV, foglalkoztatási formák, Szlovákia

1 Bevezetés

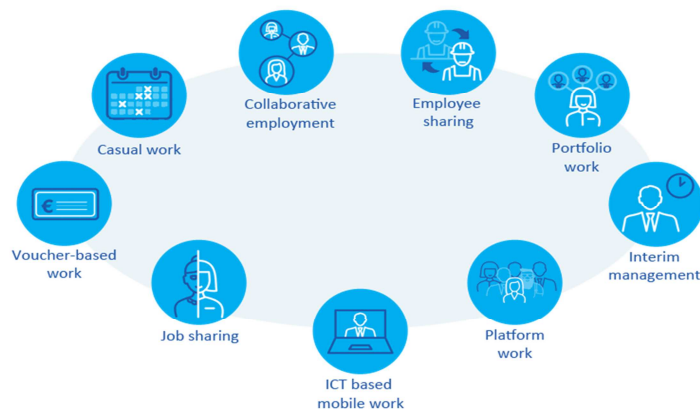
A 21. század rohamosan változó piaci körülményeihez a vállalatoknak is szükséges alkalmazkodniuk. Ahhoz, hogy a vállalati szektorban fenntartható, inkluzív és intelligens növekedés valósuljon meg, versenyképes vállalkozásokra van szükség, amelyek tisztességes munkahelyeket kínálnak a munkavállalóknak a foglalkoztatási formák átdolgozásával, tanulmányozásával, esetlegesen új foglalkoztatási formák bevezetésével. A lehető legjobb teljesítmény elérése érdekében a vállalkozásoknak olyan motivált munkavállalókra van szükségük, akik rendelkeznek a munkavégzéshez szükséges készségekkel, és hajlandók ezeket a készségeket a legjobb tudásuk szerint használni. Egy fenntartható, produktív és eredményes karrier érdekében a munkavállalóknak ösztönző munkakörnyezetre van szükségük, amely elismeri az általuk nyújtott teljesítményt és megkönnyíti fejlődésüket.

2 A vizsgált probléma elméleti háttere

A világszerte végbemenő társadalmi, gazdasági és technológiai változások új foglalkoztatási formákat alakítottak ki. Ezek közül több nagyon eltér a hagyományos „munkától”. Átalakítják a munkáltató és a munkavállaló közötti hagyományos közvetlen viszonyt. Nem hagyományos munkasémák és munkahelyek kerülnek előtérbe.

Az Európai Unió számára is fontos, hogy az új foglalkoztatási formák hogyan segíthetnek a rugalmasabb és befogadóbb munkaerőpiac kialakításában. Az Eurofound a 2013-tól folyamatosan kutatja az úniós tagállamokban újonnan felmerülő

foglalkoztatási formák jellegzetességeit, melynek köszönhetően kilenc tág kategóriába rendezve azonosította a felmerülő trendeket. [1]



3. ábra : A foglalkoztatás új formái

Forrás: saját szerkesztés

A foglalkoztatási formák vizsgálatával már több hazai és külföldi kutató is foglalkozott. Kazuya (2005) kiemeli, hogy nem olyan egyszerű egyértelműen meghatározni, mit értünk tipikus, ill. attól eltérő, ún. atipikus foglalkoztatási formának, hiszen amit ma szokásosnak tekintünk, az pár évtizeddel ez előtt atipikus foglalkozásnak minősült. Az utóbbi évtizedekben végbement technológiai és infrastrukturális fejlesztések a kornak megfelelő munkaszervezési megoldásokat igényelnek, melyeket leginkább a rugalmasság kifejezésével lehetne illetni [9]. Hanzelová (2005) arra hívja fel a figyelmet, hogy a szakirodalomban nincs egyértelműen definiálva, hogy mi az, amit atipikus foglalkoztatásnak nevezünk. Az elmúlt időszak munkapiaci változásait alapul véve atipikusnak tekintjük a nem napi nyolc órás, munkahelyen, határozatlan munkaidős szerződéssel végzett foglalkoztatást.

Az atipikus foglalkoztatási alternatívák, új lehetőséget jelenthetnek a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások számára, például a járulékos költségek csökkentése szempontjából, ugyanis a munkaszerződéssel megkötött és szociális jogokkal erősen védett alkalmazotti státusztól eltérően, a fentebb említett járulékos költségeken túlmenően, számos humán erőforrás-gazdálkodási és menedzselési előny lehetőségét is magukban hordozzák. A munkáltatók részére ez a foglalkoztatást érintő alternatíva jelentheti a költségsökkentés egyik típusát, a hatékonyság és a versenyképesség esélyének a növelését.

Az atipikus foglalkoztatási formák közé soroljuk Hárs (2012) munkássága alapján azokat, akik

- részmunkaidős foglalkoztatottak;
- időszakos foglalkoztatottak (határozott idejű szerződéssel alkalmazottak, szezonális munkát, ill. alkalmi munkát végzők);
- munkaerő kölcsönzés;
- otthoni munka, ill. távmunka végzése;
- rugalmas munkaidő-beosztás;
- önfoglalkoztatás.

Az atipikus foglalkoztatási formák egyre szélesebb körben való elterjedését napjainkban a változó fogyasztói igények, az olcsóbb és rugalmasabb foglalkoztatás megteremtésére irányuló törekvések segítik elő. Mindezek mellett a különböző

életciklusokhoz való jobb alkalmazkodás, a munka és a magánélet jobb összhangja is a tipikustól eltérő foglalkoztatási formák elterjedését ösztönzi.

A tipikustól eltérő foglalkoztatási formák közül a leginkább ismert és – gazdasági ágazattól függően – alkalmazott a részmunkaidős foglalkoztatás. A részmunkaidős foglalkoztatás esetén az alkalmazás a munkakörre megállapított teljes napi munkaidőnél rövidebb időre – általában napi 4-6 órára – szól. Frey (2007) szerint foglalkoztatáspolitikai szempontból manapság azért favorizálják a részmunkaidőt, mert a teljes munkaidős foglalkoztatásnál gyorsabban és nagyobb léptékben járul hozzá a foglalkoztatási ráták növekedéséhez. A részmunkaidőben történő foglalkoztatás célcsoportjai sokfélék lehetnek. Kezdve azokkal, akik gyermekgondozási segélyt, gyermekgondozási támogatást vesznek igénybe, a kisgyermeket nevelő szülők; a közvetlen családtagot ápoló munkavállalók; az öregségi nyugdíj előtt álló idősebb munkavállalók. A munkáltató és a munkavállaló szerződésben rögzítheti a teljes heti munkaidő rövidítését vagy a rövidített munkaidő teljes heti munkaidőre történő bővítését. A rövidített munkaidőben foglalkoztatott munkavállalónak a rövidített munkaidővel arányos, szerződésben rögzített bér jár.

Ahhoz, hogy egy vállalkozáson belül sikeresen tudjon egy atipikus foglalkoztatási forma működni kölcsönös bizalomra van szükség mind a munkavállaló, mind a felettese részéről. Ez a bizalom, valamint a bizalmi kultúrának a szintje, ahogy Finna (2007) is hangsúlyozza, az egyik alappillére a hosszú távú együttműködésnek. Az együttműködésnek, mint kulcsfontosságú tényezőnek a hiánya esetén a versenyképesség, a profitszerzés, valamint a hatékonyság terén is nem megfelelően teljesíthet a vállalat. [11]

Gazdasági kényszer, ill. a hosszú távú gazdasági előnyök megismerése, vagyis a régi megszokottól az elmozdulás azért történik meg, mert a vállalkozás így tud versenyképes maradni vagy azzá válni [8]. A munkaerőpiac azonban azt mutatja, hogy a munkavállalók és munkáltatók mobilitásra készek és vállalják a rugalmasságot. A rugalmasság hosszabb távú, a gazdálkodás társadalmi, szervezeti viszonyaiban új társadalmi minőséget is eredményező eszközeihez azonban egyéni jellemzőkkel bíró munkaerőre van szükség.

Az atipikus foglalkoztatás előnyei	Az atipikus foglalkoztatás hátrányai
a munkaidő hatékonyabb kihasználása	a közvetlen vezetői ellenőrzés gyengülése
kevesebb szabadságigény és betegállomány	a csapatszellem gyengülése
nagyobb versenyképesség	speciális képzések költségeinek megnövekedése
a munkaerő és a szakképzettség maximális kihasználása	magasabb belső kommunikációs költség esélye

1. táblázat: Az atipikus foglalkoztatás előnyei és hátrányai a munkáltató szempontjából

Forrás: saját szerkesztés

Frey (2000) kutatásai alapján kijelenti, hogy egyre inkább teret veszítenek azok a munkaviszonyok, melyek szabályosnak, regulárisnak tekinthetők, s helyüket fokozatosan az ún. atipikus, irreguláris, flexibilis foglalkoztatási formák veszik át. Mindezek mellett fontos megjegyezni, hogy ez az átalakulás nem egy külső kényszer hatására történik, hanem a vállalatok vezetői elsősorban saját vállalatuk versenyképességét szem előtt tartva alkalmaznak atipikus foglalkoztatási formákat. Választásuk abból is gyökerezik, hogy felismerik, hogy ez egy versenyképességet fokozó lehetőség, melyet nem csak tudomásul kell venni, hanem építeni is kell rá olyan problémák megoldásában, mint a foglalkoztatottak számának növelése, a

munkanélküliség csökkentése, vagy szervezetek oldaláról a vásárlói igények ingadozások kezelése.

3 A kutatás célja, módszertana és módszere

A kutatás alapvető célja feltérképezni a kis- és középvállalatok által alkalmazott foglalkoztatási formákat Szlovákiában, különös tekintettel arra, hogy bemutassuk, mennyire alkalmazzák a 21. század gyorsan változó társadalmi-gazdasági környezetében a megszokott, ún. tipikus foglalkoztatási formákat, ill. mennyire térnek el tőlük az egyes gazdasági szektorokat képviselő vállalatok.

A cél elérése érdekében primer adatgyűjtés mellett döntöttünk, kérdőíves felmérés segítségével kívántunk információhoz jutni a vizsgált problémával kapcsolatosan. A vizsgált minta elemszáma a megtisztítást követően 320. A primer adatgyűjtés 2017 első negyedében valósult meg.

Az összeállított kérdőív 21 kérdést tartalmazott, a kérdéseket az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

- A vizsgált minta alapvető jellemzőire fókuszáló kérdések;
- Az egyes foglalkoztatási formák jelenléte a vizsgált vállalatban, ill. az azokkal kapcsolatos ismeretek mértéke;
- Rugalmas foglalkoztatás és az azzal kapcsolatos vélekedések;
- Jövőbeli tervek a foglalkoztatás terén.

A primer adatgyűjtés során megszerzett adatok segítségével az alábbi feltételezések helyességének vizsgálatát végeztük el:

1. Feltételezés: Az atipikus foglalkoztatási formák leginkább a szezonalitással összekapcsolhatóak, ezért főleg a szolgáltatások, ill. a mezőgazdaság területén tevékenykedő vállalatok által közkedvelt foglalkoztatási forma.
2. Feltételezés: A vállalatok leggyakrabban azért nem alkalmaznak atipikus foglalkoztatási formákat, mert az elvégezendő munkafeladatok azt nem teszik szükségessé.
3. Feltételezés: A vizsgált vállalatok a rugalmas munkavégzési formákat leginkább diákokként azonosítható munkavállalói csoportnál használják.
4. Feltételezés: Feltételezésünk szerint az elkövetkező 1-2 évben leginkább a mikro vállalatok szeretnék növelni az atipikus foglalkoztatási formák vállalaton belüli arányát.

4 A kutatás eredményei

A szezonalitás tekintetében kezdtük meg a megszerzett adatok elemzését az 1. Számú feltételezésünk igazolása, ill. elvetése céljából. A szignifikáns összefüggés vizsgálatához használt három mutatószám (Phi, Cramer V és kontingencia együttható) mindegyike szignifikáns értéket mutat 5%-os szignifikancia szint tekintetében, vagyis szignifikáns kapcsolat mutatható ki a vizsgált vállalat gazdasági ágazatba való besorolása, ill. a között, hogy mennyire jellemző a vállalatra a tipikustól eltérő, ún. atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása.

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,683			,000
	Cramer's V	,342			,000
	Contingency Coefficient	,564			,000
Interval by Interval	Pearson's R	-,130	,041	-2,332	,020 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,153	,051	-2,760	,006 ^c
N of Valid Cases		320			

2.táblázat : Phi, Cramer V és kontingencia együttható a gazdasági ágazat, valamint az atipikus foglalkoztatási forma alkalmazásának jellemzőjére vonatkozóan

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált mintára vonatkozóan keresztábra felállításával tovább kutattuk, hogy melyek azok a gazdasági szektorok, amelyekre leginkább jellemző az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása. A vizsgált minta 50,94%-át a szolgáltatási szektort reprezentáló vállalatok alkották. Az ebbe a csoportba tartozó vállalatok többsége (a teljes minta 28,44%-a) vélekedik úgy, hogy az atipikus foglalkoztatási forma jelen van ugyan a vállalatban, de nem egyértelműen jellemző, hiszen az időszakos feladatok elvégzése mellett még mindig a megszokott munkarend a leginkább jellemző.

	egyáltalán nem jellemző	van, de nem jellemző	inkább nem jellemző	inkább jellemző	nagyon jellemző	Össz.
mezőgazdaság, halászat	1,88%	14,38%	2,19%	0,00%	0,00%	18,44%
ipar	0,63%	3,75%	0,00%	1,88%	2,50%	8,75%
szolgáltatások	9,06%	28,44%	11,56%	1,88%	0,00%	50,94%
kereskedelem, javítás	6,25%	6,56%	2,81%	0,00%	0,00%	15,63%
szállítás, raktározás	0,94%	2,81%	0,00%	0,00%	0,00%	3,75%
pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,00%	1,88%	0,63%	0,00%	0,00%	2,50%
						100,00%

3.táblázat : Keresztábra a gazdasági ágazat és az atipikus foglalkoztatási forma megjelenésére vonatkozóan a vizsgált vállalatokon belül

Forrás: saját szerkesztés

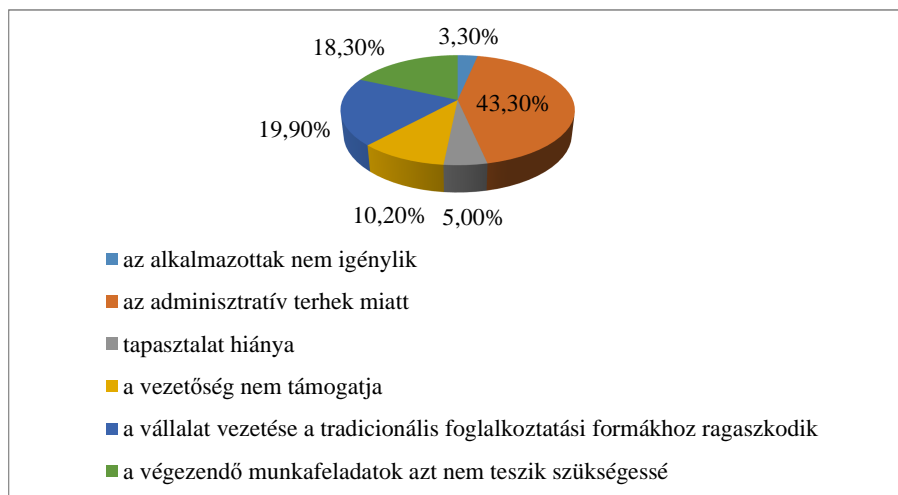
A feltételezésünkben szereplő másik gazdasági szektor, a mezőgazdaság és halászat tekintetében megállapíthatjuk, hogy a vizsgálatban részt vett vállalatok 18,44%-a sorolható ebbe a gazdasági szektorba. A szektorba tartozó vállalatok túlnyomó többsége (77,97%, ami a teljes minta 14,38%-a) alapján az atipikus foglalkoztatási formák jelen vannak a vállalatban, bár nem egyértelműen jellemző. Ebben a szektorban az atipikus foglalkoztatási formák elterjedését nagyban determinálja a

szezonális jelleg, főleg a földművelés, növénytermesztés, betakarítás, takarmányozás miatt. Ugyanakkor a többi vizsgált gazdasági szektor esetében is megállapítható, hogy az adott szektoron belül a megkérdezettek véleménye alapján bár nem jellemző egyértelműen a szektorra az atipikus foglalkoztatás, azért jelen van.

Az elvégzett statisztikai elemzések alapján megállapíthatjuk, hogy a megfogalmazott 1. feltételezésünk nem bizonyult teljes egészében helyállónak, ugyanis nem csupán a szolgáltatások, ill. a mezőgazdaság területén tevékenykedő vállalatokra jellemző, hogy igénybe vesznek atipikus foglalkoztatási formákat is, hanem a többi gazdasági szektorban is jelen van atipikus foglalkoztatási forma. Mindez egy pozitív tényező tekintettel arra, hogy magában hordozza az atipikus foglalkoztatási formák szélesebb körben való elterjedését és ezzel is hozzásegíti az aktív lakosságot a munka és a magánélet könnyebb összeegyeztetéséhez.

A 2. számú feltételezésünk igazolásához elsősorban azt kell megvizsgálnunk, hogy a vizsgált mintának mekkora részét képezik azok a vállalatok, amelyekben egyáltalán nem alkalmazzák a tipikustól eltérő foglalkoztatási formákat, majd ezt követően kutatni az okát annak, hogy miért ragaszkodnak a tipikusnak mondható foglalkoztatási formákhoz.

A vizsgált mintán belül a megkérdezett vállalatoknak 18,8%-a vélekedett úgy, hogy a tipikustól eltérő foglalkoztatási formát teljesen mellőzi a vállalatban. Az atipikus foglalkoztatási formák mellőzésének okait kutatva a megkérdezettek véleménye megoszlott, amit a szórás értéke is mutat (std.dev.=2,3). A leggyakoribb okként az adminisztratív terheket jelölték meg a megkérdezettek, ezt követi a vállalat vezetésének ragaszkodása a megszokott foglalkoztatási formákhoz. Indokként csupán a harmadik helyre sorolták azt az opciót, hogy az elvégezendő munkafeladatok nem teszik szükségessé az atipikus foglalkoztatás alkalmazását. Feltételezésünket ezzel tehát nem tudtuk igazolni, azonban sikerült rámutatni arra, hogy az alkalmazottak igénylik az atipikus foglalkoztatási formák bevezetését, s ebben a munkáltatót az ilyen jellegű foglalkoztatási formákkal szembeni esetleges tapasztalathiány sem kimondottan tartaná vissza azok bevezetésétől. Ugyanakkor a jogszabályi keretrendszer, ill. az abban meghatározott adminisztratív terhek, papírmunka, ill. a különböző intézmények irányába való bejelentési és költségelvezetési kötelezettség az, ami a leginkább korlátozza az atipikus foglalkoztatási formák szélesebb körben való elterjedését. Az adminisztratív terhek is magyarázhatják azt a tényt, hogy amennyiben a vállalat mégis a tipikustól eltérő foglalkoztatási formát alkalmaz, akkor az leggyakrabban inkább csak rugalmas munkaidő, melynek lényege, hogy egy meghatározott időszak (általában hónap, vagy hét) alatt ledolgozandó munkaórák számának teljesítését várja el az alkalmazottaktól, de nem feltétlenül a tipikusnak mondható 8 órás munkarendben.



4.ábra: Az atipikus foglalkoztatási formák mellőzésének okai

Forrás: saját szerkesztés

A soron következő, vagyis 3. számú feltételezésünk vizsgálatához az elemzett mintában szereplő kis- és középvállalatokat alkalmazotti létszám alapján csoportosítottuk, s ennek megfelelően keresztábra segítségével csoportosítottuk a megkérdezett vállalatok véleményét. A munkavállalói csoportok közül vizsgáltuk a nyugdíjas munkavállalókat, az 50 év feletti munkaképes munkavállalókat, akiknek a nyugdíjazásig viszonylag kevés évük van még hátra, a diákokat, akik iskola mellett bizonyos részmunkaidős feladatok elvégzésére, ill. szezonális munkafeladatok elvégzésére ideális munkaerőnek bizonyulhatnak a vállalatok számára, valamint a vállalat aktív operatív munkaerőjét.

Alkalmazotti létszám	Nyugdíjas munkavállaló	50 év feletti munkaképes munkavállaló	diákok	Aktív operatív munkaerő	Összesen
1-9 fő	10,70%	4,70%	17,80%	66,80%	100%
10-49 fő	20,90%	16,30%	43,00%	19,80%	100%
50-249 fő	0,00%	0,00%	0,00%	100%	100%

4.táblázat : A rugalmas munkavégzés alkalmazása egyes munkavállalói csoportoknál

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált mintában szereplő mikro vállalatokról megállapítható, hogy leginkább a vállalat aktív operatív munkaerőjének körében alkalmazzák a tipikustól eltérő foglalkoztatási formákat. Tekintettel az ebbe a csoportba sorolandó vállalatok általános gazdasági jellemzőire nem meglepő ez a tény, hiszen a vállalat méreténél, ill. forgalmánál fogva nem feltétlenül képes arra, hogy operatív tevékenységet végző foglalkoztatottjait tipikus 8 órás munkarendben alkalmazza. A mikro vállalatok jellemzőihez képest eltérés mutatható ki a kisvállalatok esetében, hiszen az ebbe a csoportba tartozó vállalatokra az jellemző, hogy több feladatra alkalmaznak diák munkaerőt, s ennek megfelelően leginkább a diákok esetében alkalmaznak atipikus foglalkoztatási formákat.

Az utolsó feltételezésünk vizsgálata céljából először leíró statisztikai módszert segítségül hívva egy keresztábra elemzést készítettünk, melyben vállalati mérettől függően csoportosítottuk a megkérdezettek válaszát. Ezt követően kutattuk a szignifikáns összefüggést.

A keresztábra elemzés alapján megállapítható, hogy vállalati mérettől függetlenül egyértelműen kedvezően viszonyulnak a vállalatok az atipikus foglalkoztatási formákhoz, ugyanis azokat nem kívánják megszüntetni, csökkenteni. Leginkább az jellemző, hogy szeretnék megtartani a jelenlegi foglalkoztatási állapotukat, ugyanakkor a mikro- és kisvállalkozások az atipikus foglalkoztatási formák arányát is szeretnék növelni a vállalaton belül.

Alkalmazotti létszám	Az atipikus foglalkoztatások arányát vállalatunknál növelni szándékozunk	Szeretnék a jelenlegi foglalkoztatási állapotunkat megtartani	Csökkenteni akarjuk az atipikus foglalkoztatásban dolgozók létszámát	Összesen
1-9 fő	25,70%	73,36%	0,94%	100%
10-49 fő	13,95%	86,05%	0,00%	100%
50-249 fő	0,00%	100,00%	0,00%	100%

5.táblázat : Az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos jövőbeli tervek a kis- és középvállalatok egyes csoportjainál

Forrás: saját szerkesztés

A szignifikáns összefüggés vizsgálatához használt három mutatószám (Phi, Cramer V és kontingencia együttható) mindegyike szignifikáns értéket mutat 5%-os szignifikancia szint mellett (sig.=0,17), elvetjük tehát a H₀ hipotézist és kijelenthetjük, hogy kimutatható szignifikáns kapcsolat van a vizsgált vállalat alkalmazotti létszám alapján való besorolása, ill. a között, hogy hogyan vélekednek az atipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatos jövőbeli terveikről.

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,194			,017
	Cramer's V	,137			,017
	Contingency Coefficient	,190			,017
N of Valid Cases		320			

6.táblázat : Phi, Cramer V és kontingencia együttható a vállalat alkalmazotti létszáma, valamint az atipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatos jövőbeli tervek vonatkozásán

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás megvalósításának idején még nem volt teljesen biztos, azóta azonban hivatalossá vált, hogy 2018-ban a kormány a minimálbér jelenleg érvényes 435€ szintjét 480€-ra emeli 2018. január 1-ől, majd ezt az értéket 2019. január 1-től tovább emelte 520€-ra. [10] A minimálbér emelkedése a foglalkoztatókat továbbra is arra ösztönözheti költséghatékonysági célokat szem előtt tartva, hogy egyre inkább alkalmazzanak a tipikustól eltérő foglalkoztatási formákat. Természetesen az ilyen jellegű foglalkoztatási formák nagyobb mértékű elterjedése indokolhatja a vállalat szervezeti struktúrájának átdolgozását is, amit megfelelő törvénymódosításnak kellene támogatnia, biztosítania, hogy a munkáltató, s ugyanakkor a munkavállaló jogai egyaránt sértetlenek maradjanak.

5 Következtetések

A kutatás során szerzett eredményekből egyértelműen megállapítható, hogy az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása úgy a munkáltatók, mint a munkavállalók számára egyaránt tekinthető előnyös potenciálna, mely a vállalati stratégia 21. századi szinten való megfogalmazásához elengedhetetlen. Azt is tudatosítanunk kell azonban a kutatás eredményei alapján, hogy az atipikus foglalkoztatási formák elterjedéséhez szükség van egy sokkal aktívabb támogatásra úgy a munkaügyi hivatal oldaláról, mint a regionális gazdasági és egyéb támogató szervezetek oldaláról, hogy kiemelve kiemelve az atipikus foglalkoztatási formák előnyeit, valamint a bennük rejlő lehetőséget vonzóbbá tegye a foglalkoztatás eme formáit munkáltatók és munkavállalók körében egyaránt. Arról sem feledjethetünk meg, hogy a vizsgált problémakör rendkívül komplex, ezért annak mélyebb elemzése munkajogi, motivációs rendszerek területét érintő, vállalati kultúrával kapcsolatos, stb. szempontok szerinti vizsgálatot igényel.

Felhasznált irodalom

- [1.] [1] EUROFOUND: New forms of employment (2015), online https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf
- [2.] FINNA, H. A funkcionális munkaerőpiaci rugalmasság alkalmazásának nemzetközi tapasztalatai. II. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, 2007, Pannon Egyetem, Veszprém
- [3.] FREY, M. A munkaidőrendszerek rugalmassá válása. Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000 pp. 1008-1026.
- [4.] FREY, M. Aktív munkaerőpiaci eszközök működésének értékelése 2001-2006 között és változásai 2007-ben. In: Munkaerőpiaci tükör 2007., MTA, Budapest.
- [5.] HANZELOVÁ, E. – KOSTOLNÁ, Z. – REICHOVÁ, D. Atypické formy zamestnanosti na Slovensku: minulosť a súčasnosť. Bratislava.vyd. Stredisko pre štúdium práce a rodiny 3/2005. (cit. 2017-06.19). Elérhető az interneten: <http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/bulletin/Bulletin-03-2005.pdf>
- [6.] HÁRS, Á. Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. TÁMOP – 2.3.2-09/1, Műhelytanulmány T/13, 2012
- [7.] KAZUYA, O. International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries. Japan Labor Review, 2005, 2 évf. 2. szám 5-29. o. (cit. 2017-06-20). Elérhető az interneten: <http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2005/JLR06.pdf>
- [8.] LACZKÓ, ZS. Mi minden segíti, ill. gátolja az atipikus foglalkoztatások elterjesztését? Konferenciaelőadás, A foglalkoztatásbővítés atipikus lehetőségei uniós tapasztalatainak közreadása a hazai foglalkoztatási célú civil szervezetek számára, Szociális Innováció Alapítvány, 2007, Budapest.
- [9.] MAKÓ, Cs.- SIMONYI, Á. Szervezeti rugalmasság – Új termelés-szervezési megoldások. In: Kőváry Gy. (ed.): A felzárkózás esélyei. MTA: Közgazdaságtudományi Intézet, 2003, Budapest. p. 96-116
- [10.] POHORELÁ, P. Minimálna mzda od 1.1.2019. (2018) online <https://www.podnikajte.sk/zakonne-povinnosti-podnikatela/minimalna-mzda-2019>
- [11.] TAKÁCSNÉ GYÖRGY, K. - BENEDEK, A. Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk). Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. VI. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem. Keleti Károly Gazdasági Kar. 2016 Budapest. ISBN 978-615-5460-78-4

A szépség, mint ideál a tizen és a huszonévesek körében

Maráczai Gréta

Mb. Dékáni Hivatal vezető, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

maraczi.greta@kgk.uni-obuda.hu

Szatmáry Sára

Tanuló

sara.szatmary@gmail.com

Absztrakt: A szépség ideálja koronként változó. Míg a XX. században is számos szépségideál létezett. A szépségipar kialakulásával és terjeszkedésével párhuzamosan azonban megjelentek a szépséget extrém módon középpontba helyező irányzatok, és a kinézet egyre fontosabbá vált a fejlett nyugati társadalmakban, különösen a fiatal lányok körében. A dolgozat célja a szépség ideáljának alakulásának bemutatásán keresztül rámutatni arra, hogy mennyire mást jelentett a női szépség a különböző korokban, valamint körképet adni arról, hogy milyen is a szép nő a tizen és huszonéves lányok szempontjából ma Magyarországon. A kutatás során online kérdőív segítségével középiskolás és felsőoktatásban tanuló lányokat kérdeztünk meg a szépséggel kapcsolatos attitűdjükről. A mintavétel nemre és korra vonatkozóan céltottnak tekinthető, a kutatás résztvevőit hólabda módszer segítségével értük el. A kutatás eredményei megmutatják, hogy a szépségnek még a fiatal magyar lányok körében sincs univerzálisan elfogadott definíciója. Fontos eredmény továbbá, hogy a leginkább sérülékeny korban lévő tinédzser lányok is tisztában vannak a belső értékek, belső szépség fontosságával.

Kulcsszavak: szépség, ideál, huszonévesek

1. A szépségről alkotott vélemények korszakonkénti áttekintése

A szépség fogalma az őskorban

Az átlagnál teltebb nők voltak az ideálnak számított csoport, mert akkoriban a nőknek is napkeltétől napnyugtáig, intenzíven kellett dolgozniuk. Ezt szemlélteti az első női ideál Willendorfi Vénusz az „ősasszony” szobra, ahol nem minden elem van teljesen kidolgozva, ez is bizonyítja, hogy női telt formára voltak büszkék az emberek.

A szépségről alkotott vélemények az ókorban

Már sokkal ideálisabbnak hatott a keskeny derék, és a telt csípő. Testüket edzésben tartották, egyre többet is mutattak magukból a nők, átlátszó, vagy pamut, gyapjú ruhákat hordtak. Ékszereket, drágaköveket viseltek, ezzel is hangsúlyozva szépségük. Hajjuk gondozásával is sokkal többet törődtek mint az őskorban, befonták és hajcsatokat tűzdeltek bele.

A szépségről alkotott elképzelések a középkorban

Két női alak volt nagyon elismert- szépségként. Az egyik Éva a - bűnös nő mintaképe, a másik nő Szűz Mária volt, aki Évával ellentétben a tisztaság és ártatlanság képviselője volt. E két nő között a különbség ég és föld, ennek ellenére vonzóságuk, pont ellentétes tulajdonságaik alapján annyira vonzó, és kiemelkedő.

A reneszánsz korában

A termékenység külsődleges jegyei, a széles csípő, méretes mellek voltak az elsődleges szempont a női szépség mérlegelésekor.

Az újkor szépségideáljai

A XVIII. században az ideál a gömbölyded alkat volt, amelyet a fényűzés, tétlen életmód jeleként értelmeztek. A kicsi orr, telt ajkak, a porcelánfehér bőr finom és a sima arc szintén elengedhetetlen kelléknek számítottak. Szépséget tartották a szinte áttetsző bőrt, és a pirosra festett körmöt, ajkat és orcát. Az I. világháború idején a fűző szinte teljesen eltűnt, a szoknyák rövidültek, a nők „férfiasodtak” nem csupán viselkedésükben, de öltözködésükben, hajviseletükben is.

Az 1950-es és 70-es évek nőideálja a göndör és szőke hajzuhataggal rendelkező, vörösbarna lakkozott körmű, magassarkút viselő nő volt. A kor nagy szépségideálját Marilyn Monroe testesítette meg.

Az 1980-as évektől kezdődően virágkorukat élik a barnító szerek, ekkor terjed el újra a napimádat is. A kor másik szépség „áramlata”, mely a nőket befolyásolja a soványodás folyamatának folytatódása. (Bródy, 1937) Minden női magazin a rendszeres testmozgást és a helyes táplálkozás fontosságát hangsúlyozza. Az ideális nő teste azonban minden évvel tovább karcsúsodik, olyan mértékben, ahol a torna már nem elég, ezzel fogyókúrázásra, szélsőséges esetekben anorexiára és bulimiára kényszerítve az ideálnak megfelelni kívánó nőket, lányokat.

Plus Size

Ma már rengeteg nemzetközi divatmagazinban mutatnak meg plus size modelleket. Az arányos testalkatuk és a magasságuk az, ami miatt profi modellek lettek. Külföldön a hagyományos modell ügynökségek is kibővítik a profiljukat plus size modellek közvetítésével, de vannak kifejezetten erre összpontosító ügynökségek is.

Plasztikázott szépségek?

A XXI. század másik divathulláma a MŰ. A plasztikai sebészet korában a zsírleszívás, a műszájak és műmellek már teljesen elfogadottak, és ezek mellett a műszempilla és műkörmök már szinte fel sem tűnnek. Egyre népszerűbbek a beültetések, bordakivételek, leszívások és feltöltések. Mindezeket a rohamosan terjedő szépségiparnak köszönhetjük.

Szépségversenyek

A szépségipar kialakulásával és terjeszkedésével párhuzamosan megjelentek a szépségversenyek is. A lányok megjelenése, mozgása és kommunikációs készsége a mérvadó elsősorban, amiket összességében értékel és pontoz a zsűri. Rangosabb versenyeken, mint egy országos vagy világversenyen az intelligencia és a műveltség is elengedhetetlenül fontos.

2. Primer kutatás a női szépségideálról alkotott véleményekről

Kutatás célja

A primer adatfelvétel legfőbb célja a mintába vont alanyok női szépségről alkotott véleményének megismerése, annak vizsgálata, hogy a reklámokban és a szépségversenyeken közvetített szépségideál megegyezik-e a mintatagok női szépségről alkotott véleményével.

Kutatás körülményei, hipotézisek

A kutatás során sztenderdizált kérdőíves megkérdezést folytattunk le, hólabda mintavételi technikával rekrutáltuk az alanyokat. A mintavétel nem reprezentatív, így

az adott mintára értelmezhető. A mintavétel során 219 értékelhető választ kaptunk. Hipotézisünk szerint az általunk megkérdezettek véleménye a női szépség ideálról eltér a szépségversenyek és reklámok által közvetített ideális szépség tulajdonságaitól.

3. Kutatás eredménye

A minta demográfiai jellemzői

Nemek szerinti eloszlásban a kutatásban résztvevők több, mint fele, körülbelül 60% volt férfi és nagyjából 40% nő. Igen széles választói körben lett ez a kérdőív elterjesztve, 3 generációt sikerült elérnünk. Az x-et és az y-t közel azonos arányban szerepelt, a kutatás fő csoportja a z generáció, pedig felülreprezentált volt.

A kutatás során fény derült arra, hogy a kitöltők milyen körülmények között élnek. A lehetséges választási lehetőségekből az első, negyedik, és ötödik opciót választották a legkevésbé, miszerint egyedül él, özvegy, vagy elvált az illető. Mivel szerintünk ez a három opció mind ugyanazt takarja, ezért az összegzésben egy kalap alá vettük őket. A következő legkisebb választási arányt kapó opció, hogy a kitöltő a családjával él. A leginkább többet kitöltött lehetőség a párkapcsolatban van, vagy a párjával él opció kapta. Iskolai végzettség szempontjából az általános iskolások voltak legkevésbé, őket nagyjából fele-fele arányban követik a középiskolások és azok, akik már elvégezték azt. Az alanyok körül legtöbben már elvégezték a felsőoktatást is.

Tárgyköri kérdések eredményei

A negyedik kérdésnél arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyéneknek a női szépségideálról alkotott elképzeléseiknek megformálásában mekkora szerepe van az egyes tényezőknek a környezetükben. A válaszok alapján látni lehet, hogy a kitöltők a legmeghatározóbb dolognak a barátait tartják, akik befolyásolhatják az elképzeléseiket a női szépségideálban, és a legkevésbé meghatározónak a blogokat, majd az óriásplakátokat tartják a legkevésbé meghatározónak.

Arról is kaptunk eredményt, hogy mik a fontos belső tulajdonságok egy nőben. A legtöbb válaszadó a kisugárzást, jelölte, meg mint egy fontos tulajdonságot egy szép nőben. A legkevésbé fontosnak tartott belső tulajdonság az esetünkben a humor volt, ami azt jelenti a válaszadók többsége szerint a szép nő szép igazán jó humor nélkül is. A külső tulajdonságok szempontjait figyelembe véve az átlag az ápolt hajat választotta a legfontosabb külső tulajdonságnak, és a legkevésbé fontos külső tulajdonság a dús keblek voltak.

A következő ábra azt szemlélteti, hogy melyek voltak azok a tulajdonságok, ahol szignifikánsan eltértek a válaszok az 1999 előtt születettek és az 1999 után születettek között a szépséget meghatározó tényezők szempontjából.

		Levene's Test for Equality of Var		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff	Std. Error Diff
<u>Szép bőr</u>	*	,006	,937	-3,181	218	,002	-,336	,106
	**			-3,119	152,379	,002	-,336	,108
<u>Barátok</u>	*	6,918	,009	3,712	218	,000	,495	,133
	**			3,799	172,977	,000	,495	,130
<u>Ismerősök</u>	*	,682	,410	2,147	218	,033	,277	,129
	**			2,133	158,422	,034	,277	,130
<u>Mennyire ért egyet a média által közvetített szép nő ideáljával?</u>	*	52,855	,000	3,434	186	,001	,150	,044
	**			2,908	86,865	,005	,150	,051
<u>Családi körülményei</u>	*	154,203	,000	-3,117	218	,002	-,309	,099
	**			-3,853	199,549	,000	-,309	,080
<u>Legmagasabb iskolai végzettsége</u>	*	60,902	,000	-22,32	218	,000	-1,575	,071
	**			-23,36	184,031	,000	-1,575	,067

*Equal variances assumed

**Equal variances not assumed

1. Táblázat: T próba a szépségről alkotott vélemény (metrikus) és az életkor (nominális) kérdések között,
N=219

Forrás: saját kutatás

Kutatásunk alanyai közül 79 fő született 1999 előtt, míg a többiek 141-en, 1999 után. Elmondható, hogy a két csoport között a legnagyobb eltérés annál a kérdésnél vetődött fel, hogy a barátok véleménye-e a legfontosabb a női szépségideálról alkotott elképzelések megformálásában, ugyanis az idősebb korosztály kevésbé ad barátaik véleményére, mint a fiatalabbak. A két osztályt összehasonlítva azonban egyetértést figyelhetünk meg abból a szempontból, hogy melyek azok a tipikus tényezők, melyek egy nő szép mivoltához hozzájárulnak. Ennél a kérdéskörnél a kisugárzás győzött, ami a legfontosabb belső tulajdonsága a szép nőnek.

A következő táblázat azt ábrázolja, hogy a férfiak és a nők nézőpontjában melyek voltak azok a tulajdonságok, ahol szignifikánsan eltértek a válaszok a két nem között.

	F-test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Error Difference	
Az alábbi b	Equal variances assumed	16,540	,000	-2,786	214	,006	-,218	,078
	Equal variances not assumed			-2,586	130,843	,011	-,218	,084
A következő	Equal variances assumed	,530	,468	3,587	215	,000	,423	,118
	Equal variances not assumed			3,484	150,947	,001	,423	,121
A következő	Equal variances assumed	1,714	,192	6,244	215	,000	,681	,109
	Equal variances not assumed			5,813	132,273	,000	,681	,117
A következő	Equal variances assumed	6,757	,010	4,026	215	,000	,511	,127
	Equal variances not assumed			3,809	139,032	,000	,511	,134
A következő	Equal variances assumed	2,469	,118	3,489	215	,001	,400	,115
	Equal variances not assumed			3,295	138,245	,001	,400	,122
A következő	Equal variances assumed	,009	,925	2,873	215	,004	,371	,129
	Equal variances not assumed			2,897	169,594	,004	,371	,128
A női szépség	Equal variances assumed	13,575	,000	-3,377	215	,001	-,454	,134
	Equal variances not assumed			-3,188	138,103	,002	-,454	,142
A női szépség	Equal variances assumed	2,762	,098	-3,712	215	,000	-,507	,137
	Equal variances not assumed			-3,593	149,316	,000	-,507	,141
A női szépség	Equal variances assumed	2,350	,127	-3,853	215	,000	-,485	,126
	Equal variances not assumed			-3,843	164,163	,000	-,485	,126
A női szépség	Equal variances assumed	1,943	,165	-3,865	215	,000	-,551	,143
	Equal variances not assumed			-3,895	169,476	,000	-,551	,142
A női szépség	Equal variances assumed	,607	,437	-4,644	215	,000	-,675	,145
	Equal variances not assumed			-4,639	164,854	,000	-,675	,145
A női szépség	Equal variances assumed	,189	,664	-2,578	215	,011	-,351	,136
	Equal variances not assumed			-2,647	179,180	,009	-,351	,133
A női szépség	Equal variances assumed	,402	,527	-2,605	215	,010	-,368	,141
	Equal variances not assumed			-2,586	161,694	,011	-,368	,142
Családi állás	Equal variances assumed	,280	,597	-2,524	215	,012	-,249	,099
	Equal variances not assumed			-2,440	148,768	,016	-,249	,102

2. Táblázat: 1 próba a szépséget meghatározó tényezők fontosságáról (metrikus) a nemek közötti viszonylatban

Forrás: saját kutatás

A nők és férfiak közötti eltérés vizsgálatának eredményeképpen elmondható, a legnagyobb különbség a két nem átlagai között annál a kérdésnél vetődött fel, hogy a közösségi médiának mekkora szerepe van a női szépségideál megformálásában. Míg a nők, összesen 137 fő, nagyon nagy szerepet tulajdonít a közösségi médiának, úgy a férfiak, összesen 80 fő, kevésbé gondolja ezt mérvadónak. Emellett a nemek között a szépségben szerepet játszó tényezők megítélését tekintve a legnagyobb eltérést a dús keblek fontosságának megítélésében tapasztaltunk, ugyanis a férfiaknak ez jóval lényegesebb.

4. Összefoglalás, következtetés

A dolgozatunk fókuszában a női szépségideál megítélésének vizsgálata állt. A dolgozatban áttekintettük a szépség ideálját koronként, kiemelve azt, hogy még a XX. században is számos szépségideál létezett. Célunk volt megvizsgálni a szépség, mint ideál tartalmát, az ahhoz kapcsolódó tulajdonságok, jelzők körét. Fókuszáltan elemeztük a szépség XXI. századi megjelenési formáit, valamint a szépséget, mint terméket. Kvantitatív primer kutatás keretében sztenderdizált kérdőív segítségével tártuk fel a generációk (X, Y és Z) szépségről alkotott véleményét, a női ideállal kapcsolatos véleményét. Kutatásunkban azokat a külső és belső tulajdonságokat vizsgáltuk, melyek egy nőt széppé tesznek. Hipotézisünk, hogy a szépségkirálynő választások, valamint a modell ügynökségek által közvetített kép nem egyezik meg a vizsgálatba vont célcsoport - jelen esetben az X, Y és Z generációs emberek - szépségről alkotott véleményével. A kutatás eredményei alapján érdek s különbségek mutatkoztak az idősebb és fiatalabb válaszadók véleménye, valamint a férfi és női válaszadók szépségről alkotott véleménye között. A különbségek – a minta nagyságából és összetételéből fakadóan - nem tekinthetőek a teljes sokaságra nézve relevánsnak, de a statisztikai elemzések által feltárt erősen szignifikáns összefüggések további kutatási irányokat jelöltek ki számunkra. A kutatás jelenleg még igen korlátozott mintán zajlott. Célunk, hogy a jövőben, célzott mintavétel segítségével a fővárosi és vidéki (kisebb településen élő) fiatalok véleményét is feltérjünk, és megvizsgáljuk az esetleges különbségeket.

