

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

2018/2. szám X. évfolyam 2. szám No. 32.

SZEGED
2018

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

Főszerkesztő:

Prof. Dr. Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

Szerkesztő

Dr. habil. Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

SZERKESZTŐ BIZOTTSÁG

Prof. Dr. Bakacsi Gyula – Semmelweis Egyetem

Prof. Dr. Berde Csaba – Debreceni Egyetem

Csehné Dr. habil. Papp Imola – Szent István Egyetem

Dr. habil. Dajnoki Krisztina – Debreceni Egyetem

Dr. PhD Gyökér Irén – Budapesti Műszaki Egyetem

Karoliny Mártonné Dr. PhD Csetneki Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem

Dr. habil. Lazányi Kornélia – Óbudai Egyetem

Dr. habil. Móré Mariann – Debreceni Egyetem

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

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására
6727 Szeged Lőwy Sándor utca 37.

Elnök: Prof. Dr. Gulyás László
e-mail: laszlo.gulyas65@gmail.com

Technikai szerkesztő:

Kádas Gabriella

Nyomda:

S-Paw Bt., Üllés

ISSN 2064-4361

Szeged, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

VÁLLALKOZÁSOK, VÁLLALATOK ROVAT

Málovics Éva: Konfliktusok a családi vállalkozásokban. Egy kvalitatív kutatás eredményei	7
Farkas Gergely: Az ügynökelmélet és a viselkedésalapú ügynökelmélet vonatkozásai a családi vállalkozások kutatásában	16
Varga Zoltán: A mikro- és kisvállalkozások uniós támogatási rendszerének problémái Nyugat-Dunántúlon	26
Szabó Zsolt Péter–Czibor Andrea–Restás Péter–Szászvári Karina–Ágoston Viktória–Héger Nóra Zsuzsanna–Krasz Katalin: Jó katonák vagy jó szervezetek? A szervezeti polgár viselkedés empirikus vizsgálata magyar munkavállalók körében	35
Bene Ágnes–Móré Mariann–Gerhát Réka: A Magyar Telekom mint nemzeti fő támogató szponzori szerepvállalása a 2017-es Vizes Világbajnokság felkészülési időszakában	44
Sütő Dávid: Magyarországi élelmiszer-kiskereskedelmi bolttípusok termelékenysége és jövedelmezősége	55
Katona Norbert: The weight of stakeholders on gambling – In the light of an industry-specific CSR measurement tool	66

MENEDZSMENT, VEZETÉS ROVAT

Kása Richárd–Losonci Dávid–Szántó Richárd: Teljes körű minőségmenedzsment és lean menedzsment – a vezetők szerepe	79
Kispál Zoltánné Vitai Zsuzsanna: Taylor jelentősége a szervezetelméletben	92
Losonci Dávid–Kása Richárd–Szántó Richárd: Termelésvezetők lean termelési környezetben – vezetői képességek és módszerek	100
Novoszáth Péter: Projektmenedzsment Magyarországon – tanulságos esetek a távoli múltból és a közelmúltból	111
Kurucz Attila: Tudásmenedzsment folyamatok kockázatai	129
Kovács Kata: Összefüggések a személyiségtypusok és a csoportban betöltött szerepek között	137

Vállalkozások, vállalatok rovat

KONFLIKTUSOK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN. EGY KVALITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI

CONFLICTS IN THE FAMILY FIRMS. QUALITATIVE STUDY

MÁLOVICS ÉVA habilitált egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

In this paper we examined the family – entrepreneurship segment. This overlap can cause different paradoxes, which can lead to conflict situations, but they do not become conflicts automatically but in case of conflicts the process can go in two directions: parties create constructive solution or communication becomes destructive and may be that conflict escalates. Our research question was the following: which conflict situations *can be found/identified*) at the investigated companies, and what solutions *have* the parties chosen. Our research method was the constructivist version of grounded theory. We conducted 10 *deep* interviews, as a result the analysis we managed to outline certain patterns of constructive conflict resolutions.

The climate of the family is very important in vitalizing the communication culture – that family members can talk openly about needs and problems – *which* plays an important role in the constructive management of conflicts. According to the Thomas–Kilmann model, collaborating is the most constructive conflict-handling method, it is both assertive and cooperative. The conditions are provided in family firms: interests are more coincident, power distance is low and family members are interested in maintaining of good relations.

1. A családi vállalkozások és a konfliktusok

A családi vállalkozások nem alkotnak egységes csoportot, a különböző méretű, különböző területen működő szervezetekben közös, hogy a család hatása a vállalatra nagyobb, mint a nem családi vállalkozások esetében, és ebből különböző jellegzetességek fakadnak. A családi vállalkozások megértésének kulcsa a két alrendszer, azaz a család és a vállalkozás közötti interakció, és ennek hatása a vállalatra. Ennek következtében feltételezhetjük, hogy a családtagok bevonása a vállalat tulajdonlásába és a menedzsmentbe az általános szervezeti viselkedés dinamikájától eltérő viselkedéseket eredményez, hiszen a szervezeti tagok közötti szoros családi viszonyok hatással vannak a döntésekre, hatalmi harcok alakulhatnak ki, jellemző lehet a nepotizmus, a professzionizmus hiánya és a családi vállalkozások egyik fő problémája, a megfelelő örökös ki nevelése is komoly konfliktushelyzeteket okozhat (Málovics, Vajda 2012). E tanulmány az SZTE GTK Gazdaságpszichológiai szakcsoportjában zajló kutatás részeként született, amelynek keretei között családi KKV-kat vizsgáltunk.

A családi vállalkozásokban két szociális rendszer a „család” és a „vállalat” intenzíven vagy kevésbé erősen összefonódik egymással, ami a rendszer komplexitásának határozott növekedését jelenti. A családi vállalkozások sajátosságainak leggyakoribb magyarázatai számba veszik a családi vállalkozásokban rejlő eltérő dinamikát, és az ügynökelmélet alkalmazhatóságának korlátait (Farkas 2016). A szakirodalomban leggyakrabban használt definíciók hangsúlyozzák a család „meghatározó befolyását” a vállalatvezetésre. A fent leírt jellegzetességek eredményezték a „familiness” fogalmat, amely a következőt jelenti: „az erőforrások és képességek olyan egyedi keveréke, amellyel a vállalat a három rendszer, a vállalkozás, a család, és a tulajdon interakciója révén rendelkezik.” (Mühlebach 2004: 61). Ez egyrészt különböző előnyöket jelent a vállalkozás számára (erős kötődés, specifikus tudás, „türelmes tőke” stb.). Ha azonban nem szabályozzák a kríziseket és konfliktusokat, akkor a családból származó problémák átáramlanak a vállalatba.

Schlippe szerint a családi vállalkozásokban zajló konfliktusok megértéséhez látni kell, hogy a különböző rendszerek „valutája” teljesen más: a családban a kötődés, az egymás iránti szeretet kifejezése közvetett vagy szimbolikus formában fontos. A vállalathoz az ember a munkaerejét viszi, és ezért rövid távon számít a javadalmazásra. Természetesen a vállalatoknál is fontos az elismerés, de senki sem mond le a javadalmazásról, azért mert köszönetet mondanak neki, a szülők viszont megteszik ezt a gyermekeikért (Schlippe 2009).

A család és a vállalat különböző viszonyossági logikája is komoly konfliktusokat okozhat. Anélkül, hogy ezt nyíltan kimondanák, tisztáznák, családtagok a vállalatnál a családi logika szerint tevékenykednek, a normális munkaviszonyokat igencsak meghaladó mértékben tesznek erőfeszítéseket a vállalatért, lemondanak a szabadidejükről, a túlóra díjáról, s életvitelüket a vállalat érdekeihez igazítják, ez egyike a familiness erőforrásoknak. Ebből is kialakulhat egy utódlás csapda: az utód kihagyja a többi karrierlehetőséget, sorban áll a családi vállalkozásnál, anélkül, hogy világosan látná, hogy erre mikor és hogyan kerül sor (Imreh–Málovics–Farkas 2013).

A fent leírtak miatt a családi vállalkozásokat a szakirodalomban paradox szervezetteknek is nevezik (Wimmer, Groth, Simon 2006; Schlippe 2009). A paradox jelentése ellentmondásos, feszültséggel teli, sőt lehetetlen, s ezek a jelzők a már többször említett két eltérő rendszer szoros kölcsönhatása miatt köthetők a családi vállalatokhoz, amelynek alapja a tulajdonlás. Amennyiben a tulajdonlás pszichikai és szociális jelentést nyer, s már nem használható fel tetszőlegesen valamilyen befektetéshez, a család már nem csak család, és a vállalat már nem csupán vállalat, mindkét rendszer kölcsönösen hatni kezd egymásra. A vállalati interakciók, döntések, szervezeti formák, kultúra, személyzeti döntések, stb. már nem csak vállalati, piaci és stakeholder szempontok figyelembevételével történnek, hanem a családhoz, annak történetéhez, tagjaihoz, értékeihez stb. való illeszkedésük is fontossá válik. Valami hasonló megy végbe a családban is, a vállalat szerepet játszik a gyermekek jövőjének tervezésében, az identitás alakulásában, megőrzésében, az anyagi és társadalmi helyzet alakulásában. E kölcsönhatás mindkét rendszer számára hozhat előnyöket, de hátrányokat is. A lényeg, hogy a két rendszer részben ellentétes, akár egymást kizáró logika szerint működik, így kialakulhatnak olyan helyzetek, amelyekben egy döntés igaz és hamis egyszerre, attól függően, hogy a vállalat vagy a család vonatkozásában nézzük (Schlippe, 2007).

A családot és a családi vállalkozást, életciklusaikat tekintve egészen különböző dinamika jellemzi. Az alapító generációban „a cég is az asztalnál ül” (Simon, 2005: 43). Emiatt a gyermekek már korán értesülnek a vállalati dolgokról. A szülők, főként az apa igen sokat foglalkozik a vállalattal, ami miatt büntudatot érez, amit ajándékokkal próbál kárpótolni. A „pioneer” apák gyakran igen autokratikusak mind a cégnél, mind gyermekeikkel, főként a fiúkkal. Így ők inkább az anyával, mint az apával azonosulnak. Ez az apákban csalódást kelt, s ez negatív spirált indíthat be, mivel az apa pont a fiától várja saját elképzelései folytatását. A második generáció már több megértést tanúsít a potenciális utód s annak dilemmái iránt. Így a harmadik generáció gyermekei már nagyobb választási szabadságot élveznek a cég átvételét illetően. Mindenekelőtt a családi vállalkozásoknak csak 3-4%-a jut el a második generációból a harmadikba történő átörökítéshez (Simon 2005). Tanulmányomban alacsony komplexitású családi vállaltokat vizsgálok, azaz az alapító tulajdonosok adják át az utódnak a vezetést és a tulajdont, vagy annak egy részét (Simon, Marquez, Bikfalvi, Munoz 2012). Napjainkban Magyarországon az ismert történelmi okok miatt ez a váltás zajlik tömegesen (Csákné Filep 2012).

Frank és társai (2013) a családi vállalkozásokkal kapcsolatos konfliktus szakirodalmat áttekintve megállapítják, hogy rendkívül kevés tanulmány jelent meg ebben a témakörben, ez szerintük hatalmas igényt ébreszt a téma kutatására. Szakirodalmi áttekintésük eredményeként megállapítják, hogy három világosan elhatárolható témakör bontakozott ki: (1) a vállalati konfliktusok, (2) a vállalat–család konfliktusok és (3) a generációk közötti konfliktusok. Kutatásaik kvalitatív részében megállapítják, hogy a család és a vállalat igen szorosan egybefonódnak, és a család ebben a kötetlenségben találja meg az identitását.

A vállalati és a családi konfliktusok kezelése eltérő. Míg a családban a személyekkel kapcsolatos érvek is hatásosak lehetnek a kapcsolati szinten, a vállalatnál tárgyilagos–racionális alapon kell érvelni. A konfliktusok átáramlanak egyik rendszerből a másikba, pl. egy kapcsolati konfliktust a vállalatnál tárgyi szinten próbálnak megoldani, ami a valódi konfliktus okok rejtve maradását okozhatja. A kvantitatív vizsgálat eredményeként kiderült, hogy a családi vállalkozásokban feladat-, folyamat- és kapcsolati konfliktusok ritkán fordulnak elő, és nem túl megterhelőek. A legerősebb negatív összefüggést a kapcsolati konfliktusok és az elégedettség között találták, ez a kapcsolati konfliktusok negatív hatását bizonyította. A családi légkörnek a *performance*-ra nem volt döntő hatása, azonban a vállalattal kapcsolatos elégedettséget növelte. A pozitív családi klíma a konfliktusok negatív hatásait gátolták. A családi vállalatok igen konszenzusorientáltak (70%), a versengés csak 16% volt, a kompromisszum és az elkerülés 11%, alkalmazkodás 8% (Frank és mtsai 2011). Eddleston és Kellermans (2007) kutatásai szerint a kapcsolati konfliktusok negatív viszonyban vannak a vállalati teljesítménnyel és a részvételi stratégiaalkotással, míg az altruizmus szignifikánsan csökkenti a kapcsolati konfliktusokat és növeli a részvételi stratégiaalkotást.

2. A konfliktusokról dióhéjban

Konfliktusba akkor keveredünk, ha veszélyeztetve érzünk valamit, ami számunkra fontos. Ez a fontos dolog bármi lehet, erőforrás, előmeneteli lehetőség, státusz vagy valamilyen érték, hiedelem. Ennek megfelelően a szervezetek természetes jelensége a konfliktus, ami észlelt jelenség. Nincs konfliktus akkor, ha az ellentétet egyik fél sem észleli, vagy nem tekinti problematikusnak. Ha viszont már az egyik fél észleli a konfliktust, ez elegendő a konfliktushelyzet kialakulásához. Morton Deutsch nyomán a konfliktusokat tekinthetjük destruktívnek és konstruktívnek. Nagyon leegyszerűsítve konstruktívnek tekinthetjük azt a konfliktust, amely segíti a csoport céljainak elérését, növeli a teljesítményét destruktívnek pedig azt, amely a csoportteljesítmény csökkenéséhez vezet. A konfliktusok „a hétköznapi munkahelyzetek legtermészetesebb velejárói. Ha ellenben eszkalálódnak, akár tönkre is tehetnek egy vállalkozást” (Zuschlag, Thielke 2009).

A konfliktusok alatti viselkedést a szakirodalom két nagy csoportba sorolja: versengő vagy együttműködő. Versengés alatt a saját érdek követését értjük, nyer-veszít szemléletet jelent, együttműködés alatt pedig a másik fél érdekeinek figyelembe vételét, azaz a nyer-nyer szemléletet követik a felek. Ennek alapján a Thomas–Kilmann szerzőpáros öt konfliktusmegoldási stílust különít el: versengő, elkerülő, kompromisszumos, alkalmazkodó és problémamegoldó. Elméletileg a problémamegoldó stílus a „legjobb”, mert minden fél érdeke kielégül, míg a versengő stílus esetén a nyertes fél érdeke realizálódik, a vesztesé pedig nem. A gyakorlatban nincs egy „legjobb” stílus minden helyzetre, a különböző helyzetekben és a különböző partnerekkel más és más stílus lehet optimális (Málovics, Farkas 2012).

3. Empirikus kutatás

3.1. Kutatási módszer

Kvalitatív kutatásunk az *interpretatív paradigmán* alapul, módszertanként a *grounded theory* konstruktivista változatát alkalmaztam (Corbin–Strauss 2015). A módszer lényege, hogy a kutatás folyamán a begyűjtött és elemzett adatokból fejleszthető ki az elmélet az elemzés és adatgyűjtés folyamatos interakciója következtében. Az interjúk elemzése során először nyílt kódolást alkalmaztam, ami egy teljesen szabad kódolás, ennek során alaposan tanulmányoztam az interjú átiratokat, azzal a céllal, hogy az adatokhoz fogalmakat rendeljünk. Az axiális kódolás a kategória és annak dimenziói közötti kapcsolatokat tárja fel (körülmények, interakciók, következmények), a kutató arra keresi a választ, hogy egy kategória hogyan kapcsolódik a kutatás alapproblémájához. E kódolási folyamat végére a fogalmakat kategóriákba rendezzük. A szelektív kódolás során kezd kibontakozni az elmélet, ekkor kell megtalálni a kulscategóriákat és ezek alkategóriáit; viszont figyelmen kívül hagyjuk azokat a kategóriákat, amelyek nem kapcsolódnak ezekhez elég szorosan.

3.2. A minta

Az interjúalanyokat hólabda módszerrel tudtuk elérni, melynek során a *grounded theory* minőségi mintavételi szempontjait is alkalmaztuk (Corbin, Strauss 2015).

1. táblázat: Az interjúalanyok paraméterei

Table 1.: Descriptive data of the respondents

Azonosító	Nem	Kor	Tulajdon	Irányítás	Család
1.	nő	57	50%	ügyvezető	alapító
2.	férfi	59	50%	ügyvezető	alapító
3.	férfi	65	100%	ügyvezető	alapító
4.	nő	58	50%	kapcsolati koordinátor	alapító
5.	férfi	59	50%	ügyvezető	alapító
6.	férfi	26	0%	sales menedzser	utód
7.	férfi	32	0%	menedzser	utód
8.	nő	29	0%	külpiaci értékesítő	utód
9.	férfi	27	0%	külpiaci értékesítő	utód
10.	férfi	62	100%	ügyvezető	alapító

(saját szerkesztés)

3.3. Eredmények

Az átiratok kódolása és elemzése során a családiság bizonyult a központi kategóriának, amiből a többi kategória levezethető, a belőle levezetett kategóriákat számokkal jelöltem, alattuk található a fogalmak, amiken a kategóriák alapulnak:

1. Tisztelet, bizalom, összetartás

(8) van egy fantasztikus vezetőnk, aki ugyanúgy egyenrangú ügyvezetője a kiadónak, aki itt van velünk szerintem 23 éve, vagy valami, tehát a kezdetek óta

(9) „...van egy természetes bizalom a családtagok között, akár információ megosztásban, akár összetartásban, lehet egymásra számítani, anélkül, hogy lenne egy nagyon bonyolult szerződés írva a tulajdonostársak, meg a vezetőség, meg mindenki között, ... mindenki tudja, hogy egymásért dolgozunk, és ehhez hozzájön még az, hogy édesapánk a tulajdonosa is a cégnek, és ő az, aki meghatározza, hogy merre haladjon a cég, meg ő az, aki részt vesz a napi munkában, ... ez így egyben van, az azt teszi lehetővé hogy a cég külső nyomás nélkül arra menjen, amerre jónak látja...”

2. Hatalmi szimmetria

(8) „Az van, hogy itt nálunk mindenki egyenrangú. Tehát ha nekem szólnak, hogy kiömlött valami, porszívózzam föl, megyek és fölporszívózzom, pedig a kollegám szólt. Tehát én ebben sem vagyok külön, mint bárki.”

(10) „Mikor elmegyek valahova és mondják, hogy igen, akkor hány darab ilyen vezető széket kérnek, nálunk nincs ilyen, vannak emberek, az embereknek vannak számí-

tógépeik, asztalaik, székeik, mindenkinek pontosan ugyanaz, érzi a különbséget? Az ember bemegy egy boltba, nem is értik, hogy biztos kellene vezetői telefonok, vezetői, mindenből vezetői, de az a másik is egy ember, mitől lenne.”

3. Nyílt kommunikáció

– *Konfliktusok kibeszélése:*

(1) „És akkor mi is előre szólunk, kiválasztunk egy napot, előre szólunk, hogy aznap akkor mindenkinek bent kell maradni, mert akkor ezt meg kell beszélni, legyen kibeszélve, legyen az egymás közötti konfliktus is kibeszélve és az ilyen beszélgetések, hogy ők mit javasolnak?”

– *Informális családi kommunikáció*

(1) „Ha megyünk Pestre, az egy kétórás út, akkor egész úton végig, ami éppen napirenden van, vagy éppen aktuális végigbeszéljük, de itthon is zajlik úgy, hogy most akkor ülünk le és akkor vagy ide jön be a János, vagy én megyek át, vagy otthon maradunk ketten, és akkor most ezt át kell beszélni, és akkor addig, míg nem döntünk, addig beszélünk...”

– *Őszinteség*

(7) „egy 26 éves gyerek megteheti azt, hogy azt mondja az apjának, hogy figyelj csak, ez egy hülyeség, ezt felejtsd már el meg hagyjál békén [...] összeszólalkoznak olyan formán, ahogy egyetlen kolléga sem merne apámmal szembe menni”

(12) Fontosságfüggő, ha van egy fontos dolog, hogy valami határidős, utazni kell valahova, akkor nem probléma szombat–vasárnap sem beszélni róla.

4. Komplementer szerepek

– *A szerepek elosztása*

(1) „...mi azért természetben, jellemben is különbözőek vagyunk a férjemmel, ő inkább előrelátó, nagyvonalúbb, nagy koncepciókban dolgozik, ő a stratégia. Tehát általában az ötletek az övéi, a nagy ötletek, vagy ha valamit változtatni akarunk az ötletek 70%-ában, 80%-ában ő jön elő az újításokkal, én meg vagyok mellette a totális végrehajtó, mert utána viszont minden nekem marad.”

5. Érdekek egybeesése

(5) „a mérlegelési szempontok ellenére mégis az ember próbálja a saját családtagjainak a boldogulását valamilyen módon továbbvinni és az biztos, hogy én személyesen ezért a pénzért, amiért most engem tanácsadóként alkalmaznak, ennek a tízszereséért mennék el máshova tanácsadóként dolgozni.”

(10) „ha valaki este 11 órakor még este is leveleket küld nekem, az ő, bármikor hétvégén is bejelentkezek a *skype*-ra, látom, hogy ő is ott van és látom, hogy dolgozik vagy újságcikkeket küld nekem, vagy munkával kapcsolatos dolgokat...”

6. Gazdasági szemlélet

(10) „Az elmúlt 25 évben, az abszolút óvatos pénzügyi politika és hát nem a spórolás, de igazából a költségek minimalizálása, mint vezérelv határozta meg a cégnek a működését, ami azt jelenti így nagyon egyszerűre fordítva, hogy a magánköltéseket minimálisra szorítottuk...”

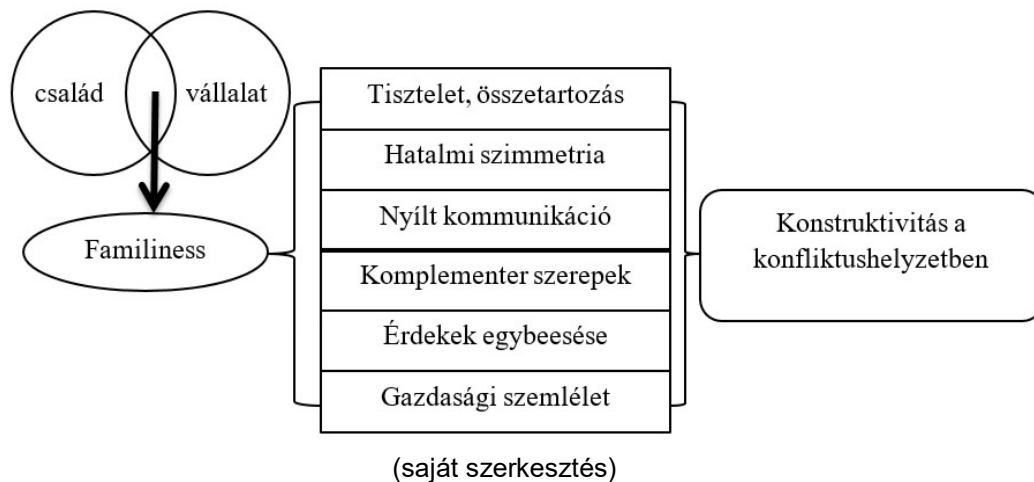
(7) „mindig fejleszteni kellett, mindig ugye kis félretett pénz maradt, az mindig arra ment, hogy valami jobbat, nagyobbat, vagy időben ugye ami gyorsabb, volt egy pályázatunk is, ami sikeres volt, és ilyen kötészeti gépekre tulajdonképpen, ami könyvkötő, vagy adogató, összehordó, vagy ezekre pályáztunk, ez sikeres volt, hála istennek, és ez iszonyatosan nagy előrelépés volt,..”

(2) „Én meg hajlamos vagyok, hogy ilyen kreatív embereket összeszedjek, és akkor ezeket meg is csináljam. ... Meg is csináljuk, ha nem lenne a feleségem kellő józanossággal meg fékkel, hogy hagyjuk már ezt, ez már most látszik...Innovatív vagyok, a feleségem meg azt mondja, na, akkor reálisan nézzük meg, hogy na, ez ezért nem működik, na ez biztos bukta, egy fillért ennek nem szabadna adni.”

A kategóriák közötti összefüggéseket az 1. ábrán vázoltam fel.

1. ábra: Családi vállalkozás és konfliktus

Figure 1.: Family firm and conflict



4. Összegzés

Összegezve úgy vélem, amennyiben a család–vállalat metszet funkcionális, azaz jól működik, ez lehetőséget teremt arra, hogy sikerüljön elkerülni a konfliktusok eszkalálódását, és az érintettek képesek konstruktív módon kezelni a konfliktushelyzeteket.

A konfliktuskommunikáció tipikus szervezeti korlátait a családtagok közötti informális kommunikáció nagymértékben csökkenti. Az interjúk szerint a család tagjai mindent megtesznek azért, hogy a vállalat jobban működjön, konfliktusaikat problémamegoldó módon rendezzék, ennek feltételei optimálisak, hiszen alacsony komplexitású családi vállalatokat vizsgáltam, ahol a tulajdonos tervezi átadni egyik gyermekének a vállalat vezetését és ebben az egész család partner.

A vizsgált vállalatoknál jellemző a vállalkozásban részt vevő családtagok gyakori és informális kommunikációja a vállalati ügyekről, nem különül el a vállalat és a család, a határok elmosódtak. A családtagok a céggel élnek, ismerik annak minden apró részletét, és meg is vitatják egymással informális körülmények között. Bár a családtagok különböző személyiségek, ami már magában konfliktuslehetőségeket hordoz ma-

gában, az ebből fakadó ellentéteket is sikerült áthidalni, megtalálták a helyüket és a személyiségükhöz illeszkedő szerepüket a vállalatnál is (Mihály 2016). A döntési kompetenciák területén többségében nem volt a családtagok között komoly konfliktus. Különösen az alapító és a cég vezetésében intenzíven dolgozó házaspároknak sikerült a szerepeket az eltérő kompetenciáik alapján szétosztani, és saját bevallásuk szerint eredményesen működő együtttest alkotnak.

A vizsgált családi vállalkozásokban található olyan feltételek és stratégiák, amelyek a konfliktusok eszkalációjának időben elejét veszik.

- **Nyílt kommunikáció:** az informális kommunikáció szembe-tűnő, de nem meglepő, hiszen a családíság szükségszerű következménye, ami előnyöket és kockázatokat is rejt magában. Előnye az őszinteség, a nyíltabb, gyakoribb visszacsatolás, hátránya a konfliktustöbblet, ami esetleg destruktívvá válhat. Ezekben a családi vállalkozásokban is fellelhető a kommunikáció informális jellegéből adódó konfliktus többlet, az adatokból az derül ki, hogy ezeket eddig sikerült konstruktívan rendezni.
- **Az alacsony hatalmi távolság:** a nyílt kommunikáció és a problémamegoldó stílus egyik feltétele, a vizsgált vállalatokra jellemző volt.
- **Szerepmegosztás:** a különböző feladat- és felelősségi körök elhatárolása, ezzel szabályozzák a döntésekben való részvételt.
- **Gazdasági orientáció:** A döntéseket tárgyilagosan meg kell indokolni a gazdasági eredmények szempontjából.
- **Kölcsönös bizalom, tisztelet és összetartás:** a konstruktív kommunikáció és a problémamegoldó stílus alapfeltételei, a családi kapcsolat ehhez jó alapot biztosít.
- **Az érdekek egybeesése:** amikor eltérnek a vélemények, és nehéz a megegyezés, az érdekezonság jó alap a másik fél szempontjainak akceptálásához, ilyenkor többféle megoldási stílust is alkalmaznak, de pont az érdekek nagyfokú egybeesése miatt a felek általában elégedettek a megoldással.

Az interjúkból kiderült, hogy a családi légkör megítélése igen pozitív, a problémamegoldó stílus feltételei adóttak, az interjúalanyok véleményéből az tűnik ki, hogy legalábbis a családtagok közötti kommunikációban a nyílt kommunikációs kultúra az uralkodó.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Corbin, J.–Strauss, A. (2015): A kvalitatív kutatás alapjai. L'Harmattan Kft. Kiadó. Budapest.
- Csákné Filep J. (2012): A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43, 15–24. o. Link: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/954/1/vt_2012n9p15.pdf, Letöltve: 2017. 04. 28.
- Eddleston, A. K.–Kellermans, F. W. (2007): Destructive and productive family relationships. A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*. 22. pp. 545–565.
- Farkas G. (2016): Agent, Principal Problem, Stewardship Theory and Behavioural Model in The Explanation of family Business Performance. Conference Proceedings DOKBAT12th Annual International Bata conference for Ph.D. Students and young researchers. Ing. Lukas Danko, Ing. Markéta Slovákóvá (szerk.)

- Frank, H.–Korunka, C.–Lueger, M.–Nose, L.–Suchy, D. (2011): Erfolgsfaktoren österreichischer Familienunternehmen. Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen in Entscheidungs- und Konsens- bzw. Konfliktprozessen. ePub WU, November.
- Link: <https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/ri/fofu/Research/Download/erfolgsfaktoren.pdf>,
Letöltve: 2017. március 26.
- Imreh Sz.–Málovics É.–Farkas G. (2013): Family – business – development. In Málovics É.–Kincsesné Vajda B. (szerk.): *Proceedings of the “Scientific Management” and Management Science Today International Scientific Conference*. pp. 219–227.
- Málovics É.–Farkas G. (2012): Szervezeti viselkedés. JatePress Kiadó, Szeged.
- Málovics É.–Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. Bajmócy Z.–Lengyel I.–Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, pp. 378–379.
- Mihály N. (szerk.) (2016): Személyiséglélektan gazdasági szakembereknek. Budapest: Magánkiadás.
- Mühlebach, C. (2004): Familiness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Dissertation Uni-St.-Gallen, Nr. 2950, Bern–Stuttgart–Wien.
- Schlippe, A. (2009): Paradoxien in Familienunternehmen. Vortrag vor dem Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. Witten, 11. 5. 2011.
- Simon, F. B.–Wimmer, R.–Groth, T. (2005): Mehr – Generationen – Familienunternehmen. Heidelberg, Karl – Auer – Systeme.
- Simon, A.–Marquez, P.–Bikfalvi, A.–Munoz, D. (2012): Exploring value differences across family firms: the influence of choosing and managing complexity. *Journal of Family Business Strategy*. 3. pp. 132–146.
- Wimmer, R.–Groth, T.–Simon, F. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Witten er Diskussionspapiere. Sonderheft, Nr 5.
- Zuschlag, B.–Thielke, W. (2009): Mindennapjaink konfliktushelyzetei. Medicina Könyvkiadó Zrt. Budapest.

AZ ÜGYNÖKELMÉLET ÉS A VISELKEDÉSALAPÚ ÜGYNÖKELMÉLET VONATKOZÁSAI A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KUTATÁSÁBAN

EFFECTS OF AGENCY THEORY AND BEHAVIORAL AGENCY MODEL IN FAMILY FIRMS

FARKAS GERGELY tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The paper examines a plausible reason why the results are inconsistent about family business financial performance. Less agency cost is a common explanation when family businesses perform better than non-family businesses. Nonetheless minimizing agency cost through trust and strong social and emotional bonds in the family can lead to lower financial performance in several cases, because control is less strong. Therefore, less agency cost is not enough to make a general explanation. In the behavioural agency model family business managers do not seem to be risk avoiders. Instead, they avoid loss even if it means riskier decisions. They preserve the socioemotional wealth of the family, which is the most important capital for them. Behavioural agency model explains why family business performance measures are inconsistent. Under certain circumstances family businesses risk tolerance is not static, socioemotional wealth is used as a reference point.

1. Bevezetés

A tanulmány célja, hogy bemutassam az ügynökelmélet (*agency theory*, vagy *principal-agent problem*) és a viselkedésalapú ügynökelmélet (behavioral agency theory, vagy behavioral agency model) működését példákon keresztül a családi vállalkozások esetében. Az ügynökelmélet első látásra talán nem fontos a családi vállalkozások szempontjából, mivel a megbízónak tekinthető tulajdonos és az ügynöknek tekinthető menedzser személye azonos. Azonban látni fogjuk, hogy a család egészét vizsgálva már egy gyakori és sokszor magas költségekkel járó problémáról van szó. Ahogy Schotter (2008) mikroökonómia-kézikönyve is rámutat: a kialakuló szerződésekben nagy különbségek lehetnek aszerint, hogy az ügynök cselekvése milyen mértékben megfigyelhető. A családi vállalkozásokban a családtagok szoros együttműködése általában lehetővé teszi a cselekvések ellenőrzését, de a szerződések megváltoztatása, esetleg felbontása olyan probléma, ami külön vizsgálatot igényel esetükben.

A viselkedési ügynökelmélet családi vállalkozásokra alkalmazása pedig rámutat, hogy a kockázat érzékelése nagyon fontos a működés szempontjából ezen nem diverzifikált befektetés esetén, valamint az ügynök családtagként nem csak a saját kifizetését akarja maximalizálni, hanem a család hosszú távú túlélése érdekében is cselekszik, ami szintén hatással van a viselkedésére.

A közismertebb ügynökelmélet ismertetése során a történeti gyökerek után Ross (1973) tanulmánya alapján mutatom be az elmélet alapjait. A szerződések kialakításának módszertana azóta külön kutatási területté fejlődött, de ennek részletes ismertetésére itt nincs mód. Ehelyett az elmélet családi vállalkozás kutatásban betöltött szerepét mutatom be. Ezután a viselkedésalapú ügynökelméletet ismertetem Wiseman és Gomez-Mejia (1998) tanulmánya alapján, ami egy kevésbé matematizált, saját megfogalmazásukban mezoszintű elmélet. A fejezet második felében szintén a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatási eredményekre koncentrálok majd. A tanulmány végén következtetéseket vonok le arra vonatkozóan, hogy milyen fenntartásokkal érdemes ezeket az elméleteket a további kutatások során hasznosítani.

2. Ügynökelmélet

Az ügynökelmélet alapja egy kettő (esetleg több) szereplős kockázatmegosztás, ahol a két szereplő kockázat iránti attitűdje különböző lehet. Az ügynökelmélet klaszszikus esetében a megbízó (*principal*) feladatot delegál az ügynök (*agent*) számára, aki azt elvégzi. A kettejük kapcsolatát a szerződés metaforája írja le. Két dolog miatt problémás ez az együttműködés. Az első, hogy a felek céljai különbözhetnek, mert a viselkedésük, preferenciájuk eltérhet a kockázatok különböző érzékelése miatt. A másik, hogy a megbízó számára nehéz, vagy költséges az ügynök ellenőrzése. A két fél közti szerződésben a viselkedés vagy az eredmény lehet meghatározó, aminek kialakulását a piaci bizonytalanság befolyásolja. Kisebb bizonytalanság esetén az eredményközpontú mutatókat részesítik előnyben (Eisenhardt 1989).

Az ügynökelmélet iránti érdeklődés az 1960-as évekből ered, amikor a nukleáris erőművek elterjedése nyomán az emberek egy tiszta korlátlan energiaforrást vártak, de gyorsan felismerték a rövid távú katasztrófák és a hosszú távú környezeti ártalmak kockázatát is. Az emberek kockázatterzékelése azonban nem egyezett azokkal a nézőpontokkal, amit a tudomány képviselt a nukleáris technológiákkal kapcsolatban. Starr (1969) véleménye szerint az emberek ézerszer nagyobb kockázatot is hajlandók vállalni, ha azt saját választásuknak érzik (pl. autóvezetés, vállalkozás indítása), mintha azt a környezet erőlteti rájuk (pl. nukleáris energia, újfajta adózási formák).

Ross 1973-ban tisztán matematikai módszerrel is leírta az ügynök problémát. Eszerint a megbízó és az ügynök egyaránt a szubjektív hasznosságuk maximalizálására törekednek. Bizonytalan választások esetén az ügynök egy cselekvést választ a lehetségesek közül, amiért olyan kifizetést kap, ahol a kifizetés olyan világgállapottól függ, ami az ügynök számára a választás pillanatában ismeretlen. Feltételezzük, hogy a cselekvés befolyásolni fogja a szereplők viselkedését, ezáltal a kifizetéseket.

Ross (1973) kiköti, hogy létezik egy piac által, vagy szubjektív módon meghatározott minimum a fizetésre vonatkozóan. Valamint, hogy a világgállapotok bekövetkeztét ugyanannyira tartja valószínűnek az ügynök és a megbízó is. Ebből a későbbiekben következett, hogy a kockázatterzékelésük indifferens, amit később megkérdőjeleztek (Freudenburg 1993), valamint az információs aszimmetria köztudottan nehezen kezelhető problémává vált a későbbiekben. Ross (1973) szerint tehát a Pareto-hatékony megoldás a problémára, hogy az ügynök és a megbízó maximalizálja a hasznosságaik súlyozott átlagát. A hatékony megoldás keresése során egyre több megszorítás válik

szükségessé. Ilyen például, hogy az aktorok az optimális cselekvést kockázati attitűdjüktől függetlenül választják. Ross (1973) is felveti, hogy a hatékony megoldás megtalálása a gyakorlatban általában nem valósul meg, de tovább vizsgálendő probléma. Azóta az ügynök és megbízó közti szerződés részleteinek vizsgálata nagyon sok kutatót foglalkoztatott, és változatos területekre alkalmazták. Oliver Hart és Bengt R. Holmström Nobel-éremdíjat is kaptak 2016-ban az ügynök és megbízó közti szerződések kutatásával kapcsolatos munkásságukért.

Már Ross (1973) is említi, hogy az ügynök cselekvésének ellenőrzése szükséges lehet, ami szintén költséggel jár, de a modelleket meghatározóan Jensen és Meckling (1976) vezette be az ügynöki költség (*agency cost*) fogalmát, amibe beletartoznak az ügynök fizetségén túl az ellenőrzéssel járó költségek is. A valós körülmények közötti működés, az ügynök és megbízó viszonyára ható tényezők leírása azonban máig fontos kutatási téma. A kezdeti magyarázatok között szerepelt az információs aszimmetria, de hamar felismerték, hogy az emberek személyisége, hozzáállása is meghatározó a kockázatkerülés szempontjából. A személyes gyávaság Freudenburg (1993) szerint sokkal fontosabb tényező a kockázatkezeléssel kapcsolatban, mint az ideológiai vagy a szocioökonomiai háttér.

A családi vállalkozásokat tekinthetjük kockázatkerülőnek, mert a család vagyonát, megélhetését is kockáztatják a vállalkozással, ezért kerülnek a kockázatos üzleti lépéseket. De sok esetben egyben kockázatkeresők is, mivel befektetéseik nem diverzifikáltak, vagyonuk egyetlen vállalkozáshoz kötődik (Beatty–Zajac 1994). Azért is követnek konzervatív stratégiát, mert a család jólétének állandó szinten tartására törekednek, ami kevésbé kockázatos magatartásra ösztönöz (Bertrand–Schoar 2006). Hiebl (2012) meta-analízise alapján a kockázatvállalási hajlandóságuk több még nem vizsgált tényezőtől függhet, és az eddigi eredmények alapján nem állítható, hogy kockázatkerülőbb lenne a viselkedésük, mint a nem családi vállalkozásoknak. Biztosításra azonban többet költenek (Hiebl 2012), ami a kisebb diverzifikáció (Beatty–Zajac 1994) és a hosszú távú fennmaradásra való törekvés miatt (Miller et al. 2008) a családi vállalkozások nézőpontjából indokolt lehet.

Az információs aszimmetriának nagy szerepe van azokban az esetekben, ahol az ellenőrizhetőség csökken, mint például a nagyarányú kutatási és fejlesztési befektetések. Gomez-Mejia és szerzőtársai (2003) azonban kimutatták, hogy azonos kutatás-fejlesztési beruházások esetén a családi vállalkozásokban kisebb az ügyvezetők kompenzációja, mint a nem családi vállalkozásokban. Ennek okát ők a kisebb információs aszimmetriának tulajdonítják a családtagok közötti szoros kötelékek miatt. Bartholomeusz és Tanewski (2006) arra is rámutatnak, hogy mivel a család és a vállalkozás jóléte szorosan összefügg, ezért az ügynöki költségek minimalizálása érdekében áll a családtagoknak, mert ezzel a családi hasznot maximalizálják. A családi vállalkozások teljesítménye nőhet, vagy éppen csökkenhet is az ügynöki költségek miatt (Christman et al. 2004). Ez leginkább a családtagok közti viszonyoktól és a vállalkozás méretétől függ, hiszen a méret növekedés egyre inkább szükség van a szerepek szétválasztására, ezért az ügynöki költségek is megjelennek (Karra et al. 2006).

Csökkenhetnek az ügynöki költségek, ha az ügynök és a megbízó formálisan nem válik külön, de a családtagok között ekkor is megjelenhet az ügynök probléma. Ennek költségei azonban kisebbek a magas fokú bizalom és a közös értékek miatt. Meredeken

csökken az ügynöki költség akkor is, ha a családtagok nem gazdasági célokat követnek. Ilyen lehet a szakmai tudás átörökítése a következő generációra, ahol az utód kiválasztása nem kontrollálható úgy, mint egy nem családi vállalkozásban. A családi vállalkozás akkor sem gazdasági célt követ, ha egy nem produktív családtagot alkalmaz, hogy számára megélhetést biztosítson. Ezekben az esetekben, ha az ügynöki költség kisebb is, mint egy nem családi vállalkozás esetén, azért az üzleti teljesítmény is csökken (Christman et al. 2004).

Konfliktus esetén azonban a költségek meredeken emelkednek, hiszen egy családtagot a legkritikább esetben „rúgnak ki”. Ha az értékek és a célok különböznek, akkor a családtagok versenyhelyzetbe kerülhetnek egymással az irányításért. A vállalkozáshoz különböző módon kapcsolódó családtagok között pedig könnyen alakul ki érdekkülönbség (Dyer 2006). Gomez-Mejia és társai (2001) szerint viszont ilyen esetben az üzleti teljesítmény nő, ha a családi vállalkozás menedzsmentjét professzionális, külső személyekre cserélik.

Az ügynökprobléma jól látható költségekkel jár a családtagok közti altruizmus esetén. Az altruizmust itt olyan értelemben használom, miszerint a felek azért segítik egymást akik, és nem amiatt, ahogyan a másik fél viselkedik. Greenwood (2003) szerint az altruizmus miatt az ellenőrzés hatékonysága csökken. A családtagok akkor is bízhatnak az altruista vezetői viselkedésben, ha annak elvárásaitól eltérően viselkednek. Emiatt a vezetői hatékonyság csökken. Schultze és társai (2003) arra a következtetésre jutottak, hogy az altruizmus problémáit valamiféle belső irányítási struktúra kialakításával lehet csökkenteni a családon belül. Ha a folyamatok és szerepek egyértelműen meghatározottak, akkor az altruizmus szerepe csökkenhet, viszont az ellenőrzés miatt az ügynöki költségek nőnek. Ezek nélkül azonban családi potyautasok jelenhetnek meg, amik kiszűrését például a szülői érzékelés szubjektivitása is korlátozhatja.

Az ügynöki költségek a családi vállalkozás kezdeti szakaszában, az első generáció idején általában minimálisak, vagy meg sem jelennek. A nukleáris család bővülésével, a vállalkozás növekedésével azonban újabb és újabb szereplők jelennek meg, akik magukkal hozzák az ügynök problémát. Ez tovább fokozódik, amikor az utódlás során a nepotizmus érvényesül. Ha az utód kevésbé alkalmas a menedzsment feladatra, akkor a vállalat értéke csökken. Ez a csökkenés is felfogható, mint ügynöki költség (Herrero 2011). Ilyen előfordulhat, ha a vezető utódjának kiválasztása nem megfelelő a nepotizmus miatt (Lubatkin és mtsai 2007). Más esetben az idősödő alapító teljesítménye csökken le annyira, ami már negatívan hat a vállalati teljesítményre (Shleifer–Vishny 1989). A családi vállalkozások mégis hajlamosak az ügynöki költségek minimalizálása végett ezeket a személyeket a menedzsmentben tartani. Ez az „elsáncolás” (*entrenchment*) jelensége, ami azonban jóval több elmaradt hasznot jósol a hiányzó menedzsment kompetenciák miatt, mint amennyivel az ügynöki költségek csökkennek (Herrero 2011).

3. Viselkedésalapú ügynökelmélet

Az ügynökelméletnek megvannak a maga korlátai. Tosi és társai (2000) metaanalízise nem talált összefüggést az ügyvezetők fizetése és a vállalatok teljesítménye között, holott annak az ügynökelmélet szerint meg kellene jelennie. A kockázatterzékelés szint-

jét az egyes szereplőknél mindkét elmélet az időben rögzíti, és ritkán foglalkoznak a kockázatkereső magatartással (Kumeto 2015). A szereplők viselkedése, a köztük lévő szerződészerű kapcsolatok ezért rugalmatlanok ezekben az elméletekben.

A viselkedésalapú ügynökelmélet a döntésemélet eredményeit felhasználva, az elváráselmélettel kapcsolatos kutatásokat figyelembe véve arra világít rá, hogy a kockázatkerülést célszerű helyettesíteni a veszteségkerüléssel. Ebben az esetben tehát az ügynök elsődleges célja nem a jövőbeni vagyon maximalizálása, hanem a jelenlegi vagyon megőrzése (Wiseman–Gomez-Mejia 1998). Ez könnyen azt eredményezheti, hogy a döntések során az ügynök több kockázatot vállal annak érdekében, hogy a lehetséges veszteséget minimalizálja.

Wiseman és Gomez-Mejia (1998) szerint a kockázat fogalma nincs kellően kifejtve az ügynökelméletben. A modellek a viselkedést kockázatkerülő, vagy kockázatsemleges esetekre korlátozzák, mert a kockázatkereső viselkedést csak ritka kivételnek tartják (Jensen–Meckling 1976). Nem vállalati területeken azonban sokszor felmerült efféle magatartás.

Az eddigi konstans kockázattal kapcsolatos attitűdök helyett fontos szerepet tulajdonít a viselkedésalapú ügynökelmélet a keretezési hatásnak (Tversky–Kahneman 1986), ami alapján több tényező befolyásolhatja, hogy az ügynök a lehetséges veszteséget vagy nyereséget veszi inkább figyelembe a döntés során. Wiseman és Gomez-Mejia (1998) alapvető felvetése ezzel kapcsolatban, hogy nyereségek esetén az ügynökök pozitívan keretezik a helyzetet, mert van veszteni valójuk (a nyereség), ezért ennél fogva kockázatkerülők. Míg veszteség esetén negatív keretezés mellett úgy érzik, hogy nincs további vesztenivalójuk, mert a veszteség már megtörtént, ezért hajlamosak kockázatosabb viselkedésre. Ezt a kockázatkeresést persze mediálja, ha a veszteség és a kifizetés között kapcsolat van az ügynök esetében, tehát a megbízó valamilyen fokú részesedést biztosít neki az eredményéből fix kifizetés helyett vagy mellett.

A keretezésnek hosszabb távon is van hatása, mert ellentétben a racionális elméletekben megfogalmazott elsüllyedt költségekkel, a (viselkedési) közgazdaságtanban a korábbi események aspirációs pontként működnek. Wiseman és Gomez-Mejia (1998) állítása szerint a vállalat korábbi pozitív teljesítményszintje megemeli az aspirációs szintet, aminek hatására csökken annak valószínűsége, hogy a teljesítmény a jövőben is hasonló értelmezési kontextusba kerül. Az egyéni fogyasztás esetében ezt a jelenséget külön névvel: hedonista taposómalomként illeti a gazdaságpszichológia, mert a korábbi jóléti növekedés folyamatosan emeli az aspirációs szintet egyre kevesebb teret hagyva a megszerzett javak pszichológiai értékelésére.

A hatékonyság záloga a családtagokból álló megbízók és ügynökök hálózatából álló kapcsolat, és ennek során haszonmaximalizálás helyett az intrinzik és extrinzik motívációk, a veszteség, kockázat- és bizonytalanságkerülés mértéke, az időbeli diszkontálás, a méltánytalanság kerülése és a célok meghatározása kerülnek előtérbe azokból a tényezőkből, amivel később a viselkedésalapú ügynökelmélettel kapcsolatban kutatások történtek (Pepper–Gore 2015).

Lim, Lubatkin és Wiseman (2010) a családi vállalkozásokra vonatkozóan írják le, hogy az altruizmus különböző fajtái hogyan befolyásolják a kockázatvállalás mértékét. Azonban a család szerkezetétől, méretétől függően változhat annak a hatása, hogy a szülői, a paternalista és a pszichoszociális altruizmus hogyan moderálja a kockázatváll-

lalást. A szülői altruizmust a nepotizmushoz hasonló módon írják le. A paternalista altruizmus az anyagi javak biztosítása helyett az érdemjóságok (merit goods) átadására fókuszál. Az utód számára a szülő felajánlja, hogy örökösként a helyébe léphet. Valamilyen tudatos módon a paternalista szülő az általa jónak gondolt irányba próbálja terelni az utódját. A pszichoszociális altruizmus pedig azokat a szülői viselkedéseket foglalja magában, ami során a gyermek szocializációja zajlik. Az altruizmus három típusához kapcsolódó viselkedéseket és ezek hatását a kockázatvállalásra részletesen bemutatják Lim és társai (2010), de a meggyőző érvelés ellenére el kell ismerni, hogy modelljük csak teoretikus. A viselkedésalapú ügynökelmélet általánosságban még több teóriát és kevesebb empirikus megerősítést foglal magában (Pepper–Gore 2015). A családi vállalkozás kutatásban azonban népszerű Gomez-Mejia és társai (2007, 2014) munkásságának köszönhetően, akik a szocioemocionális vagyon kezelésével kapcsolatos viselkedést magyarázzák ezen elmélet segítségével.

A családi vállalkozások érdekeltek a szocioemocionális vagyonuk megőrzésében, ami pénzben nem mérhető, de megjeleníti a vállalkozás családi irányításából származó szociális, érzelmi előnyöket. Ez háromféle módon jelenik meg a viselkedésben. (1) Az irányítás és a tulajdon családi kézben tartásával, (2) a családon belüli örökléssel, és (3) a család hírnevének megőrzésével. Míg ezek közül a jó hírnév pozitív hatással lehet a teljesítményre, addig az irányításhoz való ragaszkodás, a nepotizmus számos problémát okozhat (Naldi et al. 2013). A családi vállalkozások eszerint nem az üzleti hatékonyságot mérlegelik elsősorban, hanem oly módon fognak dönteni, hogy a szocioemocionális vagyonnal kapcsolatos veszteségeket elkerüljék akár azon az áron is, hogy a vállalati teljesítményt kockáztatják. A választások során a szocioemocionális vagyon a legtöbb esetben elsődleges referenciapontként működik (Naldi et al. 2013).

A szocioemocionális vagyon nem csak az üzlet területén van jelen, hanem a családi élethez is szorosan kapcsolódik, ami elől a családtagok nem bújhatnak el (Berrone et al. 2012). Érintheti a nem családtag alkalmazottakat is, ha a pszichológiai tulajdonlás érzése megjelenik, ahogy azt fentebb ismertettem. Berrone és munkatársai (2012) szerint ez az a lényegi tulajdonság, ami a családi és nem családi vállalkozásokat megkülönbözteti egymástól, mert ez a típusú szoros összefonódás a családi és az üzleti élet között csak rájuk jellemző. A viselkedésalapú ügynökelmélet alapján pedig a családi vállalkozások döntései jobban érthetővé válnak. Berrone és munkatársai (2012) számos empirikus kutatást összegeznek tanulmányukban, ahol a szocioemocionális vagyon megőrzése, mint referenciapont használata befolyásolja a családi vállalkozások döntéseit. Például figyelemre méltó, hogy üzletileg nehéz időszakokban a családi vállalkozások hajlamosak többet áldozni kutatásra és fejlesztésre is (Chrisman–Patel 2012).

A viselkedésalapú ügynökelmélet egyaránt képes kezelni az önérdékkövető, önérvényesítő magatartásformák megjelenését, de eközben képes figyelembe venni a családi vállalkozások irányítását átszövő szoros érzelmi kapcsolatokat is. Leírja annak az idioszinkretikusnak mondott erőforrásnak a működését, amire Habbershon, és Williams (1999) is utalnak „családíság” (familiness) néven. Ha pedig a folyamatot már ismerjük, akkor érdemes lehet a szocioemocionális vagyon mérését is átgondolni.

Berrone és munkatársai (2012) öt tényezőt javasoltak, amivel érdemes a szocioemocionális vagyonnal kapcsolatban foglalkozni. Első a családi kontroll és befolyás, ami lehet közvetlen vagy közvetett. Második a családtagok azonosulása a vállalkozással,

aminek hatására a vállalat a család kiterjesztéseként működik a kívülállók szemében is. Harmadik a szoros szociális kapcsolatok, amik nem csak családon belül érhetők tetten, hanem más érdekhordozókhoz is kapcsolódnak. Negyedik az érzelmi kötődések, ami még keveset kutatott terület Berrone és kutatótársai (2012) szerint is. A család érzelmi élete befolyásolja az üzletmenetet, de ennek pontos működéséről még keveset tudunk. Végül az ötödik tényező a családi kötelek megújítása a dinasztikus öröklésen keresztül. Zellweger és szerzőtársai (2012) szintén, mint a családi vállalkozások számára alapvetően fontos tényezőt írják le azt, hogy az anyagi javak és a tudásvagyon egyaránt a családon belül öröklődjen tovább.

Naldi és munkatársai (2013) megvizsgálták, hogyan függ össze a családi vállalkozások esetén a szocioemocionális vagyon védelme, azaz a viselkedésalapú ügynökélmélet alapján értelmezett viselkedés az üzleti teljesítménnyel. Eredményeik szerint az üzleti környezetnek jelentős hatása van arra, hogy ez a típusú viselkedés segíti vagy gátolja-e a jó üzleti teljesítményt. Azonban ezzel kapcsolatban még további kutatások szükségesek, mert Naldi és munkatársai (2013) vizsgálata csak korlátozott számú lehetőségre terjedt ki a környezeti tényezőkkel kapcsolatban. Ezzel kapcsolatban még érdemes megemlíteni Gomez-Mejia és szerzőtársai (2014) kutatását, akik csúcstechnológiával foglalkozó családi vállalkozásokat vizsgálva szintén hasonló következtetésekre jutottak, ami azért is fontos, mert ebben az iparágban a kutatás és fejlesztés kiemelten fontos. Ezen családi vállalkozások viszont általában kevesebbet fektettek ebbe a területbe, mint a nem családi vállalkozások, és ezen akkor változtattak, amikor a szocioemocionális vagyonuk veszteségét élték meg. Kumeto (2015) szerint a vállalkozások közötti kapcsolatokat is meghatározza a szocioemocionális vagyon védelme. A családi vállalkozások azokat az együttműködési formákat nem preferálják, ahol a szocioemocionális vagyon csökkenhet. Ilyenek lehetnek tipikusan az akvizíciók, összeolvadások. Ezeket akkor is igyekeznek kerülni, ha gazdaságilag előnyös lenne.