Felhasznált irodalom

- [1.] Bálint, E. (2013). The Representation of Women in Walt Disney's Productions in the Studio Era. *Americana: E-Journal of American Studies in Hungary*, 9(2), Terjedelem-11.
- [2.] Bródy, I. (1937). A női szépség albuma.
- [3.] Chahine, N., Jazdzewski, C., Lannelongue, M. P., Mohrt, F., Rousso, F., & Vormese, F. (2000). A női szépség története.
- [4.] Ferenc, T., Liza, L., Olimpia, R., & Krisztina, H. (2003). Az evés-és a testképzavarok újabb megnyilvánulásai. *Lege Artis Medicinae*, 13, 642-647.
- [5.] Karkus, Z., Zsákai, A., & Bodzsár, É. (2014). A testi jellemzők és az énkép összefüggései 11-18 éves kor között. *Anthropologiai Közlemények*, 55, 53-62.
- [6.] Tamás, G., Ariel, M., Ágnes, N., Edit, N. B., Judit, S., & Krisztián, S. (2012). *A marketingkutatás alapjai*. Aula Kiadó, Budapest.

Online források:

- <http://donnalight.hu/articles.php?act=view&id=132>
<http://archive.news.softpedia.com/news/No-Anorexia-Model-Isabelle-Caro-Dies-at-28-175507.shtml>
<http://4foryou.hu/cikk/79-noi-szepseg-tortelme-i>
<http://4foryou.hu/cikk/80-noi-szepseg-tortelme-ii>
<http://4foryou.hu/cikk/80-noi-szepseg-tortelme-iii>
<http://www.glamouronline.hu/divathirek/hogyan-legyel-modell-praktikus-tanacsok-modellugynokoktol-2-5866>
[http://www.glamouronline.hu/divathirek/hogyan-lehetsz-plus size-modell-5027](http://www.glamouronline.hu/divathirek/hogyan-lehetsz-plus-size-modell-5027)
<http://www.life.hu/trend/20120517-plasztikai-sebeszet-nok-akik-tul-messzire-mentek-a-szepsegert.html>
<http://www.missworld.hu/mwh/mwh.head.page?nodeid=35>
https://www.google.hu/search?q=big+four+crowns&biw=1280&bih=880&source=Inms&sa=X&ei=8ctIVNP_LYjfOJnZgdAB&ved=0CAcQ_AUoAA&dpr=1
http://www.nyirseghir.hu/nyugszi/portre/molnar_agi_miss_tourism_queen_hungary/19721

http://hu.wikipedia.org/wiki/Miss_World
<http://www.life.hu/bulvar/20130523-hajdu-peter-cege-a-a-frizbi-entertainment-kft-megvasarolta-a.html>
http://hu.wikipedia.org/wiki/Miss_Balaton
<http://www.fashiontime.hu/hirek/2546/>
http://hu.wikipedia.org/wiki/Miss_Hungary
<https://www.facebook.com/MissIntercontinentalHungary>
<http://www.queenoftheworld.biz/>
<http://www.misstourisminternational.com/>
<http://www.modellvilag.hu/index.php?page=/index.nml&subpage=/menu/egyhir.nml&id=4402>
http://hu.wikipedia.org/wiki/Miss_Eur%C3%B3pa
http://hu.wikipedia.org/wiki/Miss_International_Hungary
<http://hu.wikipedia.org/wiki/Sz%C3%A9ps%C3%A9gverseny>
http://avf.hu/tudomanyoskozlemenyek/TK_30.pdf

Változtasd meg a hozzáállásod, és megváltozik a világod! – A Nógrád megyei KKV-szektor vállalkozói attitűdvizsgálata

Nádasdi Andrea

közgazdász
n.andrea3918@gmail.com

Dr. Csernák József

adjunktus, Eszterházy Károly Egyetem, Gyöngyösi Károly Róbert Campus Gazdaság-
és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete
csernak.jozsef@uni-eszterhazy.hu

Absztrakt: Több évtized telt el, hogy Nógrád megyének megadatott a lehetőség, hogy gazdasági szempontból végre ráléphessen a felzárkózás útjára. Ahogy az évek és a rutin is mutatja, soha nem volt ez egy sima, kitaposott út, hanem tele volt akadályokkal, amit csak is a megyei vállalkozások tudnak ledönteni közös erővel. De vajon meg van erre az igény? Kutatásunkban erre is keressük a választ. Magyarország egyik legelmaradottabb megyéjéről van szó, fontosnak tartottuk, hogy belelássunk az itt működő vállalkozások ügyvezetőinek fejébe. Tudni akartuk, hogy a fiatal vagy a régebb óta vállalkozók alkalmazkodnak könnyebben a térségfejlesztési beruházásokhoz és egyáltalán van-e indítatásuk, hogy ebből hosszútávon előnyt tudjanak kovácsolni maguknak vállalkozásfejlesztés szempontjából is. A kutatás fő célja tehát, hogy bemutassuk jelenleg milyen egy Nógrád megyei vállalkozás attitűdje, illetve, hogy hogyan formálódnak a szemléletek a külső környezeti változások hatására. Cél, hogy ennek az aktuális arculatnak a megismerésével következtetéseket és javaslatokat tegyünk arra vonatkozóan, hogy a jelenlegi kommunikációs zavar, depresszív hangulat és zárkózottság leküzdésével megvalósítható egy jobb és élhetőbb térség jövőképe.

Kulcsszavak: vállalkozói attitűd, Nógrád megye, változás, vállalkozásfejlesztés

1. Szakirodalmi áttekintés

Magyarország északi részén terül el az egyik legcsodálatosabb természeti adottságokkal rendelkező Nógrád megye. Az 1800-as években folyó osztrák győzelmek hatására Magyarországot egy egységes piaccá és vámterületté alakították át. A megye életét ezen okok és főként a gazdaságpolitikai intézkedések határozták meg. Ez a fajta befolyásolttság több évtizedre rányomta bélyegét a megye ipari fejlődésére. Az osztrák irányítás szabályai szerint kellett alakítani a termelést, így elsőként a malomipar fejlődött. Ezt követték a vas-és szénbányászat, illetve a vasgyártás. Ezen az osztrákok nyertek, hiszen a kitermelt nyersanyaghoz az olcsó munkaerő által jutottak hozzá. A szénbányászat olyan gátakat döntött le, amivel az egész megye ipari fejlődését meg tudták alapozni. (Szabó – Horváth, 1969)

Az 1900-as években a Nógrád megyében jelen lévő gyárak egyre több munkaerőt tudtak foglalkoztatni, akik a környező falvakból, településekből kerültek ki. A termelést nem csak a munkaerő növekedése, de a technikai korszerűsítések is előre lendítették. Annyira fellendültek a nagyobb gyárak, hogy a kisiparosok körére is hatással volt. Ebben az időben a kisipari vasöntödék, szegkovácsok, téglá-és agyaggyártók megszűntek. Elkezdtek más szakmák előtérbe kerülni, mint például a pékek, a kőművesek vagy ácsok. Az iparosodás virágkorában a megyei szintű mezőgazdasági tevékenységek erősen háttérbe szorultak, hiszen túlnyomó részt a munkaerő a nagyüzemekben dolgozott. Sokáig virágzott ez az ipari lendület főleg a vas-és üvegyártás tekintetében. (Szabó – Horváth, 1969)

Napjainkban is az egyik fő problémát a befektetői pénz hiánya okozza. A befektetői pénzek mellett pedig még hitelekre is szükségük van az indulni és növekedni kívánó vállalkozásoknak. (Széles et al., 2014) Voltak rosszabb és jobb időszakok a megye életében. Manapság főleg a közutak fejlesztésével egyre több lehetőség nyílik meg, érkeznek a történelmi múltú gyárak vezetésére jelentkező külföldi befektetők, de a lakosság nem tud vagy nem akar elhelyezkedni, így mint nagyon sok helyen, küzd a munkaerőhiánnyal és a szakértelemmel. A KKV-k menedzsmentje főként az operatív tevékenységekre koncentrál és így átfogó, koncepcionális - stratégiai jelentőségű - döntések és együttműködési elképzelések nehezebben valósulnak meg. (Kurucz, 2016)

Szerencse, hogy egyre több befektető látja és tudja hogy a megyében van potenciál, egyrészt a meglévő gyárak felvirágoztatása, másrészt a külföld közelsége miatt, azonban a fejlődés nem egy pillanat alatt fog bekövetkezni, hanem ez évek hosszú sora. A legfontosabb, hogy a megye gazdasági múltját érintő gazdasági élet most láttatni véli egy jobb jövő reményét. (Bakos et al., 2018)

Egy két éve végzett, Észak-dunántúli KKV-kat vizsgáló felmérés eredménye alapján a hazai kisebb vállalkozások nem alkalmazzák a csoportmunkát sem és nem is töreksenek annak tudatos kialakítására. Minél fiatalabb és kisebb egy hazai KKV, annál kevésbé jellemzi a belső folyamatait során a csoportmunka (Kurucz – Potháczky-Rác, 2018)

A felgyorsuló életvitelünk, a gazdaság folyamatos új kihívásai és az ezzel együtt teremtett lehetőségei teljesen új korszakot nyitottak a vállalkozók életében, például a vállalatirányítási rendszerek területén. (Kisari et al., 2011) Annak idején kevésbé volt sejthető, hogy egyszer megjelennek a startup cégek, vagy olyan tevékenységi körökre lehet vállalkozást alapozni, mely csakis korszakunk rohamos fejlődésének köszönhető. Az elmúlt években sok tapasztalat mutat afelé, hogy az információs és kommunikációs technológiák (IKT) KKV-k általi alkalmazásában, a hatalmas potenciál ellenére, jelenleg még több területen lemaradás mutatkozik. (Csapó et al., 2013) Változik a világ, változik az üzleti élet, a gondolkodásunk is. Vajon elbír a piac ennyi vállalkozást hazánkban? Magyarországon vállalkozni nem biztos, hogy minden esetben egyszerű, értem ez alatt a sok előírást, törvénykezést, de a legegyszerűbb formája mégis a kis-és középvállalkozások alapítása. Sokat változott a trend, de

manapság szinte bárkiből lehet KKV „tag”, ha elég elhivatott, kreatív, hiszen egy jó ötletre, egy jó koncepcióra a magyar piac is vevő lesz. (Céggassza, 2018; Belyó et al., 2008)

Nógrád megye történelmét megvizsgálva a nagy gazdasági fejlődés még mindig várat magára. Viszont ne felejtjük el, hogy az igények változnak, olyan innovációs hullámvasúton ülünk, melynek hatása előbb-utóbb minden régión, megyén érezhető lesz. Jelenleg Nógrád megye csatlakozott ehhez a fejlődési hullámhoz, melynek jelenlegi lépései még csak a kezdeti fázisban vannak. (Nógrád Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft, 2014)

Baranyi és munkatársai (2014) szerint olyan társadalmi és gazdasági környezetet kellene megvalósítani, amelyben a vállalkozásnak értéke és a tevékenységnek jövője van, elismerve a vállalkozói innovációt. Emellett szerintük a pályázati eljárásokban a helyi vállalkozások és helyi munkavállalók helyzetbehözása meghatározó kell, hogy legyen. Mindemellett a termelékenységben is vannak olyan innovációs eszközök, melyek pozitívan segítenék a KKV-k fejlődését. (Vajna et al., 2013)

A vállalkozások finanszírozása évek óta kardinális kérdés. A választott finanszírozási szerkezet, a követett finanszírozási stratégia kifejezetten fontos a jövőbeli siker érdekében. (Csiszárik-Kocsir – Varga, 2015; 2017; Csiszárik-Kocsir, 2017)

Az Észak-magyarországi régióban nem lehet figyelmen kívül hagyni az urbanizáció hatásait. (Bujdosó et al., 2016) Nógrád megye hosszú távú jövőképe, hogy 2030-ra elmondhassa magáról: *“Versenyképes, Vonzó Nógrád”*. A mottó azt jelenti, hogy főleg gazdasági szempontból egy új korszakot teremtsenek meg, ahol az életfeltételek és az életminőség adott, jó élni, jó vállalkozni és jobb döntés a családoknak, fiataloknak is a megyében maradni. Átfogó célja, hogy az előbb említett gazdasági élénkítés mellett végre kiaknázhassa a természeti környezet nyújtotta adottságait és olyan turisztikai központot alakítson ki, ami országos szinten is kiemelkedő. Az Észak-magyarországi régióban. Nógrád megye tudatosan törekszik arra, hogy bár jelenleg a leggyengébben teljesít gazdaságilag, mégis az évek elteltével növekvő tendenciát állítson fel, annak érdekében, hogy fokozza a helyi és a későbbi vállalkozók aktivitását, versenyképességét és innovatív potenciálját. Ezt nem kifejezetten csak a kisebb, nagyobb vállalkozások esetében szeretné elérni, hanem a palóc hagyományok megőrzésére alapozott kulturális tevékenységeket is igyekezne kiemelni és versenyképessé tenni akár hazai, akár nemzetközi szinten.



1. ábra: Területi célok Nógrád megyében

Forrás: Nógrád megye Térségfejlesztő Programja, 2014-2020

2. Anyag és módszer

A kutatás fő célja az volt, hogy ismertessük a Nógrád megyei kis-és középvállalkozási szektort. Fontosnak tartottuk bemutatni, hogy milyen nehézségekkel kell megbirkózniuk jelenleg egy induló, vagy működő vállalkozásnak. A belső elemzések kifejezetten a vállalkozói attitűdre épülnek, hogy lássuk az ügyvezetők gondolkodásmódját.

A célokat a hozzájuk leginkább kapcsolódó többváltozós statisztikai módszerekkel elemeztük, melynek köszönhetően olyan eredmények születtek, amik kapcsán objektívan tudunk konklúziót levonni és ezekhez kapcsolódóan következtetéseket megfogalmazni.

A primer kutatás kérdőíves megkérdezéssel végeztük, amit kifejezetten csak Nógrád megyében működő vállalkozások ügyvezetői által kerültek kitöltésre. A 154 darab válaszadó között östermelők, egyéni vállalkozók és társas vállalkozások működtek. A kérdőívek kitöltése részben online felületen történt, de lehetőség volt több vállalkozás ügyvezetőjével személyesen kitölteni.

3. Eredmények

*„Noha ahhoz, hogy sikeresek legyünk, leginkább korábbi sikerekre van szükség, de a legsikeresebb pályafutások is egyetlen apró sikerrel kezdődnek.
A kis boltokban gyakran lehet látni egy bekeretezett egydolláros bankjegyet a falon.
Nos, ez nem csak egyszerű szimbólum. Egy kisvállalkozás életében valóban az a legfontosabb pillanat, amikor először sikerül eladni valamit.
Az első kuncsaft vállalja a kockázatot, és a bolt jövőjébe fekteti a pénzét.
És ezzel elindítja a siker útját.”
(Barbási Albert-László)*

A vizsgálatban kitértünk, hogy a vállalkozásokat milyen motivációs tényezők vezérlik egy vállalkozásuk elindításában, illetve *milyen nehézségekkel kell/ kellett megbirkózniuk*, amelyek az alábbi választási lehetőségek voltak:

- politikai állapot, befolyásoltság
- jogszabályi háttér
- adott gazdasági helyzet
- szakképzett munkaerő hiánya
- konkurens cégek
- szakmai tudás és szakképesítés
- tapasztalati háttér
- likviditási nehézségek

A kérdésekre adott válaszokat Likert-skálán mértük, melyek esetében a legalacsonyabb értékek jelentették, hogy nem okozott nehézséget az adott tényező a vállalkozás indulásakor, illetve a legmagasabb értékek jelezték, hogy az adott tényező igen nagy nehézséget/problémát jelentett a vállalkozás indulásakor.

Az adott faktor közötti korrelációt mutatja meg a factorsúly, melynek értéke -1 és 1 értékek között mozoghat. Ebből adódóan kifejezetten azok a kérdéseket jelenítettem meg, illetve azokat faktorrotáltam, amelyek a célokhoz közvetlenül kapcsolódtak.

A kapott varimax módszerrel rotált komponens mátrixból leolvasható volt, hogy a tényezők igen együtt mozogtak, így elmondható, hogy a válaszadó KKV-k igen hasonlóan vélekedtek a vállalkozásaikkal kapcsolatos nehézségekkel szemben.

1. táblázat: Faktorok létrehozása Varimax rotálás után

Mekkora mértékű nehézséget okoznak az alábbi tényezők egy vállalkozások indításában?	Komponensek	
	1	2
politikai állapot, befolyásoltság	0,847	0,024
jogszabályi háttér	0,802	0,259
adott gazdasági helyzet	0,753	0,282
szakképzett munkaerő hiánya	0,579	0,385
konkurens cégek	0,519	0,317
szakmai tudás és szakképesítés	0,133	0,919
tapasztalati háttér	0,260	0,902
likviditási nehézségek	0,354	0,722

Forrás: Nádasi (2019), saját szerkesztés

Az elvégzett rotálást követően két faktort keletkezett, amelynek érdekessége, hogy pont a vállalkozásokat érintő külső és belső tényezőkre szétválva alakultak az eredmények az felmért minta adatai alapján. A két faktor:

1. Vállalkozásokat érintő külső tényezők:

- politikai állapot, befolyásoltság
- jogszabályi háttér
- adott gazdasági helyzet
- szakképzett munkaerő hiánya
- konkurens cégek

2. Vállalkozásokat érintő belső tényezők:

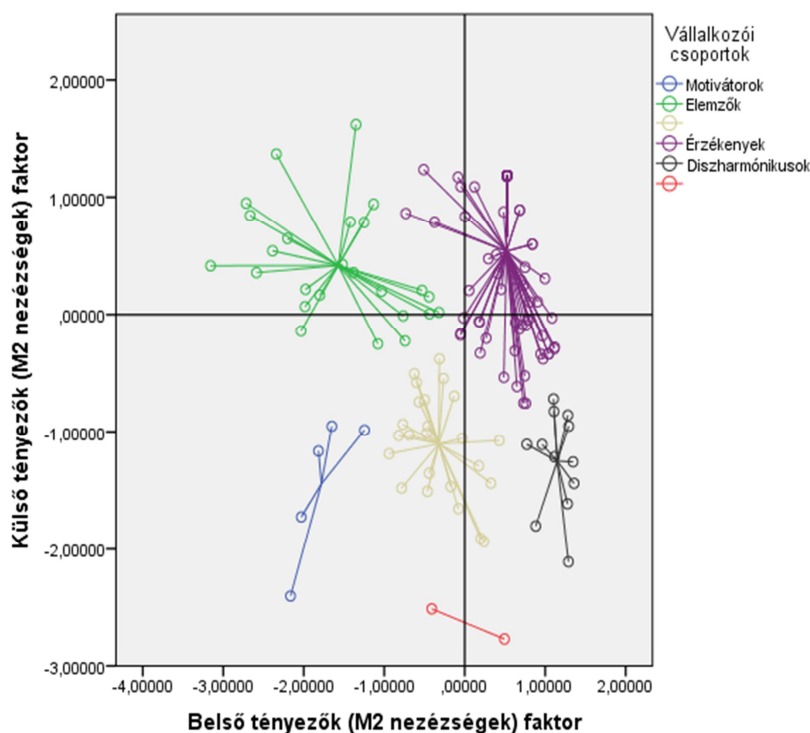
- szakmai tudás és szakképesítés
- tapasztalati háttér
- likviditási nehézségek

A kapott faktorokat felhasználva hierarchikus klaszteranalízissel elemeztük a válaszadókat. Az volt ezzel a cél, hogy statisztikai alapokon csoportokat tudjunk megkülönböztetni, amennyiben az lehetséges. Az elemzés során a súlyközéppontos (centroid) metodika lett alkalmazva, ami a hasonló elemzések esetén általánosan elfogadott módszertan.

Az eredmények szemléltetésére a pontfelhő diagram az egyik legalkalmasabb diagramtípus. A pontdiagramot általában mennyiségi változók ábrázolására használják, mivel a gyakoriság nehezen olvasható le.

Az ábrázolás során összekötővonalakat is megjelenítettünk a szemléltetés végett, melyek az kétdimenciós ábrán a pontfelhők súlyközéppontjaiban futnak össze. A megformázott pontfelhődiagram számértékeket jelenít meg a függőleges és vízszintes tengelyek mentén, így az értékek az adatpontokban kerülnek egyesítésre. Továbbá, azért esett erre az ábrára a választás, mert nagyon jól lehet látni a kiugró értékeket, illetve azon tartományokat, ahol esetleg nincs adat. (2. ábra)

Az elemzés során négy fő csoportot lehetett megkülönböztetni, melyek külön jellemzőkkel bírnak. A mellékesen kapott csoportokra azért nem térünk ki az elemzések során, mert azok kevesebb számú vállalkozást reprezentálnak, mint a vizsgált minta 5%-a. (2. ábra)



2.

ábra: A vállalkozói motivációs tényezők és a vállalkozói nehézségek faktorok ábrázolás csoportszinten (n=154)

Forrás: Nádasdi (2019), saját szerkesztés

Kék csoport: Motivátorok. A minta 16,11%-át tette ki. Ebbe a csoportba azon vállalkozások tartoznak, amelyek elindulásában és működésében nem okoznak nehézséget sem a külső, sem a belső tényezők. Ennek véleményem szerint, azaz oka, hogy olyan fejlett és átgondolt koncepcióval, stratégiával jöttek létre vagy működnek, amely által rugalmasan kezelik a belső konfrontációkat, illetve könnyedén tudnak a külső tényezőkben bekövetkezett változásokra is reagálni, így működésük hatékonyságát nem befolyásolják. Valószínű, hogy ennek oka a stratégián kívül a tőkeerősségük és a piacon betöltött vezetői szerep, így nagyobb terük és több lehetőségük van a gyors változtatásokra annak érdekében, hogy likviditásukat és piaci szerepüket megtartsák a jövőben is.

Lila csoport: Érzékenyek. A minta 54,36%-át tették ki. Ide azokat a válaszadókat soroltam, akiknek vállalkozási szándékukat erősen nehezítik mind a külső, mind a belső tényezők. Ennek az érzékenységnak, azaz lehet az oka, hogy olyan üzletpolitikával, stratégiával dolgoznak, amely több sebből vérzik, nincs igazából átgondolt koncepciójuk a működésüket illetően. Ezt a bizonytalanságot köszönhetik, egyrészt annak, hogy nem tőkeerősek, nincs még meg a megfelelő szakmai és gyakorlati háttér, egyelőre tapogatóznak a lehetőségeket illetően, amit a piac alakít és az időre bízzák fejlődőképességüket. Külső tényezőként érzékenyen érti őket, hogy a munkaerő által sem kapják meg a biztos lábakat, ami a szakértelem és képzettség hiányából fakad, illetve elképzelhető, hogy nincsenek tisztában a jogszabályi háttérükkel, esetleg politikai okok is nehezítik a cég életét.

Zöld csoport: Elemzők. A minta 16,78%-át tették ki. Ezen vállalkozásokat abszolút nem érintik a belső tényezők nehézségei, úgy lehet egy jól összeszokott, esetleg több éve együtt dolgozó team kialakulása biztosítja ezt az erősséget, illetve, hogy az évek és a rutin következtében kellő tapasztalattal és szakmai háttérrel rendelkeznek. Érdekesség, hogy a külső tényezőkre érzékenyebbek, de nem túlzottan. Ennek oka lehet a piacon idővel megjelenő versenytársak, esetleg a vevői kör átalakulása, de ha

esetleg termeléssel foglalkoznak, akkor a munkaerő hiánya is nagyban befolyásolja ezt az enyhe érzékenységet.

Fekete csoport: Diszharmonikusok: A minta 8,05%-át tették ki. Elemzésem során ebbe a csoportba azon vállalkozások kerültek, akik elindulásában nem a külső tényezők okoznak nehézséget, hanem a belső tényezők. Ez is egy roppant érdekes jelenség, hiszen ez azt jelenti, hogy vannak likviditási problémái, sőt előfordulhat, hogy a konfliktus és a diszharmonia nem csak a dolgozók együttműködésében mutatkozik, de a vezetőség egyetértésében is vannak eltérő nevezők, ha viszont egy ügyvezető áll a cég élén, akkor a problémát a kiforratlan koncepció, gyakorlat hiánya, esetleg a képzettség jelenti.

Elmondhat, hogy a vizsgált mintán végzett módszertan eredményei alapján a felmért vállalkozások elérő csoportokat alkotnak, az alapján, hogy milyen típusú nehézségekkel néztek szembe az alakulásukkor. E tekintetben a vizsgált minta nem homogén és változó súllyal jelentek az adott vállalkozásoknál a külső és a belső nehézségek. A továbbiakban a motivációs tényezőket vizsgáltuk a vizsgált KKV-k alakulásának éveit alapján.

A következőkben megvizsgáltuk F-próba segítségével, hogy a motivációs tényezők milyen összefüggésben állnak az vállalkozások *alapításának évével*, mivel így statisztikailag kimutatható, hogy a fiatalabb vagy régebb óta működő vállalkozásokra jellemző-e az adott tényező. (2. táblázat)

2. táblázat: Motivációs tényezők összevetése az alakulás évével

ANOVA Ismérvek		Σ négyzetösszeg	df	F	Szig.
Motivációs tényezők	Jobb kereseti lehetőség	11394,906	137	2,595	0,110
	Térségfejlesztés kapcsán jobb piaci pozíció betöltése	10844,909	131	0,000	0,984
	Elképzelések megvalósítása	11288,438	136	1,171	0,281
	Saját főnököm lehetek	11206,097	133	0,814	0,369
	Rugalmasabb időbeosztás	11535,971	137	6,069	0,150
	Elismertség	10607,877	129	0,009	0,926
	Egyéni felelősség a munkámért	10944,400	134	0,091	0,764
	Kapcsolatrendszer általi hatékonyabb együttműködés	1084,729	132	4,463	0,037

Forrás: Nádasi (2019), saját szerkesztés

A kutatás kifejezetten csak a Nógrád megyei vállalkozásokat, vállalkozókat érinti. A számítások és az alkalmazott statisztikai módszerek is csak a felmért vállalkozásokra vonatkoznak. A következtetéseket még inkább alátámasztotta az elvégzett varianciaanalízis, melynél egyenként megvizsgáltuk a kapcsolatot a motivációs tényezők és a vállalkozások alakulásának éveivel. Az ANOVA módszer alátámasztotta, hogy egy régebb óta működő vagy egy fiatal vállalkozás gondolkodásában többségben nincs érdemi különbség, hiszen a véleményük alapján is ugyanazok a motivációs tényezők lendítik őket előre a vállalkozói életben és ugyanazok a nehézségek okoznak problémát működésükben. Amiben a kutatási módszer szignifikáns összefüggést mutatott, az a *rugalmas időbeosztás* és a *kapcsolatok* általi hatékonyabb együttműködés motivációs tényezők. Ez alapján megállapítható, hogy a *fiatalabb cégeket* sokkal inkább motiválják az előbb felsorolt két (szignifikáns összefüggést mutató) motivációs tényezők a vállalkozásuk elindításában, mint a régebb óta működő vállalkozókat.

4. Következtetések, javaslatok

Az eredményekre, eddigi szakmai tapasztalatokra, illetve mindazon források feldolgozására vonatkozóan következtetésként megállapítható, hogy a produktívan fejlődés érdekében, a vállalkozói attitűddel kapcsolatosan még van javítani való a vizsgált térségben. Nógrád megye vállalkozói élete csak és kifejezetten közös összefogással tudja megvalósítani a gazdasági felzárkózást. A kutatás kimutatta, hogy a vállalkozások indításakor felmerülő nehézségeket statisztikai alapokon is *külső* illetve *belső* tényezők alkotják. A faktoranalízissel kapott tényezőket felhasználva pedig a klaszterelemzés kimutatta, hogy a vizsgált vállalkozások nem homogének, így szignifikánsan eltérnek a véleményeik egymástól a külső és belső tényezők megítélésében. Összességében 4 csoportot lehetett megkülönböztetni, melyek a *Érzékenyek* (54,36%), *Elemzők* (16,78%), *Motivátorok* (16,11%) és a *Diszharmonikusok* (8,05%) voltak.

A vizsgálatok során az is kiderült, hogy a megkérdezett vállalkozók esetén a fiatalabbak főképp a *rugalmasabb időbeosztás* illetve a *kapcsolatrendszer kiépítése* által érzik magukat motiválnak a vállalkozással és azok indításával kapcsolatosan. Összességében megállapítható a kutatásomból, hogy bár nem homogén a megyei KKV szektor beruházási és együttműködési attitűd alapján, mégis van egy bizonyos vállalkozó kör, mely nyitottan áll a még kiaknázatlan kooperációs lehetőségekhez.

A térségfejlesztési beruházások kifejezetten pozitívan hatnak a megyében vállalkozókra. Az eredmények azt igazolják, hogy itt csak és kifejezetten az szabhat határt a kibontakozásnak, hogy a régebben és az újonnan vállalkozók gondolkodásmódjában nem történik változás. Célszerű lenne, jobban teret engedni a bátorságnak, hiszen a kooperációk, illetve együttműködések főként ezzel a hozzáállással valósulhatnak meg a jövőben.

Összességében javasolható a kamaráknak és önkormányzatoknak, hogy segítő kezdet kell nyújtaniuk és egy olyan szerepbe belehelyezni magukat, ahol méginkább ők vannak a vállalkozókért. Az összefogás, tehát velük együtt kell, hogy megtörténjen, olyan szakmai fórumok keretein belül, ahol az egyes Nógrád megyei KKV-k képviselői szabadon felszólalhatnak és ingyenes tanácsadás keretein belül megválaszolásra kerülne adózási, számviteli, egyéb vállalkozásukat érintő kérdéseik. Szervezőként a Vállalkozók Országos Szövetségének, a Nógrád megyei Iparkamarának és az önkormányzatoknak méginkább kellene indítványozni ezen fórumok megszervezését, meghirdetését, hogy minél több Nógrád megyei cég felé eljusson az igény a nyílt kommunikációs rendezvényekre, melyek anyagi fedezetét pályázati pénzből lehetne finanszírozni. Továbbá lehetőséget kellene teremteni olyan inkubátorház működtetéséhez, amelyek nem csak a kezdő vállalkozásokat, hanem a már működő vállalkozásokat is mentorálják a térségben.

Felhasznált irodalom

- [1.] Bakos L. – Bogdán Zs. – Gaál Z. (2018): TOP50 – A siker titka; időszaki kiadvány, Megjelenés: 2018.11.20. Letöltve: 2019.01.12., Forrás: https://drive.google.com/file/d/1Z8Y6fg8X2VUpkyX2WxlnJ8rZ0_ntcPO/view
- [2.] Baranyi A. – Taralik K. – Novák T. – Koncz G. (2014): A hevesi és bátonyterenyei egyéni és társas vállalkozások szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben, in: Szellem és Tudomány 5 (2-3) 130-146. pp.
- [3.] Bujdosó Z. – Gyurkó Á. – Hágen I. (2016): Socio-Economic Aspects of the Urbanisation in Northern Hungary in the 21st Century; in: Folia Geographica 58 (2) pp. 35-53.
- [4.] Cégekassza (2018): Egész Európában tarolnak a KKV-k, Megjelenés: 2018.05.10. Letöltés: 2018.11.10. Forrás: https://cegkassza.blog.hu/2018/05/10/egesz_europaban_tarolnak_a_kkv-k,
- [5.] Csapó L. A. – Györpál T. – Holló E. (2013) Az információgazdálkodás kihívásai a KKV szektorban; Acta Carolus Robertus 3 (2) pp. 35-49.
- [6.] Csiszárík-Kocsir Ágnes – Varga János (2015): Tudatos vállalatfinanszírozás az alkalmazott finanszírozási stratégiák tükrében, "Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés" Kautz Gyula Emlékkonferencia, 2015. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete (szerk.: Tompos Anikó, Ablonczyiné Mihályka Lívია)
- [7.] Csiszárík-Kocsir Ágnes – Varga János (2017): Miből és hogyan – avagy a magyar vállalkozások projektfinanszírozási gyakorlata, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII. – Tanulmánykötet (szerk.: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes) Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 118-132. pp.
- [8.] Csiszárík-Kocsir Ágnes (2017): Crisis and Financing - or the Practical Financing Decisions of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises, Polgári Szemle: Gazdasági És Társadalmi Folyóirat, 13. szám, 199-215. pp.
- [9.] Kisari K. – Csapó L. A. – Zörög Z. (2011): Vállalatirányítási információs rendszerek nyújtotta lehetőségek és kihasználtságuk Magyarországon; in: Ferencz, Á. (szerk.) Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia: Válságkezelés a tudomány eszközeivel Kecskemét, Magyarország; Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, pp. 339-344.
- [10.] Kurucz A. – Potháczky-Rácz I. (2018): The Role of Group Work and Group Learning in Corporate Culture in Hungarian SMEs; In: Tomáš, Löster; Jitka, Langhamrová; Jana, Vrabcová – Conference Proceedings: RELIK 2018: Reproduction of Human Capital – links and context; Prague, Csehország; University of Economics, Oeconomica Publishing House, (2018) pp. 184-194. 11 p.
- [11.] Kurucz A. (2016): Interdisciplinary Field of Strategic and Change Management in the Growing Hungarian SMEs Sector, in: Constantin, Brătianu; Alexandra, Zbucnea; Florina, Pînzaru; Ramona-Diana, Leon; Elena-Mădălina, Vătămănescu (szerk.) Opportunities and Risks in the Contemporary Business Environment; Bucharest, Románia: Scoala Nationala de Studii Politice si Administrative, Faculty of Management, pp. 417-428.
- [12.] Nádasdi A. (2019): Nógrád megye a felzárkózás útján? – avagy A térségfejlesztés hatásai a KKV szektorra Nógrád megyében; TDK dolgozat, Intézményi Tudományos Diákköri Konferencia EKE-GYKRC; Gyöngyös, 2019. április 30.
- [13.] Nógrád Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft (2014): Nógrád megye Térségfejlesztési programja 20014-2020; Letöltés: 2019.03.05. Link: http://www.terport.hu/webfm_send/4250
- [14.] Szabó B. – Horváth I. (1969): Nógrád megye története 1849-1919; Nógrád megyei Tanács Végrehajtó Bizottság, Salgótarján

- [15.] Széles Zs. – Pataki L. – Baranyi A. – Széles Z. (2014): External Methods of Financing for Hungarian Agricultural Enterprises, in: Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists 16 (5) pp. 191-195.
- [16.] Vajna I. – Vajnáné Tangl A. – Csapó L. A. (2013): A termelékenység fejlesztési módszertan innovációja – előnyök és haszon; in: Ferencz, Á (szerk.) Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment: Kecskemét, 2013. szeptember 5. Kecskemét, Magyarország: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, pp. 1075-1079.

Helyi termékek 4P-je

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta

Egyetemi docens, Pannon Egyetem
patog@vnet.hu

Kiss Fanni

Kereskedelem és marketing alapszakos hallgató, Pannon Egyetem
kfanni0125@gmail.com

Absztrakt: A tanulmány célja, a napjainkban egyre népszerűbb rövid ellátási láncok működésnek összekapcsolása a marketing mix 4 elemével és azokon keresztül- szakirodalmi forrásokra támaszkodva - összekapcsolni a helyi termelők megjelenési, értékesítési lehetőségeivel. A téma aktualitását egyszerre indokolja a helyi termelők termékei iránt jelentkező egyre fokozódó kereslet; valamint, a mind szélesebb körben történő megjelenési lehetőségek feltérképezése; figyelembe véve a rendelkezésre álló kapacitásokat és más helyi termelőkkel az együttműködésben rejlő szinergiákat és proaktivitást.

Kulcsszavak: rövid ellátási láncok (REL), marketing mix, helyi termékek, értékesítés

1. Bevezetés

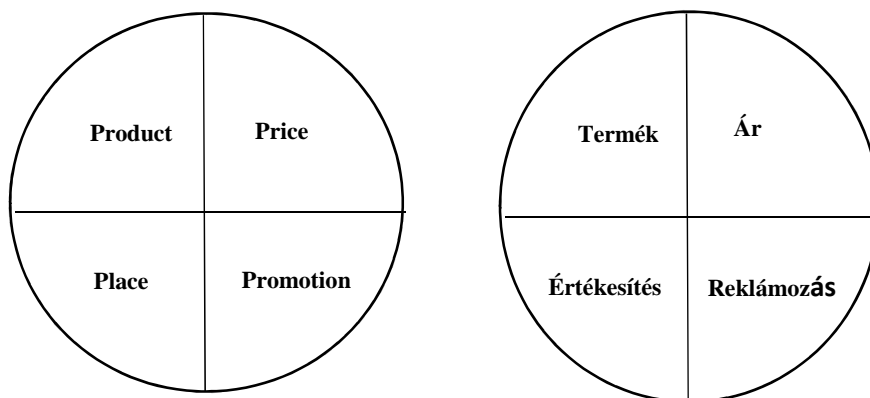
A különböző ellátási láncok manapság beékelődtek mindennapjainkba, szinte észrevétlenül alakítják és befolyásolják életünket, akár a marketing különböző eszközei segítségével is. A legkülönbözőbb területeken jelennek meg, formálják át a helyi közösségeket, piacokat, gazdaságokat jelenlétükkel. Ahhoz, hogy egyáltalán létrejöhessenek, több szereplő együttes, kitartó és elkötelezett munkájára van szükség az adott gazdasági környezetben. Az ellátási láncok kialakulásának oka a hatékonyabb és költségkímélőbb vevői igények kielégítése. Az ellátási lánc szemléletben piacra jutó helyi termékeknel a fenntarthatóság kérdése is kulcsfontosságú, ugyanis így lehetősége van a termelőknek egymás erősítésre, kiegészítésre, ami a hosszú távú piacon maradás záloga is lehet. Ezt támogathatják a marketing mix jól összehangolt elemei is. A változó piaci igények és az egyre növekedő piaci verseny tette szükségessé a marketing alkalmazását. A marketing lényege a fogyasztói igények kielégítése, a termékek megismertetése és a fogyasztó meggyőzése. A marketing eszközök rendszeres alkalmazásának célja, hogy a vállalkozás minél sikeresebb legyen és a lehető legkevesebb befektetés mellett a lehető legnagyobb eredményt érje el. A vevők és a vállalatok között a marketing eszközök fontos összekötő szerepet töltenek be.

2. A marketingmix

„A marketingmix a vállalati marketingeszközök különböző piaci helyzetekben alkalmazott kombinációja.” A marketingeszközök 4P (product, price, place, promotion) elnevezésű csoportosítását McCarthy (1984) javasolta. (Bauer-Berács-Kenesei, 2014, pp.29-30)

A 4P az alábbi elemekből áll:

- **Product (Termék):** a vállalatok által kínált termékek és szolgáltatások összesége
- **Price (Ár):** a vevő által a termékért kifizetett pénzösszeg
- **Place (Értékesítési csatorna):** azon vállalati tevékenységek, amelyek a célfogyasztókhöz eljuttatják a terméket.
- **Promotion (Reklámozás):** olyan ösztönző politika, mely a termék létezését tudatja a vásárlókkal, és felkelti érdeklődésüket a termék iránt.



1.ábra: A 4P elemei

Forrás: Saját szerkesztés

3. Helyi termék

A helyi termék definiálására számos fogalom létezik, a 123/2009 FVM rendelet meghatározása szerint: „helyben előállított, helyben honos vagy helyben megtermelt alapanyagokból hagyományosan, nem nagyüzemi, vagy gyáripari technológiával, eljárással, illetve az adott térségre jellemző technológiával, eljárással készült, mikro- vagy kisvállalkozás által előállított termék.” (<http://docplayer.hu/9324100-123-2009-ix-17-fvm-rendelet.html>) (Letöltés dátuma: 2019.01.18.)

Helyi termékek jellemzői: (Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, 2016, p.3)

- „autentikus, hagyományos, eredeti, fenntartható, szezonális, vagy egyéb, a helyi lakosság által nagyra értékelt tulajdonságai révén kínálatuk erősíti a társadalmi kohéziót és a közösségi szellemet, környezetbarát magatartásra, aktív állampolgári részvételre ösztönzi a helyi közösséget”
- segíti a helyi és a regionális gazdaság fejlődését
- megteremti az alapvető élelmiszer-önellátást
- munkalehetőséget teremt
- helyi termékek vásárlása során a termelő és a fogyasztó személyes kapcsolatban áll egymással, a felek között bizalmi kapcsolat alakulhat ki
- környezetbarát termelési és értékesítési rendszer

Legjellemzőbb helyi termékek:

Mezőgazdasági termékek (Eszterhai, 2014, pp.5-6)

- Növényi eredetű: gyümölcs, zöldség, gabona stb.
- Állati eredetű termékek: tojás, tehén- és kecsketej, baromfi, hús, tökehús
- Feldolgozott termékek:
Növényi eredetű: tésztafélék, pékáruk, savanyúság stb.;
Állati eredetű: húskészítmények: kolbász, szalámi, stb. és tejtermékek: sajt, vaj, túró;
Készétel különlegességek: langalló, mézeskalács, rétes;
Borok, pálinkák, Ásványvíz, Szikvíz;
- Biotermékek.

Kézműves termékek (Eszterhai, 2014, pp.5-6)

- Fából készült termékek: hordók, faedények, kisbútorok;
- Kőből készült termékek: kemence, kőedények;
- Vasból készült termékek: öntött és kovácsoltvasból, gyertyatartók, bográcsok;
- Kerámia és üvegtermékek: korsók, kerámia és üvegfestmények;
- Textilipari termékek: szőttés, csipke, hímzés, viseletek, selyemfestés;
- Fonott termékek: kosarak, vesszőfonat;
- Egyéb termékek: koszorú, viaszgyertya, szappan, festett tojás.

4. Árpolitika

Az ár a marketingmix egyetlen olyan eleme, amely közvetlen profitot hoz a helyi termelőknek, ezért olyan árat kell kialakítani, mely a költségek fedezése mellett profitot hoz, és amely áron a fogyasztók hajlandóak megvásárolni az adott terméket. (Bauer-Berács-Kenesei, 2014, pp.220-222.)

A piacon alakul ki a tényleges ár és azt mutatja meg, hogy termék piacra lépéséig a vevő mennyit ismer el azokból a ráfordításokból, amik a termékre rakódtak. (Stágel, 2008, p. 3-6)

Az árpolitika meghatározásakor a helyi termelőknek az alábbi szempontokat együttesen szükséges figyelembe venniük: (Stágel, 2008, p. 3-6)

- *a célpiac jellemzőit,*
- *a forgalmazott termékek jellegét,*
- *a termékek értékesítési lehetőségeit,*
- *az eladási ár kialakítására vonatkozó jogszabályi előírásokat.*

A célpiac, megcélzott vevőkör jellemzői

Az adott vevőkör igényeivel, elvárásaival összhangban kell az árakat kialakítani. A magas jövedelemmel rendelkező vevők általában magasabb összeget hajlandóak fizetni a termékekért, mint az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező vevők. A magas ár jó minőségű terméket, vagy a termék különlegességét szimbolizálja a vásárlók számára. Ez a helyi termékekre is igaz, mivel áruk általában magasabb, mint a szupermarketekben megtalálható „tömegtermékeké”.

A forgalmazott termékek jellege

A különböző áruk forgalmazása eltérő költséggel jár, és ez hatással van az ár képzésre. Helyi termékek esetében a gyorsan romló (zöldségfélék, gyümölcsök, stb.) esetében célszerű magasabb árrés kialakítása, melyből az esetleges áruromlásból adódó veszteséget lehet fedezni.

A termékek értékesítési lehetőségei

Amennyiben az adott termékből hiány van a piacon, akkor a vevők a magasabb árat is kénytelenek elfogadni. Túlkínálat esetében azonban az ár kialakításakor figyelembe kell venni a versenytársak árait is.

Az eladási ár kialakítására vonatkozó jogszabályi előírások

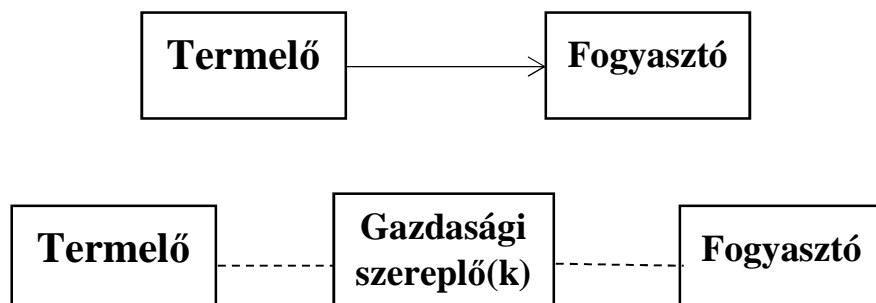
Az eladási árakra vonatkozóan jogszabályok előírják:

- a termékek és szolgáltatások árformáját (1990. évi LXXXVII. tv. Az árak megállapításáról)
- a tisztességtelen piaci magatartás tilalmát (1996. évi LVII. tv. A tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról)
- az eladási árakba árképző tényezőként beépülő adókat, illetékeket, egyéb költségvetési befizetési kötelezettségeket.

Hazánkban az értékesítésre kerülő termékek nagy része szabadáras. A gazdálkodó szervezetek önállóan határozzák meg áraikat a kereslet-kínálati viszonyok és a ráfordításaik alapján. (Stágel, 2008, p. 3-6)

5. Értékesítés

Az értékesítési politika fő célja és feladata, a termék leghatékonyabb úton történő eljuttatása a végső fogyasztóhoz. Az értékesítés történhet közvetlen vagy közvetett módon, utóbbi azt jelenti, hogy a termelő és a végső fogyasztó közé különböző közvetítők, gazdasági szereplők (pl. kiskereskedés, közintézmény, szolgáltató) kapcsolódnak be, egy láncot, hálózatot kialakítva ezáltal. (Józsa, 2000, p.197)



5. ábra: Közvetlen és közvetett értékesítés

Forrás: Saját szerkesztés

Az értékesítéshez tartozik az ellátási láncok kialakítása és fenntartása. A helyi termékek értékesítésre az ún. rövid ellátási láncok jellemzőek. A rövid ellátási láncokra jellemző, hogy a termelő és a fogyasztó között közvetlen kapcsolat alakul ki, vagy csak kevés egyéb gazdasági szereplő ékelődik be az ellátási láncba. A „rövidség” másik ismérve, hogy az értékesítés a termelési hely közelében történik, ebből adódik a csökkentett szénlábnyom és a környezetbarátabb jelleg. (Kujáni, 2015, p.11)

A helyi termékek értékesítésénél, a helyi termék definíciójából következően, alapvető szempont, hogy az értékesítés lokálisan (40 km sugarú körben) történjen.

A helyi termelők mindkettő, a közvetlen és a közvetett értékesítési lehetőségekkel is élhetnek. A közvetlen értékesítés azonban jellemzőbb értékesítési forma e termékek esetében, így a termelő és a végső fogyasztó között személyes, bizalmi kapcsolat alakulhat ki.

A helyi termékek közvetlen értékesítése történhet: (Eszterhai,2014, pp. 34-38)

- termelő házánál, a helyi gazdaságnál,
- gazdaság boltjában,
- termőföld szélénél,
- „Szedd magad akciók” által,
- mozgóboltban,
- piacon,
- közösségi eladóhelyeken,
- kiállítások, vásárok, fesztiválok keretében.

Véleményünk szerint a közvetlen értékesítési csatornák tovább csoportosíthatók aszerint, hogy az értékesítés a termelés helyszínén vagy attól távolabb történik.

Az első esetben a helyi termék előállítás és értékesítése ugyanazon a területen, vagy egymás közvetlen közelében zajlik, így tulajdonképpen a „fogyasztó megy a termékért”. Az ebbe a csoportba tartozó értékesítési formák a következők: termelő házánál, helyi gazdaságnál; a gazdaság boltjában; a termőföld szélénél; illetve a „szedd magad akciók” által történő értékesítés. A második esetben a termelés és az értékesítés nem egymás közvetlen közelében folyik. A termelők a termelés helyétől eltérő helyszíneken értékesítik termékeiket (pl.piac), így létesítve személyes kapcsolatot a fogyasztókkal. Ebbe a csoportba tartozik a mozgóbolt által; a piacon; a közösségi eladóhelyeken; illetve a kiállításokon, vásárokon, fesztiválokon történő értékesítés.

Közvetlen értékesítés		Közvetett értékesítés	
<i>Termelés helyén történő</i>	<i>Termelés helyétől távolabb történő</i>	<i>Helyi kiskereskedelmi egységek</i>	<i>Közintézmények</i>
-Termelő házánál -Gazdabolt -Termőföld szélén -„Szedd magad akciók”	-Mozgóbolt -Piac -Közösségi eladóhelyek -Kiállítások, vásárok, fesztiválok	-Kiskereskedések -(Regionális) üzletláncok -Szakkereskedések	

7. táblázat: Helyi termékek értékesítésének lehetőségei

Forrás: Saját szerkesztés

A helyi termékek közvetett értékesítése történhet: (Eszterhai, 2014, p. 37)

- Helyi kiskereskedelmi egységekben való megjelenés megvalósulhat
 - kiskereskedésekben,
 - (regionális) üzletláncokban,
 - szakkereskedésekben,
- közintézményekben.

Az online értékesítés kevésbé elterjedt a helyi termelők körében, de néhány termelő próbálja elérni a fogyasztókat internetes webáruházak létrehozásának segítségével. Azonban a legtöbb helyi termelő által üzemeltetett weboldal inkább tájékoztató jellegű. A fogyasztók jobban megismerhetik a termelőket és termékeiket a honlapokon keresztül, így ösztönözve őket a vásárlásra.

6. Reklámozás

A helyi termelőknek a termékek előállításával mellett, a marketingkommunikációra is nagy hangsúlyt kell fektetni. Fontos, hogy az adott terméket megismertessék a fogyasztókkal és tudassák velük a hozzájutási lehetőségeket.

Ahogy a fentiekben említettük, a helyi termékek értékesítése nagyrészt közvetlenül történik. Ilyen értékesítés esetében a termelő és a fogyasztó között személyes kapcsolat alakul ki. A személyes eladás során, a termelőnek lehetősége nyílik a termékét részletesen bemutatni. A személyes eladás során kiemelt jelentősége van a termelő személyének. A fogyasztó bizalmának eléréséhez fontos, a megfelelő kommunikációs készség, a jó megjelenés és a megnyerő személyiség. Az élelmiszer jellegű helyi termékek esetében a különböző termékminták, kóstolók is hozzájárulnak ahhoz, hogy a vásárlók bizalmát elnyerjék. A termékek kipróbálása lehetőséget nyújt a fogyasztóknak vásárlási kockázataik csökkentésére. A személyes kommunikáció mellett, a szórólapokon keresztül történő termékbemutató is sikeres kommunikációs eszköz lehet. A szórólapokon a termékformációk mellett, a termelőről és annak elérhetőségeiről is tájékozódhatnak a vásárlók.

Közvetett értékesítés során a marketingtevékenységet tekintve, érdemes lehet a helyi termelőknek együttműködésre lépni az ellátási láncba beágyazott gazdasági szereplőkkel. Ilyen gazdasági szereplők lehetnek pl.: szállodák, éttermek, kávézók, kiskereskedelmi egységek, közintézmények. A közös marketingtevékenység a partnerek számára kölcsönösen előnyös lehet. A gazdasági szereplőknél elhelyezett szórólapok, plakátok felkelthetik a fogyasztók érdeklődését. A közösen szervezett termékbemutatók alkalmával, lehetőségük van még jobban megismerni a terméket.

A helyi termékek esetében sem elhanyagolható a szájreklám szerepe. Egy elégedett vásárló ajánlása, bizalmat kelthet a fogyasztókban a helyi termelő és terméke iránt.

7. Összegzés

Az emberi kapcsolatokon és a bizalmi elveken alapuló együttműködés –marketinggel is támogatva - csak az egymást régóta ismerő közösségekben valósulhat meg. Jellemzően a kisebb településeken működhetnek jól a rövid ellátási láncok. Ahol a személyesség, az emberi kapcsolatokon keresztül nem jelenik meg a helyi termékek értékesítésénél, esetleg „csak” arra való tekintettel történik az értékesítés, ott hosszú távú partneri kapcsolatok kialakítása „csak véletlenül” valósulhat meg.

Felhasznált irodalom

- [1.] Bauer, A. – Berács J. – Kenesei Zs. (2014): Marketing alapismeretek, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 29-30, 220-222
- [2.] Eszterhai, I. (2014): Helyi termék kézikönyv, Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítvány, Kaposvár, pp. 5-6, 34-38
- [3.] Józsa, L. (2000): Marketing, Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, p.197
- [4.] Kujáni, K. – Szabadkai, A. (2015): A helyi élelmiszerrendszer fejlesztési lehetőségei a Zala Termálvölgye egyesület térségében. Zala Termálvölgye Egyesület, Zalaszentgrót, IHF/77/2/2015, p.11
- [5.] Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (2016): Helyi termék kézikönyv, pp. 3
- [6.] Stágel, I. (2008): Az árpolitika, az eladási árak kialakítása, NSZFI, pp. 3-6 <http://docplayer.hu/9324100-123-2009-ix-17-fvm-rendelet.html>(Letöltés dátuma: 2019.01.18.)

Happyology, avagy a boldogság gazdasági tudománya

Szabó Krisztina Vivien

Hallgató

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

vivi.szaboo@gmail.com

Absztrakt: Jelen kutatásom során a boldogság témakörét jártam körbe, és helyeztem tudományos alapokra a fogalommal kapcsolatos ismereteket, főként gazdasági hangsúllyal. Folytatni kívántam korábbi kutatásaimat, melyekben elsősorban a vizsgált témához kapcsolódó, úgynevezett hard mutatók vizsgálatával és bemutatásával foglalkoztam, majd a lágyabb, soft mutatókkal kívántam kiegészíteni az addig szerzett ismereteimet. Úgy vélem, utóbbiak leginkább a pszichológia szintjén jelennek meg, így ezen terület körbejárását is megtettem, így kutatásom fő céljaként tűztem ki, hogy a korábbi szakirodalmi, szekunder és kvalitatív adatok fényében kísérletet teszek a boldogság mikro szintű mérésére. A dolgozatom kiindulásaként az a hipotézis szolgált, mely szerint a boldogság egyre fontosabb szerephez jut a közgazdaságtanban is, és érdemes, illetve szükséges vele foglalkozni. Alaphipotézisként fogalmaztam meg azt a gondolatot, hogy a korábban említett – boldogság vizsgálata szempontjából releváns – soft mutatók egyértelműen a munka világában jelennek meg, és itt figyelhető meg leginkább a boldogság teljesítményre gyakorolt pozitív hatása. Dolgozatom két fő szerkezeti egységre bontható. Az első részben a vizsgált téma szempontjából releváns fogalmakat, jelenségeket mutatom be szakirodalmi áttekintés segítségével. Majd a második fő szerkezeti egységben a saját kutatásomat mutatom be, illetve annak eredményeit elemzem és értékelem, majd ismertetem az eredményekből levont legfontosabb következtetéseket. Ebben a részben hangsúlyosan kvalitatív technikákra alapozok, fókuszcsoport és szakértői mélyinterjúk elemzése kiváló alapot nyújtott a kvantitatív mérést megalapozó kérdőívre, melynek eredményeit hivatott bemutatni a második szerkezeti egység.

Kulcsszavak: gazdaságpszichológia, homo oeconomicus, boldogság közgazdaságtana, happyology, munkapszichológia

1 Bevezetés, célok

Témaválasztásomban nagyban befolyásolt egyrészt a pszichológia iránti érdeklődésem, másrészt a gazdasági tanulmányaim során megszerzett ismeretanyag is, ugyanis a pszichológia manapság az élet minden területét átszövi, ezáltal a közgazdaságtanban is megjelennek bizonyos elemei. Így egyértelmű volt számomra, hogy e két terület viszonyát részletesebben is meg szeretném vizsgálni, melyre kiváló lehetőséget nyújtott a boldogság közgazdaságtanának tanulmányozása.

Folytatni kívántam korábbi kutatásomat, melyben elsősorban a boldogság fogalmához kapcsolódó makro szintű mutatókat elemeztem. Többek között bemutattam a Happy Planet Index, a Better Life Index és a Gross National Happiness fogalmát és jelentőségét is.

Majd áttértem a lágyabb, úgynevezett soft mutatók ismertetésére, melyek véleményem szerint elsősorban a munka világában jelennek meg, és itt figyelhető meg a boldogság teljesítményre gyakorolt pozitív hatása.

Az alkalmazott kvalitatív technikák után egy kérdőíves kutatás keretein belül kívántam választ találni a kutatási kérdéseimre, valamint bizonyítani vagy cáfolni a felállított hipotéziseimet, melyek a következők voltak:

1. Megfigyelhető bizonyos mértékű kapcsolat az általános boldogságérzet és a munkahelyi boldogságérzet között.
2. Azon munkavállalók, akik a végzettségüknek megfelelő munkahellyel rendelkeznek, szignifikánsan boldogabbak a munkahelyükön, mint azok, akik nem a végzettségüknek megfelelő pozíciót töltik be.
3. A munkahelyükön nem boldog munkavállalók számára csupán nagyobb mértékű jövedelemváltozás idézne elő növekedést a munkahelyen érzett boldogságszintjükben, mint a boldog munkavállalók esetében.
4. A munkahelyükön boldog munkavállalók számára kevésbé jelenik meg a magasabb fizetés boldogságra gyakorolt hatása, mint az egyéb külső tényezőké.
5. A fizetésükkel elégedetlen munkavállalók számára csupán nagyobb mértékű jövedelemváltozás idézne elő általános boldogságszint növekedést, mint a fizetésükkel elégedett munkavállalók esetében.

2 Gazdaságpszichológia

Garai László szerint a gazdaságtan azzal a kérdéskörrel foglalkozik, hogy a rendszer, melyben az egyének a tevékenységüket végzik, mekkora dologi ráfordítással mekkora dologi kibocsátást tud megvalósítani. Míg a pszichológia nem a tevékenység dologi termékére helyezi a hangsúlyt, hanem ennek személyi feltételeire fókuszál. A képességek, szükségletek, ismeretek és élmények együttesen határozzák meg, hogy az egyén miként működik egy társadalmi szervezetben. A gazdaságpszichológia pedig nem más, mint magával a tevékenységekkel – nem azzal, amiből megterem és nem is azzal, ami abból terem – foglalkozó tudomány, mely azt vizsgálja, hogy az adott tevékenység más tevékenységekkel együtt miként illeszkedik egy gazdasági rendszerbe. [1]

Fodor László fejlődéstörténetileg a tágabb értelemben vett gazdaságpszichológia következő négy területét különbözteti meg egymástól:

Munka- és szervezetpszichológia

Piaclélektan, marketing- és reklámlélektan

Pénz és tőzsde lélektana

Szűk értelemben vett gazdaságpszichológia

Jelen kutatásom keretein belül ezen területek közül csupán a munka- és szervezetpszichológia részletes bemutatását tűztem ki célul, ugyanis későbbi vizsgálataim ezen terület részletes megismerésén alapszanak. [2]

A klasszikus közgazdaságtan egy olyan emberképpel – homo oeconomicus modelljével – dolgozik, akiről azt feltételezi, hogy racionális lény és a saját érdekeit képviseli, ezáltal a lehető legkisebb erőfeszítés árán maximalizálja a hasznosságát. Ebben az esetben a hasznosság alatt azt értjük, hogy a fogyasztó célja nem más, mint saját hasznosságfüggvényének maximalizálása korlátozott erőforrásainak (pl. idő, pénz, munkaerő) figyelembevételével, továbbá feltételezi a fogyasztó teljes informáltságát. [3]

Ám már több ízben bizonyított (Thaler, 2017), hogy ez a feltételezés helytelen. Richard H. Thaler Rendbontók (2016) című könyvében részletesen boncolgatja ezt a témát, illetve felhívja a figyelmet arra, hogy a hiba nem az emberekben keresendő, amiért gyakran irracionálisan viselkednek, hanem a közgazdaságtan modelljeiben. A viselkedési közgazdaságtan népszerűsítőjeként könyvében empirikus kutatásokkal bizonyítja alaptételét: az irracionális, rendbontó viselkedés nem kivétel, hanem szabály. [4]

Tehát ez a jelenség is bizonyítja, hogy a pszichológiai modellek árnyaltabbá teszik a mainstream közgazdaságtani modelleket.

A gazdaságpszichológia, mint interdiszciplináris terület bemutatása után át kívánok térni a munkapszichológia néhány fontosabb elemének az ismertetésére, hogy ezáltal egy átfogó képet alkothassak arról a szerteágazó kutatási területről, melyet vizsgálatom fókuszába helyeztem.

3 Munkapszichológia

Manapság az emberek mindennapi életének szerves részét képezi a munkahelyen eltöltött idő, ezáltal egyértelműnek tűnik, hogy mind a munkahelyi-, mind az általános boldogságérzet meghatározó az életminőség szempontjából.

Kutatásom fókuszába a munkahelyi boldogságot helyeztem, ugyanis véleményem szerint ez az a terület, ahol leginkább megmutatkozik a boldogság teljesítményre gyakorolt pozitív hatása – vagy hiányának negatív következménye. Ezáltal kiemelkedő jelentőséggel bír a munkaadók és munkavállalók számára is ennek feltérképezése és megismerése.

Csikszentmihályi Mihály a következőket írta: „Sigmund Freud (...), mikor megkérdezték tőle, mi a boldogság receptje, rövid, de ésszerű választ adott: »munka és szeretet«. Ha valaki megtalálja az áramlatot a munkájában és az emberekkel való kapcsolataiban, akkor egész élete kedvezőbb irányt vehet.” [5]

A munkapszichológia, mint fogalom meghatározásának keresése során számos különböző definíciót találtam, ám ezek közül most csupán egyet emelnék ki. Klein Sándor könyve elején a következőképpen fogalmazza meg, hogy mi is az a munkapszichológia: „Munkapszichológia az, amivel a munkapszichológusok foglalkoznak. Munkapszichológusok azok, akik munkapszichológiával foglalkoznak.” [6]

Természetesen nem elégedtem meg csupán ezzel az értelmezéssel, ám úgy vélem, kiválóan szemlélteti ezen szűk terület elhatároltágát. Az ezzel a tudományterülettel foglalkozó szakirodalomban már szinte közhelyszámba megy, hogy a hatékony és produktív munkavállaló nem feltétlenül azonos az elégedett dolgozóval. Viszont fontos azt is megjegyezni, hogy ez a két fogalom – hatékonyság és megelégedettség – semmiképpen sem ellentétei egymásnak. Úgy gondolom, sokkal inkább egyfajta együttjárás, egymást erősítés figyelhető meg. Itt merülhet fel a „tyúk vagy tojás” örök kérdése is, így a későbbiekben egyik fő kutatási kérdéseim közé fog tartozni annak vizsgálata, hogy a hatékonyság és a dolgozói elégedettség milyen összefüggésben állnak egymással. De ez a kérdéskör a siker és teljesítmény, valamint a boldogság kapcsán már Shawn Achor fejében is megszületett, melynek eredményeképpen megírta A boldogság mint versenyelőny című könyvét.

Ezen rövid elméleti összefoglaló után szeretném bemutatni az általam végzett kutatás során szerzett legfontosabb tapasztalataimat és következtetéseimet.

4 Empirikus kutatás

A kutatásom célja az volt, hogy felmérjem, hogyan vélekednek a szakértők és a laikusok magáról a boldogságról, illetve annak gazdasági vonatkozásairól. A szekunder források alapján már kialakult egy elképzelésem, mely megalapozta ezen vizsgálatokat, ám arra szerettem volna választ találni, hogy a szerzett információim a jelenlegi körülmények – például gazdasági, társadalmi, politikai – között is megállják-e a helyüket.

Ezen módszerek segítségével kívántam választ találni a kutatási kérdéseimre, valamint bizonyítani vagy cáfolni a hipotéziseimet, melyeket fentebb ismertettem. Ám az ehhez szükséges kérdőív összeállítását több kvalitatív kutatási módszer is megelőzte. Többek

között szakértői mélyinterjút készítettem két közgazdással, akik az általam képviselt tudományterület kiemelkedő szakembereiként vizsgálták az általam feltárt kívánt témát. Majd három fókuszcsoportos interjút követően – ahol elsődleges célom volt a munkavállalók boldogsággal kapcsolatos nézeteinek feltérképezése – egy HR szakemberrel is mélyinterjút készítettem, hogy a korábban munkavállalói oldalról megismert jelenségekre munkaadói nézőpontból is rálátást kapjak.

Végül pedig az alkalmazott kvalitatív technikák, valamint a szakirodalmi áttekintés által feltárt adatok alapján összeállítottam a kérdőívet, mely a hipotézisvizsgálatom alapjaként szolgált.

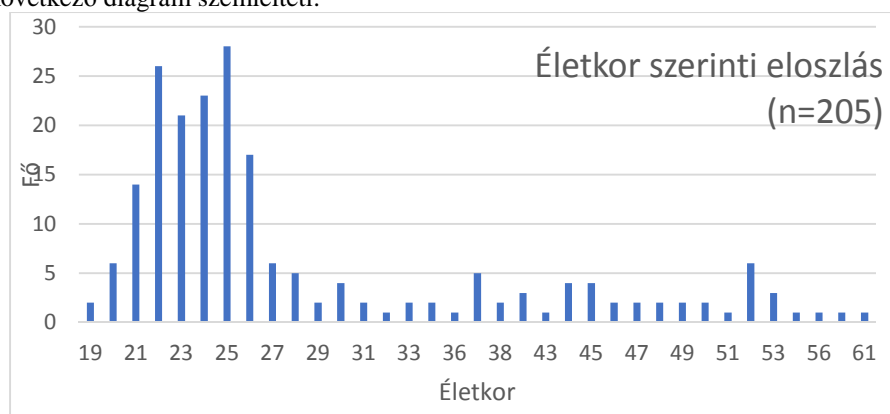
Az általam vizsgált minta 206 esetet tartalmaz, mely között szerepel egy „próba” is, így az adattisztítást követően 205 esettel dolgoztam az elemzés során. A minta alapjául szolgáló kérdőívet a Google Űrlapok segítségével állítottam össze, majd különböző közösségi média felületeken tettem elérhetővé a potenciális kitöltők számára. A kérdőív kitöltése teljes mértékben anonim és önkéntes volt.

Az elérni kívánt célcsoportomat elsősorban a fiatal, munkatapasztalattal rendelkező egyetemisták alkották, ugyanis főként őket tudtam elérni a különböző közösségi média felületeken keresztül. Ezért fontos kiemelni, hogy az eredmények legfőképp ennek a korosztálynak a véleményét reprezentálják az általam vizsgálni kívánt témával kapcsolatban.

Az így létrejött adatbázis a következő változócsoportokat tartalmazza: munkatapasztalat; általános boldogságszint; boldogság külső és belső tényezői a munkahelyen; a fizetés, mint boldogságot befolyásoló tényező; demográfiai adatok.

Alapstatisztikák segítségével a következők mondhatók el a mintáról:

A mintában szereplő esetek életkorának átlaga 29 év (29,03), a válaszadók életkora a 19 éves kortól egészen a 61 éves korig terjedt. Az életkor szerinti eloszlást a következő diagram szemlélteti.



1. ábra: Életkor szerinti eloszlás

Forrás: saját kutatás

A 205 kitöltő között a férfiak jelentősen alul reprezentáltak voltak. 143 nő és csupán 62 férfi töltötte ki a kérdőívet. Ennek magyarázata már kevésbé egyértelmű, mint a korábbi esetben, ám úgy vélem, talán az is az okok közé sorolható, hogy az általam vizsgálni kívánt téma közelebb áll a hölgyekhez, valamint nagyobb fokú érdeklődést vált ki belőlük az urakhoz képest.

A munkahelyi boldogságra ható külső és belső tényezők vizsgálata során Likert-skálát alkalmaztam, ugyanis úgy vélem, ez a módszer a legalkalmasabb arra, hogy a kitöltők adott tényezőhöz fűződő attitűdjét vizsgálni tudjam. A módszer lényege abban rejlik, hogy a válaszadók a kérdőívben szereplő állításokat egy többfokozatú skálán ítélik meg. [7] Jelen kutatás keretein belül egy 5 fokozatú skála használata mellett döntöttem, ugyanis ez követi a klasszikus magyar osztályozási rendszert, valamint nem akartam válaszadóimat úgynevezett kényszerválasztásos helyzetbe hozni. Úgy

vélem, jelen tényezőknél a 3-as, azaz „semleges”, „nem tudom”, „igaz is és nem is” érték is jelentéssel bír. Minden esetben az 1-es érték jelölte az „Egyáltalán nem járul hozzá a munkahelyi boldogságomhoz.”, míg az 5-ös érték jelentette a „Teljes mértékben hozzájárul a munkahelyi boldogságomhoz” állapotot. Ezek között helyezkedtek el a köztes válaszkategóriák: a 2, 3 és 4.

A vizsgált külső és belső tényezőket a szakirodalmi áttekintés és a kvalitatív technikák által feltárt információk alapján határoztam meg, melyek a következők:

Külső tényezők: munkatársak, munkakörnyezet, munkakörülmények, munkaidő rugalmassága, vezető személyisége, állatbarát munkahely, fizetés, megközelíthetőség, kapcsolódási lehetőségek, elvárások teljesíthetősége, változatos feladatok.

Belső tényezők: motivációs, képességek, képzettség, elköteleződés a vállalati célok iránt, egyéni rugalmasság, csapatszellem, önbizalom, céltudatosság.

Mindezekén túl úgy vélem, elengedhetetlen megfogalmaznom, hogy a hipotézisvizsgálat során mely esetekben tekintettem boldognak, illetve nem boldognak a válaszadókat. Ezen csoportosítás az általános boldogságszint és a munkahelyi boldogságszint esetében is azonos módon történt. Az adatok alapjául – mint ahogyan azt korábban is említettem – egy-egy ötfokozatú Likert-skála szolgált, melyeknél az 1-es jelölte a „Nem túl boldog (a munkahelyén)”, valamint az 5-ös a „Nagyon boldog (a munkahelyén)” értékeket. A csoportosításkor azon válaszadókat tekintettem boldognak, akik 4-es vagy 5-ös értékkel válaszoltak, míg azokat, akik 3-as vagy annál rosszabb értéket jelöltek meg, a nem boldog csoportba soroltam.

Hasonló technikát alkalmaztam annak meghatározása során is, hogy a válaszadók a képzettségüknek megfelelő munkakört töltik-e be. Ennek alapjául a következő kérdés szolgált: „Jelenleg a képzettségének megfelelő munkahellyel rendelkezik? (1-Egyáltalán nem; 5-Teljes mértékben)”. Ám ebben az esetben az 1-es és 2-es értékkel válaszolók tartoztak azok csoportjába, akik a végzettségüknek nem megfelelő munkahellyel rendelkeznek, míg azok, akik ennél magasabb értéket jelöltek, azokat a képzettségüknek megfelelő munkakört betöltők közé soroltam.

A hipotéziseim bizonyítására – vagy éppen cáfolására – a ROPstat programot használtam, ugyanis pszichológia tanulmányaim során ennek használatát sajátítottam el, így egyértelmű volt számomra, hogy az elemzéseket is ennek a programnak a segítségével fogom elvégezni.

5. Következtetések

A kutatás kezdetén az egyik fő kutatási kérdésem az volt, hogy a boldogság közgazdaságtanának van-e helye a főáramlatú közgazdaságtanban. Erre a válasz egyértelmű igen, ugyanis ezek a modellek színesebbé és változatosabbá teszik a klasszikus modelleket. Bár egyelőre csak párhuzamosan jelenik meg ez a két terület, de az integrálódás már megkezdődött. Hámori Balázs egy korábban vele készített interjúban úgy fogalmazott, hogy „a modern modellekkel a mainstream modellek valóban gazdagabbak lesznek”.

Miután megbizonyosodtam arról, hogy a boldogságnak van létjogosultsága a közgazdaságtanban, érdekelt, hogy lehet-e definiálni a boldogságot. A problémát az jelentette, hogy még nincs egy kiforrott, tudományos értelemben vett definíció. A szerzők általában az általuk vizsgált témához igazítják a definíciót, így elhatároztam, hogy én is megalkotom a sajátomat.

Az én megítélésem szerint boldogság egy olyan pillanatnyi vagy tartós állapot, mely lehetővé teszi számunkra a környezetünkkel és önmagunkkal való harmónia megteremtését. Vegyük sorra ezeket az összetevőket!

Olyan pillanatnyi vagy tartós állapot... Jelen kutatás keretein belül elsősorban az egyén tartós boldogságával foglalkoztam, ám a definíció megalkotása során nem

szorítkozhattam csupán erre a dimenzióra. Úgy vélem, akkor is fontos megragadni az életünkben felbukkanó boldogságot, ha az csupán pár pillanat erejéig van jelen.

...mely lehetővé teszi számunkra a környezetünkkel és önmagunkkal való harmónia megteremtését. Nem gondolom, hogy a boldogság csupán a pozitív érzések és ingerek összessége volna, inkább egy egyensúlyi állapot, melynek ugyanúgy részét képezik a negatív élmények is. De az, ahogy az egyén miként tud megbirkózni ezen hatásokkal az életében, a pozitív érzelmekre egyfajta multiplikátor hatással van, valamint jelenlegi boldogságunkat leginkább a korábbi negatív és pozitív érzéseink állandó összehasonlítása révén vagyunk képesek megítélni.

Ám jelenlegi kutatási eredményeimet figyelembe véve szükségesnek tartottam, hogy a boldogságra megalkossak egy olyan definíciót is, mely a munka világára fókuszál. Ugyanis alaphipotézisként fogalmaztam meg azt a gondolatot, hogy a munkahelyi boldogság fontos, és a vállalatok számára egy igen kiemelkedő figyelmet igénylő terület, hiszen – mint ahogy az eredményeimből is látható – mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára mérhető haszonnal jár, ha a munkavállaló boldog a munkahelyén és a mindennapi élete során.

Tehát az én munkadefinícióm a munkahelyi boldogságra a következő: Egy olyan állapot, mely az egyén életének minden területével kölcsönhatásban van, és megléte vagy hiánya komoly hatással lehet a munkahelyi teljesítményre, valamint a számos egyéni tulajdonság mellett megannyi külső tényező is befolyásolja azt. Vegyük sorra ezeket az összetevőket is!

Az egyén életének minden területével kölcsönhatásban van... Ugyanis annak ellenére, hogy próbáljuk egy adott helyszínre/tevékenységi körre korlátozni a meglétét, nagyon keveseknek sikerül letenniük a küszöbön a munkával kapcsolatosan átélt pozitív és negatív érzéseiket. Ezáltal hatása éppúgy megjelenik a magánéletben is, mint a munkahelyen vagy a társas kapcsolatokban.

...és megléte vagy hiánya komoly hatással lehet a munkahelyi teljesítményre... Jelen vannak benne az átmeneti hullámvölgyek és hegyek is, ám összességében elmondható, hogy egy olyan stabil állapot, mely csak komolyabb külső vagy belső tényezők változása esetén billen ki az egyik vagy másik irányba. Valamint fontos kiemelni, hogy a munkahelyi boldogság megléte az egyén teljesítményére multiplikátor hatással lehet, mely nem korlátozódik csupán a munkahelyi közegre, hanem az élet számos területére kifejti hatását.

...valamint a számos egyéni tulajdonság mellett megannyi külső tényező is befolyásolja azt. Ezért is kell meghatározó szerepet kapnia a vállalatok életében annak, hogy különös figyelmet szenteljenek munkavállalóik boldogságának feltérképezésére, mely – véleményem szerint – elsősorban a kutatásomban bemutatott tényezők vizsgálatának segítségével lehetséges.

Mindezek mellett bizonyításra és cáfolásra kerültek a bevezetésben megfogalmazott hipotéziseim is, melynek összefoglalóját a következő táblázat tartalmazza:

	Hipotézis	Eredmény
1.	Megfigyelhető bizonyos mértékű kapcsolat az általános boldogságérzet és a munkahelyi boldogságérzet között.	A hipotézis bizonyítást nyert.
2.	Azon munkavállalók, akik a végzettségüknek megfelelő munkahellyel rendelkeznek, szignifikánsan boldogabbnak érzik magukat a munkahelyükön, mint azok, akik nem a végzettségüknek megfelelő pozíciót töltik be.	A hipotézis megcáfolásra került.

3.	A munkahelyükön nem boldog munkavállalók számára csupán nagyobb mértékű jövedelemváltozás idézne elő növekedést a munkahelyen érzett boldogság szintjükben, mint a boldog munkavállalók esetében.	A hipotézis megcáfolásra került.
4.	A munkahelyükön boldog munkavállalók számára kevésbé jelenik meg a magasabb fizetés boldogságra gyakorolt hatása, mint az egyéb külső tényezőké.	A hipotézis megcáfolásra került.
5.	A fizetésükkel elégedetlen munkavállalók számára csupán nagyobb mértékű jövedelemváltozás idézne elő általános boldogság szint növekedést, mint a fizetésükkel elégedett munkavállalók esetében.	A hipotézis bizonyítást nyert.

1. táblázat: Hipotézisvizsgálat eredménye

Forrás: saját kutatás

A szakirodalmi áttekintés, valamint az alkalmazott kvalitatív és kvantitatív technikákon alapuló módszertan segítségével feltárt adatok alapján elmondható, hogy a jelenlegi gazdasági és társadalmi környezetben a mai fiatal magyar munkavállalók számára még mindig meghatározó tényező az anyagi jólét, mely független attól, hogy boldog vagy nem boldog az egyén az aktuális munkahelyén. Ám az mindenképpen figyelemreméltó eredmény, hogy a 205 válaszadóból csupán 103 válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy „Mit gondol, a munkahelyi boldogság hiánya kompenzálható pénzzel?” Ez arra enged következtetni, hogy a munkavállalók is látják azt, amit a szakirodalom is állít: a pénz nem boldogít. Vagy ahogy Szondy fogalmazott: „a pénztelenség boldogtalanná tesz, a pénz nagyon picit boldogít”. [8] Véleményem szerint az általam elért korosztály számára a fizetés mellett elsődleges fontossággal bír a munkakörnyezet, melyben mindennapi feladatukat végzik. Ennek részét képezik a munkatársak, a vezető személye és vezetési stílusa, valamint az is, mennyire jelent kihívást számukra a munka, melyet nap mint nap végezniük kell.



Jelen kutatás az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-18-1 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

Köszönetnyilvánítás

Itt ragadnám meg az alkalmat, hogy köszönetet mondjak Dr. Kolnhofer-Derecskei Anita és Dr. Reicher Regina Zsuzsánna témavezetőimnek, amiért tanácsaikkal és odafigyelésükkel segítettek munkámat, mely nélkül ez a tanulmány aligha születhetett volna meg. Hálás vagyok, hogy szakértelmükkel hozzájárultak ezen kutatás sikerességéhez, valamint, hogy a közös munka során oly sokat tanulhattam tőlük!

Felhasznált irodalom

- [1.] Garai, L.: Általános gazdaságpszichológia. Szeged: JATEPress, 1997
- [2.] Fodor, L.:Gazdaságpszichológia. Budapest: Noran Libro, 2013
- [3.] Fodor, L.:Gazdaságpszichológia. Budapest: Noran Libro, 2013
- [4.] Thaler, R. H.: Rendbontók. Budapest: HVG Könyvek, 2016
- [5.] Csíkszentmihályi, M.: FLOW. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Budapest: Akadémiai Kiadó, 1997, pp. 204-205.
- [6.] Klein, S.: Munkapszichológia. Budapest: EDGE 2000, 2004, p. 29.
- [7.] Rózsa, S., Nagybányai Nagy, O. & Oláh, A.: A pszichológiai mérés alapjai - Elmélet, módszer és gyakorlati alkalmazás. Budapest: Bölcsész Konzorcium, 2006, p. 72

- [8.] Szondy, M.: A boldogság tudománya - Mítoszok és tévhitek. Budapest: Kulcslyuk Kiadó, 2016, p. 99.

A munkáltatói márkaépítés kommunikációs vetülete a vidéki kis- és középvállalkozásoknál

Dr. Székely Kinga Katalin

Egyetemi adjunktus, Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Csíkszeredai Kar
szekelykinga@uni.sapientia.ro

Absztrakt: Az értékes munkaerő toborzása és megtartása a szervezetek, vállalatok számára mára kiemelten fontos feladattá vált. A versenyképesség kialakítása, megőrzése, a fejlődés, de akár a fennmaradás is a munkatársak szakmaiságán, teljesítményén, hatékonyságán és elköteleződésén múlhat. Ennek a felismeréseként ma már szinte minden multinacionális nagyvállalat HR és PR részlege programszerűen foglalkozik az employer brandinggel, azaz a munkáltatói márkaépítéssel. Erre a tevékenységre azonban nem kell úgy tekinteni, mintha az kizárólagosan a nagyvállalatok kiváltsága lenne, a kis- és középvállalatok életében is ugyanolyan fontos szerepet játszhat, még ha mások is az adott körülmények és alkalmazási lehetőségek. Az eszközrendszer ugyan korlátozottabb meg szűkebb, de sokkal rugalmasabb, a megoldások gyorsabban kivitelezhetőek. A kisvállalatok esetében nyer igazán értelmet az egyéni igényekre való odafigyelés, a minőségi személyes kapcsolatok ígérete.

Kiemelten érdemes foglalkozni a vidéken és kisvárosokban működő vállalkozások helyzetével, ugyanis itt olyan plusz tényezők is megjelennek, amelyekkel a nagyvárosokban működő szervezeteknek nem kell számolniuk, pl. szakember hiány, nagyvárosok (de akár külföld) munkaerő elszívó ereje, mérsékelt erőforrások, szemléletbeli korlátok. Érdemes-e, kell-e ezeknek a szervezeteknek a munkáltatói márkaépítéssel foglalkozniuk? és ha igen akkor milyen megoldások, alkalmazási lehetőségek állnak rendelkezésükre?

Kulcsszavak: munkáltatói márkaépítés, kis- és középvállalkozások, vidéki térség, kommunikációs eszközök

1. Bevezető

A munkáltatói márka és márkaépítés fogalmának értelmezésével, szakirodalmával sokan foglalkoznak, számos hazai és külföldi tanulmány született már ebben a témában (lásd. Backhaus és Tikoo, 2004; Kunert és Mosley, 2011; Jonze és Öster, 2013; Kajos és Bálint, 2014; Barrow és Ambler 2016) ezért ennek az írásnak nem is az a célja, hogy ismertesse az employer brand szakirodalmi hátterét, hanem sokkal inkább ennek a területnek az alkalmazható, gyakorlati jellegét szeretné hangsúlyozni. Kiemelten kíván foglalkozni a vidéken működő kis- és középvállalkozások munkáltatói márkaépítési feladataival, és ezen belül is az employer branding kommunikációs feladatait igyekszik összefoglalni és ismertetni. Bemutatásra kerülnek azok a külső és belső kommunikációs eszközök és tevékenységek, amelyek segítségével felépíthető és kialakítható egy olyan szervezeti imázs, amely vonzó és sikeres a munkaerőpiacon.

A vállalatok számára örökös kihívást jelent, hogy megtalálják, majd megtartsák azokat a tehetséges személyeket, akik értékes és hasznos tagjai lehetnek a szervezet életének, akik munkájuk által hozzájárulhatnak a szervezet működésének hatékonyságához és fejlődéséhez, és akik kellő elköteleződést tudnak tanúsítani a szervezeti célok iránt. A munkaerőtoborzás sok esetben rengeteg erőforrást emészt fel, sok munkaórával, költséggel járhat a leendő munkavállalók elérése, kiválogatása és még így is előfordulhat az, hogy nem sikerül elég célzottan elérni a potenciálisan alkalmas és képzett személyeket. Ez a folyamat a nagyvállalatok számára is (ahol lehetőség van HR részlegek működtetésére és külön, erre a célra elkülönített erőforrások vannak)

megterhelő lehet, de a kis szervezetek esetében szinte megvalósíthatatlan külső segítség nélkül.

A munkáltatói márkaépítés (*employer branding*) egy olyan HR eszköz, amelynek célja éppen ennek a folyamatnak a hatékonyabbá tétele, a megkönnyítése. Az egyszerűbb munkaerőtoborzás, a kiválasztás hatékonysága, a költségek csökkenése csak néhány azon előnyök közül, amit a jó munkáltatói márka biztosít a szervezetek számára. Olyan eszközként definiálható, amely által pozicionálni tudják magukat a munkaerőpiacon, amely segítségével vonzzák és megtartják a kívánt munkatársakat.

Ugyan a munkaerőtoborzást HR-es feladatként határozzuk meg, a munkáltatói márkaépítés már ennél sokkal komplexebb tevékenység, amelyben jelentős szerepet kell vállaljon a menedzsment és a kommunikációs osztály is. A márkaépítés, legyen szó termék, szervezeti vagy munkáltatói márkáról nem egyszemélyes feladat, hanem összehangolt, tervszerű vállalati tevékenység, éppen ezért érdemes ennek a folyamatnak a különböző aspektusait vizsgálni.

2. Mit nevezünk munkáltatói márkának?

A munkáltatói márka (*employer branding*) fogalmát legelőször Simon Barrow és Tim Ambler szerzőpáros alkotta meg 1996-ban, ők úgy fogalmaztak, hogy: „a munkavállalásból származó és a munkavállalóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége...és legfőbb szerepe, hogy biztosítson egy összefüggő keretet a menedzsment számára, leegyszerűsítse a folyamatokat és koncentráljon a prioritásokra, növelje a termelékenységet, javítsa, illetve fejlessze a toborzást, megtartást és elköteleződést.” (Ambler és Barrow, 1996: 187)

A munkáltatói márka tehát úgy értelmezhető, hogy azon gondolatok, felfogások, érzelmek, attitűdök összessége, ami kialakul a munkatársak és a munkavállalók fejében az illető szervezettel kapcsolatban. Segít a megkülönböztetésben, többletértéket jelent és vonzza az értékes munkaerőt.

A szervezetek egyik legnagyobb vagyona a humántőke, azaz a munkatársak, éppen ezért a legtöbben arra törekednek, hogy a letehetősebb, legkompetensebb személyeket tudják elérni és bevonni. Ez akkor történhet meg, ha sikerül egy olyan erős szervezeti identitást kiépíteni, ami egyrészt megkülönböztet a konkurenciától, másrészt közvetíti a szervezet értékeit, kultúráját, szemléletét.

3. A munkáltatói márkaépítés előnyei

- Vonzza a tehetséges és értékes munkaerőt: A kedvező vállalati márka, a szervezetről kialakított pozitív kép segít majd abban, hogy képzetesebb, szakmailag jobban felkészült személyeket szólítson meg és vonzzon be, illetve hozzájárul ahhoz, hogy növekedjen az állásajánlatokra jelentkező száma is.
- Költségmegtakarítás: annak ellenére, hogy a márkaépítési folyamat költséges, ez hosszú távon megtérül. Időt és pénzt takarítható meg azzal, ha csökken az alkalmazási idő (nem kell olyan jelentkezőkkel tölteni az időt akik nem bizonyulnak alkalmasnak), mérséklődik a munkaerő fluktuáció, értékesebbé válik a humántőke, nem beszélve arról, ha olyan munkatársakat sikerül találni, akik hozzájárulnak a szervezet termelékenységének növekedéséhez.
- Munkaerő megtartása: ha egy szervezet erős vállalati identitással rendelkezik az kedvező hatással lehet az alkalmazottakra is, hisz javíthatja a motivációt, a produktivitást és az elköteleződést, ami arra ösztönzi a munkatársakat, hogy a szervezet céljainak megvalósításáért dolgozzanak.

- Megkülönböztetés: egy olyan piacon, ahol erős a verseny a kiváló, tehetséges munkaerőért előnynek számít ha egy szervezet ki tud emelkedni a többi közül ismertségének és erős márkanevének köszönhetően.

4. A munkáltatói márkaépítés területei

A munkáltatói márkaépítésnek két területét határozhatjuk meg, egyrészt beszélhetünk a külső márkaépítésről, amelynek célja a potenciális munkatársak csábítása, azáltal hogy a vállalat pozitív képet alakít ki magáról a környezetben, másrészt a belső márka vagy identitás építéséről, amely a munkavállalói elköteleződést, hűséget hivatott kialakítani, építeni és erősíteni. Fontos megemlíteni, hogy azok a szervezetek lesznek igazán hitelesek, ahol a belső kép, a tartalom, az értékek összhangban vannak a környezet irányába kommunikált képpel.

Ahogy a bevezetőben már utaltam rá, ez a márkaépítési folyamat összetett feladat, közös munka eredménye, hisz nem csak a humánerőforrás osztály felel érte, szükség van támogatásra a menedzsment részéről és szükség van azon kommunikációs tevékenységek megtervezésére, kidolgozására, amelyek segítenek a külső és belső hírnév kialakításában, abban hogy célzottan, a megfelelő eszközöket, csatornákat alkalmazva juttassák el az üzeneteket a megfelelő csoportokhoz.