Végül érdemes arra is kitérni, hogy bár a családi vállalkozások viselkedése sokféle lehet, és a vélemények megoszlanak arról, hogy a családi, vagy a nem családi vállalkozások eredményesebbek-e, de egyik esetben sem mindegy, hogy a vezetők mennyire tudatosan kezelik a felmerülő problémákat. A családi vállalkozások esetében Tagiuri és Davis (1996) óta tulajdon, üzlet és család közös rendszeréről beszélünk, amiből számtalan pozitív és negatív kimenet következhet. Az ezekre való odafigyelést Zellweger (2014) a kollektív tudatosság (*collective mindfulness*) fogalmával írja le. Véleménye szerint a tudatosabb családi vállalkozások nem ragaszkodnak a különböző alrendszerek közül egyik előtérbe helyezéséhez sem, hanem adaptálódnak a saját igényeikhez és a külső környezet kihívásaihoz. Elfogadják és tisztában vannak vele, hogy a család egyszerre pozitív és negatív hatással is lehet a vállalkozásra.

4. Összegzés

Az ügynökélmélet hosszú ideig volt meghatározó a tulajdonosok és a vezetők közötti kapcsolat és szerződések jellemzésére. A viselkedésalapú ügynökélmélet a környezeti körülményeket, és a belső kapcsolatokat egyaránt figyelembe véve képes megmagyarázni, hogy miért tűnik a vezetők viselkedése egyszerre önérdekkövetőnek,

máskor altruistának. Ez különösen a családi vállalkozások esetében termékeny talajra talált, mert számos eddig nehezen definiálható fogalomhoz (pl. családiség, transzgenerációs vagyon) kapcsolódó tapasztalatot képes leírni, sőt előre jelezni. A további részek kibontása, és a szocioemocionális vagyon mérési lehetőségeinek pontosítása pedig a következő évek feladata lesz a kutatók számára.

A jelenlegi kutatási trend a családi vállalkozások területén egy olyan szinergiára törekszik a szocioemocionális vagyon viselkedésalapú ügynökelmélethez rögzítésével, ami még korai lehet. Az új elméletekben előrelépés, hogy a kockázatérzelet szintje nem állandó. Ugyanakkor még kevés a rendelkezésre álló empirikus kutatási eredmény mindezzel kapcsolatosan, sőt ugyanez mondható el a nem családi cégekre vonatkozóan is. Az ügynöki döntések során a kockázatérzelet szintjére ható tényezőket érdemes tovább kutatni, mielőtt a családi, tehát többszereplős döntési folyamatok hatását is hozzáadjuk ehhez az önmagában is összetett rendszerhez.

Amíg ezek a problémák nem tisztázódnak, addig csak nagyon óvatosan szabad azokat a kutatási eredményeket értékelni, amik ezen elméleti keretek tükrében próbálják a vállalati teljesítményt mérni, értelmezni a családi vállalkozások esetében. Könnyen azokat a nehézségeket növelhetik tovább ugyanis az ilyen kutatások, amik a családi vállalkozás kutatást a kezdetektől jellemzik a definíciók és módszerek változékonysága miatt. Ilyet mutat be például Farkas (2015) a családi vállalkozások hosszú távú túlélésével kapcsolatban, ami egy ma már az önjelölt szakértők által „városi legendává nemesített” kutatáson alapul.

Arról azonban nem szabad lemondani, hogy a családi vállalkozások sajátos folyamatait tovább kutassuk, hiszen minden ellenkező feltételezés ellenére ez a vállalkozási forma a modern, kapitalista társadalmakban sem veszített népszerűségéből. Vezetőik törekednek a generációkon átívelő fennmaradásra, ezért viselkedésük magyarázata a jövőben is releváns tudományos kérdés lesz, és a családi vállalkozókban is jogos igényként merülhet fel, hogy a tudomány egyre hatékonyabb modellekkel támogassa döntéseiket.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bartholomeusz, S. és Tanewski, G. A. (2006): The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of small business management*, 44(2), pp. 245–267.
- Beatty, R. P. és E. J. Zajac (1994). Managerial incentives, monitoring and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings, *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), pp. 313–335.
- Berrone, P.–Cruz, C. és Gomez-Mejia, L. R. (2012): Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25 (3), pp. 258–279.
- Bertrand, M. és Schoar, A. (2003): Managing with style: The effect of managers on firm policies, *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), pp. 1169–1208.
- Chrisman, J. J.–Chua J. H. –Litz, R. A. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp. 335–354.
- Chrisman, J. J.–Patel, P. C. (2012): Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55 (4), 976–997.

- Dyer, W. G. Jr. (2006): Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19 (4), pp. 253–273.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57–74.
- Farkas, G. (2015): Innováció és tudás menedzsment a családi vállalkozásokban. In: Buzás, N.–Prónay, Sz. (szerk.): *Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalmakban*. Szegedi Tudományegyetem, Szeged. pp. 177–184.
- Freudenburg, W. R. (1993): Risk and recreancy: Weber, the division of labor, and the rationality of risk perceptions. *Social Forces*, 71 (4), pp. 909–932.
- Greenwood, R. (2003): Commentary on: “Toward a theory of agency and altruism in family firms”. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), pp. 491–494.
- Gomez-Mejia, L. R.–Campbell, J. T.–Martin, G.–Hoskisson, R. E.–Makri, M.–Sirmon, D. G. (2014): Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (6), pp. 1351–1374.
- Gomez-Mejia, L. R.–Larrazza-Kintana, M.–Makri, M. (2003): The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *The Academy of Management Journal*, 46 (2), pp. 226–237.
- Gomez-Mejia, L. R.–Nuñez-Nickel, M.–Gutierrez, I. (2001): The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 81–95.
- Gomez-Mejia, L. R.–Takács Haynes K.–Nuñez-Nickel, M.–Jacobson, K. J. L.–Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), pp. 106–137.
- Habbershon, T. G.–Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), pp. 1–25.
- Herrero, I. (2011): Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*, 37 (3), pp. 887–904.
- Hiebl, M. R. (2012): Risk aversion in family firms: what do we really know?. *The Journal of Risk Finance*, 14 (1), pp. 49–70.
- Jensen, M. C.–Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305–360.
- Karra, N.–Tracey, P.–Phillips N. (2006): Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), pp. 861–877.
- Kumeto, G. (2015): Behavioral Agency Theory and the Family Business. In: Nordqvist, M.–Melin, L.–Waldkirch, M.–Kumeto, G. (szerk.): *Theoretical Perspectives on Family Businesses*. Edward Elgar Publishing.
- Lim, E. N.–Lubatkin, M. H.–Wiseman, R. M. (2010): A family firm variant of the behavioral agency theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(3), pp. 197–211.
- Lubatkin, M. H., Y. Ling és Schulze, W. (2007): An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*. 44 (6), pp. 955–971.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G. és Gomez-Mejia, L. (2013): Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), pp. 1341–1360.
- Pepper, A.–Gore, J. (2015): Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*, 41 (4), pp. 1045–1068.
- Ross, S. (1973): The economic theory of agency: The principal’s problem. *American Economic Review*, 63 (2), pp. 134–139.

- Schotter, A. (2008): *Microeconomics: A modern approach*. Cengage Learning.
- Schulze, W. S.–Lubatkin, M. H.–Dino, R. N. (2003): Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms: Theory and Evidence. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), pp. 473–490.
- Shleifer, A.–Vishny, R. W. (1989): Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25 (1), pp. 123–139.
- Starr, C. (1969): Social Benefits versus Technological Risks. *Science*, 165 (3899), 1232–1238.
- Tagiuri, R.–Davis, J. (1996): Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), pp. 199–208.
- Tosi, H. L.–Werner, S.–Katz, J. P.–Gomez-Mejia, L. R. (2000): How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26 (2), 301–339.
- Tversky, A.–Kahneman, D. (1986): Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, 59 (4), pp. 251–278.
- Wiseman, R. M.–Gomez-Mejia, L. R. (1998): A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23 (1), pp. 133–153.
- Zellweger, T. M. (2014): Toward a paradox perspective of family firms: the moderating role of collective mindfulness of controlling families. In: Melin, L., Nordqvist, M. és Sharma, P. (szerk.): *The SAGE Handbook of Family Business*, London: SAGE, pp. 648–656.
- Zellweger, T. M.–Kellermanns, F. W.–Chrisman, J. J.–Chua, J. H. (2012): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23 (3), pp. 851–868.

A MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK UNIÓS TÁMOGATÁSI RENDSZERÉNEK PROBLÉMÁI NYUGAT-DUNÁNTÚLON

PROBLEMS OF THE EUROPEAN UNION SUPPORT SCHEME OF MICRO- AND SMALL-ENTERPRISES IN THE WESTERN TRANSDANUBIA

DR. VARGA ZOLTÁN főiskolai adjunktus
Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar

ABSTRACT

Due to the accession to the EU, the possibilities of receiving European Union resources have opened up. A great number of the tenders launched by the government reaches the SMS-sector delayed. However, there are promoter and tender monitoring firms, the expenses of applying them cannot be covered by the SMS-sector. On the basis of the received replies it can be stated that tenders are called for a given region, consequently, they cannot be applied for in numerous cases. Tendering deadlines are short from publishing to submission, therefore, submission of the tender fails in many cases. The tenders usually relate to range of activities, which is also grounds for refusal. The system is slow and bureaucratic. The European Union resources influence financing of the businesses, but due to the fact the continuous development resources cannot be granted. Tenders are restricted to a limited strata owing to the current tender system. As a result of the bureaucracy, the tendering funds are allocated to too many areas, therefore the efficiency of the capital acquired by the funds deteriorates significantly.

1. Bevezetés

A magyar kormányzati törekvések, programok, a vállalkozások támogatásában, illetve fejlesztésében jelentős szerepet töltenek be. A kormányzatok érdeke, hogy minél több gyorsan növekvő vállalkozás jöjjön létre. A programokban új vállalkozások alapításának ösztönzését és a vállalkozói kedv növelését célul kitűző programok szerepelnek. Ennek háttérében a természetes kiválasztódás elméletének híveitől átvett azon gondolat áll („r” stratégia), hogy támogatások segítségével a gyorsan növekvő vállalkozások számának növeléséhez az új cégek alapítását kell ösztönözni, a vállalkozások számának gyarapítására kell törekedni. A későbbiekben minden támogatás káros, a természet (gazdasági körülmények) fogják eldönteni, hogy mely cégek lesznek életképesek, de a nagyobb számú vállalkozás között gyorsan növekvők is nagyobb valószínűséggel lesznek (Hannan et al. 1989). Tehát nem a minőségi, hanem a mennyiségi vállalkozásfejlesztésen van a hangsúly.

Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy a mikro-, kisvállalkozásoknak milyen a kapcsolata a gazdaság többi szereplőjével és ennek van-e mérhető hatása a vállalkozás működésére, forráshoz jutására. Mintavételem egyszerű, véletlen típusú való-

színűségi mintavétel, melynek előnye, hogy nem lehet részrehajlóan beavatkozni a minta kialakításába, mert a sokaság minden elemének egyenlő az esélye a bekerülésre, ezért ez a típusú mintavétel jól reprezentálja a teljes körű populációt. A vállalkozásokkal kapcsolatban kérdőívet készítettem, melyet a Nyugat-Magyarországon tevékenykedő vállalkozásokra terjesztettem ki. A kérdések sorrendjének összeállításakor törekedtem a logikai sorrend megtartására, de pszichológiai szempontból is vigyáztam arra, hogy a nehezebb, kissé bonyolultabb kérdések a végére kerüljenek. A kérdőív tartalmazott ismereti tudáskérdést, a válaszadó felkészültségére irányulva, illetve ellenőrző kérdést, mely azt kontrollálja, hogy a válasz mennyire hihető.

A megkérdezést személyesen végeztem. Így a válaszadási hajlandóság sikeresebb, eredményesebb volt. Az is indokolta, hogy ezt a módszert választottam, mert így a felmérés hatékonyabb. A statisztika elemzés módszere: leíró- és matematikai statisztika. Leíró statisztikai módszer keretén belül átlagot, megoszlást, szórást, gyakoriságot, korrelációt számolok, matematikai statisztikai módszerként a varianciaanalízist alkalmazom. Az általam alkalmazott valószínűségi mintavétel esetében a minta gondos kiválasztásával, és az elemszám meghatározásával tervezhető a véletlen hiba, tehát a módszer alkalmas a reprezentativitás biztosítására.

2. Helyzetértékelés

Az Európai Unióhoz való csatlakozás következtében megnyíltak az uniós forrásokhoz jutás lehetőségei. A kormányzat által kiírt pályázatoknak a mikro-, kis- és közepes vállalkozások szektor résztvevői nagyrészt nem tudnak megfelelni. Az európai uniós források befolyásolják a vállalkozás finanszírozását, de általában a folyamatos fejlesztési források nem mindig biztosíthatók.

2007–2013. év között központi uniós forrásként a Hetedik Keretprogramban kutatásfejlesztésre és innovációra állt rendelkezésre összeg. A 2007–2013. közötti Gazdaságfejlesztési Operatív program keretében több pályázat került meghirdetésre, a Vállalkozások komplex fejlesztése, mint új prioritás jelent meg ebben. Ennek főbb intézkedései a következők: a vállalkozások technológiai korszerűsítése, a vállalati szervezetfejlesztés és a korszerű folyamat-menedzsment ösztönzése (Kállay et al. 2008, 268. o.). A 2007–2013 uniós költségvetési időszakban, az EU a strukturális és kohéziós alapból, a közös agrárpiaci forrásokból az egyéb támogatási keretektől összesen 35,3 Mrd euró, 9 883,8 Mrd forint, forrást biztosított Magyarország számára. Magyarország a 2007–2013 közötti időszakban – több más EU tagországhoz hasonlóan – nem tudta teljes mértékben felhasználni a rendelkezésre álló forrásokat. Így azok egy része nem tudta segíteni a fő célok teljesítését: a gazdasági növekedés élénkülését és a foglalkoztatás bővülését.

A Kohéziós Alapok forrásai a regionális fejlesztéseket, az elmaradott régiók fejlődését és a szociális felzárkóztatást szolgálta. Az uniós fejlesztési keret másik részét (30%-át) a vidékfejlesztésre szánt források és a közvetlen agrárpiaci támogatások alkották. A hátrányos helyzetű régiók felzárkóztatását, a regionális különbségek csökkentését a ROP források – a kiemelkedő kifizetési, felhasználási arányok ellenére –, csak részben enyhítették, de elősegítették több régió, a dél-alföldi, észak-alföldi, a dél-du-

nántúli és a nyugat-dunántúli lemaradásának csökkenését, az 1 főre jutó GDP értékének változása tekintetében, azonban két régió, az Észak-Magyarország és a Közép-Dunántúl esetében tovább nőtt a területi fejlődésbeli különbségek, a GDP termelésnek az országos átlagtól való lemaradása. Az uniós közös agrárpolitika (KAP) egyik pillére a közvetlen termelői és agrárpiaaci támogatások rendszere, másik pillére pedig a vidékfejlesztési támogatások rendszere (Horváth M., 2017).

A 2014–2020 közötti időszakban a korábbi hét éves periódushoz képest – amelynek a legfőbb célja a leszakadt régiók felzárkóztatása volt – a most induló ciklusban az EU más célkitűzéseket vállalt. Ezeket 11 tematikus célban fogalmazta meg: a kutatás, technológiai fejlesztés és innováció erősítése, az információs és kommunikációs technológiákhoz való hozzáférés, a technológiák használatának és minőségének javítása, a kis- és középvállalkozások, a mezőgazdasági (az EMVA keretében), a halászati és akvakultúra-ágazat versenyképességének javítása, az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé történő elmozdulás támogatása minden ágazatban, az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, a kockázatmegelőzés és -kezelés előmozdítása, a környezetvédelem és az erőforrás-felhasználás hatékonyságának előmozdítása, a fenntartható közlekedés előmozdítása és kapacitáshiányok megszüntetése a főbb hálózati infrastruktúrákba, a foglalkoztatás és a munkavállalói mobilitás ösztönzése, a társadalmi befogadás előmozdítása és a szegénység elleni küzdelem, az oktatásba, a készségekbe és az egész életen át tartó tanulásba történő beruházás, az intézményi kapacitás javítása és hatékony közigazgatás.

Az állami kockázati tőkealapokon kívül több olyan intézményhez fordulhatnak a vállalkozások, ahol kedvező feltételekkel juthatnak tőketámogatáshoz. Ezeknél a hozamvárások alacsonyabbak, mint a kockázati tőkealapok esetében. Cserébe kisebb kockázatot vállalnak: a befektetéshez nem elegendő csupán egy kiváló üzleti ötlet; csak már működőképességüket bizonyító vállalkozásokba fektetnek. Továbbá feltételként szerepel általában az is, hogy a vállalkozások jó piaci pozícióval és fejlődési lehetőséggel rendelkezzenek. Több olyan kormányzati és uniós program volt, amely a gyors növekedésre törekvő vállalkozásokat segítette. A GM pályázatokon keresztül megvalósuló támogatásai rendszer mellett pl. a Magyar Szabadalmi Hivatal információs segítségnyújtása, illetve a különböző tőkeprogramok a legfontosabbak. A vállalkozások fejlődésének legtöbbször a tőkehiány jelenti az akadályát, ezt felismerve az állam a tőkehiányos magyar vállalkozások számára számos lehetőséget biztosít kedvező feltételekkel való tőkeszerzésre.

Magyarországon egyrészt a nagy projektek száma viszonylag kevés, másrészt a cégek jelentős része akkora növekedési potenciált nem tud felmutatni, ami a kockázati tőke alapok és üzleti angyalok számára megérje a befektetést. A kormányzat ezért tartja indokoltnak állami tőkealapok felállítását és vállalkozások támogatását ezeken keresztül. Létrehozásuk és működtetésük mögött az a feltételezés áll, hogy ezek piaci hiányt töltenek be, olyan területek, melyek gyors növekedést érnek el.

A programokat áttekintve, mélyreható következtetések nem vonhatók le arról, hogy a magyar vállalkozások támogatási rendszere mennyire fejlett, mennyire elégíti ki a felmerülő igényeket. Ehhez ugyanis meg kell kérdezni a hazai KKV szektort, hogy mennyire tudnak a programokról, mennyire elérhetők számukra és mennyire találják hasznosnak őket. Ki kell kérni azoknak a piaci szereplőknek a véleményét is, akiket

ezek a programok szintén érintenek, esetleg azért, mert kiszorítják őket (Kállay, 2002). A finanszírozók, kockázati tőkések ugyanis nem szükségszerűen osztják a gazdaságpolitikusok azon véleményét, hogy az állami befektetési alapok hiánypótlóak.

Több tudományos munka és az elmúlt években több értekezés is foglalkozott azzal, hogy a kormányzati információk ugyan hasznosak, de kevesen tudják használni, hasznosítani azokat. Ebben egy nagy ellentmondás mutatkozik, mely szintén külön kutatás témája is lehet, ugyanis szükségesek a kormányzati információk, de a vállalkozók a szolgáltatásokra idő és meg nem szerzett információ hiány miatt nem tartanak igényt (Badinszky, 2009). Az Európai Unió információforrásokat alig használják a vezetők.

Valószínűsíthető, hogy a profitban érdekelt magáncégek nagyon pontosan felméri, hova érdemes befektetni a pénzüket, és hova nem. Kérdés, hogy érdemes-e azokat a cégeket támogatni, melyekben a piac nem lát fantáziát. A felmerült kérdések megválaszolására a kérdéskör komplexitása miatt ezen publikáció keretében nincsen lehetőség, azonban ez külön kutatás témáját képezheti.

3. Kutatás eredményei

Kutatásom során a mintában szereplő vállalkozások száma (274 db), 2011-hez képest változatlan. 2011. és 2015. év között a mikro-, kisvállalkozások szerkezete jelentős mértékben átrendeződött a mikro vállalkozások javára, a kis- és közepes vállalkozások terhére. Ennek számtalan oka mutatható ki, de számomra talán legfontosabb részben az árbevétel, nyereség, létszám, mérlegfőösszeg alakulásán túl az uniós támogatások elnyerése és annak folyósítása volt. A kkv szektorban a forgalom növekedés ugyan dinamikus volt, de ez a növekedési ütem elmaradt az európai unió mikro-, kis- és középvállalkozásainak növekedése mögött.

A mintavétel során döntően olyan vállalkozásoktól kaptam írásos választ (99,6%), akik legalább 5 éve vannak a piacon és a vezetők többsége minimum 4 éve áll a vállalkozás élén. Ez azt feltételezi, hogy a vállalkozás vezetők a cégek működését ismerik, azzal tisztában vannak.

A magyar mikro-, kisvállalkozások tagjai egyre nehezebben őrzik meg versenyképességüket, egyre nehezebb számukra talpon maradni. A viszonylagos technológiai elmaradás, a kihívásokra adott válaszok vállalkozásonként eltérnek. Kutatásom során megkérdezett vállalkozás vezetők egyedi válaszainak feldolgozása jól rámutat a vállalkozások különböző elgondolásaiban, strukturális jellemzőiben lévő eltérésekre.

A vezető mindig naprakész információval kell, hogy rendelkezzen, hogy a vállalkozás életébe, gazdálkodásába időben be tudjon avatkozni. Ez azt jelenti, hogy a vezetők többféle csatornán keresztül értesülnek a hazai és nemzetközi gazdasági eseményekről, a piaci lehetőségekről, a pályázatokról. A vállalkozás vezetők elmondták, több esetben hoztak olyan döntéseket, amelyek később nem a megfelelő eredménnyel zárultak. Ennek legfőbb oka az információhiány volt. A stratégiai elképzelések (vízió) megvalósítása, valamint az ebből adódóan elvárt célok meghatározása befolyásolja a cégek működését, a pályázatokon való részvételt.

A mikro- és kisvállalkozásokra szisztematikus döntéshozatal és hosszú távú orientáció hiánya jellemező, így a piacorientáció lesz az, amely a vállalat egészére kiterjedő

keretet biztosít a célok, döntések számára. Ez a keret elengedhetetlen a teljesítmény érdekében, mivel a legtöbb kis cég szűkös erőforrásokkal rendelkezik ahhoz, hogy képes legyen kiaknázni az üzleti siker más forrásait.

Megállapítható, hogy a versenykörnyezetben a kockázat egyre nagyobb, ugyanakkor a vállalkozásvezetők bíznak vállalkozói képességeikben, a sikeres működtetésben, a kockázatok kezelésében és a vállalkozások pénzügyi menedzselésében. Vannak egyéb olyan vállalkozói jellemzők, amelyek befolyásolhatják a megvalósított piacorientáció szintjét. A vállalkozások vezetőinek egy része továbbra is optimista – a romló versenykörnyezet csökkenő árbevétel és nyereség ellenére –, és bízik a jövő lehetőségeiben és a vezetői ismeretek, képességek piacon történő sikeres alkalmazásában.

A viszonylagos technológiai elmaradás, a kihívásokra adott válaszok vállalkozásonként eltérnek. Kutatásom során megkérdezett vállalkozások egyedi válaszainak feldolgozása jól rámutat a vállalkozások különböző stratégiáiban, strukturális jellemzőiben lévő eltérésekre. Magyarországon ugyanakkor az is tény, hogy a kkv szektor vállalkozásainak egy része kényszervállalkozás, a családok megélhetését hivatott biztosítani. Az exportlehetőségek bővülése, a multinacionális vállalatokkal történő egyre gyakoribb együttműködés bizonyítja, hogy elindult egy bizonyos fokú nemzetköziesedés, melynek csirái megmutatkoznak. A mintában részt vevő vállalkozások vezetői elmondták, hogy a versenyben állandó alkalmazkodási kényszer alakul ki a folyamatos megfelelés és a munkák elvállalása miatt, mely sok esetben elvezet az új technológiák bevezetéséhez és alkalmazásához, melyhez forrás szükséges.

A vizsgált minta alapján a vállalkozók értik az innováció fogalmát, így a válaszokat kielégítően tudják meghatározni. A vállalkozások közel egynegyede folyamatosan törekszik az újításra, a régi termék megtartásával, illetve közel 18% potenciálisan képesnek érzi magát az innovatív megoldások előállítására. Ennek a tulajdonságnak a jelentősége egyértelmű, hiszen ez bizonyos kapacitástartalékok meglétét jelenti. Arra a kérdésre, hogy mi volt az oka a fejlesztés elmaradásának, a "nem"választ adók 42,9%-a a gazdasági bizonytalanságot, 44,1%-a forráshiányt, 13% a jogi környezet változását jelölte meg.

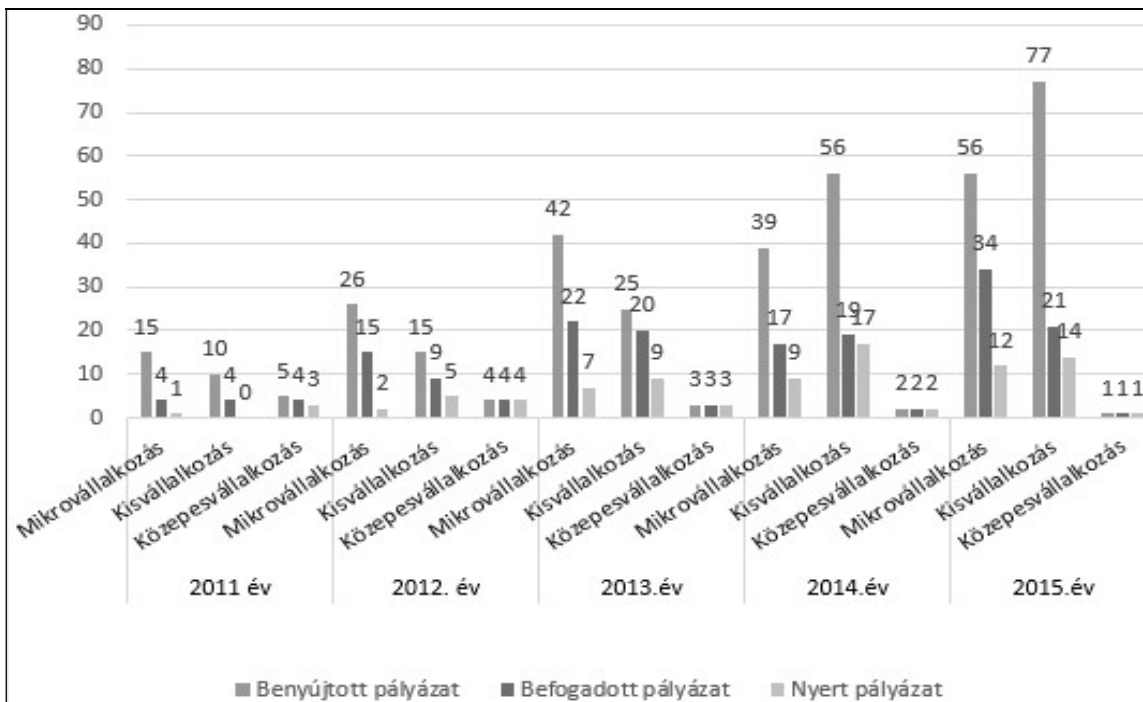
4. Mélyinterjúkra kapott válaszok

Mélyinterjúk során megkérdeztem a hazai KKV szektor szereplőit, hogy mennyire tudnak az uniós programokról, mennyire elérhetők számukra a lehetőségek és mennyire találják hasznosnak őket, hány vállalkozás pályázott és milyen sikerrel (*1. ábra*).

A vállalkozások vezetői egyértelműen megfogalmazták, hogy a mikro- és kisvállalkozások későn jutnak információhoz, illetve mire a pályázat megjelenik, már nincs elég idő a pályázatok határidőben, megfelelő minőségben történő elkészítéséhez, a szükséges dokumentumok beszerzéséhez. Olyan adathalmaz elkészítését kéri a kis cégek vezetőitől, melyre a stratégia és belső ember hiányában nincs lehetőség. Sok vállalkozás részére a pályázatok eddig ki nem használt lehetőségek voltak, mivel nincs külön ember a pályázatok felkutatására.

A vállalkozások vezetői megfogalmazták azt is, hogy az előzetes információk több esetben nem felelnek meg a későbbi kiírásoknak, így az esetleges előre történő felkészülés a napi operatív munkától vonja el a figyelmet.

1. ábra: Benyújtott, befogadott és nyertes pályázatok száma 2011 és 2015 között
 1. figure: Submitted, received and won applications number between 2011 and 2015



Forrás: Kérdőíves felmérés (saját szerkesztés)

Problémaként jelezték a mintában részt vevők azt is, hogy a pályázatok jelentős része külön régiók fejlesztését célozza, így sok esetben a nyugat-magyarországi régióban tevékenykedő vállalkozások nem pályázhatnak. A pályázatok ebből adódóan régiókra korlátozottak, ugyanakkor szétaprózódnak, és sok esetben a tevékenységi kört zárják ki a megvalósításból.

A kamarai rendszer nem, vagy csak részben ismeri a mikro-, kisvállalkozások tevékenységét, problémáit, így hathatós segítséget a felkészüléshez és a pályázatokhoz – információ hiányában – nem tud nyújtani. Más a helyzet a „gazella” típusú vállalkozásokkal – bár a mintában ebből kevés volt –, mert ott a növekedés dinamikája és sok esetben a kapcsolatrendszer hozzásegíti a vállalkozót a forrásokhoz.

A vizsgált mintában a tőkeprogramokkal a mikro-, és kisvállalkozó szektort nem keresték meg.

A túlbonyolított, áttekinthetetlen szabályzási rendszer hátráltatja a mikro-, kisvállalkozások fejlődését, és rossz hatással van az innovációs törekvésekre. Az adminisztratív terhek csökkenése támogatja a tisztességes érvényesülést, a vállalkozások erőforrásainak felszabadulását, ösztönözi a szürkegazdaságból való kilépést, elősegíti az innovatívabb működést, hozzájárul a versenyképesség növekedéséhez. Tovább kell könnyíteni a mikro-, és kisvállalkozások részvételét a közbeszerzési eljárásokban, és jobban ki kell használni a kkv-k állami és európai uniós támogatásának lehetőségeit.

Az információhiánynál nagyobb probléma ezen a területen, hogy a pályázatok elbírálása túlságosan körülményes és időigényes. A tőketartalékkal nem rendelkező mikro- és kisvállalkozások gyakran megsínylik a lassú procedúrát, ami egy következetlen és

bizonytalan környezetet eredményez, és így gátja a versenyképességnek. Saját tőkéjük jellemzően megtakarításokból, ismerősöktől, vagy családtagok kölcsöneiből tevődik össze. A KKV szektor jellemzője a likviditás hiánya, a kialakuló láncartozások következtében. A gyenge fizetési fegyelem nehezíti a munkára való koncentrációt. További lépéseket kell tenni a folyamat gyorsabbá, kiszámíthatóbbá tételében.

Magyarországon – sok más országhoz hasonlóan – jelenleg nincsenek kifejezetten olyan kezdeményezések, amelyek a vállalkozások különböző csoportjára koncentrálnak. Azonban számos olyan program van, amely burkoltan olyan cégekre „van kihegyezve” ahol más vállalkozások nem felelnek meg a kritériumoknak. A programok a következő három alapvető formában jelennek meg: a pályázatokhoz kapcsolódó támogatások, az információnyújtás és tanácsadás, valamint a különböző tőkeprogramok.

A vállalkozások vezetői egyértelműen megfogalmazták, hogy a mikro- és kisvállalkozások későn jutnak információhoz, illetve mire a pályázat megjelenik, már nincs elég idő a pályázatok elkészítéséhez, a szükséges dokumentumok beszerzéséhez. Olyan adathalmaz elkészítését kérik a kis cégek vezetőitől, melyre stratégia és belső ember hiányában nincs lehetőség.

Probléma az is, hogy a pályázatok jelentős része külön régiók fejlesztését célozza, így sok esetben a nyugat-magyarországi régióban tevékenykedő vállalkozások nem pályázhatnak. A pályázatok ebből adódóan régiókra korlátozottak, ugyanakkor szétaprózódnak, és sok esetben a tevékenységi kört zárják ki a megvalósításból.

A túlbonyolított, áttekinthetetlen szabályzási rendszer hátráltatja a vállalkozások fejlődését, és rossz hatással van az innovációs törekvésekre. Az adminisztratív terhek csökkenése támogatja a tisztességes érvényesülést, a vállalkozások erőforrásainak felszabadulását, ösztönözi a szürkegazdaságból való kilépést, elősegíti az innovatívabb működést, hozzájárul a versenyképesség növekedéséhez. Tovább kell könnyíteni a KKV-k részvételét a közbeszerzési eljárásokban, és jobban ki kell használni a KKV-k állami és Európai Unió támogatásának lehetőségeit.

Az információ hiánynál nagyobb probléma ezen a területen, hogy a pályázatok elbírálása túlságosan körülményes és időigényes. A tőketartalékkal nem rendelkező kisvállalkozások gyakran megsínylik a lassú procedúrát, ami egy következtelen és bizonytalan környezetet eredményez, és így gátja a versenyképességnek. További lépéseket kell tenni a folyamat gyorsabbá, kiszámíthatóbbá tételében.

A pályázati rendszer túlbonyolított, tevékenységi körök egy része a pályázati rendszerből kizárt. Sikerült rámutatni arra is, hogy a pályázatok elosztása – „elosztási rendszerhiba következtében” – szétaprózott. Ennek egyik oka, hogy kevés az EU forrás, és szélesebb (túl sok termék, szolgáltatás) körben kívánják szétosztani a rendelkezésre álló forrásokat, ami szétaprózódottsághoz vezet. Másik ok, hogy a mai napig „szociális” jellegű elosztás történik, mely blokkolja a források koncentrált odaítélését.

Megállapítható, hogy a pályázatok, a pályázati rendszer következtében szűk rétegre korlátozódnak. A bürokratikus jelleg miatt a pályázati források túl sok területre allokálódnak és ezáltal a forrásokkal elnyert tőke hatékonyságuk romlik.

A mikro vállalkozásoknak kis része pályázott, és átlagosan kevesebb pályázatot adott be, mint a többi vállalkozás. Ugyanakkor a pályázatoknál, az átlagnál kevesebb sikert értek el a pályázatokon a kisvállalkozásokhoz viszonyítva. Ebben segíthetne egy pályázat figyelő nonprofit cég.

Saját tőkéjük jellemzően megtakarításokból, ismerősöktől, vagy családtagok kölcsöneiből tevődik össze. A KKV szektor jellemzője a likviditás hiánya, a kialakuló láncartozások következtében. A gyenge fizetési fegyelem nehezíti a munkára való koncentrációt.

A kapcsolati tőke építése, kezelése az üzletépítés eszköze. Az információ kezelése, a szükséges reagálás viszont nem megfelelő. A probléma a cselekvési program megfogalmazásában van, nem a megvalósításban. A kapcsolati tőke alapú jövőépítés nem jár együtt a belső teljesítményi folyamatok olyan átalakulásával, mely akár a piaci, akár az egész információs és támogatási kapcsolatok adta lehetőségekből megfelelő előnyöket, fejlődést hozna a vállalkozásnak.

5. Következtetések, javaslatok

- Kényszerítse ki a szektor a Kamarák gyorsabb reagálását az információkkal, pályázatokkal, adózással kapcsolatban, és a kedvező üzleti lehetőségek felderítésében, a forgalom növelésében, az innovációs lehetőségek feltárása terén.
- A vezetők mélyinterjúi rámutattak arra, hogy évente pályázati, támogatási, pénzügyi és adózási ismeretekből továbbképzések szükségesek, hogy az új aktuális szabályok a gazdálkodásba beültethetők legyenek. A vezetők szervezett oktatása a szektor részére jelentős lendületet adhat, melyben a koordináló szerepet a Kamaráknak kellene ellátni.
- Sok cég számára a pályázatok még eddig ki nem használt lehetőséget jelentenek, mivel nincs külön emberük a számukra megfelelő pályázatok felkutatására. Ebben segíthetne az előre kiválasztott, megbízható pályázattíró cégekkel való együttműködés jelentőségének felismerése.
- Az Európai Unió források elosztása átgondolt koncepció alapján kell, hogy történjen. Szakítani kell a szociális indíttatású elosztás rendszerével, azaz azzal, hogy mindenki kapjon forrást, az is, aki nem hatékonyan használja fel azt. Azok a vállalkozások jussanak forráshoz, akik ezáltal javítani tudják a tőkehatékonyságot és javítani tudják a tőkeszerkezetet.
- Tanácsadás és mentorálás területén tapasztalhatók hiányosságok. Ez lenne az a szolgáltatási terület, ahol viszonylag kis költséggel relatív nagy eredményt lehetne elérni.
- Fontos lenne a jelenleginél egyszerűbb és átláthatóbb szabályozási környezet, az adminisztratív terhek további csökkentése, a szabályozási rendszer átalakítása, a minőségi elemek kötelező beépítése és folyamatos érvényesítése. Törekedni kell a szabályozási rendszer kiszámíthatatlanságának csökkentésére.
- A mikro- és kisvállalkozásoknak nyújtott célzott adókedvezmények fontos hatást fejthetnek ki a foglalkoztatás növekedésére. A foglalkoztatási módok népszerűségét, a rugalmas foglalkoztatási formákat alkalmazó KKV-k számára nyújtott adókedvezményekkel lehetne elérni. Az adókedvezmények bonyolult rendszere összességében növeli a vállalkozások adminisztrációs terheit.
- A hátrányos helyzetű térségekben tovább kell folytatni a szabad vállalkozói zónák támogatását a foglalkoztatottak számának növelése érdekében. A szabad vállalkozói zónák területén belül működő vállalkozások különböző adókedvezményeket kaphatnak (pl. társasági adókedvezmény, foglalkoztatási adókra vonatkozó kedvezmények), ezáltal elősegítve a hátrányos helyzetű térségek fejlődését.

6. Összefoglalás

A mikro-, kisvállalkozások vezetőinek jelentős energiáját a piacon maradás köti le, így nem jut elegendő idő a vállalkozás jövőjét érintő, fennmaradását meghatározó stratégiai döntések szakmailag megalapozott és átgondolt előkészítésére. A vállalkozások fejlődése és növekedése egyfajta kényszer, mely nélkülözhetetlen piaci pozíciójuk megtartásához.

A folyamatosan változó gazdasági környezetben az alkalmazkodás hiánya egzisztenciális kockázatot jelent, a reakcióidő csökkenése elengedhetetlenné, a rugalmasság, az állandó megújulni akarás, a piaci pozíciók, valamint a likviditás folyamatos megőrzése, javítása pedig kulcsfontosságúvá vált. A vállalkozások túlnyomó többségének erejét a pozíciótartás és a rövidtávú eszközökkel elérhető növekedés, illetve a bevétel (cash) generálás köti le. A hosszabb távú befektetések tipikusan csak a relatív hátrány növekedését képesek megakadályozni, mely versenyelőny teremtésre kevés. Ezért a reálisan elérhető pénzügyi források beszűkülése, a jelentős járulék-, adó-, illetve adminisztrációs terhek kedvezőtlen hazai környezetet teremtenek, ami szintén hozzájárul a szektor gazdasági hatékonyságban meglévő hátrányainak fennmaradásához.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Badinszky P. (2009): Hazai kis- és középvállalkozások elektronikus üzletvitelét segítő és akadályozó tényezők E-Business adaptáció, PhD értekezés, Gödöllő.
- Hannan, M. T., Freeman, J. (1989): *Organizational Ecology*. Cambridge. Harvard University Press.
- Horváth M. (2017): „Tanulmány a 2007–2013. évi EU költségvetési időszakban Magyarország részére juttatott közösségi támogatások összefoglaló bemutatásáról, értékeléséről” Pénzügyi Szemle 2017. 05. 05.
- Husti I. (2010): *Az innováció menedzsment elemei*. Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó. 310 p.
- Kállay L., Kőhegyi K., Kissné K. E., Maszlag L. (2009): A kis- és közepes vállalkozások versenyképességét befolyásoló tényezők az EU-csatlakozás után. *Gazdasági és Közlekedési Minisztérium*.
- Likierman, Andrew (2010): A teljesítménymérés öt csapdája. *Harvard Business Review*, magyar kiadás, 2010/4. szám, 22–27. old.
- Szanyi, M. (2009): *An FDI-based Development Model for Hungary – New Challenges?* Budapest: Institute for World Economics – Hungarian Academy of Sciences, Working Papers, No. 141, December.
- Székely Cs. (2011): *Stratégiai menedzsment, előadás-anyag*. NYME-KTK, 2011.
- Szerb, L. & Ulbert, J. (2002): A kis és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának alakulásáról. *Vezetéstudomány*, XXXIII. Évf. 2002. 7–8. szám.
- Vecsenyi, J. (2002): *A vállalkozás. Ötlettől az újrakezdésig*, Aula Kiadó.
- W. Chan Kim–Renée Mauborgne (2008): *Kék óceán stratégia*, Park Kiadó Kft.
http://www.ngm.gov.hu/feladataink/kkv/ukf/ukf_nyit.html
<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes>

JÓ KATONÁK VAGY JÓ SZERVEZETEK?
A SZERVEZETI POLGÁR VISELKEDÉS EMPIRIKUS VIZSGÁLATA
MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

*GOOD SOLDIERS OR GOOD ORGANIZATIONS?
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG
HUNGARIAN EMPLOYEES*

SZABÓ ZSOLT PÉTER egyetemi adjunktus

ELTE PPK Szociálpszichológia Tanszék

CZIBOR ANDREA egyetemi adjunktus

PTE BTK Pszichológia Intézet

RESTÁS PÉTER egyetemi adjunktus

PTE BTK Pszichológia Intézet

SZÁSZVÁRI KARINA főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar

ÁGOSTON VIKTÓRIA egyetemi hallgató

BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék

HÉGER NÓRA ZSUZSANNA tanácsadó, tréner

GROW Csoport

KRASZ KATALIN egyetemi adjunktus

BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék

ABSTRACT

The present studies examined the evaluation of supervisors, perceived organizational culture, perceived organizational corruption, and perceived organizational justice as predictors of organizational citizenship behaviors (OCBs). Almost 1500 Hungarian working adults took part in the present studies. The results showed that the evaluation of supervisors, perceived organizational culture, perceived organizational corruption, and perceived organizational justice are all significant predictors of extra-role behaviors. The mediation analyses also showed that the relationship between these predictors and OCBs is mediated by job satisfaction, organizational commitment, and organizational identification. It seems to be true that good organizations “produce” good soldiers. The study’s implication for theory and research were discussed, its limitations were identified.

1. A szervezeti polgár viselkedés (OCB)

A szervezeti polgár viselkedés (Organizational Citizenship Behavior, OCB) olyan formális szerepen túli munkavállalói viselkedéseket takar, amelyek elvégzése nem kötelező, elmaradása nem büntethető, ugyanakkor a szervezet hatékonyságát növelik, a

szervezet számára kívánatosak (Organ 1988). Ilyen például a munkájukban megakadó munkatársak segítése, vagy éppen a szervezeti szabályok, normák, eljárások betartása még akkor is, ha azt senki sem ellenőrzi. A szervezeti polgár viselkedések kutatása elsősorban azért érdekes, mert empirikusan bizonyított, hogy az OCB-k végrehajtása a szervezet szempontjából előnyös. Az OCB pozitív kapcsolatban van a szervezeti produktivitással, az alacsonyabb működési költségekkel és az ügyfél elégedettséggel (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, Blume, 2009). Chun, Shin, Choi és Kim (2013) vizsgálatában az OCB pozitív kapcsolatban állt a szervezetek objektíven lemért pénzügyi teljesítményével. A szervezeti polgár viselkedéssel kapcsolatban egy fontos kérdés, hogy milyen tényezők váltják ki az ilyen típusú viselkedéseket. Podsakoff, MacKenzie, Paine és Bachrach (2000) négy nagyobb csoportba sorolta a lehetséges okokat: a munkatársak egyéni jellemzői, a feladat jellegzetességei; a szervezet jellegzetességei; a vezetői viselkedések. Annak ellenére, hogy viszonylag sok kutatás vonatkozik az OCB és a személyiségtulajdonságok kapcsolatára, mégis úgy tűnik, hogy az OCB háttérében inkább a szervezeti jellegzetességek, és főleg a vezetők viselkedése, állnak (Podsakoff és mtsai, 2000). A nemzetközi szakirodalom kiemeli a szervezeti elköteleződés, a szervezeti azonosulás, a szervezeti igazságosság, a szervezeti kultúra, valamint a vezetők viselkedésének a fontosságát az OCB megjelenésében (Podsakoff és mtsai 2000). Mi, négy nagyobb magyar munkavállalói mintán végzett kutatásban arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen módon befolyásolják a szervezeti működést mérő változók az OCB megjelenését vagy éppen elmaradását. Az első vizsgálatban a szervezet vezetőinek szubjektív megítélése és az OCB közti kapcsolatot elemeztük. A második vizsgálatban a szervezet vezetőinek szubjektív megítélése mellé beemeltük további magyarázó változóként az észlelt szervezeti kultúrát. A harmadik és a negyedik vizsgálatban a szervezeti kultúra két aspektusának – az észlelt szervezeti korrupciónak és az észlelt szervezeti igazságosságának – az OCB-re gyakorolt hatását vizsgáltuk. Feltételezésünk szerint a szervezeti polgár viselkedés megjelenése erősen függ a szervezet jellemzőitől: ott, ahol a munkavállalók a vezetőket pozitívan értékelik, a szervezeti kultúrát kooperatívnak észlelik, és a szervezetet igazságosnak tartják, valamint úgy vélik, hogy a korrupció nem jellemző a szervezet működésére.

2. A vezetők megítélése és az OCB kapcsolata

2.1. Módszer

2.1.1. Résztvevők és eljárás

A vizsgálatban 667 magyar munkavállaló vett részt (243 férfi, 424 nő), többségében fiatal felnőttek (493 fő 18–39 éves kor között). A vizsgálatban való részvétel feltétele volt, hogy a vizsgálati személyeknek 18 évesnél idősebbnek kellett lenniük, és legalább napi 4 órás munkaidőben kellett dolgozniuk. A vizsgálat anonim és önkéntes volt, a részvételért nem járt jutalmazás. A vizsgálat rendelkezik kutatás-etikai engedéllyel.

2.1.2. A vizsgálatban használt mérőeszközök

A vizsgálat során Williams és Anderson (1991) 14 állításos kérdőívvel mértük a szervezeti polgár viselkedést ($\alpha = .82$; pl. „Segítek azoknak, akik túlságosan leterheltek”). A 14 állításra adott válaszokat átlagoltuk, így képezve egy OCB pontszámot. A továbbiakban minden skála esetében így jártunk el. A munkával való elégedettséget 3 állítással mértük ($\alpha = .83$; pl. „Összességében nagyon elégedett vagyok a munkámmal”). A vizsgálati személyeket 10 állítás segítségével kértük arra, hogy értékeljék a szervezet vezetőit, valamint a saját közvetlen vezetőjüket ($\alpha = .95$; pl. „A szervezet vezetői/ A közvetlen vezetőm hozzáértő”).

2.2. Hipotézis

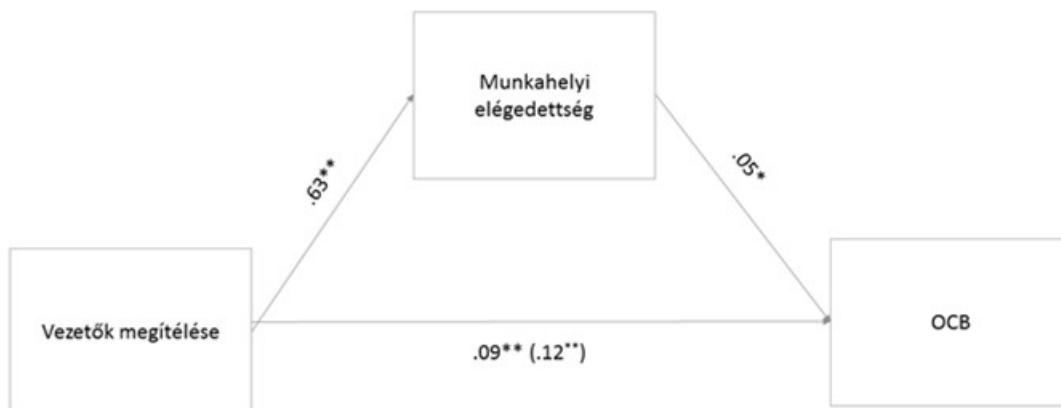
A vizsgálat hipotézise az volt, hogy a vezetők pozitív megítélése közvetlenül, valamint közvetve a munkával való elégedettségen keresztül az OCB megjelenéséhez fog vezetni.

2.3. Eredmények és megvitatás

Elsőként korrelációs elemzést végeztünk el. A vezetők pozitív megítélése pozitívan korrelált mind az OCB-vel ($r = .25^{**}$, $p < .01$), mind a munkával való elégedettséggel ($r = .60^{**}$, $p < .01$). Az OCB és a munkával való elégedettség között szintén pozitív korreláció volt ($r = .23^{**}$, $p < .01$). Annak érdekében, hogy a közvetett hatásra vonatkozó hipotézisünket tesztelni tudjuk Hayes (2013) PROCESS Macroját használtuk (Modell 4, 5000 bootstrap mintavétel). A teljes modell szignifikáns volt ($F_{2, 658} = 25.70$, $p < .01$), és az OCB-ben lévő variancia 7,3%-át magyarázta. A vezetők megítélésének szignifikáns hatása volt az OCB megjelenésére ($b = .1214$, $SE = .0181$, $t = 6.7185$, $p < .01$, $95\%CI = .0859, .1569$). A munkával való elégedettség, mint mediátor változó részben közvetítette a vezetők megítélésének a hatását az OCB-re ($95\%CI = .0002, .0662$), de a vezetők megítélése a mediátor beemelésével továbbra is szignifikáns prediktor maradt ($b = .0884$, $SE = .0225$, $t = 3.9218$, $p < .01$, $95\%CI = .0441, .1327$). A mediációs elemzés eredményeit az 1. számú ábra grafikusán is bemutatja.

1. ábra: A vezetők előnyös megítélése és az OCB közti kapcsolat. Mediátor változó: Munkahelyi elégedettség (Vizsgálat 1, saját szerkesztés)

Diagram 1.: The relationship between the evaluation of the supervisors and OCB. Mediator variable: Job satisfaction



Eredményeink szerint a vezetők előnyös megítélése pozitív kapcsolatban van az OCB megjelenésével. Ezt a hatást részben az magyarázza, hogy a vezetők előnyös megítélése növeli a munkával való elégedettséget, és a munkával való elégedettség pedig az OCB-t. Mivel az első vizsgálatban nem túl erős hatásokat találtunk, így a második vizsgálatban bővítettük a vizsgált magyarázó változók körét, az észlelt szervezeti kultúrával, a szervezeti elköteleződéssel és a szervezeti azonosulással.

3. A vezetők megítélése, az észlelt szervezeti kultúra és az OCB kapcsolata

3.1. Módszer

3.1.1. Résztevők és eljárás

A vizsgálatban 256 magyar munkavállaló vett részt (108 férfi, 148 nő), az átlagos életkoruk 37.12 volt ($SD = 11.99$). A vizsgálatban való részvétel feltételei és a vizsgálati eljárás is megegyezett az első vizsgálattal.

3.1.2. A vizsgálatban használt mérőeszközök

A szervezeti polgár viselkedést ($\alpha = .77$) és a vezetők megítélését ugyanúgy mértük, mint az első vizsgálatban ($\alpha = .88$). Az észlelt szervezeti kultúrát Cameron és Quinn (1999) OCAI kérdőívével mértük. A kérdőív négy 0 és 100 pont közti értéket ad, amelyek azt mutatják meg, hogy a vizsgálati személy mennyire érzékeli a jelenlegi munkahelyét Klán, Adhokrácia, Piac vagy éppen Hierarchia kultúrának. A Klán kultúrára elsősorban az együttműködés, az Adhokráciára a kreativitás, a Piac kultúrára a versengés, a Hierarchiára pedig a szabályozottság jellemző (Cameron, Quinn 1999). A munkával való elégedettséget Spector (1994) munkahelyi elégedettség kérdőívének egy rövidített 24 állításos verziójával mértük ($\alpha = .89$; pl. „Elégedett vagyok a fizetésemelési esélyeimmel”). A szervezeti elköteleződést és a szervezeti azonosulást 1-1 állítással mértük.

3.2. Hipotézis

A vizsgálat első hipotézise az volt, hogy a vezetők pozitív megítélése közvetlenül, valamint közvetve a munkával való elégedettségen, a szervezet elköteleződésén és a szervezeti azonosuláson keresztül az OCB megjelenéséhez fog vezetni. A vizsgálat második hipotézise szerint a családias jellegű Klán kultúrában valószínűbben jelenik meg az OCB, mint a többi kultúra típusban.

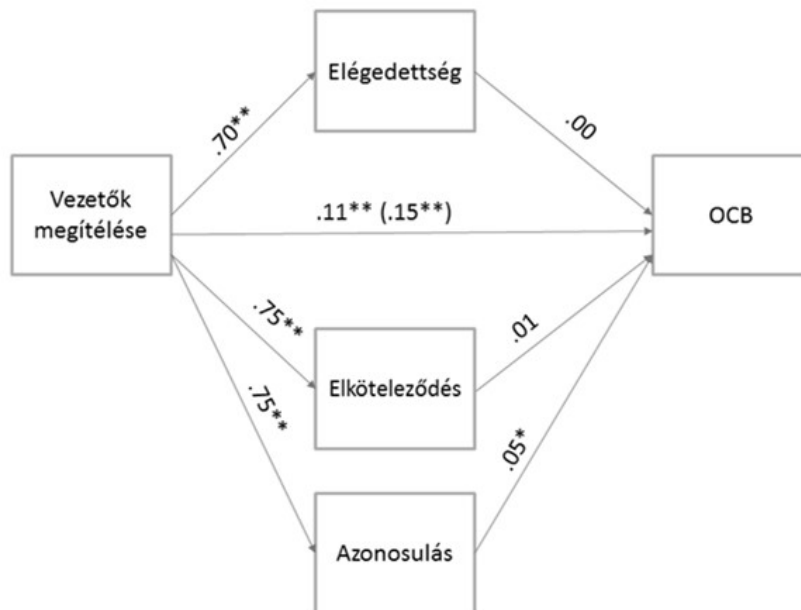
3.3. Eredmények és megvitatás

Az első hipotézis tesztelése érdekében elsőként korrelációs elemzést végeztünk. A vezetők előnyös megítélése pozitív kapcsolatban állt az OCB-vel ($r = .35, p < .01$), a munkával való elégedettséggel ($r = .70, p < .01$), a szervezeti elköteleződéssel ($r = .44, p < .01$), valamint a szervezeti azonosulással ($r = .49, p < .01$). Az OCB szintén pozitív kapcsolatban állt a munkával való elégedettséggel ($r = .28, p < .01$), a szervezeti elköteleződéssel ($r = .23, p < .01$), valamint a szervezeti azonosulással ($r = .30, p < .01$). A mediátor változók hatásának vizsgálatára az első vizsgálatban már bemutatott módszert használtuk (PROCESS Macro, Modell 4, 5000 bootstrap mintavétel). A teljes modell szignifikáns volt ($F_{4, 251} = 10.71, p < .01$), és az OCB-ben lévő variancia 14.6%-át magyarázta. A vezetők megítélésének szignifikáns hatása

volt az OCB megjelenésére ($b = .1544$, $SE = .0260$, $t = 5.9417$, $p < .01$, $95\%CI = .1033, .2056$). A mediátor változók közül a szervezeti azonosulás közvetítette részlegesen a vezetők pozitív megítélésének hatását az OCB-re ($95\%CI = .0033, .0693$), de a vezetők megítélése szignifikáns prediktor maradt a mediátor változó beemelését követően is ($b = .1136$, $SE = .0372$, $t = 3.0519$, $p < .01$, $95\%CI = .0403, .1869$). A mediációs elemzés eredményeit a 2. számú ábra grafikusán is bemutatja.

**2. ábra: A vezetők előnyös megítélése és az OCB közti kapcsolat.
Mediátor változók: Munkahelyi elégedettség, Szervezeti elköteleződés,
Szervezeti azonosulás (Vizsgálat 2, saját szerkesztés)**

**Diagram 2: The relationship between the evaluation of the supervisors and OCB.
Mediator variables: Job satisfaction, Organizational commitment, Organizational identification**



A második hipotézis tesztelése érdekében megnéztük a kapcsolatot az OCB megjelenése és az egyes szervezeti kultúra típusok között. A Klán kultúrán kapott pontszám pozitívan korrelált az OCB-vel ($r = .26^{**}$, $p < .01$). A Piac kultúrán kapott pontszám negatívan korrelált az OCB-vel ($r = -.16^{**}$, $p < .01$). Az Adhokrácia és a Hierarchia kultúrán kapott pontszámok nem álltak kapcsolatban az OCB-vel.

Az eredmények alapján látható, hogy a vezetők pozitív megítélése az OCB megjelenéséhez vezetett, valamint hogy a Klán típusú szervezeti kultúrákban gyakrabban jelent meg az OCB, mint a többi kultúra típusban. A harmadik vizsgálatban a szervezeti kultúra egyik aspektusának, az észlelt szervezeti korrupciónak a hatását néztük meg az OCB megjelenésére.

4. Az észlelt szervezeti korrupció és az OCB kapcsolata

4.1. Módszer

4.1.1. Résztvevők és eljárás

A vizsgálatban 301 magyar munkavállaló vett részt, akik közül 87 férfi volt és 210 nő. A vizsgálati személyek 20 és 64 éves életkor között helyezkedtek el ($M_{\text{ÉLETKOR}} = 39.08$, $SD = 11.84$). A vizsgálatban való részvétel feltételei és a vizsgálati eljárás is megegyezett az első két vizsgálatéval.

4.1.2. A vizsgálatban használt mérőeszközök

A szervezeti polgár viselkedést ($\alpha = .75$) ugyanúgy mértük, mint az első vizsgálatban. Az észlelt szervezeti korrupciót Zheng, Liu, Huang és Tan (2016) kérdőívének egy rövidített, 8 állításos verziójával mértük ($\alpha = .87$; pl. „A korrupció komoly problémát jelent a jelenlegi munkahelyemen”). A munkával való elégedettséget, a szervezeti elköteleződést és a szervezeti azonosulást 1-1 állítással mértük.

4.2. Hipotézis

A vizsgálat hipotézise az volt, hogy az észlelt szervezeti korrupció közvetlenül, valamint közvetve a munkával való elégedettségen, a szervezeti elköteleződésen és a szervezeti azonosuláson keresztül az OCB elmaradásához fog vezetni.

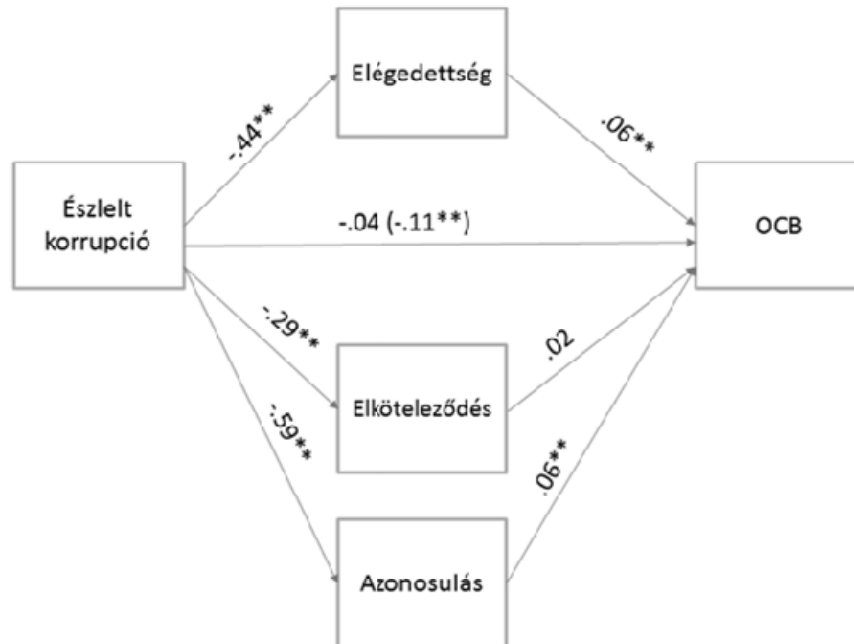
4.3. Eredmények és megvitatás

A korrelációs elemzés szerint az észlelt szervezeti korrupció negatív kapcsolatban áll az OCB-vel ($r = -.26$, $p < .01$), a munkával való elégedettséggel ($r = -.32$, $p < .01$), a szervezeti elköteleződéssel ($r = -.17$, $p < .01$) és a szervezeti azonosulással ($r = -.36$, $p < .01$). A mediátor változók hatásának vizsgálatára az első két vizsgálatban már bemutatott módszert használtuk (PROCESS Macro, Modell 4, 5000 bootstrap mintavétel). A teljes modell szignifikáns volt ($F_{4, 288} = 18.72$, $p < .01$), és az OCB-ben lévő variancia 20.6%-át magyarázta. Az észlelt szervezeti korrupciónak szignifikáns negatív hatása volt az OCB megjelenésére ($b = -.1097$, $SE = .0239$, $t = -4.5852$, $p < .01$, $95\%CI = -.1568, -.0626$). A mediátor változók közül a munkával való elégedettség ($95\%CI = -.0531, -.0089$) és a szervezeti azonosulás ($95\%CI = -.0660, -.0157$) teljes egészében közvetítette az észlelt szervezeti korrupció hatását az OCB megjelenésére. A mediációs elemzés eredményeit az 3. számú ábra grafikusán is bemutatja.

Az eredmények alapján elmondható, hogy az észlelt szervezeti korrupció kevesebb OCB-hez vezet, amit az okoz, hogy az észlelt szervezeti korrupció csökkenti a munkával való elégedettséget és a szervezeti azonosulást. A negyedik vizsgálatban az észlelt szervezeti igazságosságnak a hatását néztük meg az OCB megjelenésére.

3. ábra: Az észlelt szervezeti korrupció és az OCB közti kapcsolat.
 Mediátor változók: Munkahelyi elégedettség, Szervezeti elköteleződés,
 Szervezeti azonosulás (Vizsgálat 3, saját szerkesztés)

Diagram 3.: The relationship between perceived organizational corruption and OCB.
 Mediator variables: Job satisfaction, Organizational commitment, Organizational identification



5. Az észlelt szervezeti igazságosság és az OCB kapcsolata

5.1. Módszer

5.1.1. Résztvevők és eljárás

A vizsgálatban 248 magyar munkavállaló vett részt, akik közül 97 férfi volt és 151 nő. A vizsgálati személyek életkora 21 és 63 év között volt ($M_{\text{ÉLETKOR}} = 35.98$, $SD = 11.22$). A vizsgálati eljárás megegyezett az első három vizsgálatával.

5.1.2. A vizsgálatban használt mérőeszközök

Ebben a vizsgálatban a szervezeti polgár viselkedést Konovsky és Organ (1996) kérdőívének egy rövidített, 24 állításos verziójával mértük ($\alpha = .87$; pl. „Szívesen segítem az új dolgozókat a tájékozódásban, akkor is, ha ez nem a feladatom”). A szervezeti igazságosságot Niehoff és Moorman (1993) 19 állításos kérdőívével mértük ($\alpha = .95$; pl. „A munkarendem igazságosnak találom”). Az érzelmi elköteleződést Meyer és Allen (1991) 8 állításos kérdőívével mértük ($\alpha = .90$; pl. „A magaménak érzem ennek a szervezetnek a problémáit”).

5.2. Hipotézis

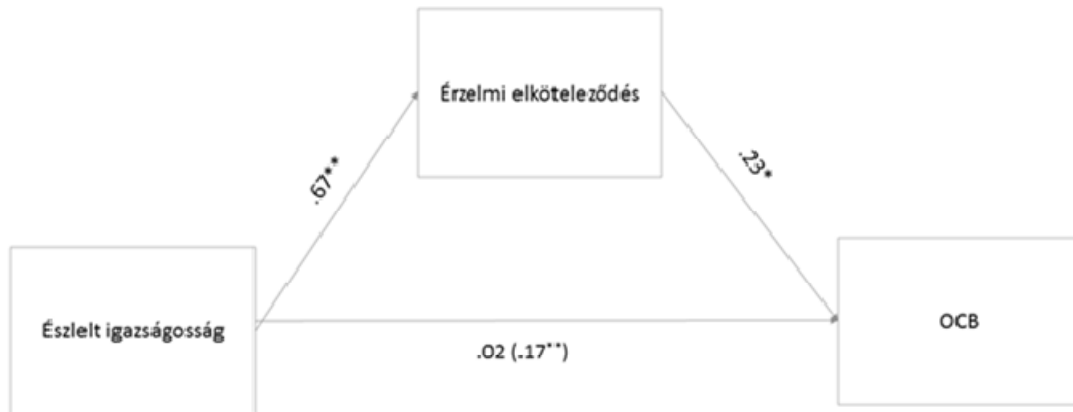
A vizsgálat hipotézise az volt, hogy az észlelt szervezeti igazságosság közvetlenül, valamint közvetve az érzelmi elköteleződésen keresztül az OCB megjelenéséhez fog vezetni.

5.3. Eredmények és megvitatás

Az észlelt szervezeti igazságosság mind az OCB-vel ($r = .34, p < .01$), mind az érzelmi elköteleződéssel ($r = .51, p < .01$) pozitív kapcsolatban van. A mediációs elemzés azt mutatja, hogy az érzelmi elköteleződés (95%CI = .1113, .2059) teljes egészében mediálja az észlelt szervezeti igazságosság hatását az OCB-re. A teljes modell szignifikáns volt ($F_{2, 245} = 43.40, p < .01$), és az OCB-ben megjelenő variancia 26.2%-át magyarázta. Az észlelt szervezeti igazságoságnak pozitív hatása volt az OCB megjelenésére ($b = .1724, SE = .0309, t = 5.5800, p < .01, 95\%CI = .1115, .2332$). Az érzelmi elköteleződés beemelésével ez a kapcsolat nem szignifikánsá vált. A mediációs elemzés eredményeit az 4. számú ábra grafikusán is bemutatja.

**4. ábra: Az észlelt szervezeti igazságosság és az OCB közti kapcsolat.
Mediátor változók: Érzelmi elköteleződés (Vizsgálat 4, saját szerkesztés)**

**Diagram 4.: The relationship between perceived organizational justice and OCB.
Mediator variable: Affective organizational commitment.**



A vizsgálat legfontosabb eredménye az volt, hogy az észlelt szervezeti igazságosság növeli a szervezet iránti érzelmi elköteleződést, a szervezet iránti elköteleződés pedig növeli az OCB megjelenésének gyakoriságát.

6. A kutatási eredmények összefoglalása

Kutatásaink során, Magyarországon elsőként vizsgáltuk a szervezeti polgár viselkedés háttérében meghúzódó tényezőket szisztematikusan. A mintegy 1500 magyar munkavállalóval zajló empirikus mérések legfontosabb eredménye az volt, hogy a szervezeti működés bizonyos aspektusai határozottan befolyásolják az OCB megjelenését vagy éppen elmaradását. A vezetők pozitív megítélése, az észlelt szervezeti kultúra, az észlelt szervezeti korrupció és az észlelt szervezeti igazságosság elsősorban úgy hat, hogy változtatja a munkavállalók munkával való elégedettségét, szervezet iránti elköteleződését és szervezeti azonosulását. Eredményeink szerint a szervezeti működés erősen befolyásolja a szervezeti polgár viselkedés megjelenését: azokat a szervezeteket, ahol a vezetők *jól* működnek, a szervezet a kooperációra épül, a szervezet igazságos és

a korrupció nem jellemző a szervezet mindennapjaira, a munkavállalók a szervezeti polgár viselkedéssel *jutalmazták meg*. Ez azért nagyon fontos, mert a szervezeti polgár viselkedés pozitív hatással van a szervezet hatékony működésére. Mint minden kutatásnak, természetesen a mi kutatásunknak is több korlátja van. Ezek közül kiemelnénk azt a tényt, hogy a kutatás önbeszámoló, kérdőíves módszeren alapult, így egyrészt ki van téve a munkavállaló észlelési torzításainak, másrészt a változók közti oksági kapcsolatokat csak feltételezhetjük, igazolni nem tudjuk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999): Diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts, MA: Addison-Wesley.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., Kim, M. S. (2013): How does corporate ethics contribute to firm financial performance?: The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior, *Journal of Management*, 39, 4 (pp. 853–877).
- Hayes, A. F. (2013): Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, NY: The Guilford Press.
- Konovsky, M. A., Organ, D. W. (1996): Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 3 (pp. 253–266).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1 (pp. 61–89).
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993): Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *The Academy of Management Journal*, 36, 3 (pp. 527–556).
- Organ, D. W. (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000): Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 3 (pp. 513–563).
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., Blume, B. D. (2009): Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94, 1 (pp. 122–141.)
- Spector, P. E. (1994): Job Satisfaction Survey. Letöltve innen (2017. 05. 21): <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jsspag.html>
- Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991): Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, 3 (pp. 601–617).
- Zheng, W. W., Liu, L., Huang, Z. W., Tan, X. Y. (2016): Life satisfaction as a buffer of the relationship between corruption perception and political participation, *Social Indicators Research* (pp. 1–17).

A MAGYAR TELEKOM MINT NEMZETI FŐ TÁMOGATÓ SZPONZORI SZEREPVÁLLALÁSA A 2017-ES VIZES VILÁGBAJNOKSÁG FELKÉSZÜLÉSI IDŐSZAKÁBAN*

HUNGARIAN TELEKOM SPONSORSHIP, AND SPORT CSR ACTIVITY IN CASE OF FINA WORLD CHAMPIONSHIP LONG BEFORE THE OPENING CEREMONY OF THE EVENTS

BENE ÁGNES PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MÓRÉ MARIANN egyetemi docens

Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar

GERHÁT RÉKA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem BTK Pszichológiai Intézet Humán Tudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

Hungary hosts the 2017 FINA World Championships and Master's Championships, one of the world's largest sport event. Hungarian Telekom is the principal Official National Sponsor of the occasions.

The main purpose of this study with using a new methodology is to examine how this support fits to the sport-related CSR (Corporate Social Responsibility) activities of the company; what kind of aspects, with regards to the scope of social responsibility, may this sponsorship have. What kind of linkage can be reveal with the Deutsche Telekom as mother company' s philosophy behinde the sponsorship strategies.

The next generation is considered, by the Hungarian Telekom, as being the mostly interested in the company's sustainable operation. Tailored survey has been developed in order to reveal their opinion with regards to the topic. The other part of the research took place in the most populous university of Hungary, 6 month before the official opening ceremony of the Championships. This study also aims, with the results of the research, to collect and summarize the lessons-learned for the Hungarian Telekom, and for the next generation itself.

1. Bevezetés

A világ egyik legnagyobb sporteseményét a 2017-es Vizes Világbajnokságot Magyarországon rendezik július 14. és 30. között. Budapesten az úszók, vízilabdázók, műugrók, szinkronúszók és óriástoronyugrók, míg Balatonfüreden a nyílt vízi úszók

* A publikáció elkészítését a „GINOP-2.3.2- 15-2016- 00062: Életminőség fejlesztése Kelet-Magyarországon: Táplálkozás-, teljesítménybiológiai és biotechnológiai experimentális kutatások és eszközfejlesztések a humán megbetegedések megelőzésére és kezelésére” projekt támogatta.

versenyeznek a világszínvonalért. Augusztus 7–20. között zajlik a Masters Világbajnokság a sportágak szenior sportolójainak részvételével. A két világbajnokság szorosan összekapcsolódik, jelen tanulmányban egységben rendezvényként is tárgyaljuk.

A rendezvény méreteit a 2015-ös kazáni adatokat és a jelenlegi jegyértékesítési adatokat alapul véve becsülhetjük. Budapesten és Balatonfüreden több, mint 190 nemzet, több, mint 2600 versenyzője vehet részt a versenyeken. A szervezők legfrissebb sajtóközleménye szerint a várható nézőszám: 350 000 fő (Net1). A nézettségi adatok becslésére alkalmas lehet a 2015-ös kazanyi (FINA, Fédération Internationale de Natation, Nemzetközi Úszósövetség) világbajnokság össznézettsége, ahol a két évvel azelőtti barcelonai, 4,53 milliárdos adatot felülmúlva 6,84 milliárdra ugrott a tévés nézőszám (ez a 16 nap valamennyi, a világbajnokságról bármilyen formában beszámoló televíziós program nézettségének összesítése).

A hivatalos támogatók a rendezvény minden színterén és helyszínén megjelennek logóikkal, termékeikkel, szolgáltatásaikkal. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásukon keresztül (CSR, Corporate Social Responsibility) is hatással vannak érintettjeikre. Fontos látni, hogy az egyes hivatalos támogatók üzletpolitikájának milyen filozófiai háttere van, hitvallásukban milyen értékeket képviselnek. Mennyire illeszkednek ezek az érték orientációk a Vizes VB által közvetíteni kívánt érték struktúrához. Ideális esetben a támogató üzleti magatartásában és társadalmi felelősségvállalásában vallott értékei és a Rendezvény „üzenete” kölcsönösen erősíti egymást. A Magyar Telekom a rendezvények nemzeti fő támogatója.

A tanulmány azt vizsgálja, hogy hogyan illeszkedik ez a támogatás a Magyar Telekom szponzorációs tevékenységébe. Milyen vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz köthető aspektusai lehetnek egy ilyen szponzorációnak.

Az anyavállalat Deutsche Telekom sport szponzorációs gyakorlatát feltárva vizsgáljuk a hazai leányvállalat jelen tevékenységét a sporttámogatások terén. Bemutatjuk az összefüggéseket és a kapcsolódási pontokat, magyarázatot adunk az eltérésekre.

A Magyar Telekom fenntartható működésének meghatározó érdekeltjeként azonosítja a jövő generációt. A kutatás második része arra terjed ki, hogy a szponzorációt egy új szemszögből vizsgálva mutassa be, hogy a Debreceni Egyetem, mint az ország legnépesebb felsőoktatási intézménye és Sporttudományi Központja, megkérdezett hallgatóinak, mint a jövő döntéshozóinak, milyen vélekedései vannak a Sportesemények megrendezésével és támogatásával kapcsolatban a megrendezés előtt fél évvel, a felkészülési időszak derekán.

Jelen tanulmány nem tér ki a rendezvény támogatásának társadalmi és gazdasági hatásaira, viszont számba vesz olyan hatótényezőket, amelyek a rendezvény megítélésében és a publicitásában szerepet játszhatnak a felkészülési időszaktól a záróünnepséget követően is.

A tanulmány újszerűségét részben az adja, hogy a rendezvényhez köthető tudományos publikáció a kézirat beküldéséig még nem jelent meg tudományos folyóiratban. A tanulmány újszerűségét tovább növeli, hogy a szponzorációt a CSR-rel összefüggésben, két különböző kutatási módszertant használva, a vállalat és a potenciális fogyasztók vélekedéseit is vizsgáltuk, egy komplex megközelítés bemutatását megvalósítva.

2. Sportrendezvény támogatása

A sport mellett, hogy egyre inkább az életminőséggel összefüggésben egyéni, a közösségformáló erejénél fogva társadalmi, a beruházások és fogyasztás (aktív, passzív) növekvő intenzitásával gazdasági szempontból is életünk egyik meghatározó tényezője lett (Bácsné 2015). A sportgazdaság egyik mozgató rugója a szponzoráció.

Az Európai Szponzorációs Szövetség (ESA) elfogadva és átvéve az International Chamber of Commerce (ICC) meghatározását, a következőképp határozza meg a szponzorációt: „A szponzoráció egy olyan, a szponzor és a szponzorált kölcsönös előnyszerzésen alapuló kereskedelmi megállapodás, amely szerződéses formában biztosítja a szponzor pénzügyi vagy egyéb támogatását annak érdekében, hogy a szponzorált imázsával, márkájával vagy termékeivel összekapcsolhassa magát, és közvetlen vagy közvetett előnyöket tudjon realizálni cserébe az együttműködésért.” (ICC 2011 idézi Kassay 2015:193). Quester és Thompson (2001) a szponzorációt befektetésként definiálják, amelynek célpontja személy – ideérthetjük a jogi személyiséggel rendelkező társaságot is –, vagy esemény, és fontos eleme a megtérülés. Szerintük ez magyarázza, hogy a szponzorációk döntő többsége a sport területén érvényesül. A sportrendezvények számának és színvonalának növekedésével párhuzamosan az információtechnológia fegyvertárát latba véve egyre szélesebb fogyasztói körhöz jut el a sport (Thwaites 1995). Gyakorlati szempontból a sport szponzoráció a vállalati marketing eszköztárának része. Hatékonyságának fontos összetevője, hogy biztosítsa a vállalat számára értékes célcsoport elérését. Ehhez járulhat hozzá a magas nézettség, a nézők (fogyasztók) megfelelő földrajzi és társadalmi összetétele (Kassay 2015; Quester, Thompson 2001). Motivációi és céljai lehetnek az általános vállalati célok területei, a goodwill, a hírnév, imázs építése, a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR, Corporate Social Responsibility); termékkel kapcsolatos; értékesítéssel kapcsolatos; médiamegjelenéssel kapcsolatos; az érintettekkel kapcsolatos és személyes célok (Kassay 2015). Terepe lehet egy nagy nemzetközi érdeklődésre számot tartó drámával és emóciókkal teli sportesemény támogatása. Az olimpia és néhány további jelentős sportrendezvény esetében – ilyen a FINA Vizes Világbajnokság – a jogtulajdonos oldaláról részletes szabályozás korlátozza a szponzor megjelenését. A szponzornak jelentős saját aktivitást kell az együttműködés mögé állítani, hogy kiaknázhassa az eszköz nyújtotta lehetőségeket (Kassay, 2009).

A szponzorálás lehet: jó gyakorlat a többi piaci szereplőnek; az esemény publicitását növelő; a szponzor vállalat dolgozóit sportolásra serkentő, különösen ha a szponzorációhoz belső CSR tevékenység is kapcsolódik. A beszállítók, vevők, további érintettek véleményformálása révén a hatás tovább gyűrűzhet.

A CSR egyik klasszikus definíciója szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot. Fontos eleme ennek a megközelítésnek, hogy kiemeli az erőforrások hozzárendelését ezen tevékenységekhez (Kotler, Lee 2005).

Az Európai Bizottság állásfoglalását követve az első Európai Unió (EU) (CSR 1.0) definícióban még jelentős szerepet kapott az önkéntesség (Net3). Jenleg az EU definíció szerint a CSR: felelősség a működés társadalomra gyakorolt hatásaiért. Középpontjában a vállalatok állnak, azonban támogató és szabályozó szerepben megjelenik a kormányzati és civil szektor is (Net4). Jelenleg az EU CSR evolúciójának CSR 3.0 definíciója felé tart a

dialógus, amelynek fókuszában a közös értékteremtés áll. További kulcsfogalmi a foglalkoztatás, befogadás és átláthatóság (Sperkens 2017). Az értékteremtés központi szerepe azt sugallja, hogy mára a „társadalomért” felelős működés nem egy választható módszere a vállalatnak, hanem egyik jellemzője a fenntarthatóság útján mozgó stratégiai működésnek.

A sporttámogatások minden formája mögött meghúzódik valamilyen filozófia, értékrend, elvek (Althoff 2007), amelyek a vállalati társadalmi felelősségvállalás tárgy-körébe tartozhatnak.

A versenyszféra vállalati társadalmi felelősségvállalásán keresztül is támogatja a dolgozók és esetenként a szűkebb vagy tágabb környezet egészségmegőrzését, sport tevékenységét (Levermore 2010). A saját dolgozói állomány egészségmegőrzése a vállalat szemszögéből a megfelelő munkateljesítmény biztosítása és fenntartása; a munkából való kiesés minimalizálása; a munkavállalói image (employer branding) építése és javítása; a munkahelyi jóllét, a „well being” biztosítása; és a dolgozók motiválása szempontjából is fontos.

A vállalaton kívülre irányuló, külső CSR tevékenységek háttérben sem minden esetben azonosíthatók egyértelműen a motivációk és a szempontok.

Összefoglalva a sporttal kapcsolatos külső CSR tevékenység mellett szóló érveket:

- Az érintettekkel való kapcsolat menedzsmentjének eszköze lehet (Althoff 2007);
- Olyan eszköz, amit a versenytársak már használnak (Levermore 2010);
- Fejleszti a proaktivitást (Levermore 2010);
- Innovációra ad alkalmat (Althoff 2007);
- Segítségével a vállalat könnyebben juthat forrásokhoz, hiszen vonzóbb lehet a befektetők számára (Kotler, Lee 2005);
- Fokozhatja a vállalat jó hírét (Althoff 2007).

Egy nemzetközi sportesemény mellett, hogy a versenysport klasszikus értékeit képviseli, olyan komplex formát alkot aminek számtalan gazdasági és társadalmi hatása ismert (András, Máté 2016). Az egyik legnagyobb társadalmi haszna abban rejlik, hogy a passzív sportfogyasztáson keresztül növelheti az aktív sportfogyasztást (Kovács et al. 2015). A hatások egy része a felkészülési időszakban jelentkezik, sőt néhány, mint például a fokozott nemzetközi médiaérdeklődés, már a pályázati szakaszban is.

A 2017 Vizes Világbajnokság és Masters Világbajnokság hazai megrendezésének jelentőségét – amellet, hogy a világ egyik legnagyobb sport rendezvényéről van szó – néhány hangsúlyos tényező növeli:

- Magyarországon a vizes sportok népszerűsége töretlen, az úszás, a magas infrastruktúra igénye mellett is az egyik legnépszerűbb sportág (Kovács et al. 2015).
- Az úszás jelenleg Magyarország legsikeresebb olimpiai sportága. A vizes VB-k abszolút éremtáblázatát a vízilabdában Magyarország vezeti (Net1).
- Hazai „sztár” sportolók sora, mint Kapás Boglárka, Gyurta Dániel, Cseh László képviselik az úszósportot. Hosszú Katinka jelenleg a világ legeredményesebb úszónője, a 2016-os Rió-i Olimpián a legsikeresebb magyar sportoló, a második legsikeresebb nyári olimpián nő a világon.
- A vizes sportokhoz szorosan kapcsolódik az innováció, a tudományos kutatások alkalmazása a versenyszabályok nézői igényekhez szabásától, a speciális diétákon és edzés módszereken (Székely Éva, Széchy Tamás, Shane Tusup) a tehetség-

gek kiválasztása és fejlesztésén át, a videotechnika alkalmazásáig (Tóth 2008; Trangbaek 2015). Olyan tudományterületek csatlakoznak a fejlesztésekhez, mint a fizika, biomechanika (Evans 2007), az aerodinamika, a közegellenállás csökkentésével (Moria et al, 2010), a táplálkozásélettan, a pszichológia.

3. Anyag és módszer

Jelen kutatás a Magyar Telekom sportszponzorációs tevékenységét tárja fel a vállalati társadalmi felelősségvállalással összefüggésben, az anyavállalat Deutsche Telekom sportszponzorációs stratégiáját figyelembe véve. Megvizsgáljuk, hogy hogyan illeszkedik a feltárt tevékenységrendszerbe a rendezvény támogatása a kezdés előtt, a felkészülési időszakban. Tartalomelemzés módszerével vizsgáltuk a Magyar Telekom honlapját (Net5); a Deutsche Telekom honlapját (Net7) és a Rendezvény honlapját (Net1). A vizsgálat kiterjedt a honlapok teljes terjedelmére, beleértve a sajtóközleményeket és a letölthető dokumentumokat (2016. 09. 01. és 2017. 05. 25. között). Tartalomelemzésbe vontuk a Magyar Telekom legfrissebb elérhető Fenntarthatósági Jelentését (Fenntarthatósági Jelentés 2015).

A kiegészítő kutatás célja a hazai legnagyobb létszámú felsőoktatási intézmény hallgatóinak véleményének feltárása volt a Magyar Telekom Rendezvény szponzorációjával összefüggésben. A kutatást kérdőíves módszerrel végeztük el. A saját szerkesztésű kérdőív összeállítása Hidegkuti és Balázs (2015) szempontrendszerét figyelembe véve történt (Hidegkuti, Balázs 2015). Az adatfelvétel a Debreceni Egyetem karain meghirdetett (12 kar) nem szakmai tantárgycsoport vizsgatevékenységéhez kapcsolódott és a Rendezvény előtt mintegy fél évvel, 2016. december 19. és 30. közötti véletlenszerűen kijelölt vizsganapokon történt (N = 214). Az adatok statisztikai elemzését R statisztikai szoftverrel végeztük.

4. Eredmények

4.1. A Magyar Telekom és a Vizes Világbajnokság támogatása

A Magyar Telekom a német anyavállalat, a Deutsche Telekom leányvállalata. A magyarországi leányvállalatok nagy részére jellemző az anyavállalati befolyásoltág a működés több szintjén. Ilyen területek a vállalati filozófia, az értékrend, a CSR integráció (Ransburg, Vágási 2011). Ahhoz, hogy elhelyezhessük a Rendezvény támogatását a Magyar Telekom szponzorációs és CSR tevékenységének rendszerében, tisztázni kell az anyavállalat gyakorlatát.

Az anyavállalat Deutsche Telekom sportszponzori tevékenysége a költséghatékonyság égisze alatt született. Már a kezdetektől a legfontosabb cél a márkanév erősítése, a pozitív image kialakítása, majd fenntartása az olyan jelzők márkanévhez társításával, mint a *modern; high-tech; innovatív; dinamikus; versenyképes*. A labdarúgás támogatásával a legnagyobb célközönséget kívánják elérni. A fiatalabb közönség elérését és a helyi közösségbe való beágyazódást (CSR) egyaránt szolgálja a konszern központjában Bonnban kötött megállapodás a helyi kosárlabdacsapat névadó szponzori támogatásá-

ról. A kerékpár sport szponzoráció háttérében amellet, hogy a sportág népszerűsége az ezredfordulón ugrásszerűen megnőtt, a sportágban versenyző „sztárok” állnak. Szintén a sportsikerek következtében kezdtek támogatni az evezős sportot, ezzel hangsúlyozva olyan értékeket mint a csapatmunka, a nemek egyenlősége (CSR) (Althoff 2007). Egy alapítványon a Deutsche Sporthilfe-n keresztül támogatják az olimpiikon és paralimpiikon élsportolókat. Sport CSR tevékenységük kiemelt területe a parasport támogatása, az esélyegyenlőség megteremtése az ép fiatalok bevonásával, az integráció és a mobilitás elősegítése (Net7). A sportesemények támogatása elsősorban a labdarúgáshoz köthető. A sportrendezvényekhez vállalati belső (CSR) és külső kommunikációs kampányokat rendelnek. Dolgozóik motiválása a büszkeségük növelésével (kifelé) és a tevékenységekhez kapcsolódó pozitív üzenettel valósul meg. A belső kommunikáció célja a vállalati identitás, a T-Spirit (Telekom – érzés) átadása és erősítése (Althoff 2007).

Megállapítható, hogy az anyavállalat a sport szponzorációt úgy valósítja meg, hogy az marketing céljaival párhuzamosan szellemiségében és célrendszerében szinergiában működjön a vállalat társadalmi felelősségvállalásával.

Azt találtuk, hogy ugyanezen elvek mentén, részben azonos sportágakat támogatva a Magyar Telekom a hivatásos és szabadidősport szponzorációjának kombinációját alkalmazza. Az anyavállalat, a Deutsche Telekom szponzorációs stratégiájával (Althoff 2007) összhangban vállal szerepet a legnagyobb tömegbázissal rendelkező labdarúgás népszerűsítésében (FTC utánpótlás). A hazai sportági preferenciákat (Kovács et al. 2015) figyelembe véve lett névadó szponzora a Telekom Veszprém Férfi kézilabdacsapatnak, fő támogatója a Magyar Úszószövetségnek, platina fokozatú támogatója a Magyar Olimpiai Bizottságnak. Névadó szponzora az egyik legnagyobb futó tömegsport rendezvénynek a Telekom Vivicitá-nak (Net6).

A sporttal összefüggésbe hozható CSR tevékenysége szerteágazó. Számos lehetőséget biztosít a kollégák egészségmegőrzésére a hagyományos cafeteria elemeken túl (pl. egészségpénztár, SZÉP kártya, sportbérlet) a telephelyeik között Tele-bike rendszert üzemeltet. Különböző sportesemények technikai támogatása mellett kísérőprogramokat finanszíroz a dolgozói részvételt is facilitálva. A Fenntarthatósági Jelentés Társadalmi Szerepvállalás fejezetében számol be a szponzori tevékenységről, a belső sport CSR aktivitást a Munkatársak bevonása fejezetben tárgyalja. A beazonosított érdekelt felek az „Alkalmazottak” és „Helyi közösségek” a közvetlen célcsoportjai a szponzorációs és sport tevékenységeknek, közvetve a „Jövő generáció” és a „Civil szervezetek” is a haszonélvezői (Fenntarthatósági Jelentés 2015).

A sport, a dinamizmus, a sportsikerek, a diadal szerepet kapnak a reklámkampányaiban is (Telekom, szurkolj szívből!; Elsőnek lenni nagyszerű érzés!; Az első nap,...) (Net5). Az olyan marketingtevékenység önmagában társadalmi célúnak tekinthető Donovan és Hanley (2010) meghatározása szerint, aminek egyik célja lehet, hogy az egyének egészségét, társadalmi jót célzó tudatosságot, pozitív attitűdöt, alakítsa ki, illetve ösztönözzön (Donovan, Henley 2010, idézi Balázs, Koncz 2016:13).

A Vizes Világbajnokság és Masters Világbajnokság támogatásának vállalati aspektusait vizsgálva azt találtuk, hogy a Magyar Telekom a Rendezvény támogatásáról hírt adó sajtóközleményt idézve ezzel a támogatással „a magyar úszósport iránti elkötelezettségét kívánja elmélyíteni, ...élenjáró infokommunikációs céggént... A Telekom elkötelezett amellet, hogy a szokványos támogatáson túl a maga eszközeivel is segít-

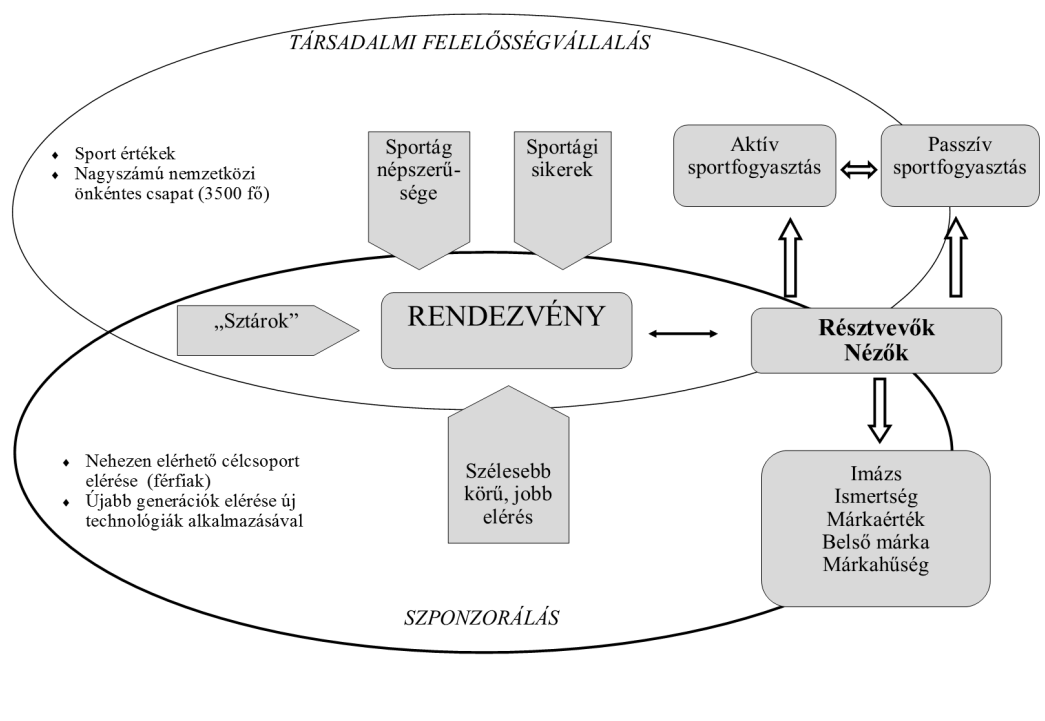
se” (Net6) a Rendezvény sikeres megvalósítását. Megállapítható, hogy a közleményben megjelennek a kulcs üzenetek, a vállalat vezető szerepére konkrétan, míg az innovátor szerepre áttételesen utalva. A Magyar Telekom jövőképe: Elsők, és elsők is maradnak. Önmeghatározásukban fontos szerepet kap az innováció, a változó ügyféligények, a technológiai fejlődés és az új üzleti modellek előtt járva új kompetenciák mentén használják ki képességeiket (Net5).

A vállalati honlapon a támogatás további részleteiről, ezen szponzori tevékenységhez köthető külső vagy belső CSR aktivitásról a Kutatás lezárásáig (2017. 05. 25), a rendezvény előtt két hónappal, nem találtunk információt (Net5). Kijelenthetjük, hogy a rendezvény honlapján a kutatás kezdetétől (2016. 09. 01) a Világ bajnokság/Partnerek menüpont alatt látható a Magyar Telekom, mint nemzeti fő támogató logója, és a vállalat rövid jellemzése (Net1).

A szakirodalom bázisán és a Magyar Telekom – összefüggésben az anyavállalattal – sportszponzorációs gyakorlatát feltárva összeállítottunk egy potenciális hatásmechanizmust szemléltető rendszert. Az 1. ábra szemlélteti a rendezvény várható hatásmechanizmusát a Magyar Telekom szponzorációjával összefüggésben. A társadalmi felelősségvállalás a hagyományos sport értékeivel és a rendezvény önkénteseivel (Net1), a szponzorálás a konkrét szponzori motivációk (Althoff 2007) adják az általános hátteret.

1. ábra: A rendezvény egyszerű modellje: hatásmechanizmus, Magyar Telekom szponzoráció (2017)

Figure 1.: Simple model of the Sport Event: effect’s mechanism, Magyar Telekom’s sponsorship (2017)



Forrás: saját szerkesztés

A befolyásoló tényezők, mint a sportág népszerűsége, a sportági sikerek, a „sztárok” növelik a Rendezvény presztízsét, hírértékét, a szponzor biztosítja a közönség (fogyasztók) szélesebb körű, jobb elérését. A résztvevők és nézők dinamikus kapcsolatban vannak a Rendezvénnyel, ők maguk is részesei lehetnek, a hatásait átélhetik, érezhetik és közvetíthetik résztvevőként, döntéshozóként, munkavállalóként, civil lakosként, sportfogyasztóként (aktív és/vagy passzív).

4.2. Az egyetemisták nézőpontja

A rendezvény lebonyolítását jelentős számú önkéntes segíti (mintegy 3500 fő). A nyári időszakban az egyetemistáknak van annyi szabadideje, hogy a VB önkénteseitől elvárt óraszámban a szerevezők rendelkezésére álljanak. A másik fontos kritériumnak is jó eséllyel megfelelnek, ez a megfelelő nyelvtudás birtoklása (Net1). Közülük a sportszervezők, a sportmenedzserek az elméleti tudás birtokában szerezhettek gyakorlatot a felkészülés során a rendezvényszervezés területén, részesévé válhatnak egy világeseménynek.

Ugyanakkor a magyar sportfogyasztást vizsgáló tanulmányok tanúságai szerint az egyetemisták egy bővülő szegmenst képviselnek az aktív és a passzív sportfogyasztás területén egyaránt (Kovács et al, 2015).

A Magyar Telekom érdekelt feleként azonosítja a jövő generációt.

Az egyetemi hallgatók véleményének feltárása azért is fontos lehet, mert ők lesznek a jövő vélemény formálói, magas pozíciók várományosaiként pedig a jövő döntéshozói (Deutsch, Berényi 2016) akár kormányzati, akár civil, akár a verseny szférában. Bocsi (2015) értékszemponitú megközelítésében az egyetemek a munkaértékeket befolyásoló, alakító tényezőként jelennek meg, amelyek szélesebb perspektívában a munkahelyi szocializáció egyik fázisaként is felfoghatók (Bocsi 2015).

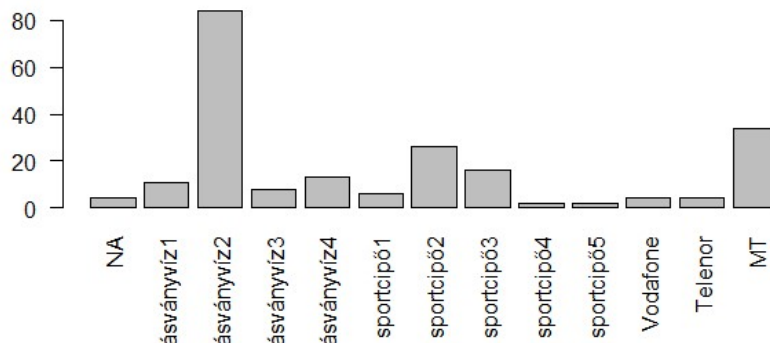
Az ország legnagyobb hallgatói létszámmal bíró egyeteme a Debreceni Egyetem. Sporttudományi központ, Sportgazdasági és Menedzsment Tanszékkal. 2015 óta Sporttudományi Koordinációs Intézet is működik, melynek az oktatás és tudományos tevékenység koordinálása mellett regionális sporttudás-központként, célja, hogy minden a sporttal, fizikai aktivitással, testneveléssel kapcsolatos területen kifejtsse tevékenységét.

A Debreceni Egyetem 12 karát érintő empirikus kutatás 214 válaszadójának adatait értékeltük. Az eredmények alapján általánosan kijelenthető, hogy a megkérdezettek büszkék rá, hogy Magyarország ad otthont a rendezvénynek (N = 214,4; mean: 3,4; std. dev.: 1,618) (min.: -5; max.: 5). A kérdőíves kutatásunk eredményei is azt mutatják, hogy magas a vizes sportok népszerűsége és az ország legsikeresebb úszónőjének Hosszú Katinkának ismertsége (közel 90%) is. Azzal, hogy a rendezvény nemzeti fő támogatója a Magyar Telekom, még azok is kevéssé vannak tisztában, akik ezen szolgáltató ügyfelei. A válaszadók közel fele a Magyar Telekom előfizetője, ugyanakkor csupán alig több, mint 20% gondolja azt, hogy a 2017-es Vizes Világbajnokság nemzeti fő támogatója a Magyar Telekom.

A 2. ábra mutatja, hogy a megkérdezettek közül legtöbben azt gondolják, hogy egy hazai ásványvíz márka gyártója a fő támogató (ásványvíz2). A három telekommunikációs szolgáltató közül a Magyar Telekomról feltételezik legtöbben a mintából, hogy támogatja a rendezvényt.

2. ábra: A rendezvény nemzeti fő támogatója a válaszadók arányában (fő) (2016)

Figure 2.: The Event's mean sponsor- according the respondents (number of respondent) (2016)



Forrás: saját szerkesztés

Nem várt eredmény, hogy a válaszadók közel 40%-a úgy gondolja, hogy egy hazai ásványvíz márka gyártója a nemzeti fő támogató.

Összegzés

A 2017-es Vizes Világbajnokság és Masters Világbajnokság a valaha volt legnagyobb sportrendezvény Magyarországon, sőt a közeljövőben sem várható hasonló méretű. Várható publicitása és jelentősége lehetőséget nyújt arra, hogy potenciális hatásait a rendezvény legkorábbi nemzeti fő támogatójára fókuszálva vizsgáljuk. A rendezvényvel kapcsolatos társadalomtudományi publikáció még nem született. Megragadtuk a lehetőséget, hogy elsőként, és sajátos módszertant használva jussunk tudományos eredményekhez, fogalmazzunk meg előre mutató megállapításokat. A tanulmányban több szempontból, különböző módszerekkel vizsgáltuk a Magyar Telekom sportszponzori szerepvállalását a társadalmi felelősségvállalásával összefüggésben. Azt találtuk, hogy a Magyar Telekom, filozófiájában, céljaiban és módszereiben követve anyavállalata a Deutsche Telekom sportszponzorációs gyakorlatát a versenysport és a szabadidősport kombinált támogatását valósítja meg. A szakirodalom bázisán és a Magyar Telekom – összefüggésben az anyavállalattal – sportszponzorációs gyakorlatát feltárva összeállítottunk egy a 2017-es Vizes Világbajnokság és Masters Világbajnokság támogatására vonatkozó potenciális hatásmechanizmust szemléltető rendszert.

A kérdéskört további szempontból vizsgálva egy kérdőíves kutatás eredményeit értékeltük.

A vállalat egyik kiemelt érdekelti csoportja, a jövő generáció tagjai az egyetemi hallgatók, akiknek vélekedéseit azért is érdemes feltárni, mert ők lesznek a jövő döntéshozói. A Debreceni Egyetemen végzett kutatás ezeket a vélekedéseket tárta fel a rendezvényvel kapcsolatban a kezdés előtt fél évvel. Az eredmények azt mutatják, hogy a Magyar Telekomot a megkérdezettek nem társítják a rendezvényhez, ami azt támasztja alá, hogy ez a szponzoráció ebben a körben a felkészülési szakaszban inkább társadalmilag felelős tevékenység (CSR), és kevésbé sikeres marketingkommunikáció.

Ugyanakkor az eredmények azt is mutatják, hogy a hazai telekommunikációs vállalatok közül a Magyar Telekomról feltételezik azt leginkább, hogy egy ilyen rendezvényt támogat. Ez azt támasztja alá, hogy a vállalat image-éhez a megkérdezettek körében hozzátartozik az, hogy sporteseményeket szponzorálnak.

A Magyar Telekom szponzorációja hozzájárul egy páratlan méretű és jelentőségű nemzetközi sportesemény sikeres megrendezéséhez, ami alkalmas lehet arra, hogy a passzív sportfogyasztókat (a nézőket, szurkolókat) arra ösztönözze, hogy aktívan is sportoljanak. Ezt a hatást tovább erősítik és az események hírértéket növelik az adott sportágakban elért hazai sportsikerek (vízilabda, olimpiai bajnok úszók) a „sztárok”, a sportág legnépszerűbb képviselőinek szereplése (Hosszú Katinka, Cseh László, Kapás Boglárka).

A rendezvény támogatása lehetőséget biztosít olyan külső és belső egészségmegőrzéssel, sporttal, kiemelten a vizes sportokkal kapcsolatba hozható tevékenységek, programok megvalósítására, amelyek szintén a vállalati társadalmi felelősségvállalás tárgykörébe tartoznak. A Magyar Telekom a Rendezvény szponzorációval kapcsolatban ténylegesen megvalósuló saját aktivitása (külső-belső) további kutatások terepe lehet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Althoff, S. (2007): Das Sportsponsoring der Telekom – und was dahinter steckt In: Althoff S. Exzellentes Sponsoring. Deutscher Universitäts-Verlag, 2007. pp. 77–102.
- András, K., Máté, T. (2016): Hazai rendezésű megasport események gazdasági hatása, Start, I/1. pp. 13–24.
- Balázs, K., Koncz, V. (2016): Metaforikus és perspektívaváltást igénylő társadalmi célú reklámok hatásvizsgálata. *Alkalmazott Pszichológia*, 16(3), 7–34.
- Bácsné Bába, É. (2015): Sportszervezetek működési kereteinek változása. *Közép-Európai Közlemények* (No. 28) VIII. évf.: (1.) pp. 151–161.
- Bocsi, V. (2015): A felsőoktatás értékmentszetei. *Oktatás és társadalom*; 19. Új Mandátum, Budapest.
- Deutsch, N., Berényi, L. (2016): Personal approach to sustainability of future decision makers: a Hungarian case, *Environment development and sustainability*, First Online: 08 November 2016.
- Evans, J. (2007): Janet Evans' Total Swimming. *Human Kinetics*.
- Hidegkuti, I., Balázs, K. (2015): Tesztelmélet. In Balázs K., Kovács J., Münnich Á. (Szerk.): *Pszichológiai Módszertani Tanulmányok*, Debreceni Egyetemi Kiadó, pp. 65–95.
- Kassay, L. (2009): Szponzorációs folyamatok, szabályozás, világesemények 2008-ban, *Alkalmazott Kommunikációtudományi Intézet, AKTI füzetek*, 41.
- Kassay, L. (2015): Szponzoráció In: Ács Pongrác (szerk.): *Sport és gazdaság*. (PTE ETK), 2015. pp. 192–197.
- Kotler, P., Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kovács, A., Paár, D., Elbert, G., Welker, Zs., Stocker, M., Ács, P. (2015): A magyar háztartások sportfogyasztási szokásainak felmérése, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Levermore, R. (2010): CSR for Development Through Sport: examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, Vol. 31, No. 2, 2010. pp. 223–241.
- Moria, H., Chowdhury, H., Alam F., Subic, A. (2010): Comparative aerodynamic analysis of commercial swimsuits, *Sports Technology* Vol. 3 , Iss. 4.

- Quester, P. G., Thompson, B. (2001): Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41 (1), pp. 33–47.
- Ransburg, B., Vágási, M. (2011): A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja – a hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 42 (10). pp. 2–13.
- Sperkens, J. (2017): Growth through sustainability and partnerships, *Céges Társadalmi Felelősségvállalás kultúrája Európában és Magyarországon Konferencia 2017.05.12.* Budapesti Európai Ifjúsági Központ.
- Trangbaek, S., Rasmussen, C., Andersen, T. B. (2015): On the development of inexpensive speed and position tracking system for swimming, *Sports Technology Vol. 8 , Iss. 1–2.*
- Tóth, Á. (2008): *Az úszás tankönyve*, Semmelweis Egyetem, Testnevelési és Sporttudományi Kar.
- Thwaites, D. (1995): Professional football sponsorship – profitable or profligate? *International Journal of Advertising*, vol. 1995. v14, no. n2, pp. p149(16).
- Magyar Telekom Fenntarthatósági Jelentés 2015.
- Net1: www.fina-budapest2017.com/hu/kezdolap, Adatok letöltve: 2016. 09. 01–2017. 05. 25. több alkalommal.
- Net2: www.nemzetisport.hu/uszas/vizes-vb-kazany-684-milliardos-nezettseggel-zart-2440175, Adatok letöltve: 2016. 12. 26.
- Net3: www.csreurope.org/new-eu-definition-csr-mirrors-enterprise-2020-aspirations, Adatok letöltve: 2017. 04. 22.
- Net4: www.ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm, Adatok letöltve: 2016. 01. 11.; 2017. 05. 14.
- Net5: www.telekom.hu/rolunk, Adatok letöltve: 2016.09.01-2017.05.25., több alkalommal.
- Net6: www.telekom.hu/rolunk/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2016/aprilis_18, Adatok letöltve: 2016. 10. 31.
- Net7: www.telekom.com, Adatok letöltve: 2017. 04. 23.

MAGYARORSZÁGI ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI BOLTTÍPUSOK TERMELÉKENYSÉGE ÉS JÖVEDELMEZŐSÉGE

PRODUCTIVITY AND PROFITABILITY OF HUNGARIAN FOOD RETAIL STORE TYPES

SÜTŐ DÁVID PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
Számviteli és Pénzügyi Intézet Controlling Tanszék

ABSTRACT

In summary, the performance of discounts and hypermarkets in the 2010-2015 interval has improved according to the value of the tested indicators. In 2010, the pre-tax profit of discounts and hypermarkets also moved in a negative range, and by 2015 both types of stores nearly doubled it. In both cases, it can be deduced that the profitability of the sales revenue has increased. In terms of profitability ratios, we can also see improvement in 2015. In terms of the ROS indicator, companies didn't achieve exceptionally high results. However at ROA and ROE the discounts produced better results. This is due to the rotational speed of the equity and assets. In terms of work efficiency, hypermarkets are almost the same, but discounts like the Lidl and Aldi have been outstanding. Lidl and Aldi also made outstanding performance on the complex efficiency index. This is underpinned by the partial efficiency test, where Lidl's wage efficiency and the Aldi's efficiency of fixed assets contribute to the greatest extent to the complex efficiency index of discounts. Based on the results in during period, it can be deduced that the profitability, productivity and efficiency of discounts increased more greater than the hypermarkets.

1. Bevezetés

A magyarországi élelmiszer-kiskereskedelem a rendszerváltást követően gyökeres változásokon ment keresztül. Mindez a szegmensben belül kiéleződő piaci versenynek és modern kereskedelmi folyamatok kialakulásának köszönhető. A szerkezeti átalakulás, amely az élelmiszer-kiskereskedelmi ágazat koncentrációjához vezetett a 90-es évek közepétől kezdődött és hozzávetőlegesen 10–13 évig tartott (Fenyves és munkatársai, 2016). Fontos megjegyezni, hogy nemzetközi összehasonlításban a magyarországi koncentráció egyáltalán nem tekinthető kiemelkedően magasnak, hiszen valamivel az uniós átlag alatt helyezkedik el. A kiskereskedelem koncentrátságának a mértéke az egyes európai országokban változatos képet mutat (Polreczki–Szigeti, 2009). A kiskereskedelem koncentrációjának eredményeként három fő vállalatcsoport alakult ki: multinacionális vállalatok, hazai üzletláncok, valamint független mikro és kisvállalkozások (Agárdi–Bauer 2000). A jövőben várható, hogy a modern értékesítési csatornák (hiper- és szupermarketek, diszkontok) előretörése folytatódik, a hagyományos kereskedelmi csator-

nák (kis általános élelmiszerboltok, piacok) visszaszorulnak (Popp–Juhász, 2011). A kiskereskedelmi forgalom növekedésének alapja, így az élelmiszer-kiskereskedelem növekedése is a reálberek emelkedése, ez által a fogyasztási kiadások növekedése.

Az ágazatra vonatkozóan az Agrárgazdasági Kutatói Intézet 2012-ben átfogó elemzést publikált (Jankuné és munkatársai, 2012), amelyben az élelmiszer-kereskedelem 2005–2010 közötti termelékenységét és jövedelmezőségét vizsgálták. A tanulmányban csoportosították az egyes bolttípusokat, ezt követően elemezték azokat.

Anthony–Govindarajan (2013) megfogalmazása szerint a vezetők felelőssége az inputok (erőforrások) és az outputok (javak, szolgáltatások) közötti optimális kapcsolat biztosításáért. Az elvárt output – megfelelő specifikációval és minőségi elvárásokkal, igény szerinti határidővel és kívánt mennyiségben – a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával kerüljön előállításra. A szerző értelmezésében a hatékonyság az egy input egységre jutó output egység mennyisége.

A tanulmányomban kiegészítem a fent említett munkát a 2015-ös évre vonatkozóan, és megvizsgálom ez egyes bolttípusok termelékenységét és jövedelmezőségét, illetve az alaptanulmányban még nem alkalmazott módszereket is használom. Az általam vizsgált bolttípusok köre a hipermarketekre és diszkontokra terjed ki. Véleményem szerint a kutatóintézet tanulmányának publikálása óta eltelt öt év alatt végbement változások indokolják az újabb elemzés szükségességét és időszerűségét. Ilyen változás például, hogy ez alatt az idő alatt több hipermarket és diszkont is kivonult Magyarországról.