A következőkben azok a PR és kommunikációs eszközök kerülnek bemutatásra, amelyek elősegíthetik a munkáltatói márka kialakítását, építését és megerősítését. Előbb a belső hírnév kialakításával foglalkozom, hisz ahhoz, hogy valóban hiteles és erős külső márkát tudjon kialakítani egy szervezet szükségszerű az, hogy a megformált belső kép, a már meglévő munkatársak körében is kedvező legyen, ugyanis ők a vállalat állandó képviselői.

5. Belső hírnévépítés

A vállalatok gyakran küszködnek a munkaerő fluktuációval, a kevésbé elkötelezett, motiválatlan munkatársakkal, illetve a kiváló munkaerő megtartásával is. Vidéki környezetben ezek a problémák kiegészülnek még a szakember hiánnyal, és a gyengén képzett munkaerővel. A problémának számos társadalmi, gazdasági indokai is van, de nem szabad figyelmen kívül hagyni a kommunikációs jellegű okokat, éspedig azt, hogy sok esetben az alkalmazottak körében a szervezetről kialakított kép nem kedvező, nem tudnak azonosulni a célokkal, értékekkel, nem érzik fontosnak a munkájukat, vagy nem érzik magukat kellően megbecsültnek. Azaz legtöbbször a személyes tapasztalat, érzelmek, a benyomások határozzák meg az imázst. Ez a helyzet sok odafigyeléssel, tudatos szervezéssel és kommunikációval befolyásolható és kedvezően alakítható. A kisvállalkozások még előnyt is élvezhetnek, hisz sokkal egyszerűbb számukra a személyes kapcsolatokra odafigyelni, az egyéni igényeket és motivációkat megismerni.

Számos olyan kommunikációs tevékenység illetve PR eszköz alkalmazható annak érdekében, hogy a vállalat meg tudja tartani az értékes munkaerőt:

- a) *A vállalati arculat tartalmi elemeinek meghatározása:* A belső hírnévépítés első lépéseként a szervezeti identitás tartalmi elemeinek beazonosítására és meghatározására van szükség, hisz ha ezek nincsenek világosan, érthetően megfogalmazva nem is lehet azokat megjeleníteni, átadni, üzenetbe foglalni. Tartalmi elemek a szervezet szemlélete (filozófiája), a missziója, víziója (jövőképe és céljai) valamint a képviselt és fontosnak tartott értékek, amelyek mentén kifejti tevékenységét. Ezek az elemek már önmagukban is meghatározzák a szervezeti kultúrát, ami jelentősen befolyásolja a belső imázst. A meghatározás mellett azonban szükség van ezek megjelenítésére is a

mindennapokban (pl. kifüggesztett mottók, szabályzatok, jó tanácsok stb. formájában)

- b) *Hatékony menedzsmentkommunikáció:* Ide sorolható a vezetői illetve eligazító kommunikáció. Az alkalmazottak számára elengedhetetlenül fontosak a felettesüktől, a vezetőségtől származó információk, mert: segítenek eligazodni, ezek által ismerik meg a szabályokat, az értékeket, a normákat, aminek következtében kezd kialakulni a biztonságérzet. A vezetői információk által ismerik meg az elvárásokat, követelményeket is. (Nyárády és Szeles, 2005). A kommunikáció segítségével tudnak beilleszkedni a csoportba, közösségbe. A vezetőknek jelentős szerepük van abban, hogy az új munkatársak mennyire tudnak majd hatékonyan dolgozni és mennyire lesznek képesek azonosulni a szervezet által megjelölt célokkal. A beosztott és vezető közötti rendszeres és őszinte kommunikáció alapfeltétele az eredményes munkavégzésnek és nem utolsósorban a jó munkahelyi viszonyoknak.
- c) *Megfelelő információáramlás:* A hatékony munkavégzés érdekében ki kell alakítani egy jól működő belső információs rendszert, amely biztosítja az információáramlást minden irányba, úgy horizontálisan, mint vertikálisan. Információk nélkül döntésképtelen a vezető, se irányítani, se vezetni, se dönteni nem lehet ezek hiányában, de a munkavégzés is bonyolultabb, kevésbé hatékony, ha a munkatársakhoz nem jut el időben vagy megfelelő formában az információ. Közvetve hatással lehet a teljes munkakörnyezet megítélésére. Az hogy mennyire működik hatékonyan egy információs rendszer több tényező is befolyásolja, egyrészt a munkatársak információigénye (nem mindenki igényel ugyanakkora mennyiségű információt), az hogy milyen az információk tartalma, szövegezése (mennyire egyértelműek, érthetőek az üzenetek) és az alkalmazott kommunikációs csatorna (megfelelő-e, elérhető-e általa az adott csoport vagy személy). Használni kell a sajátos, belső kommunikációt segítő eszközöket, pl. intranet, belső hírlevelek és nyomtatványok, információs táblák, közös naptárak, értekezletek, eligazító beszélgetések stb.)
- d) *Mentor programok:* A gyorsabb, zökkenőmentesebb beilleszkedés érdekében hatékonyabbnak bizonyulnak az ún. mentor programok, amelyek részeként, a több tapasztalattal rendelkező kollégák segítik az új munkatársakat a betanulási időszakban, vagy akár a munkafolyamatok elsajátításában és begyakorlásában.
- e) *Társadalmilag felelős intézkedések (belső CSR):* A vállalaton belül a társadalmilag felelős gyakorlat főleg a munkavállalókat érinti, és olyan kérdésekre vonatkozik mint:
- Humán tőkébe való beruházás: jó eljárás az egész életen át tartó tanulást biztosító folyamatos képzés, a jó információáramlás, megfelelő fizetés, nemek közti egyenlőség betartása, betegekről való gondoskodás. Ez olyan eszköz, ami a vidéki vállalkozások számára szinte elengedhetetlen, hisz a saját munkatársak képzésével hosszútávon biztosítani tudják a vállalat versenyképességének is fenntartását, ugyanakkor a méltányos fizetés, a szociális segítségnyújtás olyan előnynek számít, ami elköteleződést alakíthat ki.
 - Baleset és munkavédelem: a védelem törvény által van biztosítva, a szervezeteknek azonban folyamatosan törekedniük kellene ennek a meghatározott színvonalnak a növelésére és a balesetek megelőzésére.
 - Munkakörnyezet módosítása (pl. magasabb biztonsági szint, környezetkímélő módszerek, energiahasználat csökkentése). A környezettudatosság egyre fontosabbá válik, főleg a fiatal generáció számára, ugyanakkor a vállalat számára is hosszú távon csökkenő költségeket jelent.

- Változások kezelése: a szervezeten belül felmerülő változtatások, struktúra átalakítások felelősségteljes végrehajtása. Figyelembe kell venni a változás által érintett személyek érdekeit.

De a hagyományos CSR tevékenységek is, amelyeknek külső kedvezményezettjei vannak hatással lehetnek a munkatársak véleményére. Nővekedhet a szervezet megbecsülése, az iránta kialakított hűség és elköteleződés, ha az olyan társadalmi ügyeket próbál megoldani, támogatni, amelyet az alkalmazottak is fontosnak tartanak, ami a közvetlen környezetük jobbá tételéhez vezet. Éppen ezért fontos bevonni a munkatársakat is abba a döntésbe, hogy a szervezet milyen ügyeket támogasson.

- f) *Változásmenedzsment*: A belső kommunikáció egy igen fontos, kiemelkedő területe. Az emberek általában nem szeretik a változásokat, tartanak az újtól, ragaszkodnak a már jól ismert, megszokott helyzetekhez, a munkahelyi rutinhoz. Éppen ezért ha lehet megpróbálják lassítani a változási folyamatokat csak hogy komfortzónájukban maradhassanak. Ha megfelelő a szervezeti kommunikáció, a változást hozó projektek sikeresek lehetnek, ha viszont nem az a bukáshoz és az alkalmazottak elidegenedéséhez vezethet. Ilyen esetekben a belső kommunikáció feladata az, hogy dolgozói (munkatársi) támogatást szerezzen a változáshoz. A változások kommunikációjának lépései (Sós, 2009):

- informálás: megértetni a változás szükségességét, egy olyan jövőképet ábrázolni, ami megmutatja a változás hasznosságát
- attitűd-kialakítás: a változásoknak vannak vesztesei és nyertesei, azt kell kommunikálni, hogy bejuthatnak a nyertesek közé, de ehhez szükség van a változások támogatására, akár áldozatok vállalásával is (új szakma tanulása, nehézségek elviselése stb.), mert hosszú távon mindez meg fog térülni személyesen is. Fontos hogy ezt az attitűdöt elsősorban a véleményvezéreknek alakítsuk ki
- személyes motiváció: fel kell mutatni az egyéni, személyes konkrét előnyöket, ami a változásból, és annak elfogadásából származik

- g) *Megfelelő munkakörnyezet biztosítása*: Az emberek többsége egyre több időt tölt a munkahelyén, mint az otthonában, így fontos szerepe lesz a munkakörnyezetnek, hisz az meghatározza a munkatársak hangulatát, a munkakedvet. A szervezetek már egy ideje versenyeznek egymással, hogy ki tud több „pluszt” nyújtani alkalmazottai számára (kényelmes irodák, modern berendezés, pihenő szobák, konyhák és étkező sarkok, szabadtéri felületek, mozgási lehetőségek biztosítása stb.). Ezek olyan előnyök, amelyek „megemelik a szervezet értékét”. A vidéki kis- és középvállalkozások nem tudják felvenni a versenyt a „trendi” multikkal ezen a szinten, de mégis fontos megteremteni a kényelmes, korszerű munkakörnyezetet a megfelelő munkaeszközökkel, mert így kevésbé válik vonzóvá egy nagyvárosi, divatos munkahely, főleg a fiatalok számára. A „pluszok” pedig különböző alternatívákkal ellensúlyozhatók (pl. sportbérletek biztosítása, közös étkezések, kávésarok stb.)

- h) *Közösségépítő tevékenységek*: A kedvező munkahelyi légkör egyik feltétele a csapatszellem. Ezt közös rendezvényekkel, eseményekkel, programokkal lehet megvalósítani, kialakítani. A szervezeti ünnepek jó alkalmat szolgálnak arra, hogy a munkatársak megismerjék a szervezet hagyományait, értékeit és azonosulni tudjanak azokkal. A közös, informális programok lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkatársak közvetlenebb módon, személyesebben is kapcsolatba kerüljenek és megismerjék egymást. A kis szervezetek esetében sokkal egyszerűbb megszervezni ezeket a tevékenységeket, és az alacsonyabb létszám miatt könnyebben alakíthatók ki csapatok.
- i) *Ösztönző magatartás a vezetés részéről*: Olyan munkahelyi légkört kell létrehozni, hogy mindenki kicsit sajátjának érezze a szervezetet, legyen

beavatva a dolgokba (ne csak a pénz motiválja, tudja hogy mi az amiért dolgozik, mi lesz munkájának eredménye), lehessen véleménye és beleszólása. Az ösztönzés három tényezős feladat (Nyárády és Szeles, 2005): értékük szerint kell megfizetni a dolgozókat, érezniük kell hogy fontosak a szervezet számára, fontos a munkájuk illetve az önállóság, olyan helyzetek alakítása, amelyekben önállóan dönthetnek.

- j) *Történetmesélés ereje:* A munkatársak sikertörténeteinek rögzítése és megjelenítése. Ez egyrészt ösztönzőleg hathat a munkaközösségre, másrészt, azáltal, hogy megismerkednek egymás személyes történeteivel közelebb hozhatja egymáshoz a tagokat, közösséget kovácsolhatnak.
- k) *Egyéb programok, intézkedések:* Szinte csak a kreativitás szab határt annak, hogy milyen programokat lehet igénybe venni annak érdekében, hogy jobb legyen a munkahelyi légkör, nagyobb legyen az elköteleződés és hogy a munkatársak értékesnek érzékeljék a munkahelyüket. A következőkben néhány ilyen példát ismertetek: programok amelyek megkönnyítik a gyermekvállalás környéki időszakot és az újra munkába állást; különböző önkéntes munkák népszerűsítése és támogatása; hozz egy munkatársat program, amely keretén belül a munkatársak tehetnek ajánlatokat a potenciális dolgozók kapcsán, belső pályázatok, versenyek meghirdetése stb.

A belső vállalati márka megerősítése, a hírnévpítés olyan folyamat, amellyel tudatosan kell foglalkozni, hiszen az elkötelezett munkatársak hűségesebbek a szervezethez, hatékonyabban végzik el munkájuk, hozzájárulnak ezáltal a szervezet teljesítménynövekedéséhez, és nem utolsósorban ők a leghitelesebb szóvivők. A környezet számára ők képviselik a szervezetet, az ők véleményük fogja meghatározni azt, hogy miként alakul a szervezet imázsa, a munkáltatói márka. Az erős munkáltatói márka kialakításának feltétele az erős belső imázs.

A tehetséges és értékes munkatársak megtartása a kisvállalkozások számára talán még fontosabb is mint a nagyok esetében, mert sokszor egy-egy kulcsemberen múlik a vállalat működése, és ha az kiesik nehéz fenntartani az egyensúly, éppen ezért törekedni kell arra, hogy a munkatársak hosszútávon kötelezzék el magukat a szervezett mellett. Ha számba vesszük a fentebb felsorolt eszközöket és módszereket megállapítható, hogy legtöbb nem igényel jelentős költségeket, sokkal inkább nyitottságot és korszerű szemléletet, amit a kisvállalkozások is meg tudnak engedni maguknak függetlenül attól hogy vidéken vagy nagyvárosi környezetben működnek.

Még akkor is, ha kisebb közösségekben jól működik a „szájról szájra” terjedés hagyománya, és a munkáltatói márka legjelentősebb befolyásoló tényezője a munkatársak véleménye lesz, ahhoz hogy a szervezetek elérjenek minden olyan potenciális személyt, aki értékes munkaerőnek bizonyulhat, a belső hírnévpítést ki kell egészíteni külső kommunikációs elemekkel is.

6. Külső hírnévpítés

A kommunikációs és PR tevékenységének elsődleges célja a szervezet általános hírnevének építése, ami nyilván fontos tényező a munkáltatói márka megítélésében is, azonban most csak azokat a külső kommunikációs tevékenységeket, illetve eszközöket emelem ki, amelyek célzottan a munkáltatói márkaépítést szolgálják.

- a) *Megkülönböztetés:* A márkaépítés alapvető követelménye a megkülönböztethetőség és beazonosíthatóság kialakítása a célcsoportok körében. Ahhoz, hogy egy szervezet, egy termék, vagy épp egy munkáltató erős márkanevvel bírjon olyan tulajdonságokat, sajátosságokat kell kiemelje üzeneteiben, amelyek megkülönböztetheti őt a konkurenciától, olyan egyedi tényezőket kell hangsúlyozzon, amivel mások nem rendelkeznek, vagy legalábbis nem azt emelik ki a márkakommunikáció során. A beazonosíthatóság is részben ettől függ, de van egy formai, vizuális oldala is.

A márkaépítés során egyaránt kell foglalkozni úgy a tartalmi, mint a formai résszel. Ha egy szervezet PR tevékenysége megfelelően működik, akkor eleve rendelkezik ezekkel az arculati elemekkel, a munkáltatói márkaépítéshez nem kell külön megalkotni a vizuális arculatot, viszont világosan meg kell fogalmazni, hogy mi az, ami megkülönbözteti más munkáltatóktól, miben más, milyen előnyökkel indul, ezt pedig üzenetek formájában kell eljuttatni a célközönséghez a megfelelő fórumokon keresztül (állásbörzék, álláshirdető oldalak, saját online felületek stb.)

- b) *Early engagement kialakítása:* A korai elköteleződés kialakítása egy olyan stratégia, amit már régóta alkalmaznak a termékek, szolgáltatások esetében, de a munkaerőpiacon még újszerűnek számít. A szervezetek már azelőtt megismertetik tevékenységüket és „megszerettetik” magukat a leendő munkavállalókkal mielőtt azok egyáltalán belépnének a munkaerőpiacra. Azokat a tehetséges fiatalokat akarják megszólítani és elérni, akik még a tanulási folyamatban vannak, de hamarosan értékes munkaerő válhat belőlük. Több eszköz is alkalmas lehet erre a célra, de a legelterjedtebbek ezek közül a szimulációs játékok, esettanulmány versenyek, amelyek arra is alkalmasak, hogy a legtehetségesebb fiatalokat szólítsák meg. A résztvevők számára kialakított Alumni programok pedig biztosíthatják a szervezet számára, hogy hosszabb távon kapcsolatban maradjon ezekkel a fiatalokkal. A gyakornoki programok működtetése szintén jó példa az early engagement kialakítására, nem ritka eset, hogy a munkáltatók így választják ki és nevelik ki leendő munkatársaikat.
- A kisebb, vidéken működő egyetemek gyakran küzdenek azzal a problémával, hogy nehezen találnak szakmai partnereket a gyakorlatorientált programjaikhoz vagy éppen kutatásaikhoz, így számukra is előnyös lehet a térségi vállalkozásokkal való együttműködés.
- c) *Stratégiai együttműködések oktatási intézményekkel:* Az említett gyakornoki programok, illetve különböző versenyek szervezése akkor működhet igazán hatékonyan, ha a szervezetek állandó kapcsolatban állnak az egyes közép- és felsőoktatási intézményekkel. A stratégiai együttműködés viszont nem csak a formális kapcsolattartásra vonatkozik, hanem kiterjedhet tartalmi kérdésekre is, pl. az tantervek, tananyagok olyan szintű módosítására, alakítására hogy azok igazodjanak a munkaerőpiaci kereslethez. Egy szoros stratégiai együttműködés eredménye lehet az, hogy az oktatási intézmények kifejezetten egy-egy szervezet vagy szakterület számára nevelnek ki utánpótlást. Ez működhet akár szakiskolák szintjén, de felsőoktatásban is.
- A tehetséges fiatalok támogatása (pl. ösztöndíjprogram, szakmai gyakorlat keretén belül) szintén segítheti a korai elköteleződést és a vállalatok számára pedig biztosítja a fiatal, jól képzett szakembereket. Ha biztos és vonzó munkahely várja a fiatalokat tanulmányaik elvégzése után kisebb a térség elhagyásának a lehetősége, így „ittthon lehet tartani” a tehetséges munkaerőt.
- d) *Aktív jelenlét:* A márkaépítés egyik alapelve az állandó jelenlét, még akkor is, ha már szert tett ismertségre, azt fenn kell tartani. Ez akkor is fontos egy szervezet számára, ha épp nem keres munkaerőt. Az állásbörzéken való részvétel nem csak a munkavállalók számára nyújt lehetőséget, hanem a szervezeteknek is ez egy megmutatkozási, pozicionálási lehetőség.
- e) *Hagyományos kommunikációs eszközök:* Az álláshirdetések közzétételére még mindig közkedvelt felületet nyújtanak a helyi újságok, rádiók, esetleg tv csatornák. A kommunikáció történhet hagyományos, fizetett reklámok, hirdetések formájában is, de PR cikkek, PR interjúk által is.
- f) *Saját online felületek:* A saját honlap és a különböző közösségi oldalakon való jelenlét ma már alapkövetelmény. Ezek a csatornák lehetőséget biztosítanak a vállalatok számára, hogy saját tartalmakat tegyenek közzé, hogy interakcióba lépjenek a célközönségükkel (akár leendő munkavállalókkal), hogy formálják jó hírnevüket, ehhez azonban szükséges az állandó jelenlét, a friss és minőségi tartalmak, valamint az aktív magatartás.

- g) *Karrier oldalak*: A legtöbb munkavállaló már nem a hagyományos felületeket (pl. újságok) veszi igénybe álláskeresés során, hanem a különböző álláshirdetési portálokon keresi a leendő munkaadóját. Emellett a szervezetek a saját online felületeiket (szervezeti honlap, szakmai közösségi hálózatok – lásd pl. LinkedIn) is alkalmazhatják arra, hogy álláshirdetéseket tegyenek közzé és tehetséges munkaerőt toborozzanak. Ezeknek az online felületeknek az egyik előnye, hogy célzott kommunikációt lehet folytatni, kisebb lesz a meddőszórás, csak azokhoz jut el az üzenet, akik a szervezet által meghatározott szegmensbe tartoznak.
- h) *Álláshirdetések*: A humán erőforrás szakemberek egyik fő feladatuként szokták megjelölni az álláshirdetések megfogalmazását, de kommunikációs szempontból is érdemes megvizsgálni azt, hogy milyen a jó álláshirdetés. Egyrészt a legjobb jelentkezők érdeklődését kelti fel, másrészt kizárja azokat, akik nem célcsoport. Az álláshirdetésre úgy tekinthetünk, mint egy hagyományos reklámhirdetésre, annyi különbséggel, hogy itt nem termékeket, szolgáltatásokat kínálnak, hanem állásokat. A termékmarketing célja az, hogy a beazonosított és kijelölt vásárlói szegmenst megszólítsa és meggyőzze a termék előnyeiről, vásárlásra buzdítsa. Az álláshirdetések is akkor lesznek hatékonyak, ha a célcsoport felismeri, hogy a hirdetés neki szól, és olyan ajánlatot kínál, ami felkelti az érdeklődését, mert úgy érzékeli, hogy előnye származhat belőle. Fontos szempont, hogy a megfogalmazás stílusa, hangvétele, formája tükrözze a szervezeti kultúrát, ez sokmindent elmond a leendő munkavállalóknak, tartalmi szempontból kerülni kell a túl általános megfogalmazásokat, a standard szófordulatokat, a kulcsszavakat, az adott szakmában használatos speciális kifejezések használatával sokkal jobban meg lehet szűrni az alkalmas munkaerőt.
- i) *Társadalmi felelősségvállalási programok (CSR)*: „A vállalati társadalmi felelősségvállalás egy folyamatos elkötelezettség, amelyet a cégek annak érdekében vállalnak, hogy hozzájáruljanak a fenntartható gazdasági fejlődéshez, annak érdekében, hogy javítsák munkavállalóik, azok családja, a helyi közösség és a társadalom életminőségét.”⁴ Egy szervezeti magatartási formaként definiálható, amely a társadalom életét könnyebbé tevő aktivitást jelent. A vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezetvédelmi szempontokat építenek be üzleti tervükbe. A CSR programok jellege, típusa sok esetben utal a szervezet által fontosnak tartott értékekre, ugyanakkor lehetőségként is értelmezhetők, hisz így a szervezetek tetteikkel is bizonyítani tudják mindazt, amit üzeneteikben megfogalmaznak. A munkáltatói márkának értékes eleme lehet a CSR, olyan többletet nyújt, ami által megkülönböztethetővé válik. A kisvállalatok ugyan nem tudnak nagy, országos közösségi projekteket támogatni, de a helyi jellegű önkéntes programokkal, helyi ügyek népszerűsítésével, támogatásával könnyen kivívhatják maguknak a közösség támogatását és pozitív megítélését.
- j) *A „szervezet arcai” programok*: A szervezetet a leghitelesebben a saját alkalmazottai tudják képviselni a külső kommunikációban is. A munkatársak történeteinek megosztása szöveges vagy audiovizuális formában közérdeklődésre tarthat számot. De a hivatalos kommunikációban, kampányokban is az üzenetek sokkal hitelesebbek és valóságosabbnak tűnnek, ha azt a szervezet alkalmazottai mondják.

7. Összefoglalás

A szervezetek külső és belső hírnévpépítését segítő eszközök nagyon sokfélék, változatosak, több tényező is meghatározza, hogy ezek közül melyek azok, amit egy-

⁴ Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért (WBCSD)

egy esetben érdemes alkalmazni. Azonban a cél minden esetben ugyanaz, egyrészt elkötelezett, elégedett munkatársak, másrészt kedvező társadalmi megítélés. Ez vezet az erős munkáltatói márkához.

A munkáltatói márka kialakítása, megerősítése és fenntartása komplex és hosszú távú folyamat, a szervezeti stratégia részévé kell váljon, ahhoz hogy hatékony lehessen, összehangolt munkát, tervezést igényel, de ha sikerül megvalósítani olyan többletértéket kölcsönöz a szervezetnek, amely által fejlődőképessé lesz, növekedhet a teljesítménye és hatékonysága.

A tanulmányban ismertetett gyakorlati eszközök bizonyítják azt, hogy a megfelelő szervezéssel és szemléletmóddal a kis- és középvállalkozások is felvehetik a harcot a nagyokkal a munkaerőpiacon a tehetségek vonzásában és megtartásában. Ezek a vállalatok is rendelkezhetnek számos olyan előnnyel, megkülönböztető tényezővel, ami egyedivé, vonzóvá teheti őket a munkavállalók körében, de ehhez szükséges ezen tényezők beazonosítása és megfelelő megjelenítése, kommunikálása úgy a belső, mint a külső környezetben.

Felhasznált irodalom

- [1.] Ambler, T., Barrow, S. (1996): *The employer brand*. The Journal of Brand Management, 4. szám: p.185–206.
- [2.] Barrow, S., Ambler, T. (2016): The employer brand: Origins of brand equity.
- [3.] Backhaus, K., Tikoo, S. (2004): *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9. évf., 5. szám: p. 501 – 517.
- [4.] Horváth D. – Bauer A. (2013): *Marketingkommunikáció. Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [5.] Jonze, J., Öster, H. (2013): *Employer Branding in Human Resources-Management. The Importance of Recruiting and Retaining Employees*. Upsala Universitet
- [6.] Kajos A., Bálint B. (2014): *A marketingszemlélet és a HR találkozási pontok a munkáltatói márkáépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai*. Vezetéstudomány XLV. évf., 6. szám, p.69-79.
- [7.] Kotler, P. (1998): *Marketing management – Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [8.] Kunterth, B., Mosley, R. (2011): *Applying employer brand management to employee engagement*. Strategic HR Review, 10. évf., 3. szám: p. 19 – 26.
- [9.] Neumeier, M. (2006): *The Brand Gap – How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design* New Riders, Pearson Education, Berkeley, California
- [10.] Nyárádi G., Szeles P. (2005): *Public Relations I. + II.* Perfect Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság
- [11.] Olins, W. (2004): *A márkák – A márkák világa, a világ márkái*. József Attila Művelődési Központ – British Council, Budapest
- [12.] Sós P. J. (2009): *Mindennapi PR-ünk. Gyakorlati Public Relations*. B. Swan Partners, Budapest
- [13.] Szeles P. (2001): *Arculatelmélet: A hírnév ereje*. Alapítvány a Public Relations Fejlesztéséért, Budapest

Diplomás pályakezdekők kiválasztása során alkalmazott vállalati gyakorlatok

Tóthné Téglás Tünde

Tanárságéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A vállalatok emberi erőforrásgazdálkodási gyakorlatában régóta ismert a kompetenciákra épülő gondolkodás, amely a munkaerőállomány minőségi aspektusaira irányítja a figyelmet. Széleskörű szakirodalom áll rendelkezésre az elmúlt évtizedek munkáiból, amely a „hatékony” munkavállalói kompetenciagazdálkodáshoz szükséges eszközöket, megoldásokat bemutatja. A munkaerőpiaci felmérésekben feltárt legújabb képzési és tehetségfejlesztési programok is általában erre a módszertanra épülnek a vállalati gyakorlatokban. Ugyanakkor arról, hogy a kompetencia alapú HRM munka alapját jelentő munkavállalói kompetenciaelvárásokat hogyan határozzák meg a vállalatok, és milyen mértékben épül be mindez a szervezet mindennapi működésébe, már kevesebbet tudunk. Kvalitatív kutatásunkban ezen vállalati gyakorlatokat vizsgáltuk, a frissdiplomások kiválasztása során alkalmazott eszközök, szempontok és gondolkodásmódok feltárásával.

Kulcsszavak: kompetencia alapú HRM, munkaerőkiválasztás, kompetenciaelvárások, frissdiplomások munkába állása

1. Elméleti háttér

Az emberi erőforrásmenedzsment (továbbiakban HRM) működésének felépítésére többféle modell és gyakorlat létezik, amelyeket a szervezetek az eltérő szituációkban alkalmazhatnak. (Armstrong, 2006) Kutatásaink során azon modellek vizsgálatával foglalkozunk, amelyek a munkavállalókkal szembeni követelmények meghatározásához kapcsolódnak, azaz a munkakörelemzésre és a kompetenciamodellekre épülő emberi erőforrásgazdálkodási modellekkel. Sanchez és Levine (2009) kiemelik, hogy sok szervezet lecserélte az emberi erőforrásgazdálkodása során a hagyományos munkakörelemzés (job analysis) alkalmazását a kompetenciamodellek (competency modelling) módszertanára. A kompetencia alapú megközelítés terjedését a HRM gyakorlatát bemutató szakkönyvek is elismerik (Armstrong, 2003, Henczi-Zöllei, 2007, Csiszárík-Kocsir et.al, 2009), és a munkaerőpiaci felmérések is „bizonyítják” gyakorlati terjedését (PwC, 2014, Manpower, 2013, Poór et al., 2017). Mindezek ellenére több emberi erőforrásgazdálkodással foglalkozó szakkönyv logikája is a munkakörelemzésre épül (Noe et al., 2012, Baron et al., 1999). A kutatók között valójában nincs egyértelmű konszenzus abban a kérdésben, hogy a munkakörelemzés vagy a kompetenciamodellek biztosítanak kedvezőbb kiindulópontot az eredményes emberi erőforrásgazdálkodás számára.

Sanchez és Levine (2009) a hagyományos munkakörértékelés és a kompetenciamodellek összehasonlítását végezték el. A két megközelítés két alapvetően eltérő kiindulópontot ad a HRM munkában, bár az is megfigyelhető, hogy a határok kezdenek elmosódni. Schippmann és szerzőtársai (2000) azonban kiemelik, hogy a kompetenciamodellek kapcsolata erősebb az üzleti célokkal és a másik módszertanhoz képest rugalmasabb, így annak alkalmazása változó környezetben eredményesebb. Sanchez és Levine (2009) hat szempont szerint hasonlította össze a két módszertant. (1. táblázat) A kompetenciamodellek a hagyományos munkakörelemzésekhez képest erőteljesebben irányítják a figyelmet azokra a makrogazdaságban tapasztalható változásokra a kritikus sikertényezők azonosítása és

a szervezeti teljesítmény, a stratégia szempontjából is. A szervezetek azt remélik, hogy a megfogalmazott kompetenciák „kihangsúlyozzák” és így egyértelművé teszik a munkavállalók számára azokat a szempontokat, amelyeket elvárnak és amelyek mentén jutalmaznak őket (Bencsik et al., 2016). A hangsúly ebben a megközelítésben azon van, ahogy a szervezet a tagjai felé a stratégiai célokhoz való hozzájárulását megfogalmazza, a munkavállalók szerepét meghatározza ennek teljesítésében. Schippman és szerzőtársai (2000) rámutatnak, hogy a kompetenciamodellek annak köszönhetően képesek a munkavállalók viselkedését a stratégiának megfelelően befolyásolni, hogy összekapcsolják a munkavállalók mindennapi viselkedését a szervezet tágabb célkitűzéseivel (Bencsik et al., 2014). A kompetenciamodellek ezenkívül egyértelműen és az alkalmazottak számára érthetően képesek közvetíteni a követelményeket azáltal, hogy leszűkíti a figyelmet a fontos szempontokra és átfogó kategóriákat használ. Ezzel szemben a munkakörelemzések általában hosszú feladatlistát és nehezen érthető pszichológiai fogalmakat tartalmaznak, amelyek ezen tartalmak mélyebb ismeretét feltételezik.

<i>Szempontok</i>	<i>Hagyományos munkakörelemzés</i>	<i>Kompetencia modellek</i>
Célkitűzés	Viselkedés leírása	Viselkedés befolyásolása
Munkakör értelmezése	Külső szemlélő által leírható dolog	Egy szerep, amit „megélünk”, értelmezzünk
Fókusz	Munkakör	Szervezet
Idő orientáció	Múlt	Jövő
Teljesítmény szintje	Tipikus, átlagos	Maximum, kimagasló
Mérési megközelítés	Rejtett személyiségvonások	Szervezeti mérés

1. Táblázat: A hagyományos munkakörelemzés és a kompetenciaelemzés összehasonlítása

Forrás: Sanchez, Levine (2009) alapján

Simon (2006) meghatározásában a kompetencia „alapvetően az, amit egy munkakörben a legjobban teljesítők a leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek”. (Simon, 2006, 4.o.) Boyatzis (1982) megfogalmazásában a munkakörben tapasztalható hatékony teljesítmény olyan, a munkakörben elvárt speciális eredmény (kimenet), amely különleges akciók révén érhető el, és összhangban áll a szervezeti környezetével (erősíti a szervezeti folyamatokat, kereteket és elképzeléseket). Boyatzis komplex modelljében (1. ábra) tehát a hatékony teljesítmény különböző akciókban és viselkedésben nyilvánul meg, amely a munkaköri követelmények (mit kell tennie az egyénnek), a szervezeti környezet (hogyan kell ellátni a feladatát) és az egyéni kompetenciák (miért éppen úgy cselekszik) kölcsönhatásában jön létre. Amennyiben ezen tényezők között összhang van, ez valószínűsíti a hatékony teljesítményt. Ez a meghatározás tulajdonképpen az egyén kompetenciái, munkakörben szükséges kompetenciák és a szervezeti feltételek szoros összhangját, kapcsolatát fogalmazza meg, mely a gyakorlatban is jól megfigyelhető.



1. ábra: A hatékony teljesítmény modellje

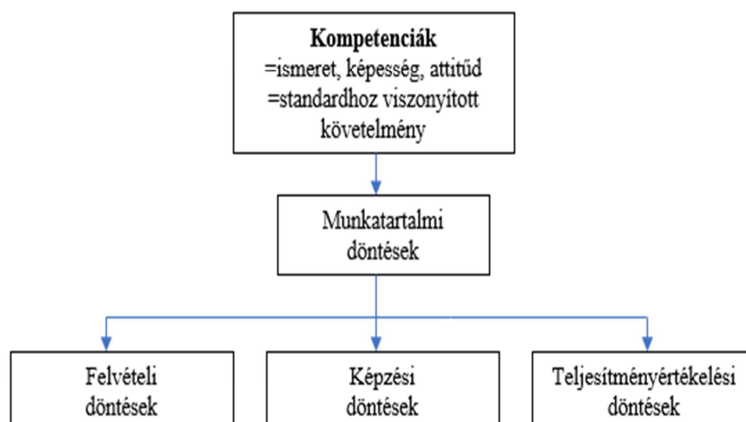
Forrás: Boyatzis, 1982

A kompetencia alapú megközelítések közti eltérések elsősorban abban mutatkoznak, hogy a munkahelyi teljesítményt hogyan definiálják a betöltő személy, a munkakör és a szervezet kapcsolatában. Az átfogó megközelítések mindhárom szempontot fontosnak tekintik. Mohácsi (2003) ezek alapján háromszintű kompetenciamodellt különböztet meg, melynek alkalmazása a szervezetekben eltérően történhet. A 2. táblázat azt mutatja, hogy a kompetenciamodell kidolgozása miből indul ki és milyen hozzáadott értéket képvisel a vállalat számára. Előfordulhat, hogy egy vállalat mindhárom típusú modellt használja, de az is lehet, hogy csak egyet használ közülük. Mindez attól függ, hogy milyen céllal vezeti be a kompetenciamodellt a szervezet. Miller és szerzőtársai a kompetenciák használatát a szervezetekben két hatása miatt is indokolhatónak tartja. Az egyik az az, hogy a kompetenciák az értékelés, fejlesztés, kiválasztás és egyéb személyügyi tevékenység alapjául szolgál. A másik pedig az, hogy az egyéni kompetenciák a szervezeti értékek megfogalmazásában is szerepet játszik. (Armstrong, 2006, 163.o. alapján)

<i>Forrás</i>	<i>Kompetenciák</i>	<i>Hozzáadott érték</i>
Üzleti stratégia és értékek	Kulcskompetenciák	Versenyelőny és megosztott értékek
Közös, gyakori követelmények	Általános kompetenciák	Következetesség, konzisztencia
Szakmai tudás	Funkcionális kompetenciák	Kimagasló teljesítmény

1. táblázat: Kompetenciamodellek típusai Mohácsi (2003) alapján

A kompetenciák alkalmazhatóak az EEM egyes területein elkülönülten és teljes körűen is, munkaköri kompetencia-modellekre épülő emberi erőforrás menedzsment (kompetenciamentedzsment) felépítésével. Mohácsi (2003) a kompetenciamodellek alkalmazásának legfontosabb előnyeként azt nevezte meg, hogy a legerőteljesebb kultúraváltási eszköz, amely elősegíti a szervezet stratégiájának megvalósítását. A vállalat stratégiájához szükséges kritikus sikertényezők mellett a stratégia megvalósítását leginkább befolyásoló munkakörök meghatározását is kiemelte, amely lehetővé teszi, hogy a kulcsmunkakörökbe a legkiválóbb embereket alkalmazza a vállalat. Kiemelte ezen kívül azt is, hogy a rendszer egységes nyelvezete, felépítése integrált emberi erőforrásgazdálkodást tesz lehetővé. A „pontosabb” célzásnak köszönhetően költséget takarít meg a szervezet számára tekintettel arra, hogy csak a lényeges szempontokra fókuszál, és hozzájárul a legjobb szakemberek megszerzéséhez. Ezenkívül az emberi erőforrásgazdálkodás bármely területén alkalmazható, felhasználóbarát, a legfontosabb viselkedésekre egyértelműen koncentrál, széleskörű összehasonlításokat tesz lehetővé és fejlesztésorientált megközelítést biztosít az emberi erőforrásgazdálkodási munkában. Ugyanakkor arra is rámutat (Mohácsi, 2004), hogy a kompetenciamodellek bevezetése nagyon alapos előkészítést igényel, amely során elengedhetetlen a menedzsment elkötelezettsége, az érintettek széleskörű bevonása és a folyamatos kommunikáció a szervezeten belül. Mindez időigényes és költséggel jár. Klein (2004) meghatározásában a kompetencia modellekre a következő feltételeknek kell érvényesülni: viselkedéshez kötött, megfigyelhető, különálló, felhasználóbarát, és tervező. A kompetenciamodellek alapvető célja, hogy biztosítsa a teljesítményt és ez alapján a jövőbeli teljesítmény bejósolható legyen. A vállalati gyakorlatban a munkáltatók olyan ismérvek meghatározására törekednek, amelyek viselkedésmódokkal, magatartásformákkal leírhatók, valamint a szervezet tagjai számára érthetőek, azonos jelentéssel bírnak (Kosár et al, 2017). A szervezet által megfogalmazott kompetenciák ilyen formán tudatos emberi erőforrás gazdálkodást tesznek lehetővé. (Armstrong 2003, Shippman et al 2000, Koncz 2004, Henczi-Zöllei 2008; Mohácsi 2004) A kompetenciamodellek készülhetnek szervezetszintű csoportokra, egész szervezetekre, szervezeti szintekre (pl. felsővezetők, középvezetők, munkatársak) vagy munkaköri csoportokra (egy kulcsfontosságú munkakörre, mint pl. az értékesítők esetében). Azt azonban, hogy egy adott szervezetben alkalmazott kompetencia modell valóban „élővé”, hasznossá válik-e, annak szakszerű kidolgozása és bevezetése határozza meg.



2. Ábra: A kompetenciák felhasználása a munkatartalmi döntések során

Forrás: Simon, 2006

„A kompetenciamenedzsment kompetencialapú emberi erőforrás-menedzsment jelentéssel bír... a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, amely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-készlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.” (Henczi-Zöllei, 2007, 43.o.) Simon (2006) a kompetenciák szervezeten belüli alkalmazását három munkatartalmi döntésben határozza meg. (2. ábra) A kompetenciák felhasználása a munkáltatók felvételi folyamatában a leggyakoribb, mivel a kompetenciák egyértelműbbé teszik a kiválasztási szempontokat. A pályázók mérésére a korábban fel sorolt módszerek alkalmazhatók. Erősíti a kompetenciák húzóerejét, ha fejlesztési programokat és értékelési rendszereket is hozzákapsolunk. A kompetenciák fejlesztése a tanulás tágabb értelmezését feltételezi, amely annak elismerésére épül, hogy folyamatosan tanulunk. Kompetencia készletünk folyamatosan bővül munkahelyi és személyes tapasztalataink alapján. Fontos azonban a folyamat tudatosságát hangsúlyozni. A kompetencia alapú fejlesztés szerepe abban nyilvánul meg, hogy segít annak pontosabb meghatározásában, hogy miben kell fejlődünk. Az egyén részéről mindez tehát egy tudatos önképzést, a vezető részéről pedig egy új szerepkör (a vezető, mint tanár) betöltését igényli. A szervezett képzésekkel szemben támasztott új követelmény a változatos formában szervezett, az igényekhez szorosan illeszkedő, gyakorlatorientált programok kidolgozása, amely képes szintetizálni az informális és a formális képzési eredményeket. A teljesítményértékelési rendszer rendszeres alkalmazat biztosíthat a kompetenciák alkalmazásának nyomon követésére, értékelésére és az eredeti modell szükséges korrekciójára is.

2. Kutatás célja és módszertana

Feltáró kutatásunkban a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szemben támasztott elvárásait és a pályakezdők felvétele során alkalmazott kiválasztási gyakorlatait kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásuk tükrében vizsgáltuk. Kvalitatív vizsgálatunkban a gazdasági és műszaki végzettséggel rendelkező diplomás pályakezdőket aktívan kereső munkáltatók kiválasztási szakembereit kérdeztük strukturált mélyinterjú formájában. (Tóthné Téglás – Hlédik, 2018) Vizsgálataink során arra kerestük a választ, milyen elvárások fogalmazódnak meg a diplomás fiatal

munkavállalókkal szemben, hogyan rendeződnek ezek a kompetenciaelvárások a munkáltatók gondolkodásában, és milyen módon épül erre a vállalat HRM gyakorlata.

Kvalitatív kutatásunkban a szervezetek pályakezdők felvétele során kialakított HRM gyakorlatait öt kutatási kérdés mentén elemeztük:

- [1] Milyen módon kerülhetnek diplomás pályakezdők a szervezetbe?
- [2] Ki és hogyan állítja össze a pályakezdőkkel szembeni követelményeket a szervezetben?
- [3] Hogyan zajlik a kiválasztási folyamat, milyen kiválasztási eszközöket használnak a vállalati gyakorlatban?
- [4] Hogyan rendeződnek a kompetenciaelvárások a döntéshozók gondolkodásában?
- [5] Milyen módon támogatja a szervezet a személyes kompetenciák fejlesztését, meglétét?

A mindennapi vállalati gyakorlatban a munkáltatók a munkavállalókkal szembeni elvárásait különbözőképpen határozhatják meg. Van ahol a szakmai vezető egyéni hatáskörébe tartozik, és van ahol széleskörű vállalati egyeztetésnek, döntésnek megfelelően alakítják a munkavállalókkal szembeni követelményeket. A vállalati gyakorlatok nagyon eltérők lehetnek ebben a tekintetben, amely azonban jelentősen meghatározhatja, hogy milyen szintű elvárásokat támasztanak és mennyire egységes a gondolkodásuk ezekben a kérdésekben. A munkavállalókkal szemben tapasztalható kompetenciaelvárások ezen kívül a kiválasztási, képzési folyamatban, valamint az adott munkateljesítmény megvalósulása során különbözőképpen határozzák meg az adott munkavállaló sikerességét. Amennyiben egy HR szakértőt arra kérünk, hogy ítélje meg mennyire fontos egy adott kompetencia egy munkavállaló sikeressége szempontjából, bizonytalan, hogy vajon a kompetencia hasznosításának mely szakaszában kulcsfontosságú szempontot határozott meg. A kompetenciaelvárások a vállalati gondolkodásban összetettebb formában rendeződnek. A kutatási program újdonsága éppen az, hogy a frissdiplomásokkal szemben a munkáltatók által támasztott kompetenciaelvárásokat nem önmagában vizsgálja, hanem a vállalati HRM gyakorlat és kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásuk tükrében. Vizsgálataink kiindulópontja, hogy a munkáltatók által támasztott személyes kompetenciaelvárások valós tartalmát és rendszerét a szervezet ezzel kapcsolatos gondolkodásának megértésével összhangban lehet megérteni.