A tanulmány célja az ágazaton belül kiválasztott bolttípusok elemzése, egymáshoz viszonyítása, és a főbb jövedelmi és termelékenységi-hatékonysági változások feltárása az előzőekben vizsgált időszakhoz képest.

2. Anyag és módszer

Koleva–Trajovszka (2016) arra hívja fel a figyelmet, hogy a pénzügyi és reálpiacon történő dinamikus változások tükrében a tulajdonosok és befektetők számára a pénzügyi kimutatások információi nyújtanak reális képet. A vezetők számára ebben a keretrendszerben a pénzügyi elemzés és kontroll tevékenységek által szolgáltatott információk által válik mérhetővé a vállalati teljesítmény.

A teljesítmény mérhetősége és nyomon követése a vállalatok irányításának egyik alapja. Csak azt tudjuk irányítani, amit mérni tudunk. A teljesítménymérés a szabályozás és a fejlesztés alapfeltétele. A teljesítménymérés szolgáltatja az információt a teljesítmények értékeléséhez, jutalmazásához, az új célok kitűzéséhez és a beavatkozásokhoz. A vállalatoknak figyelmet kell szentelni a megfelelő teljesítménymutatók meghatározásának, mérésének és elemzésének (Maczó–Horváth, 2001).

Az általam alkalmazott metodika főként pénzügyi, gazdaságossági elemzési módszerekre támaszkodik, ahogyan az alapot képező tanulmányban is ezeket a módszereket alkalmazzák. A módszerek között szerepel külföldi szakirodalomban szereplő mutatók kiszámítása: boltegységekre, alkalmazottakra, bérköltségre vetített eredmény, bevétel. Továbbá a pénzügyi szakmában használatos mutatók is kiszámításra kerülnek, melyekkel elemzem a jövedelemtermelő képességet és hatékonyságot a kiválasztott bolttípusokra vonatkozóan.

Az elemzés adatbázisa a www.e-beszamolokim.gov.hu elektronikus beszámoló portál segítségével került összeállításra. Az adatállományba a 2015-re vonatkozóan lezárt üzleti évvel, és beszámolóval rendelkező vállalkozások kerültek be, amelyek fő tevékenysége a 4711 TEÁOR szám alá tartozó élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelem. A tanulmányban két bolttípus pénzügyi kimutatásait vizsgálok meg. A hipermarketek bolttípus csoportot az Auchan, Spar, és a Tesco alkotja. A diszkonthálózatok csoportba a Lidl, Aldi és a Penny sorolható egyértelműen. Jankuné és munkatársai (2012) által létrehozott csoportosításban a hipermarketek között szerepelt a Cora, a diszkonthálózatok között pedig a Profi, amelyek idő közben kivonultak Magyarországról. A Cora üzleteit az Auchan, a Profi üzleteit a CBA és a Coop vásárolták fel.

3. Eredmények

A vállalkozások saját lehetőségeik és képességeik pontos ismerete nélkül nem folytathatnak sikeres gazdálkodást, hiszen nincsenek tudatában prioritásaikkal, illetve gyengeségeikkel. Állandósult külső környezetben lehetőség van bizonyos ideig a veszteségek nélküli gazdálkodásra, azonban egy hirtelen jött környezeti változás (nem beszélve az állandósult piaci versenyről) gyors reakciót, alkalmazkodást kíván a szereplőktől, melyet csakis a vállalati jellemzők pontos ismeretében lehet kivitelezni (Méhész, 2017).

Minden meghozott döntést egy megfontolt döntés-előkészítő munkának kellene megelőznie. Ez pedig nem más, mint annak az átgondolása, hogy milyen információkra van szükségünk, ezeket milyen adatokból és hogyan kapjuk meg. Sajnos e kérdések megválaszolása nagyon sok időt igényel. Nehéz előre kitalálni, hogy milyen információkra lesz szükségünk a jövőben, ezért jobb megoldásnak tűnik egy olyan eszköztár használata, amelyik az információ igényének felmerülésekor képes választ nyújtani, egyébként pedig „mehúzódik a háttérben” (Pálfi, 2006).

A kis- és középvállalkozások controlling lehetőségeit és controlling eszközeit és ajánlatos mutatószámait számos munka (Szóka, 2007; Tarnóczy–Fenyves, 2010; Böcskei et al 2015a, Kiss–Orbán, 2015) tárgyalta az elmúlt években, melyeket alapul fogok venni a cégek vizsgálatának folyamatában mind a mutatók kiválasztásában, mind pedig azok értékelésében.

A pénzügyi kimutatásokból számítható ráták, mutatószámok segítségével feltárhatóak az összefüggések, kiemelhetőek a változások, felhívható a figyelem a hiányosságokra, problémákra, és észlelhetőek bizonyos tünetek a vállalati működést illetően. A kellő körültekintéssel, megfelelő szakértelemmel képzett mutatószámokkal azonban sikerülhet akár egy komplexebb, többdimenziós térképet is elkészíteni az adott vállalkozásról (Bács és munkatársai, 2016). Mivel az általam vizsgált vállalatok mind kereskedelmi tevékenységet folytatnak, fontosnak tartottam az összehasonlíthatóság miatt az árbevétel-, eszköz- és saját tőke arányos jövedelmezőség, a bruttó és nettó termelési, valamint a hozzáadott érték mutatók számszerűsítését, egymáshoz viszonyítását és az AKI 2012-es tanulmányában definiált eredményekhez kapcsolódóan a változások feltárását. Továbbá új alkalmazott módszerként az egyes bolttípusok komplex és parciális hatékonyságának elemzését.

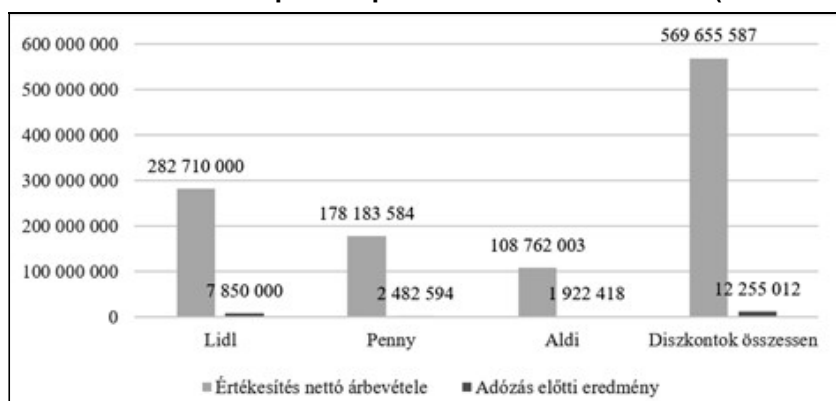
3.1. Diszkontok értékesítésének nettó árbevétele és adózás előtti eredménye 2015-ben

2015-ben a diszkontok értékesítésének nettó árbevétele összesen elérte az 569 655 587 ezer Ft-ot, az adózott eredményük pedig 12 255 012 ezer Ft-ot. A három szereplő közül mind a két eredménykategóriában a Lidl teljesítette a legjobban (1. ábra). A Lidl az árbevétel 49,63%-át, az adózott eredmény 60,41%-át birtokolja a diszkonthálózatokon belül. Ezen a ponton érdemes kiemelni, hogy míg 2010-ben a diszkontok árbevétele nem érte el a 400 milliárd Ft-ot, addig 2015-ben közel 170 milliárd Ft-tal meghaladta, továbbá míg 2010-ben –15 milliárd Ft negatív adózás előtti eredményt produkáltak, addig ez 2015-re 12,2 milliárd Ft-ra növekedett. Mindezt úgy, hogy a Profi diszkontlánc kilépett a magyar piacról, ezzel csökkentve a diszkonthálózat boltjainak számát.

A 2008-as világgazdasági válság hatása érződött a magyarországi élelmiszer-kiskereskedelmi forgalom alakulásán, ezt mutatják a 2010-es eredmények is. Viszont a reálkeresetek és a fogyasztási kiadások növekedési pályára álltak 2012-től. Ez részben segítette a külföldi diszkonthálózatokat a 2015-ös eredmények eléréséhez.

1. ábra: Diszkontok értékesítésének nettó árbevétele és adózás előtti eredménye 2015-ben (eFt)

Diagram 1.: Net sales and pre-tax profit of discounts in 2015 (thousand HUF)



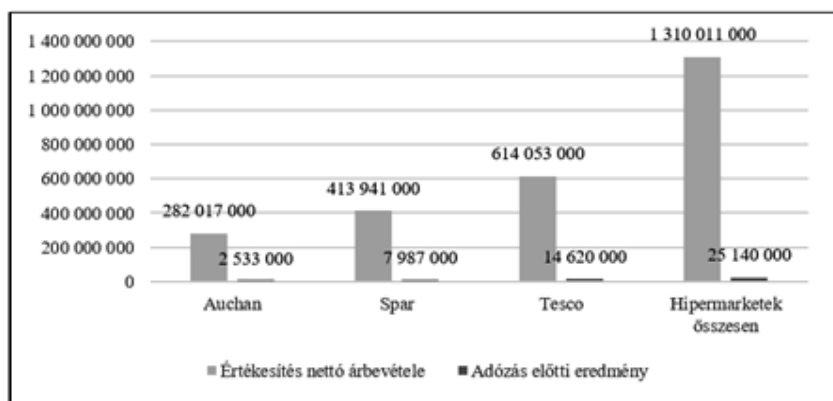
Forrás: Saját számítás a vizsgált vállalatok beszámolói alapján

3.2. Hipermarketek értékesítésének nettó árbevétele és adózás előtti eredménye 2015-ben

Ahogy a diszkonthálózatoknál, úgy a hipermarketeknél is növekedés figyelhető meg az árbevétel és az adózás előtti eredményeket tekintve. Az okok hasonlóak lehetnek, mint a diszkonthálózatok esetében, a növekedés mértéke árbevétel tekintetében viszont elmarad a diszkontokétól. A hipermarketek értékesítésének nettó árbevétele 2010-ben 1 200 milliárd Ft körüli volt, addig 2015-re mintegy 1310 milliárd Ft-ra növekedett. A hipermarketek az adózás előtti eredményüket a 2010-es –32,5 milliárd Ft-ról 25 140 000 ezer Ft-ra növelték (2. ábra). Kiemelkedő eredményt produkált a Tesco, árbevétele az összes árbevétel 46,87%-át, adózás előtti eredménye a hipermarket hálózatok összes adózás előtti eredményének 58,15%-át szolgáltatja.

2. ábra: Hipermarketek értékesítésének nettó árbevétele és adózás előtti eredménye 2015-ben (eFt)

Diagram 2.: Net sales and pre-tax profit of hypermarkets in 2015 (thousand HUF)



Forrás: Saját számítás a vizsgált vállalatok beszámolóí alapján

3.3. Diszkonthálózatok és hipermarketek jövedelmezőségelemzése

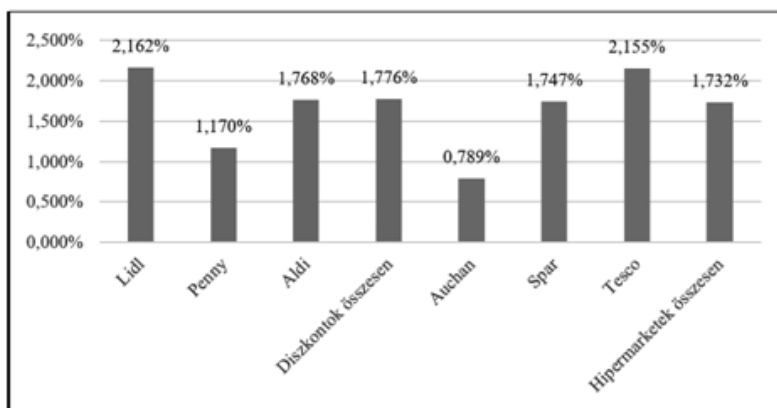
Szem előtt kell tartanunk, hogy a pontos előrejelzések és elemzések elvégzéséhez elengedhetetlen több pénzügyi mutatószám vizsgálata, hogy komplex, modellszerű képet kapjunk a vizsgált vállalkozásokról (Fenyves és munkatársai, 2014). A jövedelmezőség vizsgálat során mindig egy adott eredménykategória viszonyítása történik egy vetítési alapra, amely leggyakrabban az árbevétel, eszközök, vagy a saját tőke. Az így kiszámított mutatók között logikai összefüggéseket fedezhetünk fel.

3.3.1. Árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS)

Az árbevétel arányos jövedelmezőség számításánál az adózott eredményt osztottam az értékesítés nettó árbevételével. Az eredményeket összesítve a 3. ábra tartalmazza, ahol láthatjuk, hogy a diszkontok összesített ROS mutatója 2015-ben 1,776%, a hipermarketeké 1,732%. Ha visszatekintünk, 2010-ben a mutató értéke a diszkontoknál –4,5%, a hipermarketeknél –2,8% körüli értéket vett fel. A negatív ráták annak köszönhetőek, hogy az adózott eredmény a vizsgált időszakban negatív volt. Mind a két hálózat tekintetében növekedés figyelhető meg, és közel azonos a ROS mutató szerinti jövedelmezőségük. Mindkét esetben levonható tehát az a következtetés, hogy az árbevétel nyereségtartalma növekedett. Továbbá 2015-ben a pénzügyi műveletek és rendkívüli eredmények hatása miatt sem lett újra negatív a vállalkozás nettó profithányada. A 2010–2015-s intervallumon a forgalomnövekedésén kívül az ágazat vállalatainak költségszerkezeti és költségvolumenbeli átalakulásának is hozzá kellett járulnia a ROS mutató negatív tartományból pozitívba történő elmozdulásában, a hazai és globális keresletnövekedés mellett. Alapvetően a diszkontok és a hipermarketek nettó profitrátája még így is alacsony szintűnek tekinthető, a Lidl és Tesco jobb teljesítményt nyújt az azonos bolttípusban lévő vállalatoknál.

3. ábra: Diszkontok és hipermarketek árbevétel arányos jövedelmezősége 2015-ben (ROS)

Diagram 3.: Return on sales rate of Discounts and Hypermarkets in 2015 (ROS)



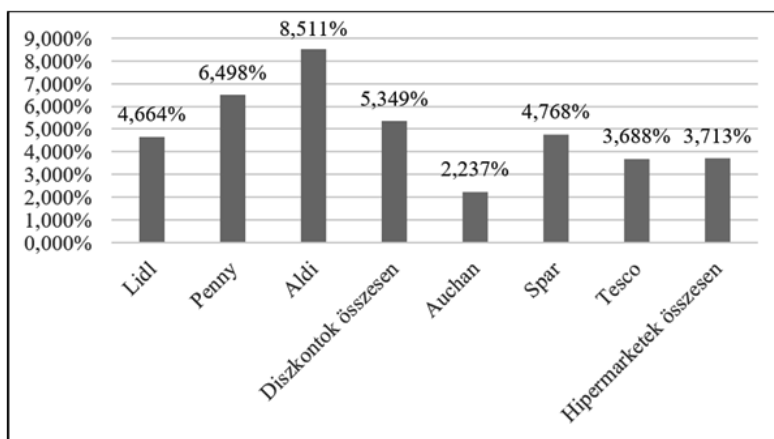
Forrás: Saját számítás a vizsgált vállalatok beszámolóí alapján

3.3.2. Eszközarányos jövedelmezőség (ROA)

Az eszközarányos jövedelmezőség számításánál az adózás előtti eredmény képezte a pénzügyi mutatószám számlálóját, az összes eszköz pedig a nevezőjét. Ez a mutató az eszközök jövedelemtermelő képességéről ad információt. A diszkontok tekintetében a mutató értéke 2015-ben 5,349%, a hipermarketeknél 3,713%. 2010-ben a diszkontok ROA mutatója -9% körül, a hipermarketeké -4% körül mozgott. Alapvetően a diszkontok értek el nagyobb elmozdulást pozitív irányban 2010–2015 között, továbbá a vizsgált időpontban is magasabb a mutató értéke, így elmondható, hogy az utóbbi 5 évet tekintve magasabb hozamot tudtak elérni az eszközeiken. Érdeemes kiemelni a diszkontok közül az Aldit (8,511%), a hipermarketek közül a Spart (4,768%), ugyanis 2015-ben ezek a vállalkozások használták a legjövedelmezőbbben az eszközeiket az egyes kategóriákban (4. ábra).

4. ábra: Diszkontok és hipermarketek eszközarányos jövedelmezősége 2015-ben (ROA)

Diagram 4.: Return on assets rate of discounts and hypermarkets 2015 (ROA)



Forrás: Saját számítás a vizsgált vállalatok beszámolóí alapján

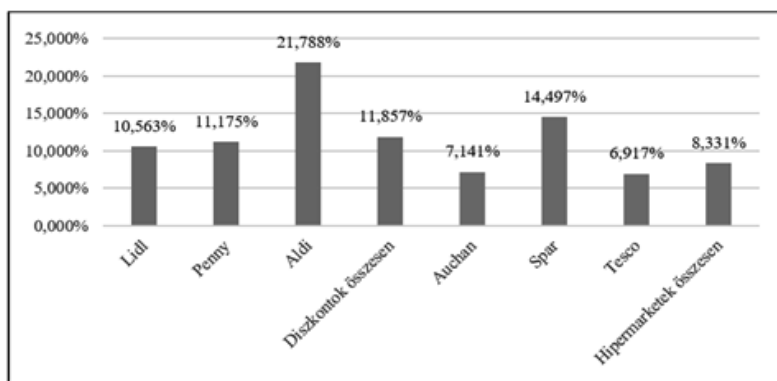
Az eszközarányos jövedelmezőség alakulását két tényező befolyásolhatja: az árbevétel arányos jövedelmezőség, és az eszközök forgási sebessége. E két mutató szorzata adja a ROA értékét. A ROS mutató értéke mind a két bolttípusnál szinte azonos, a diszkontoké mindössze 0,044%-al magasabb. Elmondható tehát, hogy a diszkontok tekintetében a magasabb eszközarányos jövedelmezőség annak köszönhető, hogy az eszközök forgási sebessége 2,486 volt, míg a hipermarketeknél csak 1,934.

3.3.3. Saját tőke arányos jövedelmezőség (ROE)

A saját tőke arányos jövedelmezőség számításánál az adózott eredmény képezte a pénzügyi mutatószám számlálóját, a saját tőke pedig a nevezőjét. Ez a mutató a részvényesek, tulajdonosok számára a legfontosabb, ugyanis arra a kérdésre ad választ, hogy a tulajdonosok által birtokolt tőke mekkora hozamot biztosít az egyéb gazdasági szereplők követeléseinek kielégítése után. Jankuné és munkatársai (2012) által készített tanulmányban ez a mutató nem került kiszámításra. 2015-ben a mutató értéke a diszkontoknál 11,857%, míg a hipermarketeké 8,331%. Az egyes bolttípusoknál a legjobban teljesítő az Aldi 21,788%-kal és a Spar 14,497%-os értékkel (5. ábra). Fontos kiemelni, hogy ahogyan az eszközarányos, úgy a saját tőke arányos jövedelmezőség is felbontható két, a mutató alakulását befolyásoló tényező szorzatára, amelyek: a ROS és a saját tőke forgási sebessége. A ROS szinte megegyezik a két csoportnál, így a saját tőke forgási sebessége miatt lett magasabb a ROE mutató értéke a diszkontoknál, ami 2015-ben 6,674-es értéket vett fel. A hipermarketeknél a saját tőke forgási sebessége mindössze 4,810 volt.

5. ábra: Diszkontok és hipermarketek saját tőke arányos jövedelmezősége 2015-ben (ROE)

Diagram 5.: Return on equity rate of discounts and hypermarkets 2015 (ROE)



Forrás: Saját számítás a vizsgált vállalatok beszámolói alapján

3.4. Diszkontok és hipermarketek termelékenységének és hatékonyságának elemzése

3.4.1. Bruttó és nettó termelési érték, valamint a hozzáadott érték alakulása

A bruttó termelési és nettó termelési értéket az árbevételből vezetjük le. A bruttó termelési érték tartalmazza a vállalat által előállított, de piacra nem került javakat, a saját termelésű eszközök aktivált értékét és a saját termelésű készletek állományváltozását, de nem tartalmazza az eladott áruk beszerzési értékét az eladott szolgáltatások értékét. 2010-hez

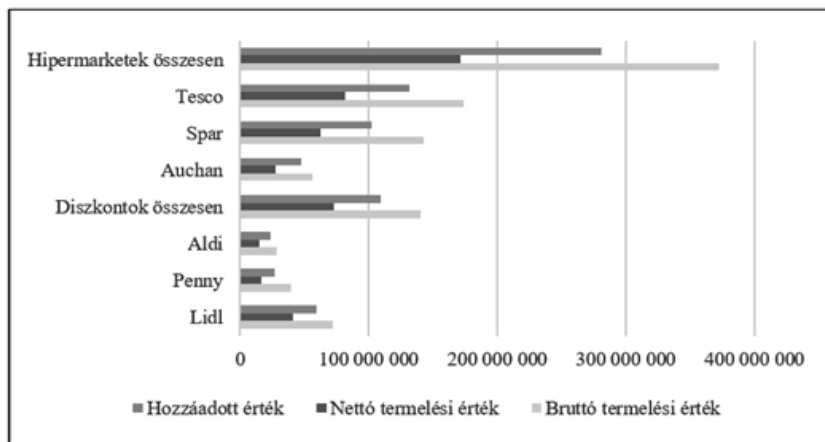
képest a diszkontok 2015-ben megkétszerezték a bruttó termelési értéküket, míg a hipermarketek 72 212 000 ezer Ft-tal növelték, így elérve a 140 148 777 ezer Ft-os és a 372 212 000 ezer Ft-os teljesítményt. A legjobb teljesítményt a diszkontoknál Lidl érte el 71 835 000 ezer Ft-tal, a hipermarketeknél pedig a Tesco 173 571 000 ezer Ft-tal (6. ábra).

2015-re vonatkozóan kiszámítottam továbbá a nettó termelési értéket (6. ábra). A nettó termelési értéket közvetlenül a bruttó termelési értékből vezettem le, levonva az anyagköltséget, igénybe vett szolgáltatások értékét és az értékcsökkenési leírást. A nettó termelési érték a vállalkozások által létrehozott új értéket számszerűsíti, másképpen fogalmazva a vállalkozás nemzeti jövedelemhez való hozzájárulását. A 6. ábrán jól látható, hogy a hipermarketeknél a nettó termelési érték 171 802 000 ezer Ft, a diszkontoknál pedig 72 729 665 ezer Ft.

A hozzáadott érték a nettó termelési érték, az adózott eredmény és az értékcsökkenési leírás összegeként állapítható meg, amelyet szintén a 6. ábra tartalmaz. Mivel a hozzáadott érték vállalati szinten, a nemzetgazdasági szinten alkalmazott bruttó hazai terméknek feleltethető meg, így a diszkontok 109 573 339 ezer Ft-tal, a hipermarketek pedig 281 084 000 ezer Ft-tal járultak hozzá a magyarországi GDP-hez 2015-ben.

6. ábra: Bruttó termelési-, nettó termelési-, hozzáadott érték 2015-ben (eFt)

Diagram 6.: Gross production-, net production-, added value in 2015 (thousand HUF)



Forrás: Saját számítás a vizsgált vállalatok beszámolóí alapján

3.4.2. Élőmunka hatékonyság; egy főre jutó bruttó és nettó termelési érték, továbbá hozzáadott érték alakulása

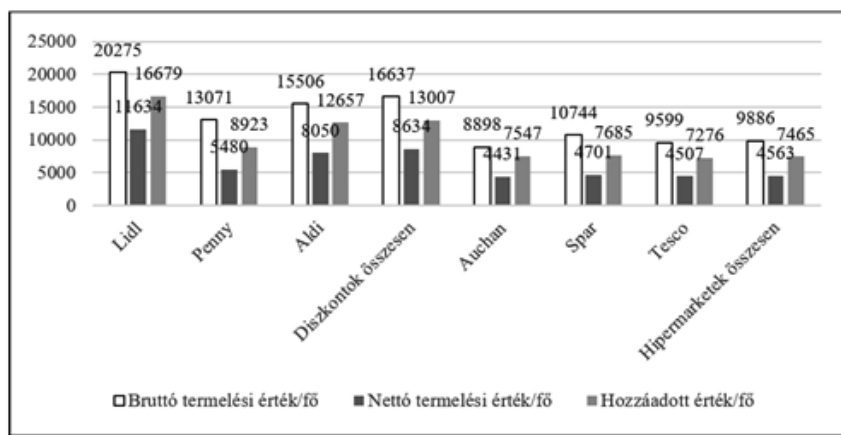
Az élőmunka hatékonyság mérésére leggyakrabban az egy főre jutó bruttó és nettó termelési érték és az egy főre jutó hozzáadott érték mutatókat alkalmazzák. Mivel a diszkontok és a hipermarketek eltérő eszközállománnyal, kapacitással, és értékesítési csatornákkal rendelkeznek, így az abszolút számok alkalmasak lehetnek az egyes típusokon belüli összehasonlításra, de a két típus közötti termelékenységi és hatékonysági összehasonlításnál a származtatott relatív mutatószámok alkalmazása célszerű.

Az abszolút összehasonlításban a hipermarketek jobban szerepeltek, ezzel szemben az élőmunka hatékonysági mutatók kiszámításakor minden esetben a diszkontok produkáltak jobb eredményeket. A hipermarketeknél viszonylag kiegyenlített az egyes mutatók értéke,

a diszkontoknál viszont kiemelkedő teljesítményt nyújtott 2015-ben a Lidl, ahol a bruttó termelési érték 20 275 ezer Ft/fő, a nettó termelési érték 11 634 ezer Ft/fő, a hozzáadott érték pedig 16 679 ezer Ft/fő (8. ábra). Míg 2010-ben a diszkontok 10 000 ezer Ft/fő, addig a hipermarketek 7 500 ezer Ft/fő bruttó termelési értéket tudtak produkálni, addig 2015-re 16 637 ezer Ft/fő és 9 886 ezer Ft/főre növekedett az élőmunka felhasználás hatékonysága. Mind a két bolttípusnál javultak a mutatók értékei, de a diszkontoknál a javulás mértéke magasabb (7. ábra).

7. ábra: Élőmunka hatékonyság; egy főre jutó bruttó termelési-, nettó termelési-, hozzáadott érték 2015-ben (eFt/fő)

Diagram 7.: Live work efficiency; gross production-, net production-, added value per capita in 2015 (thousand HUF/person)



Forrás: Saját számítás a vizsgált vállalatok beszámolóí alapján

3.4.3. Diszkonthálózatok és hipermarketek komplex hatékonyságának alakulása

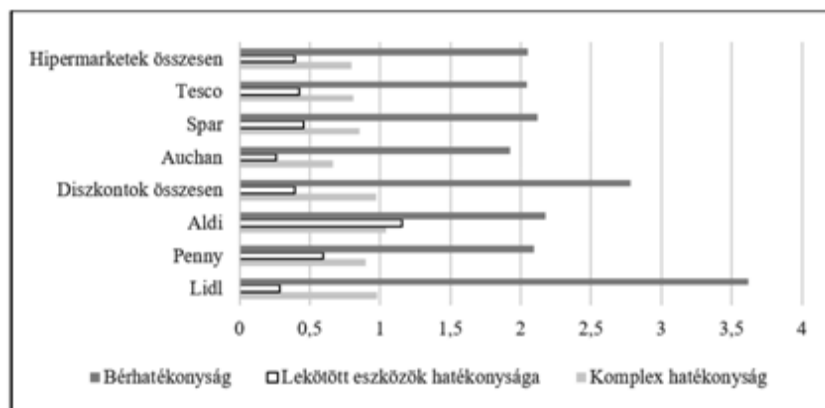
A komplex hatékonysági mutató arra ad választ, hogy vállalatok hogyan gazdálkodnak együttesen a lekötött eszközeikkel és milyen mértékű a bérhatékonyság. A mutató számlálójában a nettó termelési érték, nevezőjében a lekötött eszközök és a bérköltség található 0,15 és 1,8 hozamelvárás koefficienssel korrigálva. Másképpen fogalmazva milyen nettó termelési értéket ér el a vállalat a fent említett erőforrások felhasználásával. A mutató értéke 1-nél elfogadható, 1 fölött pedig jónak tekinthető. Ahogyan a 8. ábra is mutatja, a vizsgált vállalatok közül kizárólag az Aldi tudott 2015-ben 1,044 értéket elérni, illetve a Lidl 0,98-at. A diszkontláncok hatékonysága összegezve 0,972, a hipermarketeké 0,794, ahol a legmagasabb értéket a Spar érte el (0,85).

Ezen a ponton érdemes figyelmet fordítani a parciális hatékonysági mutatókra: a diszkontok lekötött eszköz hatékonysága 0,394, bérhatékonysága 2,777, a hipermarketeké 0,394 és 2,051.

Bérhatékonyságban kiemelkedő teljesítményt nyújt a Lidl 3,617 értékkel, a lekötött eszköz hatékonysága pedig 1,154 értékkel az Aldinak a legmagasabb. Főként ennek a két tényezőnek köszönhetően teljesítenek jobban a diszkontok a hipermarketeknél, mivel a lekötött eszköz hatékonyságuk ezredre megegyezik.

8. ábra: Komplex-, lekötött eszköz-, bérhatékonyság 2015-ben

Diagram 8.: Complex-, committed assets-, wage cost efficiency in 2015



Forrás: Saját számítás a vizsgált vállalatok beszámolóí alapján szerkesztés

5. Összefoglalás, következtetések, javaslatok

Összefoglalva az eredményeket megállapítható, hogy a diszkontok és a hipermarketek teljesítménye a 2010–2015-ös intervallumon minden vizsgált mutató értéke szerint javult. Ez több tényező együttes hatására vezethető vissza. Kulcstényező az egy főre jutó reálkereset folyamatos növekedése, továbbá a munkanélküliség folyamatos csökkenése. Másrészt a mérsékelt inflációs környezet, továbbá a háztartások óvatossági megfontolásai enyhültek, ami hozzájárult az élelmiszer kiskereskedelmi forgalom növekedéséhez.

2010-ben a diszkontok és a hipermarketek adózás előtti eredménye is negatív tartományban mozgott, de 2015-re mind a két bolttípus jövedelmezőbben működött. Mindkét esetben levonható tehát az a következtetés, hogy az árbevétel nyereségtartalma növekedett. Továbbá 2015-ben a pénzügyi műveletek és rendkívüli eredmények hatása miatt sem lett újra negatív a vállalkozás nettó profithányada.

A jövedelmezőségi mutatókat tekintve 2010-hez képest 2015-ben javulást tapasztalhatunk. A ROS mutató tekintetében a vállalatok nem értek el kiemelkedően magas eredményt, bolttípusonkénti eredményük megegyezik. A ROA és a ROE mutatónál viszont a diszkontok jobb eredményeket produkáltak. Ez a saját tőke és az eszközök forgási sebességének köszönhető. Az élőmunka hatékonyság tekintetében a hipermarketek közel azonos, a diszkontok közül a Lidl és az Aldi nyújtott kiemelkedő teljesítményt.

A komplex hatékonysági mutató kapcsán szintén kiemelkedő teljesítményt nyújtott diszkontok közül a Lidl és az Aldi. Ezt alátámasztja a parciális a hatékonyság vizsgálata, ahol a Lidl bérhatékonysága, és az Aldi lekötött eszköz hatékonysága járult hozzá legnagyobb mértékben a diszkontok összesített hatékonyságának alakulásához.

Az eredmények alapján levonható az a következtetés, hogy a diszkontok jövedelmezősége, termelékenység, és hatékonysága a megelőző, és a vizsgált időszakban nagyobb mértékben növekedett a hipermarketekénél. A hipermarketek számára javasolt a működés hatékonyabbá tétele és a lekötött eszközökön és főként humán erőforrás gazdálkodás területén, ugyanis a diszkontok itt jóval jobb teljesítményt nyújtanak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Agárdi I.–Bauer A. (2000): Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállaltcsoportok Magyarországon *Marketing & Menedzsment*, XXXIV. évfolyam, 2000/3. sz., pp. 8–14.
- Anthony R. A.–Govindarajan V. (2013): *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem Kiadó p. 138–502.
- Bács Z.–Lukács J.–Túróczy I.–Zéman Z. (2016): A pénzügyi kimutatásokból számítható mutatószámok korlátai. *Controller Info* IV. évf. 2016. 2. szám Budapest p. 97.
- Böcskei E.–Bács Z.–Fenyves V.–Tarnóczy T. (2015a): Kockázati tényezők lehetséges előrejelzése, a gazdálkodás felelősségének kérdése a számviteli beszámolóból nyerhető adatok tükrében. *Controller Info* 2015/3: pp. 7–14. (2015).
- Fenyves V.–Tarnóczy T.–Bács Z. (2016): Az Észak-Alföldi régió élelmiszer jellegű vegyes bolti kiskereskedelmi tevékenység végző vállalkozásainak elemzése. *Közép-Európai Közlemények* 2016/3:(34) pp. 165–183. (2016).
- Fenyves V.–Tarnóczy T.–Vörös P. (2014): Financial indicators in managerial decision-making *Annals of The University of Oradea Economic Science* 23:(1) Oradea p. 894.
- Jankuné Kürthy Gy.–Stauder M.–Györe D. (2012): Az élelmiszer-kereskedelem termelékenysége és jövedelmezősége *Agrárgazdasági Kutatóintézet*. Budapest. ISBN 978-963-491-582-9, pp. 74–82.
- Kiss A.–Dékán Tamásné Orbán I. (2015): The 'EPS' of the IFRS as a benchmark of corporate performance *Annals Of The University Of Oradea Economic Science* 1.: pp. 944–948.
- Koleva B.–Gjorgieva-Trajkovska O. (2016): Accountancy planning and control – a necessity of management process. *Management and Education* VOL. XII. (1) 2016 p. 10–12
- Maczó K.–Horváth E.-né (2001): *Controlling a gyakorlatban*. Verlag Dashöfer Szakkönyvtár pp. 586–587.
- Méhesné B. Sz. (2017): Logisztikai controlling egy elektronikai vállalatnál. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* IX. évfolyam 2. szám No. 28. p. 43.
- Pálfy A. (2006): A controlling jövője, avagy a profit a részletekben rejlik. *Közgazdász Fórum* 9. évf. 7. sz. pp. 35–37.
- Polereczki Zs.–Szigeti O. (2009): A hazai élelmiszer-kiskereskedelem elvárásai és a kisvállalkozások teljesítőképessége *Élelmiszeripar, LXIII. évfolyam*, 5. sz., 145–153. pp.
- Popp J.–Juhász A. (2011): Az élelmiszerlánc szereplői közötti kapcsolatok hazánkban. *Gazdálkodás* 55. évfolyam, 1. szám, 8–18. pp.
- Szóka K. (2007): A kisvállalatok controlling lehetőségei, pp. 284–299. In: II. KHEOPS Tudományos Konferencia. „(Világ)gazdaságunk Aktuális Kérdései”, PhD-hallgatók és kutatók tudományos fóruma, (Szerk. Svéhlik Csaba). Előadástankönyv, KHEOPS Automobil-Kutató Kft., Mór, pp. 556, (ISBN 978-963-87553-0-8)
- Tarnóczy T.–Fenyves V. (2010): A kockázatkezelésről controllereknek. *A Controller: A Gyakorló Controllerek Szakmai Tájékoztatója* 6:(10) pp. 7–10.

THE WEIGHT OF STAKEHOLDERS ON GAMBLING – IN THE LIGHT OF AN INDUSTRY-SPECIFIC CSR MEASUREMENT TOOL

NORBERT KATONA PHD-student

University of Debrecen, Ihrig Károly Doctoral School

ABSTRACT

Based on former research, a specifically designed international CSR measurement tool intended for gambling service providers has been devised by a group of researchers including the author of this study. The complex tool, being part of a series of researches and consisting of 86 questions, was first tested in Hungary and then in other four European countries (Sweden, Spain, Italy, and Croatia) by involving expert groups of state-owned gambling service providers and companies entitled to provide gambling services. In this study, the author examines the weight of stakeholders according to 11+1 dimensions, aspects, and the contents of the questions contained in the measurement tool, which is thus made suitable for international comparison. The study investigates the weight of the five gambling service providers through a desk research of their commercially sensitive data within the frame of the measurement tool and in their general CSR activities. This two-stage analysis has clearly shown that the primary guiding principles in the CSR activities of the five gambling service providers are responsible management of gambling services and certain groups of society and players. The comparative analysis of the companies' CSR campaigns aimed at engaging stakeholders revealed differences both in their approach and best practices, however, it did not verify any correlation between geographical location and the attitude towards responsibility. Nevertheless, the analysis managed to demonstrate yet again the need for the active shaping of the regulatory environment in order to regulate the conduct of the involved parties and facilitate differentiated business value creation.

1. Academic and Research History of the Interrelations between Stakeholders and Performance Evaluation in CSR

The essence of any theory on CSR and the practice based on it is to minimise harm on society caused by the company's commercial and economic activities and to maximise the welfare of society (Lindorff et al 2012). Correspondingly, Győri discusses value-based management in her dissertation, which surpasses the mandatory activities of CSR. She outlines such an alternative approach in which the essential ethical principles, particularly the conscious and meticulous consideration of the interests of stakeholders, are applied in the general operation of a company and not only in maximising its profit (Győri 2011). Relating to stakeholders, Braun (2013) claims that CSR is a certain kind of framework in which the aspects of content are generally predominant, therefore the prerequisite of responsible management of a company lies in the „democracy of stakeholders”. Among the numerous methods for the classification of stake-

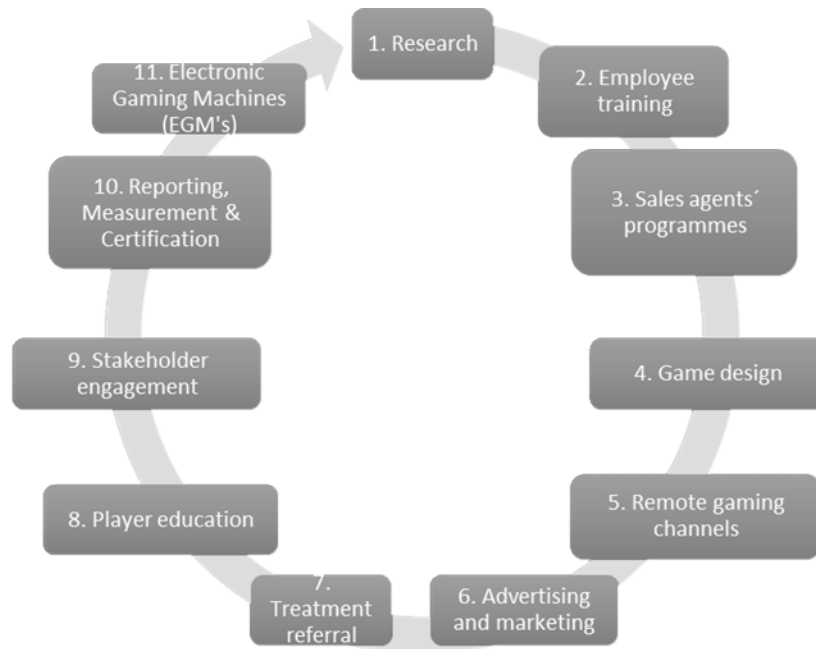
holders in academic literature it is that of the well-known approach by Radácsi (1997) which is applied in this study. Besides the classification, however, it is clearly the interests and expectations of stakeholders which take centre stage in research and business (Boda et al 2013).

The analysis of stakeholder management and the roles of stakeholders is present in the scientific and business exchanges in Hungary as well. The latest researches have unveiled the following universal findings; (1.) The interpretation of CSR is still very diverse. There are several best practices applied by companies relating to their CSR campaigns including their target audience, arrangement, internal and external communication, and incentives (Csapóné, 2016); (2) Corporate governance is managed by the leader (Benedek and Takácsné 2016); (3.) Besides the aspects of leadership, the most frequently researched fields include the relationship between stakeholders and the SME sector (Saáry 2016) – which confirms that the majority of small and medium-sized enterprises have abandoned the traditional approach to CSR that only focuses on their ownership interests (Benedek and Takácsné, 2016); (4.) The analyses have revealed the considerable importance of employees and those CSR activities that improved the competitiveness of the company (Csapóné 2016); (5.) The growing importance of consumers provides new perspectives and dimensions for the management of enterprises, especially due to the fact that the consumers' rejective attitude or hostile behaviour could have a huge impact on any companies' commercial activities as it has been proven by various cases (Jakopánecz 2015). Based on international research it may also be claimed that corporate social responsibility highly affects both the internal (employees) and external (consumers, suppliers, investors) groups of enterprises (Choong-Ki et al 2013; Groening and Kanuri 2013). Nevertheless, the commercial and scientific need for CSR has always been concerned with the measurement of value-creating activities, rather than regarding the activities or stakeholders for their own sake (Van Oosterhout and Heugens 2006).

The industry-specific approach of CSR is justified and widespread in the field of science, legislation, and commerce as well. The so-called “stigmatised” or alternatively known as “bad”, that is, “harmful”, industries have been distinguished (Baumberg 2014). The tobacco industry, gambling industry, production and trade of alcohol and other spirits, arms manufacturing, production of cement and most recently, industrial biotechnology are all considered to be such harmful industries in academic literature (Ye Cai et al 2012). The justified negative effect on society presented by the industry this study focuses on is addiction to gambling (Hancock et al 2008). In case the gambling industry is unregulated or underregulated, addiction to gambling poses verifiable societal and psychic risks (Tessényi 2012), therefore the responsible provision of gambling services may be considered a distinctively important factor in CSR. It is worth-mentioning that there is no internationally coordinated regulation on gambling – frameworks for operation range from liberalised markets to completely controlled monopolies worldwide (Europe Economics 2004). In case gambling service providers would like to have their responsible activities qualified internationally, it is the European Lotteries (EL) standards they can turn to. The role of EL is a certain kind of coordination and representation of state-owned gambling service providers within Europe. The organisation is committed to collecting and disseminating best practices related to

Responsible Gaming. The latest edition of the EL standards contains the up-to-date classification of the 11 main items (shown in *Figure 1*) according to which the qualifying process and auditing are conducted to certify responsible gaming.

Figure 1.: The Certification Framework of European Lotteries



Source: Katona and Tessényi 2015

The extended set of standards comprising 11 chapters reflect the dynamically changing regulatory environment and underline the prominent role of the criteria under which slot machines may be operated, also emphasizing that they are highly addictive and psychologically harmful (Tessényi 2013). The aim of my former research conducted with Judit Tessényi (Tessényi and Katona 2017) was to devise such an industry-specific CSR measurement tool that relies on the principles of the EL standards and is suitable for comparing the performance of the participants of the gambling industry internationally. The series of researches have resulted in the making of an industry-specific self-assessment CSR tool subsequent to four published and tested stages; the tool was first tested in Hungary and then in five European countries (Sweden, Spain, Italy, Croatia, and Hungary) by involving expert groups of state-owned gambling service providers and companies entitled to provide gambling services in order to further develop it by considering results and feedback. Following the analysis of the findings it became clear that the finding mentioned above secondly (2) will determine the framework for making the industry-specific self-assessment tool suitable for international comparison, whereas the finding mentioned above thirdly (3) will be the one that constrains the comparison between the countries as it provides information about the national characteristics of CSR in each country.

2. Hypotheses and the Sample of the Study

This study examines the weight of stakeholders in the general CSR activities of five European (Swedish, Spanish, Italian, Croatian, and Hungarian) gambling service providers through analysing their data in the CSR measurement tool according to its 11+1 dimensions, aspects, and contents. The tool has been devised and tested to make it suitable for international comparison. Furthermore, a desk research of data regarding the gambling service providers has also been conducted. Prior to analysis, I suggested the following hypotheses based on academic literature and my expert knowledge:

- a) Hypothesis 1 (hereafter: H1): Of all stakeholders, it is the players, society, and regulatory bodies (authorities) that play prominent roles in the CSR activities of the five European gambling service providers.
- b) Hypothesis 2 (hereafter: H2): A specific field of CSR, responsible gaming, is of high significance in the activities of the five gambling service providers.
- c) Hypothesis 3 (hereafter: H3): The corporate strategy focuses on responsibility explicitly and considers „vulnerable” players of great importance.
- d) Hypothesis 4 (hereafter: H4): The priorities in the treatment of stakeholders show regional differences within Europe.
- e) Aim 1 (hereafter: A1): As a general “soft” aim, I aspire to get an overview of how actively European gambling service providers relate to the various groups of stakeholders.

The research involves those substantial European participants which are awarded the concession for the provision of gambling services and had been referred to above as those involved in the development of the measurement tool. The purpose of this research was to facilitate further testing of the CSR measurement tool and enable it to be used for benchmarking to show the differences between the providers regarding their revenue, legislation, and culture. Figure 2. provides an overview of the corporations taking part in the research. A more detailed version of this figure, which also features data on market size, is contained in the 2017 edition of the study referred to earlier in this text (Tessényi and Katona 2017).

Figure 2.: The Features of Gambling Service Providers Involved in the Research

Corporate Features	Corporate Data				
Name of Corporation	Szerencsejáték Zrt.	Sveska Spel	Sisal	ONCE	Hrvatska Lutrija
Year of Establishment	1991	1934	1946	1938	1973
Seat	Budapest	Gotland	Milan	Madrid	Zagreb
Area of Operation	Hungary	Sweden	Italy	Spain	Croatia

Source: Own Compilation, based on Tessényi and Katona 2017

3. Evaluation Methodology and the Findings of Research

This study features two research methods in order to analyse the hypotheses and aim presented above; (i) firstly, the weight assigned to certain items by the stakeholders was analysed in the tool itself, then it was examined how these items were incorporated in their CSR activities; (ii) secondly, the overall picture and patterns were arranged according to the gambling service providers. The first part of the study was based on means of descriptive statistics, whereas the second was largely dependent on logical and systematic classification of groups. It was the data related to the five European gambling service providers collected in 2015 involving expert groups which was used throughout the analysis. The low number of elements neither made it possible nor required the application of any specialised statistical software designed to examine complex datasets, however, as I was considering the appropriate methodology I had to take into consideration the following factors; a certain proportion of the available data was of quantitative nature (number of answers, parameters of assigned weights, and the presence of activities), whereas the other one contained qualitative data (relation between chapters, questions, and stakeholders; links between questions and content). Accordingly, I applied mixed methods in my research which has already been validated through the sociological studies conducted by Creswell (2007). As for my approach to assessment, I would like to note that the analyses of the pragmatic hypotheses (H1, H2, and H3) partly focusing on the tool are performed in the first stage of the study, whereas the interpretation of the more abstract H4 and A1 enabling a European level generalisation is carried out as part of the examination indicated in the second stage. The findings of the analyses are invariably presented at such an aggregate and abstract level that they may not influence either the business reputation or good repute of any of the corporations involved in the study.

3.1. The Findings of Descriptive Statistics

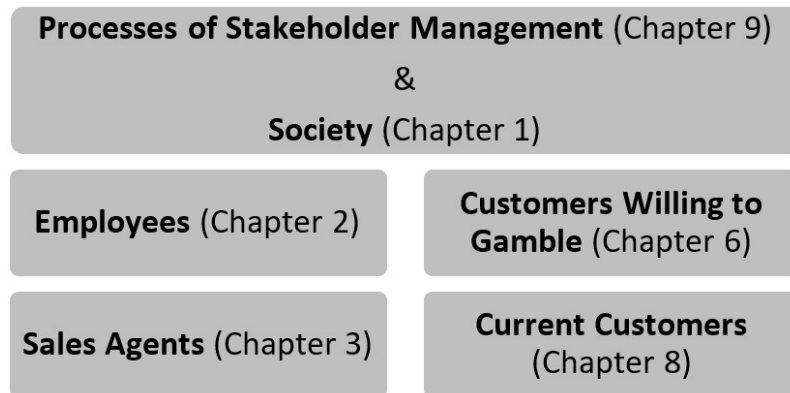
Firstly, I endeavoured to link the examined fields to stakeholder groups in the assessment of the findings. As a result, it was revealed that besides the chapter specifically relating to stakeholders (Chapter 9) there are further five – altogether six – chapters of eleven that may be directly related to a certain stakeholder group. They are as follows:

- The questions contained in Chapter 1 (Research) relate to the sociological impact (vulnerable groups, gambling addicts) of gambling service providers and form the basis of the research.
- Chapter 2 (Employee Training) pertains to the employees and their engagement.
- Chapter 3 (Sales Agents' Programmes) surveys the programmes and activities directly linked to employees working in sales.
- Chapter 6 (Advertising and Marketing) examines the advertising processes and activities of the corporations, thus ultimately, all the people who do not reject gambling are related to this chapter.
- Chapter 8 (Player Education) – as its name suggests – targets players and pertains to their education.

- As for the structure of the tool, it is apparent that 21 questions contained in Chapter 9 (Stakeholder Engagement) relate directly to stakeholders and their engagement. The number of questions pertaining to stakeholder management is high per se, amounting to almost one-fifth of all questions.

The hierarchy and connectedness of chapters and stakeholders may be seen in Figure 3, below.

Figure 3.: The Hierarchy and Connectedness of Chapters and Stakeholders



Source: Own Compilation 2017.

Through the substantive assessment of questions pertaining to stakeholders it becomes clear that all the chapters incorporated in the study approach stakeholders and the activities of corporations from the practical side of responsible gaming – that is, they relate to the external, harmful repercussions (effects) of their activities on society. However, the thematic evaluation reveals that corporations assigned different levels of weight to certain questions and target audience, therefore the strategic planning and implementation of their CSR activities are partially divergent.

3.2. Specific Findings Facilitating Abstractions on European Level

This chapter contains a summary of those classified findings that facilitate making generally valid statements about the weight of stakeholders on the gambling industry within Europe. In order to do so, I firstly give an account of which chapters in the measurement tool received a large number of answers by only a single stakeholder or were answered by most of the stakeholders. On the one hand, the assessment was made according to the multiplicity of responses given, and on the other hand, it was based on the contents of the answers – that is, according to the assigned weights. Provided that a question was not answered by a stakeholder, it means that the certain process is not part of its activities, whereas in case a question regarding a certain existing process was assigned low weight in its response, it means that the particular activity does not have significant added value within the frame of that organisation. Furthermore, the latter case also means that concerning a stakeholder’s practices, and supposing that the stakeholder conducts its strategy making process consistently, the strategic or tactical

value of a certain item is of low value within its target system. The assessment is presented in the sequence of the chapters contained in Figure 3.

With regard to Chapter 9 (Stakeholder Engagement), the following pattern emerges: there were only 3 instances of 21 questions when a response was not given by a provider meaning that it did not have the particular process in progress at the time of self-assessment. It was the Croatian gambling service provider that possessed the most existing processes, namely, 18 of 21. The Swedish and the Italian providers may also be classified together with the Croatian one as they also responded 17 questions, however, it must be noted that the Italian corporation assigned very low weight to questions concerning its suppliers. Based on the number of questions answered, it is the Spanish (16 responses) and the Hungarian (11 responses) providers that gave the fewest answers. The Spanish corporation assigned extremely low weight to the efficient communication channels designed to handle customer feedback. The questions incorporated in Chapter 1 (Research) are aimed at assessing the sociological impact (vulnerable groups, gambling addicts) of gambling service providers and form the basis of the study. There was only 1 unanswered question of 7 by certain providers. The Swedish and the Croatian gambling service providers answered all the questions and considered all of them significant. The Swedish provider assigned a weight of 4,85 to each and every question, whereas the Croatian one assigned lower weight to those high-risk products that are managed by a third party. The Spanish and Hungarian providers both gave responses to 6 questions without answering the question regarding high-risk products managed by a third party. The answers and the weightings of the Italian provider do not show any extremities from the statistical point of view. Chapter 2 (Employee Training) pertains to the employees and their engagement. There were 3 questions of 86 that related to this chapter. By assessing the answers it became clear that there was no universal conclusion to be drawn. There were 2 questions that were left unanswered by certain providers. The questions were concerned with the involvement of employees in strategic planning and potential anti-corruption courses. The items of Chapter 3 specifically relate to the assessment of programmes and activities aimed at employees working in sales. There are 5 questions in the measurement tool that survey this field. There were 2 instances in which no answers were given by certain providers. One of these questions was a hypothetical one regarding the information provided by sales agents about the possibility of self-exclusion from gambling. In case the respondents are classified according to the number of answers given, it is the Swedish and Croatian providers who top the list as they left no questions unanswered, thus claiming that they had all the requested processes in progress. Nevertheless, there are differences in their weightings; the Swedish provider assigned lower weight to responsible gaming regarding its daily activities, whereas the Croatian experts acted likewise concerning the handling of new sales agents and the regular supervision of programmes aimed at sales agents. According to the responses, the Hungarian and Spanish providers were classified in the same group, however, the former assigned significantly lower weight (3,25) to each question, and the latter assigned an average of 4,12 weight to the questions in this chapter. The Italian gambling service provider did not answer 2 of the questions, which means that it did not have those processes in progress partially either. Chapter 6 assesses the advertising processes and activities of the corporations, thus

ultimately, all the people who do not reject gambling are related to this chapter. There was only 1 question in a total of 7 that was left unanswered. It must be noted that this chapter showed the most unified pattern – there were four providers that answered all the questions, including the Swedish, Italian, Hungarian, and Spanish respondents as well. As for the Croatian corporation, they responded to 6 questions and assigned an average of significantly high (4,85) weight to their existing processes. Chapter 8 targets existing players and pertains to their education. All the 7 questions were answered regarding this chapter, therefore it may be claimed that an almost unanimous position was reached. There were some differences in the assigned weights though, and some respondents gave unexpected answers. Based on the responses it may be claimed that the highest weight on average was assigned by the Swedish provider, whereas the Croatian and Spanish experts had identical weightings (4,85) regarding the questions in this chapter. The Hungarian and Italian respondents assigned lower weight (4,43) to the questions on average.

The quantitative and qualitative formations of groups based on the results above reveal that the Swedish gambling service provider leads all classifications – regarding both the number of responses and the rate of assigned weights. In 5 instances the Croatian corporation has similar results, whereas the further respondents do not tend to show systematic similarities concerning the dimensions analysed above. There were two chapters in which the responses were somewhat unanimous; one of them regarded advertising (Chapter 6) and the other related to the education of existing players (Chapter 8). These fields are clearly regulated by industry-specific laws – the education of existing players and the protection of vulnerable target audiences are high-priority issues in responsible gaming and are part of the fundamental principles of CSR activities in the gambling industry. Accordingly, the regulations on advertising and communication concerning gambling have been clearly defined and can be readily enforced.

4. Conclusions

The conclusions are presented below in accordance with the hypotheses (H1-H4) and the aim (A1) suggested earlier:

- H1: Of all stakeholders, it is the players, society, and regulatory bodies (authorities) that play prominent roles in the CSR activities of the five European gambling service providers.

Assessment: Partially verified – the considerable attention paid to (existing) customers and the society is palpable, however, the regulatory bodies are not present in the processes and activities explicitly. Nevertheless, their regulatory power and significance are clearly demonstrated by the two unanimously evaluated chapters (Advertising and the Handling of Existing Players) by the respondents.

- H2: A specific field of CSR, responsible gaming, is of high significance in the activities of the five gambling service providers.

Assessment: Verified – responsible gaming is clearly present in the measurement tool as a high-priority guiding principle, however, the rate of its practical weight is not unanimous as it may be seen from the qualitative analyses of the questions.

- H3: The corporate strategy focuses on responsibility explicitly and considers „vulnerable” players of great importance.
Assessment: Verified – the treatment of vulnerable players, which may be considered the essence of gambling-specific CSR activities, is undoubtedly present in the corporate social responsibility of the gambling service providers included in this study.
- H4 and A1 merged: The priorities in the treatment of stakeholders show regional differences within Europe. Likewise, there are differences between geographical locations in Europe as of how actively gambling service providers relate to the various groups of stakeholders.
Assessment: Unverified – in the majority of the cases the Swedish and the Croatian gambling service providers were classified in the same group based on their responses, which suggests that regional differences may not be considered the basis of group formation.

In the evaluation of the findings I suggest to take the following limiting factor into consideration: the responses were given by the expert groups of the gambling service providers by self-assessment, thus they were not influenced by the answers given by the other respondents when forming their opinion. It must also be noted that almost a quarter of all European gambling service providers was involved in this examination, and they provided their feedback in 2015 in order to be used in the testing phase of the measurement tool. In order to handle their commercially sensitive data and further information confidentially, the findings of the study are published at an aggregate and abstract level, but I still believe that the scientific applicability of the study is not distorted by this fact. The present study has proven that the industry-specific CSR measurement tool has a stable and reliable framework of questions, verified the strengths of the gambling industry leader Swedish service provider, and shed light again on the fact that the regulatory environment and its active shaping may prove to be an efficient means of regulating the conduct of the involved parties and facilitating differentiated business value creation. Thus, the findings of the study underline the validity and timeliness of the approach proposed by Meyer (2015) regarding the management of the regulatory environment.

BIBLIOGRAPHY

- Baumberg (2014): Corporate Social Responsibility, Technical report. Addiction and Lifestyles in Contemporary Europe: Reframing Addictions Project; Downloaded from: <https://kar.kent.ac.uk/55684/>; Date of access: 30 April 2017.
- Benedek and Takácsné (2016): A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. In = Vezetéstudomány/Budapest Management Review 47.1 (2016): pp. 58–67.
- Boda et al. (2013): Gazdasági etika. Corvinus University of Budapest/ Business Ethics Center; Downloaded from: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2318/1/Gazdasagi_etika.pdf; Date of access: 30 April 2017.
- Braun (2013): A vállalatok politikája – vállalati közösségek es a vállalati stratégia jövője. In = Vezetéstudomány, 44/1. pp. 18–28.

- Choong-Ki et al. (2012): The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. In = *International Journal of Hospitality Management*, Volume 33, June 2013, pp. 406–415.
- Creswell (2007): *Designing and conducting mixed methods research*; pp. 53–106.
- Csapóné (2016): Fókuszban az alkalmazottak. In = *Studia Mundi – Economica*, Vol. 3. No. 1.(2016), pp. 26–39. Europe Economics (2004): The Case for a Single European Gambling Market; Downloaded from: http://www.europe-economics.com/publications/euro_gambling_2004.pdf; Date of access: 8 July 2016.
- Groening and Kanuri (2013): Investor reaction to positive and negative corporate social events. In= *Journal of Business Research* 66(10); pp. 1852–1860.
- Györi (2011): A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon; Downloaded from: <http://fenntarthatovallalat.net/cikk/tarsadalmi-felelossegvallalas-helyzete-magyarorszagon>; Date of access: 21 June 2014.
- Hancock et al. (2008): Gambling and corporate social responsibility (CSR): Re-defining industry and state roles on duty of care, host responsibility and risk management. In=*Policy and Society*, Volume 27, Issue 1, September; pp. 55–68.
- Jakopánecz (2015): A fogyasztói ellenállás (Ph.D. Dissertation). University of Pécs; Downloaded from: <http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/15144>; Date of access: 30 April 2017.
- Katona and Tessényi (2015): A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül. In = *Marketing és Menedzsment*. Volume 49, Issue 2/2015; pp. 19–33.
- Katona and Tessényi (2015): A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján. In=*Vezetéstudomány*. 2015. vol. 5; pp. 2–12.
- Lindorff et al. (2012): Strategic Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors: The Social Value of Harm Minimisation. In= *Journal of Business Ethics*, Volume 110, Issue 4; pp. 457–467.
- Meyer (2015): *The Influence of the Regulatory Environment on the Definition of Organisational Performance*, Haupt Verlag.
- Radácsi (1997): A vállalatok stakeholder-elmélete. In = Boda, Zs.–Radácsi, L.: *Vállalati etika*. Corvinus University of Budapest/ MBA Center, Budapest.
- Saáry Réka (2016): A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben; Downloaded from: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/21_Saary-Reka.pdf; Date of access: 30 April 2017.
- Tessényi (2012): A szerencsejáték externális hatásai. In=*Társadalomkutatás*, 3; pp. 291–304.
- Tessényi (2013): Felelős vállalati magatartás (CSR) a Szerencsejáték ZRT-nél. In = *Köz-Gazdaság*, 2013/2; pp. 183–191.
- Tessényi and Katona (2017): Szerencsejáték-szolgáltatók CSR-teljesítményének összemérése európai játékszervezők példáján keresztül. In = *Vezetéstudomány/Budapest Management Review* 48.3 (2017); pp. 69–81.
- Van Oosterhout és Haugens (2006): Much Ado About Nothing: A Conceptual Critique of CSR. ERIM Report Series Reference No. ERS-2006-040-ORG; Downloaded from: <https://ssrn.com/abstract=924505>; Date of access: 30 April 2017.
- Ye Cai et al. (2012): Doing Well While Doing Bad? CSR in Controversial Industry Sectors, In = *Journal of Business Ethics* July 2012, Volume 108, Issue 4; pp. 467–480.

Menedzsment, vezetés rovat

TELJES KÖRŰ MINŐSÉGMENEDZSMENT ÉS LEAN MENEDZSMENT – A VEZETŐK SZEREPE*

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND LEAN MANAGEMENT – THE ROLE OF LEADERSHIP

KÁSA RICHÁRD tudományos főmunkatárs

Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központ

LOSONCI DÁVID egyetemi adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar,
Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

SZÁNTÓ RICHÁRD egyetemi docens


Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar,
Vállalatgazdaságtan Intézet, Döntéelmélet Tanszék

ABSTRACT

Both of the modern production paradigms total quality management (TQM) and lean management promise considerable performance improvements. So, the number of organizations adapting these paradigms have increased significantly in the last decades. However, many of these efforts do not necessarily result in better performing organizations. There are many viable reasons for the failures of adaption efforts, eg., lack of supporting culture, inadequate human resource management, lack of leaders. Our study focuses on leadership and management issues of lean and TQM. We concluded that there are only a few studies about these topics, and the number of those studies is even scarcer that combine the management/leadership and operations management literature. Our work gives a systematic review of these conceptual and empirical works and suggest fertile research topics and directions for future research, eg., lean studies should focus on leadership styles and apply quantitative methods; TQM works should emphasize performance, self-development and goal setting related tasks and rely on qualitative methods to a greater extent.

1. Bevezetés

A teljeskörű minőségmenedzsment (total quality management, TQM) és a lean menedzsment közös vonása, hogy e modern termelési paradigmákkal kapcsolatos erőfeszítések jelentős hányada sikertelen vagy nem jár az előzetesen várt teljesítményjavulással. A szervezeti kudarc magyarázataként több tényező is előkerül, pl. szervezeti kultúra, emberi erőforrás, leadership. Tanulmányunk a leadership és e két termelési

* „ Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

paradigma közös metszetében megjelent koncepcionális és empirikus munkákat rendszerezi, választ keresve arra a kérdésre, hogy milyen a sikeres transzformációhoz kapcsolt – lean/TQM – leader. A potenciálisan elérhető cikkek közül azokat dolgoztuk fel, amelyek integrálják a vezetésstudomány ismereteket és a termelés- és szolgáltatásmenedzsment tudásanyagát és/vagy a témában nagy hatásúak.

Tanulmányunk először a lean menedzsmentről és a TQM-ről ad áttekintést. Ezt követően a lean leadership kutatások eredményeit foglalja össze, majd a TQM leadership munkák következtetéseit szintetizálja. Összefoglalásunkban azonosítjuk a két termelési paradigma leadership kutatásainak hasonló gondolatait, rávilágítunk a különbségekre, és a szintézis alapján kutatásokat javasolunk. A leadership fogalmát a feldolgozott szakirodalomhoz hasonlóan széles értelemben használjuk, beleértve a leadership koncepciókat és a menedzsment kérdéseket is.

2. Lean menedzsment és TQM

Az először just-in-time rendszerként megjelenő japán gyökerű lean menedzsment az 1980-as évek végétől terjedt el igazán. Mára az elmúlt időszak egyik legmeghatározóbb termelési paradigmájává vált (Ohno, 1988; Womack és Jones 1996; Liker 2004). Jelentőségét jól illusztrálja, hogy a nagyvállalati termelési rendszerek váza a lean elvekre és eszközökre épül (Kovács 2004; Kovács és Rendesi 2014; Netland 2013). A TQM koncepció – amely szintén számos meghatározó előfutár koncepció erényeit integrálta – az Egyesült Államokból indult el az 1980-as években (Beer, 2003) – mintegy válaszként a japán menedzsment támasztotta kihívásokra. Bár a TQM szellemiség máig erős (pl. kiválósági modellek: EFQM, Malcolm Baldrige Award), azonban a direkt TQM kezdeményezésekről keveset hallani.

A két termelési paradigmát az 1. táblázat szerinti szerkezetben hasonlítjuk össze. A tanulmányban az összehasonlításra használt szerkezetet a TQM leírására Dean és Bowen (1994) alkotta meg. A szerzőpáros három szintet különböztet meg:

- Az elvek meglátásunk szerint a paradigma lényegét ragadják meg, ezek az ún. stratégiai pillérek.
- A gyakorlatok véleményünk szerint a taktikai szintet jelentik, amelyek konkrét politikákra bontják le a stratégiai pilléreket, egyben az elveket és a technikákat kötik össze.
- A technikák az operatív feladatoknak adnak tartalmat.

Az elvek szintjén nagyon jelentős a hasonlóság a két termelési paradigma között. A TQM három elvre épül: a fogyasztóorientáltságra, a csapatmunkára és a folyamatos fejlesztésre (Dean és Bowen, 1994). A lean menedzsment 5 alapelvét különíthetjük el: vevő, értékáram, áramlás, húzásos rendszer és folyamatos fejlesztés (Womack és Jones, 1996). Az 5 lean alapelv nem kizárólag a szervezeten belülre fókuszál, hanem a vevők és a beszállítók irányába is aktív menedzsmentet feltételez (Shah és Ward, 2007). Egyedül talán a lean termelés húzásos rendszerének nincsen közvetlen megfelelője a TQM-ben. A húzásos rendszer közel áll a TQM fogyasztóra fókuszáló szemléletéhez és folyamatközpontúságához.

1. táblázat: A lean menedzsment és a teljes körű minőségmenedzsment kapcsolata

Table 1.: Lean management and Total Quality Management

Szint/Paradigma	Lean termelés	TQM	Hasonlóság/Eltérés
Elv (stratégiai pillér)	vevő	fogyasztóorientáltság	Sokszor szó szerinti egyezés; pici eltérés, hogy a TQM a szervezeti, a lean az anyagi folyamatot emeli ki, illetve hogy a lean a külső kapcsolatokra is hangsúlyt helyez.
	folyamat: értékáram, áramlás, húzásos rendszer (beszállítók irányába is)	csapatmunka (kereszt-funkcionális)	
	folyamatos fejlesztés	folyamatos fejlesztés	
Gyakorlat (taktikai szint, politikák)	vevői fókusz, ütemidő, stabilitás és robusztus-ság, just-in-time, heijunka	vevői igényekről információ gyűjtése; vevői igényekről származó információk alapján tervezés, termelés és szállítás	Gyakran szó szerinti egyezés, de még gyakoribb a tartalmi megfeleltetés; a beszállítók menedzsmentje és a karbantartás a leanben olyan sajátos jegyek, amelyek logikájukban összeegyeztethetők a TQM-mel.
	értékáram, áramlás	folyamatelemzés, folyamat-újratervezés	
	folyamatos fejlesztés	problémamegoldás, PDCA	
	csapatmunka, munkavállalók bevonása	keresztfunkcionális csapat, csoport képességek fejlesztése	
	beszállítók bevonása, TPM	–	
Technika (operatív szint, eszközök)	vevők bevonása (közvetlen, aktív bevonása; információ megosztása)	kérdőívek, fókuszcsoport	Nagyrészt azonos a két termelési paradigma, néhány sajátos lean technika azonosítható, amelyek összhangban vannak a TQM-mel.
		minőség háza (quality function deployment, QFD)	
	értékáram(térkép)	folyamattérkép (flowcharts)	
		Pareto elemzés	
	statisztikai folyamatszabályozás (SPC)	statisztikai folyamatszabályozás (SPC)	
	halszáлка	halszáлка	
	ötletrendszer, csapatmunka, kereszt-funkcionális képzés	csapatépítési módszerek nominális csoporttechnika (probléma kiválasztása, elemzés, döntés)	
	sztenderd munka, vizualizáció, JIT szállítás, kanban		
Forrás	(Womack és Jones, 1996) (Netland 2013, 1091) (Shah és Ward 2007, 803)	(Dean és Bowen 1994)	A nagyfokú átfedés alátámasztott, még akkor is, ha eltérő kiterjedésű az elemzésbe bevont irodalom háttér

Ebben az összevetésre szolgáló szerkezetben a legnagyobb kihívás elé a gyakorlatok szintje állít minket. Míg az elveknél akár szó szerinti egyezés is előfordult, ezen a szinten a tartalmi kapcsolatok vizsgálatára van mód. Meglátásunk szerint a tartalmi

megfelelőség vizsgálata aláhúzza, hogy a két termelési paradigma nagy hasonlóságot mutat. A TQM a vevő, a folyamat, a problémamegoldás és a csapat köré szerveződik a gyakorlatok szintjén. Ezek mindegyikének van párja a lean termelési rendszerben is. A lean termelés „megkülönböztető” jegyei a beszállítók menedzsmentje és a teljes termelési karbantartás (total productive maintenance, TPM), amelyek csak logikai úton kapcsolhatók a TQM-hez.

A technikák körében is nagyon jelentős az átfedés, akár a szó szerinti megfeleltetés is lehetséges. A felhasznált irodalomban előkerült TQM technikák akár a lean eszköztárából is származhatnak. A klasszikus minőségtechnikák közül a minőség háza és a Pareto elemzés van jelen, amelyek bármilyen lean szervezetnél a mindennapi tevékenység szerves része. A közös technikák mellett sajátos lean technikák is helyet kapnak (pl. értékáramtérkép, kanban, sztenderd munka, vizualizáció). Ezek a technikák a TQM elveivel is összhangban vannak.

Vizsgálati keretünk szerinti elvek, gyakorlatok és technikák szintjén a lean termelés és a TQM jelentős átfedésben van. Nagyon sok elem az eltérő szinten azonos, nem csak tartalmában, hanem akár megnevezésében is. A szűkebb TQM-es irodalomi bázis és a bővebb lean termeléssel foglalkozó irodalmi háttér alapján azonosítottunk pár specifikus lean elemet, de úgy látjuk, hogy szellemiségüket tekintve ezek is összhangban vannak a TQM-mel.

3. Lean leadership kutatások – koncepcionális és empirikus munkák

A leadership lean transzformációban játszott kiemelkedően fontos szerepe annyira közhelyszerűvé vált, hogy rengeteg lean menedzsmenttel foglalkozó kutató utal a vezetés fontosságára. A jelentős arányú bevezetési kudarc komoly súlyt is ad e témának. Ezen súlyához képest relatív kevés olyan munka született, amely célzottan a lean és a leadership kapcsolatát elemzi. Ezek a munkák is két csoportba sorolhatók: (1) megmaradnak a lean szakirodalmon belül, (2) tudatosan vállalják a menedzsment irodalom eredményeinek adaptálását. Mi utóbbi szakirodalmi források áttekintésére vállalkoztunk és célzottan azon munkákat emeljük be, amely expliciten a leadershiphez kapcsolódik (ilyen esetben sem feltétlen adnak a szerzők meghatározást a leadership fogalmára!), mindezt lean kontextusban teszi, és valamilyen tudatosan kialakított vizsgálati modellt használnak. Kivételt akkor teszünk, ha nagyhatású szerzők munkáiról van szó.

A releváns tanulmányokról a *2. táblázat* ad áttekintést, amely „rétegekre” bontva (pl. koncepcionális-empirikus; nem integrálja a vezetéstudomány – integrálja a vezetéstudományt) szerzőnként mutatja az egyes tanulmányokat azok fókusza, a lean és leadership feltételezett kapcsolata és az empiria alapján.

2. táblázat: Lean leadership kutatások – fókusz, empiria, kapcsolat

Table 2.: Lean leadership researches – focus, empirical data, and links

Besorolás		Szerző	Leadershipen (menedzsmentben) belüli fókusz meghatározása	Empíria	Lean és leadership kapcsolata
Koncepcionális	mondánivaló a lean irodalomból levezetett	Liker és Convis (2012)	lean leadership fejlesztési gyémánt modell (egyéni és szervezeti szint együtt) a Toyota gyakorlata alapján	Toyotánál szerzett tapasztalat	a Toyota termelési rendszerével alakult ki a lean leadership
		Aij, Plette és Joosten (2015)	lean leadership elvek meghatározása irodalomkutatás alapján	-	a sikeres lean bevezetés hat a leadership kompetenciákra
		Spear (2004)	a Toyotánál a kívülről felvett menedzser képzése, hogy átvegye a Toyota termelési rendszerének filozófiáját	Toyotánál szerzett tapasztalat	lean rendszer hat a vezetőre
		Mann (2009)	senior menedzsment feladatai, illetve a különböző menedzsmentszintek feladatai a lean 5 alapelvének megvalósítása során, merthogy a lean 80%-ban viselkedés és mind set	saját tapasztalat	lean hat a leadership magatartásra
Empirikus	mondánivaló a lean irodalomból levezetett	Camuffo és Gerli (2012)	kompetenciák és magatartások kerülnek kiemelésre	26 lean transzformáció átmenő vállalat lean menedzsere (megfigyelés, interjú, különböző szintű vezetők) (Olaszország)	lean átalakulás → lean menedzser
		Aij, Visse és Widdershoven (2015)	a lean transzformáció kiemelten fontos közös jegyei	etnografikus kutatás egy holland oktatókórházban, ahol a szerző két évig dolgozott a lean adaptáláson	a sikeres lean bizonyos leadership magatartásokkal jár együtt
	leadership és lean irodalom kombinálása	Pokinska, Swartling és Drotz (2013)	Yulk (1997) menedzseri folyamatok modellje	5 esettanulmány (1 termelő + 4 egészségügy) – interjúk, részvétel, megfigyelés, dokumentumok, shadowing (Svédország)	lean transzformáció → leadership
		van Dun, Hicks és Wilderom (2016)	magatartás: megfigyelhető verbális és nem verbális akciók érték: a személyben folyamatosan jelen lévő kívánatos jegy, amely a magatartást vezeti	szakértők, lean middle managererek (N = 4) és nem lean menedzserek (N = 25) (Delfi módszer, videóelemzés) (Hollandia)	lean transzformáció → lean középvezető
		Gelei, Losonci és Matyusz (2015)	jegy: 29 változó a GLOBE 112 változójából behavior: jegyek kötegei	kérdőív, 50 fő feletti termelő vállalatok (N=74) (Magyarország)	leadership jegy → lean termelési technika
		van Dun és Wilderom (2016)	érték: Schwartz et al.'s (2012) + Brown and Treviño (2009) + saját változók	25 lean-team leader és csoportjaik (Hollandia)	önmeghaladás (<i>self-transcendence</i>) és megőrzés (<i>conservation</i>)
		Tortorella, Fries, és mtsai. (2016)	situational leadership: leadership relationship behavior és leadership task behavior (LEAD kérdőív 12 kérdéssel)	8 lean szakértő + leadership style kérdőív alapján autópári vállalatnál készített esettanulmány (Brazília)	lean hatására változik a leadership stílus (team leader, group leader, assistant manager, general manager)
		Tortorella, Fettermann és Fries (2016)	LEAD kérdőív 12 kérdéssel	68 vállalat kérdőíves felmérése (Brazília, nagyrészt autópári ellátási lánc)	a lean hatására változik a leadership stílus, evolúciós pályát is rajzolnak

A lean menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban lean vezetőként jelenik meg mindenki bármely szervezeti szintről, aki hatással van beosztottjaira (Liker és Convis, 2012). A lean kontextusban a leadership (vagy sokszor valamilyen menedzsment kérdéssel) foglalkozó szerzők témaválasztása nagyon széles skálán mozog: nincsen két kutatás azonos témában. A témák sokszínűsége mellett nagyon változatos az empiria is: esettanulmány, etnografikus módszer és kérdőív is fellelhető. A változatos kutatás-módszertan mellett az is feltűnő, hogy nagyon eltér a vizsgálatba bevont érintettek köre. Sajátos törés mutatkozik az időrendet nézve. A koncepcionális munkák mellett az empirikus tanulmányok csak az utóbbi időszakban jelentek meg. Érdekes, hogy a tudományterületet jellemző angolszász dominancia mellett feltűnően hiányzik az ottani tapasztalatok vizsgálata. Végezetül megállapítható, hogy nagyon hasonlóan közelítik meg a cikkek a leadership és a lean kapcsolatát. A legtöbb szerzőnél a lean alakítja a leadershipet. Ez a meglátás sokszor nem független a vizsgálati környezettől, hiszen a sikeresen adaptáló szervezetek körében történt adatfelvétel vagy megfigyelés.

3. táblázat: Lean leadership kutatások – eredmények

Table 3.: Lean leadership researches – findings

Szerző	Folyamatok		Kommunikáció		Képességek		Szervezet, munkamegosztás, felelősség	Célok	Teljesítmény	Motiváció	Személyes tulajdonságok (értékek)
	Kétirányú	Egyirányú	Önfejlesztés	Munkatárs fejlesztése							
Liker és Convis (2012)		+			+	+		+	+		
Aij, Plette és Joosten (2015)	+	+			+	+				+	
Spear (2004)	+	+	+		+	+	+		+	+	+
Mann (2009)	+					+	+		+	+	
Camuffo és Gerli (2012)	+				+	+	+		+		
Aij, Visse és Widdershoven (2015)	+	+					+				+
Pokinska, Swartling és Drotz (2013)	+	+	+			+	+			+	
van Dun, Hicks és Wilderom (2016)		+				+	+		+	+	+
Gelei, Losonci és Matyusz (2015)		+	±				+			+	
van Dun és Wilderom (2016)		+					+				+, (+)
Tortorella, Fries, és mtsai (2016)			+			+	+				
Tortorella, Fettermann és Fries (2016)			±				±				

Megjegyzés: + - kapcsolat; ± - előzetesen nem várt, (+) - negatív hatású

A kutatások eredményeit a 3. táblázat szerinti struktúrában a folyamatokhoz, a kommunikációhoz (egyirányú és kétirányú), a képességfejlesztéshez (önfejlesztés és mások fejlesztése), a szervezethez és a munkamegosztáshoz, a célokhoz, a motivációhoz és a személyes jegyekhez, jellemzőkhöz kapcsolódóan mutatjuk be. A vezető a folyamatokhoz kapcsolódóan folyamatosan, rendszeresen jelen van az üzemi területen. Az irányításhoz a szabványokra és a vizuális kontrollra támaszkodik. Kiemelten jelenik meg munkájában mind a kétirányú (egyeztetés; jelenlét; találkozó; aktív hallgatás; más véleményének meghallgatása; információmegosztás), mind az egyirányú (pozitív elismerés; építő visszacsatolás; irányít, megmond, mikromenedzser) kommunikáció. Nagy jelentőséget tulajdonít az önfejlesztésnek, amely egyben biztos alapot ad mások fejlesztésének is (munkatárs fejlesztése; támogat; coachol; oktat; folyamatosan fejleszt).

A lean cégek másként szervezettek, amelynek hatása van a munkamegosztásra és a felelősségre is. Lean kontextusban a vezető delegál, támogat, leépíti a hierarchiát, felhatalmaz, csapatokat szervez és koordinál. Emellett az irányító és a megmondó jellemzők is fel-felbukkannak. A vezető feladatai között komoly figyelmet érdemel a célalkotás és céllebontás, valamint a teljesítmény menedzsmentje (folyamat alapú értékelés; feladatok monitorozása kevésbé jellemző; tervezés). Ezek mellett markáns változás várható a motivációban, hiszen a lean vezető motivál, motivációt felkelt, fejlesztésorientált, pozitív elismerést és építő visszacsatolást ad. Az eddig tárgyaltakon túl nagyon sokféle személyes tulajdonság is sajátos mintázatot mutat a lean vezetők körében.

4. TQM leadership - koncepcionális és empirikus munkák

TQM környezetben a menedzsmenttel és a leadershipgel foglalkozó munkák téma-választásuk tekintetében nagyon sokrétűek: értékek, magatartások, stílusok, szerepek (4. táblázat). Ezek a koncepciók akár nagyon eltérő tartalommal is megjelennek. Kivételt talán a transformational és transactional leadership stílus vizsgálata jelent. A módszertanban a kérdőíves felmérések vannak többségében. Annyi kritikát ezekkel kapcsolatban megfogalmazhatunk, hogy sokszor akár a TQM, akár a leadership operacionalizálása nem eléggé kifinomult. A két fogalom közötti kapcsolat irányában az az elfogadottabb vélemény, hogy a leadership hathat a minőségfejlesztésre.

4. táblázat: TQM leadership kutatások – fókusz, empiria, kapcsolat
Table 4.: TQM leadership researches – focus, empirical data, and links

Jel- leg	Kap- csolat	Szerző	Leadershipen belüli fókusz meghatározása	Empíria	TQM és leadership kapcsolata	
Elméleti	menedzsment	(Beer 2(003)	a változások hat csendes gyilkosa	A szerző a stratégia bevezetésével kapcsolatos tapasztalatai alapján írja le a TQM stratégia bevezetését – bár célzottan azt nem kutatta	A TQM technikai módszerei és elvei minőségi menedzsmentet követelnek – menedzseri értékek, attitűd, magatartás teszi lehetővé a TQM kibontakozását	
	leadership és TQM irodalom kombinálása	(Dean és Bowen (1994)	TQ leadership témák és a menedzsment tudomány leadership témák összevetése	Tapasztalatok összegzése a TQ és menedzsment irodalom alapján	TQ leadership – transformational leadership: szoros kapcsolatot feltételez; TQ leadership nem tekint túl relevánként a transactional leadershipre, vagy a situation based approach-ra.	
		Waldman (1993)	transformational leadership elmélet leader-tag csere (leader-member exchange)	A szerző is kiemeli, hogy az általa felvázolt koncepcionális megfontolásokat óvatosan kell értelmezni, kutatások nincsenek és általánosításain sem lehet. Arra is figyelmeztet, hogy a szervezeti kultúrának jelentős a hatása a vezetőre.	leadership és kultúra befolyásolja a TQM politikát és magatartást (társadalmi, gazdasági környezet → szervezeti kultúra → vezetés → TQM-eredmény)	
		Sosik és Dionne (1997)	Full-range of leadership development (FLRD)			Waldman (1993) keretrendszerét veszi át
	mondaniváló a TQM irodalomból levezetett	Lakshman (2006)	értékek (values) tulajdonságok (traits) magatartás (behaviors)	a TQM alapértékek mentén határoz meg leadership fókuszokat (és ezekre pozíciókat), amelyek eredményre vezetnek – a konkrét mérésre csak elnagyolt javaslatot tesz	inkább azt sejteti, hogy leader → TQM	
		Nwabueze (2011)	- tulajdonságok (traits); képességek (skills); stílusok (style); situational leadership; transformational leadership; visionary leadership	50 National Health Service CEO által kitöltött kérdőív alapján a legnagyobb hatású jegyek	sikeres TQM bizonyos leadershipet feltételez	
		Dubey és Gunasekaran (2015)	Motivational leadershipként emelik ki mint szoft TQM tényezőt az alábbiakat: minőségmenedzsment, emberek támogatása és motiválása, oktatás és képzés	N=132 vállalat a Cement Manufacturers Association of India adatbázisából; TQM-es részt a minőségmenedzsmenthez juttaták el. A vállalat mérete moderálja a leadership hatását az eredményre.	szoft tényezők hatnak az eredményre	
	Empirikus	mondaniváló a TQM irodalomból levezetett	Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes és Bojica (2011)	A minőség-menedzsment változók között helyet kap öt darab leadershiphez kapcsolódó item	N=256 (44 general manager, 212 quality manager; termelő és szolgáltató cégek is) (Spanyolország)	nem emelik ki a leadershipet
			Hirtz, Murray és Riordan (2007)	Full Range Model of Leadership (Bass and Avolio, 1999 alapján) (item száma): - transformational (4) - transactional (3) - non-transactional (laissez-faire) (1)	University of Missouri-Rolla (UMR) – QM bevezetés érzékelése a nem-akadémiai admin osztályokon; top menedzsment leadership jellemzői N=109 (rr=24,9%)	előnyös leadership → pozitívan hat a QM-re (p. 24)
			Waldman, Lituchy, és mtsai (1998)	leadership szerep (role), leadership magatartás (behaviour), leadership elkötelezettség (commitment) - nincsen specifikusan meghatározva a kvalitatív kutatásban	multiple case study design - egy termelő üzem - egy kórház - egy nemzeti rendőrségi egység (Kanada)	- a leadership képes a kultúrát megváltoztatni, pl. TQM kultúrát építeni - maga a leadership is változhat: transformational leaderből lesz transactional leader (bár ez inkább felvetés)
leadership és TQM irodalom kombinálása		Laohavichien, Fredendall és Cantrell (2011)	transformational és transactional leadership model (Podsakoff et al. alapján)	N = 188 termelő cégek (kb. 100–500 munkavállaló) (Thaiföld)	leadership → infrast. QM gyakorlatok → kulcs QM gyakorlatok → minőség teljesítmény	

5. táblázat: TQM leadership kutatások – eredmények

Table 5.: TQM leaderhip researches – findings

Szerző	Folyamatok	Kommunikáció		Képességek		Szervezet, munka- megosztás, felelősség	Célok	Teljesítmény	Motiváció	Személyes tulajdonságok (értékek)
		Kétirányú	Egyirányú	Önfejlesztés	Munkatárs fejlesztése					
Beer (2003)		+	(+)		(+)	(+), +	(+),+		+	+
Dean és Bowen (1994)		+	+		+				+	+
Waldman (1993)			+						+	+
Sosik és Dionne (1997)	(+)	+	+	+	(+)	(+)	(+),+	+	+	(+),+
Lakshman (2006)	+	+			+	+				+
Nwabueze (2011)	+	+	+			+				+
Dubey és Gunasekaran (2015)					+				+	
Albacete-Sáez, Fuentes- Fuentes és Bojica (2011)										
Hirtz, Murray és Riordan (2007)		+			+				+	+
Waldman, Lituchy, és mtsai (1998)	+	+					+			+
Laohavichien, Fredendall és Cantrell (2011)							+		±, +	+

Megjegyzés: + - kapcsolat; + – előzetesen nem várt, (+) – **negatív hatású**

Az 5. táblázat szintézist ad az eredményekről. Az elvi munkák sokkal több kapcsolatot mutatnak be, mint amennyit az empirikus munkák ténylegesen vizsgálnak. A vezető a TQM-ben a szabványokra, a kontrollra és a tervezésre helyezi a hangsúlyt, amennyiben a folyamatokról van szó. Fontos számára a kommunikáció. Jellemző a vezetőre, hogy megvitát, párbeszédet folytat, javaslatokat fogad, visszacsatolást ad, meghallgat. Jó kommunikátorként jelenik meg, akinek az elismerés adása is fontos. Ugyanakkor megjelenik a jó parancsnok képe és veszélyként azonosítható, hogy a kommunikáció túlságosan is vertikális jelleggel bírhat a TQM adaptálása során. Képességfejlesztésen belül a mások fejlesztése is egy fontos vezetői jellemző, amelybe az alsóbb szintek fejlesztése, a képességek fejlesztése, és az oktatás és képzés is bele tartozik, akár a coaching is. Érdekes, hogy az önfejlesztés nem jelenik meg. A munkamegosztás és a szervezeti változások inkább az elvi munkákban kapnak teret, és leginkább potenciális nehézségként szerepelnek (pl. gyenge senior menedzsment, gyenge koordináció, túlságosan top-down megközelítés, túlságosan szabályorientált). A felelősség delegálása, a csapatmunka és a részvétel mellett megjelenik a jó szervező vagy

jó parancsnok képe is. Elég szegényes a célrendszerrel kapcsolatos megállapítások száma is: miközben reális veszély, hogy hiányzik a világos célrendszer, akcióterv vagy vízió. A szakirodalom meglehetősen gazdag a teljesítménnyel és motivációval kapcsolatos észrevételekben. A motiválás, a példamutatás, a teljesítménytől függő jutalom, a változtatások ösztönzése, a visszacsatolás, a személyes figyelem, az intellektuális stimuláció, az inspiráló vezetés mind olyan elem, amely ide kapcsolódik. Van arra utaló eredmény, hogy a függő büntetéssel jár együtt a magasabb szintű TQM. A személyes tulajdonságok sora is tekintélyt parancsoló, ugyanakkor itt jellemző a legnagyobb változatosság és talán itt találjuk a legkevésbé alátámasztott empirikus eredményeket. A vezető értékeket kínálja fel és erősíti meg, a vezető lelkes és elkötelezett, a vezető nyitott a kísérletezésre, lelkiismeretes és gyakorlatias vagy éppen határozott. Semmiképpen nem autokratikus. Előkerül olyan vélemény is, mely szerint transzformációs képesség vagy éppen a karizmatikusság nem is fontos.

5. A két termelési paradigma kutatásainak összevetése, további kutatások

A lean leadership és a TQM leadership kutatások, amelyek sokszor menedzsment kérdéseket is beemelnek, nagyon sok hasonlóságot mutatnak, miközben számos eltérést is találunk közöttük. Megállapítható, hogy menedzsment témák és leadership témák kutatására nagyon jó lehetőség van e két termelési paradigma kapcsán – egyfelől azért, mert a paradigma adaptálásának sikere szempontjából kritikus területekről van szó, másfelől azért, mert nagyon keveset tudunk ezen területekről. Bár mind a két paradigmával kapcsolatban azonosíthatók nagy hatású elvi munkák, az empirikus kutatások száma egyelőre csekély. A lean manapság nagyobb hatású koncepció, meglepő azonban, hogy a kutatói érdeklődés a leadership témában éppen közelíti az e tekintetben is nagy hagyományokkal rendelkező TQM-et.

A kutatási fókuszok az egyes koncepciókban is nagyon változatosak, adott koncepción belül sem rajzolódik ki domináns irány. A leadership stílusok nagyobb figyelmet kapnak a TQM irodalomban, szinte kizárólagosan a transformational és a transactional leadership stílusokra fókuszálva. Ezen stílusok beemelése jó választás lehet a leannel foglalkozó kutatóknak is. Jellegzetes eltérést találunk a tekintetben, hogy a TQM-ben inkább kérdőív alapú kutatásokkal, a leanben inkább kvalitatív módszerekre építő munkákkal találkozunk. Mind a két paradigmában fontos a meglévő kutatási módszerek megtartása, egyben adódik a nyitás iránya és meglátásunk szerint szükségessége is. A kérdőíves kutatásokban azért is érdemes lehet gondolkodni, mert mind a lean/TQM, mind a leadership érett koncepció, kiforrott változóhalmazzal.

Az eredmények hasonlóságot mutatnak a folyamatokhoz kapcsolódó gyakorlatok és technikák tekintetében. Mind a két termelési paradigmában kiemelten jelenik meg az egyirányú és a kétirányú kommunikáció. Mind a lean vezető, mind a TQM vezető számára fontos a munkatársak fejlesztése és kiemelt figyelmet szentelnek a motivációnak. Eltérések is szép számmal adódnak. Az önfejlesztés a lean szakirodalom egyik sarokpontja, a TQM-mel foglalkozó munkákban nem kap kiemelt figyelmet. Sajátos mintát találunk a szervezeti és munkamegosztási kérdéseknél, a célokhoz és a teljesítményhez kapcsolódó feladatoknál. A szervezeti kérdések és a teljesítménnyel kapcsos-

latos feladatok a lean vezetónél nagyon fontos témaként kerülnek elő sok munkában. A TQM irodalomban ezeket a témákat inkább csak az elvi munkák emelik ki. A célokhoz kapcsolódó feladatok markánsabban a TQM elvi és lean elvi munkák hangsúlyozzák. A szervezeti kérdések és a teljesítménnyel kapcsolatos feladatok kutatása a TQM-ben érdemel nagyobb figyelmet, a célokkal kapcsolatos feladatok pedig általában több empirikus munkát igényelnek.

6. Konklúzió

Kutatásunk a modern termelési paradigmákhoz (lean, TQM) kapcsolódóan a menedzsment és leadership kérdésekkel foglalkozó elvi és empirikus munkákról adott szintetizáló áttekintést. Fontos megállapításunk, hogy ezen témák gyakorlati jelentőségéhez képest nagyon kicsi a menedzsereket előtérbe helyező tudományos érdeklődés. A két nagyon hasonló termelési paradigma meglévő szakirodalmi eredményeiből sokat meríthetnek az egyes paradigmák kutatói. Kutatási javaslataink közül a legfontosabb, hogy mind a két paradigmánál fontos más módszertanok irányába nyitni, a TQM tapasztalatainak felhasználásával a leannel foglalkozók elindulhatnak a leadership stílusok irányába. Valamint, hogy több, koncepcionálisan nagyon fontos témakör nagyobb figyelmet érdemel a leanben (pl. célokkal, teljesítménnyel kapcsolatos feladatok) és a TQM-ben (pl. célokkal, teljesítménnyel, önfeljesztéssel kapcsolatos feladatok).

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aij, Harald Kjeld, Merel Visse és Guy AM Widdershoven (2015): "Lean leadership: an ethnographic study." *Leadership in Health Services* 28, 2. szám, pp. 119–134.
- Aij, Kjeld H., Martine D. Plette és Gepke M. Joosten (2015): "A literature review of lean leadership attributes." *Journal of Global Economics, Management and Business Research* 2, 4. szám, pp. 201–210.
- Albacete-Sáez, Carlos A., Maria Mar Fuentes-Fuentes és Ana Maria Bojica (2011): "Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership." *Industrial Management & Data Systems* 111, 8. szám, pp. 1173–1193.
- Beer, Michael (2003): "Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation." *Decision Sciences* 34, 4. szám, pp. 623–642.
- Camuffo, A. és F. Gerli (2012): "What do lean managers do? Modeling management behaviors in lean production environments." Working Paper Series. Venezia: Università Ca' Foscari Venezia, Department of Management, 2012. August.
- Chikán, Attila, Erzsébet Czakó és Zita Paprika Zoltayné (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Chikán, Attila, Erzsébet Czakó és Ágnes Wimmer (2014): Kilábalás göröngyös talajon. Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Chikán, Attila, Erzsébet Czakó és Krisztina Demeter (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséből. Budapest: Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.

- Davis, B. L., C. J. Skube, L. W. Hellervik, S. H. Gebelein és J. L. Sheard (1996): *Successful Manager's Handbook: Development Sugestions for Today's Managers*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, Inc..
- Dean, James W. és David E. Bowen (1994): "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development." *Academy of Management Review* 19, 3. szám, pp. 392–418.
- Demeter, Krisztina, István Jenei és Dávid Losonci (2011): *A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Dubey, Rameshwar és Angappa Gunasekaran (2015): "Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results." *International Journal of Production Research* 53, 2. szám, pp. 371–382.
- Gelei, Andrea, Dávid Losonci, Andrea Toarniczky és Zsuzsanna Báthory (2013): „A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban.” *Vezetéstudomány* 44, 4. szám, pp. 2–17.
- Gelei, Andrea, Dávid Losonci és Zsolt Matyusz (2015): "Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production." *Journal of Manufacturing Technology Management* 26, 4. szám, pp. 477–500.
- Hirtz, Paul D., Susan L. Murray és Chaterine A. Riordan (2007): "The Effects of Leadership on Quality." *Engineering Management Journal* 19, 1. szám, pp. 22–27.
- Katz, Robert L. (1974): "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review*, 9–10. szám, pp. 90–102.
- Kovács, Zoltán (2004): „A korszerű termelési rendszerek sajátosságai.” *Harvard Business Manager* 6, 4. szám, pp. 62–69.
- Kovács, Zoltán és István Rendes (2015): „A lean projektek hatásai.” *Vezetéstudomány* 46, 2. szám, pp. 15–24.
- Kovács, Zoltán és István Rendes (2014): „Lean módszerek alkalmazása Magyarországon.” *Vezetéstudomány* 45, 1. szám, pp. 14–23.
- Lakshman, C. (2006): "A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory." *Total Quality Management & Business Excellence* 17, 1. szám, pp. 41–60.
- Laohavichien, Tipparat, Lawrence D. Fredendall és Stephen R. Cantrell (2011): "Leadership and quality management practices in Thailand." *International Journal of Operations & Production Management* 31, 10. szám, pp. 1048–1070.
- Lau, Alan W., Arthur R. Newman és Laurie A. Broedling (1980): "The Nature of Managerial Work in the Public Sector." *Public Administration Review* 40, 5. szám, pp. 513–520.
- Liker, Jeffrey K. (2004): *The Toyota Way. 14 Management Principles from the world's Greatest Manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Liker, Jeffrey K. és Gary L. Convis (2012): *The Toyota Way to Lean Leadership. Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York, NY: McRraw-Hill.
- Mann, David (2009): "The missing link: Lean leadership." *Frontiers of health services management* 26, 1. szám, pp. 15–26.
- Mintzberg, Henry (199): "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, pp. 163–176.
- Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs és Edwin A. Fleishman (2000): "Leadership skills for a changing world: Solving Complex Social Problems." *Leadership Quarterly* 11, 1. szám, pp. 11–35.
- Netland, Torbjørn (2013): "Exploring the phenomenon of company-specific production systems." *International Journal of Production Research* 51, 4. szám, pp. 1084–1097.
- Netland, Torbjørn (2013): "Exploring the phenomenon of company-specific production systems: one-best-way or own-best-way?" *International Journal of Production Research* 51, 4. szám, pp. 1084–1097.

- Nwabueze, Uche (2011): "Implementing TQM in healthcare: The critical leadership traits." *Total Quality Management* 22, 3. szám, pp. 331–343.
- Ohno, Taiichi (1988): *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland, OR: Productivity Press.
- Pokinska, Bozena, Dag Swartling és Erik Drotz (2013): "The daily work of Lean leaders - lessons from manufacturing and healthcare." *Total Quality Management and Business Excellence* 24, 7–8. szám, pp. 886–898.
- Shah, Rachna és Peter T. Ward (2007): "Defining and developing measures of lean production." *Journal of Operations Management* 25, 4. szám, pp. 785–805.
- Sosik, John J. és Shelley D. Dionne (1997): "Leadership Styles and Deming's Behavior Factors." *Journal of Business and Psychology* 11, 4. szám, pp. 447–462.
- Spear, Steven J. (2004): "Learning to lead at Toyota." *Harvard Business Review* 82, 5. szám, pp. 78–91.
- Tortorella, Guilherme Luz, Carlos Ernani Fries, Flávio Sanson Fogliatto és Lucila M. S. Campos (2016): "Leadership styles required for lean implementation: an empirical study." *EUROMA2016, 23rd EurOMA Conference, 17–22 June 2016*. Trondheim.
- Tortorella, Guilherme Luz, Diego de Castro Fettermann és Carlos Ernani Fries (2016): "Relationship between lean manufacturing implementation and leadership styles." *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Detroit, Michigan.
- van Dun, Desirée H. és Celeste P. M. Wilderom (2016): „Lean-team effectiveness through leader values and members' informing." *International Journal of Operations & Production Management* 36, 11. szám, pp. 1530–1550.
- van Dun, Desirée H., Jeff N. Hicks és Celeste PM Wilderom (2016): "Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research." *European Management Journal*, 2016: In Press.
- Waldman, David A. (1993): "A theoretical consideration of leadership and total quality management." *Leadership Quarterly* 4, 1. szám, pp. 65–79.
- Waldman, David A., Terry Lituchy, Mohan Copalakrishnan, Kevin Laframboise, Bella Calperin és Zefi Kaltsounakis (1998): "A qualitative analysis of leadership and quality improvement." *Leadership Quarterly* 9, 2. szám, pp. 177–201.
- Womack, James és Daniel Jones (1996): *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Zoltayné, Zita Paprika, Ágnes Wimmer és Richárd Szántó (2007): „Vezetői döntéshozatal és versenyképesség." *Vezetéstudomány* 38, 5. szám, pp. 18–28.
- Zoltayné, Zita Paprika és Richárd Szántó (2011): „Menedzsmentképeségek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján." *Vezetéstudomány* 42, különszám, pp. 87–96.

TAYLOR JELENTŐSÉGE A SZERVEZETELMÉLETBEN

TAYLOR'S SIGNIFICANCE IN ORGANIZATION THEORY

Dr. KISPÁL ZOLTÁNNÉ Dr. VITAI ZSUZSANNA habilitált egyetemi docens
Pécsit Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

When assessing theories of organizations, we have to take into consideration the context they were born in. Frederick Winslow Taylor's work is evaluated by some writers as outdated, irrelevant and unusable in the 21st century. The aim of the article is to prove otherwise. In the appraisal, we have to take into consideration the time and place where the theory was born and its high relevance at the turn of the century in the United States. We can detect Taylor's values, their approach towards efficiency, standardization, and control for example in today's popular improvement methods of mass production, such as the Toyota production system, or the lean management system. Taylor's ideas serve as a basis for all organization theories that use the objectivist approach towards epistemology, such as the classical theorists, the contingency approach towards organization theory, or even agency theory.

Minden elmélet keletkezésében szerepet játszik az a társadalmi és technológiai környezet, amelyben megfogalmazzák. Az elméletek megalkotóira hatással vannak annak a társadalomnak a jellegzetességei ahol élnek, többek között a természettudományok és a társadalomtudományok fejlettségi szintje. Igen kevés elméletről mondhatjuk el, hogy a maga idejében forradalmi eszméket fogalmazott meg és alapjaiban befolyásolta a szervezettelmélet és a menedzsment fejlődését (Buchanan–Huczynski, 2010). Az az elmélet, amelyet scientific managementnek nevezünk ilyen, a szervezetek életét alapjaiban megváltoztató eszme, annak ellenére, hogy értékelése a mai napig heves vitákkal folyik.

E cikk célja, hogy kritikus szemmel értékelje ezt a gondolati rendszert. és bemutassa, annak ellenére, hogy a 21. században sokan túlhaladottnak tekintik Taylor elméletét és a scientific management gyakorlatát; ez az elmélet képezi az alapját *minden* pozitívista és a racionalitás elve alapján álló modern szervezet elméletnek és gyakorlatnak.

1. Szervezettelmélet – gyakorlatias tudomány?

A kérdés megfogalmazása önmagában hordozza annak feltételezését, hogy a szervezettelméletet általában nem szokták gyakorlatias tudománynak tekinteni még a menedzsmentet tanító oktatók sem. A szervezettelméletek olyan társadalom és viselkedéstudományi elméletek, amelyeket arra használhatunk, hogy megértsük a formális és informális szervezetek működését (Hatch–Cunliffe, 2006). Kieser (1995) még egyszerűbben fogalmaz: szerinte a szervezetek magyarázata és megértése a szervezettelméleti kutatások feladata. Amikor különbséget kívánunk tenni a szervezettelméletek és a szervezeti viselke-

dés között akkor tapasztalhatjuk, hogy sok esetben azonos fogalmakat magyaráznak. Mindkét tudományágban foglalkoznak például a szervezetek felépítésével, a hatalom természetével, a döntések és a konfliktusok jellegzetességeivel. A különbség a vizsgálat szintjében és az eredmények alkalmazásában van. A szervezeti viselkedés általában mikro-szinteken az emberi viselkedés jellegzetességeivel foglalkozik, a szervezetelméletek mezo- és makroszinteken inkább az emberi viselkedés következményeit vizsgálják. Ez a vizsgálat állandó visszacsatolással működik: azt is kutatják, hogy a szervezetek felépítésének és működésének jellegzetességei hogyan befolyásolják az emberek viselkedését és ennek milyen visszahatása lesz a szervezetek kialakítására és működésére.

Ronald Coase 1937-ben tette fel azt a kérdést, amely számtalan kutatás és tudományos eredmény kiindulópontja lett: „Miért van szükség egyáltalán szervezetekre?” (Coase, 1937). Erre a kérdésre az egyik válasz az is lehet, hogy az emberi társadalom fejlődése szervezetek létezése és hatékony működése nélkül elképzelhetetlen. Amikor a „szervezet” fogalom definícióját keressük, akkor azonnal beleütközünk az elméleti felfogások eltéréseibe. Az egyes szerzők saját elméleti felfogásuk szerint definiálják ezt a fogalmat, kezdetnek itt Robbins–Barnwell meghatározását fogjuk használni:

„A szervezet tudatosan irányított társadalmi egység, amelynek vannak határai és viszonylag folyamatosan működik azért, hogy tagjai közös céljaikat megvalósíthassák” (Robbins–Barnwell, 2006).

A szervezetelmélet a szervezetek létének és működésének tulajdonságait vizsgálja mind leíró jelleggel – empirikus kutatások alapján magyarázza a jellegzetességeket –, mind előíró jelleggel, tanácsot ad, hogy milyen legyen a kérdéses szervezet. A szervezeti viselkedés mint tudományág szoros kapcsolatban van a szervezetelmélet tudományával, mivel a vizsgálat tárgya azonos: az emberi viselkedés és a szervezeti struktúra kapcsolata. A kutatások kimenete is lehet hasonló; a menedzsment gyakorlatának fejlesztése. Amikor Taylor munkásságát tanulmányozzuk ez a kapcsolat igen szoros, amit például az oktatásban is megfigyelhetünk. Nincsen olyan menedzsment, vagy szervezeti viselkedés tankönyv, mely ne említené a scientific managementet valamilyen szempontból.

A szervezetelméletekben számos tudományfilozófiai megközelítést használnak, Taylor munkásságnak értékeléséhez a pozitivista álláspontot fogjuk alkalmazni.

A pozitivista alapon álló szervezetelméletek azt feltételezik, hogy van olyan valóság, amely a kutatótól függetlenül létezik. Ez a valóság megfelelő módszerekkel megismerhető, és pontosan leírható. Akkor „ismerünk” valamit, amikor az elméletet tesztelni tudjuk azokkal az empirikus adatokkal, amelyeket a megismerendő valóságról gyűjtöttünk. Azt a tudást, amit így megszereztünk felhasználhatjuk arra, hogy megváltoztassuk és fejlesszük a világot (McAuley, et al. 2014). Noha ez a megközelítés igen leegyszerűsíti a megismerést, és nem is mindig alkalmazható, Taylor esetében innen fogunk elindulni, mivel az ő világlátása és filozófiája is ezen alapult.

2. A taylorizmus kontextusa

Frederick Winslow Taylor 1865-ban született egy jómódú pennsylvaniai kvéker családban. Az abban az időben a jómódú családokban szokásos neveltetést kapta, tanult és utazott Európában, és családja elvárásának megfelelően ügyvédnek készült. A

kvéker életfelfogás és látásmód, és általános műveltsége jelentős hatást gyakorolt későbbi gondolkodásmódjára. Az emberbaráti életfelfogás, a szorgalmas munka és a szigorú szabályok követése az életben mind fellelhető Taylor elméletében. A kvékereket „természetes kapitalistáknak” is nevezik. A vallás követőit jobban érdekelte a társadalmi reform, mint az üzlet, mégis például a Barclays és Lloyds bankot és a Clarks cipőgyártó vállalatot is kvékerek alapították (Jackson, 2010). Ebben a hitvilágban fontos, hogy az ember a saját életét úgy élje, hogy példát mutasson a többieknek, és a cselekedetek többet mondanak, mint a szavak (Quakers, 2009).

Taylor elképzeléseit az emberekről ezen kívül azok az élmények is befolyásolták, amelyeket akkor szerzett, mikor munkásként dolgozott 1878-tól a Midvale Steele-nél. Miközben dolgozott, esti iskolában mérnöki diplomát szerzett, és a vállalatnál főmérnöké léptették elő. A menedzsment irodalomban sokszor úgy említi munkásságát, hogy nem vette figyelembe az emberi tényezőt, mert nem ismerte és nem törődött az emberekkel (Frederick Winslow Taylor, 2009). Ennek azonban az ellenkezője igaz, a véleményét a saját tapasztalatai támasztották alá. A képzetlen munkásról igen egyértelmű véleménye volt, és a negatív hangsúlyt az okozta, hogy sokáig ott dolgozott közöttük.

A 19. század végén és a 20. század elején indult gyors fejlődésnek az ipari termelés a világon, így Amerikában is. Ekkor jöttek létre a nagyvállalatok, amelyek képesek voltak a tömegtermelésre (Ford 1903-ban alapította a Ford műveket) (Huczynski–Buchanan, 2013). Angliában a 19. század végére a gyárak méretének növekedése már nem tette lehetővé, hogy a vállalkozó saját maga, személyesen ellenőrizze és felügyelje a munkásait. Noha az alvállalkozói szerződések kínáltak megoldást erre, a tulajdonosok egyre gyakrabban menedzserekre bízta a munka megszervezését és felügyeletét (McAuley et al, 2014). A tulajdonos és a menedzser egyre kevésbé volt ugyanaz a személy (Berle–Means, 1932).

A gyári termelés korai szakaszában a munkafolyamatot teljes mértékben képzett szakmunkások végezték, akik még a szerszámaikat is saját maguk állították elő. Hosszú évekig tartott, amíg megszerezték a megfelelő képzettséget, és tapasztalatot. Mivel már a tanulási folyamat is hosszú ideig tartott, ilyen képzett szakmunkás kevés volt, a gyárak növekedésével egyre nagyobb lett a munkaerőhiány. A korszak gyári munkájára igen jellemző volt a munkással való rossz bánásmód, naponta 10 vagy még több órán keresztül kellett dolgozniuk nagyon rossz körülmények között. A 19. század végén több munkahelyi baleset történt Amerikában, mint bármelyik másik ipari országban. A nők lényegesen kevesebb bért kaptak, mint a férfiak, és a gyermekmunka megszokott volt, szintén alacsonyabb bérért, mint a férfiaké, azért, hogy alacsonyabbak legyenek a költségek. A gyermekek is napi 10 vagy több órát dolgoztak és sokan veszítették életüket vagy sérültek meg munka közben. A munkáltatók ritkán ajánlottak fel kárpótlást, ha egy munkás megsérült a munkahelyen (Working..., 2017). A 20. század fordulóján Európából igen sok bevándorló keresett munkát Amerikában, a nagyvárosokban. Ezek a bevándorlók nem voltak képzettek, nagyon szegények voltak, és sokszor még angolul sem beszéltek. Sok olyan munkakereső is volt, akik Amerika mezőgazdasági régióiból jöttek, szintén képzetlenül. Ezeknek az embereknek munkát kellett adni, és a munkájukat úgy kellett megszervezni, hogy hatékony legyen. Mindezeket a problémákat nem elvek, vagy tudományos ismeretek alapján próbálták megoldani,

hanem tapasztalati úton, vagy akár erőszakkal is. A munkások a maguk módján próbálták az életüket könnyebbé tenni, ami nemcsak a gépek szétrombolását jelentette egyes sztrájkok idején, hanem a szándékosan kevesebb munkavégzést is. A munkavégzés szándékos lassításának, vagy gyenge intenzitásának Taylor több tényezőben látta az okát; egyrészt abban, hogy a munkások féltek attól, ha emelkedik a termelékenység, akkor kevesebb ember szükséges, és elbocsátják őket, másrészt pedig abban, hogy a menedzserek nem tudtak a munkásokkal bánni, és nem tudták őket irányítani, a munkások pedig meghatározhatták a munkamódszereiket. Ezek a módszerek – mivel nem mindenki volt szakmunkás – legtöbbször nem voltak hatékonyak csak megszokottak. Ebbe a környezetbe érkezett Taylor, és a scientific management (Huczynski–Buchanan, 2013).