Kutatásaink során (Tóthné Téglás - Hlédik, 2014) kizárólag a felsőfokú végzettséget igénylő pályakezdőkkel szembeni elvárások vizsgálatára fókuszáltunk, mivel a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben érezhető elsősorban a tehetséges munkavállalókkal kapcsolatos hiány a munkaerőpiacokon (Manpower, 2016; PwC, 2017; CEDEFOP, 2018). Ezen belül a pályakezdő munkavállalók köre homogénebb csoport a tapasztalt munkavállalókhöz képest. A frissdiplomások munkába állása során feltehetően a munkáltatók egy bizonyos türelmi idővel gondolkoznak mielőtt önálló felelősségteljes munkakörbe helyezik őket. Ennek köszönhetően a belépési és betanulási szakasz egyértelműen szétválasztható, ami a kiválasztás-képzés közti átváltással kapcsolatos gondolkodásra is rámutathatnak, és a pályakezdők esetében a munkavállalói általános elvárások feltételezhetően „tisztábban” megfigyelhetők. Sok esetben a vállalatok diplomás pályakezdők kiválasztására és integrálására külön programot alakítanak ki, így ezzel kapcsolatban pontosabb képet kaphatunk munkavállalókkal szembeni preferenciáik és HRM gyakorlatukkal kapcsolatban.

A kutatás célcsoportja a vállalatok kiválasztással foglalkozó munkatársai voltak, elsősorban emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek (továbbiakban HR szakemberek), vezetők, felsővezetők. Olyan vállalatok képviselőivel végeztünk interjút, ahol gazdasági és/vagy műszaki felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdőket foglalkoztatnak, és több éves tapasztalatuk van diplomás pályakezdők

kiválasztásában és alkalmazásában. Az interjúk átlagos hossza 60 perc volt. Az interjúk a válaszadók munkahelyén készült, előre egyeztetett időpont után. A mintánkba (N=24) került vállalatok méret, tulajdonosi szerkezet és iparági besorolás alapján is vegyes összetételű, amely a munkáltatói gondolkodás szélesebb mintázatának feltárását tette lehetővé. Egy vállalatból egy interjúalanyt kérdeztünk. A kutatást az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdálkodástudományi Karának támogatásával kérdezőbiztosok bevonásával készült. Az elemzést az interjúátiratokból tartalomelemzéssel végeztük a szubjektívítés csökkentése érdekében két kutató részvételével.

3. Kutatási eredmények

Mélyinterjúk kutatásunkban a pályakezdők alkalmazását elsősorban a fiatalok rugalmassága, jó alkalmazkodó képessége, lelkesedése és nyitottsága miatt tartják előnyösnek a felmérésben részt vett cégek, *„Bennük ott van az, hogy le akarnak tenni valamit az asztalra”*, *„nagyon lelkesek”* és *„jobban hajlítható még a tudásuk”*, fogalmazták meg az interjúalanyok. Többen említették az újító ötleteket, a friss szemmel meglátott javaslatokat, amit a friss tudással rendelkező fiatalok behozhatnak a vállalat életébe. *„Új szemléletmód, az innovatív gondolkodás, megkérdőjeleznek, meg mernek kérdőjelezni dolgokat”* sőt *„egy kicsit meg-challenge-li a többi embert is, egy kicsit felszínre hozza a versenyszellemet, hogy: Jé, hát ő ezt is tanulta?”*, teszi hozzá egy gyógyszeripari cég képviselője. Voltak, akik a költséghatékonyságot is kiemelték.

Diplomás pályakezdők számára kínált „bejutási utak”

Mélyinterjúk felmérés eredményei alapján **a pályakezdő diplomás fiatalok számára a vállalatok háromféle lehetőséget nyújtanak**. A fiatalokat gyakran már tanulmányaik alatt *„beugró”* pozíciókba vagy gyakornoki programra veszik fel a vállalatok, és a későbbiekben innen léphetnek tovább a vállalaton belül magasabb pozíciókba. A harmadik lehetőséget azok a vállalatok kínálják, amelyek a tehetségek felkutatására törekedve az utánpótlás-nevelő programjukba keresnek fiatalokat. Ugyanakkor a megüresedett pozíciókba a vállalatok gyakran inkább tapasztaltabb munkavállalókat keresnek, nem tudnak pályakezdőt alkalmazni.

Azoknál a vállalatoknál, amelyekben úgy nevezett *„beugró”* pozíciókba vesznek fel még a végzés előtt álló fiatalokat, általában egyszerűbb adminisztratív feladatokat kell ellátnia a fiatal munkavállalóknak, vagy asszisztensi pozícióba kerülnek. Sok utolsó éves hallgatót alkalmaznak a call centerekben és ügyfélszolgálati munkakörökben is. A későbbiekben innen biztosítanak továbblépési lehetőségeket a jó teljesítményt nyújtó fiatalok számára.

A megkérdezett vállalatok közül többen arról számoltak be, hogy gyakornoki programokon keresztül vesz fel pályakezdőket, áthidalva ezzel a pályakezdők gyakorlati hiányosságait. A felmérésben részt vett multinacionális vállalatnál és műszaki területen dolgozó vállalatoknál több szakterületen is kerülhetnek pályakezdők vagy végzés előtt álló diákok a csapatba, ahol idővel egyre nehezebb feladatokat ellátva hosszú távon szakértővé válhatnak. *„Azt figyeljük, hogy jók legyenek az arányok, de az esetek többségében alulról kell pótolni, lehetőség szerint alulról. Akkor itt szocializálódik, itt nevelkedik, ezeket a rendszereket tudja. Tehát alulról.”* (mérnökiroda vezetője)

Voltak, akik utánpótlás-nevelési cézzal hirdetik pályakezdők számára pozíciókat. Az ilyen gyakorlatot folytató nagyobb vállalatoknál *„bevett”* gyakorlat, hogy évről

évre meghirdetik az ún. trainee pozíciókat, amelyekre limitált a belépés, a tehetségesebb fiatalokat keresik, és tudatosan alakítják a betanulásukat. *„Az volt mindig az elképzelés, hogy egy ezerkétszáz fős vállalat az elég nagy, és fontosabb az, hogy tehetséges legyen, és az egy év alatt majd kialakul, hogy hol. És az volt a tapasztalat, ..., hogy annyira megszerették a traineeeket, hogy nehéz volt őket bent tartani a rotációba, ...az osztályon is marasztalták.”* (nagyvállalat HR vezetője) A kisebb szervezetek képviselői rugalmasabb gyakorlatot folytatnak, egy tehetséges pályázó esetén akár átszabják a pozíciót. Egy informatikai termékeket forgalmazó cég képviselője így fogalmazott, *„mindenki annyit csinál a munkaköréből, amennyit megálmodott”*.

A pályakezdők alkalmazása a megüresedett pozíciók esetében viszonylag ritkábban fordul elő. *„Iparágunk is azt követeli meg tőlünk, hogy mindig a versenytársak előtt járjunk és egy nagyon komoly szaktudással, felkészültséggel rendelkezünk”* emeli ki egy multinacionális vállalat képviselője. Az erős versenyben, valamint a szoros létszámgazdálkodásnak köszönhetően gyakran *„minél hamarabb harcra vethető embereket”* keresnek a vállalatok, mivel *„hirtelen, gyorsan terület teljesítést kell csinálni, és nem maradhat terület paragon sokáig”*, fogalmaznak az interjúalanyok.

Pályakezdőkkel szemben támasztott követelmények meghatározása

A pályakezdőkkel szemben támasztott követelmények meghatározásával kapcsolatban a megkérdezett vállalatok négyféle gyakorlatról számoltak be. Sok esetben a szakmai vezetők állítják össze az elsősorban "pozíciófüggő" elvárásokat. Van, ahol a HR szakterület ehhez „hozzáteszi” a vállalati beilleszkedést biztosító követelményeket, és van ahol az elvárások azonos értelmezése kompetenciakatalógust is használnak. A kutatásban részt vett vállalatok közül volt két olyan, amely a szervezeten belül erről folytatott kommunikációnak köszönhetően egységes vállalati kompetenciaelvárásokról számolt be, amelyeket nemcsak a kiválasztás során, hanem a fejlesztésben is használnak.

A meghirdetett pozícióval kapcsolatos követelményeket sok esetben az *”üzleti terület”* határozza meg, a követelmények meghatározása kizárólag az ő tapasztalataikra épül: *„...a terület vezetőinek már a sok éves tapasztalat után, már a fejükben megvan az a kompetencia készlet, amiket ők elvárnak, és az, hogy már sok gyakornoknak látták a fejlődését, pályakezdőknek a fejlődését. Hogy mi az, ami elvárható.”* Azoknál a cégeknél, ahol a cég működése a projektekre épül, ott az aktuális feladatok alapján határozzák meg a követelményeket, *„van egy projekt, ez kell bele, ezek a kompetenciák kellene.”*

A kiválasztással foglalkozó HR szakemberek között voltak, akik arról számoltak be, hogy a szakmai vezetőket ők segítik ebben a munkában, *„hogy valóban ne csak technikai, hanem soft skill oldalról is meglegyenek ezek az elvárt készségek”*. Ezekben a szervezetekben a HR szakértő teszi hozzá azokat az általános munkavállalói elvárásokat, amelyek az adott vállalaton belüli érvényesüléshez, beilleszkedéshez szükségesek.

A megkérdezett vállalatok egy része tudatosan áll a kiválasztási döntésekhez, alaposan előkészítve a döntést olyan letisztult követelményeket ír ki az álláshirdetéseiben, amelyeket valóban fontosnak tart a szervezet, *„nem csinálunk felesleges köröket magunknak sem, hiszen egyre kevesebb az erőforrásunk”*. Átgondoltabb döntésre utal két cég esetében az, hogy a követelmények kialakításakor kompetenciamátrixot készítenek, vagy az, hogy a cég által összeállított kompetenciakatalógus áll rendelkezésre az elvárások egységes értelmezése érdekében.

A kutatásban részt vettek között voltak olyan vállalatok is, amelyek egységes vállalati kompetenciaelvárásokat alakítottak ki. *„Nemcsak jól hangzó szlogenek, hanem a mi*

vállalatunk tényleg hangsúlyt fektet ezeknek a viselkedéseknek vagy kompetenciáknak a meglétére, fejlesztésére. A saját munkavállalók esetében is, illetve amikor új munkatársat keresünk”. (egy nagyvállalat HR szakembere) Más arról számolt be, hogy a „meghatározott kompetenciákat közösen állítottuk össze a vezetőkkel”, amelyekről évről évre a vállalat különböző fórumain folynak egyeztetések azok tartalmát és szerepét pontosítva a szervezet életében.

A kompetencia fogalmakkal való gondolkodás tekintetében voltak olyanok, aki nagyon természetesen fogalmazták meg elvárásaikat a szubjektív tényezők esetében is, és voltak olyanok is, akik a kiválasztási kritériumok meghatározásának nehézségeiről számoltak be, „Vannak olyan készségek, amiket nagyon nehéz szavakba foglalni, hogy elvárunk egy alázatosságot, ezt nagyon nehéz megírni.” Egy interjúalany így fogalmazott a kompetenciákkal kapcsolatban „néhányik már nekem kicsit közhelyes”, és valójában az sem „meglepő”, hogy a kommunikáció fontos a munka világában. A hirdetésekben megfogalmazott kompetenciaelvárások a jelöltek számára is „közhelyesnek” tűnhetnek, pedig a cégek számára igen fontos feltételt jelentenek: „tényleg érződjön rajta az, hogy ennek a csapatnak a része akar lenni”, emeli ki az egyik cég képviselője. Egy gépgyártásban dolgozó HR szakember így fogalmaz: „ezek azért alapvető dolgok, de borzasztó problémákat tud okozni, ha nincs rendben”. Sokszor annyira egyértelműnek, elcsépeletnek tűnnek a hirdetésekben gyakran megjelenő elvárások, hogy már a vállalat oldaláról is sutának tűnhet a megemlítése: „Mondhatnék ilyen nagy magasztos szavakat, mint hogy ambiciózus kollegát keresünk, aki képes önállóan dolgozni és nyitott a tanulásra. Pályakezdekők esetében ez nagyon fontos, és ezt meg is tudom erősíteni.” Ezt a problémát is praktikusán „feloldja” a gyakornoki program, ahol mindkét fél a munka közben megtapasztalhatja, mely elvárások fontosak valóban a számára: „El kell telnie egy bizonyos időnek ahhoz, hogy ez kikristályosodjon, nem csak a munkáltató számára, hanem a munkavállalónak is, hogy egyáltalán jól érzi-e magát abban a pozícióban.”

Kiválasztási gyakorlat

A felmérésben részt vett vállalatok a pályakezdekők felvétele során négyféle kiválasztási gyakorlatot folytatnak. Vannak cégek, amelyek többlépcsős kiválasztási procedúrán keresztül választják ki fiatal munkatársaikat. Van, ahol a személyes interjúkon kell megfelelni, az IT területeken sokszor egy „munkával” lehet bekerülni, és van, ahol a „beugró” vagy a gyakornoki pozícióban nyújtott teljesítmény számít. A felvételtől a végső döntést minden esetben a szakmai vezetők hozzák.

A vállalatok azon része, amelyek többlépcsős kiválasztási folyamatról számoltak be, sokféle kiválasztási eszközt kombinálva a helyzetnek megfelelően tudatosan alkalmaznak. Az előszűréskor az önéletrajzokon elsősorban a releváns tanulmányokat és tapasztalatokat keresik. Ez egyrészt az érdeklődési irányokat mutatja, hogy valóban ezen a területen szeretne dolgozni, másrészt az előzetes tapasztalat a gyorsabb betanulást is biztosíthatja. A kiválasztottak ezután különböző „szűrő” feladatokon esnek át, ezek lehetnek nyelvi felmérések vagy telefoninterjú, különböző szakmai (pl. programozási) feladatok, motivációs és képességtesztek (pl. szövegértés, logikus gondolkodás, számokkal való gondolkodás, gyorsaság, pontosság mérő teszt, stb.), IQ teszt, szakmai munka, portfólió bemutatása. A következő lépésben általában személyes interjúra kerül sor a HR szakértővel és a szakmai vezetővel. Ezek az interjúk sokszor a kompetenciák felmérést szolgálják, gyakran tesznek bele nehéz helyzetgyakorlatokat is. „Amikor jön egy statikus, aki azt mondja, hogy én számolni fogok, és azt kérdezik tőle, hogy hogyan oldana meg egy emberi szituációt, az eléggé meglepő és furcsa” (23) A magasabb beválási arányok érdekében van olyan vállalat, ahol próbanapot vagy Értékelő Központot is alkalmaznak, ahol a jelöltek munkához való hozzáállása, gondolkodása és készségei közvetlenül megfigyelhetőek.

A vállalatok egy másik csoportja a felvételtől elsősorban személyes interjú alapján dönt. *„A személyes az mindenképpen kell, és azt is lehet látni, hogy kinek milyen magabiztossága és érdeklődése van a szakmája iránt, ezt a testbeszédéből, a mimikából a kérdésekből”* fogalmazza meg egy szoftverfejlesztéssel foglalkozó cég képviselője, aztán eldől *„a próbaidő alatt, hogy mennyire tud úszni a mély vízben”*. Az első benyomás szerepét több interjúalany is kiemelte. A szubjektivitást néhol a több szem elvével próbálják csökkenteni, a *„szimpatikus jelölteket behívjuk egy második körre”*.

A számítástechnika területén a cégek képviselői arról számoltak be, hogy ezen a területen az elvégzett feladatok alapján dől el, hogy ki-mit tud. *„azért jön ide, mert megcsinált egy feladatot”*. Ezen a területen a végzettség sem jelent garanciát arra, hogy valaki meg tud oldani egy feladatot, illetve gyakran végzettség nélkül is eredményes lehet a munkájában, *„az IT-sok nagy része nem végzi el a felsőoktatást, nem fejezi be, ... a mi cégünkben 20-30%-ban vannak”*, nyilatkozta egy szoftverfejlesztő cég HR-ese. Ezen a területen a belépő tehát a feladat megoldása, és csak ezután következik a soft skillek felmérése, hogy milyenek a tanulási képességei és mennyire illeszkedik a csapatba, nyilatkozta egy másik számítástechnikai vállalat képviselője.

Azzal kapcsolatban, hogy a kiválasztási döntések kockázatát a „beugró” pozíciók és a gyakornoki programok csökkenthetik, a felmérésben részt vett interjúalanyok egyformán vélekedtek. *„Ezért is csináljuk a gyakornoki programot, hogy tulajdonképpen abban az 5 hónapban, amíg itt dolgoznak a diákok, ugye pontosan lehet látni, hogy mire lesznek képesek már hosszútávon.”* (egy műszaki vállalkozás vezetője) *„Ez egyfajta beilleszkedés, illetve egy harmonizáció a munka világával, és nagyon sok gyakornokunkat felvesszük főállásba, amennyiben erre lehetőség van”* mondta egy nagyvállalat HR vezetője is, akiben *„látjuk a potenciált”*. A *„saját nevelésből”* felvett pályakezdekről *„már biztosan tudjuk, hogy mire képes”*, emeli ki egy kisebb vállalkozás vezetője a gyakornoki program előnyét a számukra. A gyakornoki programok mindkét fél számára az ismerkedés, az elvárások és a lehetőségek feltérképezését szolgálja, és így megkönnyíti a felek egymásra találását. *„Szerintem jobb, ha minél több dolgot látnak, minél több területet, és el tudják dönteni, hogy mi az, ami tényleg közel áll hozzájuk. Mi az a munkatevékenység, folyamat, feladat, amiben jól érzik magukat, és úgy érzik, hogy sikert tudnak elérni.”* (egy bank HR szakembere)

Kompetenciastruktúrák

A mélyinterjúk során a kiválasztási szakembereket arra kértük, hogy a megadott kompetenciákat a pályakezdekekkel kapcsolatos kiválasztási döntéseik során alkalmazott logika szerint rendezzék. **A kutatásunkban részt vett szakemberek négyféle logika szerint rendezték a diplomás pályakezdekekkel szembeni elvárásaikat.** Voltak, akik a kompetenciák jellemzői szerint, és akik egyes munkakörkategóriához kapcsolták a kompetenciákat, és találoztunk ellentmondásos besorolásokkal is. A legtöbben időben egymásra épülő, egyre bővülő elvárásrendszerbe rendezték a kompetenciákat.

Azok, akik a kompetenciák jellemzői, jellege szerint csoportosították a megadott kompetenciákat, a leggyakrabban a *„hard és soft skillek”*-et választották szét. A *„kommunikációhoz”, a „csapatmunkához”* és a *„vezetői feladatokhoz”* kapcsolódó kompetenciák csoportja mellett a *„szakmai tudás”* kategóriát, valamint a *„napi munkavégzéshez kapcsolódó személyes kompetencia”* kategóriákat készítették a megadott kompetenciákból.

Voltak, akik munkakör-kategóriákhoz köthető csoportokat alkotottak. Egy fejlesztő cég képviselője megkülönböztette *„az elemzőket, kreatívokat, vezetőket és sales-eket”*. Egy nagyvállalat HR igazgatója úgy látja, mivel *„univerzális zsenik”* nincsenek, a kiválasztáskor a pozíciótól függ, hogy milyen típusú embert keresünk,

saját tapasztalatai alapján meghatározott egy „könyvelő”, egy „képviselő”, egy „vezető”, egy „stratéga”, az „örök diák” és a „team-munkás” típust, amelyekből a megadott keresés összeállítható.

Néhány válaszadó esetében a megadott szempontok vagy a csoportokon belül található kompetenciák besorolása ellentmondásos, amely a szervezeten belüli elvárások keveredésére, tisztázatlanságára utalhat. Az egyik interjúalany csoportosítása alapján a pályakezdőkkel szemben támasztott elvárások csoportjában megadott kompetenciák sokoldalú elvárásokat és egy nagyon izgalmas munkakört körvonalaznak, ugyanakkor a „rejtett elvárás” a pályakezdők felé valójában az, hogy képesek legyenek magas terhelés mellett is nyitott hozzáállással önállóan dolgozni. Egy másik interjúalany csoportosításában a „kifelé és a befelé kommunikált elvárások” alapján hasonló ellentét rajzolódik ki, az érdekes feladatokat sejtető hangzatos elvárásokkal valójában kevésbé változatos, alapvetően végrehajtható feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciákat keresnek.

A megkérdezett kiválasztási gyakorlattal rendelkező szakemberek közül a legtöbben a megadott kompetenciákat a fontossági és a fejleszthetőségi szempontok szerint csoportosították. Gondolkodásukban a két szempont keveredése figyelhető meg, amely egymásra épülő „állapotként” jelenik meg a kiválasztás és a későbbi beilleszkedés, és a szakértővé válás során. Egy bank képviselője így határozta meg a kategóriáit:

- „amikkel már rendelkezni kell valakinek ahhoz, hogy ide bekerüljön pályakezdőként”
- „amiket szeretnénk, hogy az első időszakban megnyilvánuljon és megjelenjen a pályakezdőben”
- „azok a dolgok, amik jó, hogyha valakiben megvannak, de abszolút fejleszthetőnek tekintjük őket”, illetve „a harmadik kategória az már egy magasabb szintű tudást igénylő illetve tapasztalatot igénylő kategória.”

A kiválasztáskor támasztott kompetenciák között az önálló munkavégzés, a csapatmunka, a problémamegoldó képesség, a nyitottság szinte minden esetben megtalálható. Gyakran megjelenik a szóbeli kommunikáció, a tanulással kapcsolatos elvárás, az etikus viselkedés, az információszerzés és a kreativitás is ebben a kategóriában. A második és a harmadik kategóriába az egyes interjúkban nagyon eltérő kompetenciák kerültek. Három interjúalany emelt ki külön sikert biztosító kompetenciákat, amely a menedzsment szakirodalomban alkalmazott kompetencia fogalom alapvető jellemzőjét ragadja meg. A sikert biztosító kompetenciák között a felelősség- és a kockázatvállalás, döntéshozatali képesség, stratégiai gondolkodás, a kreativitás és a mások irányításának képessége kerültek említésre. Ezek azok a „plusz” kompetenciák, amelyekkel kiemelkedő teljesítmény érhető el, „ezek tudják elkülöníteni azt a pályakezdőt, akiből később vezető vagy egy meghatározó munkatárs lehet”, emeli ki egy informatikai cég képviselője.

Ezen interjúalanyaink arról nyilatkoztak, hogy a pályakezdőkkel szemben támasztott elvárások nem különülnek el a cégek más pozíciókban támasztott elvárásaitól, „nincs speciális elvárásunk, csak ugyanaz, mint mások felé”, mondta egy bank képviselője. Az eltérés a tapasztalt munkavállalókkal szembeni elvárásokhoz képest a türelmi időben van, valamint a betanuláshoz kapott támogatás formájában. Mindez attól függ, hogy milyen gyorsan kell „harcba állítani” az újbelpőt, illetve közben vannak-e olyan feladatok, amelyek ellátásával ebben az időszakban is hasznos tagja lehet a szervezetnek. A kompetenciaelvárások ezen kiválasztási szakember beszámolójában három lépcsőfokra bomlanak, amely tudatos hosszú távú munkaerő-utánpótlási gondolkodásra utal. Az első csoportba a belépéskor elvárt, a másodikba a betanulás folyamatában megjelenő új elvárások, a harmadik a szakértői szintre lépés feltételeként jelenik meg. (3. táblázat) Ebben a fajta emberi erőforrás gazdálkodásban

az elvárások időbeli eltolódása figyelhető meg, kompetenciakritériumok junior, senior és szakértői/vezetői szintekhez kapcsolódnak.

Belépéskor elvárt (1. szintre sorolt) kompetenciák, alapvető elvárások	Problémamegoldó képesség
	Együttműködés, csoportban való munkavégzés
	Szóbeli kommunikációs készségek
	Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete
	Információtechnológiák használatában való jártasság
	Önálló munkavégzés, kezdeményező hozzáállás
	Önbizalom, belső motiváció
	Nyitottság a változásokra, rugalmasság
	Terhelés, igénybevétel
Belépéskor vagy a betanulás során elvárt (1. vagy 2. szintre sorolt) kompetenciák, kezdőkkel szemben támasztott elvárások	Más (különböző) nézetek iránti tolerancia
	Konfliktusok kezelésének képessége
	Információk megszerzése és feldolgozása
	További folyamatos tanulás iránti elkötelezettség
	Tanulási technikák, stratégiák alkalmazása
Belépéskor vagy a betanulás során vagy szakértői szintre (1./2./3. szintre) is besorolt kompetenciák, vállalatfüggő, változó elvárások	Etikus cselekvések iránti elkötelezettség
	Felelősségvállalási képesség
	Kreatív gondolkodási készség
Betanulás során vagy a szakértői szinten elvárt (2. vagy 3. szintre sorolt) kompetenciák, magasabb szintű elvárások	Magas színvonalú szakmai ismeretek
	Több tudományterületen való jártasság
	Prezentációs készségek
	Tárgyalási technikák alkalmazása
	Magas szintű íráskészség
	Változások kezelésének képessége
	Kockázatvállalási képesség

	Döntéshozatali képesség
	Stratégiai gondolkodás képessége
Szakértői / vezetői (3.) szintre sorolt kompetenciák, magasszintű elvárások	Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben
	Befolyásolás, mások irányításának képessége
	Menedzseri és vezetői képességek

3. táblázat: Megadott kompetenciakategóriák fontosság szerint csoportosítása,

Forrás: saját szerkesztés

A kirajzolódott besorolások alapján a kezdeti elvárások között elsősorban olyan személyes és szociális kompetenciaelvárásokat találunk, amelyek az adott szervezeten belüli munkavégzést, a beilleszkedést alapvetően meghatározzák. Az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák, az együttműködési készség és az alapvető kommunikációs elvárások a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökben, úgy tűnik, ezek az elvárások egyértelműen megjelennek már a hazai vállalatok gondolkodásában. A modern információs technológiákban való jártassággal kapcsolatban az interjúk során ellentmondást tapasztaltunk, mivel a besorolások során az interjúalanyok előre sorolták, de a felvételi kritériumok között ugyanakkor mégsem említették külön ezt az elvárást. A mélyinterjúkban a tanulással kapcsolatosan eltérő tartalommal jelentek meg az elvárások az interjúalanyaink meghatározásaiban. Hasonló eltérést a probléma-megoldási kompetencia, a felelősségvállalás és a kreativitás esetében tapasztaltunk. Ezek olyan „jövőbeli” kompetenciaelvárások, amelyek, úgy tűnik, a munkaerő-piaci tendenciáknak megfelelő tartalommal még nem minden vállalatnál jelennek meg, változóban vannak. A pozícióhoz köthető speciális szakmai és egyéb kompetenciaelvárások a szakértővé válás folyamatában később jelennek meg, szintén változó tartalommal. A vezetői készségek egyáltalán nem jelentek meg a válaszokban. *„Egy átlagos pályakezdőtől nem várjuk el, hogy vezetői készségekkel rendelkezzen, sőt az esetek többségében a pályakezdők alacsonyabb beosztásba kerülnek, ezért nincs is szükség ilyen jellegű kompetenciák meglétére”*, fogalmazta meg egy interjúalanyunk.

Szervezeti jellemzők

A személyes kompetenciák meglétét, alkalmazását a munkavégzés közben jelentős mértékben meghatározzák a szervezeti jellemzők is. Bandura szociális kognitív modellje ezeket a tényezőket négy csoportba osztja, ezek a megküzdési tapasztalatok, visszajelzések, mintaképek és a hangulat. Mélyinterjúk kutatásunkban olyan kérdéseket is feltettünk, amelyekből ezen szervezeti jellemzőkre vonatkozó gyakorlatokba is betekintés nyerhessünk. A válaszok alapján kirajzolódik, hogy **a kutatásban részt vett szervezetek nagyon eltérően érzékelik a szervezet felelősségét a munkavállalók személyes kompetenciáinak fejlesztésében, meglétében.**

Egy multinacionális cég képviselője a **tanulással kapcsolatos felelőségek** alakulásáról az alábbiak szerint fogalmaz: *„ez egy kölcsönös felelősség, mint a munkáltató részéről, mind pedig a munkavállaló érdeke, hogy minél több dolgot elsajátítson, nem csak a cégből, hanem a körülöttünk lévő sok-sok információból, ami a világban zajlik, hiszen a cég nagy részben arra épül, hogy milyen trendek felé megyünk, és lépést tudjunk tartani a világgal. Egyre inkább hangsúlyosabb az, hogy a munkavállalónak kötelessége az, hogy saját magát fejlessze”*. A vállalat oldaláról

megjelenő racionális érvekről számol be az egyik vegyesvállalat képviselője: „*a vezérigazgatónak abszolút az volt a nézete, hogy make or buy kérdésben, hogy Magyarországon a munkaerő szempontjából kínálati piac van, ... azt néztük, hogy alapvetően mire van szüksége a vállalatnak.*” Kiemelte ugyanakkor azt is, hogy meghatározó ebben a kérdésben az is, hogy a vállalat mennyit költ képzésre. Többen is arról számoltak be, hogy a cégüknél számos lehetőség van a tanulásra nemcsak szakmai, nyelvi képzésekre, hanem a soft skillek fejlesztésére is. „*A felelősségünk nekünk abban áll, hogy folyamatosan adjunk alternatívát arra, hogy milyen lehetőségek vannak*” mondta egy magyar vállalkozás képviselője. A válaszadók sok esetben határozottan megfogalmazzák azt is, hogy a munkavállalók részéről a korábbiakhoz képest sokkal erősebb aktivitást várnak ezen a téren, „*proaktívan keressenek fel minket azzal, hogy ők maguk szempontjából mit tartanak fejlesztésre fontos területüknek*”, és nyomon követik a tanulás eredményét is, „*hova fejlődik az évvégén, tehát használt-e neki, hol tart*”, számol be a gyakorlatokról egy bank képviselője. Azoknál a vállalatoknál, ahol az interjúalany nem említett ilyen vállalati aktivitást, feltételezhetően teljes mértékben az egyénre hárulnak a tanulással kapcsolatos feladatok és terhek. Egy közepes vállalkozás képviselője így fogalmazta meg a tanulással kapcsolatos elvárásukat: „*tudja elsajátítani azt, amit itt kell*”, amely nemcsak a tanulás, hanem a tanulási célok meghatározásának kockázatát is áthárítja az egyénre. Az egyén tanulásával kapcsolatos nehézségeket egy műszaki vállalkozás képviselője emelte ki: „*ez egyébként egy nagyon nehéz terület, ugye a tanulásnak csak hosszú távú eredménye van és ugye ugyanakkor meg energia befektetést igényel, és azt gondolom, hogy nehéz a mindennapok munkája mellett tanulni, továbbtanulni meg egy strukturált, szervezett tanulási folyamatot lefolytatni.*”

Az együttműködés és az önállóság tekintetében a vállalat felelősségét hangsúlyozza a kompetenciák alkalmazásának támogatásában az egyik interjúalany. „*Ha azt látják a munkatársak, hogy a vezetőjük együttműködnek, akkor meg tud jelenni hitelesen a vezetők részéről, hogy elvárhatják a társosztályokon belül is a munkatársak közötti együttműködést. Nyilván ehhez személyében is alkalmasnak kell lenni valakinek.*” Bár erre az összefüggésre az interjúalanyok nagy része nem tért ki, az interjú során a kompetenciaelvárásokat meghatározó szervezeti feltételekre további kérdéseket tettünk fel. Arra a kérdésre, hogy az Ön munkahelyén inkább együttműködő vagy versengő légkör tapasztalható-e, nagyon eltérő válaszok születtek. „*Vannak olyan területek, ahol inkább versengő, mert maga a terület olyan, hogy konfliktusban állnak a területek egyik a másikkal, mert ellentétes érdekeket kell kiszolgálnia a csoportnak, de dominánsan együttműködő*”, fogalmaz egy gyártó cég HR szakembere. Az egyéni értékelés a legtöbb szervezetben formalizált keretek között rendszeresen zajlik. Ez elsősorban teljesítményeket értékel, de sok esetben már a kompetenciák értékelését is tartalmazza, és a fejlesztési tervvel összekötik. Az új ötletekhez és a hibázáshoz való viszonyulás a felmérésbe bevont szervezetekben nagyon különböző volt. A hibát véteni a legtöbb szervezetben kellemetlen, a szankció természetesen a hiba mértékétől és gyakoriságától függ. „*Ha hibázik valaki, akkor leszúrjuk és elmondjuk neki, hogy miért hibázott és hogy többet ne hibázzon*”. A lean rendszert bevezető vállalat elébe megy a problémáknak, „*4 szem elv működik nálunk, tehát olyan, hogy egy valaki hibázik, olyan nagyon ritkán tud előfordulni*”, itt a fejlesztések is folyamatosan beépülnek a folyamatokba. Néhány szervezetben a vállalati értéként jelenik meg ugyanakkor az, hogy „*megpróbálunk a hibáinkból tanulni*”. Egy számítástechnikai kisvállalkozás képviselője még bátrabban fogalmazott, „*abszolút, gyanús, ha nem hibázik. Kutatócég... kell, muszáj. Bátorítjuk a hibát az a helyzet. Az oktatási rendszerből kijöve az emberek nem mernek hibázni*”.

A kommunikációs kompetencia tekintetében a szervezet felelőssége a többi kompetenciához képest határozottabban jelenik meg a válaszokban. „*Nem a kommunikációt kell fejleszteni meg javítani, hanem egy olyan szervezeti kultúrát kell teremteni, ahol ez nem kérdés, hogy segíünk egymásnak*”, fogalmaz egy multinacionális vállalat képviselője. Van, ahol vállalati értéként jelenik meg a vezetői példamutatás, „*lead by example*” a kommunikációs kompetenciák esetében. A nyitott

ajtók, az „open door” vagy a vezetői fórumok, mint az egyik vállalat újonnan bevezetett „Happy Hour” munkaidő utáni kötetlen beszélgetései szintén a nyitott, őszinte, kétirányú vállalaton belüli kommunikációt szolgálják. Ahol „a kommunikációval nagyon markáns elvárása volt a top menedzsmentnek”, ott például közös szabályokat fogalmaztak meg az információ átadás és a kommunikáció szervezeti hierarchiát tiszteletben tartó formája tekintetében. Az irodai kialakítás is sokat segíthet a kommunikáció javításában, ezt két interjúalany is kiemelte. Sok helyen személyes és online tréningekkel is támogatják a munkavállalók kommunikációjának fejlesztését. A kommunikáció és az együttműködési kompetencia szoros egymásra épülését hangsúlyozzák a csapatépítő tréningek tapasztalatai is. Az interjúkban említett közös vállalati programok is azt a célt szolgálják, hogy „ha jobban összetartoznak az emberek, tehát megvan a közös pont, akkor könnyebben tudnak kommunikálni és könnyebben meg tudják egymást érteni”.

4. Összegzés

Összegezve a kutatásunk vállalati gyakorlattal kapcsolatos eredményeit (4. táblázat) a vizsgálatban részt vett szervezetek a pályakezdők felvétele és integrálása során sok tekintetben eltérő gyakorlatokat folytatnak.

Vizsgált szempontok	Tapasztalt gyakorlatok
Pályakezdők alkalmazása	<ul style="list-style-type: none"> • „beugró” pozíciókba • gyakornoki programokra • tehetségkutató programba • meglévő pozícióba
Követelmények meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai vezető határozza meg • szakmai vezető a HR szakemberrel együtt határozza meg • kompetenciakatalógust használnak • egységes szervezeti elvárásokat alakítanak ki • „közhelyes”, nehéz a valódi szempontok pontos meghatározása
Kiválasztási folyamat	<ul style="list-style-type: none"> • többlépcsős kiválasztási folyamat, többféle kiválasztási eszköz • személyes interjúk alapján döntenek • IT területen tapasztalt: egy feladat sikeres megoldása alapján döntenek • egyszerűbb munkakörben „kipróbálják”, ezt követően döntenek
Kompetenciaelvárások rendeződése	<ul style="list-style-type: none"> • egymásra épülő szintek • kompetenciák jellege szerint • munkakörcsoportokhoz kapcsolódóan • ellentmondásosan
Szervezeti jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> • eltérő mértékű szervezeti felelősség a tanulási, együttműködési, kommunikációs és önálló munkavégzési kompetenciák fejlesztésével, meglétével kapcsolatban

4. Táblázat: Megkérdezett vállalatok emberi erőforrásgyakorlatairól készített összefoglaló

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes tényezők vizsgálata során találkoztunk tudatosan átgondolt HRM gyakorlatokkal és kevésbé tudatosan átgondolt, „spontán” gyakorlatokkal egyaránt. Úgy gondoljuk, hogy a munkáltatók kompetenciagazdálkodási gyakorlatai a hazai vállalati gyakorlatban valószínűsíthetően szélesebb skálán helyezkedhetnek el. Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a különböző kompetenciagazdálkodási gyakorlatok azonosíthatók. Egyes vállalatok rendszeres vállalati kommunikációt folytatnak a munkavállalókkal szembeni elvárásaikról és tudatos kompetenciagazdálkodást folytatnak. Vannak vállalatok, akik operatív szinten számos kompetencia alapú eszközt alkalmaznak ugyan, de a stratégiai gondolkodásba még érezhetően nem épült be a szervezet működése során a kompetenciákkal való

gondolkodás. És vannak olyan szervezetek, ahol feltételezhetően általában egyedi döntéseket hoznak, kevésbé tudatosan gondolkodnak az emberi erőforrásaikkal kapcsolatos döntéseikről. Felmérésünk szerint egy olyan gyakorlat is kialakulóban van, amit egyes számítástechnikai cégnél tapasztaltunk, ahol a munkavállalói siker személyes kritériumainak meghatározása helyett kizárólag a teljesítményre kerül a fókusz. Kutatásunkban feltárt mintázatok alapján érdekes lenne egy újabb kutatás keretében egy olyan szempontrendszer összeállítása, amelynek segítségével ezen gyakorlatok beazonosíthatóvá válnak.

Felhasznált irodalom

- [1.] Armstrong, M. (2000): A Handbook of Human Resource management Practice. Kogan Page Limited, UK, USA
- [2.] Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [3.] Baron, J.N. - Kreps, D.M. (1999): Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers. John Wiley & Sons, Inc., USA
- [4.] Bencsik, A. – Juhász, T. -Machová, R (2014): Mentoring practice on behalf of knowledge sharing in the light of education. Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 11, No. 9, 95-114 pp.
- [5.] Bencsik, A. – Machová, R. – Hevesi, A. (2016): The relation between motivation and personality types. International Business Management. Vol. 10, No. 3, 183-193 pp.
- [6.] Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager, A model for effective Performance. Wiley-Interscience Publication, New York
- [7.] Cedefop (2013): Future skills supply and demand in Europe. <http://www.cedefop.europa.eu/node/11872>, Letöltve: 2019. május 29.
- [8.] Cedefop (2018): Forecasting skill demand and supply. <http://www.cedefop.europa.eu/hu/events-and-projects/projects/forecasting-skill-demand-and-supply/data-visualisations>, Letöltve: 2019. május 29.
- [9.] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Szira, Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, Humánpolitikai Szemle, 2009. 7.-8. szám, 132.-140. old.
- [10.] Dessler, G. (2000): Human Resource management. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- [11.] Hajós, L. - Berde, Cs. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
- [12.] Klein, S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Könyvek, Budapest
- [13.] Koncz, K. (2004): Kompetencia alapú személyügyi tervezés. In: Tóthné Sikora, G. (szerk.): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc
- [14.] Koncz, K. (2013): Karriermenedzsment, Budapesti Corvinus Egyetem
- [15.] Kosár, S.T. – Machová, R. - Šimonová, M. (2017): Creativity in practice in the context of applied management methods and tools. Marketing and Management of Innovations. No. 2, 182-195 pp.
- [16.] Manpower (2013): Éves tehetségfelmérés. Kutatási eredmények, ManpowerGroup Magyarország, Budapest
- [17.] Manpower (2016): A készségek forradalma. Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága, ManpowerGroup Magyarország, Budapest, http://www.manpower.hu/images/SkillRevolution/MG_Skills_Revolution_HU_web.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- [18.] McClelland (1973): Testing for competence rather than for „intelligence”. American Psychologist. 28., 1-14. DOI: 10.1037/h0034092, <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> Letöltés ideje: 2019. május 29

- [19.] Mohácsi, G. (2004): Kompetencia és érzelmi intelligencia. In: Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J. – László, Gy. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- [20.] Noe, R.A. - Hollenbeck, J.R. - Gerhart, B. - Wright P. M. (2012): Human Resource ManagementÚ: Gaining a Competitive Advantage, McGraw-Hill Irwin, , UK
- [21.] Poór, J. - Vinogradov, S. - Tózsér, Gy. - Antalík, I. - Horbulák, Zs. - Juhász, T. - Kovács, I.É. – Némethy, K. – Machová, R. (2017): Atypical Forms of Employment on Hungarian-Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches. Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 14, No. 7, 123-141 pp.
- [22.] PwC (2014): The future of work. A journey to 2022, PwC, Aberdeen, <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/future-of-work-report.pdf>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- [23.] PwC (2017): Digitalizáció és szakemberhiány. Nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma. PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés, PwC Magyarország, Budapest, https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszagi_vezerigazgato_felmeres_2017.html, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- [24.] PwC Magyarország (2013): Tehetség menedzsment – taktikák és távlatok. A tehetségmenedzsment irányai itthon és a világban, PwC Magyarország, Budapest https://www.pwc.com/hu/hu/publications/ceo-survey/assets/pdf/ceosurvey_2013_talent.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- [25.] Sanchez, J.I. – Levine, E.L. (2009): What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? Human Resource Management Review, 19, 53-63
- [26.] Schippmann, J.S. – Ash, R.A. – Battista, M. – Carr, L. – Eyde, L.D. – Hesketh, B. (2000): The practice of competency modeling. Personnel Psychology, 53, 703-740
- [27.] Simon, P. : Formálisan és informálisan szerzett kompetenciák. Prepared: “A Magyar gazdaság személyi tényezőinek minőségi reprodukciója” kutatás. Budapest, letöltve 2010. dec. 6.
- [28.] Tóthné Téglás, T. – Hlédik, E. (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, pp. 387-407.
- [29.] Tóthné Téglás, T. – Hlédik, E. (2018): Kompetenciaelvárások mérése egy mélyinterjú kutatás eredményei alapján. Marketing & Menedzsment, 2018/2.
- [30.] Tóthné Téglás, T. (2016): Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatás szemmel,. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, pp. 413-432.

Digitális kalózkodás a filmekben is létezik? – avagy az internetes kalózkodás hatása az EU filmiparára

Valociková Cyntia

Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola PhD,
valocikova.cyntia@phd.uni-obuda.hu

Absztrakt: A kutatás elsősorban bemutatja az Európai Unió filmiparát a digitalizáció szemüvegén keresztül. A szakirodalom, statisztikák és korábbi kutatások eredményeit összegyűjtve térképezi fel, hogyan hat a digitális fejlődés a filmiparra, majd kitér a digitális fejlődés egy negatív következményére, a kalózkodásra. Megvizsgálja, milyen hatással van a digitális kalózkodás a filmiparra és milyen ennek a megítélése. A tanulmány zömmel korábbi, szekunder kutatásokat gyűjt össze és elemez, melyek feltérképezik és körbejárják a problémát a további kutatás megalapozása érdekében.

Kulcsszavak: internet kalózkodás, filmipar, információbiztonság

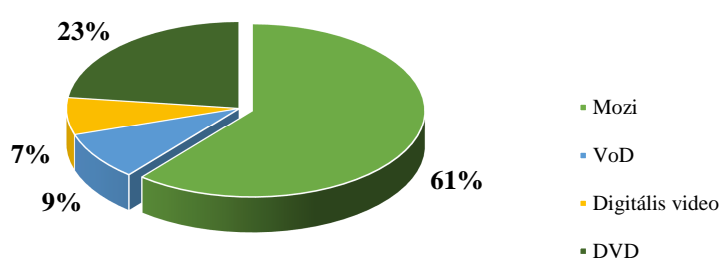
1. Bevezetés

A film születése Franciaországhoz kötődik, a Lumiere fivérek nevéhez. Akkor még csupán olyan mozgóképek voltak, melyek életből felvett jeleneteket vetítettek le. Később, miután megjelentek az alkotói vénával megáldott rendezők, a mozgóképek impresszionista alkotásokként váltak vásári multságokból művészetté az első világháború alatt. A mozgókép egyfajta menedékként és felüdülésként szolgált az akkori nézőknek, mivel igyekezett kizárni a valóságot, és egy elrugaszkodott szubjektivitást csempészett a vászra. Ezzel, a szórakozásnak egy olyan fajtája alakult ki, amely teljesen megváltoztatta az emberek kulturális szokásait. A Lumiere fivérek óta azonban számos formában és minőségben változott a filmművészet. A modern korban a filmipar fejlődésére az egyik legnagyobb hatást a digitalizáció gyakorolta. A digitális fejlődéssel azonban a filmiparnak nehéz lépést tartania, és a digitális társadalom robbanásszerű növekedése kihívást jelent a piacnak. Az európai filmipar nehezen tart lépést a közönség változó mozifogyasztási szokásaival és a technológiai innovációval (European Parliamentary Research Service, 2014). A szerzői jogvédelem, a digitalizált mozik egyaránt fontosak az európai filmek minőségének megőrzésében és népszerűsítésében, azonban számos akadályt kell leküzdenie az európai filmiparnak ezek biztosításához. A kutatás elsősorban a digitalizációval, az információs társadalom nyújtotta lehetőségekkel foglalkozik fókuszálva az EU filmiparára, majd kitér a rá gyakorolt hatásaira és veszélyeire. Megvizsgálja a szerzői jogok gyakorlását, a digitális kalózkodás hatásait és egy áttekintést biztosít a mozipiacot helyettesítő tartalmak használatáról.

2. Az európai filmipar a digitalizáció idején

A filmipar a kreatív és kulturális iparág szerves része. Ahhoz, hogy megértsük ennek fontosságát az EU-ban, érdemes tisztázni egy egyszerű fogalmat, mégpedig, hogy mi is a kultúra. Kroeber és Kluckhohn antropológusok közösen írott könyvükben (1952) úgy fogalmaztak a kultúráról, hogy az „[...] a társadalom és ember, ember és közösség viszonya, amit az objektiváció közvetít” (Vitányi, 2002, p. 720). Egy olyan összetartó erőként definiálták a kultúrát, amely a társadalom fejlődésének kiindulópontja és elengedhetetlen eleme. Az Európai Unió ezért lelkesen támogatja az örökséget ápoló

kezdeményezéseket és közösségeket, melyek hozzájárulnak a kultúra terjesztéséhez (Európai Parlament, 2017). Az Ernst&Young Kft. 2016-os felmérése alapján a kreatív és kulturális iparág az Európai Unió GDP-jének a 4,2%-át teszi ki, és közel 7,06 millió munkahelyet biztosít (ebből 1,14 millió munkavállaló 15 és 29 év közötti fiatal felnőtt) (European Commission, 2016). A kulturális ágazatok nem csupán a gazdasági stabilitáshoz, de az innovációhoz és a társadalmi összetartozáshoz is hozzájárulnak. Kedvező hatással vannak ezen felül a kommunikációs és információs technológiára is, de a digitális társadalom robbanásszerű fejlődése kihívást jelent a piacnak (Studio EY France, 2014). Az európai filmek digitalizációjának előmozdításában segítséget nyújt a UNIC (International Union of Cinemas) a Mozi Tulajdonosok Nemzetközi Szövetsége, mely 36 országban képviselteti magát. A szövetség célja, hogy képviselje a filmszínházak gazdasági, társadalmi és kulturális értékeit a tagországokban és világszerte egyaránt. További küldetése, hogy előmozdítsa a moziállítások fontosságát Európában, valamint igyekszik mindig naprakész információkat szolgáltatni tagjainak. Épp ezért a szövetség 2010 óta méri fel a mozipiaci trendek alakulását. Egy 2016-os felmérésből kiderült, hogy a digitális technológia és a változó fogyasztói preferenciák folyamatos fejlődésre készíteti a filmszektort, azonban a mozipiac jelentősége ennek ellenére folyamatosan növekszik. A filmszínházak értékesítési láncban betöltött szerepei egyre jelentősebbek versenytársaival - DVD, Video on Demand (továbbiakban VoD), digitális videó - szemben. Az EU tíz országában összehasonlított 2016-os jegybevételi adatok alapján a mozilátogatás a legerősebb (61% mely a tavalyi évhez képest 3%-os növekedést jelent) (lásd 1. ábra). A nyert adatok alapján kiderült, hogy a közönség továbbra is nagy jelentőséget tulajdonít egy filmalkotás szélesvásznos való megtekintésére, annak ellenére, hogy míg egy előfizetett VoD platform egy film megtekintésére vonatkozó átlagos költsége 0,20 EUR addig az EU országainak átlagos mozijegy ára 6,6 EUR. A VoD platformok ugyanakkor növekedésnek indultak (2016-ban 2%-kal növekedett az aránya az előző évhez képest, így 9%-ot képviselve), hiszen a streaming típusú, előfizetési rendszerrel működő filmadatbázisok egyre több piaci szereplőt vonzanak. Ez köszönhető annak is, hogy olyan felületek, mint a Netflix vagy az Amazon Prime saját gyártású filmalkotásokat is készítenek, melyeket a befektetők támogatásán felül az előfizetésekből származó bevételekből is finanszírozzák. A UNIC tagországainak 96%-a rendelkezik digitális technológiával (3D, IMAX) ellátott mozikkal. (International Union of Cinemas, 2017).



1. ábra: Az EU 10 országának jegybevétel alakulása az otthoni audiovizuális szolgáltatásokkal szemben

Forrás: saját szerkesztés

Az Európai Unió működéséről szóló szerződés 167. cikke megfogalmazza, hogy „[...] az Unió hozzájárul a tagállamok kultúrájának virágzásához, tiszteletben tartva nemzeti és regionális sokszínűségüket, ugyanakkor előtérbe helyezve a közös kulturális örökséget” (Európai Parlament, 2012). A szakpolitikai keret legfőbb célja az EU-n belüli kulturális együttműködés, nemzetek közötti kommunikáció, és az innováció támogatása. A szabályozás filmgyártásra vonatkozó legfőbb rendelkezései - mint a szerzői jogra vonatkozó előírások az egységes digitális piacon, melyet 2015. április.

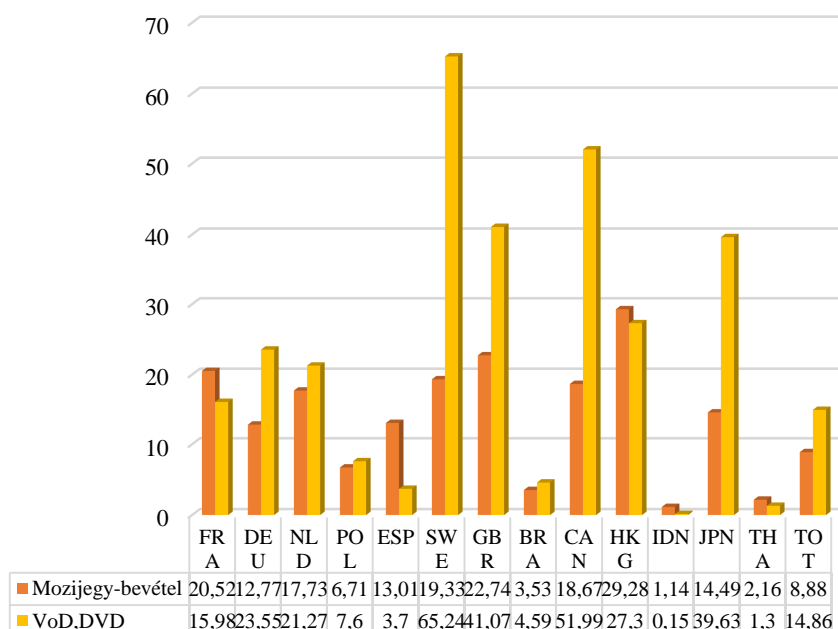
28.-án az Európai Parlament kiegészített „Az európai filmről a digitális korszakban” szövegben - kimondják egy hatékonyabb piac kialakítását a szerzői jogok gyakorlása terén, valamint a szerzői joggal védett anyagok oktatásban vagy kutatásban való felhasználási lehetőségeinek szélesítését. Rámutat továbbá, hogy a digitalizálás lehetővé teszi a kulturális tartalmak olcsóbb terjesztését a belső piac egészén, és megőrzi az európai mozik versenyképességét és sokszínűségét. Egyre növekszik a nyomás, miszerint minden filmnek kompatibilisnek kell lennie a digitális vetítéssel, miközben néhány európai mozi már 100 %-ban áttért a digitális technológiára. Számos független filmszínház léte van veszélyben a digitális technikára való átállással járó magas költségek, valamint a túlnyomó részben amerikai filmeket vetítő filmszínházak által támasztott verseny miatt. A mozik digitalizálása kiemelt prioritás, figyelembe kell venni a folyamatos technológiai fejlődést, mivel közép- és hosszú távon szükségessé válhat az újabb vetítési formátumokhoz való igazodás. A VoD szolgáltatás lehetőséget nyújthat az európai filmgyártó vállalatok számára a közönség szélesebb tömegeinek elérésére. A hosszú távú kereskedelmi haszonnal járó digitalizálás nagy költsége ugyanakkor komoly terhet jelenthet sok kis és független mozik számára, és a digitalizálás költségeit illetően a mozik viselik a legnagyobb terhet. Végül a szabályzat kiemeli, hogy a kalózkodás és a jogtalan letöltések veszélyeztetik a filmipart; szorgalmazza, hogy a tagállamok megfelelően szerezzenek érvényt a szellemi tulajdonjogoknak (Európai Parlament, 2015).

3. A kalózkodás hatása a filmiparra

Mindenek előtt érdemes tisztázni, mit értünk DIGITÁLIS KALÓZKODÁS alatt. A Cambridge Lexikon alapján, a digitális kalózkodás „az internet használata különböző szoftverek jogszerűtlen vagy illegális másolásához és továbbításához” (Cambridge University Press, 2018). A rendkívül gyors technológiai fejlődés szabad teret enged a kalózkodás folyamatos fejlődésének. Míg tíz éve a filmek letöltése a számítógép képernyőinek rossz felbontása vagy akár a lassú internet miatt kevésbé volt olyan kecsesítő a felhasználók számára, mint napjainkban, ma már a BluRay vagy a HD felbontás könnyen elérhető a legtöbb online letöltő felületekről. A digitális kalózkodásnak több „megjelenési formája” van, habár az internet világában nehéz meghatározni, mely filmek állnak szerzői jogvédelem alatt, és melyek nem, mégis a digitális kalózkodók nem válogatnak a különböző tartalmak között. A fájlcsere egyik legelterjedtebb és legnépszerűbb módja a „torrentezés”. Habár a technológia teljesen törvényes, használata lehetővé teszi szerzői jogvédelem alatt álló tartalmakhoz való hozzáférést. A torrentoldalak büntetőjogi felelőssége nem egyértelmű, azonban a hatóságok harcolnak a szerzői jogok védelméért. Ilyen eset volt a 2010 júniusában indított eljárás, amit a ProArt - Szövetség a Szerzői Jogokért hazai jogvédő szervezet kezdeményezett a hazai torrentszájtok ellen. Az elhúzódtott bírósági eljárás során nem tudták bizonyítani a szerzői jogvédelemmel álló tartalmak fel, illetve letöltését, hiszen egy jogszabály sem kiáltotta ki egyértelműen bűncselekménynek. Az internetes kalózkodók megítélése sem egyoldalú (Tibor, 2011). Bodó Balázs közgazdász, kutatásában a kalózkodók szerepét vizsgálta a kulturális termelés és csere folyamataiban. A szakember szerint, a kalóz letöltéseknek inkább hiánypótló, mint a legális fogyasztást helyettesítő szerepük van. Eltéréseket talált továbbá a mozikban éppen játszott, és a már lecsengő alkotások iránti online kínálat között. A moziműsoron lévő filmek között az erősen marketingelt alkotások kerülnek fel hamarabb a fájlcsereelő honlapokra, míg a lecsengő alkotások között pedig a kevésbé reklámozott alkotások. Úgy véli, a kalózkodók innovátorok, hiszen nagy szerepet játszanak a szerzői jogvédelem alatt álló alkotások „újrahasznosításában” azok feldolgozásai révén (Bodó, 2011). A közelmúltban a kalózkodás a legális streaming oldalak megjelenésével, mint a Netflix visszaszorult, azonban az internetes kalózkodást figyelő vállalat, a MOSU 2017-es jelentése alapján az előző évhez képest az online kalózkodás értéke 1,6%-kal növekedett (Hardy, et al., 2015). A legnagyobb növekedést a televíziós tartalom iránti kereslet mutatja (3,4%), azonban a mozifilmek iránti kereslet csökkent 2,3%-kal. Az

Amsterdami Egyetem által készített tanulmányban felsorolják az internetes kalózkodás lehetséges hatásait a legális tartalmakra. Pozitív hatásait a zeneipar élvezheti a leginkább, hiszen a zenék online letöltése javíthatja a fizetési hajlandóságot és az érdeklődést az élőkoncertek és a kapcsolódó áruk iránt. A filmiparra gyakorolt hatása kétoldalú. Negatív és helyettesítő hatása jobban megfigyelhető, hiszen csökkentheti a mozilátogatások számát. Másrészt viszont az ingyenesen elérhető filmelőzetesek fokozhatják a nézői érdeklődést ezzel pedig növelve a mozilátogatást. A megfigyelhető hatásai a kalózkodásnak rendkívül ellentmondásosak és folyamatosan változnak. A helyettesítő hatását a kalóztartalmaknak a blockbusterek filmek szenvedik el a leginkább, míg a kevésbé ismert filmek számára pozitívan is hozzájárulhat a kereslethez (University of Amsterdam, 2018).

A UNIC először 2014-es tanulmányában hívta fel a figyelmet a felelősségteljes és méltányos online médiafogyasztásra, mégpedig a szerzői jogok szigorításával. A UNIC ennek érdekében folyamatosan együttműködik a tagországok moziüzemeltetőivel a kalóz videók és illegális videófelvevételek visszaszorítása érdekében, azonban szükségét érzi egy egységes európai szabályozásra a kalózkodás elleni hatékony küzdelemben (International Union of Cinemas, 2015). Habár az ECORYS holland kutatócég az Európai Parlament által elrendelt 2014-es felmérése alapján, mely a kalózkodás befolyását mérte a médiában, azt igazolta, hogy nem mutatható ki a kalózkodás nagymértékű negatív hatása a mozinézetségre. Azonban felhívja a figyelmet arra, hogy ez nem jelenti azt, hogy az illegális letöltésnek semmilyen hatása nincs a mozijegyebevételekre, csupán a statisztikai elemzés ezt nem bizonyítja kellő megbízhatósággal. Az audiovizuális ágazatra vonatkozó legfontosabb eredménye, hogy leginkább a frissen bemutatott mozifilmekre jellemző az illegális letöltés, de a teljes iparágra vonatkozóan mindössze 5% negatív hatást gyakorol a mozijegyebevételekre. A UNIC, ahogyan az Európai Parlament is ennek ellenére fontosnak tartják a kalózkodás visszaszorítását, és feltételezik ennek a százaléknak a növekedését a jövőben (EUROPEAN COMMISSION, 2015). A mozijegyebevételek alakulását világszerte a VoD és a DVD eladásokkal szemben a 2. ábra szemlélteti. A mozijegyebevételek összege mindössze Franciaországban, Spanyolországban, Hongkongban, Indonéziában és Thaiföldön haladják meg a VoD és DVD eladásokat és keresletet. A legnagyobb befolyás azonban Svédországban érzékelhető, ahol a VoD és DVD eladások majd 30%-kal meghaladják a mozijegyebevételeket (University of Amsterdam, 2018).



2.ábra: EU14 mozijegye bevételek alakulása a VoD és a DVD szolgáltatásaival szemben millió Euróban

Forrás: saját szerkesztés

Néhány EU ország különböző programokat dolgozott ki a hazai nézőközönség motiválására és a mozibajáró közönség növelése érdekében. Franciaország erős filmpiacca rendelkezik, ez köszönhető a Francia Mozikiállítók Szövetségének (FNCF), amely számos stratégiát jelölt ki arra, hogyan ösztönözze a nézőközönséget az úgynevezett „Passer en mode ciné”, vagyis „mozimódra váltásra”. Ilyen kezdeményezés a Printemps du Cinéma vagy a La Fête du Cinéma eseménysorozat, mely korlátozott vetítéseket biztosított a premier előtti mozizásokra. Az úgynevezett 4 Eurós Kampány keretében pedig a forgalmazók olcsóbb mozijegyeket kínáltak a 14 évesnél fiatalabb gyermekek számára bármikor, bármelyik francia moziban. Franciaországban azonban a kezdeményezések sikere köszönhető annak is, hogy közel 1,5 millió diák vesz részt évente filmművészeti oktatásban. Spanyolország a 2011-es évektől erősödött meg jelentősen a hatékony rendezvényszervezésnek köszönhetően. Figyelembe véve gazdasági nehézségeit (mint a mozijegyárak ÁFA emelése) olyan programokat és esemény sorozatokat is szervezett, melyekkel sikeresen és hosszútávra felkelítették a fogyasztók érdeklődését. 2016-ban a jegybevétel globálisan összesen 38 milliárd dollár volt (közel 33 milliárd EUR) (International Union of Cinemas, 2016). A globális mozipiac nagyobb része (az össz-jegybevételek 49%-a) a keleti kontinensre korlátozódik, különösen Kínára és Indiára, nem csupán a jegybevételek, de a nézettségre vonatkozóan is. A keleti régiók magas moziérdeklődésének kulcsa többek között abban rejlik, hogy egyrészt Kína és India a világ legnépesebb országa, másrészt ezekben az országokban a szoros kereskedelmi partnerség és a mozipiaci trendek követése a jellemző, mivel például India esetében a politikai környezet korlátozza a nemzeti filmek importját, ezért a hazai filmgyártás és a nézettség növelése érdekében alkalmazkodik a fogyasztói tendenciákhoz és kevés versenytárral kerül szembe. Ez által olyan filmalkotások kerülnek a mozikba, amelyek igazodnak a nézői igényekhez (Motion Picture Association of America, 2016).

2014-ben az Európai Unióban a felnőtt lakosság átlagosan 51 százaléka, és átlagosan a fiatalok 72 százaléka töltött le, vagy terjesztett valamilyen kreatív tartalmat. A legnagyobb illegális letöltés vagy streamelés Lengyelországban és Spanyolországban figyelhető meg az EU-ban. Érdekes mégis, hogy az illegális letöltők csaknem 80 százaléka hajlandó megfizetni a mozifilmek és TV sorozatok teljes árát. Az illegális letöltések arányát több, más tényező is befolyásolhatja, mint például a földrajzi terület. Míg a nagyobb városok és agglomerációjukban alacsonyabb az illegális letöltések aránya a mozikomplexumok magasabb száma miatt, addig a vidéki településeken átlagosan magasabb az illegális letöltések aránya. A kalóztöltések mérése nem egyszerű, hiszen egységes meghatározása nincs, és számos tényező gyakorol rá hatást. Magyarországon nincs elérhető tanulmány a kalóztartalmak és letöltések pontos mértékéről (European Commission, 2014). Azonban a magyar filmek iránti érdeklődés egyre növekszik. Ezt bizonyítja akár a magyar filmekre váltott mozijegybevételek aránya is, mely a Magyar Filmalap 2011-es fennállása óta csaknem az ötszörösére nőtt (lásd 3. ábra) (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, 2018), azonban a kalózkodás magyar filmiparra gyakorolt hatásai nem ismertek.

Bemutató időpontja/Helyezés	Film címe	Pénztári jegybevétel (Ft)	Nézőszám (fő)
2017/1	<i>Kincsem</i>	593 179 853	455 268
2017/2	<i>A viszkis</i>	401 699 277	286 317
2016/1	<i>A lovasjász</i>	80 647 867	59 431
2016/2	<i>A martfüi rém</i>	62 597 053	46 129
2015/1	<i>Saul fia</i>	283 723 945	268 714
2015/2	<i>Liza, a rókatündér</i>	165 807 843	126 855
2014/1	<i>Megdönteni Hajnal Tímeát</i>	137 519 062	104 904
2014/2	<i>Swing</i>	71 486 946	54 720
2013/1	<i>Coming out</i>	nem ismert	190 420
2013/2	<i>A nagy füzet</i>	nem ismert	34 853
2012/1	<i>Csak a szél</i>	nem ismert	30 000
2011/1	<i>Bogyó és Babóca</i>	nem ismert	28 436
2011/2	<i>Vad Magyarország</i>	nem ismert	20 100

3. ábra: Magyar filmek mozi nézettségi adatai 2011 és 2017 között

Forrás: saját szerkesztés

4. Összefoglalás

A kalózkodás megítélése nagyon szerteágazó, és jogi szabályozás terén sem egyértelmű, hogy bűncselekménynek számít-e vagy sem. A kalózletöltések filmiparra gyakorolt hatása sem evidens, mivel hatása változhat a filmek tartalmától, megjelenésének idejétől vagy a nézői érdeklődés mértékétől is. A szekunder kutatás megalapozta és feltárta a témában rejlő problémákat. A kutatás során magyarországi adatokat a kalózkodás mértékére, megítélésére és hatására a magyar filmiparra nem találtam. Ezért folytatásként felmérném a magyar lakosság körében kérdőív segítségével egy reprezentatív mintán a kalózkodás hatásait mely alapjául az ECORYS kutatása szolgál majd. Mivel a magyar filmipar folyamatosan fejlődik, így érdemesnek tartom megvizsgálni, vajon milyen hatással van a kalózkodásnak a magyar filmek mozinézettségére.

Felhasznált irodalom

- [1] Bodó, B., 2011. A szerzői jog kalózzai. Szekszárd: Typotex Kiadó.
- [2] Cambridge University Press, 2018. Cambridge Dictionary.
- [3] Európai Parlament, 2012. Az Európai Unió működéséről szóló szerződés. p. 326.
- [4] Európai Parlament, 2015. Az európai film a digitális korban. Strasbourg, p. 9.
- [5] Európai Parlament, 2017. KULTÚRA - az EU ismertetése. http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hu/FTU_5.13.1.pdf
- [6] European Commission, 2014. Estimating displacement rates of copyrighted content in the EU, European Union: Publications Office of the European Union.
- [7] European Commission, 2016. 25 years of the EU's MEDIA programme: questions and answers. p. 4.
- [8] EUROPEAN COMMISSION , 2015. Estimating displacement rates of copyrighted content in the EU. https://cdn.netzpolitik.org/wp-upload/2017/09/displacement_study.pdf
- [9] European Parliamentary Research Service, 2014. An overview of Europe's film industry, Brussels.: European Union,.
- [10] Hardy, W., Krawczyk, M. & Tyrowicz, J., 2015. Friends or foes? A meta-analysis of the link between “online piracy” and sales of cultural goods, Warsaw: University of Warsaw.
- [11] International Union of Cinemas, 2015. UNIC Annual Report 2014/2015. Brussels, European Parliament, p. 25.
- [12] International Union of Cinemas, 2016. UNIC ANNUAL REPORT 2016. Brussels, European Parliament, p. 20.
- [13] International Union of Cinemas, 2017. International Union of Cinemas.
- [14] Motion Picture Association of America, 2016. Theatrical market statistics 2016. https://www.mpa.org/wp-content/uploads/2017/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2016_Final.pdf
- [15] Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, 2018. Médiatanács - jelentések/statisztikák

- [16] Studio EY France, 2014. *Creating growth, France.*: Ernst&Young France.
- [17] Tibor, I., 2011. A „torrentraziák” büntetőjogi megítélése. *Belügyi Szemle*, 2. kötet, pp. 49-59.
- [18] University of Amsterdam , 2018. *Global Online Piracy Study*, Amsterdam: Institute for Information Law.
- [19] Vitányi, I., 2002. A civilizáció és a kultúra paradigmái. *Magyar Tudomány*, 6. kötet, pp. 720-729.

Az új innováció irányítási rendszer bevezetése Magyarországon

Dr. Varga János

Adjunktus, Intézetigazgató-helyettes, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. habil. Csiszár-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Intézetigazgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

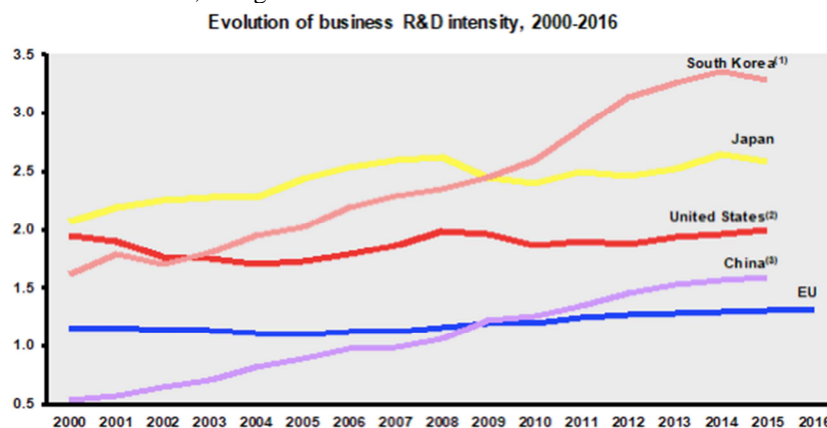
Absztrakt: Az innovációs teljesítményt vizsgálni és értékelni nem egyszerű feladat. Számos kísérlet és próbálkozás történt már annak megállapítására, hogy mit is tekintünk hatékony innovációmenedzsmentnek vagy innovációs rendszernek. Míg előbbi tipikusan a vállalkozásoknál zajló innovációs folyamatokhoz kapcsolódik, addig az utóbbi az országok innovációs teljesítményéről árul el több információt. Az innovációs rendszerek vizsgálatára az egyik legismertebb nemzetközi összehasonlítás az Innovation Union Scoreboard (IUS), amely igyekszik egységes módszertannal értékelni és rangsorolni az országokat az innovációs teljesítményük alapján. A cél a módszertan létrehozásával az volt, hogy legyen egy olyan eszköz a döntéshozók kezében, amellyel összehasonlíthatóvá válik az országok innovációs potenciálja. Rendkívül nehéz feladat ez a vállalkozások esetében is, hiszen nagyon sokszor még az innováció fogalmában vagy alapvető típusaiban sem értenek egyet a szereplők. Amíg ez a probléma nem oldódik meg, úgy aligha lehet ténylegesen is összehasonlítani az egyes vállalatokat, hiszen jelentős különbség van abban is, hogy mit ért az egyik vagy a másik cég innováción. Nemcsak abban térnek el az egyes cégek, hogy milyen az innováció értelmezése, de maga az innovációt támogató kultúra vagy éppen az innováció irányítása is igen eltérő ismertetőjegyeket mutat. Szükség van tehát a közös értelmezésre, így egy olyan közös keret- és szabványrendszerre, amely egységessé teszi a gondolkodást és megteremti azt a lehetőséget, hogy valóban összehasonlíthatóvá váljanak az egyes vállalkozások az innovációmenedzsment szempontjából. Ez a tanulmány a nemrégiben megjelent Innovációirányítási Szabvánnyal foglalkozik röviden. Bemutatja, hogy mit is jelent a CEN/TS szabvány, milyen fejezetekből épül fel és kísérletet tesz annak megállapítására, hogy a szabvány valóban alkalmas-e az innováció hatékonyabb menedzselésére, valamint az egyes vállalkozások innovációs teljesítményének összehasonlítására.

Kulcsszavak: innováció, innováció-menedzsment, CEN/TS, üzleti modell

1. Bevezetés

A XXI. század folyamatosan új kihívások elé állítja nemcsak az üzleti vállalkozásokat, hanem a nemzetgazdaságokat is. Míg korábban a versenyt leginkább a vállalkozások egymással folytatott küzdelmének tekintettük, addig mára egyértelművé vált, hogy az országok, mi több, a földrajzi régiók vagy az integrációk is versenyt folytatnak egymással. Ebben a versenyhelyzetben nem mellékes kérdés, hogy melyek lehetnek azok a tényezők, amelyek elősegíthetik a versenyképesség erősödését. A verseny erősödésére kiválóan felhívja a figyelmet több, az elmúlt évtizedben bekövetkezett globális változás. 1957-ben, a Római Szerződés értelmében létrejött az EGK, amely nem titkoltan azt a célt szolgálta, hogy felvegye a versenyt az innováció területén olyan világgazdasági erőközpontokkal, mint az Egyesült Államok és Japán. Ennek értelmében a gazdaságpolitikának prioritásként kellett volna kezelnie olyan területeket, mint például az innováció vagy az oktatás és igen erőteljesen kellett volna

támogatni a gazdasági szereplők kutatás-fejlesztési tevékenységét (K+F). Már ezekben az években is látszott, hogy az innováció és a K+F a nemzeti (és vállalati) versenyképesség egyik legmeghatározóbb pillére lesz. Az azóta eltelt több mint 50 évben az EU ebben a célkitűzésben nem nevezhető egyértelműen sikeresnek. A következő ábra arról tanúskodik, hogy bár versenyben vagyunk a K+F terén olyan országokkal, mint Japán, USA, Kína vagy Dél-Korea, de ebben a versenyben egyre inkább alulmaradunk, hiszen amíg a többi ország kisebb-nagyobb mértékben növelni tudta a ráfordításokat, addig az EU esetében csak szinten tartásról beszélhetünk.

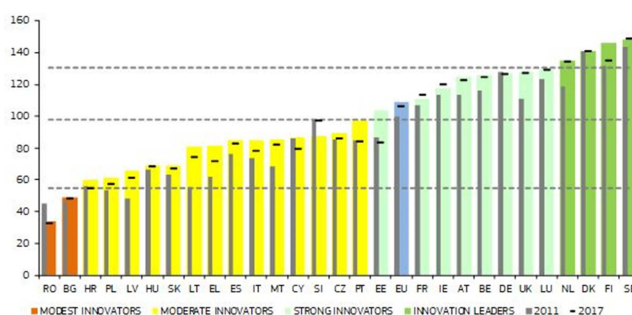


1. ábra: Az üzleti vállalkozások K+F intenzitásának változása 2000 és 2016 között

Forrás: EuroStat/OECD

Nyilván ki kell emelni, hogy a K+F-hez nem kizárólag az üzleti szektor járulhat hozzá, ahogy az a fenti ábrán is látszik, hanem az államháztartási és a felsőoktatási szektor is, de ha megnézzük egy ország K+F ráfordításainak szerkezetét, akkor abban uralkodóan a vállalkozások ilyen jellegű ráfordításait láthatjuk meghatározó fölényben. Hozzá kell tennünk, hogy Magyarország, mint az EU egyik tagországa éppen az EU-s átlagszintnek megfelelő GDP arányos K+F ráfordításokkal rendelkezik, amely 2016 1,22% volt. 2010-ben az 1,15%-ról sikerült 2013-ra 1,39-es szintre emelni, de 2016-ra újra visszaesés volt tapasztalható. 2018-ra ez az érték megközelítette az 1,4%-ot, de még így is messze elmaradunk a 2020-ra tervezett 1,8%-os szinttől. A probléma azonban nemcsak a K+F ráfordítások alacsony szintjében keresendő. Az EU 28 tagországból áll és ezek közül Magyarország csak az egyik országot képviseli.

Olyan szakértők szerint, mint Manuel Castells, vagy más szervezetek, így például a Világgazdasági Fórum szerint az egyik legnagyobb probléma az, hogy az EU tagországai igen különböző szinten vannak az innovációs és K+F teljesítményekben (wef.org). Kiemelik, hogy az EU még mindig nem tudott olyan tudásalapú gazdasággá válni, amely hatékonyan tudná felvenni a versenyt például USA-val, vagy Japánnal szemben. Erre a tényre hívta fel a figyelmet a 2003-as Sapir Jelentés is, amely kiemelte az innováció és a tudás szerepét a növekedésben. A jelentés hangsúlyozza, hogy e területeken előrelépésre van szükség ahhoz, hogy az EU kellően versenyképes integráció lehessen (Sapir Report, 2004). Ennek érdekében a tagállamok innovációs és K+F teljesítményét kell tagországi szinten is javítani. Utóbbi erősíti meg az EU jelentése a tagországok innovációs teljesítményéről, amelyet az ún. European Innovation Scoreboard foglal össze. A jelentés bemutatja, hogy valóban igen éles különbségek vannak a tagországok között és amíg ezt nem sikerül mérsékelni, addig nem várható, hogy az EU meg tudja előzni USA-t vagy Dél-Koreát ebben az innovációs versenyben.



2. ábra: Az Európai Unió országainak innovációs és K+F tevékenységének összehasonlítása

Forrás: IUS 2019

Az EU lemaradását azonban nemcsak a tagországok eltérő innovációs teljesítménye magyarázza. Ugyan 2004-hez képest 2014-re szinte valamennyi tagországban növekedett a K+F ráfordítás a GDP %-ában (ez alól Franciaország, Svédország, Luxemburg és Horvátország kivételt képez), ennek ellenére e ráfordítások növelése EU-s szinten elmaradt attól a növekedési szinttől, amelyet ez idő alatt például Dél-Korea tudott produkálni (EuroStat, 2017). A CEN/TC Minőségmenedzsment Szabvány kiemeli azt az EU szempontjából kedvezőtlen tendenciát, hogy 2050-ig fokozatosan csökken az EU világszintű részesedése az exportból. Mindez annak köszönhető, hogy Kína, India és Brazília igen komoly felzárkózást hajtott végre az utóbbi öt évben (CEN/TC, 389). Az Európai Uniónak tehát alapos és jól kidolgozott strukturális reformpolitikai javaslatokat kell elfogadnia annak érdekében, hogy csökkentse a tagállamok közötti különbséget. EU-s szinten kellene megemlítenie a GDP arányos K+F ráfordításokat és olyan üzleti környezetet kell teremteni a vállalkozásoknak, hogy azok még inkább erősíteni tudják innovációs és K+F törekvéseiket, valamint az ilyen jellegű beruházásaikat, ráfordításaikat növelni tudják. Mindez elengedhetetlen ahhoz, hogy az EU a jövőben képes legyen arra, hogy megelőzze azokat az országokat, amelyek pillanatnyilag jobb teljesítménnyel rendelkeznek az innováció és a K+F terén.

2. A közös szabályozás szükségessége

Az innovációban és a kutatás-fejlesztésben az egyik leglényegesebb előre lépést a harmonizáció jelentené. Amellett, hogy támogatjuk a cégek innovációs és K+F törekvéseit, valamint vállalkozásbarát üzleti környezetet hozunk létre, az Európai Szabványügyi Bizottság (CEN) felhívta a figyelmet néhány alapvető problémára, amely az EU Innovációs Rendszer értékelésének megbízhatóságát áshatja alá és amelyeket célszerű átgondolni, mielőtt hozzájárunk egy új innováció és tudásalapú integráció építéséhez. A CEN állásfoglalása, valamint a mi kutatásaink szerint nemcsak abban van különbség, hogy eltérő az országok innováció teljesítménye, hanem az alábbi tényezőket tekintve is érdemes megfontolni a közös nézőpontot:

1. Az innovációnak több száz ismert definíciója létezik. Nem egyértelmű, hogy mit értünk innováció alatt, ezért fontos lenne egyértelműbbé tenni az innováció, mint folyamat lényegét. A fogalom értelmezését nehezebbé teszi, hogy a típusai is igen sokfélék, így ebből a szempontból is egyszerűsítésre lenne szükség. Közös fogalomrendszert és tipológiát kell kialakítani.
2. Az innováció, az invenció, a K+F gyakran összekeveredik a hétköznapi nyelvben. Válasszuk egyértelműen külön ezeket a fogalmakat és a mérésüket se végezzük el összevontan. Az innováció és a K+F között tegyünk különbséget.
3. Mivel az innovációnak sok fogalma és típusa létezik, a gazdasági szereplők eltérően ítélik meg azt, hogy mi az, ami ténylegesen is innovációnak számít.

Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy az ötlet lehet innováció, vagy egy új dolog is automatikusan innovációnak tekinthető. Innováció az, amit a piac annak is érzékel, így alaposabban kellene értékelni, hogy valóban innovatív ötleteink vannak-e. Ennek sincs kiforrott vagy egységesített módszere.

4. Nem egységes az innovációs teljesítmény mérése a cégeknél. Több cégnél nem is végzik megfelelően vagy hiányos az erre vonatkozó értékelési rendszer. Ha egységesíteni lehet az innováció értelmezését, vagy azt, hogy valóban innovációt hoztunk-e létre, ez segítséget nyújthatna egy új módszertan megalapozásában. Ha nem egységes a fogalom meghatározás, nem egységes, hogy mi az, ami innovációnak tekinthető és még az sem egységes, hogy hogyan mérjük az innovációs teljesítményt, akkor így nehéz következtetni a rendszerszintű teljesítményre.
5. Tisztázni kell, hogy mely vállalkozásokat tekinthetünk igazán innovatívnak. Ugyan erre is vannak kísérletek, pl. innovatív cég az, amely innovációt valósít meg adott időszakban. E meghatározás sem elég pontos, hiszen arra is tekintettel kell lenni, hogy mekkora vállalkozásról van szó, vagy mennyi a nyeresége a cégnek. A nagyobb cégek esetében több innováció lehet elvárt, így ebből a szempontból nem lehet megint csak összehasonlítani egy kisebb és egy nagyobb vállalkozást.
6. Nincs egyértelmű meghatározás arra, mit értünk innovációmenedzsment alatt és mi annak a konkrét feladata. Erre vonatkozóan is számos meghatározás született, amelyek között sok az átfedés, de vannak eltérések is.
7. Nem egyértelmű, hogyan kell az innovációt hatékonyan irányítani. Létre kell hozni egy olyan keretrendszert, amely minden vállalkozás számára segítséget nyújt a fenti pontok egységesítésében és meghatározza azokat az általános követelményeket, amelyekkel az innováció jobban menedzselhető. A közös keretrendszer kiépítése lehetővé teszi, hogy jobban össze tudjuk hasonlítani a cégeket innováció szempontjából és ez jobb alapot biztosít a rendszerszintű elemzésre.

3. Az innováció mérése papírlap módszerrel és az új szabvány születése

Ahhoz, hogy jobban tudjunk értékelni valamit, először azt kellene egyértelműen meghatározni, hogy mit mérünk. Egy érdekes kísérlet szemlélteti, hogy mennyire nem egységes az innováció értelmezése és mérése. Tíz vállalatvezetőt kértünk fel arra, hogy egy papírra írják fel, mit jelent értelmezésük szerint az innováció, majd a hátoldalára írják fel azt is, hogy ezt hogyan mérik ténylegesen a vállalkozásuknál. Az eredmény az lett, hogy eltérő meghatározásokat kaptunk, így kiderülhetett számunkra, hogy igencsak másképp értelmezik az innovációt. Ha egy nagy nemzetközi felmérésben ugyanerre kérnénk a cégeket, nyilván ott is megjelenne ez a probléma, így a kapott eredmények nem tükröznék hűen a tényleges innovációs teljesítményt. Valakinek már az is innováció, ha vesz egy új dolgot. Míg másoknak már az is innováció, ha a legmodernebbnek számító eszközt építhetik be a termelésbe. Van, akinek egy ötlet átvétele is innováció, míg mások szigorúan a termékekhez kötik. Ennél még nagyobb eltérést tapasztalhatunk, ha az innovációs teljesítmény méréséről kérdezzük meg a vállalkozókat (Mura et al, 2015). Ha lenne a papírlapnak egy harmadik oldala, oda azt kellene írnia a cégvezetőknek, hogy hogyan irányítják az innovációt. Gyaníthatóan itt sem kapnánk egyező álláspontokat. E fenti pontokból, valamint a kísérlet eredményeiből kiindulva üdvözlendő az a kezdeményezés, amelyet az innovációirányítási rendszerek szabványosítása érdekében indított az Európai Szabványügyi Bizottság. Az elmúlt évtizedes fejlődés eredményeképpen az innovációs elméletek és gyakorlatok bár számos közös vonást mutatnak, jelentős eltéréseket is tartalmaznak. Egy közös vonásuk azonban az, hogy hatékony innovációs

tevékenységet csak megalapozott és hatékony innovációirányítási rendszer alkalmazásával lehet megvalósítani és a gazdaságban kialakított nagy számú együttműködés szükségessé teszi, hogy ezek az innovációirányítási rendszerek harmonizáljanak egymással.

A szabványosítás első nagy állomása az IMP3rove, amely a nemzetközi innováció-menedzsment felmérő, értékelő és fejlesztő rendszert fejezi ki. Mindezt 2007-ben az A.T. Kearney és a Fraunhofer Intézet fejlesztette ki. A cél az volt, hogy fel tudják mérni az európai KKV-k növekedési potenciálját és iparági helyüket össze tudják hasonlítani az EU más országaiban működő hasonló profilú cégekkel. E megközelítésben megjelenik, hogy nem elég csupán arra választ kapni, hogy melyik cég tekinthető innovatívabbnak, vagyis hogy melyik cég hozott létre több innovációt egy adott időszak alatt. A problémára a következő kérdések hívják fel a figyelmet:

- Adott egy kisvállalkozás, amelynek adott évi üzleti eredménye 20.000 euró, míg egy nagyvállalat, amelynek üzleti eredménye 160.000 euró. Egy adott év alatt a kis cég 30 innovációt valósított meg, míg a nagy cég csak kettőt. Melyik tekinthető innovatívabbnak?
- Adott egy kis cég, amely 20.000 eurós árbevétellel rendelkezik, míg egy nagy cég 160.000 eurós árbevételt mutat ki. A kis cég az árbevétel 15%-át költi innovációra, míg a nagy cég 8%-ot. Előbbi esetében ez 3.000 euró, utóbbi esetében 12.800 euró. Melyik cég innovatívabb?
- Adott egy cég, amelyik 6 innovációt valósít meg kimutatása szerint, ebből mind a hat termékinnováció volt. A másik cég 2 innovációt hajtott végre, ebből egy termékinnováció volt, míg a másik egy teljesen új üzleti modell kialakítása, amely még nem volt eddig megtalálható a piacon? Melyik cég az innovatívabb?

A fenti három kérdés csak néhány azok közül, amelyek a mérést és az értelmezést nehezebbé teszik, így szabványosítás mindenképpen üdvözlendő lehet ennek megkönnyítésére. Az IMP3rove és az azt követő CEN/TS Innovációirányítási Szabvány erre próbál kísérletet tenni. A CEN/TS Szabvány olyan európai szabvány, amely 7 részből tevődik össze:



3. ábra: A szabvány hét fő fejezete

Forrás: IUS 2019

A tanulmány nem tűzte ki célul, hogy a szabvány egyes pontjait részletesen ismertesse, annak egyes fejezeteit és tartalmát külön tanulmányokban kívánjuk majd ismeretetni. A Szabvány bevezetésének számottevő előnyei vannak, amelyek az alábbi területeken jelenhetnek meg:

1. elősegíti az innovációból származó növekedést, növeli a bevételt és a profitot
2. friss gondolkodást és új értéket hoz a szervezetbe
3. közvetett módon értéket teremt a várható piaci igények és lehetőségek jobb megértése révén
4. segít a kockázatok azonosításában és kezelésében
5. segít a szervezet kollektív kreativitásának és tudásának hasznosításában
6. ösztönzi a munkavállalók bevonását a szervezet tevékenységébe, erősíti a csapatmunkát és az együttműködést (Innome, 2017).