3. A taylorizmus céljai és rövid kritikája

Taylor fő célját a „The Principles of Scientific Management” könyvében a következőképpen fogalmazza meg: „*A menedzsment fő célja a maximális jólét biztosítása minden munkáltató számára, összekötve a maximális jólét biztosításával minden dolgozó számára*” (Taylor, 1911, a szerző fordítása). Ezt a maximális jólétet a következő három tényező részletes kidolgozásával és alkalmazásával akarta elérni:

- *hatékonyság* biztosítása, minden munkás érje el a maximálisan hatékony termelést,
- *kiszámítható* legyen a munka és az eredménye is,
- *kontroll* elérése, a menedzsment legyen képes a munkások tevékenységét irányítani, ellenőrizni, legyen fegyelem, és a menedzsment döntései legyenek megvalósíthatók (Huczynski–Buchanan, 2013).

Mindezt Taylor tudományos módszertan használatával óhajtotta elérni; először a híres idő- és mozdulatelemzés módszerét használva, újratervezte a munkás munkáját. Ő és tanítványai meg voltak győződve, hogy a sok empirikus megfigyelés és az abból való következtetések levonása tudományos módszertan. Kritikusai, köztük Kieser (1995) is megállapítják, hogy a „scientific management elmélet nélküli tudomány”. Taylor módszerei nem voltak tudományosak, több okból, az egyik legfontosabbként az elmélet hiányát említhetjük. A tudományos elmélet olyan fogalmi eszköz, amely hozzásegít a világ megismeréséhez, meghatározza, osztályozza és kauzális összefüggések alapján magyarázza a világot. Leíró és magyarázó jellegű, meghatározza, hogy az általa vizsgált összefüggések milyen körülmények között működnek, és milyen módon (McAuley et al, 2014). Noha Taylornak volt feltételezése a szisztematikus munkalassításról és a hatékonyság hiányának okáról, ezek a feltételezések nem voltak egy összefüggő ok-okozati viszonyokat részletesen feltáró, kidolgozott elmélet részei. Amikor olvassuk a „Principles of Scientific Management”-et meglepődünk az író éleslátásán és elvei érvényességén, de valóban hiányzik a mélyebbre tekintő oksági kapcsolatok bemutatása. A scientific management négy alapelve vitathatatlanul meghatározta a szervezetekben a munkavégzés megszervezésének módját; a „legjobb módszer” megtalálása a mai napig a menedzsment utolérhetetlen álma.

A munka megszervezésének kidolgozása még nem szervezetelmélet, nem is menedzsment elmélet, hanem mindennapi gyakorlat. A taylori elvek meghatározzák, ho-

gyan kell a munkát a lehető leghatékonyabban elvégezni, és ehhez milyen lépések szükségesek. Elvi tanácsot is ad ehhez a scientific management négy alapelvében:

„Először: Tudományos módszert kell kifejleszteni az ember munkájának minden eleméhez, ezzel kell helyettesíteni a régi hüvelykujj szabályt.

Másodszor: Tudományosan ki kell választani, azután képezni, tanítani és fejleszteni a munkást, noha a múltban ő választotta meg a munkáját és tanította be rá magát, ahogyan tudta.

Harmadszor: Lelkesen együtt kell működni az emberekkel, annak biztosítására, hogy minden munkát a kifejlesztett tudományos elveknek megfelelően végezzenek.

Negyedszer: Majdnem egyenlő lesz a munka és a felelősség megoszlása a menedzsment és a munkások között. A menedzsment átveszi mindazt a munkát, amire ők alkalmasabbak, mint a munkások, míg a múltban a munka szinte minden része és a felelősség nagyobb része is a munkásokra hárult.” (Taylor, 1911, a szerző fordítása).

Ezek munkaszervezési elvek és nem elméleti elgondolások arról, hogyan működik, vagy hogyan kellene működni a szervezetnek. Taylor elveket fogalmaz meg, melyek ugyan a mai napig megkérdőjelezhetetlenek, az ok-okozati összefüggések világosnak tűnnek, és a maga idejében működtek is, de nem képeznek összefüggő logikai keretrendszert. Mindezen fenntartásokkal együtt Taylor az a személy a menedzsment történetében, akinek a hatása a mai napig érezhető, és akinek az elvei és gondolatai a legmodernebb menedzsment gyakorlatban és szervezetelméleti elemzésben szinte változatlanul fellelhetők.

4. Az utódok – néhány példa a menedzsmentben

Az utódok keresésénél hasznos, ha először készítünk egy rövid listát azokról az elvekről és módszerekről, amelyek Taylor idejében forradalmiak számítottak. Ez a lista önkényes, nincsen benne rangsor, azokat az elemeket tartalmazza, amelyeket az irodalom gyakran említ.

- Idő- és mozdulatelemzés,
- A munkafolyamat kis, könnyen megtanulható és elvégezhető elemekre való szétbontása,
- A munkafolyamat hatékonysági elvek alapján való újratervezése,
- A munkás gondos kiválasztása a megfelelő feladatra,
- A munkás betanítása és folyamatos ellenőrzése,
- A „funkcionális középvezetés” „functional foremanship”,
- Szoros és személyes (intimate, personal cooperation) együttműködés a menedzsment és a munkások között,
- Ösztönzési rendszerek,
- Teljesítményfokozás,
- A „legjobb módszer” „one best way”,
- Standardizált munkafolyamat, munkakörülmények és termék,
- Hatékonyság és takarékoság.

Ha végignézzük ezt a listát, azonnal felismerjük a mai menedzsment egyes gyakran hangoztatott elveit és 21. századi gyakorlatát. A listában szereplő munkaszervezési elvek, a munkafolyamat kis részekre való bontása, a munkás betanítása és ellenőrzése mindennapi gyakorlat az autógyártásban. Ezek az elvek a futószalagon végzett munka alapját képezik. Spear és Bowen (1999) a következő négy alapszabályt nevezi meg a Toyota termelési rendszeréről írott cikkében:

1. Minden munkát magas szinten előre meghatároznak a tartalom, munkavégzési sorrend, időzítés és eredmény függvényében.
2. Minden beszállítói és fogyasztói kapcsolatnak közvetlennek kell lennie, és egyértelmű igenlő vagy nemleges módon kell kéréseket küldeni és választ adni a kérésekre.
3. Minden termék és szolgáltatás útvonala egyszerű és közvetlen legyen.
4. Minden fejlesztést a tudományos módszerekkel összhangban kell végezni egy tanár segítségével a szervezet lehető legalacsonyabb szintjén.

A felsorolt elveket akár Taylor is leírhatta volna, a Toyota vállalat eredményes működése bizonyítja, hogy a scientific management gyakorlata a 21. században is működik és költséget takarít meg.

A lean management, ahol nemcsak a folyamatos fejlesztés a cél, hanem minden olyan tényező: munkavégzési vagy munkaszervezési gyakorlat, felesleges pazarlás megszüntetése szintén Taylor elvei továbbfejlesztésének is tekinthető. A kaizen 5S rendszere:

- Sort – válasszuk ki a szükséges anyagokat és ne legyenek felesleges anyagok a munkahelyen;
- Straighten – minden anyag és eszköz a megfelelő helyen legyen, hogy bárki azonnal megtalálhassa és használat után vissza is tehesse oda;
- Shine – legyen tisztaság a munkahelyen és az eszközök is legyenek tiszták;
- Standardize – rendszerezett munka az előző 3S-t rendszeresen ellenőrizzük;
- Sustain – fegyelem a fenti elveket be kell tartani és állandóan fejleszteni (Kanbanchi, 2017).

A lean management elveit használta a Jefferson Pilot Financial vállalat is, ami a lean elvek rugalmasságát is bizonyítja, nemcsak a termelésben, hanem a szolgáltatásban is alkalmazhatók (Swank, 2003). A lean management sem a tökéletes termelési rendszer, de előírászerű alkalmazása sikeressé teheti a vállalatot, aminek bizonyítéka például a Toyota.

Taylor kritikussai azt állítják, hogy az embert géppé „degradálta” és nem foglalkozott az emberi igényekkel. Ilyenkor azonban nem veszik figyelembe, hogy ebben a termelési rendszerben az átszervezett munkát végző munkás lényegesen több fizetést kapott, mint előzőleg. Taylor 33%-kal felemelte a munkás fizetését, azzal az érveléssel, hogy hatékonyabban dolgozik és jobb a termelékenység. A profit is magasabb volt, tehát a magasabb fizetés nem okozhatott gondot a tulajdonosnak –legalább is Taylor szerint (Taylor, 1911; Huczynski–Buchanan, 2013). A dolgozók kiválasztásánál alkalmazott elvei visszaköszönek az emberi erőforrás menedzsment mai gyakorlatában, amikor azt mondja, hogy a munkás olyan munkát végezzen, amire képes, és gondosan

kell kiválasztani a dolgozókat (Taylor, 1911). Amikor a menedzsment és a munkások „lelkes” (enthusiastic) együttműködéséről beszél, azonnal felmerülhet a „labor relations” mai gyakorlata, ahol ugyanez lenne a cél, hogy a vezetés és a dolgozók hasonlóan gondolkodjanak, és közös célokban egyezzenek meg.

5. Az utódok – néhány példa a szervezetelméletben

A racionalitás alapján gondolkodó pozitivista szervezetelméletek, így a:

- klasszikusok, mint: Weber, az emberi tényezőt hangsúlyozó elméletek (Elton Mayo), Chester Barnard;
- kontingencia elmélet;
- a posztmodern, mint történelmi szakaszban keletkezett elméletek (McAuley, et al. 2014).

Valamennyien ugyanazokat az elveket és szervezetalakítási filozófiát képviselik, mint annak idején Taylor. A szervezet létezésének értelmét is ugyanabban látják. A szervezet azért létezik, hogy bizonyos csoportok érdekeit szolgálja (a tulajdonosokét és a menedzsmentét). A szervezet működésének van helyes módja. A mai elemzők és menedzserek nem merik kimondani a „létező legjobb módszer” kifejezést, de minden elmélet és menedzsment gyakorlat a lehetséges legjobbra törekszik, mely „legjobbat” a saját keretrendszere és elvei alapján határozza meg. A formális szervezeti struktúra a kontingencia elmélet szerint alapvetően befolyásolja a szervezeti hatékonyságot, és ez által a profitot. A „human relations” mozgalom, még ha Taylor totális ellenpólusának is tűnik, gyakorlatilag ugyanazt a filozófiát vallja, elemezzük a munkát, válasszuk ki rá a legalkalmasabb embert, és teljesítmény alapján jutalmazzuk. Ha úgy gondoljuk, hogy az emberi szükségleteket Taylor figyelmen kívül hagyta, akkor nem olvastuk el figyelmesen mit írt a „Scientific Management”-ben: *„Az író együtt érez a túlhaszolt munkással, de még jobban sajnálja azokat, akiket nem fizetnek meg megfelelően.”* *„Minden embert naponta tanítani kell, és a legbarátságosabb segítséget kell kapnia azoktól, akik fölötte állnak ahelyett, hogy az egyik extrém esetben a főnöke haszolja és erőszakosan bánjon vele, a másik extrém esetben pedig segítség nélkül magára hagyják.”* (Taylor 1911 a szerző fordítása). A Taylor által először kidolgozott ösztönzési és javadalmazási rendszer, valamint a menedzseri és a fizikai munka szétválasztása, tekinthető az ügynökelmélet által említett aszimmetrikus információs probléma megoldási kísérletének (Langbert, 2017). Mivel a munkás sokkal többet tudott a folyamatról, és ezt a tudását visszatartotta, a menedzser (a megbízó) nem volt képes a megfelelő hasznot megszerezni. A munka más jellegű megszervezésével, az információ szigorú csatornázásával ez az aszimmetria megszűnt. Igaz, ez valóban azzal járt, hogy a szakmunkás tudása gyakorlatilag szükségtelessé vált, mert csak azokat az egyszerű feladatokat kellett elvégeznie, amire betanították. A tudás megszerzése és megőrzése problémát például a Toyota termelési rendszere igyekszik kezelni a folyamatos fejlesztéssel és a munkás folyamatos oktatásával (Spear, Bowen 1999).

Langbert azt írja, hogy: *„A taylorizmus átjárja gyakorlatilag az összes menedzsment gondolatot”* Azt kérdezni, hogy mi a relevanciája olyan, *„mint azt kérdezni mi volt Newton és Einstein hatása a fizikára”* (Langbert, 2017). Nincsen még egy olyan gon-

dolkodó, aki ennyire meghatározó lenne a menedzsment és a szervezetelmélet gyakorlata szempontjából, mint Taylor. Munkássága jelentőségét gondolatainak hosszú távú fenntarthatósága bizonyítja, érdemes lenne az irodalomban is jelentőségének megfelelően kezelni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berle, A. A.–Means, G. C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property* New York: Macmillan Co.
- Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. (2010): *Organizational Behaviour*. 7. kiadás, Pearson education Harlow England.
- Coase, R. (1937): *The Nature of the Firm*, in : *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. pp. 386–405.
- Frederick Winslow Taylor (2009): in: *The Economist*. letöltve: <http://www.economist.com/node/13051591> 2017. május 11.
- Hatch, M. J., Cunliffe, A. L. (2006): *Organization Theory, modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford University press.
- Huczynski, A. A., Buchanan, D. A. (2013): *Organizational Behaviour* 8. kiadás, Pearson education Harlow England.
- Jackson, P. (2010): *How did Quakers conquer the British sweet shop?* letöltve: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/8467833.stm 2017. május 9.
- Kieser, A (1995): *Szervezetelméletek*, Aula Kiadó Kft. Budapest.
- Kanbanchi (2017): *Lean Management* letöltve: <http://www.kanbanchi.com/lean-management> 2017. május 17.
- Langbert, M. (2017): *What is the relevance of Taylorism today?*. letöltve: https://www.researchgate.net/post/What_is_the_relevance_of_Taylorism_today 2017. május 7.
- McAuley, J., Duberley, J., Johnson, P. (2014): *Organization Theory, Challenges and Perspectives*, második kiadás, Pearson education Harlow, England.
- Quakers (2009) letöltve: http://www.bbc.co.uk/religion/religions/christianity/subdivisions/quakers_1.shtml 2017. május 11.
- Robbins, S. P., Barnwell, N. (2006): *Organisation Theory, Concepts and Cases*, Pearson Education, Australia, 5. kiadás.
- Spear, S., Bowen, H. K. (1999): *Decoding the DNA of the Toyota Production System*: In: *Harvard Business Review*, September-October.
- Swank, C. K. (2003): *The Lean Service Machine* in: *Harvard Business Review* October.
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.
- “Working Conditions in Factories (Issue).” *Gale Encyclopedia of U.S. Economic History*. *Encyclopedia.com*. letöltve: <http://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/working-conditions-factories-issue> May 10, 2017.

TERMELÉSVEZETŐK LEAN TERMELÉSI KÖRNYEZETBEN – VEZETŐI KÉPESSÉGEK ÉS MÓDSZEREK*

PRODUCTION MANAGERS IN LEAN PLANTS – MANAGEMENT CAPABILITIES AND METHODS

LOSONCI DÁVID egyetemi adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan
Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

KÁSA RICHÁRD tudományos főmunkatárs

Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központ

SZÁNTÓ RICHÁRD egyetemi docens


Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar,
Vállalatgazdaságtan Intézet, Döntéelmélet Tanszék

ABSTRACT

Lean production has become one of the most influencing paradigms in Operations Management. It is highlighted that beyond adaption of production techniques complete transformation of management and leadership is also essential part of lean journey. Our empirical study compares competences (11 items) and methods (12 items) of production managers in lean and non-lean production environment using the dataset of Hungarian Competitiveness Research Center from the year 2009. The analyses of about 70 manufacturing units have revealed that there are only minor differences in competences (communication, IT knowledge) and methods (planning, motivating, accountability). Our results clearly contradict our expectations assuming major differences in the patterns of competencies and methods and make us think about the real embeddedness of lean thinking in these organizations.

1. Bevezetés

A lean menedzsment – az elérhető teljesítményjavulás okán (Demeter, Jenei és Losonci, 2011; Kovács és Rendesi, 2015) – az elmúlt néhány évtized egyik kiemelt termelési paradigmájává vált. Mára világszerte a lean elvekre épülnek a (nagy)vállalati termelési rendszerek (Kovács és Rendesi, 2014; Netland. 2013). Bár a lean termelés közismert elvek (Womack és Jones, 1996) és technikák gyűjteménye (Kovács, 2004), a jelentős számú kudarcos adaptálási kísérlet élesen rávilágított arra, hogy a sikeres lean

* „ Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

vállalatok a teljes szervezetet alakítják át: az emberierőforrás menedzsmentet, a szervezeti kultúrát és a vezetést is.

A lean menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban lean vezetőként jelenik meg mindenki bármely szervezeti szintről, aki hatással van beosztottjaira (Liker és Convis, 2012). Teljes az egyetértés a tekintetben, hogy mind az irányítási struktúrát (pl. értékáram alapú szervezet), mind a vezetői magatartást változtatni szükséges. Az empirikus lean leadership kutatások nagyon sokszínűek, azokban többféle vezetéseméleti koncepció előkerül, pl. a GLOBE (Gelei, Losonci és Toarniczky, és mtsai, 2013), a LEAD kérdőív (Tortorella, Fries és mtsai, 2016), az értékek (van Dun, Hicks és Wilderom, 2016) és a magatartás (Camuffo és Gerli, 2012) is. Kutatásunk a Magyarországon működő 50 főnél nagyobb termelő vállalatok termelésvezetőinek – a Versenyképesség Kutató Központ (VKK) által kialakított keretrendszer szerinti – képességeit (Zoltayné, Wimmer és Szántó, 2007) és módszereit elemzi. Várakozásunk szerint az érett lean termelő vállalatok termelésvezetőinek képesség és módszer mintázata jelentősen eltér a nem lean (hagyományos) feldolgozóipari vállalatok termelésvezetőinek mintázatától.

2. Szakirodalomfeldolgozás

A kapcsolódó szakirodalmat két témára bontva tárgyaljuk. (1) A nemzetközi szakirodalom meghatározó forrásaival vezetjük fel a képességek és módszerek vizsgálatát, amit a VKK keretrendszere szerinti empirikus eredményekkel egészítünk ki. (2) Ebbe a VKK keretrendszerbe ágyazva foglaljuk össze a lean vezetővel kapcsolatos empirikus munkákat.

2.1. Vezetői képességek és módszerek

A nemzetközi szakirodalomban a vezetéshez nélkülözhetetlen készségekről és képességekről nincsen konszenzus a téma kutatói körében. Robert Katz (1974) hármas modelljében a technikai, a társas és a konceptuális készségek szükségességét hangsúlyozza: előbbi alatt elsősorban a szakmai ismereteket (módszereket, eljárásokat, technikákat stb.) érti, a társas készségek pedig a fejlett kommunikációs ismereteket, tágabb értelemben az emberekkel való bánás képességét jelentik. A konceptuális készségek alatt azt a képességet érti, hogy a vezető képes a szervezetét elhelyezni az azt körülvevő környezetben, és a maga egészében látni. Utóbbi természetesen szervezőképességet is igényel, de fontos az üzleti érzék is, a piac, az iparág mozgásának ismerete a szükséges válaszok kidolgozásához. Davis és szerzőtársai (1996) értelmezése a fenti kategóriákat árnyalja. Náluk a készségek közé a kommunikációs készség, a konfliktuskezelő készség, a fejlesztő készség (coaching), a delegálás képessége, az alkalmazkodási készség, az időmenedzsment képességek, valamint az elemzőkészség és a döntéshozatali képesség kerülnek.

A vezetői szerepek és módszerek listája hasonlóan változatos képet mutat a nemzetközi szakirodalomban, és sokszor jelentékeny átfedéseket a menedzsment képességekkel. A terület fejlődésére minden bizonnyal Henry Mintzberg kutatásai voltak a legnagyobb hatással, aki információs, interperszonális és döntési szerepeket azonosított vezetőik munka közbeni megfigyelése során (Mintzberg 1990). Egy önbevalláson alapuló kérdőíves felmérés során kutatók a mintzbergiekhez hasonló kategóriákat azono-

sítottak, ezek (1) a beosztottak munkájának felügyelete, irányítása, (2) erőforrások elosztása, (3) külső és belső információk monitorozása és továbbítása, (4) technikai egyeztetés és (5) tervezés, döntés, valamint a stratégia befolyásolása voltak (Lau, Newman és Broedling 1980).

Zoltayné és Szántó (2011) az elmúlt évtizedekben az 1. táblázat szerinti – VKK ke-retrendszere szerinti – képességeket több empirikus kutatásban is elemezte. Ezek a képességek és módszerek nagy átfedést mutatnak a nemzetközi irodalom szerintiekkel.

1. táblázat: Képességek és módszerek – Versenyképesség Kutató Központ

Table 1.: Competencies and methods by Competitiveness Research Center

Képességek	Módszerek
(1) Fejlett kommunikációs ismeretek; (2) Magas szintű szakmai ismeretek; (3) Vezetési ismeretek; (4) Problémamegoldó képesség; (5) Ötletek képviselőtének képessége; (6) Szervezési készség; (7) Üzleti érzék; (8) Számítástechnikai ismeretek; (9) Elemzőkészség; (10) Gyakorlatorientáltság; (11) Kockázatvállalási hajlandóság	(1) Utasítás; (2) Ellenőrzés; (3) Konzultáció; (4) Egyeztetés; (5) Beszámoltatás; (6) Tervezés; (7) Meggyőzés; (8) Szabályozás; (9); Felelősségre vonás; (10) Motiválás; (11) Iránymu-tatás; (12) Döntés

Forrás: Versenyképesség Kutató Központ

2.2. Lean menedzsment irodalom

Liker és Convis (2012) lean leadership fejlesztési gyémántmodellje szerint a lean vezető négy fontos jellemzője: (1) elkötelezett az önfejlesztés iránt, (2) másokat coachol és fejleszt, (3) támogatja a napi kaizent (folyamatos fejlesztést) és (4) víziót alkot és ahhoz hangolja a célokat. Az önfejlesztés, a mások fejlesztése (talán helyesebb, ha coaching helyett mentorálást mondunk), a folyamatos fejlesztés és a célalkotás számos, a lean vezetőhöz kapcsolódó munkában megjelenik. A feldolgozott munkák olyan további jellemzőket emelnek ki, amelyek a folyamat „technikai” részéhez, a kommunikációhoz, a szervezethez és a munkamegosztás, a teljesítményhez és a motivációhoz vagy éppen személyes tulajdonságokhoz, értékekhez kapcsolódnak (2. táblázat).

Ez alapján az alábbi lean vezető képe rajzolódik ki lean környezetben:

- folyamatok tekintetében egy személyesen jelenlévő vezető, aki nagymértékben támaszkodik a szabályokra és a vizuális kontrollra;
- kétirányú kommunikáció tekintetében is nagyon aktív, részben a folyamatos jelenlét és a sok találkozó a lehetőségét is megadja az egyeztetésnek, az információmegosztásnak, miközben az aktív hallgatás és a más vélemények meghallgatása is fontos jegyként kerül elő;
- egyirányú kommunikációja is sajátos, amiben jelentőséget tulajdonít a pozitív elismerésnek, az építő visszacsatolásnak; bár egyesek szerint irányító, mikromenedzser és megmondó is lehet;
- önmagát és munkatársait is folyamatos fejleszti, így válik olyan sokoldalúvá, amelyet a lean rendszer megkövetel, és képes a dolgozókat támogatni, coacholni és folyamatosan fejleszteni;
- a szervezet átalakítását követeli meg a lean rendszerben érvényesülő munkamegosztás, amely alapja a csapat, így a delegálás, a felhatalmazás, a hierarchia leépítése egyszerre jellemzi, míg mások az irányító és megmondó jegyek jelenlétére utalnak;

- a céllebontás, a célalkotás, a folyamatos értékelés, a motiválás (pl. építő visszacsatolás, pozitív elismerés) és a fejlesztésorientált hozzáállás egyszerre jelenik meg, amelyek mellett a feladatok monitorozása, és a tervezés is szerepet kap;
- a személyes tulajdonságok tekintetében meglehetősen vegyes, amelyben egy szerény, egyszerű, nyitott, igazmondó és tisztességes vezető jelenik meg, akinek a munkáját a hagyomány, a tisztelet vagy az alázatosság nem igazán támogatja.

2. táblázat: Lean vezetők – elvi és empirikus munkák tükrében

Table 2.: Review of lean leadership researches – conceptual and empirical works

Szerző	Folyamatok	Kommunikáció		Képességek		Szervezet, munkamegosztás, felelősség	Célok, teljesítmény, motiváció	Személyes tulajdonságok (értékek)
		Kétirányú	Egyirányú	Önfejlesztés	Munkatárs fejlesztése			
Liker és Convis, 2012		✓		✓	✓		✓	
(Spear 2004)	jelenlét, kísérletezés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(Camuffo és Gerli 2012)	szabványok			✓	✓	✓	✓	
(Aij, Visse és Widdershoven 2015)	jelenlét	✓				✓		✓
(Pokinska, Swartling és Drotz 2013)	vizuális kontroll	✓	✓		✓	✓	✓	
(van Dun, Hicks és Wilderom 2016)		✓	✓		✓	✓	✓	✓
(Gelei, Losonci és Matyusz 2015)		✓	✓			✓	✓	
(van Dun és Wilderom 2016)		✓				✓		✓
(Tortorella, Fries, és mtsai. 2016)			✓		✓	✓		
(Tortorella, Fettermann és Fries 2016)			✓			✓		

Forrás: saját szerkesztés a hivatkozott munkák alapján

3. Hipotézisek

A VKK keretrendszere szerinti módszerek tekintetében a lean vezető az egyeztetést és a konzultációt előtérbe helyező, akinél fontos a szabályozás, a tervezés, illetve az iránymutatás és a motiválás is. A VKK keretrendszer képességei tekintetében a lean vezetőnél előtérbe kerülnek a kommunikációs képességek és a szakmai ismeretek. A folyamatos fejlesztéssel a problémamegoldás és az ötletek képviselőjének képessége is nagy hangsúlyt kap. A lean elmélyítését a vezetési, szervezési és elemzési készségek és ismeretek támogatják.

Két hipotézisünk:

1. hipotézis: *A vezetői módszerek mintája eltér a lean termelők és a hagyományos termelők termelésvezetőinél.*

2. hipotézis: *A képességek mintája eltér a lean termelők és a hagyományos termelők termelés-vezetőinél.*

4. Adatok és módszertan

A kutatás a Versenyképesség Kutató Központ adatbázisát használja. A VKK a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő kutatóközpont, amely – jogelődeit is figyelembe véve – 1995 óta a hazai vállalati versenyképesség kutatások egyik meghatározó szereplője. A hazai vállalati szektor nagymintás – időszakonként körülbelül 300 vállalat – felmérésére ötször került sor az elmúlt két évtizedben (lásd az első felmérésről: (Chikán, Czakó és Demeter, 1996) vagy legújabbról (Chikán, Czakó és Wimmer, 2014). A felmérés négy vezetőt kérdez meg (ügyvezető, termelésvezető, kereskedelmi vezető, pénzügyi vezető), egyenként is több száz, az adott vezető felelősségébe tartozó témáról.

Kutatásunk a 2009. évi felmérés adatbázisából (Chikán, Czakó és Zoltayné, 2010) a termelésvezetői kérdőívet használja a lean érettség értékelésére, illetve a képességek és a módszerek elemzésére. A lean érettség meghatározása – Gelei és társai (2012) eljárása alapján – hat gyakorlat alapján történik. A termelési technikák mellett (TQM, TPM, húzásos termelés, folyamatfókusz) megjelennek az emberierőforráshoz kapcsolódó gyakorlatok is (delegáció, folyamatos fejlesztés). Az ügyvezetői kérdőív alapján tudjuk a vállalat létszámát (50 főnél nagyobb) és iparágát (csak feldolgozóipar) meghatározni.

A 2009. évi felmérésben összesen 300 szervezet vett részt, amelyből 95 vállalat volt olyan 50 főnél nagyobb feldolgozóipari cég, amelynél e két vezetői kérdőív kitöltve rendelkezésre állt. 72 termelésvezető válasza alapján alakítottuk ki az egymástól minden lean technikában szignifikánsan eltérő lean (N = 49, 2. klaszter) és hagyományos termelők (N = 23, 1. klaszter) csoportjait (3. táblázat). A hagyományos termelők a lean technikákban szinte semmilyen erőfeszítést nem mutattak az elmúlt években. A lean termelők jellemzően közepesnél nagyobb erőfeszítéseket tettek valamennyi lean termelési technika fejlesztésével kapcsolatban. A termelésvezetők képességeit és módszereit e két klaszter összevetésével értékeljük. Azért is gondoljuk ezt helyes lépésnek, mert a lean termelési technikákkal kapcsolatban az elmúlt három évben végzett munka már eredményezhet változást a vezetőkben is.

3. táblázat: Lean és hagyományos termelők klaszterei

Table 3.: Clusters of lean and traditional manufacturers

Lean termelési gyakorlatok (változó a 2009. évi termelésvezetői kérdőívben)	Klaszterek	N	Átlag	F	Szign.	
A delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése (pl. felhatalmazás, oktatás, autonóm csoportok)	T8a1	1. klaszter	23	1,87	99,464	0,000
		2. klaszter	49	3,33		
		Összesen	72	2,861		
Folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (pl. kaizen, fejlesztési csapatok)	T8a2	1. klaszter	23	1,43	73,231	0,000
		2. klaszter	49	3,14		
		Összesen	72	2,597		
Gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtyszerű elrendezés)	T8a3	1. klaszter	23	1,65	118,497	0,000
		2. klaszter	49	3,55		
		Összesen	72	2,944		
Programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata)	T8a4	1. klaszter	23	1,26	108,198	0,000
		2. klaszter	49	3,33		
		Összesen	72	2,667		
Minőségjavítási és -ellenőrzési programok (pl. TQM, 6 szigma projektek, minőségi körök stb.)	T8a5	1. klaszter	23	1,83	45,590	0,000
		2. klaszter	49	3,47		
		Összesen	72	2,944		
Programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM programok)	T8a6	1. klaszter	23	2	36,310	0,000
		2. klaszter	49	3,41		
		Összesen	72	2,958		

Megjegyzés: minden gyakorlatnál az elmúlt három év erőfeszítéseire kérdeztek rá;

1-semmi, 5-nagyon sok

Forrás: saját szerkesztés

5. Eredmények

A termelésvezetők képességeit és módszereit a lean és a hagyományos termelők csoportjában a 4. és az 5. táblázat mutatja. A táblázatok a módszerek és a képességek megnevezése után (amelyek egy-egy változóként szerepeltek a kérdőívben) az egyes változóknak mutatják a hagyományos termelők és a lean termelők termelésvezetőinek átlagait, majd az F értékeket és a szignifikanciaszintet. A szignifikáns eltérést három dimenzióban értékeltük: nincsen eltérés (n. s.), az eltérés $p < 0,05$ szinten szignifikáns (*), az eltérés $p < 0,1$ (?) szinten szignifikáns.

Három módszer mutat szignifikáns eltérést $p = 0,05$ szinten: a tervezés, a felelőségre vonás és a motiválás.

Több módszer csak 0,1-es szinten tér el a két csoport között: az ellenőrzés, az egyeztetés, a szabályozás és a döntés. Nincsen eltérés az utasításban, a beszámoltatásban, a meggyőzésben és az iránymutatásban a lean termelők és a hagyományos termelők termelésvezetői között.

4. táblázat: Lean és hagyományos termelők termelésvezetőinek vezetői módszerei

Table 4.: Methods of production managers in lean and traditional manufacturers

Módszer	Hagyományos termelő átlag (N=23)	Lean termelő átlag (N=49)	F	Szign.	1. hipotézis	Eredmény
Utasítás	3,435	3,609	0,569	0,453	n.s.	A vezetői módszerek mintája eltér a lean termelők és a hagyományos termelők termelésvezetőinél.
Ellenőrzés	3,522	3,936	3,715	0,058	?	
Konzultáció	3,652	3,935	1,519	0,222	n.s.	
Egyeztetés	3,826	4,149	2,788	0,1	?	
Beszámoltatás	3,739	3,696	0,028	0,866	n.s.	
Tervezés	3,696	4,149	4,608	0,035	*	
Meggyőzés	3,609	3,87	1,327	0,253	n.s.	
Szabályozás	3,348	3,766	3,854	0,054	?	
Felelősségre vonás	3,174	3,717	5,176	0,026	*	
Motiválás	3,522	4,021	4,971	0,029	*	
Iránymutatás	3,957	4,17	1,1	0,298	n.s.	
Döntés	4	4,383	3,137	0,081	?	

Megjegyzés: 1–5 skálán értékelve, ahol 1 – jelentéktelen, 2 – mérsékelt jelentőségű, 3 – átlagos jelentőségű, 4 – jelentős, 5 – meghatározó jelentőségű; **félkövér és *** =<0,05; 0,05<**dőlt** és ? =<0,1; n.s. – nem szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

A lean rendszer szempontjából nagyon fontos módszerek ténylegesen megjelennek lean környezetben, mint pl. a PDCA ciklushoz kapcsolódó tervezés, a szabályokhoz kapcsolódó egyértelmű felelőségek, vagy a transzformációt támogató motiválás. Több módszer is határon „billeg” ($p = < 0,1$), és ezen módszerek nagy száma jelenthet egyfajta „minőségi” elmozdulást. pl. lean környezetben az egyeztetés jól illeszkedik a kommunikációhoz és a személyes jelenléthez, az ellenőrzés és a szabályozás szintén a folyamatok szabványosításához kapcsolódhat. Várakozásunk szerint a beszámoltatás vagy az utasítás jelentősége kisebb lett volna lean környezetben, de ezekben nem volt változás. Mint ahogyan az iránymutatásban sem, amelynek a lean termelőknél nagyobb szerepe is lehetne a szakirodalom alapján. Ezek alapján **az 1. hipotézist részlegesen elfogadjuk, mert bár a két csoport módszereinek mintázata eltér, de az eltérés – lévén csak 3(+3) módszert érint - nem eléggé markáns.** A változások iránya alapján az is megállapítható, hogy a lean környezetben tevékeny termelésvezetőknek egy látványosan nagyon ellentmondásos irányba kell fejlődni: a szabályokra és az ellenőrzésre úgy kell nagy hangsúlyt fektetniük, hogy közben a motiválás és egyeztetés is komoly teret kap.

A képességek közül a két csoport összevetésében szignifikáns eltérést mutat a kommunikációs képesség és a számítástechnikai ismeret. Ezeken túl csak egyetlen képességben van eltérés 0,1-es szinten: a gyakorlatorientáltságban. A szakirodalommal teljesen összhangban van a kommunikációs képességek kiemelkedő szerepe. A folyamatos üzemi jelenlétből vagy a mások fejlesztéséből is levezethető a gyakorlatorientáltság előtérbe kerülése. Korábbi munkák alapján nem volt arra utaló eredmény, hogy a számítástechnikai ismeretek fontosak lennének lean környezetben. Olyan, a lean munkák alapján fontos képességekben nem tapasztaltunk változást, amelyek a munkamegosztás változásához (pl. szervezés, vezetés), a felkészültséghez (pl. szakmai ismeret)

reték) vagy a folyamatos fejlesztéshez (pl. problémamegoldás, ötletek képviselőtének képessége, elemzőképesség) szorosan kapcsolódnak. **A 2. hipotézist részlegesen elfogadjuk, mert ha nem is markánsan, de a két csoport mintázatában (2 + 1) képesség eltér.**

5. táblázat: Lean és hagyományos termelők termelésvezetőinek képességei

Table 5.: Capabilities of production managers in lean and traditional manufacturers

Képesség	Hagyományos termelő átlag (N=23)	Lean termelő átlag (N=49)	F	Szign.	2. hipotézis	Eredmény
Fejlett kommunikációs képesség	3,391	3,87	4,296	0,042	*	A képességek mintája eltér a lean termelők és a hagyományos termelők termelésvezetőinél. <i>A 2. hipotézist részlegesen elfogadjuk. A képességek eltérő mintázata igazolt, de az eltérés nagyon kevés képességet érint.</i>
Magas szintű szakmai ismeretek	3,826	4,13	2,606	0,111	n.s.	
Vezetési ismeretek	3,565	3,87	1,8	0,184	n.s.	
Problémamegoldó képesség	3,826	4,087	1,555	0,217	n.s.	
Ötletek képviselőtének képessége	3,826	3,761	0,11	0,741	n.s.	
Szervezési készség	3,739	3,913	0,861	0,357	n.s.	
Üzleti érzék	3,739	3,957	1,048	0,31	n.s.	
Számítástechnikai ismeret	3,261	3,717	4,303	0,042	*	
Elemzőkészség	3,609	3,674	0,123	0,727	n.s.	
Gyakorlatorientáltság	3,87	4,196	3,66	0,06	?	
Kockázatvállalási hajlandóság	3,652	3,674	0,012	0,914	n.s.	

Megjegyzés: 1–5 skálán értékelve, ahol 1 – egyáltalán nem rendelkezik, 2 – alig rendelkezik, 3 – közepes mértékben rendelkezik, 4 – nagymértékben rendelkezik, 5 - teljes mértékben rendelkezik; **félkövér és *** =<0,05; 0,05<**dőlt** és ? <0,1; n.s. – nem szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

6. Konklúzió és korlátok, további kutatási lehetőségek

Kutatásunk jól illeszkedik abba az egyre erősödő trendbe, amely a sikeres lean transzformáció mögötti teljes szervezeti átalakulást hangsúlyozza. Ennél is specifikusabban, mi is azt gondoljuk, hogy az érett lean szervezetekben a vezetők átalakulására van szükség: egy lean szervezetben a vezető is máshogyan „működik”. Azaz a vezetők lean környezetben más képességeket és/vagy módszereket preferálnak, mint a vezetők hagyományos környezetben.

Magyarországon működő, 50 főnél nagyobb feldolgozóipari vállalatok termelésvezetőinek vizsgálata alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy bár sok cég a lean technikákban előre lépett, de ezen lean termelőknél a vezetés hasonló mélységű transzformációja még várat magára. A lean és a hagyományos termelő cégek termelésvezetőinek véleményét összevetése alapján ugyanis nem rajzolódik ki a szakirodalom alapján várt nagyon markáns eltérés a módszerek és a képességek mintázatában. **Bizakodásra**

ad okot, hogy tapasztalható változás mind a két területen. A módszereknél a folyamatok megfelelő kontrollját támogató tervezés és felelősségre vonás, illetve a motíválás emelhető ki. A képességeknél a kommunikáció és a számítástechnikai ismeretek kerülnek előtérbe. Ezek az eredmények a szakirodalom alapján várható tendenciákkal egybeesnek. Kutatásunk újszerű eredménye, hogy korábban a számítástechnikai ismeretek fontosságára nem hívták még fel a figyelmet.

Bár a hipotézisek részleges elfogadása arra utal, hogy van eltérés a módszerek és a képességek mintázatában a két környezetben, de tekintve, hogy az eltérés a vizsgált 23 változóból (12 + 11) csak 5 változót érint (3 + 2) alapvetően kérdőjelezhető meg a lean szervezeti beágyazottsága. Ennek oka, hogy a termelő vállalatoknál a lean szempontjából az egyik legfontosabb menedzsernél csak nagyon mérsékelt átalakulás tapasztalható a vezetői eszköztárban és ismeretekben. Itt gondolhatunk egyfelől arra, hogy bizonyos változókban inkább visszaesésnek kellett volna bekövetkeznie a lean elmélyítésével (pl. utasít, beszámoltatás), de ez nem történt meg. Sokkal jelentősebb a hiányérzetünk azonban azon változók tekintetében, amelyekben mindenképpen markáns hatását vártuk a leannek: ezeknél vagy semmilyen (pl. problémamegoldás, elemzés, ötletek képviselése, szervezés) vagy statisztikai értelemben nem elég erős az elmozdulás (pl. egyeztetés, konzultáció, gyakorlat-orientáltság). Lean termelőkkel foglalkozó korábbi hazai kutatások szintén jelentős ellentmondásokra arra hívják fel a figyelmet (Gelei, Losonci és Matyusz, 2015), vagy éppen arra, hogy pl. az ügyvezetők körében még ennél is kisebb a képességek és módszerek tekintetében a változás (Losonci, Szántó és Kása, 2017).

Kutatásunk egyik fontos korlátja, hogy csak egy időszak keresztmetszeti adataira épít. A VKK kutatás adatbázisai közül az 1996. évi és a 2004. évi adatok bevonásával hosszabb távon is elemezhető válik a kérdés a termelésvezetők körében. A tényleges lean átalakulás mélységének értékelése szempontjából fontos lehet egy olyan irányú kitekintés is, hogy a szervezetek más vezetői (pl. ügyvezetők) milyen mintákat mutatnak. Ennek vizsgálatára az adatbázis szintén lehetőséget ad. Tisztázandó lehet az a kérdés, hogy ezek a mintázatok mennyiben hatékonyak: erre, a működési mutatókat magyarázó regressziós elemzések adhatnak választ. A mintanagyság növelése – még ha ez az időszakok bővítésével is együtt jár – fontos lépés lehet. Ezzel talán tompítható lehet az a sajátosság, hogy jelen mintában a lean termelők inkább közepes szinten állnak a technikákban.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aij, Harald Kjeld, Merel Visse és Guy AM Widdershoven (2015): “Lean leadership: an ethnographic study.” *Leadership in Health Services* 28, 2. szám, pp. 119–134.
- Camuffo, A. és F. Gerli (2012): “What do lean managers do? Modeling management behaviors in lean production environments.” Working Paper Series. Venezia: Università Ca’ Foscari Venezia, Department of Management, 2012. August.
- Chikán, Attila, Erszébet Czakó és Zita Paprika Zoltayné (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Chikán, Attila, Erszébet Czakó és Ágnes Wimmer (2014): Kilábalás göröngyös talajon. Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem.

- Chikán, Attila, Erzsébet Czakó és Krisztina Demeter (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréseiből. Budapest: Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Davis, B. L., C. J. Skube, L. W. Hellervik, S. H. Gebelein és J. L. Sheard (1996): *Successful Manager’s Handbook: Development Sugestions for Today’s Managers*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, Inc.
- Demeter, Krisztina, István Jenei és Dávid Losonci (2011): *A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Gelei, Andrea, Dávid Losonci, Andrea Toarniczky és Zsuzsanna Báthory (2013): „A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban.” *Vezetéstudomány* 44, 4. szám, pp. 2–17.
- Gelei, Andrea, Dávid Losonci és Zsolt Matyusz (2015): “Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production.” *Journal of Manufacturing Technology Management* 26, 4. szám, pp. 477–500.
- Katz, Robert L. (1974): “Skills of an Effective Administrator.” *Harvard Business Review*, 9–10. szám, pp. 90–102.
- Kovács, Zoltán (2004): „A korszerű termelési rendszerek sajátosságai.” *Harvard Business Manager* 6, 4. szám, pp. 62–69.
- Kovács, Zoltán és István Rendes (2015): „A lean projektek hatásai.” *Vezetéstudomány* 46, 2. szám, pp. 15–24.
- Kovács, Zoltán és István Rendes (2014): „Lean módszerek alkalmazása Magyarországon.” *Vezetéstudomány* 45, 1. szám, pp. 14–23.
- Lau, Alan W., Arthur R. Newman és Laurie A. Broedling (1980): “The Nature of Managerial Work in the Public Sector.” *Public Administration Review* 40, 5. szám, pp. 513–520.
- Liker, Jeffrey K. és Gary L. Convis (2012): *The Toyota Way to Lean Leadership. Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York, NY: McRraw-Hill.
- Losonci, Dávid, Richárd Szántó és Richárd Kása (2017): „Vezéregazgatók lean termelési környezetben - vezetői képességek és vezetési módszerek.” In *4. ipari forradalom – A karbantartás kihívásai, szerkesztette: Balázs Szentés és Eszter Bogdány*, 235. Veszprém: Alföldi Nyomda.
- Mintzberg, Henry (1990): “The Manager’s Job: Folklore and Fact.” *Harvard Business Review*, March-April 1990: pp. 163–176.
- Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs és Edwin A. Fleishman (2000): “Leadership skills for a changing world: Solving Complex Social Problems.” *Leadership Quarterly* 11, 1. szám, pp. 11–35.
- Netland, Torbjørn (2013): „Exploring the phenomenon of company-specific production systems: one-best-way or own-best-way?” *International Journal of Production Research* 51, 4. szám, pp. 1084–1097.
- Pokinska, Bozena, Dag Swartling és Erik Drotz (2013): “The daily work of Lean leaders - lessons from manufacturing and healthcare.” *Total Quality Management and Business Excellence* 24, 7–8. szám, pp. 886–898 .
- Spear, Steven J. (2004): „Learning to lead at Toyota.” *Harvard Business Review* 82, 5. szám, pp. 78–91.
- Tortorella, Guilherme Luz, Carlos Ernani Fries, Flávio Sanson Fogliatto és Lucila M. S. Campos (2016): “Leadership styles required for lean implementation: an empirical study.” *EUROMA2016, 23rd EurOMA Conference, 17–22 June 2016*. Trondheim.
- Tortorella, Guilherme Luz, Diego de Castro Fettermann és Carlos Ernani Fries (2016): “Relationship between lean manufacturing implementation and leadership stlyes.” *Proceedings of*

- the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Detroit, Michigan.
- van Dun, Desireé H. és Celeste P. M. Wilderom (2016): "Lean-team effectiveness through leader values and members' informing." *International Journal of Operations & Production Management* 36, 11. szám, pp. 1530–1550.
- van Dun, Desireé H., Jeff N. Hicks és Celeste PM Wilderom (2016): "Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research." *European Management Journal*. In Press.
- Womack, James és Daniel Jones (1996): *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Zoltayné, Zita Paprika, Ágnes Wimmer és Richárd Szántó (2007): „Vezetői döntéshozatal és versenyképesség.” *Vezetéstudomány* 38, 5. szám, pp. 18–28.
- Zoltayné, Zita Paprika és Richárd Szántó (2011): „Menedzsmentkéességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján.” *Vezetéstudomány* 42, különszám, pp. 87–96.

PROJEKTMENEDZSMENT MAGYARORSZÁGON – TANULSÁGOS ESETEK A TÁVOLI MÚLTBÓL ÉS A KÖZELMÚLTBÓL

PROJECT MANAGEMENT IN HUNGARY – INSTRUCTIVE CASES FROM THE DISTANT PAST AND FROM THE RECENT PAST

NOVOSZÁTH PÉTER egyetemi docens
Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest

ABSTRACT

The aim of this study is to look at country-relevant projects from the distant past and from the recent past. Evaluate them based on the technical specifications of modern project management science in order to point out critical points, areas, errors that can determine the fate, successful completion or failure of a project. Among other things, this paper presents some of the major features of the Lánchíd and M1/M15 projects, such as the Pest-Vác and Pest-Szolnok railway lines, the construction of the Chain Bridge. Recently, projects for the construction of the M5, M6 motorways and the Budapest Sports Arena. In addition, the study includes a recent analysis of recent prison building, education and stadium construction projects as well as the 4th Metro project. The primary goal is to take into consideration the potential hazards, risks, mistakes, the typical typology of the previously constructed projects such as the reconstruction of the metro line 3, the construction of the new Puskás Ferenc stadium and the Budapest superstore and the modernization of the Budapest-Belgrade railway line. Our aim is to develop a coherent system for the future projects that will be implemented, which could help the projects planned in the future to achieve a much more economical and effective implementation than at present.

1. Bevezetés

E tanulmányt megalapozó kutatásunk fő célja az volt, hogy górcső alá vegyen az ország szempontjából jelentős projekteket a távoli múltból és a közelmúltból. Értékelje azokat a modern projektmenedzsment tudomány szakmai előírásai alapján, annak érdekében, hogy rámutasson azokra a kritikus pontokra, területekre, hibákra, amelyek eldönthetik egy projekt sorsát, eredményes megvalósulását, avagy bukását. A projektmenedzsment tudományban nemzetközileg régóta, leginkább elterjedt esettanulmány kutatási módszert alkalmaztuk (Elsberg, 2014). Többek között bemutatásra és értékelésre kerülnek a tanulmányban, olyan a régmúltban jelentős projektek, mint a Pest-Vác, illetve a Pest-Szolnok vasútvonal, a Lánchíd megépítése, összevetésre kerülnek a Lánchíd és az M1/M15-ös projekt főbb jellemzői. A közelmúltból az M5-ös, az M6-os, valamint a Budapest Sport Aréna, megépítésére irányuló projektek. Ezen kívül az előadásban szakmai elemzésre kerülnek a közelmúlt börtönépítési, oktatási és stadionépí-

tési projektjei, valamint a 4-es metró projekt is. Az elsődleges cél az volt, hogy a napjainkban tervezett projektek, például a 3-as metró rekonstrukciójának, az új Puskás Ferenc stadion és a budapesti szuperkórház építésének, valamint a Budapest–Belgrád vasútvonal korszerűsítésének megvalósítói számára számba vegyünk azokat a lehetséges veszélyeket, kockázatokat, korábban elkövetett tipikus hibákat, amelyek akadályozhatják azok eredményes, gazdaságos megvalósítását. Célunk, hogy a jövő megvalósítandó projektjeihez olyan egységes rendszer kerüljön kidolgozásra, amely elősegíthetné a jövőben tervezett projektek a jelenleginél lényegesen gazdaságosabb és eredményesebb megvalósítását.

2. A projektmenedzsment rövid története

A nagy építkezések, mint a Stonehenge (Kr. e. 3100), a Gizai piramisok (Kr. e. 2550), a Kínai Nagy Fal (Kr. e. 210) megvalósításához tervezésre, az erőforrások (a megfelelő munkaerő, anyagok és eszközök) biztosítására, a különböző tevékenységek térben és időben való koordinálására volt szükség, amelyek ma is a projektmenedzsment fontos alkotóelemei (Szalay, 2011). Az 1900-as évek elején Frederick Taylor egy pennsylvaniai acélműben kezdte el tanulmányozni, hogy a munkások által végzett feladatok részekre bontásával és mérésével hogyan lehet növelni a hatékonyságot. Érdeklődésének középpontjában az állt, hogy lehet-e jobb eredményeket elérni a már ismert módokon („dolgozz többet és keményebben”) kívül. Munkái a modern menedzsment-tudományok alapjainak tekinthetőek (Robert F. Conti, 2013).

Taylor munkatársa volt Henry Gantt, aki az első világháború alatt az Amerikai Haditengerészetnél tanulmányozta a hadihajók építésének folyamatát és a folyamat menedzsmentjét. A hajóépítést folyamatokra és feladatokra bontotta, a feladatok végrehajtását mérte és dokumentálta. Mindehhez saját maga alkotott speciális grafikonokat használt, amelyek segítségével elemezni tudta a hajóépítés egyes folyamatait és összefüggéseit, és nyomon tudta követni, hogy hogyan halad előre az építés (terv szerint haladnak, késésben vannak stb.). Az így kifejlesztett Gantt-diagramok az elmúlt majd 100 évben végig fontos eszközeivé váltak a projektmenedzsmentnek. Henry Gantt munkái előfutárai voltak több más mai, modern menedzsment eszköznek is, többek között az erőforrás allokációnak és a WBS-nek (*work breakdown structure*) a feladatok és tevékenységek alábontásának is (James M. Wilson, 2003).

A modern projektmenedzsment kialakulásának kezdete az 1950-es évekre tehető, amikor az amerikai rakéta-program a szovjetekhez képest hátrányban volt. Nemzetbiztonsági kérdéssé vált, hogy az Egyesült Államok minél hamarabb képes legyen interkontinentális ballisztikus rakétát előállítani. Egészen addig a projekteket ad hoc módon, gyakran a Gantt-diagram segítségével, de leginkább informális technikák használatával menedzselték az USA-ban is. A Polaris rakéta projekt során ezernél is több beszállító dolgozott; ehhez a rendkívül komplex és nagyméretű projekthez az addig használt módszerek nem vezettek volna elég gyorsan eredményre. A Polaris projekt során fejlesztette ki 1958-ban a Booz Allan Hamilton Inc. nevű tanácsadó cég alvállalkozóként a projektek tervezésére és ütemezésére használt első tudományos modellt, az ún. PERT modellt (*Program Evaluation and Review Technique* – program kiértékelési és felülvizsgálati technika). Nagyjából ebben az időben fejlesztette ki a DuPont Corpo-

ration és a Remington Rand Corporation közösen a projektek tervezésére és ütemezésére használt másik matematikai háttérű algoritmust, a kritikus út módszert (*Critical Path Method*). Ezek a matematikai módszerek nagyon gyorsan elterjedtek a civil vállalatok körében is, akik – a katonai programok sikerét követően – használni kezdték a hadsereg által finanszírozott kutatások és fejlesztések egyes eredményeit (Flouris–Lock, 2009).

1969-ben alakult meg a Project Management Institute (PMI) abból a célból, hogy a projektmenedzsment iparág érdekeit szolgálja. A PMI alapfeltevése az volt, hogy a projektmenedzsment eszközök és technikák közegek még az olyan egymástól távol álló területek között is, mint a szoftver-fejlesztés vagy az építőipar. 1981-ben a PMI vezető testülete jóváhagyta a később Projektmenedzsment Útmutató (*The Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*) néven ismertté vált dokumentum kifejlesztését, amely tartalmazza az összes szakmában széleskörűen elfogadott szabványt és gyakorlati útmutatót (PMI, 2013). A Projektmenedzsment Útmutató szerint projektnek tekintendő minden olyan időben behatárolt erőfeszítés, amelynek egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása a célja (PMI, 2013, 23. oldal). Projektmenedzsmentnek nevezzük: bármely tudás, képességek, eszközök és módszerek alkalmazását a projekttevékenységek végrehajtása során a projektkövetelmények teljesítése céljából (PMI, 2013, 25. oldal).