A CEN/TS Innovációirányítási Szabvány a fenti eredmények elérése mellett útmutatást nyújt ahhoz, hogy a szervezet jobban meg tudja ismerni a környezetét, iránymutatást ad a vezetői elkötelezettség erősítéséhez, hozzájárul az innováció tervezéséhez, segít a cégeknek felismerni, hogy mely tényezők segítik elő vagy hátráltatják az innovációt. A Szabvány általános iránymutatást nyújt ahhoz, hogy a cégek kidolgozzák saját innovációirányítási folyamataik fejlesztését, a teljesítmény értékelését és annak módszerének javítását. A Szabvány nem mellékes módon át kívánja hidalni azokat a problémákat, amelyek nehezítik az innovációs teljesítmény mérését és az innováció irányítását. Elsőként a fogalmi keretek tisztázására hívja fel a figyelmet és egységesíti a definíciókat. Hangsúlyozza, hogy az innováció nem a végeredmény, hanem maga a folyamat, így ezzel az áthidalással kívánja megszüntetni a különböző értelmezéseket. A Szabvány éles határvonalat kíván húzni olyan fogalmak közé, mint az innováció, a K+F, de ezen belül is külön értelmezi a technológiai innováció, a kutatás és a kísérleti fejlesztés meghatározását. Az OECD meghatározása szerint innovatív az a vállalkozás, amely innovációt valósított meg az adott időszakban, függetlenül attól, hogy az innováció sikeres volt-e, folyamatban van-e, vagy félbeszakadt-e (OECD, 2005). Ez a megközelítés is inkább ahhoz kapcsolódik, hogy az innovációt ne a végeredmény szempontjából figyeljük, hanem a folyamatszempléletű megközelítésre irányul. A Szabvány ezek mellett olyan ajánlásokat fogalmaz meg, amelyek javítják az innováció érdekében folytatott közös munkát, az együttműködést, az ötletek hasznosítását. Nevesíti azokat a tényezőket, amelyeket a cégnek figyelembe kell vennie és elemeznie kell a környezete megértéséhez (piaci szempontok, műszaki szempontok, politikai szempontok, gazdasági szempontok, társadalmi szempontok). Kitér arra, hogy hogyan kellene az érintett felek igényeinek és elvárásainak megértését jobban támogatni. Hangsúlyozza, hogy vezetésnek kitüntetett szerepe van az innováció sikerében, ezért a vezetői elkötelezettséget ebbe az irányba mindenképpen erősíteni szükséges. Megemlíti, hogy az innovációs stratégiának a vállalati stratégia szerves részét kell képeznie és kitér azokra a pontokra is, amelyeknek meg kellene jelennie az innovációs stratégiában. Ha ez is egységes lenne a cégeknél, az már sokat segítené az innovációs teljesítmény összehasonlításában, hiszen lehetne azt is mérni, hogy a cégek milyen sikeresen teljesítették az egyes stratégiai pontokat. A Szabvány külön kiemelten foglalkozik az innovációt támogató kultúra létrehozásával és ehhez is általános, de minden cég számára fejlesztendő területeket fogalmaz meg:



4. ábra: Az innovációt támogató kultúra fő pontjai

Forrás: Innome 2017

A Szabvány azzal is szélesebb körben foglalkozik, hogy hogyan kellene megtervezni az innovációs folyamatokat. Hangsúlyozza a kockázatok és lehetőségek fokozódó elemzését és kezelését, kitér a működés tervezésére és javaslatokat fogalmaz ezek javítására. A Szabvány keretet kíván adni arra is, hogy mely tényezőket kell elemezni akkor, amikor az innovációt elősegítő és hátráltató tényezőket kell azonosítani. Úgy véli, a szerepek, felelősségi körök, a források, a tudatosság, a kompetencia, a kommunikáció, a dokumentált információk, a stratégiai humán erőforrás, valamint a szellemi tulajdon és tudásgazdálkodás azok a területek, amelyek elősegíthetik, vagy hátráltathatják az innováció hatékonyságát és amelyeket egységes keretrendszerbe kellene foglalni annak érdekében, hogy a cégek ebből a szempontból is összehasonlíthatók legyenek. Ezzel mérhetővé válna az is, hogy mennyire javult a cégek innovációs potenciálja és mennyire erősödött azok innovációs törekvése vagy hajlandósága. A Szabvány felhívja a figyelmet arra, hogy az innováció csak folyamatként értelmezhető, amelynek egymás után követő, de egymáshoz szorosan kapcsolódó lépései vannak. Az innovációirányításnak végig kell kísérnie az innováció teljes folyamatát. E folyamat hatékony megszervezése okozza majd azt a végeredményt, amelyet a piac újszerűnek fog érzékelni. A Szabvány kitér arra is, hogy a szervezetek határozzanak meg olyan kritériumokat és nyomonkövetési mutatókat, amelyek az értékeléshez szükségesek lehetnek. Kitér arra is, hogy ennek három területre mindenképpen ki kell terjednie és ebben legyen egységesség a cégek között:

1. innovációs stratégia
2. az innovációt elősegítő és támogató eszközök
3. az innovációs folyamat és annak eredményei.

A Szabvány emellett előírja a folyamat és az innovációirányítási rendszer folyamatos fejlesztését, meghatároz bizonyos technikákat, amelyek között megemlíti a stratégiai információszerzést és annak lehetséges módjait, az innovációs gondolkodás erősítését, a szellemi tulajdonnal való gazdálkodást, az együttműködések és a kreativitás irányítását, valamint a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos teendőket. Úgy ítéli meg, ha a fenti területekkel a CEN/TS szabványt alkalmazó cégek egységesen foglalkoznának, akkor az hozzájárulhatna az innováció hatékonyságához és ahhoz is, hogy a cégek között nagyobb legyen a konvergencia. A CEN/TS rendszerekkel jobban össze lehetne hasonlítani a vállalkozásokat és fokozottabban fejlődhetne azok innovációs teljesítménye is.

4. Összefoglalás, megállapítások

Ez a tanulmány nem azzal a céllal készült, hogy megpróbálja összefoglalni a CEN/TS innovációirányítási szabvány tartalmát. Egyrészt ez terjedelmi szempontból sem kivitelezhető, hiszen a Szabvány 7 fejezetét aligha lehetne összefoglalni egy ilyen rövid tanulmányban, másrészt a Szabvány szövege több online platformon is elérhető, így aki több információt szeretne annak tartalmáról, érdemesebb ezeken a helyeken vizsgálódnia. Sokkal inkább abból az okból készült, hogy üdvözölje a Szabvány bevezetését és hangot adjon annak, hogy bizonyos keretek és fogalmak tisztázására nagy szükség lenne. Az Európai Unió valóban olyan célokat fogalmazott meg önmagával szemben, hogy valódi tudásalapú gazdasággá kíván válni a jövőben és eredményesebb versenyt kíván folytatni olyan országokkal, mint USA, Japán, Kína, India vagy Dél-Korea. Az 1950-es éveket követően USA és Japán előrébb tartott az innovációt és a K+F-et illetően és ebben a kiélezett versenyben ma sem az EU rendelkezik a legjobb helyezéssel. Az EU-s problémák összetettek, hiszen az egyik alapvető problémát a különböző fejlettségű országok adják, amelyek nemcsak fejlettség szempontjából mutatnak különböző képet, de az innováció vagy a K+F szempontjából is. Amíg a skandináv országok 3-4%-os GDP arányos K+F ráfordításokkal rendelkeznek, addig olyan ország, mint Magyarország, még a 1,5%-os szintet sem éri el. Amíg ilyen különbségek vannak az országok között is, addig nem lesz sok esély arra, hogy megelőzzük a K+F listákon USA-t vagy Dél-Koreát. Hangoztatni kell, hogy a K+F ráfordítások vagy az innováció terén is nagy a felelősség a vállalkozásokon, hiszen elsődlegesen ezek a szereplők tehetnének a legtöbbet az előre lépés érdekében. Nekik azonban olyan üzleti környezetre van szükségük, amelyben jobban kiteljesedhetnek innováció szempontjából, így ebben a gazdaságpolitikának is lenne felelőssége. A problémát sok esetben az is jelenti, hogy nem egyértelműek a fogalmak, nem tudjuk pontosan mit és hogyan mérjük, vagy nem is mérünk egyáltalán. Az ismert mondás itt is igaz lehet: csak az a tevékenység lesz megfelelően elvégezve, amelyet mérünk is. Viszont tisztán kell látnunk azt is, hogy nincs egyetértés olyan pontokban, amelyek elviekben segítenék az összehasonlítást, az értékelés minőségi javulását és nincs olyan általános ajánlás sem, amely az innováció hatékonyságát és irányítását segítette volna elő. Ennek első lépése volt az IMP3rove, majd a később megjelent CEN/TS. A szabványok alkalmazása ezeken a területeken a fenti okok miatt indokolt lehet. Egyelőre kevés országban használják, kevés nyelvre fordították le és nem tudjuk egyértelműen kimutatni még a konkrét hatásait. Az azonban tény, hogy a keretrendszer az egységes fogalmakkal, az egységes vizsgálati szempontokkal, módszerekkel lehetővé tenné, hogy javítsuk a mérés hatékonyságát és segítséget nyújthat abban is, hogy valóban javuljon az innovációs teljesítmény az egyes vállalkozásoknál. Üdvözlendő az a törekvés, amely az innováció és a K+F erősítését helyezi középpontba és az innovációt, mint folyamatot értékeli. Peter Drucker, a modern menedzsment atyja is kiemelte, hogy ma már nem az innováció fontosságára kell felhívni a figyelmet. Sokkal nagyobb kérdés az, hogy hogyan kell innoválni. A CEN/TS Szabvány megkísérli erre a kérdésre is megadni a választ. A tanulmány egyben azzal a céllal is született, hogy szándékunkat fejezzük ki a Szabvány szélesebb körben történő megismertetésére és olyan kutatási programot kezdeményezzünk, amely a Szabvány alkalmazását, várható eredményeit, hasznosságát és jogosultságának igazolását kívánja megvalósítani. A tanulmányunk felhívja a figyelmet arra is, hogy szükséges lehet más területeken is olyan általános keretrendszer kialakítására, amelyek egyébként bizonyos cégek számára problémát jelentenek, de szeretnének ezekben nagyobb hatékonyságot elérni. Talán nem lesz az sem meglepő, ha a jövőben újabb szabványok jelennének meg más vállalati és menedzsment területek hatékonyabbá tételére.

Felhasznált irodalom

- [1.] European Commission (2019): “Innovation Union Scoreboard 2019”. Brussels. Belgium <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en>
- [2.] European Committee for Standardization CEN <<https://www.cen.eu/work/areas/InnoMgmt/Pages/default.aspx>>
- [3.] European Foundation for Quality Management <<http://www.efqm.org>>
- [4.] European Statistical Office and System [EuroStat] database <<http://ec.europa.eu/eurostat>>
- [5.] Hungarian Central Statistic Office [KSH] database <www.ksh.hu>
- [6.] Innome (2017): “Vállalati innovációirányítási rendszer bevezetése a versenyképesség érdekében” útmutató. Trebag. Nagykovácsi <<http://innovationdevelopment.eu>>
- [7.] Mura, L. – Havierniková, K. – Machová, R (2015): Empirical results of entrepreneurs' network: Case study of Slovakia. Serbian Journal of Management. Vol. 12, No. 1, 121-131 pp.
- [8.] OECD (2005): “Oslo Manual - The measurement of scientific and technological activities” <<http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>>
- [9.] The Sapir Report (2004): “An agenda for a growing Europe”. Brussels. Belgium. January 2004
- [10.] World Economic Forum Online. www.weforum.org

A jó munka titka

Dr. habil. Velencei Jolán

Egyetemi docens, Kutatási Dékánhelyettes, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

velencei.jolan@kgk.uni-obuda.hu

Vastag Tímea

Közgazdász, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, timi.vastag@gmail.com

Absztrakt: Napjainkban kialakulóban van egy szemléletváltás, ami a munkával eltöltött mindennapokra is hatással van. Ez a változás kihat a munkavégzés színhelyére, aminek a következménye az lesz, hogy előbb-utóbb a munkavállalók átértékelik a munkával töltött hosszú órákat és megszületik bennük az igény a személyes és szakmai értelemben vett fejlődésre. Egy esetpéldán keresztül mutatjuk be, hogy miként gátolja a motivációt az önállóság és a kreativitás kibontakoztatásának hiánya. A jó munka, azaz a „Good Work” kialakításának lehetőségeit vizsgáljuk, és javaslatot adunk egy szervezeten belüli sikeres együttműködéshez.

Keywords: élmény, motiváció 3.0, önismeret

1. A motivációról másképp

Daniel H. Pink könyvében (Pink, 2010) Motiváció 3.0 című könyvében mutatja be a korábban felépített hagyományos elméletekre épülő elképzelését, mely egy teljesen új szemléleten alapul. Ezt az új szemléletet nevezi motiváció 3.0-nak. Könyvének első fejezetében a jutalmazás és büntetés, mint motivációs eszköz használatát kérdőjelezi meg példákon és kísérleteken keresztül bemutatva. A legszemléltetőbb a Microsoft és a Wikipédia különböző módszerekkel történő piaci növekedése. A Microsoft hatalmas versenyelőnyvel indult, képzett szakemberek vettek részt a projektben és bőséges fizetést tudott adni a szakértőknek az elvégzett munkáért. Ezzel szemben a Wikipédia csapatának tagjai önkéntesekből áll, nem kapnak pénzt a munkájukért, és nem mennek dolgozni nap, mint nap. Számos helyzetben még kiadásai is vannak. Évekkel később a Microsoft nem tudta felvenni a versenyt és a Wikipédia piacvezetővé lépett elő. Ezen a ponton bukott meg a korábbi feltételezés, miszerint az anyagi javakkal, külső hatásokkal történő motiváció vezet egy szervezetet sikerre. Pink (2010) az eddigi munkavégzési formákat az informatikában ismert operációs rendszerhez hasonlítja, azaz hasonló szabályok, keretek és viselkedésminták szerint éltük mindennapjainkat. Erről szól az általa leírt motiváció 2.0, a belső és külső motivációk közti különbségről, hogy mennyire mechanikussá tud válni az a munkafolyamat vagy bármi az ember életében, ami csak a profit maximalizálására irányul. Ha feltételhez kötött egy adott tevékenység elvégzése, akkor csökken az önállóság, a lelkesedés és a belső késztetés, hogy valami igazán újat és jót hozzunk létre. Óvodás korú gyerekeken tesztelték, hogyan teljesítenek, ha jutalmat ígérnek nekik és mit vált ki belőlük, ha csak magáért az élményért tesznek valamit. Azt tapasztalták, hogy azok a gyerekek, akik semmit nem kaptak a rajzolásért, sokkal tovább és lelkesebben alkottak, mint azok a társaik, akik tudták, hogy megjutalmazzák őket. Egy másik kísérlet azt az eredményt hozta, hogy ha jutalmat ajánlanak a kreatív ötletekért és megoldási javaslatokért, az blokkolja az egyén gondolkodását és lassabban jut megoldásra, mintha csupán egy brainstorming jellegű játékban venne részt (Pink, 2010). Pink TED előadásában a

gyertya-probléma nevű kísérlet azt mutatja be, amikor a résztvevők kapnak egy gyertyát, egy doboznyi rajzszöveget és egy doboz gyufát.



1. ábra: A gyertya probléma

Forrás: Pink, 2009

A feladatuk az, hogy úgy rögzítsék a gyertyát a falhoz, hogy egy csepp viasz se kerüljön az asztalra a gyertya meggyújtását követően. Vannak, akik úgy próbálják megoldani, hogy a rajzszögekkel a falhoz rögzítik, azonban a viasz lecsepegése nem megoldott. Mások azzal kísérleteznek, hogy meggyújtják a gyertyát és a megolvadt viasszal ragasztják a falhoz. Ezek a próbálkozások is kudarcba fulladnak. Néhány kétségbeesett perc után, mikor sikerül túllépniük a „funkcionális fixáción” (Pink, 2009), akkor rájönnek, hogy a doboz gyertyatartóként is használható. Tehát a feladat megoldásához az szükséges, hogy a berögzült gondolkodáson túl keressük a megoldást és engedjük szabadjára a képzelőerőnket. A dobozt nagyon sokan csak tárolásra alkalmas eszköznek tekintik, holott alkalmazható rögzítésre is (Pink, 2009).

1.1 A motiváció 3.0 három alkotóeleme

A három alkotóelem, amiről Daniel Pink (2010) mesél, az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság.

- Az önállóság
„Talán ideje lenne már a nyelvészet szemétdombjára dobni «menedzsment» szavunkat a «jégszekrény» és a «ló nélküli szekér» mellé. Ez az éra nem jobb menedzsmentért kiált. Eljött az önirányítás ideje (Pink, 2010:103). A vágy, hogy önmagunk életének irányításáért felelhetünk. Ne a körülményeink áldozatának érezzük magunkat, hanem mi magunk tudjuk irányítani és élni. Itt olyan elköteleződésről van szó, ami külső irányítás eredményeként nem jöhet létre. Az önállóság, mint bástya arra utal, hogy a pénz nem motivál, hiszen az emberek meg vannak fizetve a munkájukért. Amit kapnak a szervezettől, az az önállóság. Az Atlassian nevű ausztrál információtechnológiai vállalat kipróbálta, hogy milyen hatást érnek el, ha egy napig teljes önállóságot adnak a munkavállalóiknak. Huszonnégy órán keresztül elvonatkoztathattak a napi feladataiktól, felhasználva az időt eddig szokatlan feladatok elvégzésére. A nap végén bemutatták ötleteiket a cég képviselőinek. Ezen az egy napon számos ötlet merült fel a folyamatok optimalizálására, és korábban el nem képzelt problémákat oldottak meg. Innentől kezdve az Atlassian a munkaidő 20%-ban megadta a teljes önállóságot a munkavállalóknak. A világhírű Google esetén is így működik, a mindennapjainkban használt alkalmazások (Gmail, stb..) is ebben a 20%-nyi munkaidőben születnek. Egy nagyon szélsőséges eszköz Észak-Amerikában a “Results-Only Work Environment or ROWE” alkalmazása, amikor az emberek arról dönthetnek mikor, hol, hogyan és mennyit dolgoznak. Az egyetlen elvárás, hogy legyen kész a munka úgy, hogy az teljes egészében eleget tegyen a vállalat elvárásainak és szolgálja működését és céljait. Ennek hatására a produktivitást jelző mérőszámok nőnek, a munkavállalók elkötelezettsége és elégedettsége kiemelkedően megugrik. Ennek működőképességére kiváló példa a Wikipédia kialakulása és fejlődése, ahol először olyan szakemberek

dolgoztak, akik sem pénzt, sem egyéb juttatást nem kaptak a munkájukért, csak azt tették, amihez értettek, és amit szeretnek csinálni. Az eredmény magáért beszél.

- A szakmai igényesség
„Az iskolában és a munkahelyen is jobbára csak szolgálunk, és szinte teljesen hiányzik az aktív közreműködés. Az előbbinek köszönhetően nyugtunk van napközben, de csak utóbbi nyújthat nyugodt éjszakát is (Pink, 2010:130). Az igény, hogy az általunk kedvelt dolgokban egyre jobbak legyünk. Sokszor meglepve hallgatjuk, ha ismerőseink, kollégáink arról beszélnek, hogy a munkán kívül mi mindent tesznek egy-egy készségük fejlesztése érdekében. Egyesek órákig képesek hangszereken játszani, csak a móka kedvéért, míg mások éjjel-nappal nyelvet tanulnak vagy sportolnak. Ezek a dolgok mind-mind bensőnkől fakadnak, gyakran mi fizetünk ezekért a tevékenységekért, nem pedig nekünk fizetnek érte. Gyakori jelenség az önkéntes munka, mikor szabadidőnkben végzünk számunkra kielégítő tevékenységeket, melyek érdeklődési körünknek és készségeinknek megfelelnek.
- A céltudatosság
„Természetünkől adódóan keressük mindennek a célját. De ez a mi természetünk csak most kezdi igazán megmutatni magát, méghozzá oly mértékben, amely demográfiai példátlan, és mind ez idáig szinte elképzelhetetlen volt. A következmények megújíthatják az üzleti világot, sőt akár az egész világunkat is újraformálhatják” (Pink, 2010:155). Olyan munkát végezzünk, amit szeretünk és általa eddig nem ismert oldalainkat fedezhetjük fel. Az előző két feltétel megteremtésével érhető el a cél, az az egy olyan rendszer létrehozása, amely feltételezi a külső motiváló tényezők (anyagi biztonság, munkahelyi nyugodt légkör, stb..) meglétét. A belső hajtóerők ezektől teljesen függetlenül működnek (Pink, 2010).

1.2 A büntetés kikapuk keresésére ösztönöz

Megfigyelték, hogy erkölcsi alapokon nyugvó döntéseink meghozásában is szerepet játszik a motiváció. Abban az esetben, ha belső készletet érzünk és magáért az örömezetért csinálunk valamit, akkor meg sem fordul a fejünkben, hogy ne az egyenes utat válasszuk, ellenben azokkal a helyzetekkel, mikor külső hatás ösztönöz. Ezzel el is érkeztünk a büntetéshez. A büntetés elkerülése érdekében kikapuk keresésére szorulunk, ez félelmet generál bennünk, és mechanikussá teszi a cselekvést (Pink, 2009). Erre kiváló példa a munkahelyeken bevezetett munkaidő rögzítésére alkalmas terminálok használata. Sok esetben nincs szükség a kötelező ebédidő manuális rögzítésére, mert a munkaórák elszámolásánál automatikusan levonásra kerül. Ugyanakkor számos helyen még az a gyakorlat jellemző, hogy a munkavállalóknak minden egyes alkalommal rögzíteniük kell a belépőkártyájukkal az épület több pontján elhelyezett terminálok egyikén az ebédidő kezdetét és végét. Amennyiben ezt a törvényben előírtaknak nem megfelelően teszik meg (kevesebb vagy több időt vesznek igénybe), abban az esetben megbüntetik őket. Munkáltatóként a büntetés egy ilyen formája az írásbeli figyelmeztető, mely a szabályok betartása helyett demotiválja az egyént és a rendszer kijátszására ösztönzi. Daniel Pink TED előadásában bemutatja, hogy vannak olyan helyzetek, amikor a „Ha, akkor” típusú jutalmazási rendszer életképes (Pink, 2010). Tipikus példa ezekre a rutinfeladatok elvégzése, mikor egyszerű, mindennapok során használt logikai elven nyugvó folyamatot végzünk el. A kreativitásért felelős jobb agyfélteke ilyenkor pihenhet, a logikus gondolkodásért felelős bal agyfélteke kerül előtérbe. Az ilyen típusú feladatok elvégzéséért járó jutalmazás segíthet a precízebb és gyorsabb eredmény elérésében. Erre is alkalmazták a fentiekben bemutatott gyertyaproblémát, csak itt olyan ösztönzőket használtak, amik miatt nem volt szükség az egyéneknek a kreatív gondolkodásra, megoldásra juttatta őket a feladat ésszerű megoldása. Javasolt a rutinfeladatok esetén tudatni a kollégákkal, hogy tisztában vagyunk a feladat monotonitásával, ugyanakkor el kell érni, hogy aki elvégzi, úgy gondoljon az egészre, mint egy apró, ugyanakkor fontos porszemre a gépezetben. A többi, mindennapi folyamatoktól eltérő munkák esetén nem tanácsos jutalommal kecsgetni a munkavállalókat. Jobb, ha a sikeres munka végén nem várt elismerést kapnak, akár dicséret, építő jellegű kritika vagy akár anyagi javadalmazás formájában. Pink (2010) kétféle viselkedést különböztet meg attól függően, hogy külső vagy belső motivációs

tényezők hajtják az egyént. Az „X” típusú viselkedés a külső hatásoktól függ, gyakran ingerült, zaklatott, a versenyszellem kimeríti az energiaforrásait, míg az „I” típusú kiegyensúlyozottabb, nyugodtabb viselkedésre, a belülről érkező ingerekre reagál. Élesen nem lehet elhatárolni egymástól a két típust, hiszen mind a kettő jelen van mindenki életében. Pink szerint az „I” típus tanulható, nem velünk született magatartásforma. A szerző kutatásokon keresztül vezeti le, hogy mik azok a tényezők, melyek a legnagyobb hatást gyakorolják az egyénre szervezeten belül. Az első ilyen az önállóság érzése. Mérföldően javul a produktivitás, a lelkesedés, a megértés, sőt még a szociális kompetenciák is, ha szabad teret kapunk a munka elvégzésében, nem ellenőriznek lépten-nyomon minden egyes elvégzett részletet. Az emberekben él a vágy, hogy egy konstruktív tevékenység részesei legyenek, átélhessék az alkotás élményét. Itt is fontos szerepet játszik az önállóság, mert így lesz meg bennük az igény arra, hogy értékelhető, sőt kiváló munkát adjanak ki a kezeik közül. Folyamatos tanulásra és fejlődésre ösztönöz, ha nem azt érezzük, hogy korlátoznak és beskatulyáznak egy-egy feladat elvégzésére. A szakmai igényesség és a szakmai fejlődés rengeteg kitartást követel. Akik egy szervezetben végzett munkájukon kívül olyan tevékenységeket folytatnak, amiben teljesen önmaguk lehetnek, és ami a kikapcsolódás mellett erőfeszítést kíván – például a sport vagy a nyelvtanulás – azok sokkal kitartóbbak lesznek a szakmai életben is. Tisztában kell lenni másrészt azzal is, hogy akármennyire törekszünk a tökéletesség elérésére szakmai életünkben, sosem fogjuk azt elérni, ezért nagyon fontos a tudatosság és az önismeret, hogy ne úgy éljük meg a tőlünk függetlenül alakuló eseményeket, hogy azok a mi hiányosságaink miatt következtek be. Azokban a tevékenységekben, amelyeknek nem a profitmaximalizálás az elsődleges célja, mérhetően nagyobb produktivitás tapasztalható.

1.3 A sport, mint motivátor

A szakirodalmak egész sora épül a motiváció és a sport összefüggéseinek vizsgálatára. Mint a motiváció esetén, úgy a sportnál is a belső igény vezet hosszútávon fenntartható fejlődéshez (Pink, 2010). Külső hatásra az ember rövidtávon bármire képes lehet, ugyanakkor ennek az indítatásnak a hosszabb távon való fenntartása már kérdéses. Szignifikáns változást csak az hozhat, ha magunkra hallgatunk, és számunkra megfelelően cselekszünk. Ahogy Daniel Pink (2010) a sporttal kapcsolatos motiváció fenntartását levezeti könyvében, úgy az párhuzamba állítható a munkahelyen elérni kívánt céljainkkal is. Ha egy előléptetés esetleges lehetősége motivál bennünket hosszú távon, és ennek elérése érdekében lépéseket teszünk, legyen az például nyelvtanulás vagy a számítástechnikai ismeretek bővítése, akkor támogatni kell a folyamatos siker élményét, azaz fokozatosan eljutni az adott szintig. A maratoni futásnál sincs ez másként, az ember nem képes alapos felkészülés nélkül egyik pillanatról a másikra a maratoni távot teljesíteni. Apró lépésekben jut el a céljához, megünnepelve és megjutalmazva önmagát az elért teljesítményért. Ha nem sikerül a kitűzött időpontig a cél elérése, akkor érdemes átgondolni, hogy minden tőle telhetőt megtett-e azért, hogy teljesítse azt.

Másik megközelítése lehet a sport és motiváció összekapcsolásának a vezető, mint példakép színre lépése. Ha maga a vezető nem törődik önmagával, elhanyagolja egészségét, emésztőrendszerét leterheli, az egy idő után a hangulatán és a teljesítményén is meg fog látszódni (Blanchard és Mtsai, 1999). Blanchard és munkatársai egy menedzser mindennapjain keresztül mutatják be, hogyan alakul át a főhős hétköznapi élete azáltal, hogy az étkezését újragondolja, és a sportot beiktatja a napi rutin tevékenységek közé. Életmódváltásában egy szakemberekből álló csapat támogatja, akik táplálkozási és sportolási tanácsokkal is ellátják. Tanulmányok sora szól arról, hogy milyen hatással vannak fizikai állapotunkra egyes élelmiszerek, illetve milyen előnyös változásokkal jár azok elhagyása. Sokan csak akkor hiszik el ezeket, miután a saját bőrükön tapasztalják. A sporttevékenységek közben kialakult állapot összeköthető az áramlás élményével (Jackson, Csíkszentmihályi, 2001). Ez arról szól, hogy miközben hajtunk arra, hogy elérjük a célt, közben átalakul a küzdelem kihívássá és egy-egy versenyhelyzet megélése motiválja a résztvevőt a teljesítmény növelésére. Egy idő után elvonatkoztat a külső ingerektől, elveszik abban, amit éppen csinál, teljesen egyé válik vele. Ilyenkor a test tudatosul a mozgásra, észleli és reagál a jól vagy éppen rosszul végzett mozdulatsorra. Teljes egészében irányítani tudja azt,

önbizalmat adva ezzel önmagának. Amint egyszer megtapasztalja, onnantól kezdve folyamatosan kutatja a lehetőségeket, hogy ismét átélje. Ez a megtapasztalás a mindennapi életre is hatással van. Megfigyelhető az életenergia és az öröm az illető személyen, sokkal könnyebben veszi az akadályokat, illetve az azzal járó stresszhelyzeteket is rugalmasabban kezeli. Akár egyéni, akár csapatszinten érdemes bevezetni a rendszeres sportolást, mert az élet más területeit is aktiválja az az életérzés, ami átjárja az embert közben. A közös sportesemények önfelédlt hangulatot teremthetnek, az összetartozás érzését erősíthetik, és így mindenki szívesebben lép vissza a mókuserékbe.

Manapság egyre több multinacionális vállalat alakít ki sportolásra alkalmas helyiségeket a munkahelyen belül. Fitnessztermek létesítésével kívánják mozgásra bírni dolgozóikat. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy ezek csak egy nagyon szűk réteget tudnak megfogni, abból is azokat, akik már korábban is űztek valamilyen sportágat szabadidejükben. Kiváló lehetőség lenne, ha akár szakember meghívásával bemutatnák az egészséges életmód fontosságát, amihez akár sportpszichológus, akár dietetikus nyújthatna segítséget. Sokkal jobban tudnak az emberek azonosulni azokkal a dolgokkal, amiket hozzájuk közel álló, általuk ismert emberek ajánlanak. Éppen ezért inspiráló lehetne, ha a szervezeten belül dolgozó, különböző sportágakban jeleskedő személyek tartanának előadást elért eredményeikről és az átélt élményeikről. Másik járható út, ha a különböző részlegek szerveződnek csapatba és méretetik meg magukat egy házibajnokságon belül. Az itt kiválasztásra kerülő sportágak között szerepelhet a futball, a kosárlabda, kézilabda vagy akár a tollaslabda is a jó idő beköszöntével. Ezek és az ehhez hasonló rendezvények lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkavállalók megismerjék testközelből az egyes sportágakat és ki tudják választania a számukra legmegfelelőbbet.

2. A munka élvezete

Csikszentmihályi Mihály és társszerzői (2009) részletesen vizsgálják, melyek azok az elemek, melyek a jó munkakörnyezet kialakításához szükségesek. A munkavégzés már évezredekkel ezelőtt is jelen volt az ember életében, nem a modern kor velejárója. Az emberek nap, mint nap kivándoroltak a földekre, a vízpartra, az erdőbe, hogy meg tudják termelni, vagy el tudják ejteni a számukra megfelelő élelmet. Mások a hétköznapihoz szükséges teendőket látták el, mint szövés-fonás, mosás és a lakóhely körüli munkák. Így élték le életüket hosszú-hosszú generációkon keresztül, míg nem az iparosodást követően bevezették a nyugdíjrendszert. Megfigyelték, hogy a nyugdíjba vonulás a hasznosság érzésének elvesztését, és depressziót is eredményezhet. Az embernek igénye volt és van is arra, hogy produktív munkát végezzen, és ezáltal hasznosnak érezhesse magát. Gyermekkorban mutatkoznak ennek első jelei, mikor is a kisgyermeket örömmel tölti el, ha ki tudja rakni a puzzle-t vagy önállóan megépíti egy Lego-házat (Csikszentmihályi és mtsai, 2009). A munkaformák változásával és a globális rend átalakulásával eljutunk az alapvető kérdéshez, vagyis hogyan lehetne elérni azt, hogy a változó körülmények között is megmaradjon a hatékony munkavégzés, ami már nem csak a nyolcórás munkaidőben képzelhető el. „... a Google nem valamiféle csali, amit ha bekapnak az embereink, még több munkát végeznek az irodában. Miért is lenne érdekes, hogy mennyi időt töltenek a munkahelyükön, ha kiváló eredményeket produkálnak? Amúgy pedig, nem kellene, hogy számítson, hol dolgozik az ember. Elengedhetetlen, hogy a csapatok együtt tevékenykedjenek, és kitűnő ötletek és partnerségek származnak abból, ha véletlenül egymásba botlanak. De miért akarnánk, hogy 9-től 5-ig az irodában tartózkodjanak? Miért akarnánk, hogy még ennél is korábban jöjjenek be, vagy, hogy tovább maradjanak? Jöjjenek és menjenek, amikor akarnak. ... Nem a mi dolgunk, hogy megszabjuk, mikor legyenek kreatívak” (Brock, 2015:274). A munka fogalmának olvasat már nem az, mint régen. A munka, az idő és az élet kapcsolatát újra kell gondolni! Nap, mint nap próbáljuk megteremteni közöttük a harmóniát. Egyre többen vannak, akik szinte meg sem tudják különböztetni a munkaidőt a szabadidőtől. Csikszentmihályi Mihály (1997) megalkotta a flow fogalmát, és kutatásai azt támasztják alá, hogy a flow-érzést sokkal többen élik meg munka, mint tétlenség

közben. Ha az egyént érzelmeik fűzik az elvégzendő feladathoz, nem akadályként, hanem kihívásként éli meg annak megoldását. Nem érzékeli az idő múlását, bele tud feledkezni az adott tevékenységbe. Az olyan személyiségeket, akik a leghátrányosabb közegben is meg tudják találni a számukra megfelelő motivációt, Csíkszentmihályi nyomán autotelikus személyiségnek nevezzük. A cél az lenne, hogy egy szervezeten belül minél több ilyen személyiség legyen jelen, illetve a feltételek és munkakörülmények megváltoztatásával minél többen leljék örömeiket a munkavégzésben. A szervezetek gyakran úgy viselkednek, mintha a munkakörök mihamarabb történő betöltése fontosabb volna, mint hogy a legjobb embereket találják meg a pozíciókra. Értékesítési menedzserektől hallani néha: „Jobb, ha zihál, mintha egyáltalán nem vesz levegőt. – ezen azt értik, hogy még mindig jobb, ha valamelyik munkakörben gyengén teljesítő munkatársuk hetven százalékos eredményt hoz, mintha senki nem fedí le azt a területet. Csakhogy a felvételnél kompromisszumot kötni szarvashiba. A közepes munkatártnak nem csupán a saját teljesítménye gyenge: a környezete teljesítményét, munkamorálját, energiáját is lerontja. Ha egy gyengébb kolléga miatt rövidtávon mindenkinek jobban kell teljesítenie, figyelmeztess az illetőt a legutóbbi lehetetlen alakra, akivel neki kellett együtt dolgoznia” (Bock, 2015:339).

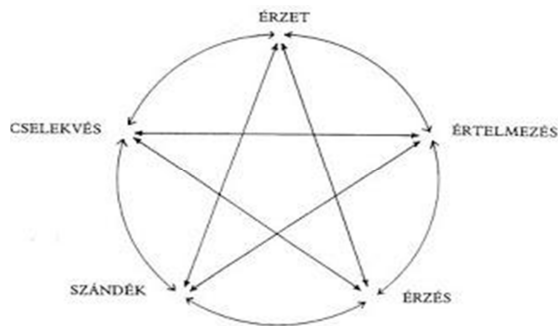
3. Egy esetpélda tanulságai

Sára évek óta erősítette a logisztikai központ egyik csapatát. Közvetlen az egyetem után kapta meg az állást, azóta nap, mint nap igyekezett magából kihozni a maximumot. A fő feladatörét a beszállítók felé a rendelések leadása, a rábízott árucsoportok készleteinek ellenörzése, ezáltal az árugazdálkodás és az esetleges szállítási problémák megoldása, valamint a raktári készlet boltok közötti allokációja alkotta. Használhatta a német és angol nyelvtudását, pályakezdőként a bérével is elégedett volt. A körülmények teljes megértésének kedvéért tudni kell, hogy az érintett szervezet dominánsan hierarchikus, a vezetők a feladatokat nem engedik ki kezeik közül, beosztottaik minden egyes lépését ellenörzik, az önállóság teljes hiánya figyelhető meg. Ez a logisztikai központban még inkább előtérbe helyeződik, a központban ez a szemlélet már halványulni látszik. Sára fejében ez akkor nyert értelmet, mikor egyik átlagosnak induló munkanap el kellett kísérnie a közvetlen felettesét egy, a központi irodaházban tartott megbeszélésre. Már az út során fokozott izgalom lett rajta úrrá, egyfolytában a részletekről, a megbeszélés menetéről érdeklődött főnökénél. Mikor belépett az épületbe, azonnal érezte, hogy ez a következő lépcsőfok, amit szeretne elérni, mindenképpen be szeretne kerülni ide. A megbeszélésen megfigyelte a résztvevőket, minden információt feljegyzett, majd az autóban visszafelé ötletekkel bombázta főnökét. Sára ekkor még nem állt elő a kéréssel, miszerint szeretné, ha támogatnák abban, hogy bekerüljön a központba. Megfogadta magában, hogy minden eddiginél jobban fog teljesíteni, hogy bebizonyíthassa, készen áll az újabb megmérettetésre. Így is tett, és magára vállalta azokat a projekteket, amelyek a többiek számára ijesztőek voltak. Éjszakába nyúlóan túlórázott, a barátait és családtagjait teljesen elhanyagolta. Tudta, hogy elérkezik a nap, mikor megtérül a fáradságos munka, a felettese elé állhat és kérheti az áthelyezést. Fél évvel később, mikor úgy érezte eljött az idő, sőt a vállalat honlapján meglátta a meghirdetett pozíciókat, úgy döntött felteszi a nagy kérdést. Kért időpontot a főnökétől, majd érveit pontokba rendezve felkészülten csukta be maga mögött az iroda ajtaját. A mit sem sejtő főnök rá sem nézett, amikor belépett. Sára megköszöörülte a torkát, leült és belekezdett mondandójába. Amikor a főnöke megértette, mi a megbeszélés tárgya, azonnal témát váltott és a napi feladatairól érdeklődött, mindezt tetézve azzal, hogy a karjait maga előtt összefonta és hátradólt karosszékében. Ugye el tudjuk képzelni a testtartását és értjük annak jelentését. Sára ezt követően néhány alkalommal még felhozta a témát, azonban hamar egyértelművé vált számára, hogy zárt ajtókon kopogtat. A hetek és hónapok csak teltek, a korábbi lelkesedést felváltotta a mélabú és az érdektelen arckifejezés. Naphosszat ásítózott, nem talált munkájában semmi kihívást, úgy érezte, hátralévő életét egy raktárban fogja leélni. Itt és most két kérdés vetődik fel. Nézzük az elsőt, és mindjárt egy lehetséges a választ is. Megfelelően járt el Sára vagy lehetett volna másként is kommunikálni az elérni kívánt

céljait? Ahogy azt Bock László (2015) megfogalmazza könyvében, a munkával töltött évek életünk meghatározó hányadát teszik ki. Arra kellene törekednünk tehát, hogy ne csak egy eszköz legyen céljaink elérése érdekében, hanem a munka legyen maga a cél, azaz mindenkinek meg kell találnia az értékrendjének megfelelő, mindennapi rutin feladatokon túlmutató, a társadalom érdekeit szolgáló célt. Sára ezen a ponton vesztette el valódi motivációját, mert nem azért kezdett el dolgozni szorgalmasabban, amiért korábban, magáért az élményért, hanem ezáltal akarta elérni, hogy őt alkalmasnak találják az áthelyezésre. Ezt a jelenséget Csepeli György (2001) instrumentális tanulásnak nevezte el. Ha ebből a megközelítésből indulunk ki, akkor Sárának már hamarabb kellett volna szándékait a főnökének elmondania, nemcsak utalni arra (Schulz von Thun, 2012). Világos kommunikációval, a félreértések elkerülésével a tudtára kellett volna adnia, hogy a jelenlegi pozícióján kívül a központi irodaházban lévő munkalehetőségek is érdeklik.

A második kérdés így hangzik: Sára felettesének hogyan kellett volna reagálni ideális esetben? Sára főnökének mindenképpen szembesülnie kellett beosztottja fokozott tempójával a közös látogatást követően. Amennyiben előtte más magatartás volt rá jellemző és ez láthatóan megváltozott, úgy rövid megfigyelést követően reagálnia kellett volna valamilyen formában. Vezető és beosztott között komplementer kapcsolat (Schulz von Thun, 2012) figyelhető meg. Ez azt jelenti, hogy alá-fölérendeltségi viszony alakul ki, így amit az egyik fél pozíciójából adódóan megengedhet magának, azt a másik nem. Sára főnökének egyértelműen rá kellett volna kérdeznie, hogy mi idézte elő Sára viselkedésének megváltozását, és adott esetben a környezetben lévő kollégák véleményét meg kellett volna hallgatnia. Mikor Sára összeszedte bátorságát és időpontot kért, akkor viselkedésével adta tudtára, hogy elzárkózik a témától. Amennyiben ismeri beosztottját, tudnia kell, hogy mely eszközöket kell alkalmaznia vele szemben. Ez nagy valószínűséggel ebben az esetben nem valósult meg, hiszen reakcióját követően Sára minden korábbi lelkesedését elveszítette. A megfelelő reakció ebben az esetben a zárkózott testtartás tudatos mellőzése, még abban az esetben is, ha a jelenlegi körülmények nem teszik lehetővé az áthelyezést. E mellett a megfelelően kiválasztott beszédstílus és terminológia használata elengedhetetlen. A teljes elzárkózás helyett tájékoztathatta volna a helyzet megoldásának feltételeiről, mint például: utánakérdez a bejutás feltételeinek, végiggondolja a helyettesítését vagy megvizsgálja a hiányzó készségeket. Máris kellemebb hangvételű lett volna a beszélgetés mind a két fél részére és Sára teljesítménye sem redukálódott volna a minimumra. „Ha az emberek jók, szabadnak kell lenniük. De mivel még a legjobb vezetők sem hisznek benne, a munka, amit végzünk, sokkal kevésbé értelmes és kelleme, mint amilyen lehetne. A szervezetek hatalmas méretű bürokráciát építenek ki munkatársaik irányítására, ami annak beismerése, hogy az emberekben nem lehet megbízni. De legjobb esetben is azt sugallja, hogy egy arra hivatott bölcs és felvilágosult személy képes alantas természetünket kordában tartani, és jó irányba terelni, hiszen az ember hitvány, és a természetét szabályokkal, jutalmazással, büntetésekkel kell alakítani” (Bock, 2015:334).

Sárával készült beszélgetés során többször elhangzott az önállóság és a kreativitás kibontakoztatásának hiánya, mint a motivációt gátló tényező. Már a delphoi jósdá bejáratánál is ezzel az üzenettel találkozhattak az arra tévedők: „Ismerd meg önmagad!”. A különböző tudományágak nagy figyelmet fordítanak az önismeretre, mint az egyén egyik erősségére. Úgy tartják, hogy aki tisztában van a saját képességeivel, készségeivel, az tudatosan irányíthatja életének menetét és a hétköznapi küzdelmeit másként éli meg, mint az ebből a szempontból instabilabb személyek. A gazdasági életre levetítve, aki komolyan veszi az önismeret kérdését és megfelelő időt, energiát és szükség esetén anyagi forrást szán rá, az a karrierépítés során is előnyökhöz juthat. A motiváció és az önismeret kéz a kézben járnak. Szervezeti szinten szükséges ennek a felismerése és a lehetőség megadása arra, hogy a munkavállalók akár beosztottként, akár vezetőként megtalálják érdeklődési körüket és felismerjék az azzal való összekapcsolódás lehetőségét képességeiken keresztül. Az önismeret nem csak a munkahelyen, hanem a társas kapcsolatokban is elengedhetetlen (Rudas, 2007). Rudas a Delfi örökösei című művében bemutatja az önismereti kereket, aminek csúcspontjain keresztül juthatunk el az én fejlődésének hátterében álló állomásokhoz.



2. ábra: Önismereti kerék

Forrás: Rudas, 2007, 34. old.

Az érzettel az öt érzékszerven keresztül megtapasztalt dolgokat azonosítja, ezekhez társulnak korábbi élményeink és hitrendszerünk, amiből létrejön az értelmezés. Az érzés ezzel szemben saját bensőnkől érkező reakció az érzékszervek által begyűjtött ingerekre. A szándék valamilyen cselekedet elvégzésének akaratát jelenti, míg a cselekvés ennek fizikai szinten lévő megnyilvánulása. Ha ezeket tudatosan kezeljük és alázattal figyeljük az élet egyes helyzeteire adott válaszreakcióinkat, akkor mérföldkövekhez juthatunk saját magunkkal kapcsolatban (Rudas, 2007).

Összességében megállapítható, hogy már a kezdetekkor érdemes a vezetőknek támogatniuk beosztottaikat, ezáltal kiépítve a bizalmat, ami a későbbiek során hasonlóan kellemetlen helyzetek elkerülését eredményezheti. Az adott szituációban a megfelelő viselkedés kiválasztása például egy vezetői képzéseken keresztül érhető el. Tudatos magatartással és következetes kommunikációval kialakítható egy olyan munkahelyi légkör, mely a kiváló teljesítmény melegágya lehet.