3. Tanulságos projektek a régmúltból

Hazánkban az 1836. évi XXV. törvénycikk alapján alkották meg az első vasúti törvényt. Ezt követően heves vita alakult ki a magyar Országgyűlésben, hogy a Duna jobb vagy bal oldali partján épüljön meg a két fővárost összekötő vasútvonal. Végül a pesti oldal mellett érvelők kerültek ki győztesen. Pest és Pozsony közötti vasút építésére Sina György és Ullmann Móric kért engedélyt. A Pest–Vác–Pozsony között építendő vasútvonalra 1837. november 14-én Ullmann Móric szerezte meg az *előmunkálati* engedélyt. Ennek eredményeként jött létre magánvállalkozásként a Magyar Középponti Vasút Társaság. Engedélyük a Pest–Pozsony, a Pest–Debrecen, valamint e vonalakból a Komáromig, illetve Aradig és Rakamazig kiágazó vonalakra szólt (Czére Béla). A több új vasútvonal építéséhez létrehozott Magyar Középponti Vasúttársaság alapszabályát a Helytartótanács 1844 januárjában fogadta el. Az első magyar vasúttársaság kezdeti tevékenységeit az Ullmann Móric által alapított *Pesti Magyar Kereskedelmi Bank* finanszírozta. 1844. október 5-én kezdődtek meg a tényleges vasútépítési munkák. A kivitelezést kezdetben, kisvállalkozókkal végeztették, így hatékonyabban lehetett ellenőrizni a munkák elvégzését. Ullmann Móric nyomására azonban egyre több feladatot nagyvállalkozók kaptak, emiatt megszorodtak a visszaélések, a hamis elszámolások. A pálya- és állomásépítési munkákkal, illetve a műtárgyak építésével az ideiglenes végállomásig, Vácig, 1846 közepére készültek el. A kezdetben egyvágányú Pest–Vác közötti vasútvonalat 1846. július 15-én nyitották meg ünnepélyes keretek között, József nádor és családja jelenlétében. A különvonat a 33,6 km hosszú utat, a Dunakeszin tartott 10 perces tartózkodással, 59 perc alatt tette meg. Végállomása a mai Nyugati pályaudvar volt, amelyet a korabeliek csak „Indóháznak” hívtak. 1847-ben már a Pest és

Szolnok közötti 99 km hosszúságú szakasz is elkészült. A Magyar Középponti Vasúttársaság gróf Zichy Ferenc vezetésével 800 000 Forint ráfordításával 1847. szeptember 1-jén átadta újabb vasútvonalát Pest és Szolnok között, de a társaság anyagi ereje kimerült, elsősorban az építési tőkekeret túllépései miatt. A vasúttársaság rossz gazdasági helyzetét betetőzte az 1848. évi politikai helyzet, majd a kirobbant 1848–49-es forradalom és szabadságharc, ennek ellenére 1848. augusztus 20-án üzembe helyezte a Pest–Bécs közötti vasútvonal másik szakaszát Marchegg és Pozsony között. A vasút kezdetben nem váltotta be a várt reményeket, és megindulásakor veszteséges lett, a társaság nem tudott osztalékot fizetni, és állami támogatásra szorult. A magyar szabadságharc után, 1850. március 7-én a vasúttársaság megszűnt, a működő és építés alatt lévő vasútvonalait az osztrák kormány vásárolta fel. 1850-ben államvasúti rendszert vezettek be a birodalmi vasúthálózati tervek alapján (Széchenyi István Egyetem).

1850-re elkészül a Bécs–Budapest vonal Pozsonyon és Vácon át. Ekkor államosítják a vasutakat először, de 1855-től ismét magánvasutak működtetik a növekvő, erősen Pest–Buda központú hálózatot. Az 1854-es pénzügyi válság következményeként 1855. január 1-jével az osztrák kormány eladta az üzemelő és építés alatt lévő magyarországi vasútvonalait a frissen megalakult osztrák *Államvasút-társaságnak* (németül *k. k. privilegierte österreichische Staatseisenbahn-Gesellschaft*), amely nevével ellentétben magánvasút-társaság volt. Ezzel a magánvasúti rendszerre tértek át ismét, amely 1868-ig megmaradt. Három jelentős vasúttársaság működik: a Déli Vasút, az Osztrák Államvasút és a Tiszavidéki Vasút. 1869-ben létrehozzák a Magyar Királyi Államvasutakat. A vasútépítés fellendülése a kiegyezést követő években érte el csúcspontját. Ezt követően megtorpant a lendület és 1876-ban már egyetlen vasúti vonalat sem adtak át. Mivel a magánvasutak üzletpolitikája egyre jobban szembe került az ország gazdasági érdekeivel, ezért 1880-ban államosítás kezdődött. A MÁV elődje 1891-re fokozatosan magába olvasztotta a nagyobb magánvasút társaságokat. Baross Gábor államtitkársága előtt, másfél évtized alatt 1350 km magánvasutat államosítottak, államtitkársága alatt pedig 850 km magánvasút került állami kézbe. A Baross Gábor által kezdeményezett egységes vasúti hálózat kialakításának egyik fontos eleme volt az osztrák *Államvasút-társaság* magyarországi vonalainak államosítása, ez 1891-ben valósult meg teljes egészében. Baross Gábor minisztersége alatt felvirágzik a Magyar Királyi Államvasutak, többek között a zónatarifa bevezetése miatt, ami meghatszorozta az utazási igényt. Az emberek már passzióból is utaznak. 1914-re a magyar vasúthálózat eléri szinte teljes kifejltségét. Nagy hosszban épülnek keskeny nyomtávú helyi érdekű vasutak a fővonalak menti települések iparosodásán, urbanizálódásán felbuzdulva (Széchenyi István Egyetem).

Magyarországon az első, koncesszióban megvalósult autópálya-fejlesztés az M1/M15 gyorsforgalmi út Győr és Hegyeshalom között hiányzó szakaszának a megépítése volt. Az infrastrukturális beruházások koncessziós formában történő megvalósításának egy korábbi, tanulságos példája a 2017-ben 168 éves Lánchíd megépítése volt a XIX. században. Az M1/M15 gyorsforgalmi útnak utoljára megépült szakasza-hálózati szerepe szerint szintén híd funkciót tölt be. Hazánkban az első, állandó dunai összeköttetést biztosító Lánchíd és az M1/M15 említett szakasza méltán tekinthetők hídnak Európába (Orosz–Princz–Jakovics, 2001). A hosszú jogi és politikai előkészítés lezárásaként az építést végül az 1836. évi XXVI. törvénycikk rendelte el, s mondta ki, hogy a hidat

részvénytársaságnak kell megépítenie, amellyel az Országos Küldöttség köt szerződést. A híd a szerződés lejártával a magyar nemzet tulajdonába kerül. A törvény ezen felül rendelkezett a nemesekre is kiterjedő hídvámfizetési kötelezettségről, valamint intézkedett a híd építésével kapcsolatos egyéb kérdésekről is. A hídon mindenkinek – a nemeseknek is – vámot kellett fizetnie, a híd tehát a nemesi előjogok csorbítását, a közteherviselés elvének a bevezetését is jelentette.

A híd megépítésére vonatkozó szerződést a magyar nemzet nevében József nádor, a Lánchíd Részvénytársaság részéről pedig Sina György írta alá. A szerződés kimondja, hogy a részvénytársaságnak saját költségén kell két mederpillérű lánchidat építenie. Fontos pont volt, hogy amíg a szerződés érvényben van – 87 éven keresztül – a hídtól egy-egy mérföld (kb. 8 km) távolságon belül más híd nem építhető, valamint hogy a hídon átkelőknak vámot kell majd fizetniük. A híd közelében csak a részvénytársaság beleegyezésével létesíthető bármely másfajta átkelőhely vagy kompjárat.

A munkálatok helyszíni irányításával Adam Clarkot bízták meg, aki öt éven belül vállalta a munka befejezését, de az két évet csúszott a láncok szállításának elhúzódása, az egyik lánc elszakadása, valamint a szabadságharc eseményei és egy kisebb robbantás miatt. A hidat végül 1849. november 20-án adták át a forgalomnak, a magyar koronát menekítő kocsik azonban már jóval korábban, 1849 januárjában – elsőként – áthaladtak a hídon. A híd megépítésének teljes költsége (előmunkálatok, a budai oldalon lévő kincstári épületek megváltása, Pestnek és Budának kifizetett kárpótlás) 6,575 millió forintot tett ki, ebből a híd 4,4 millióba került. Kezdetben a jövedelmek még az építési költségeket sem fedezték 1856-ig 2,7 millió forint veszteséget termeltek. Ezt követően azonban hídvámbevételek jelentős növekedésnek indultak, majd a maximumot 1871-ben érték el, ami pontosan 723 462 forintot tett ki, 1870-ig 8,6 millió Ft bevétel keletkezett. Mindez már bőségen fedezte a 6,25 millió forintos építési költség (kb. kétszeresét a tervezettnek) törlesztését és annak kamatait.

A Lánchíd a növekvő forgalom számára már nem volt elegendő, ezért az 1870. évi X. törvénycikk elrendelte Buda és Pest között egy, esetleg két további híd építését. De a Lánchíd megépítésére vonatkozó szerződés miatt az országgyűlés rákényszerült, hogy megváltsa a hidat. Az állam a szerződés több mint 60 évvel annak lejárta előtt 1870-ben 21 évnyi koncessziós üzemelés után a magyar államnak komoly (690 Ft-ot részvényenként) összeget (2,3 millió Ft-ot) kellett fizetnie a Lánchíderért, hogy lehetővé válhasson újabb átkelések építése. Habár ez igen komoly összegnek számított akkorigban mégis rendkívül méltányos volt, mivel a szerződés szerint még több mint 60 évig megillette volna a hídvámból befolyó jövedelem a részvénytársaságot. A Lánchíd első szomszédja a Margit-híd 5 évvel később el is készült, majd ezt követte a Ferencz József-, illetve az Erzsébet-híd megépítése.

1. táblázat: A Széchenyi Lánchíd és az M1/M15 gyorsforgalmi út projektek főbb jellemzőinek összehasonlítása

Table 1.: Comparison of key features of the Széchenyi Chain Bridge and M1/M15 expressway projects

	Széchenyi Lánchíd	M1/M15 gyorsforgalmi út
Előkészítő törvény	1836. évi első állandó Duna-híd létesítését elrendelő törvény	1991-es Koncessziós Törvény
A koncesszióban szerződő felek	Országos Küldöttség és Lánchíd Rt. 1839. május 14.	Magyar Állam és Hungarian Euro Expressway Consortium 1993. április 16.
A koncesszió időtartama	97 év (később 87 évre módosítva) 21 év után az állam visszavásárolta a hidat	35 év, 3,5 év után az állam visszavette a jogot
Szerződéses kitétel	A hídtól 1-1 mérföldre (8-8 km) más híd nem építhető	Más alternatív útvonal nem építhető
A beruházás előkészítése	1832–1839 7 év	1990–1993 3 év
A beruházás megvalósítása	Munka kezdete 1839. szept. 21. Alapkőletétel 1842. aug. 24. Átadás (10 év) 1849. nov. 20.	M1 1994. szept.–1996. jan. M15 befejezése 1998. június (4 év)
Jogi viták	Kártérítési per a hajóhíd elmaradt vámbevételei miatt	A magas használati díjak miatt 3 per a Magyar Autóklub részéről
Hálózati szerep	Első állandó Duna-híd	„híd” Magyarország és Európa autópályái között
Koncesszió formája	Magántőkés	Magántőkés 97%-ban
Állami részvétel jellege	Törvényi keretek biztosítása	Építési terület biztosítása
Forgalom alakulása	Megfelelt a várakozásoknak	30%-kal elmaradt az előre jelzettől
Díjak hatása a forgalom alakulására	Átmeneti idő után stagnáló, majd növekvő forgalom	Nem keletkezett jelentős többletforgalom
Környezeti hatások, Viták	Csekélynek tartották Komoly viták a jeges ár kérdésében voltak	Jelentős Problémák a forgalom áterelődése miatt
Gazdasági körülmények	Megbízható költségvetés, magántulajdon szentsége, nem volt infláció	Kevésbé megbízható költségvetés, viszonylag magas infláció
Gazdaságfejlesztő hatás	A főváros és az egész ország szempontjából jelentős	Főleg a nyomvonal által érintett települések számára jelentős
Politikai körülmények	A közteherviselés első példája volt a Lánchíd, az 1848-49-es szabadságharc hatása	Az 1996–99-es jugoszláviai konfliktus hatása, sajtóhadjárat a díjak és a koncesszor ellen
A beruházás sikerességének megítélése	Évtizedek múltán pénzügyileg is sikeressé vált.	Pénzügyileg sikertelen volt. Az autópályát ma is sokan használják.

Forrás: Orosz Csaba–Princz-Jakovics Tibor: Két „híd” Európába. Magyar Tudomány 2001. 9. szám. <http://epa.oszk.hu/00700/00775/00034/1031-1040.html> Letöltve: 2017. május 28.

Az M1/M15 gyorsforgalmi út létesítését elsősorban az tette indokolttá, hogy Az osztrák oldalon 1994-re megépült az A4-es autópálya Hegyeshalomtól Bécsig vezető szakasza. Magyarországon újdonságnak számított ekkoriban a világon a mai napig legelterjedtebb, megállítós kapus rendszer alkalmazása, amely lényege az volt, hogy a használók a használatok számával és az igénybevétel hosszával arányosan fizessék

meg az új útszakasz beruházási és üzemeltetési költségeit. A lánchíd hídvámmjával szemben ez az újítás azonban nem vált be, mivel a kilencvenes évek közepétől a tényadatok sokkal rosszabbul alakultak, mint azt korábban tervezték. A projekt pénzügyi mutatószámai ezért jelentősen romlottak. Hiteltörlesztési kötelezettségének végül is a projekt társaság nem tudott eleget tenni. Ezért az eredetileg tervezett 35 év helyett az állam 3,5 év után visszavette a projekt társaság üzemeltetői jogát. A kormány döntése alapján 2000. január 1-jétől megszűnt az útdíj szedése, és az új üzemeltető a Nemzeti Autópálya Rt. az M1-es autópálya teljes hosszára kiterjesztette a matricás rendszert.

4. Tanulságos projektek a közelmúltból

Magyarországon 1990 és 2006. június 30. között összesen 603 km hosszú gyorsforgalmi utat (27 szakaszt) adtak át a forgalomnak. Ebből 1 szakasz épült PPP konstrukcióban, 8 szakasz koncesszió keretében és 18 szakasz állami finanszírozásban. Állami finanszírozás esetében a forrást egyrészt közvetlenül a központi költségvetésből, másrészt állami kezességvállalás mellett felvett hitelekkel biztosították. Koncesszió, illetve PPP esetében a koncesszort terhelte. (Ez utóbbinál is a végső teherviselő a költségvetés, mivel a finanszírozási költséget a Magyar Állam a rendelkezésre állási díj részeként a koncesszor számára megfizeti.) (ÁSZ, 2006, p. 12).

4.1. A PPP konstrukció alkalmazásának tapasztalatai Magyarországon - az M5-ös autópálya építés első szakasza

Ez a beruházás a magántőke bevonásának egy olyan – az állam részéről inkább negatív – példája, amelyben a beruházás megvalósításához szükséges forrásokat ugyan a magán partner adta és az üzemeltetést is vállalta, de a keresleti kockázat – annak minden anyagi terhével együtt – csaknem 100%-ban az államra hárult. *A 2004. évi költségvetés* végrehajtásának ellenőrzéséről készített ÁSZ jelentés is megerősítette az eredeti szerződéssel kapcsolatban azt a jogi véleményt, hogy a Magyar Állam részéről a koncessziós szerződés felbontására irányuló bármiféle jogi lépés tényleges következménye csak jogerős bírósági ítélet után derülne ki, azaz a szerződés a magánfél javára teljesen egyoldalú feltételeket tartalmazott (ÁSZ, 2005, pp. 108–138). A rossz szerződés legfontosabb tanulságai és az ebből eredő nyilvánvaló veszteségek az alábbiakban foglalhatók össze:

- *Egyoldalú kockázatviselés:* a magán fél csak az építési kockázatot vállalta, a hosszú távú együttműködés során a keresleti kockázatot és az üzemeltetés kockázatát nagy részben az államra hárította.
- *A kilépés feltételei hiányoztak a szerződésből:* a gyakori miniszterváltás, a kormány által kijelölt felelősök személyének változásai gyengítették a magyar pozíciót, s bár a magyar fél próbált az AKA zsákutcájából kihátrálni és kedvezőbb feltételeket elérni, esetleg új koncesszort találni, az Rt. ragaszkodott a már megszerzett pozícióihoz, s ebben sikeresebb volt, mint potenciális versenytársai (ÁSZ, 2007, pp. 59–60).

4.2. A PPP konstrukció alkalmazásának tapasztalatai Magyarországon – az M6-os autópálya építése

Az M6 autópálya esetében Kohéziós Alap és központi költségvetési forrás hiányában a koncessziós szerződéses megoldás kapott prioritást. A koncessziós szerződések közbeszerzési előkészítésére az Országgyűlés felhatalmazást adott. Az M6/M60 autópálya szakaszok megvalósításának gazdasági indokoltságát nem támasztották alá. Az elvégzett gazdaságossági számítások csak költség összehasonlításra terjedtek ki, amelyeket a szerződéskötés előtt 0–2 hónappal végeztek el, az összehasonlítás alapjául szolgáló alapadatokat nem ellenőrizték. A költség-összehasonlítások a döntéshozatali folyamatban megfelelő időben nem álltak rendelkezésre. A koncesszorok 61 alkalommal tettek javaslatot műszaki tartalomváltozásra, amelyből 40 esetben annak benyújtásakor már folyamatban volt a kivitelezés. Ezáltal megszegték a koncessziós szerződések előírásait, mivel a munkák megkezdése után jelentették be a változtatásra vonatkozó igényüket. A projektek forrástervezését nem hangolták össze az évenkénti költségvetési tervezéssel, az uniós projektek több éves támogatási szerződéseivel és az uniós támogatások utófinanszírozási jellegével, amelynek kapcsán a vállalkozói számlák késedelmes kifizetése következett be. A számlák kifizetésének átfutási ideje meghosszabbodott a költségvetési és uniós források lehívásának államháztartási szabályai, időbeli ütemezése és az elszámolás szabályozásának összetettsége miatt. Ezen túlmenően a késedelmes kifizetésekhez a forráshiányok is hozzájárultak, továbbá a kifizetések eljárásmenetének szabályozása nem volt teljes körű, mivel az nem terjedt ki a belső teljesítésigazolások időkorlátainak meghatározására (ÁSZ, 2011, pp. 13–27 és 44–50).

Az Állami Számvevőszék e projekt ellenőrzési tapasztalatai alapján azt javasolta a Kormánynak, hogy a koncepciók megalapozását szolgáló finanszírozási tervek mellett a magántőke bevonásakor, különösen PPP konstrukció alkalmazása esetén készüljenek előzetes gazdaságossági számítások a Pénzügyminisztérium által meghatározott számítási modell alapján.

4.3. A PPP konstrukció alkalmazásának tapasztalatai Magyarországon – Budapest Sportaréna

Az eredeti elképzelés szerint a leégett csarnok helyén egy klasszikus PPP projekt keretében épült volna meg a BSA. Eszerint a partner magáncég építette, és működtette, valamint legalább fele részben finanszírozta volna a létesítményt, amelynek fejében az állam szolgáltatói díj fizetését ígérte húsz évig. Ezután az egész objektum az állam tulajdonába került volna, a további hasznosításról ekkor kellett volna rendelkezni (Varga, 2005, pp. 56–70). A húszéves elkötelezettséget azonban a Kormány akkor nem tudta vállalni, ezért – a különböző közbülső megoldások áttekintése után – a projekt más konstrukcióban valósult meg.

Az ÁSZ 2003 őszén a teljes projektet megvizsgálta és bár szakmai szempontból alapvetően rendben lévőnek minősítette, problematikusnak találta, hogy a beruházás megvalósítására létrehozott vegyes vállalatban az első fél évben – amikor egyébként a legfontosabb beruházási döntések és a szerződéskötések történtek – a külföldi partner 75%-os, a magyar állam 25%-os részvényesi aránnyal és ennek megfelelő döntési jo-

gosultsággal rendelkezett. Az ÁSZ szerint – ez nem biztosította az állami érdekek megfelelő érvényre juttatását a legfontosabb döntésekben és – főként az állami kivásárlás előtt – nem volt arányban a magántőke végül is nagyon csekély arányával, ami a teljes beruházás költségének csupán 6%-át adta 90%-nyi banki hitel (100%-os állami garanciavállalással) és 4% költségvetési forrás mellett (ÁSZ, 2003, pp. 8–13. és 1. számú függelék). Megállapítható, hogy habár ez a beruházás tipikusan klasszikus PPP konstrukcióban is megvalósulhatott volna, a különféle körülmények – az idő sürgetése, a magas színvonalú megvalósítás stb. –, de főként az alkalmazásban meglévő gyakorlati tapasztalatlanság és szakmai felkészületlenség miatt mégsem sikerült ennek előnyeit az állam és a köz érdekében kamatoztatni. A magántőke, mint finanszírozó legfeljebb a gyors megvalósítást segítette, de a hatékonyság és a közpénzek takarékos felhasználásának szempontjait már nem sikerült érvényesíteni (ÁSZ, 2007, pp. 58–59).

4.4. A PPP konstrukció alkalmazásának tapasztalatai Magyarországon – Börtönépítési projektek

A Kormány 2004-ben két büntetés-végrehajtási intézet létesítéséről döntött PPP konstrukcióban. Az előkészítő munkák már elkezdődtek, miközben a szabályozási munka még nem fejeződött be. Az ÁSZ jelentése emiatt több területen is kockázatosnak ítélte a projektet. Többek között rámutatott arra is, hogy hiányzik a PPP konstrukciók elvi és jogszabályi alapját jelentő eljárásrend, még a koordináló, értékelő, ellenőrző feladatok végzésére alkalmas szervezeti háttérrel sem alakították ki, s mindez együtt magas kockázatot jelent az állami résztvevőnek az első ún. pilot-projektek, így a börtönépítési PPP projektek esetében is. Továbbá az előkészítés kockázatát növelő szabályozási hiányosságok között említi a jelentés azt is, hogy a többéves fizetési kötelezettséggel járó kötelezettség-vállalások nettó jelenérték számításának módszertanról szóló kormányrendelet is csak a közelmúltban jelent meg, ami veszélyeztetheti annak alkalmazását, nem beszélve a tartalmi megfelelés hiányáról. A projekttervezés egyik legnehezebb, de elengedhetetlen eleme a PPP konstrukció költséghatékonyságának bizonyítása, illetve annak alátámasztása, hogy e forma alkalmazása előnyösebb, hasznosabb, mint az állami beruházás. A börtönépítési projektek esetében az erre vonatkozó számítások, az ún. PSC (Public Sector Comparator) érték kiszámítása még számos bizonytalanságot tartalmazott, ami szintén növelte a projekt kockázatát (ÁSZ, 2007, pp. 75–76).

4.5. A PPP konstrukció alkalmazásának tapasztalatai Magyarországon – Oktatási projektek

A felsőoktatási intézmények infrastruktúra-fejlesztési programjának indításáról a 2207/2004. (VIII. 27.) Korm. határozat rendelkezett. A határozat melléklete 86,5 Mrd Ft becsült bruttó beruházási értékben tartalmazott oktatási infrastruktúra-fejlesztést tizenkilenc intézménynél. A programhoz később, az OM jóváhagyásával a kormányhatározatban nem nevesített, további három felsőoktatási intézmény is csatlakozott, amelyeknél a fejlesztés becsült bruttó beruházási értéke 9,7 Mrd Ft volt. A huszonkettő felsőoktatási intézmény által tervezett huszonkilenc beruházásból 2010. október 1-jéig tizennégy intézménynél húsz projekt valósult meg (ÁSZ, 2011. december, pp. 11–12).

A felsőoktatás infrastruktúra-fejlesztési programjának lebonyolítását az előkészítési folyamat hiányosságai, a döntések megalapozatlansága, valamint a projektek többségénél a közszféra számára kedvezőtlen kockázatmegosztás jellemezte. A fejlesztések a hosszú távú szükségleteket meghaladó kapacitást eredményezve, a tervezettnél magasabb díjfizetés mellett valósultak meg. Az oktatási infrastruktúra-fejlesztési program megvalósításáról hozott kormányzati döntést nem előzte meg felsőoktatási stratégia kidolgozása, hosszú és középtávú fejlesztési tervek elkészítése, mindez gátolta a megalapozott előkészítést. A húsz éves igénybevétel és fizetési kötelezettség vállalásával járó projektek indítását megelőzően nem történt meg a hosszú távú ágazati célok meghatározása, valamint a teljes futamidőre várható kihasználtság és a finanszírozhatóság prognosztizálása. Az ágazati irányító a fejlesztési célkitűzésekkel összefüggésben nem határozott meg prioritásokat, azaz, hogy – a munkaerő-piaci igényekkel összhangban – mely képzettség infrastrukturális feltételeit kívánja kiemelten javítani. A megvalósíthatóság lehetőségeiről – a megoldási változatok hosszú távú pénzügyi kihatásait, kockázatait is bemutató – hatástanulmány nem készült (ÁSZ, 2011. december, pp. 15–23).

A program megvalósításának lehetőségeiről gazdaságossági számításokkal alátámasztott – a különböző megoldási változatok hosszú távú pénzügyi hatásait, a PPP-konstrukció előnyeit, hátrányait, makro-szintű kockázatait bemutató – hatástanulmányt nem készítettek. A 2003. júliusi kormány előterjesztés számításai kidolgozatlanok, módszertanilag helytelenek voltak, hosszú és rövid távú kötelezettségekkel járó kiadásokat hasonlítottak össze jelenérték számítás nélkül. Az OM nem határozta meg kötelező követelményként, hogy a PPP-konstrukcióban megvalósuló beruházás és üzemeltetés nettó jelenértéke alacsonyabb legyen az állami hitelfelvételből megvalósuló beruházás és üzemeltetés nettó jelenértékénél. A hazai felsőoktatási PPP-konstrukciókban nem érvényesült a transzparencia, nem működött valódi monitoring rendszer, a projekteket senki nem ellenőrizte. További jellemző hiba volt a magánbefektetők-kivitelezők érdemi versenyeztetésének hiánya, a gyenge minőségű kivitelezés, az eltúlzott méretek, a drága és nem hatékony üzemeltetés (ÁSZ, 2011. december, pp. 24–60).

4.6. Az M4 Dél-Buda–Rákospalota (DBR) metróvonal projektje

A budapesti 4-es metróvonal koncepciójának kialakítása az 1970-es években kezdődött el, Budapest és környéke közlekedésfejlesztési terve 1972-ben tartalmazta a 4-es metró tervezett, Dél-Buda–Rákospalota közötti vonalát. A kivitelezés 2006 előtt alapvetően anyagi okok miatt nem kezdődött meg. A metróberuházás I. szakasza 7,34 km hosszan, 10 állomással és a kelenföldi jármúteleppel valósult meg, valamint magába foglalta a kapcsolódó felszíni beruházásokat is. A metróvonal I. szakaszának állomásai: Kelenföldi pályaudvar, Tétényi út, Bocskai út, Móricz Zsigmond körtér, Szent Gellért tér, Fővám tér, Kálvin tér, Rákóczi tér, Népszínház utca, Keleti pályaudvar. A metróberuházás I. szakasza megvalósításának tervezett határidejét a 2004. évi finanszírozási szerződésben a 2008. év, a 2005-ben módosított finanszírozási szerződésben a 2009. év, a 2008. évi támogatási szerződésben 2011. év végére, a 2010. évben módosított támogatási szerződésben 2012. év végére határozták meg. Az Állami Számvevőszék 2010-ben ellenőrizte a 4-es metró beruházási folyamatát és azzal kapcsolatban többek között az alábbi főbb megállapításokat tette:

A kialakított feltételrendszert az előnytelen szerződéses kötelezettségek vállalása, a hibásan megválasztott lebonyolítási konstrukció alkalmazása (a vonalalagút és állomásépítéseknel a FIDIC „*tervezz és építs*” szerződéstípusának alkalmazása úgy, hogy jóváhagyott építési engedélyek nem álltak rendelkezésre), a műszaki előkészítéssel teljes körűen nem megalapozott határidők tervezése és szerződésbe foglalása, a független ellenőrző mérnök alkalmazásának elmulasztása és az NFÜ szerinti közbeszerzési szabálytalanságok jellemezték. Nemzetközi összehasonlításban a budapesti 4-es metró I. szakaszának 1 km-re eső megvalósítási költségeként 214 M euró összeget vettek figyelembe. Ennek 10 európai metró építésével való összehasonlítása alapján a 4-es metró bizonyult a legdrágább vonalnak a párizsi után. Az állomások fajlagos költsége a második legmagasabb a budapesti metrónál (44,0 M euró/állomás). Ennek oka a mély elhelyezkedés, a nagy belső tér, a hosszú és középen létrehozott peron. Drágító tényezők az alkalmazott egyedi építészeti megoldások. A beruházás megvalósításához szükséges területek megszerzésének folyamata előkészítetlen volt, az ingatlanok megszerzésére ütemterv nem készült. Az alagútépítés megkezdése a kelenföldi kiindulópontnál közel hat hónapot késett, mivel a szükséges területet nem tudták a kivitelező részére biztosítani, emiatt közel 3 Mrd Ft többletköltség merült fel, amit a kivitelező részére kifizettek. A beruházásnál alkalmazott szerződésstratégia értelmében a beruházást 20 különálló szerződés megkötésével, a „*tervezz és építs*” FIDIC szerződéses feltételrendszer alkalmazásával, generáltervező és -kivitelező nélkül valósították meg. Az alkalmazott szerződéses megoldás szakszerűtlen volt, mert nem volt összhangban a projekt sajátosságaival. Az állomások műszaki, gazdasági előkészítése nem volt megfelelő, mivel az engedélyezési eljárások és az állomások szerkezetépítési tenderterveinek készítése párhuzamosan folyt. Az ÁSZ hűtlen kezelés bűncselekménye elkövetésének alapos gyanúja miatt a Fővárosi Főügyészségnél feljelentést tett ismeretlen tettesek ellen (ÁSZ, 2010, pp. 7–13).

4.6.1. Az Európai Csalás Elleni Hivatal (OLAF) jelentésének főbb megállapításai

Az Európai Csalás Elleni Hivatal 2016-ban 272 ügyet zárt le, 219 új vizsgálatot indított és 346 ajánlást adott ki az érintett tagállami és uniós hatóságoknak. Ezek között éves jelentésében kiemelt ügyként említette a budapesti 4-es metró ügyét, amely esetében az OLAF az Európai Bizottságnak 228 millió euró, az Európai Beruházási Banknak pedig 55 millió euró visszafizetését javasolta (OLAF, 2017). Az OLAF nyomozást rendelt el 2012 januárjában csalás, korrupció, az Európai Unió által vagy nevében kezelt pénzalapok sérelmére elkövetett hűtlen kezelés ügyében. A projekt teljes költsége 452 554 224 000,- Ft volt. Ebből a különféle szabálytalanságokkal érintett szerződések teljes összege 272 823 488 215,- Ft, ami a projekt összegének 60%-a. A szerződések százalékos összegét tekintve a pénzügyi kihatás 166 942 383 356,- Ft. Az EU által finanszírozott ügyek pénzügyi hatása 76 651 114 014,- Ft, melyből a Kohéziós Alapra vonatkozó rész 59 021 357 791,- Ft. Az OLAF szerint az EIB Magyar Államnak nyújtott kölcsöne is tartalmaz szabálytalanságokat (OLAF, 2016, 103–104. oldalak).

Az OLAF jelentésében tényként szerepel és a konszolidált támogatási szerződés súlyos hibaként rója fel, hogy a projektnek nem volt fővállalkozója (OLAF, 2016, 61. oldal). A DBR Projektigazgatóság 20 különálló szerződést kötött a megvalósításhoz.

Így a kockázatok a BKV Zrt.-n keresztül a fővárost terhelték. Az időbeli csúszások sokszor azért következtek be, mert az ajánlattételi felhíváskor az építési engedélyek még nem álltak rendelkezésre, így a vállalkozók késve jutottak a területhez, amiért kötbért számoltak fel a BKV Zrt.-nek, amivel az nem értett egyet, mert szerinte így a megvalósítási időszak még nem kezdődött el és a vállalkozók nem voltak kötbérre jogosultak. A projekt pénzügyi tervei sem tartalmaztak kötbérre vonatkozó kitételeket. Viszont ténylegesen a BKV Zrt.-vel szemben fennálló követelések összege 67 591 200 000 Ft volt.

4.6.2. A Főváros az Alstom metrókocsik beszerzésének vizsgálatáról szóló jelentésének főbb megállapításai

Az egyik legnagyobb médiavisszhangot keltő ügy az ALSTOM Transport SA-val kötött szerződés volt a metrószerevények beszerzése ügyében. A szerződés értéke 22 905 000 000 Ft volt és 15 + 7 opcionális metró kocsik beszerzéséről szólt. A 8 jelentkezőből szabálytalanul, vagy nem megfelelő indoklással zárták ki a tenderből. Az ajánlati ár és a karbantartási költség vonatkozásában korántsem az Alstom ajánlata volt a legkedvezőbb. Ezek az egyenlő bánásmód elvének megszegésének minősülhetnek. Az utolsó körben bennmaradt 2 pályázó közül az Alstomnak volt kedvezőtlenebb az ajánlattétele, ám az utas szám egyértelműsítésére való felhívást követően kedvezőbbre változtatta az ajánlattételét, így elnyerte a pályázatot. A szerződés több, a megrendelő számára gazdasági szempontból hátrányos kitételeket is tartalmazott. A tender olyan pontrendszert alkalmazott, amely sokszor szubjektív értékelési szempont alapján döntött. A tendert és a pontrendszert az Eurometro Kft. tanácsadó cég dolgozta ki (Budapest Főváros Közgyűlése, 2016).

Az OLAF az 4-es metró projekttel kapcsolatos szerződések közül 78 esetről tárt fel különböző mértékű szabálytalanságokat. Az Európai Bizottság 11 szerződést talált 100%-ban szabálytalanoknak, amiket kizárt a támogatás összegéből (OLAF, 2016). A Fővárosi Közgyűlés 2017. február 22-i ülésén korrupciót vizsgáló munkacsoportot hoztak létre az OLAF 4-es metróról szóló jelentésével kapcsolatosan. A csoport feladata lett, hogy kiderítse a szabálytalan szerződések megkötéséért és a kifizetésekért felelős személyeket.

4.7. Stadion építési-projektek Magyarországon

Eddig egyes becslések szerint mintegy 40 milliárd forint közpénzt költöttek 2010-óta az eddig elkészült hét stadionra időrendben Felcsúton, Debrecenben, Ferencvárosban, Gyirmóton, Szolnokon, Mezőkövesden és Balmazújvárosban. Az aktuális tervek szerint összesen 32 stadion beruházásnak kell megvalósulnia 2020-ig (Csepregi, 2016). A legfőbb kritika, amely ezzel kapcsolatban a kormányzatot érte az volt, hogy más közösségi célokra sem ártana legalább ennyi pénzt költeni például kórházépítésekre, kulturális létesítményekre stb. (Dénes, 2013). Többen a futball stadionok életképességét bírálják, az alacsony nézőszámra utalva azt emlegetik, hogy a labdarúgó stadionmodell nem életképes, mert csak viszi a pénzt (Futó, 2017).

2. táblázat: Néző számok egy átlagos fordulóban

Table 2.: The average viewer numbers are a football round

Részvevők	Színhely	Néző zám
Diósgyőri VTK–Vasas 2-1 (1-0)	Mezőkövesd	3656
Ferencváros–Mezőkövesd Zsóry FC 3-1 (3-1)	Groupama Aréna	5875
Újpest FC–MTK Budapest 1-2 (0-1)	Szusza Ferenc Stadion	1962
Budapest Honvéd–Gyirmót FC 1-0 (0-0)	Bozsik Stadion	2000
Swietelsky Haladás–Paksi FC 2-0 (1-0)	Sopron	1445
Videoton FC–Debreceni VSC 3-2 (1-1)	Felcsút	1870

Forrás: Futó, 2017)

Megint mások ezzel kapcsolatban pedig joggal azt vetik fel, hogy a sportlétesítmény-fejlesztési programmal komoly kockázatot is vállal a kormány, hiszen az építés a könnyebb feladat, az üzemeltetés az igazi kihívás (NOL.hu, 2014). A felvetett kritikák jogosságát nem kérdőjelezve meg álljon itt egy pozitív példa arra, hogy miként lehet a stadionok üzemeltetését Magyarországon is rentábilisan megvalósítani. Egyrészt a létesítmény olyan megvalósításával, amely eleve jelentősen csökkenti az üzemeltetés költségeit, másrészt olyan speciális üzemeltető szakcég bevonásával, amely rekord bevételket képes generálni akár az alacsony néző számok ellenére is.

4.7.1. Rekord bevételek foci-szurkolók nélkül – az FTC stadion projekt esete

A megvalósult, UEFA 4-es kategóriájú stadion, Groupama Aréna 22 043 fő befogadására képes fedett lelátóból és az alatta kialakított szociális és szolgáltató egységekből, valamint 3 pinceszint + földszint + 4 emelet magas (középmagas) fejpületből áll. Szabadon álló beépítésű, 40 252 m² bruttó szintterülettel. A stadion funkció mellett étterem, shop, múzeum, rendezvény- és irodatermek és egyéb bérterületek is helyet kapnak a létesítményben. A stadion épülete íves, áramvonalas formálású, mely követi a tartószerkezet vonalvezetését. A transzparens homlokzatburkolat alkalmazásával mind a lelátó, mind a kerengő területek megfelelő természetes megvilágítást kapnak. A stadion díszvilágítása színes LED világító rendszerrel történik (MNV, 2014).

A Ferencvárosi Torna Club igényeinek, a magyar előírásoknak, és az Európai Labdarúgó Szövetség (UEFA) ajánlásainak, előírásainak is teljes mértékben megfelel az épület, továbbá környezeti hatásának csökkentése is fontos szempont volt a tervezés során. A környezettudatosság növelése érdekében aktív és passzív módszerek egyaránt alkalmazásra kerültek. Aktív módszer például az energia- és költséghatékony gépészeti rendszerek (pl.: LED díszvilágítás) vagy a megújuló energiaforrások használata. Alkalmazott passzív módszerek többek között újrahasznosított anyagok beépítése, építési anyagok környezettudatos tanúsítványokkal rendelkező gyártóktól való beszerzése.

4.7.1.1. Az FTC stadion épületénél alkalmazott főbb környezettudatos megoldások

A beruházás megvalósítása során az alábbi fenntartható technológiák, környezettudatos megoldások kerültek alkalmazásra (MNV, 2014):

- **Hatékony energiafelhasználású világítás, LED díszvilágítás**
Az üvegezett homlokzati felületek, transzparens homlokzatburkolat a természetes megvilágítást segítik, a mesterséges világítási rendszerek és árnyékoló szerkezetek időkapcsoló segítségével is szabályozhatóak az épületfelületei rendszeren keresztül. A vizesblokkok világításának energiafogyasztását jelenlét-érzékelőkkel optimalizálják, a pálya világítása több fokozatban kapcsolható, a stadion díszvilágítása energia hatékony LED technológiával megoldott. A stadion teljes külső világítása alkonykapcsolóval vezérelhető.
- **Mesterséges szellőzés hővisszanyerővel**
A teljes fejépület mesterséges szellőztetést kapott, bizonyos alárendelt helyiségek, valamint a sky-boxok kivételével. A légkezelő berendezések hővisszanyerővel ellátottak mind a befűvási, mind az elszívási oldalon a szellőzés energiafogyasztásának csökkentése érdekében
- **Intelligens épületfelügyeleti rendszer és energiafogyasztás mérése**
Intelligens épületfelügyeleti rendszer segíti a hűtési, fűtési és szellőzési rendszerek, valamint a világítás irányítását, szabályozhatóságát, illetve segíti elő az energiafogyasztásuk optimalizálását.
- **Megújuló energiaforrások használata**
Az épület használati meleg vizének fűtése részben napkollektoros rendszerrel történik. Ennek érdekében kb. 100 m² felületű sík kollektor került elhelyezésére a lelátó fölötti tető DNY-i oldalán. A napkollektoros rendszer várhatóan a meleg víztermeléshez szükséges energiaigény közel 40%-át lefedi.
- **Vízfogyasztás minimalizálása, esővíz-hasznosítás**
A lelátók alatti vizesblokkok vízellátásának automatikus lekapcsolásával a használat időbeli eloszlását lehet lekövetni, a rendezvényekhez, mérkőzésekhez igazítva a vízellátást. Az állandó jelleggel használt fejépületben lévő vízellátás vízmentes kivitelűek, az épület különböző funkciójú területeinek vízfogyasztását pedig külön almérőkkel követik nyomon. A tetőszerkezetre hulló csapadékvíz gyűjtésre és tárolásra kerül hasznosítás céljából. Ennek érdekében a stadionon kívül egy terepszint alatti, 200 m³ hasznos térfogatú esővízgyűjtő ciszterna került kialakításra, amely a fejépületi WC-k öblítését és a pálya öntözését látja el.
- **Beépített anyagok, hőszigetelések**
Az építőanyagok gyártása során fellépő környezetterhelés csökkentése érdekében helyszínen újrahasznosított anyagok (pl.: újrahasznosított darált beton) kerültek beépítésre az épületben, a választott hőszigetelések szinte mindegyike a BRE Green Guide szerinti életciklus-adatbázis szerint alacsony környezetterhelő hatású, A vagy A+ besorolású.

A környezeti hatás csökkentése az FTC stadion kivitelezési munkái során is fontos szempont volt. A főbb lépések az alábbiak voltak: A kivitelező hulladékgazdálkodási tervet dolgozott ki az építési területre, hogy a keletkező hulladék minél nagyobb

arányban (75%-nál több) kerüljön újrahasznosításra vagy újbóli felhasználásra. A bontás során keletkező építési hulladék telken belüli újrahasznosítására fontos szempont volt, így minden kültéri burkolt felület feltöltése, ill. a padlók aljzatának több mint negyede 100%-ban újrahasznosított építési törmelékből (beton) készült.

Az FTC új stadionja az angol BRE szervezet (Building Research Establishment) környezettudatos épületminősítési rendszerében került értékelésre. A projekt minősítése a BREEAM International Bespoke 2010 rendszerben történt. A BEEAM rendszerében az alábbi minősítések érhetők el:

- 30%-tól 'Pass' – megfelelt
- 45%-tól 'Good' – jó
- 55%-tól 'Very Good' – nagyon jó
- 70%-tól 'Excellent' – kitűnő
- 85%-tól 'Outstanding' – kiváló

Az FTC új stadionja esetében 9 kategóriában (pl.: energia, beépített anyagok, közlekedés, hulladék) értékelték a projektet, majd az egyes elért pontszámok súlyozásából adódott a projekt összteljesítménye, ami 50,64%, azaz jó volt (MNV, 2014).

4.7.1.2. Fociszurkolók nélkül is rekordbevétel a Groupama Arénában

Habár az élvonalbeli focimeccsek, az FTC esetében is csak negyed házzal mennek, az üzemeltető mégis 3 milliárd fölötti bevételt ér a Groupama Arénában. Rekordbevételt, 3,3 milliárd forintot hozott tavaly a Groupama Aréna az üzemeltető Lagardere Sport Hungary Kft-nek. Az adózás utáni eredmény 37 millió forint volt 2016-ban. A Lagardere csoport magyarországi leányvállalata 2014-ben 1,12, 2015-ben 2,96 milliárd forint árbevételt ért el. A Groupama Arénában a sportesemények mellett évente közel 200 egyéb rendezvényt, konferenciákat, koncerteket tartanak. A 2014 augusztusában megnyílt létesítményben a Depeche Mode koncert volt az eddigi legnagyobb zenei esemény, amelyre 24 ezren váltottak jegyet (Privátbankár.hu, 2017).

5. Tipikus hibák a múltból és a közelmúltból, tanulságok a jövő projektjei számára

A rég múlt és a közeli múlt projektjeiből az alábbi tipikus hibák rajzolódnak ki. *A közbeszerzések során és a szolgáltatási díjra vonatkozó tárgyalásoknál a specifikus szakmai tapasztalatok hiánya* (Pest–Szolnok vasútvonal, Széchenyi Lánchíd, PPP konstrukciók, DBR metróvonal projekt). Így az elérhető eredmények, hatékonyságjavulás mértéke jóval kisebb volt az elvárhatónál, sőt több esetben az is előfordult, hogy a projekt megvalósítása után az adott funkció ellátása nem lett hatékonyabb, mint az korábban, a projekt megvalósítása előtt volt. *A kockázatok pontatlanul kerültek definiálásra illetve megosztásra* emiatt többször előfordult, hogy nem a kockázatokat hatékonyabban kezelő szereplő vállalta az adott kockázatot. (Ez történt a Pest–Szolnok vasútvonal, Széchenyi Lánchíd, M1-M15 projekt, PPP konstrukciók, DBR metróvonal pro-

jekt, Stadion projektek esetében). *A monitoring és a visszacsatolások hiánya miatt az állam számára optimális megoldástól való eltérés nem, vagy csak lassan került felismerésre, illetve korrigálásra* (ezt tapasztalhattuk a Pest-Szolnok vasútvonal, Széchenyi Lánchíd, M1-M15 projekt, PPP konstrukciók, DBR metróvonal projekt, Stadion projektek esetében).

Az előnyök kiaknázása, a kockázatok minimalizálása miatt fontos, hogy *a projektekre vonatkozó szabályok és követelmények, illetve a projektekkel kapcsolatos szakmai tapasztalatok folyamatosan, gyorsan kommunikálásra kerüljenek az államigazgatáson belül, beleértve az önkormányzatokat is*. Ez a múltban, sok esetben egyáltalán nem történt meg.

Ma már a jelentős állami beruházások finanszírozása több irányból történik, ami az átláthatóságot veszélyezteti. A közpénzből megvalósuló jelentős beruházások esetében számottevőek az integritási kockázatok. Mindez szükségessé teszi a jelentős beruházások projektmenedzsmentjének korszerűsítését azért, hogy a kormányzati projektek tervezhetőbbé, átláthatóbbá és végrehajtásuk megbízhatóbbá, valamint integritástudatosabbá váljon. Egy beruházás túltervezése ugyanolyan káros a költségvetésre, mintha nem költjük el a beruházásra tervezett összegeket. Az ÁSZ módszertani útmutatót készített, amelynek a segítségével *a jelentős beruházások megvalósításában érintett szervezetek tételesen meghatározhatják, hogy milyen integritási kontrollokat célszerű kiépíteni és működtetni a jelentős beruházások esetén jelentkező integritási kockázatok eredményes kezelése érdekében*. Az útmutató elkészítéséhez az ÁSZ a nemzetközi gyakorlatot is feltérképezte, amely során kiemelten fókuszált a legkorszerűbb ellenőrzési módszerek és jó gyakorlatok megismerésére (Horváth Bálint, 2017). Az integritásirányítási rendszer a projektszervezet immunrendszere, amely ellenállóvá teszi a korrupcióval szemben. Egy projekt integritását számos tényező növeli, amelyek összetett módon támogatják a korrupciós kockázatok megelőzését. Ezért meggyőződésem, hogy a jelentős beruházások projektmenedzsmentjének korszerűsítéséről folytatott viták számos olyan kérdést vethetnek fel, amelyek hazánk jövőbeli jelentős beruházásainak megvalósításában érintett szervezetei számára is fontosak és értékesek lehetnek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Könyvek, kormányzati publikációk

Állami Számvevőszék (2005): Jelentés a Magyar Köztársaság 2004. évi költségvetése végrehajtásának helyszíni ellenőrzéséhez. 0540. Függeléke, 2005. augusztus, 576 oldal.

Állami Számvevőszék (2006): Jelentés az autópálya beruházások finanszírozási megoldásainak összehasonlító ellenőrzéséről. 0645. 2006. december, 81 oldal.

Állami Számvevőszék (2007): A köz- és magánszféra együttműködésével kapcsolatos nemzetközi és hazai tapasztalatok. Tanulmány 2007. április, 152 oldal.

Állami Számvevőszék (2010): Jelentés a 4-es metró beruházási folyamatának ellenőrzéséről. 1023. 2010. szeptember, 166 oldal.

Állami Számvevőszék (2011): Jelentés a 2009–2010-ben befejeződő autópálya beruházások és pénzügyi folyamatai ellenőrzéséről. 1118. 2011. október, 115 oldal.

Állami Számvevőszék (2011): Jelentés a felsőoktatás oktatási infrastruktúra fejlesztési programjának ellenőrzéséről. 1171. 2011. december, 104 oldal.

- Elsberg, Edward (2014): Under the Red sea sun. New York, Open Road Media, p. 503, ISBN 9781480493674
- Triant G Flouris–Dennis Lock (200): Managing Aviation Projects from Concept to Completion. Routledge, London and New York, ISBN 978-0-7546-7615-7
- Project Management Institute: Projektmenedzsment útmutató (PMBOK Guide). 5. kiadás, Budapest, Akadémia Kiadó, 488 oldal, ISBN 978 963 05 9426 4

Tanulmánykötetben, konferenciakötetben megjelent tanulmányok

- Budapest Főváros Közgyűlése Alstom Metrókocsi Beszerzéseket Vizsgáló Ideiglenes Bizottság. Jelentés az Alstom metrókocsik beszerzésének vizsgálatáról. Budapest, 2016. december 16. p. 17.
- Robert F. Conti (2013): Frederick Winslow Taylor in Morgen Witzel, Malcolm Warner (szerk.): The Oxford Handbook of Management Theorists. pp. 11–31. Oxford University Press, Oxford, ISBN 978-0-19-958576-2
- OLAF European Anti-Fraud Office. The OLAF Report 2016. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. p. 56 ISBN 978-92-79-63034-7 doi: 10.2784/701686
- OLAF European Anti-Fraud Office. OLAF Investigations Final Report OF/2012/0118/B4 Brüsszel AS/JS/ab I OLAF.B.4(S) (2016) 18391 p. 104.

Folyóiratok

- Fejleszteni kell az állami beruházások projektmenedzsmentjét. Pénzügyi Szemle online. 2017. május 23. <http://www.penzugyiszemle.hu/hirek/fejleszteni-kell-az-allami-beruhazasok-projektmenedzsmentjet?Coption=cikk-nyomtatasa> Letöltve: 2017. 06. 20.
- Orosz Csaba–Princz–Jakovics Tibor (2001): Két „híd Európába. Magyar Tudomány 2001. 9. szám. <http://epa.oszk.hu/00700/00775/00034/1031-1040.html>
- Nemzetközi gyakorlatok a beruházások ellenőrzésében. Pénzügyi Szemle online. 2017. április 6. <http://www.penzugyiszemle.hu/vitaforum/nemzetkozi-gyakorlatok-a-beruhazasok-ellenorzeseben?Coption=cikk-nyomtatasa> Letöltve: 2017. 06. 20.
- Szalay Imre (2011): A projektmenedzsment gyökereiről. Híradástechnika, LXVI. Évfolyam 2011/1. pp. 61–68.
- Varga Mihály (2005): PPP Magyarországon – Árt nekünk vagy használ? Pénzügyi Szemle, 2005. (Összevont szám) pp. 56–70.
- Wilson, James M. (2003). “Gantt charts: A centenary appreciation” European Journal of Operational Research. 149 (2): 430–437. doi:10.1016/S0377-2217(02)00769-5

Internetes források esetében

- Széchenyi István Egyetem: Közlekedés történet: A vasút. <http://www.sze.hu/~htms/blog/dipl/a01.pdf>
- Czére Béla: Közlekedésünk tegnap és ma. <http://evilmonkey.uw.hu/> Letöltve: 2017. május 29.
- Csepregi Botond (2016): Stadionláz 1. rész: eddig 40 milliárd forint közpénz ment el az elkészült hét stadionra. Atlatszo.hu 2016. április 22. <https://atlatszo.hu/2016/04/22/stadionlaz-1-resz-eddig-40-milliard-forint-kozpenz-ment-el-az-elkeszult-het-stadionra/> Letöltve: 2017. 06. 06.
- Dénes Ferenc (2013): A túlélők jutalma. Magyar Narancs, 2013/6. (02.07.) <http://magyarnarancs.hu/publicisztika/denes-ferenc-a-tulelok-jutalma-allami-penz-sportbatao-83541> Letöltve: 2017. 02. 25.
- Futó Csaba (2017): Egy fontos dologról még nem beszéltünk: az NBI - es nézőszámokról. 24.hu, 2017. 04. 30. <http://24.hu/sport/foci/2017/04/30/egy-fontos-dologrol-meg-nem-beszeltunk-az-nb-i-es-nezoszamokrol/> Letöltve: 2017. június 25.

- Horváth Bálint (2017): Nemzetközi műhelyvita a beruházások ellenőrzési tapasztalatairól. aszhirportal.hu 2017. 03. 28. <http://www.aszhirportal.hu/hu/hirek/nemzetkozi-muhelyvita-a-beruhazasok-ellenorzesi-tapasztalatairol> Letöltés: 2017. 06. 20.
- MNV (2014): A Goupama Aréna BREEAM minősítése. Magyar Nemzeti Vagyonkezelő, 2014. október 20. http://www.mnvzrt.hu/search/search/felso_menu/ingatlan_portfolio/eljarasi_dokumentumok/groupamaarena_breeam Letöltve: 2017. 06. 06.
- NOL.hu (2014): Kevesen merik kimondani: jó dolog az arénaépítés. Népszabadság, 2014. 03. 29. <http://nol.hu/sport/allami-szektor-1453079> Letöltve: 2017. 02. 25.
- Privátbankár.hu (2017): Fociszurkolók nélkül is rekordbevétel a Groupama Arénában. 2017. május 25. <http://privatbankar.hu/vallalat/fociszurkolok-nelkul-is-rekordbevetel-a-groupama-arenaban-307810> Letöltve: 2017. 05. 25.

Jogszabályok

1836. évi XXV. Törvénycikk az Ország köz-javát és kereskedését gyarapító magányos vállalatokról
1836. évi XXVI. Törvénycikk egy állandó hídnak Buda és Pest közötti építéséről

TUDÁSMENEDZSMENT FOLYAMATOK KOCKÁZATAI

THE RISKS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES

DR. KURUCZ ATTILA egyetemi docens

Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

This paper is about the risks of knowledge management process in the multinational environment. This research paper has given a try to analyse the relation between the knowledge dissemination and the effectiveness of working processes in the case of a Hungarian metal industrial company. The inadequacy appearing in the knowledge management processes hides lot of risks, which impact on the performance of the individuals, groups and the whole company. The knowledge dissemination and the usage of knowledge are the most important key processes if we think about the question of co-operation versus competition. It could be more interesting if the leader also be the part of this process. Besides the knowledge basis and processes, a real serious IT support can be found, but there are many still opened questions as in the field of risk management. It is true in general and especially in the case of knowledge management. This paper is trying to walk around the topic, to make the reasons clear why could not be any well-built process although the working group's willingness to cooperate is bigger than their willingness to compete.

1. Bevezetés

A vállalati szektorban már nem idegen kifejezések a tudásmenedzsment és folyamat személet, így jelentőségüket, stratégiai fontosságukat nem kell sokat taglalni (Bencsik, 2009; IFUA, 2006). Azonban lényeges versenyképességi tényezőként tekinthetünk arra, hogy ez a két fogalom milyen módon kapcsolódik össze az egyes szervezetek üzleti gyakorlatában (Grant, 2008). Jelen tanulmány egy 2016-os kutatásra épül, ahol egy multinacionális vállalat 2 vezetője és 92 alkalmazottja lett megkérdezve a tudásfolyamatokról, főként a tudásmegosztás módjáról. Továbbá ezeknek a cégen belüli együttműködésre kimutatható hatásait akarta a vizsgálat kimutatni. Az interjúk értékelése és a kérdőívek elemzése közben született meg az az ötlet, hogy vajon folyamatmenedzsment szempontjából vizsgálható-e a kutatási anyag. Ehhez fogalmazódott meg néhány kutatási kérdés:

- Megfelelnek-e a tudásmenedzsment folyamatok a folyamatok szemben támasztott követelményeknek?
- Hatékonyak-e a folyamatok, illetve történnek-e folyamatjavítások, átszervezések?
- Milyen kockázatokat rejtnek a megismert tudásmenedzsment folyamatok?
- Vezetői aspektusból nézve milyen rizikófaktorok jelennek meg a napi ügyvitel során?

A kérdőíves vizsgálatot mini vállalati megfigyelések és interjúk követték, valamint további 4 vállalat vezetőjével készült interjú, hogy a megállapításaink mennyire közérthetők a vállalatok körében, és milyen saját tapasztalatokkal, kiegészítésekkel esetleg reflexiókkal „vágnak vissza” a menedzserek.

Az ötletből készült elemzést tartalmazza a tanulmány, ahol most a terjedelmi korlát miatt részleteiben nem lehet bemutatni a kvalitatív kutatási eredményeket, csupán összefoglalóan néhány skálakérdésből adódó koncepcionális észrevételt közölni. Az elméleti háttér ismertetése után az adatok rövid bemutatása, lényegi kiemelése, majd a konklúzió összefoglalása következik.

2. Tudásmenedzsment folyamat modellje és elméleti kockázattényezői

A tudásmenedzsment talán legismertebb modelljét Probst (1998) alkotta meg, ciklikusan bemutatva a tudással történő gazdálkodás alapvető építőköveit. A modell két kört (ciklust) tartalmaz: kívül a tudáscélok valamint a tudásmérés (visszacsatolás) kapcsolat; belül a tényleges tudásgazdálkodás hat lépése fonódik össze egy folyamattá. A modell sokszor feltűnik a magyar szakirodalomban is (Bencsik, 2014; Farkas, 2013; Lakatos, 2005), nem egyszer figyelemfelhívó jelleggel, hogy bizonyos üzleti gyakorlatok hatékonyságát segítse (Sólyom, 2012). A nyolc alkotóelem logikusan egybekapcsolódó tevékenységek, amelyek meghatározható inputot követelnek és így definiált eredményeket céloznak, azaz folyamatnak tekinthetjük.

A folyamat lépései röviden a következők a céloktól haladva a tudásmérésig. A *célok meghatározása* fontos lépés, hogy milyen tudásra van szükséges a vállalatoknak, ehhez vizsgáljuk meg, hogy mi áll rendelkezésre, és még mi hiányzik (Bencsik, 2014). A *tudás azonosításával* ismerhetjük meg, hogy milyen adat, információs-, és tudás folyamat létezik már és az mennyire felel meg a stratégiai elvárásoknak (Lakatos, 2005; Probst, 1998). A következő lépés a *tudás megszerzése*, azaz személyes és technológiai hálózatok mentén ismereteket, tudást cserélnek a szereplők (Konczosné, 2009). A *tudás fejlesztése és szétszórása* talán a legfontosabb lépések a versenyképesség szempontjából. Ezeknél a pontoknál derül ki, hogy képes-e a szervezet fejlődni, tanulni, innovációkat végrehajtani. Ezek elégtelensége biztosan kritikus a szervezetek jövőbeli túlélő képessége szempontjából (Tomka, 2009). Persze itt még nem biztos, hogy hasznosítva lesz a tudás, de mint feltételek nagyon lényegesek, hogy a tudás egyáltalán felhasználható módon érje el az érintetteket. A *tudás hasznosításánál* elvárjuk, hogy azt produktív módon a vállalati teljesítmények javulása érdekében használják fel (Süle et al 2011). Utolsó előtti lépés a tudás rögzítése, hogy a megszerzett és hasznosított tudás később is rendelkezésre álljon, hozzáférhető legyen. Ez fontos lépés a minőségfenntartása miatt (Bencsik, 2014). Végül a tudás ellenőrzése, azaz a célok elérésnek „mérése” következik, hogy magát a folyamatot kontrolláljuk (Probst, 1998).

A teljesítmények növelése érdekében végzett dolgozói együttműködések kulcs tényezője a tudásátadás és a tudásmegosztási rendszerek fejlettsége. A tudás hasznosításának képességét is kiemelhetjük, de jelen vizsgálatban ez marginális kérdés maradt. Szulanszki (1996) szerint a sikeres tudástranszfer négy tényező függvénye: a) a tudás, amely átadásra kerül; b) a tudást átadó egyén személyes tulajdonságai; c) a tudást átve-

vő egyén személyes tulajdonságai; d) a környezet, amelyben a tudás átadásra kerül. Ezeket a tényezőket így tekinthetjük potenciális kockázati tényezőknek is.

A szakirodalomban is megjelennek a működési kockázatok (Keczer, 2016; Markó et al, 2012). Így több szerző rámutat, hogy a kiépített tudásmenedzsment rendszerek használata nem feltétlenül biztosított, nem mindegy, hogy milyen hatékonysággal építjük fel a folyamatokat (Hrubos, 2017, Losonci, 2017). A tudásmenedzsment szerepe kiemelkedő lesz és számukra erőforrást kell biztosítani, hogy a területek összekapcsolódásait facilitálják, megteremtve a horizontális tudást. Gurteen (2001) szerint a vezetők elvárása a dolgozók felé: *magas képzettségi szint, kreativitás, rugalmasság, kiemelkedő munkafegyelm, motiváltság, együttműködő készség, rendszerszemlélet, lényeglátás, csapatmunkára való hajlandóság.*

A tudásmenedzsment kialakulását hátráltató tényezők (abszolút kockázatok):

- ellenérdekeltség, nincs lehetősége vagy kedve dolgozni valakinek,
- hiányzik a szükséges ismeret és/vagy tapasztalat,
- hiányzik vagy gyenge a résztvevők együttműködési, kommunikációs valamint konfliktuskezelő képessége,
- az egyéni érdektörékvések megghiúsítják a csapatszinergia létrejöttét.

A vizsgálatban ezek a tényezők kerülnek kiemelésre, különösen az együttműködésre, csoportmunkára és tudásmegosztásra vonatkozó adatokra és információkra helyezve a hangsúlyt.

3. Tudásmenedzsment folyamat kockázattényezőinek elemzése

A tudásmenedzsment folyamat elemzését először a kérdőíves vizsgálat (n = 92) alapján nézzük, a tudásmegosztással kapcsolatos skálakérdések értékelése révén. Második lépésben pedig a versengés és együttműködés valamint a csapatmunka hatékonyságának szempontjából vizsgáljuk meg.

3.1. Tudás megosztás szempontjainak elemzése

A tudásmegosztását, mint a folyamat egyik kiemelt funkcióját a vezetői interjúkban is kiemelték a megkérdezettek. Megfogalmaztunk általános állításokat, amelyek a tudás valamilyen átadását, megosztását célozza, ezeket értékelték 1-7 Likert skálán a válaszadók. Az eredményeket az *1. táblázat* foglalja össze. Ennek tanulsága talán az, hogy a tudás megosztásában főként az együttműködés jelenik meg, és nagyon általános a cégnél, hogy másokkal tudást cseréljenek az alkalmazottak. Érdekes talán a második állítás, hogy nem annyira erős preferencia (átlag = 4,77) mellett jelentősen szórtak a válaszok. Az együttműködésre való törekvés mellett bizonyosan megjelenik a szabályozott koordináció, merthogy úgy osztok meg tudást, hogy nem várok vissza semmit. Valószínűleg a megosztás pedig szükséges a vállalati működés miatt.

A *2. táblázatban* szereplő tudásmegosztási tényezők jellemzően közepes preferenciákat kaptak az átlag értékeket figyelve, és jellemzően a szórás is nagyobb az egyes állítások esetében. Az látható, hogy a megosztásnál nem egyéni döntések alapján jár-

nak el a válaszadók, és nehéznek érzik a napi rutinban a tudás cseréjét. Megjelenik az időgazdálkodási nehézségek, a tudás externalizációjának hiánya, és a vezetői elköteleződést sem érzékeli mindenki. A 2,77-es átlagos érték mellett 1,7 szórást látunk, azaz a válaszadók több mint harmadánál ez jellemző állítás marad.

1. táblázat: A tudásmegosztással kapcsolatos általános állítások

A tudásmegosztással kapcsolatos általános állítások	Átlag	Szórás
A munkatársaimmal azért osztom meg a tudásomat, hogy ezzel is segíthessek nekik az eredményesebb munkavégzésben.	6.54	0.84
A munkatársaimmal azért osztom meg a tudásomat, hogy legközelebb ők is megosszák velem a tudásukat.	4.77	1.88
Mindig megosztom a tudásomat, hogy értékes szakemberként ismerjenek el a vállalatban.	5.45	1.33
Mivel nem ismerem a tudásmegosztás előnyeit, így nem szívesen osztom meg a tudásomat a kollégáimmal.	1.60	1.21
Nem tartom fontosnak, hogy megosszam a tudásomat másokkal.	1.57	1.14
Azért nem osztom meg a tudásomat szívesen, hogy ne tudjanak ezzel kihasználni.	1.62	1.09
Mivel nem része a munkakörömnek a tudásmegosztás, így nem foglalkozom vele.	1.70	1.21
Csak akkor osztom meg tudásomat, ha köteleznek rá.	1.45	0.88
Úgy gondolom, hogy a cégünknel mindenki a számára vélt legjobb tudását osztja meg egymással.	4.82	1.65

Forrás: Saját vizsgálat, n = 92

A tudásmenedzsment folyamatok fejletlenségére talán a 7. állítás utal. Nagyon hektikus, hogy ki érzi tudását kulcsfontosságúnak, hiszen az átlag viszonylag alacsony, de nagyon nagy szórásértéket látunk. A tudásmenedzsment mindennapi gyakorlatában nagyon sokszínű a kép, megjelenik a menedzserek felelőssége, az egyéni kompetenciák megléte és a rendszerszintű tudáscsere aktusok is. Hatékonyságbeli kockázatokat ezekhez a tényezőkhöz bőven tudunk kötni, de pusztán a meglétük vagy hiányuk is rizikóval járhat.

2. táblázat: A tudásmegosztással kapcsolatos tényezőkre vonatkozó állítások

A tudásmegosztással kapcsolatos tényezőkre vonatkozó állítások	Átlag	Szórás
Sokszor az idő hiánya miatt nem tudom a tudásomat megosztani a munkatársaimmal.	4.20	1.79
A tudás megosztásának egyik legnagyobb lehetséges akadálya, hogy nehéz hozzáférni a fejekben lévő tudáshoz. (Számítalan esetben nehéz a tudást szavakba önteni, rögzíteni, továbbadni. Például az évek alatt megszerzett tapasztalat átadása komoly nehézség...)	4.32	1.72
Az elismerés hiánya miatt nem osztom meg szívesen a tudásomat másokkal.	1.97	1.31
Az anyagi ösztönzés miatt osztom meg a tudásomat a szervezetben.	1.79	1.40
A tudásmegosztás lehetséges nehezítő tényezője, hogy a vezetőség nem elkötelezett a tudás megosztására.	2.77	1.70
Az ösztönzés hiánya miatt nem osztom meg a tudásomat másokkal.	1.87	1.42
A tudásomra saját vagyónként gondolok.	3.06	2.09
A vezetőség elvárja, hogy megosszam a tudásomat a szervezet más tagjaival.	4.74	1.54

Forrás: Saját vizsgálat, n = 92

A felmérésből kiderül, hogy a szervezeten belüli tudásmegosztást leginkább az idő hiánya akadályozza. Következtethetünk arra, hogy a tudás megosztása és átadása időigényes folyamat. A vállalati működés biztosíthatja a tudás rendszerszerű megosztását, de az ilyen mesterséges rendszerelemek több esetben hiányoznak. Az üzleti folyama-

tokban az információ és adatfeldolgozás szabályait is pontosan kell meghatározni. A tudáskezelésének ilyen mértékű hiánya nagyon kockázatos, mert információk veszhetnek el és csökken a versenyképesség. A vállalati tudás meghatározó hordozója az egyén. Különös, hogy mégis a tudásfolyamatokban és főként a megosztásban a csapatok szerepét emeli ki minden cég, pedig az egyéneknek is lehetőséget kell adni, hogy tudásukat ne csak használják, de a további 7 lépésben is kipróbálhassák azt, például: célokat tűzzenek ki, adatokat gyűjtsenek, tudásukat fejlesszék illetve megosszák.

Fel kell hívni a figyelmet arra is, hogy a tudásmenedzsment folyamatokban nem csak a belső információk hatékony kezelése fontos, hanem a külső szereplőkkel való kontextusban is. Ezeket viszont a vezetői interjúkban sem igen említették az alanyok. Mégis kockázatkezelési szempontból a vállalatok által szervezett kiállítások, vásárok által sok adatot és információt (így akár tudást is) szerezhethetünk az éppen aktuális piaci trendekről, a másik vállalatok termékeiről, a legújabb fejlesztéseikről.

Milyen könnyednek tűnik kijelenteni, hogy például társalgók kialakításával segíteni tudjuk a szervezeten belüli tudás szabad áramlását. Vagy, hogy az üzemi étkezde is helyszíne lehet az egyének közötti tudás átadásának. Mégis ki kell emelni, hogy a tudáskezelési folyamatok nem elhanyagolható része a megfelelő környezet és infrastruktúra biztosítása. Ez hozzátartozik a vállalati kultúra fejlődéséhez és kialakulásához, márpedig ezt várnánk el a tudásmegosztás szempontjából is. Összekapcsolva ezt az első gondolattal: tehát fontos, hogy a tudástranszferhez megteremtjük az időt és a helyet, és például az egyének ne csak a folyosón zajló pletykákról tudjanak, hanem legyen dedikált helye és ideje, amikor a vezető is beszámol éppen aktuális információkról.

3.2. Tudásmenedzsment folyamatok hatásainak elemzése

A kutatás elméleti felvetéseiben érezzük, hogy az együttműködés fejlődése jelenti a vállalati versenyképesség növekedését (Grant, 2008). Másfelől a vezetői interjúk és vállalati megfigyeléseink sokszor engednek arra következtetni, hogy a dolgozók politizálása (Bolman-Deal, 1997) révén sérül a tudásmenedzsment folyamatok hatékonysága és inkább a versengés jelenik meg, mint az együttműködés. Az eredmények tükrében azt mondhatjuk, hogy szintén nem egységes a kép. Habár a tudásmegosztás és együttműködés összefüggését értik a dolgozók elég erősen versenyben érzik magukat. A válaszadók a skála alsó területének minden pontját jelölték.

A tudásmegosztó vállalati kultúra megteremtésével, fenntartásával valamennyire kezelni lehet a dolgozói félelmeket és a tudás, mint hatalom elv érvényesülését minimalizálhatjuk. Az új gazdasági életben és a fiatal generáció mobilitásával összefüggésben ismert munkahelyi szlogen, hogy senkinek sincs biztos munkahelye. Bármikor leválthatják az egyént a munkahelyén. Hirtelen találkozunk dekonjunktuurával, amikor a létszámleépítések, és áthelyezések kora köszön be, majd máskor rövid idő alatt is sok új alkalmazottat szerzünk a vállalathoz, akik egymás számára is idegenek, bizalmatlanok és nem is ismerik a szervezeti folyamatokat, azaz bizonytalanok is.

Az egyének bizonytalanságának következménye az elkötelezettségük csökkenése is, ami a teljesítmény csökkenését fogja eredményezni. A folyamatok átszervezése és újabb tanulási helyzet önmagában problémás, de ha ezt versenyhelyzetnek tekintjük, akkor biztosak lehetünk abban, hogy csökken a teljesítmény.

3. táblázat: A szervezeti versengés és/vagy együttműködés meglétére vonatkozó állítások

A szervezeti versengés és/vagy együttműködés meglétére vonatkozó állítások	Átlag	Szórás
Aggódok, hogy a tudásmegosztással elvesztem a pozíciómat, a státuszomat a szervezetben.	1.88	1.29
Azért nem osztom meg szívesen a tudásomat másokkal, hogy ne veszítsem el a versenyelőnyömet a munkahelyen.	1.88	1.26
A munkahelyen a versengés jellemző a munkavállalókra és nem az együttműködés.	2.93	1.53
Ha megosztom a tudásomat másokkal, ezáltal javul az együttműködés közöttünk.	5.73	1.11
A munkahelyen versenyhelyzetben érzem magam.	3.48	1.71

Forrás: Saját vizsgálat, n = 92

Az ilyen helyzetekben természetes módon jelenik meg az önzés a harmadik leggyakoribb ok, amiért nem működik a szervezeten belüli tudásmegosztás. Az önzés abból adódik, hogy tudásunkból szeretnénk minél többet megtartani magunknak. Az egyéneket motiválni kell a tudásuk megosztására. Ezt a tevékenységet nem szabad gyengébben csinálni, vagy abbahagyni. Lényeges a vezetőség elköteleződése a tudás megosztására. Fontos az alkalmazottakban tudatosítani, hogy tudásuk megosztásával nem veszítenek tudásukból, sőt a munkatársak és a szervezet révén ők is új tudásra tehetnek szert.

A felmérésben számos állítás bizonyította annak a feltételezésünknek az ellenkezőjét, miszerint manapság a kooperáció helyett a versengés jellemzi a munkavállalói gondolkodást. A szervezeten belül az egyének együttműködők, szívesen segítenek munkatársaiknak, saját belső elhatározásból és nem feltétlenül külső kényszer hatására osztják meg tudásukat egymással. Ezt az együttműködést megtaláljuk a dedikált csoportok működésében, ahol a belső szabályok tisztán és világosan segítik a tudásmenedzsmentet. Kérdés marad továbbra is, hogy a csoportok közötti tudásmegosztás vagy az információk megfelelő időben történő továbbítása, megfelelő gyakorisággal történő rögzítése megfelelő-e. Ezt a vezetői interjúkban felvetett helyzetek sejtették. Több olyan konfliktusról írtak le példát a vezetők, ahol a részlegek közötti tudáscsere elégtelenségéből redundanciák, veszteségek keletkeztek.

A legnagyobb kockázatot az egyének megfelelő támogatása jelenti. Mert bár igaz, hogy az egyének jobban szeretnek csoportban dolgozni, mint egyedül, a csoport teljesítményéhez mégis egyéni képességeikkel és tudásukkal járulnak hozzá. Az egyének ismerik a csoportmunka előnyeit. A csoportmunka által az egyének képesek eredményesebben és hatékonyabban dolgozni. A jobb eredmény elérése érdekében az egyéneket csoportba kell rendezni. Nagyon markánsan ki kell emelni, hogy tanulni az egyén tud, új viselkedés mintázatokat csak is egyenként tudunk elültetni a szervezetbe, majd ezt kiterjeszteni a többiekre.

A csoportmunkára vonatkozó állításoknál jellemzően magas átlagokat találunk megfelelően az előfeltételezéseknek. Kiemelhetjük, hogy a szórás viszonylag nagy az egyes értékeknél, illetve a csoportmunkánál a versengésre történő asszociáció kisebb mértékű, mint a korábbi állításoknál. A csoportoknál mindenképpen az együttműködés, a tudásmegosztás és hasznosítás is egyaránt magas (5-6 közötti átlaggal) értékekkel szerepelnek.

4. táblázat: A szervezeti csoportmunkára vonatkozó állítások

A szervezeti csoportmunkára vonatkozó állítások	Átlag	Szórás
Szeretek a szervezeten belül egy csoport tagja lenni, hiszen így kölcsönösen, együttműködve tudjuk egymást segíteni.	5.99	1.02
A csoportomon belül megvalósul a kollektív tanulás.	5.62	1.18
Az együttműködés légköre hatja át a csoportomat.	5.66	1.31
A versengés jellemzi inkább a csoportomat.	2.42	1.35
Jobban szeretek csoportban dolgozni, mint egyedül.	4.71	1.48
A csoportomon belül megvalósul a tudás szabad áramlása.	5.49	1.21
A csoportomon belül elfogadnak és támogatnak.	6.00	0.95
Biztonságban érzem magam a csoportomban.	5.83	1.16
A közös célokból adódóan a versengés helyett a kooperálás jellemzi a csoportmunkát.	5.76	1.18

Forrás: Saját vizsgálat, n = 92

A 4. táblázatnál csak egy kérdés merült fel, hogy miért is lettek rosszabb átlagok az együttműködésre vonatkozó állításnál, amikor azt nem dedikáltuk csoportokhoz. Természetesen erre most nem tud az elemzésünk választ találni. Amit viszont a vezetői visszajelzések megmutattak, hogy az egyes alkalmazottak nélkülözhetetlen tudására nem feltétlenül a szervezeti létszámcsökkentések alkalmával derül fény. Vagyis az egyének megosztják a tudásukat egymással. Olyan munkatársakat kell felvenni, akiknek magas a tudásmegosztási hajlandóságuk. A kockázatkezelést már a kiválasztási folyamatban meg kell kezdeni, az egyes jelentezők tudásmegosztási hajlandóságának felméréseivel.

4. Konklúzió

Összességében a tudásmenedzsment folyamatok léteznek, de nem minden esetben címkézettek, vagyis nem pontosan ismert az elvárt output tudáseleme. Így nem egészen tesz eleget a folyamatkövetelményeknek. A vezetők felnek a területükön működő folyamatok eredményeiért, de a területeket átívelő nagyobb tudásfolyamatoknak nincsenek kinevezett folyamatgazdái. Más szervezeteknél (IBM, Siemens) egyébként ismert, hogy külön részleg foglalkozik a folyamatok kockázatelemzésével és kialakításával, tehát van ilyen jellegű gyakorlat.

A tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságát direktben nem mérik a vizsgált vállalatnál, viszont a tevékenységek megléte dolgozói szinten is fontos, ezt értékelni is tudták a válaszadók. Ebből az következik, hogy a tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságát nem ismerjük, mert nem mérik, ezért a beavatkozások sem ezeket célozzák, hanem az ismert KPI-ok javításait. Ezeknek persze több esetben van tudásmenedzsment vonatkozásuk.

A tudásmenedzsment folyamatok legjelentősebb kockázata, hogy nem teljesen feltérképezett. Ha nem ismert a tudásfolyamat elvárt outputja, vagy bemeneti információs igénye (input), akkor a hatékonyságát sem látjuk és nehéz a javításra javaslatokat tenni. Kiemelt kockázati terület a dolgozói képzések és az egyéni támogatás, fejlődési lehetőségek megteremtése. A tudás megszerzésén és hasznosításán túl sokan gondolják, hogy a legnagyobb kockázat, ha a képzett munkaerő a tudásával együtt elhagyja a szervezetet. Ez a kockázat viszont nem jelent meg markánsan a kutatásunkban. Az együttműködés erősebb kulturális elem volt a versengésnél, ezért a tudásmegosztás révén az egyének szaktudása a szervezeti tudás részeként ott marad.

A vezetőknek ezt a tanulási folyamatot és tudásmegosztási folyamatot (a csapatmunka erősítését) kell erősíteni. Ha a csoport nem éri el a kitűzött célt, akkor mérhető a veszteség, amit a vezetők látnak is és érzik annak hatásait. Az elköteleződés növelése nem csak motivációs kérdés, hanem a folyamatok jó kidolgozása, a munkakörnyezet támogató miliője és a tanulási lehetőségek (érdekes kihívások) megteremtése a legfontosabb tényezők. Továbbá a meglévő minőségbiztosítási folyamatokat érdemes kategorizálni tudásmenedzsment szempontból, hogy annak eredményei is láthatóvá és menedzselhetővé váljanak. Ezt a címkézést a következő minőségbiztosítási auditnál javasolt elvégezni, nem csak a vizsgált vállalatnál, de minden olyan üzleti szervezetnél, ahol még ez nem történt meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bencsik A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala, Miskolc, Z-Press Kiadó Kft.
- Bencsik A. (2014): Miért nem működik? Tudásmenedzsment, 15. évf. 1. sz. pp.: 29–46.
- Bolman, L. G.–Deal, T. (1997): Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, 2nd edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Farkas F. (2013): Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Grant, R. M. (2008): Tudás és stratégia (Siker dinamikus környezetben). Szerk. Golubeff Lóránt. Budapest, Alinea Kiadó, Rajk László Szakkollégium.
- Gurteen, D. (2001): The Knowledge Management and Real Conversation, <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/km-real-conversation> Letöltés: 2016. 11. 24.
- Hrubos, I. (2017): A tudás természetének alakulása a digitális korban. Education 26 (2), pp.: 169–179.
- IFUA Horváth & Partners (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban, IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft., Budapest.
- Keczer, G (2016): A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata a tudásmegosztás elősegítése a szervezetben in: TAYLOR Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: VIKEK közlemények 8:(5) pp.: 166–176.
- Konczosné Sz. M. (2009): Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben, In: Majoros–Zimler (szerk.): Világméretű pénzügyi és hitelpolitikai válság és Magyarország, MTA VTB, Veszprém, pp.: 463–470.
- Lakatos Gy. (2005): Az emberi tőke: az önismeret gazdaságtana, Balassi Kiadó, Budapest.
- Losonci, D. (2017): Vezető lean környezetben – jellemzők és nyitott kérdések. 165. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2933/1/Losonci_165.pdf (letöltés: 2018. 03. 08)
- Markó, G.–Boga-Pohl, P. (2012): A tudásaudit és a szellemi tőke relevanciája a vállalatok versenyelőnyében. Minőség és Megbízhatóság, 2012/4. szám, pp. 187–190.
- Probst, G. (1998): Practical Knowledge Management: A Model That Works Building Blocks of Knowledge Management – A Practical Approach, pp.: 17–29, <http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>, Letöltve: 2017. 02. 16.
- Sólyom A. (2012): Múlt, jelen, jövő avagy A tacit tudás-transzfer vállalati dimenziói, doktori értekezés, Regionális-, és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Széchenyi Egyetem, Győr.
- Süle E.–Földesi P.–Botzheim J. (2011): Representation of Loss Aversion and Impatience Concerning Time Utility in Supply Chain, 3rd International Conference on Intelligent Decision Technologies, Greece Piraeus University.
- Tomka J. (2009): A megosztott tudás hatalom, Harmat Kiadó, Budapest.

ÖSSZEFÜGGÉSEK A SZEMÉLYISÉGTÍPUSOK ÉS A CSOPORTBAN BETÖLTÖTT SZEREPEK KÖZÖTT

CONNECTION BETWEEN PERSONALITY TYPES AND TEAM ROLES

KOVÁCS KATA, Emberi erőforrások szakos hallgató
Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar

ABSTRACT

In my research I will be examining the possible connections between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) - and the Belbin Team Roles surveys. The tools of measurement used in this research can also be utilized during the recruitment process. I believe these surveys can be used for the development of one's self-knowledge, which nowadays is not a negligible process, due to the fact that the real value of human resources lies in the uniqueness of one's personality, and the ability to cooperate, in addition to professional knowledge.

Firstly, I will present the MBTI's dimensions, preferences, and the most significant characteristics of each preference. I will mention the differences between the preferences, and highlight the possible interpersonal conflicts that can be caused by dissimilarity among these preferences. After that, I will analyze the characteristics and operation of teams and put significant emphasis on the characteristics of an effective team, and the process of team building. Thereafter, I examine the Belbin Team Roles in more detail.

The purpose of my study is to find connections between the two aforementioned tools, and to use these connections to develop the process of self-knowledge and mutual understanding. I believe that the causes of several interpersonal conflicts are the differences and dissimilarities among team roles and personality types, and that is why we should be paying closer attention to them. In addition to this, the recruitment process can also be faster and more efficient with the knowledge and use of these tools. Moreover, it can also be useful when it comes to teamwork, because it can provide help for team members in understanding and accepting each other, thus helping the performance and effectiveness of the mutual work.

The fundamental question of my research is to find out which personality types can belong to each team role, and which team role – personality pair is the most common. The hypotheses assign each personality preference to the team roles which suit them the most, based on my assumption. I stated all together five hypotheses which are either qualified or refuted by my research.

The method of the research is quantitative, made by questionnaire. Time of the research: September – October, 2015. Made on online site. The sample size is greater than 100 people.

1. Bevezetés

Kutatásom célja a Myers–Briggs Típus Indikátor (MBTI) és a Belbin-féle Csapattípus-kérdőív mélyebb megismerése, a közöttük lévő lehetséges összefüggések feltárása, valamint azoknak a területeknek a bemutatása, ahol a kapott eredmények használhatóak. Kutatásom a kiválasztási folyamatban is használható mérőeszközöket vizsgál. Úgy gondolom, hogy ez a két kérdőív az önismeret fejlesztésére is alkalmas, ez pedig jelenleg egy nem elhanyagolható folyamat, hiszen a humán erőforrás értéke ma már a személyiség egyediségében valamint az együttműködési képességben rejlik, a szakmai hozzáértés mellett. Kutatásom alapkérdése, hogy melyik csoport szerephez milyen személyiségtípusok tartozhatnak, melyek együtt járása a leggyakoribb. A felállított hipotézisek az egyes személyiségpreferenciákhoz rendelik hozzá azokat a csoport szerepekhez, amelyekre az adott preferencia feltételezéseim szerint a legjellemzőbb. A fennálló területi korlátok miatt jelen tanulmányban dimenzióként egy, tehát összesen négy hipotézist fogok ismertetni.

2. Szakirodalmi háttér

2.1. A Myers-Briggs Típus Indikátor

Az MBTI négy dimenzió mentén nyolc különböző személyiségpreferenciát különböztet meg. Az első dimenzió a személy külvilághoz való viszonyát jellemzi, eszerint megkülönböztethetünk extravertált és introvertált típusokat. Az Extravertáltak számára vonzó a spontaneitás, a szóbeliség (Takács P. és Jobbágy, 1997). Nyílt, szívélyes, barátságos emberek (Jung, 1994). Kezdeményezők, szeretnek csapatban dolgozni. Szívesen megosztják gondolataikat, érzéseiket másokkal (Mészáros, 2006).

Ezzel szemben az introvertáltak zárkózott, nehezen kiismerhető, gyakran félénk természetű emberek (Jung, 1994). Energiájukat saját gondolataikból, ötleteikből, érzéseikből szerzik. Önbizalmuk és biztonságérzetük belülről fakad. Az olyan helyzeteket kedvelik, ahol elegendő idő áll a rendelkezésükre, ahol az elmélyülés, a gondolkodás kap nagy hangsúlyt. (Mészáros, 2006) Körültekintőbbek és alaposabbak, mint extravertált társaik (Koronváry, 2005). Nem szeretnek másokhoz igazodni, kapcsolatokat létesíteni.

A második dimenzió az információgyűjtést jellemzi, eszerint a személy lehet érzékelő vagy intuitív. Az érzékelők az információkat a helyzet tényszerű elemzésén keresztül gyűjtik be, realisták és praktikusak, jól teljesítenek a rutin feladatokban (Takács P. és Jobbágy, 1997). Megfigyelik környezetüket és a körülöttük zajló eseményeket (Mészáros, 2006). Csak azt hiszik el, amit látnak, nem foglalkoznak az összefüggések keresésével, a többértelmű jelentések megértésével. Jó megfigyelők, a legapróbb részletekre is pontosan emlékeznek.

Ezzel szemben az Intuitívek nem figyelnek a részletekre, számukra az összefüggések fontosak. Erősségük a képzelőerő, melynek segítségével észreveszik a kínálkozó lehetőségeket, az újszerű megoldásokat. A jelen helyett a jövővel foglalkoznak, gyakran terveznek előre. Lelkesek, kedvelik a bonyolult dolgokat, kreatívak (Mészáros, 2006).

A harmadik dimenzió a döntéshozatal módját jellemzi, eszerint lehetünk gondolkodók vagy érzők. A gondolkodók személytelenül, tárgyilagosan, ésszerű érvek alapján döntenek. Racionálisak, ok-okozati összefüggésekben gondolkodnak, mindig az eszközre hallgatnak. A hibákat könnyen észreveszik, problémamegoldásuk is erre épül. Ob-

jektív mércét alkalmaznak maguk és mások megítélésére, szeretik a problémákat analizálni (Mészáros, 2006).

Az érzők számára fontos, hogy mások mit éreznek. Empatikusak, megértenek és támogatnak másokat, mindig figyelembe veszik mások igényeit. Megbízhatnak másokban, szívesen működnek együtt másokkal. Nem kedvelik a versenyhelyzeteket (Mészáros, 2006). Hatékonyságukat zavarja a viszálykodás. Igénylik a dicséretet, nem szeretnek kellemetlen dolgokról beszélni (Koronváry, 2005). Döntéseik humán értékeken alapulnak, melyek lehetnek a saját, a csoport vagy a közösség értékei (Takács P. és Jobbágy, 1997).

A negyedik dimenzió az életstílust jellemzi, eszerint tartozhatunk a megítélők vagy az észlelők közé. A megítélők mindig terveznek, amit elkezdtek, befejezik. Soha semmit nem hagynak az utolsó pillanatra, a határidők fontosak számukra. Nem szeretik a változást, az állandóság hívei. Könnyen, gyorsan, néhány adat alapján döntenek (Mészáros, 2006). Többre értékelnek egy korábbi döntést egy több információ alapján meghozott későbbi döntésnél (Erős és Jobbágy, 2001).

Ezzel szemben az észlelők szeretik halogatni a döntést, nem döntenek addig, ameddig nem ismerik az összes rendelkezésre álló információt. Mindig kikérik mások véleményét a kérdéssel kapcsolatban. Ahogyan a döntési kényszert, úgy a határidőket is kerülik. Az idő nyomása energizálja őket. Rugalmasak, nyitottak a változásra. Jól tolerálják a rendetlenséget és a zavart (Mészáros, 2006).

2.2. Belbin féle csoportszerepek

Belbin kutatásai során arra az eredményre jutott, hogy a hatékonyan működő teamben nyolc szerep figyelhető meg.

A Vállalatépítő fegyelmezett, lelkiismeretes személyiség, akinek erős jelleme van, és aki tisztában van kötelességeivel. Koncentráltan és keményen dolgozik, gyakorlatias. Meglehetősen rugalmatlan és makacs, de megbízik másokban. Mindent megszervez és megvalósít, emellett saját érdekei csak másodlagosak. Erős igénye van a rendezett viszonyokra, mások elismerését is azzal váltja ki, hogy minden vezetői feladatot szisztematikusan ellát, legyen az kellemes, vagy kellemetlen (Mészáros és Németh, 2000).

Az Elnök fejlett elemzőképességgel és jó ítélőképességgel rendelkezik, elkötelezett, kreatív és intelligens. Megbízható, realista és pozitív gondolkodású. „Olyan ember, aki eléggé toleráns ahhoz, hogy mindenkit meghallgasson, de elég erős, hogy ne fogadja el tanácsait.” (Belbin, 2000, 78. o.). Tudja, hogyan kell a rendelkezésre álló forrásokat kihasználni. Jól bánik az emberekkel, szerepe a kritikus pillanatokban hangsúlyos, amikor össze kell tartania a csapatot, és a helyes irányba terelni a dolgok menetét. Tudja, hogyan kell felszínre hoznia a csoportban rejlő lehetőségeket, a rejtőző kreativitást. Ez a szerep nagyon ritkán fordul elő (Belbin, 2000).

A Serkentő extravertált, állandó teljesítménykényszere van, valódi vezéregyéniség, aki nem tűri a passzivitást. Nem kimondottan csapatjátékos, mert sokszor provokatív, kötekedő (Mészáros, 2006). Számára csak a győzelem elfogadható, ezért állandóan keresi a kiskapukat. Olyan vezető típus, aki közvetlen, jó felfogóképességgel rendelkezik, ugyanakkor érzelemvezérelt. Mindig motiválni, ösztökélni próbálja a csoport tagjait (Belbin, 2000).

A Palánta vagy Ötletgyártó az egyik kreativitásért felelős csapattag. Általában introvertált, ennek ellenére ő teszi a legtöbb indítványt. Csak akkor lesz hasznos tagja a

csapatnak, ha felismerik képességeit és hagyják kibontakozni. A Palánta csak akkor tudja kihozni magából a maximumot, ha egyedüli Palántaként van jelen a teamben (Belbin, 2000). A Palánta irányításra szorul, mindig finoman terelgetni kell a közös célok felé. Meglehetősen zárkózott, de nélküle biztosan nem működne megfelelően a csapat, ezért különös figyelmet kell szentelni ennek a szerepnek, hogy véletlenül se nyomják el a beszédesebb, erőszakosabb csapattagok. Csak abból lesz ideális Palánta, aki egyszerre nagyon kreatív és intelligens (Belbin, 2000).

A Forrásfeltáró az extravertált kreatív tag a csapatban. Érzékenység, társas hajlam és természetes szókimondás jellemzi. A meglévő ötletek továbbfejlesztése, a csapaton kívüli források felkutatása az elsődleges feladata. Jó kapcsolatteremtő készsége van, jól kommunikál, éppen ezért a meglévő és fellelhető forrásokat találékonyan hasznosítja. „A forrásfeltáró olyan vállalati vezető, aki soha nincs a szobájában, vagy ha ott van, akkor telefonál.” (Belbin, 2000, 73. o.). Mindenkivel megtalálja a közös hangot, szinte lételeme a társaság, a kommunikáció.

A Helyzetértékelő feladata az alternatív javaslatok értékelése és elbírálása. Kiemelkedően intelligens, kellően objektív és képes távolságtartással hozzáállni a problémához, csak a kritikus pillanatokban lép ki a háttérből (Mészáros és Németh, 2000). Természetéből adódóan mindenféle lelkesedéstől mentes, de megfontolt és komoly gondolkodású. Igyekszik döntéseit minél alaposabban átgondolni, így meglehetősen lassan jut el a végleges döntés meghozataláig (Belbin, 2000).

A Csapatjátékos feladata, hogy feloldja a team tagok közötti súrlódásokat, hogy a csapattagok a közös cél elérésére tudjanak fókuszálni, és az aktuális feladatokra koncentrálnak. A Csapatjátékos elengedhetetlen tulajdonsága, hogy képes legyen odafigyelni másokra, és tudjon bánni a nehezen kezelhető emberekkel is (Mészáros és Németh, 2000). Megbízik másokban, érzékeny, különös figyelmet szentel másoknak és az emberi érintkezéseknek. Tevékenysége a csoport egészére jó hatással van, jelenléte szinte garantálja a szorosabb együttműködést és a jobb munkamorált.

„Sajátos lelki akaratra van szükség ahhoz, hogy valaki előre tudjon tervezni, képes legyen folyamatosan biztosítani, hogy semmit se hagyjanak figyelmen kívül, és a részletes terv minden egyes célkitűzése teljesüljön.” (Belbin, 2000, 104. o.). Gyakran a Megvalósítók azok, akik a sikeres vállalkozások mögött állnak, mert belső igényük van rá, hogy befejezzék, amit elkezdtek. Amibe egyszer belekezdett, azt be is fejezi, ezért el sem kezd olyasmit, amit esetleg ne tudna majd véghezvinni. Ha egy Megvalósító is a csapat tagja, akkor biztos, hogy a team nem fogja elveszteni az idejét (Belbin, 2000).

3. Saját kutatás

3.1. A módszer

A vizsgálatot írásbeli kikérdezéssel készítettem. Kérdőívemben kitöltöttem a válaszadókkal a Myers-Briggs Típus Indikátor 72 kérdéses változatát, valamint a Belbin féle csapatag-típus kérdőívet. Az MBTI 72 kérdéses, magyar nyelvű változata a <http://lelektanitipusok.net> oldalon volt megtalálható, és csak online formában volt kitölthető. A Csapattag-típus kérdőív magyar nyelven az SHL Hungary Kft által kiadott Meredith Belbin által írt könyv mellékleteként pontozási és elemzési útmutatóval együtt megtalálható. A két kérdőív kitöl-

tésén kívül rákérdeztem a válaszadók nemére és életkorára is. A kérdőív online formában 2015.szeptember 17 és 2015. október 5. között bármikor elérhető volt a válaszadók számára. A kérdőív elérési címe online megosztható, így a mintavétel hólabda módszerrel készült. Azért ezt a mintavételezési módszert választottam, mert a kutatásban kevésbé fontos a kérdőív kitöltésének helyszíne, viszont a kérdőív így viszonylag rövid idő alatt meglehetősen sok emberhez eljutott. A minta minimális nagyságát 100 főben határoztam meg, a kitöltők száma ezt meghaladta.

A kapott válaszok rendszerezése és értékelése Excel programmal zajlott, a közölt táblázatok és diagramok is ennek a segítségével készültek. A válaszok értékeléséhez először függetlenségvizsgálatot végeztem a Chi² próba segítségével, majd a hipotézisek ellenőrzéséhez leíró statisztikai módszereket alkalmaztam, legtöbbször viszonyszámok használatával. Azért ezeket a módszereket használtam, mert ezek a módszerek számzerű adatok viszonylag könnyű értelmezésére adnak lehetőséget amellet, hogy diagramok segítségével a kapott eredmények látványosan megjeleníthetők. Jelen tanulmányban a terjedelmi korlátok miatt négy hipotézishez tartozó diagramot mutatok be.

3.2. A minta

A kérdőívemre összesen 136 értékelhető válasz érkezett. A kitöltők 14 és 64 év közöttiek, 110 nő és 26 férfi vett részt a kutatásban. A minta heterogén, mivel a kutatás és a hipotézisek szempontjából nincs jelentősége a kutatásban résztvevők demográfiai adatainak. Emellett úgy gondolom, hogy a homogén minta valamelyest torzította volna a kapott eredményeket, mivel valamilyen szempont szerint hasonló emberek esetében nagyobb a valószínűsége, hogy preferenciáik és csoportszerepük azonos, vagy nagyon hasonló.

A következő táblázat azt foglalja össze, hogy az egyes szerepekre mennyire jellemzőek az egyes preferenciák a vizsgált mintában (1. táblázat). A szürkével jelölt adatok vonatkoznak a felállított hipotézisekre.

1. táblázat: A csoportszerepek személyiségpreferenciák szerinti megoszlása

Table 1.: Distribution of team roles based on personality preferences

	E	I	S	N	T	F	J	P
VÁ	14 56%	11 44%	12 48%	13 52%	14 56%	11 44%	21 84%	4 16%
EL	1 100%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	1 100%	1 100%	0 0%
SE	21 72%	8 28%	12 41%	17 59%	10 34%	19 66%	24 83%	5 17%
FO	9 90%	1 10%	3 30%	7 70%	4 40%	6 60%	8 80%	2 20%
PA	5 42%	7 58%	1 8%	11 92%	6 50%	6 50%	4 33%	8 67%
ME	12 52%	11 48%	15 65%	8 35%	12 52%	11 48%	21 91%	2 9%
HE	1 20%	4 80%	3 60%	2 40%	4 80%	1 20%	2 40%	3 60%
CS	12 39%	19 61%	16 52%	15 48%	8 26%	23 74%	25 81%	6 19%

Forrás: Saját kutatási eredmények alapján

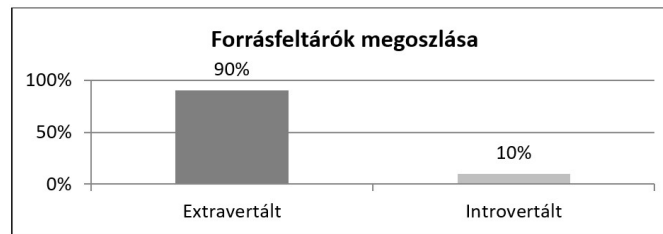
3.3. Hipotézisvizsgálatok

3.3.1. Az első hipotézis vizsgálata

Feltételezésem szerint a Forrásfeltáró olyan a szerep, amelyre többnyire az Extravertált preferencia jellemző.

1. ábra: A Forrásfeltárók első dimenzió szerinti megoszlása

Diagram 1.: Distribution of „Resource Investigators” based on the first dimension



Forrás: Saját kutatás alapján

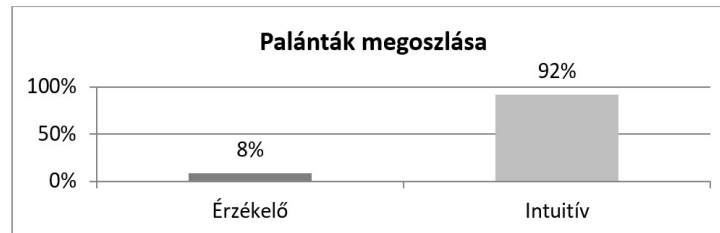
A forrásfeltáró a csoport egyik kreatív tagja, ő az, aki az ötletek kivitelezhetőségéről mindig másoktól érdeklődik. A számára fontos és hasznos információkat külső forrásból, a csoporton kívülről szerzi. Szeret kommunikálni, jól érzi magát az emberek között, ezért úgy gondolom, hogy jellemző rájuk az extravertáltság, a kifelé fordulás, hiszen az extravertáltak szintén kommunikatív, társasági, nyílt emberek. A kutatásomban résztvevő forrásfeltárók 90%-ára jellemző az extravertáltság és csupán 10%-ára az introvertáltság, a hipotézisem tehát beigazolódtott (1. ábra.). A Forrásfeltárók mellett a Serkentőkről is bebizonyosodott, hogy inkább extrovertált szerepek. Ezzel szemben a Helyzetértékelők és a Palánták többnyire introvertáltak.

3.3.2. A második hipotézis vizsgálata

Feltételezéseim szerint a Palánta többnyire Intuitív (N) preferenciájú szerep.

2. ábra: A Palánták második dimenzió szerinti megoszlása

Diagram 2.: Distribution of „Plants” based on the second dimension



Forrás: Saját kutatás alapján

A Palánta a csoport másik kreatív tagja a Forrásfeltáró mellett, de ő inkább az alapötletek kitalálásáért felel, az ő ötleteit gondolja tovább a Forrásfeltáró. A Palánta kissé elrugaszkodott, a jelen helyett inkább a lehetőségek világában él. Ugyan ez jellemző az intuitív beállítottságú emberekre, akik mindig a lehetséges összefüggéseket látják meg

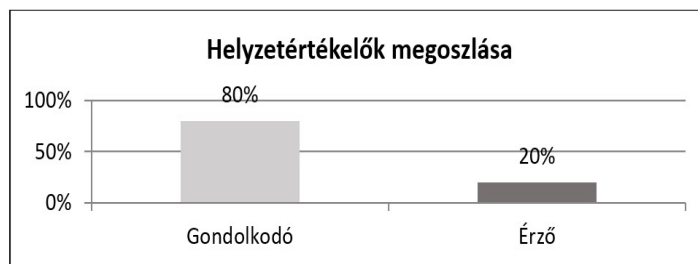
a dolgok mögött. Szintén nagyon kreatívak, ezért gondolom úgy, hogy a Palántákra ez a preferencia jellemző. A válaszadó Palánták 92%-ára jellemző ez a preferencia, és 8%-ukra az Érzékelő preferencia, ezt mutatja a 2. ábra. Hipotézisem ezáltal igaznak bizonyult. A Palánta mellett a Forrásfeltáróra is igaz, hogy inkább intuitív szerep.

3.3.3. A harmadik hipotézis vizsgálata

Ebben a hipotézisben azt feltételeztem, hogy a Helyzetértékelőkre inkább a Gondolkodó (T) preferencia jellemző.

3. ábra: A Helyzetértékelők harmadik dimenzió szerinti megoszlása

Diagram 3.: Distribution of „Monitor Evaluators” basd on the third dimension



Forrás: Saját kutatás alapján

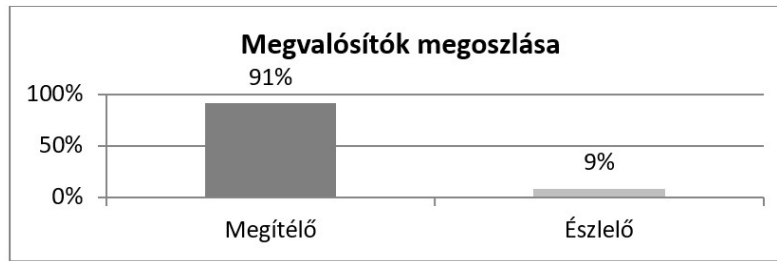
A Helyzetértékelő az, aki kiválasztja a Palánta ötletei közül azt, amelyik a leginkább megvalósítható. A Helyzetértékelő érzelemmentesen, racionálisan, minden tényezőt figyelembe véve, hosszas gondolkodás után dönt. A gondolkodó preferenciájú ember szintén érzelemmentesen hoz döntést. Logikusan, ok-okozati viszonyban gondolkodik, ezért feltételezem, hogy a Helyzetértékelők gondolkodó beállítottságúak. A kutatásomban résztvevő Helyzetértékelők 80%-ára jellemző a gondolkodó ezzel szemben csak 20%-ra az érző beállítottság, hipotézisem így igaznak bizonyult (3. ábra). Ebben a dimenzióban még egy hipotézist állítottam fel, amelyben azt feltételeztem, hogy a Csapatjátékos inkább érző szerep. Kutatásom ezt a hipotézist is alátámasztotta.

3.3.4. A negyedik hipotézis vizsgálata

Feltételezéseim szerint a Megvalósító olyan szerep, amelyre inkább a Megítélő (J) preferencia jellemző.

A Megvalósító az, aki a feladatok befejezéséért felel. Figyel a részletekre, a határidőkre, és nem hagyja, hogy a csoport a cél előtt feladja. Mindent befejez, amit elkezdett, rendkívül céltudatos. A Megítélő típusú emberek szintén nagyon figyelnek a határidőkre. Nem szeretnek egyszerre több dologgal foglalkozni, feladataik között mindig fontossági sorrendet állítanak. Az idő nyomása zavarja őket a hatékony munkában. Nem szeretnek befejezetlenül, félkészben hagyni dolgokat. Ezért feltételezem azt, hogy a Megvalósítókra a megítélő preferencia jellemző. Ahogyan a 4. ábra mutatja, a Megvalósító típusú résztvevők 91%-ára jellemző a megítélő és csupán 9%-ukra az észlelő beállítottság, a hipotézisem tehát igaz. A kutatásaim szerint Megvalósítókon kívül a Serkentők és a Vállalatépítők is megítélő típusúak.

4. ábra: A Megvalósítók negyedik dimenzió szerinti megoszlása
Diagram 4.: Distribution of „Implementers” based on the fourth dimension



Forrás: Saját kutatás alapján

4. Következtetések és javaslatok

Következtetésképpen elmondható, hogy van összefüggés az egyes preferenciák és a csoportban betöltött szerepek között, de egyúttal elmondható az is, hogy egy nagyobb minta vizsgálata pontosabb eredményeket hozhat. További céljaim között szerepel a kutatás egy nagyobb mintán való lefolytatása is.

Úgy gondolom, hogy a kapott eredmények több területen is hasznosíthatóak. Jól használható például többlépcsős kiválasztásban, hiszen a kapott eredmények és a feltárt összefüggések ismeretében elég a jelöltekkel az egyik kérdőívet kitölteni, így a vállalat időt és pénzt tud megtakarítani. Ha az új kollégánk kitöltötte a Belbin féle Csapatag típus kérdőívet, és eredményül azt kapta, hogy a Palánta szerep jellemző rá leginkább, akkor máris tudjuk róla, hogy nagyon kreatív, de egyúttal fel tudunk arra is készülni, hogy inkább visszahúzó típus, aki feltételezhetően nem fogja magát túl kényelmesen érezni az első munkanapján egy új, ismeretlen közegben. Az eredmények ismeretében viszont az első munkanapot is kellemesebbé tehetjük számára. Ugyanígy hasznosíthatóak a kapott eredmények egy képzési rendszer kialakítása során. Ha például van egy Forrásfeltáró kollégánk, akiről az eredmények alapján feltételezhetjük, hogy nagy valószínűséggel extravertált és intuitív beállítottságú, akkor tudhatjuk, hogy számára inkább azok a tanulási stílusok ideálisak, ahol a kreativitás és komplex szemlélet fontosak a tényszerű adatokkal szemben, illetve ahol a számonkérés során lehetősége van inkább szóban megnyilvánulni. Az eredmények használhatóak továbbá karrier tanácsadásban is. Ha az ügyfél kitölti a Csapatag-típus kérdőívet, és legjellemzőbb szerep mellett ismerjük a szerepre jellemző preferenciákat is, akkor jelölt számára ideálisnak tűnő foglalkozások köre máris pontosabban körülhatárolható anélkül, hogy ehhez a jelöltnek külön kérdőívet kellene kitöltenie.

5. Összegzés

Tanulmányomban először a Myers-Briggs Típus Indikátor dimenzióit mutattam be, majd a különböző személyiség típusokat vizsgáltam meg közelebbről, részletesen feltárva az egyes preferenciák jellegzetességeit. Ezt követően Belbin munkásságát, az általa meghatározott csoportszerepeket és azok legfontosabb jellemzőit vizsgáltam meg közelebbről.

Kutatásom alapkérdése azt volt, hogy melyik csoportszerephez milyen személyiség-típusok tartozhatnak, melyek együtt járása a leggyakoribb. A felállított hipotézisek az egyes preferenciákhoz rendelik azokat a szerepeket, amelyekre az adott preferencia feltételezéseim szerint a legjobban jellemző. Vizsgálataim során arra kerestem a választ, hogy van-e kapcsolat az egyes személyiségpreferenciák és a csoportszerepek között, és ha igen, akkor az megfelel-e a hipotézisekben leírt feltételezéseimnek. A következtetésekben kitértem arra is, hogy a kutatás eredményei milyen területen használhatóak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Attems, R. és Heimel, F. (1991): *Typologie des Managers. Wie Manager Wirklichkeit wahrnehmen und Entscheidungen treffen*, Wien.
- Belbin, M. (2000): *A team avagy az együttműködő csoport*. SHL Hungary Kft, Budapest.
- Bencsik Andrea (2003): *Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgáltatásban*. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf., 6.szám.
- Berentés Éva (2006): *Csoportok a munkahelyen*. In: Mészáros Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.*, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 316–348.
- Deák Csaba (2006): *A csoportfejlődés szakaszai*. In: Mészáros Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.*, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 385–403.
- dr. Erős Ilona és Jobbágy Mária (2001): *A Myers-Breggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon*.
- Goda Gyula (2006): *Csoportdinamika*. In: Mészáros Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.*, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 349–384.
- Hajdrik Agnes (2000): *Személyiség típusok és a team*. Szent István Egyetem (szakdolgozat), Gödöllő.
- Higgs, M. (1996): *A comparison of the Myers-Briggs Type Indicator and Belbin Team Roles*, Henley Management College.
<http://www.lelektanitipusok.net>
- C. G. Jung (1994): *A lélektani típusok általános leírása*. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Klein Sándor (1998): *Kell egy csapat!* In: Meredith Belbin: *A team avagy az együttműködő csoport*, SHL Hungary Kft, Budapest, 2000. 7-13.
- Koronváry Péter (2005): *A vezető személyisége – vezetői személyiségelméletek*.
- Kroeger, O. (1987): *The Myers-Briggs Type Indicator: The Revolutionary Human Development Tool for 1980's*. In: *Training Theory and Practice*, NTL Institute.
- Lőre Vendel (2013): *Személyiség típusok az emberi erőforrás menedzsmentben*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Maxwell, J. C. (2005): *A csapatjátékos 17 nélkülözhetetlen tulajdonsága*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- Mészáros Aranka és Németh Erzsébet (2000): *Szociálpszichológia*, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő.
- Mészáros Aranka (2006): *A Myers-Briggs-féle Típus Indikátor a vezetők „szolgáltatásában”*. In: Mészáros Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.*, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc. 264–295.
- Mészáros Aranka (2014): *MBTI a tanácsadók szolgáltatásában* In: *Innováció, növekedés, fenntarthatóság*. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, Budapest, 124–131.

- Mészáros Aranka (2006): Szerepek: differenciálódás a munkahelyi csoportokban. In: Mészáros Aranka (szerk.): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I., Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 483-497.
- Mirnicz Zsuzsanna, Bólya Attila, Nick Szabolcs, Sztankovjánszky Szilvia (2006): Az MBTI-modell In: Mirnicz Zsuzsanna (2006): A személyiség építőkövei. Bölcsész Konzorcium, Budapest, 131–137.
- Rózsa Sándor és Bergyár Judit (2006): A pszichológiai tesztek típusai, alkalmazási területei és a tesztelés folyamata In: Rózsa Sándor, Nagybányai Nagy Olivér és Oláh Attila (szerk.): A pszichológiai mérés alapjai, Bölcsész Konzorcium, Budapest, 25–54.
- Takács Péter és Jobbágy Mária (1997): Az a közös bennünk, hogy mások vagyunk. Iskolakultúra, 1997. 6–7. 78–93.
- Takács Ildikó (2006): A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői. In: Mészáros Aranka (szerk.): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I., Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 296–315.
- Török Gábor (2012): Vezetői funkciók és szerepek hagyományos és virtuális környezetben (SZIE Doktori PhD értekezés); Gödöllő.