4. A sikeres együttműködéshez vezető lépések

Ahogy egy szervezetnek, úgy az egyes részlegeknek is kellene, hogy legyen megfogalmazott küldetése. Bock (2015) nyomán ez ne az általánosságban vett gazdasági erőfölényt vagy a piacvezetőként való pozicionálást jelentse, hanem egy sokkal szűkebb körű, személyre szabott küldetés fogalmazódjon meg. Ez az adott részleg tevékenysége köré épüljön, hogy az ott dolgozók érezzék, munkájukkal közreműködői lehetnek egy jobb eredmény létrehozásának. Sokat segíthet, ha a munkavállalók találkoznak azokkal, akik érdekében dolgoznak. Ha látják, hogy kik ők vagy csak egyszerűen a saját munkájukra épülő folyamatokat megismerik, máris értelmet nyer a munkavégzés. Erre kiváló alkalom lehet – ha csak a Sárával történt beszélgetésből indulunk ki – például az, amikor egy beszerzési osztály dolgozói látogatást tesznek a logisztikai központokban. Megismerhetik azokat a folyamatokat, amelyekre a döntéseik hatással vannak, valamint azokat a munkatársaikat, akikkel naponta együtt kell működniük. Más szempontok figyelembevételével kommunikálunk, ha egy hanghoz arcot is tudunk kapcsolni. Ha netán még hasznosnak is érezzük a mások számára elvégzett munkát, akkor pedig szemmel látható javulás tapasztalható.

Másik alappillére lehet a csapaton belüli kohézió erősítésének a nyílt kommunikáció, ami arra épül, hogy minden információt megosztunk egymással, legyen az bármennyire irreleváns. A megbeszélések során készített emlékeztetők írása alkalmas lehet erre. Bock arra figyelmeztet, hogy nem szabad sajnálni az időt ezek elküldésére, hiszen sok esetben segítséget adhat a részfolyamatok elvégzőinek, ha például nem tudtak részt venni egy-egy megbeszélésen.

Harmadik alappillére a sikeres együttműködésnek az oda-vissza történő visszajelzések. Ezek lehetővé teszik, hogy a napi rutinban résztvevők véleménye is napvilágra kerüljön. Persze ehhez olyan hangulatot kell teremteni, hogy a munkatársak érezzék ennek hasznosságát, és merjék kimondani véleményüket. Bizonyos

időközönként érdemes időt szánni azokra a beszélgetésekre, ahol egy meghatározott időtartamra visszatekintve az elvégzett munkáról vagy a döntések következményeiről kaphatunk visszajelzést (Bock, 2015). Ha egy folyamatról kiderül, hogy hosszú távon nem életképes, és nem állja meg a helyét, akkor mindenképpen tudni kell változtatni. A projekció jelensége (Csepeli, 2001) a kommunikáció során is megnyilvánul mind munkahelyi, mind magánéleti szinten. Az ember addig képes alkalmazkodni környezetéhez, míg a saját képi rendszerében lefektetett értékek határát ez el nem éri. Azonban ha számára egy nem megfelelő környezethez kell igazodni, az az önbecslésén is megmutatkozik, és egy idő elteltével már nem lesz képes önmagát kifejezni (Schulz von Thun, 2012).

Kiváló alkalom lehet az összekovácsolódás elősegítésére az olyan projektekben való részvétel, ahol a csapat minden tagjára szükség van. Egy-egy ilyen feladat során a tagok jobban megismerik egymást, biztonságosan és produktívan mozoghatnak az általuk preferált szakterületen. Kézzel foghatóvá válik a teljesítményük és kialakul bennük a hasznosság érzése is. Ha ezeket a sikereket elismerés követi, akkor megfigyelhető lesz, hogy egy idő után már nem maga a kényszer lesz a cselekvés mozgatórugója, hanem maga az alkotás öröme, átbillennek a „flow” élménybe (Csíkszentmihályi, 1997).

A munkaidőn kívül, közösen eltöltött szabadidős élmények hozzájárulnak a csapattá formálódáshoz. Ilyen program lehet a bowlingozás, szabadulószoza, bográcsozás, élménypark vagy bármilyen munkahelytől eltérő helyszínen szervezett aktivitás. A legjobb, ha már a megszervezés is közösen zajlik, mindenki részt vállal egy-egy kis feladat elvégzésével. Lehetőség nyílik arra is, hogy a csapattagok más arcukat mutassák meg levette a munkahelyi atmoszféra miatt felöltött álarcokat.

„A legjobb lehetőségeket az abszolút legrosszabbak és a legjobb munkatársak jelentik. A te csapatodban is vannak zászlóvivők és sereghajtók. Mindennek, ami mérhető, kimutatható valamiféle megoszlása: alacsonytól a magasig, kicsitől a nagyig, közelitől a távoliig. Az iskolában alighanem téged is magasság szerint állítottak sorba. Én mindig a magasabbak közé kerültem. Könnyen ment, hogy sorba rendezzenek bennünket: 3-4 ember mindig volt a 30 fős osztályban, aki tudta, hogy a sor jobb végére kell állnia, páran pedig, hogy bal felé kell elindulniuk. A maradéknak, akik között pár centi különbség volt csupán, sokáig tartott, míg valahogy elrendeződnek. Úgy tűnik, a tanárok legalább egy évszázada szívesen rendezik magasság szerint sorba a diákokat” (Bock, 2015:181). Talán nem baj, ha tudjuk ki miben jó, és miben kevésbé. A lényeg, hogy a gyengeségek javítása helyett az erősségekre figyeljünk.

Felhasznált irodalom

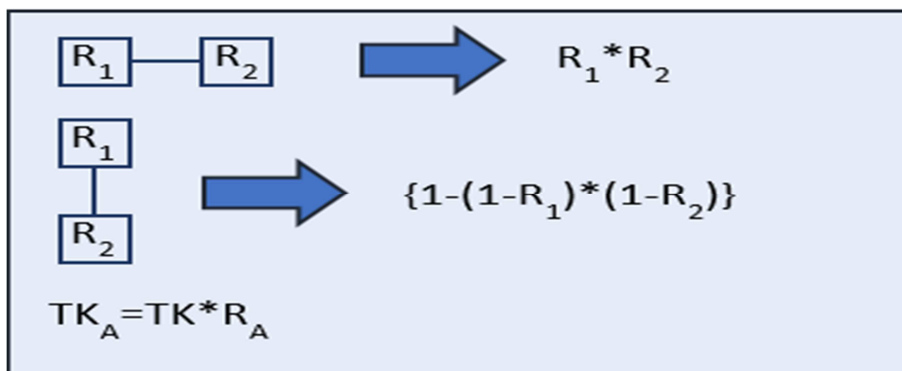
- [1.] BLANCHARD, K., EDINGTON, D.W., BLANCHARD, E. (1999). Az egyperces menedzser erőre kap. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- [2.] BOCK, L. (2015). A Google Titok. Irányítsd és éld az életed! Libri Kiadó, Budapest.
- [3.] CSEPELI, Gy. (2001). A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. Osiris Kiadó, Budapest.
- [4.] CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. (1997). Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [5.] CSÍKSZENTMIHÁLYI, M., DAMON, W., GARDNER, W. (2009). Jó munka - Amikor a kiválóság és az etika találkozik. Lexecon Kiadó, Győr.
- [6.] JACKSON, S. A., CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. (2001). Sport és flow. Az optimális élmény. Vince Kiadó, Budapest.
- [7.] PINK, D. (2009). A motiváció tudományának meglepő oldaláról. (TED talks) https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation/?language=hu#t-156871 (letöltés ideje: 2019.05.19)
- [8.] PINK, D. (2010). Motiváció 3.0. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- [9.] RUDAS, J.(2007). Delfi örökösei. Lélekben otthon Kft, Budapest.
- [10.] SCHULZ VON THUN, F. (2012). A kommunikáció zavarai és feloldásuk. Általános kommunikációpszichológia. Háttér Kiadó, Budapest.

Korrepetitori példák

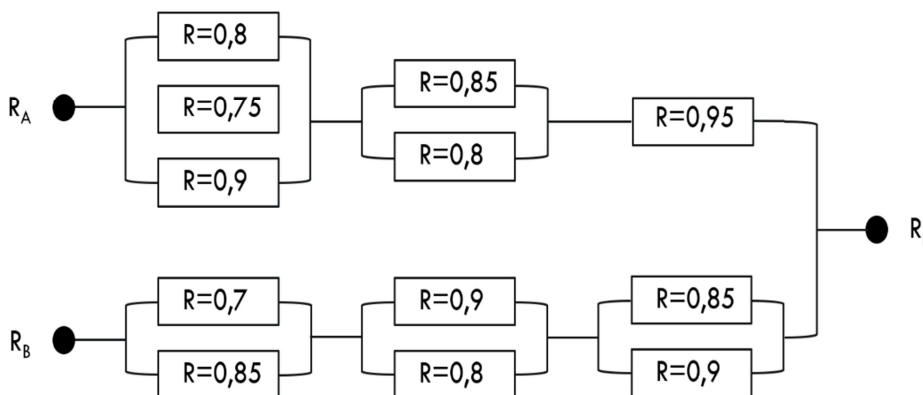
Termelésmenedzsment, Szabó Krisztina Vivien

1.példa – Kapacitászámítás

Egy gyártósor a következő elrendezéssel és megbízhatósági adatokkal



rendelkezik. A kibocsátás soronként: $x_A = 12\,000$ db/év, $x_B = 10\,000$ db/év.



Mekkora a sorok eredő megbízhatósága?

$$R_A = \{1 - (1 - 0,8) * (1 - 0,75) * (1 - 0,9)\} * \{1 - (1 - 0,85) * (1 - 0,8)\} * 0,95 = 1 - 0,005 * 1 - 0,03 * 0,95 = 0,995 * 0,97 * 0,95 = 0,9169$$

$$R_B = \{1 - (1 - 0,7) * (1 - 0,85)\} * \{1 - (1 - 0,9) * (1 - 0,8)\} * \{1 - (1 - 0,85) * (1 - 0,9)\} = 1 - 0,036 * 1 - 0,02 * 1 - 0,015 = 0,964 * 0,98 * 0,985 = 0,9305$$

$$R_E = 1 - (1 - 0,9169) * (1 - 0,9305) = 1 - 0,0831 * 0,0695 = 1 - 0,00577 = 0,99423$$

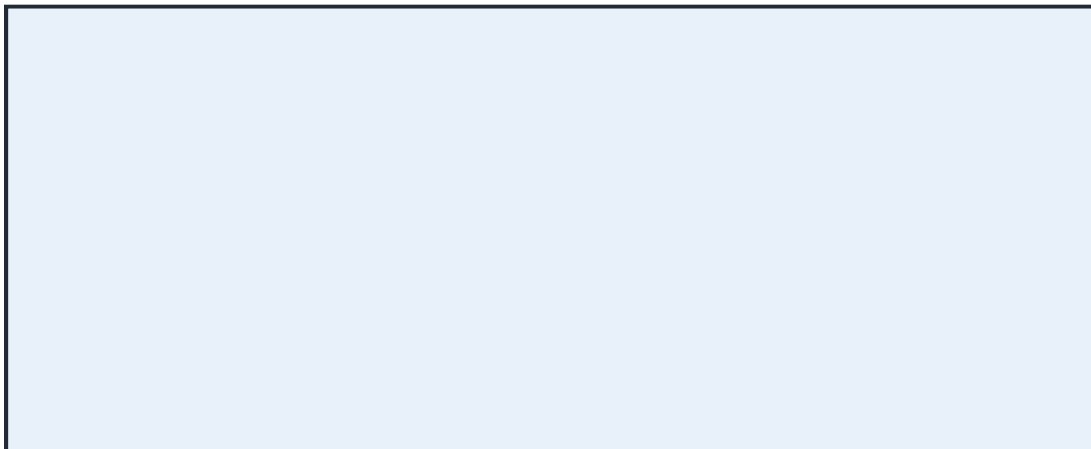
Mi lesz a teljes sor eredő várható kibocsátása?

$$TK_A = 12000 * 0,9169 = 11002,8$$

$$TK_B = 10000 * 0,9305 = 9305$$

$$TK_E = 11002,8 + 9305 = 20307,8$$

2.példa – Készletgazdálkodás



$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * A * D}{v * r} * \frac{p}{p - D}}$$

$S = L * D$
 $S = (T_{EOQ} - L) * (p - D)$
 $S = L' * D$

$L \leq T_{EOQ}$ és $L \leq t_2$
 $L \leq T_{EOQ}$ és $L > t_1$
 $L > T_{EOQ}$ és $L > t_2$

$$L' = L - \left[\frac{L}{T_{EOQ}} \right] * T_{EOQ}$$

$$t_1 = \frac{EOQ}{p_{napi}}$$

$$t_2 = T_{EOQ} - t_1$$

$$T_{EOQ} = \frac{EOQ}{D_{napi}}$$



Csak az eredmény
egész része kell

Beszerzés Rendelés Készlettartás
 költsége költsége költsége

$$TK\{EOQ\} = D * v + \frac{D}{EOQ} * A + I_{\text{átl}} * v * r$$

$\frac{EOQ}{2} * \left[1 - \frac{D}{p}\right]$

Egy üzem egyik terméke iránt igény 23000 darab évente és ez állandónak tekinthető. A terméket gyártó berendezés átállításának költsége 75000 Ft. A sor egyenletes ütemben 160 darabot gyárt naponta. A gyártás költsége 280 Ft/darab. A készlettartási ráta 25%. Tételezzük fel, hogy az üzem évente 360 munkanapot dolgozik.

a) **Határozza meg az optimális gyártási sorozatnagyságot!**

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * 75000 * 23000}{280 * 0,25} * \frac{57600}{57600 - 23000}} = 9058$$

b) **Ha a termelés előkészítésének 25 napra van szüksége a rendelés beérkezése és a gyártás indítása között, mekkora készletszinttel kell a rendelést feladni?**

$$L=25, S=?$$

$$T_{EOQ} = \frac{9058}{63,9} = 141,75$$

$$t_1 = \frac{9058}{160} = 56,61$$

$$t_2 = 141,75 - 56,61 = 85,14 \sim 85$$

$$S = 25 * \frac{23000}{360} = 1597,22 \sim 1597 \text{ db}$$

c) **Optimális rendelési politika esetén mekkora lesz a teljes költség?**

$$TK\{EOQ\} = 23000 * 280 + \frac{23000}{9058} * 75000 + \frac{9058}{2} * \left[1 - \frac{23000}{57600}\right] * 280 * 0,25 = 6\,820\,877 \text{ Ft}$$

$$t_1 = \frac{9058}{160} = 56,61$$

$$t_2 = 141,75 - 56,61 = 85,14 \sim 85$$

$$S = 25 * \frac{23000}{360} = 1597,22 \sim 1597 \text{ db}$$

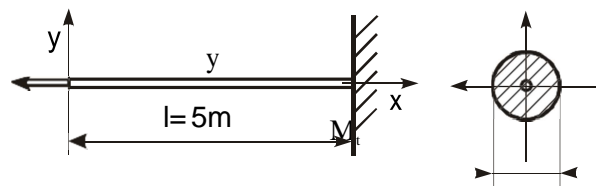
d) Optimális rendelési politika esetén mekkora lesz a teljes költség?

$$TK\{EOQ\} = 23000 * 280 + \frac{23000}{9058} * 75000 + \frac{9058}{2} * \left[1 - \frac{23000}{57600}\right] * 280 * 0,25 = 6\,820\,877 \text{ Ft}$$

Mechanika, Lukács Pálma

1. példa: Erők és erőrendszerek

Az ábrán vázolt befalazott tartót szélső keresztmetszetében $M_t = 1,8 \text{ kNm}$ nagyságú erőpár veszi igénybe. Rajzolja meg az igénybevételi ábrát, ellenőrizze a keresztmetszetet és határozza meg a tartó véglapjának szögelfordulását! $t_M = 135 \text{ MPa}$, $G = 80 \text{ Gpa}$.



Megoldás:

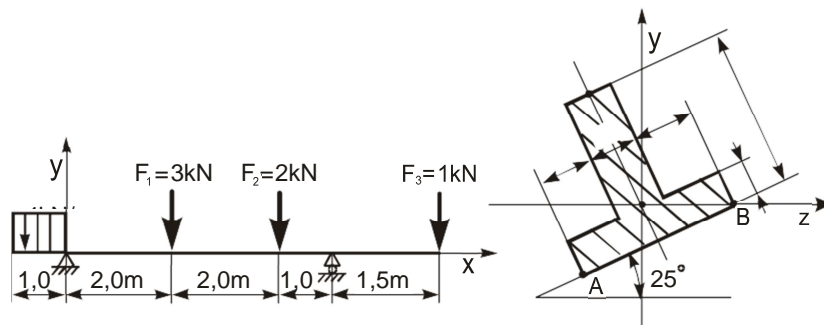
$$M_A = M_t = 1,8 \text{ kNm}$$

$$I_p = d^4 \cdot \pi / 32 = 2,51 \cdot 10^5 \text{ mm}^4$$

$$T_{max} = 143,4 \text{ MPa}$$

2. példa: T keresztmetszett vizsgálata

Határozza meg a maximális nyomaték helyén a T keresztmetszet szélső pontjaiban ébredő feszültségeket! (A, B,C)



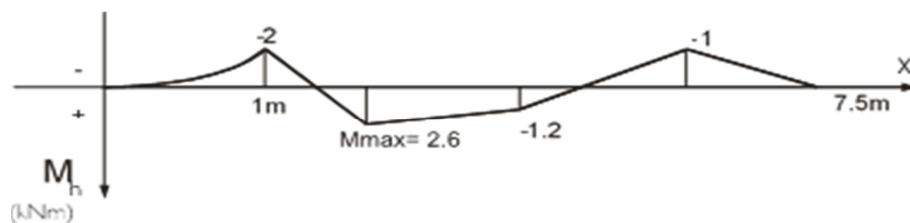
Megoldás:

Reakcióerők ; a baloldali alátámasztásra (A) felírt egyensúly alapján:

$$F_B = \frac{-4 \cdot 0,5 + 3 \cdot 2 + 2 \cdot 4 + 6,5 \cdot 1}{5} = 3,7 \text{ KN} \uparrow$$

$$F_A = 4 + 3 + 2 + 1 - 3,7 = 6,3 \text{ KN} \uparrow$$

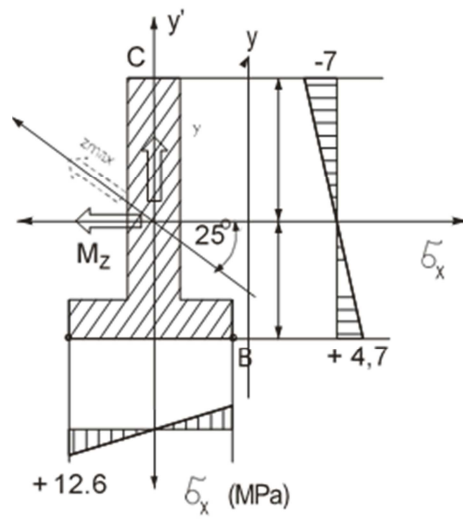
így a hajlítónyomatéki függvény:



$M_{z \text{ max}} = 2,6 \text{ kNm}$ (F_1 támadáspontjánál), $x = 3 \text{ m}$ -nél A veszélyes keresztmetszetet elforgatva ábrázolva:

$$M_{v,z} = 1,1 \text{ KNm}$$

$$M_{z,x} = 2,36 \text{ KNm}$$



Vass Edina, Vállalkozások pénzügyei

1.példa

Három beruházási tervváltozat áll rendelkezésünkre. Az eddig kidolgozott adatok jelenértéke a következő:

	A	B	C
Tőkeszükséglet	10 000	12 000	14 000
Hozam	10 000	16 000	13 000

A belső megtérülési ráta, melyik tervváltozat esetén lesz nagyobb 16%-os kamatláb mellett?

Megoldás:

„A” változat: $NPV = \text{Tőkeszükséglet} + \text{Hozam} = -10\,000 + 10\,000 = 0$

„A” változatnál az $IRR = r$

„B” változat: $NPV = \text{Tőkeszükséglet} + \text{Hozam} = -12\,000 + 16\,000 = 4\,000$

„B” változatnál az $IRR > r$

„C” változat: $NPV = \text{Tőkeszükséglet} + \text{Hozam} = -14\,000 + 13\,000 = -1\,000$

„C” változatnál az $IRR < r$

2.példa

Négy évre szeretnék befektetni 100.000 forintot. A befektetésben közreműködő cég azt ígéri, hogy a befektetés végén 207.000 forintot kapunk vissza. A hasonló befektetések éves hozama 10%.

2.a. Mekkora a befektetés belső megtérülési rátája? Érdemes-e az IRR szabály alapján megvalósítani a befektetést?

2.b. Mekkora a befektetés jövedelmezőségi indexe? Érdemes-e ezt a befektetést választani?

Megoldás:

2.a.

$$C_0 = \sum \frac{C_t}{(1 + IRR)^t}$$

$$100 = \frac{207}{(1 + IRR)^4}$$

$$100 \times (1 + IRR)^4 = 207$$

$$(1 + IRR)^4 = 2,07$$

$$1 + IRR = 1,19$$

$$IRR = 0,19$$

Érdemes a vállalkozásnak befektetnie, mivel IRR nagyobb, mint r.

2.b.

$$PI = \frac{41,38}{100} = 0,41$$

$$NPV = -100 + 207 \times \frac{1}{1,1^4} = 41,38$$

A befektetés jövedelmezőségi indexe 41 %

16%-os kamatláb mellett a „B” változat esetében lesz a belső megtérülési ráta
a legmagasabb

Madarász Nikolett, Vállalkozásgazdaságtan

1.példa

Egy sütemény összeállításának technológiai műveletei és igénye a következő:

Művelet száma	Műveleti idő (perc/db)
1.	35
2.	10
3.	15
4.	20
5.	5

A termelés mennyisége 5400 db. A vállalat 1 műszakban, évi 240 munkanapot dolgozik. A gépenkénti produktív időalap 7,5 óra/műszak

Feladat:

Határozza meg a termelési feladathoz szükséges gépek számát.

Határozza meg a gépenkénti átlagos terhelést.

Megoldás:

$$I=240*1*7,5*60=108\ 000$$

$$R = \frac{I}{Q} = \frac{108000}{5400} = 20$$

$$\eta_g[\%] = \frac{g_e}{g_{sz}}$$

Művelet száma	g_e	g_{sz}	$\eta_g[\%]$
1.	1,75	2	87,5
2.	0,5	1	50
3.	0,75	1	75
4.	1	1	100
5.	0,25	1	25

2.példa

Egy vállalat költségei a következőképpen alakulnak:

Q(db)	Fix Költség (e.ft)	Változó költség (e.ft)	Összes költség (e.ft)	Árbevétel	Fedezet	Eredmény
0	200	0				
50	200	500				
100	200	950				
150	200		1950			

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században

200	200		2400			
-----	-----	--	------	--	--	--

Feladat:

Töltse ki a hiányzó helyeket!

Határozzuk meg, hogy mennyi a fedezet és a nyereség, ha 50 db terméket gyártunk, és termékenként 15e Ft-ért tudjuk eladni.

Megoldás:

ÁKFN struktúra alapján:

Q(db)	Fix Költség (e.ft)	Változó költség (e.ft)	Összes költség (e.ft)	Árbevétel	Fedezet	Eredmény
0	200	0	0	0	0	-200
50	200	500	700	750	250	50
100	200	950	1150	1500	550	350
150	200	1750	1950	2250	500	300
200	200	2200	2400	3000	800	600

A fedezet: 250e Ft, a nyereség: 50e Ft 50 darab termék gyártása esetén, 15e Ft/db értékesítési ár mellett.

Andó Zita Gabriella, Makroökonómia

1.példa:

Egy ország összlakossága 18,5 millió fő. Ismert továbbá, hogy az összlakosság 75%-a munkaképes korú, illetve a munkaképes korúak 8%-a inaktív. A gazdaság munkakeresleti függvénye $L^D=19000-3*(w/P)$; munkakínálati függvénye pedig $L^S=4000+2*(w/P)$.

Megoldása:

- a) Mekkora az ország munkaképes korú, nem munkaképes korú, aktív, illetve inaktív lakossága?

összlakosság= munkaképes korúak + nem munkaképes korúak

munkaképes korúak= $18,5*0,75= 13,875$ millió fő

nem munkaképes korúak= $18,5-13,875= 4,625$ millió fő

munkaképes korúak= aktívak + inaktívak

inaktívak= $13,875*0,08= 1,11$ millió fő

aktívak= $13,875-1,11=12,765$ millió fő

- b) Mekkora reálbér mellett van egyensúlyban a munkapiac?

munkapiaci egyensúly: $L^D=L^S$

$19000-3*(w/P)=4000+2*(w/P)$

$15000=5*(w/P)$

$(w/P)_E=3000$

c) Mennyi a foglalkoztatottak száma egyensúly esetén?

$$19000 - 3 \cdot 3000 = 10\,000 \text{ ezer fő}$$

$$4000 + 2 \cdot 3000 = 10\,000 \text{ ezer fő}$$

2. példa:

Egy nemzetgazdaságban az autonóm fogyasztás 200, a megtakarítási határhajlandóság 0,25. A beruházási függvény: $I(i) = 500 - 5i$. Az adók összege 400, a transzferek összege 200, a költségvetés egyenlege 0. A nominális pénzkínálat 3000 egység, a pénzkereslet függvénye $M^D = Y - 100i$. Az árszínvonal 2. Az áru- és a pénzpiacon egyensúly van. Mekkora lesz az összjövedelem, a kamatláb és a kormányzati kiadások értéke?

Ismert adatok:

$$C_0 = 200$$

$$\hat{s} = 0,25$$

$$I(i) = 500 - 5i$$

$$T = 400$$

$$TR = 200$$

$$S_A = 0$$

$$M^S = 3000$$

$$M^D = Y - 100i$$

$$P = 2$$

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században
Az adatokból megkapjuk a kormányzat vásárlásainak értékét, valamint fel
tudjuk írni a fogyasztási függvényt.

Megoldása:

$$S_A = T - (G + TR)$$

$$0 = 400 - (G + 200)$$

$$G = 200$$

$$\hat{c} = 1 - \hat{s} = 0,75$$

$$C(Y_{DI}) = \hat{c} * (Y - T + TR) + C_0$$

$$C(Y_{DI}) = 0,75 * (Y - 400 + 200) + 200$$

Árpiaci egyensúly (IS függvény egyenlete):

$$Y = Y^D$$

$$Y^D = C(Y_{DI}) + I(i) + G$$

$$Y = 0,75 * (Y - 400 + 200) + 200 + 500 - 5i + 200$$

$$Y = 0,75Y - 300 + 150 + 200 + 500 - 5i + 200$$

$$0,25Y = 750 - 5i$$

$$Y = 3000 - 20i$$

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században
Pénzpiaci egyensúly (LM függvény egyenlete):

$$M^S/P = M^D$$

$$3000/2 = Y - 100i$$

$$1500 = Y - 100i$$

$$100i = Y - 1500$$

$$i = (Y - 1500)/100$$

$$i = 0,01Y - 15$$

Jövedelem értéke ezek alapján:

$$Y = 3000 - 20 \cdot (0,01Y - 15)$$

$$Y = 3000 - 0,2Y + 300$$

$$1,2Y = 3300$$

$$Y = 2750$$

Kamat meghatározása az előzőek szerint:

$$i = 0,01 \cdot 2750 - 15 = 12,5$$

Polgár Patrícia, Matematika II.

1. Példa Komplex számok

Végezze el a kijelölt műveletet és az eredményt adja meg algebrai, trigonometrikus, illetve exponenciális alakban is!

$$z_1 = \sqrt{8} \cdot (\cos 855^\circ + j \cdot \sin 855^\circ)$$

$$z_2 = j$$

$$z_3 = e^{j\frac{5}{4}\pi}$$

$$z = \frac{z_1 \cdot z_2}{z_2 + z_3}$$

Megoldás:

Komplex számok megadása minden alakban:

$$\begin{aligned} z_1 &= \sqrt{8} \cdot (\cos 855^\circ + j \cdot \sin 855^\circ) = \sqrt{8} \cdot (\cos 135^\circ + j \cdot \sin 135^\circ) \\ &= -2 + 2j = e^{j\frac{3}{4}\pi} \end{aligned}$$

$$z_2 = j = (\cos 90^\circ + j \cdot \sin 90^\circ) = e^{j\frac{\pi}{2}}$$

$$z_3 = e^{j\frac{5}{4}\pi} = -1 - j = \sqrt{2} \cdot (\cos 225^\circ + j \cdot \sin 225^\circ)$$

Elemekre bontjuk az egyszerűség kedvéért:

$$\begin{aligned} z_1 \cdot z_2 &= \sqrt{8} \cdot 1 \cdot (\cos(135^\circ + 225^\circ) + j \cdot \sin(135^\circ + 225^\circ)) \\ &= \sqrt{8} \cdot (\cos 360^\circ + j \cdot \sin 360^\circ) = \sqrt{8} \end{aligned}$$

$$z_2 + z_3 = j - 1 - j = -1$$

$$Z = \frac{z_1 \cdot z_2}{z_2 + z_3} = \frac{\sqrt{8}}{-1} = -\sqrt{8} = -\sqrt{8} \cdot (\cos 0^\circ + j \cdot \sin 0^\circ) = e^j$$

A feladathoz szükséges elmélet:

Komplex számok alakjai:

algebrai

$$z = a + b \cdot j$$

trigonometrikus

$$z = r \cdot (\cos \alpha + j \cdot \sin \alpha)$$

exponenciális

$$z = e^{j\alpha} \alpha \text{ radiánban}$$

Komplex számok alakjának átváltása:

algebrai \rightarrow trigonometrikus

$$r = |z| = \sqrt{a^2 + b^2}$$

$$\operatorname{tg} \alpha = \frac{b}{a}$$

trigonometrikus \rightarrow exponenciális

szög átváltása radiánba

r marad

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században
trigonometrikus → algebrai

$$z = r \cdot (\cos \alpha + j \cdot \sin \alpha) = (r \cdot \cos \alpha) + j \cdot (r \cdot \sin \alpha) = a + b \cdot j$$

összeadást, kivonást algebrai alakban

szorzást, osztás, hatványozást, gyökvonást trigonometrikus alakban
érdemes

2. példa Deriválás

Deriválja az alábbi függvényt!

$$f(x) = \frac{\lg \sin x}{2x + 3}$$

Megoldás:

$$f'(x) = \frac{\frac{1}{\sin x + \ln 10} \cdot \cos x \cdot (2x + 3) - \lg \sin x \cdot 2}{(2x + 3)^2}$$

Megoldáshoz szükséges elmélet:

Képletgyűjtemény

Karáth Viktória Statisztika I.

1. Példa:

Egy vállalat dolgozóinak havi mobiltelefonos beszélgetéseiről állnak rendelkezésre a táblázatba foglalt adatok. Számítsa ki és magyarázza meg:

lefelé kumulált relatív gyakoriságot a második osztályközben;

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
 Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században
 felfelé kumulált értékösszeget a harmadik osztályközben!

Megoldás:

Az összes dolgozó 57%-a , aki legalább 90 percet telefonált az adott hónapban.

Azok akik a hónapban legfeljebb 210 percet telefonáltak, 7200 percet beszéltek összesen.

Beszélgetés hossza (perc)	Dolgozó száma (fő)	$\underline{x_i}$	$\underline{g_i}$	$\underline{g_i}'$	$\underline{g_i}''$	$\underline{S_i}$	$\underline{S_i}'$
30-90	33	60	0,43	0,43	1,00	1980	1980
90-150	27	120	0,35	0,78	0,57	3240	5220
150-210	11	180	0,14	0,92	0,22	1980	7200
210-270	5	240	0,06	0,99	0,08	1200	8400
270-330	0	300	0,00	0,99	0,01	0	8400
330-390	1	360	0,01	1,00	0,01	360	8760
Összesen	77		1,00			8760	

2.Példa:

- KSH adatai alapján, Közép-Magyarország népsűrűsége, települések száma (fő/km²) a következő.
- Mennyi az átlagos változás mértéke;
- Mennyivel változott a népsűrűség (2006-2010)?

Évek	Népsűrűség (fő/km ²)
2004	409
2005	411
2006	413
2007	415
2008	419
2009	423
2010	427
2011	430

Megoldás:

- Fejlődés átlagos üteme: Évről évre átlagosan az előző évhez képest, 0,84%-kal nőtt a népsűrűség Közép-Magyarország térségében.
- Fejlődés átlagos mértéke: Évente átlagosan 3,5 fővel emelkedett a népesség száma Közép-Magyarország térségében.

Évek	Népsűrűség (fő/km ²)
2004	409
2005	411
2006	413 (Y1)
2007	415
2008	419
2009	423
2010	427 (Yn)
2011	430

Baki Viktória, Controlling

2.Példa:

- A vezértermékre átszámított egységköltség egyenérték szám alapján kalkulált mennyiségek alapján.
- A többi termék darabköltségének meghatározása a vezértermékhez viszonyítva az egyenértékszám segítségével

Szükséges információk

Teljes felosztandó költség (eFt):	100 000
-----------------------------------	---------

Csomagolt kerékpárok száma:	db
Gyermek kerékpár	1 800
Normál kerékpár	5 000
Profi gépek	1 700
Összesen:	8 500

3 féle termék egyenértékszám:	
Gyermek kerékpár	0,90
Normál kerékpár – vezértermék!	1,00
Profi gépek	1,60

Megoldás:

Vezértermékre átszámított mennyiségek (normál kerékpár - vezértermék)	db
Gyermek kerékpár	1 620
Normál kerékpár	5 000
Profi gépek	2 720
Összesen:	9 340

$$k(v) = \frac{100.000}{9.340} = 10,71$$

Darabkölségek	eFt/db
Gyermek kerékpár	9,64
Normál kerékpár	10,71
Profi gépek	17,13

2.Példa:

Normaadatok:

- közvetlen anyagköltség 50.000 Ft/db,
- közvetlen bérköltség 20.000 Ft/db, közvetlen bérek járulékai 5.000 Ft/db,
- felosztott üzemi általános költség 25.000 Ft/db.

Normaváltozások:

- az alapanyagár-változás következtében a közvetlen anyagköltség 5%-kal csökkent,
- a bérek 10%-kal emelkedtek, a bérjárulékok 5% ponttal csökkentek,
- az üzemi általános költségek 6%-kal emelkedtek.

Normaeltérések:

- az anyagkihozatal 1.500 Ft/db-bal romlott,

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században

- a bérkölttség 1.000 Ft/db-bal csökkent.

Megoldás:

Megnevezés	Norma	Norma- változás	Folyó norma	Norma- eltérés	Tényleges önkölttség
Közvetlen anyag	50.000	-2.500	47.500	+1.500	49.000
Közvetlen bér	20.000	+2.000	22.000	-1.000	21.000
Közvetlen bér járuléka	5.000	-600	4.400	-200	4.200
Felosztott üzemi általános költtség	25.000	+1.500	26.500	0	26.500
Összesen	100.000		100.400		100.700

A bérjárulékok mértéke norma szerint 25 % (5.000/20.000), a normaváltozást követően 25% – 5% = 20 %. A folyó norma alapján a közvetlen bérek járuléka 22.000 Ft/db x 20% = 4.400 Ft/db. A normaeltérések következtében a tényleges közvetlen bérkölttség 21.000 Ft/db, azaz a tényleges bérjárulék 21.000 Ft/db x 20 % = 4.200 Ft/db.

Fodor Diána- Marketing alapjai:

1.Példa:

A Futár Kft. 90 %-os kapacitáskihasználtsággal üzemelteti műanyag alkatrészek fröccsentésére, 112 000 db-os kapacitásra kiépített gépparkját.

A vállalkozás éves rezsije 5 millió forint a 300 ezer forintot költenek marketingre, a változó költség 10 millió forint.

Az iparági haszonkulcs 15%.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században
a, Milyen áron értékesítse a vállalkozás az alkatrészeket?

b, A kereslet csökken, ennek hatására 80%-ra csökken a géppark kapacitáskihasználtsága? Hogyan alakul a javasolt ár?

Megoldás:

$$Q=112000*0,9=100.800\text{db}$$

$$AC=15.300.000/100.800=151,78 \text{ Ft/db}$$

$$PC=151,78*(1+0,15)=\underline{\mathbf{174,54 \text{ Ft/db}}}$$

$$Q=112.000*0,8=89.600\text{db}$$

$$AC=15.300.000/89.600=170,75\text{ft/db}$$

$$PC=170,75*(1+0,15)=\underline{\mathbf{196,37\text{Ft/db}}}$$

A keresletcsökkenésre áremeléssel reagál ez az árképzési módszer.

2.Példa:

A Profi fotó műhely új kollekciója fotózásához sminkeseket keres. A fotózás 10 órás időtartama alatt óránként 15 modellt kell átsminkelni, akik számára a várakozás becsült költsége 500 Ft/ óra. Kezdő és profi sminkes is jelentkezik az állásra. A kezdő óránként 18 modell képes átsminkelni, óradíja 2000 Ft. A profi sminkes 25 modellt sminkel óránként és 3000 Ft-os órabérért dolgozik.

a, Mennyi ideig vár egy modell a sminkre kezdő illetve profi sminkes esetén?

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században
b, Számítsa ki melyik sminkest érdemes felvenni a fotózáshoz?

Megoldás:

Kezdő 10 óra/nap Profí

$\mu=18$ modell $\lambda=15$ modell $\mu=25$ modell

CF=2000ft várakozás becsült

CF=3000ft értéke: 500ft/óra

$W_s=1/18-15=1/3$ óra=20 perc $W_s=1/25-15=6$ perc

Alkalmazott képlet: $C_w=W \cdot \lambda \cdot C$

$C_{WNAPI}=(0,3 \cdot 15 \cdot 500) \cdot 10= \underline{22.500FT}$ $C_{WNAPI}=(0,1 \cdot 15 \cdot 500) \cdot 10= \underline{7500FT}$

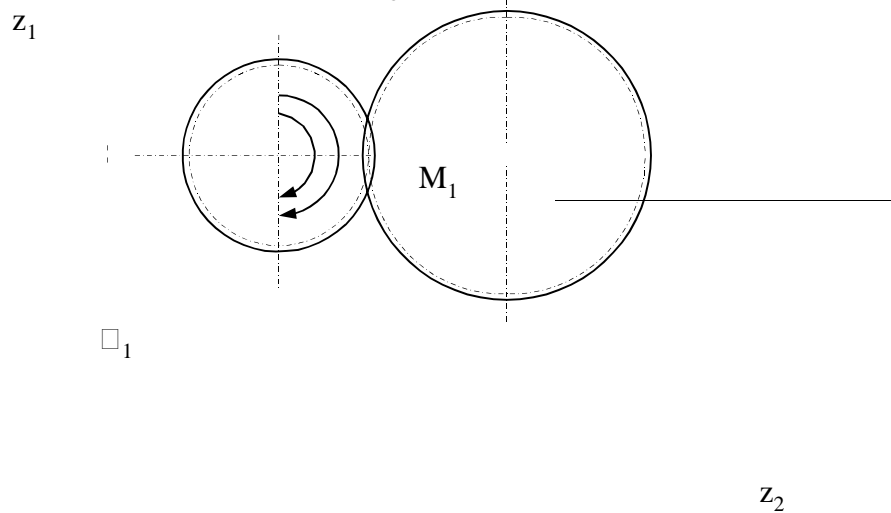
TC= CF+CW=22500+2000=24.500 ft/nap 7500+3000=10.500 ft/nap

Tehát, a profí sminkest érdemes felvenni a fotózásra, mert a teljes költség alacsonyabb az esetében.

Viktor Patrik- Mechatronika

1.Példa:

Egy fogaskerék-hajtás $z_1=30$ fogú kerek $\omega_1=150$ rad/s állandó szögsebességgel forog, miközben a hajtó motor $M_1=20$ Nm nyomatékot fejt ki.



Mekkora a $z_2=60$ fogú hajtott fogaskerék szögsebessége és terhelő nyomatéka, ha a hajtás hatásfoka 90%?

Megoldás

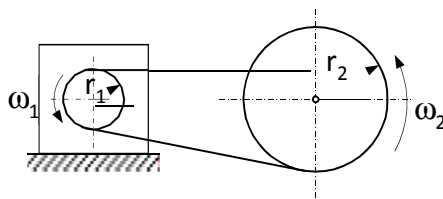
Alakzáró kapcsolatnál a szögsebességek arányára a geometriai áttétel igaz:

$$i = \frac{\omega_1}{\omega_2} = \frac{z_2}{z_1} \Rightarrow \omega_2 = \omega_1 \frac{z_1}{z_2} = 150 \frac{30}{60} = \underline{\underline{75 \text{ rad/s}}}$$

$$n = \frac{M_2 \cdot \omega_2}{M_1 \cdot \omega_1} \Rightarrow M_2 = n \cdot M_1 \frac{\omega_1}{\omega_2} = 0,9 \cdot 20 \cdot \frac{150}{75} = \underline{\underline{36 \text{ Nm}}}$$

2.Példa

Az $n_1=1440$ ford/perc állandó fordulatszámmal forgó motor szíjhajtással



hajtja az $\omega_2=60$ rad/s szögsebességgel forgó gépet. A szíjtárcsák sugarai rendre $r_1=50$ mm és $r_2=120$ mm.

- Mekkora a hajtás szlipje?
- Mekkora a hajtás hatásfoka?

Megoldás:

Ad a)

$$\text{A hajtó tárcsa szögsebessége } \omega_1 = \frac{n_1}{60} \cdot 2\pi = \frac{1440}{9,55} = 150,78 \text{ rad/s}$$

A tárcsák kerületi sebességei különböznek (erőzáró kapcsolat!):

$$r_2\omega_2 = r_1\omega_1(1-s) \rightarrow s = 1 - \frac{r_2\omega_2}{r_1\omega_1} = 1 - \frac{0,12 \cdot 60}{0,05 \cdot 150,78} = \underline{\underline{0,045}}$$

Ad b)

Erőzáró kapcsolatnál a tárcsákat terhelő F kerületi erő megegyezik.

$$\eta = \frac{M_2\omega_2}{M_1\omega_1} = \frac{Fr_2 \frac{r_1(1-s)}{r_2}\omega_1}{Fr_1\omega_1} = 1-s = \underline{\underline{0,955}}$$

3.Példa:

A hatlapú anyát, csavarkulcs segítségével húzzuk meg.

Adatok:

A karon kifejtett erő: $F = 200 \text{ N}$

Az erő karja: $l = 0,2 \text{ m}$

A kulcs anyagára megengedett feszültség: $t_{meg} = 100 \text{ MPa}$

A csavarkulcs-szár keresztmetszeti tényezőjének nagysága: $K_p = 803,84 \cdot 10^{-9} \text{ m}^3$

Feladatok:

- Számítsa ki a csavarra ható forgatónyomaték nagyságát!
- Állapítsa meg a csavarkulcs szárának igénybevételét!
- Írja fel az adott igénybevételre vonatkozó méretezési - ellenőrzési összefüggést!
- Ellenőrizze szilárdságilag, hogy megfelel-e a csavarkulcs szárátmérőjének nagysága!

Megoldás:

- A forgatónyomaték: $M = 2 \cdot F \cdot l = 2 \cdot 200 \cdot 0,2 = 80 \text{ N} \cdot \text{m}$.
- Az igénybevétel: csavaró
- A méretezési - ellenőrzési összefüggés:

$$T_{max} \leq T_{meg}$$

$$T_{max} = \frac{T}{K_p}$$

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században
d) Szilárdsági ellenőrzés: $M = T = 80 \text{ N}\cdot\text{m}$

$$T_{max} = \frac{T}{K_p} = \frac{80}{803,84 * 10^{-9}} = 99,5 * 10^6 \text{ Pa}$$

Mivel $t_{max} \leq t_{meg}$ a szárátmérő megfelel!

4.Példa:

Átlapolt szegecskötést készítünk $z = 2$ darab szegeccsel. A szegecsset $F = 5$ kN nagyságú nyíróerő terheli.

Feladatok:

- Írja fel az adott igénybevételre vonatkozó méretezési összefüggést!
- Számítsa ki a szegecs szükséges átmérőjét, ha anyagára $t_{meg} = 45 \text{ MPa}$ feszültséget engedünk meg!

Megoldás:

- Méretezési összefüggés:

$$\tau_{meg} = \frac{F}{A}$$

- A szegecs átmérője:

$$A = \frac{F}{\tau_{meg}} = \frac{5000}{45 * 10^6} = 111,11 * 10^{-6} \text{ m}^2$$

$$A_1 = \frac{A}{2} = \frac{111,11 * 10^6}{2} = 55,56 * 10^6 \text{ m}^2$$

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században

$$d = \sqrt{\frac{4 \cdot A}{3,14}} = 8,41 \cdot 10^3 \text{ m}$$

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 kötet
Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században