

BERÁCS József - HOOLEY Graham -  
SAJTOS László - KESZEY Tamara

## MARKETING-ERŐFORRÁSOK KONCEPCIONÁLIS MEGKÖZELÍTÉSE

A versenyképesség-kutatás egyik központi témája a versenyelőnyök meghatározásának és fenntarthatóságának vizsgálata. Két fő kutatási irány alakult ki: az egyik, a külső környezetre, az iparági elemzésre helyezi a hangsúlyt, a másik pedig, a vállalat belső tényezőit, erősségeit és gyengeségeit állítja a középpontba. A tanulmány az utóbbi elméleti irányzatot követve, a marketing helyzetét átfogóan vizsgáló kutatásorozat legújabb eredményeinek a marketing-erőforrásokra vonatkozó részleteit ismerteti. A Magyarországon folyó empirikus kutatásokban<sup>1</sup> a marketing-erőforrásokat a marketingeszközök és -képeségek jelenítik meg. A mérésükre kifejlesztett skála tesztelésére a kutatásokhoz csatlakozó országok között Magyarország is sor került. A közgazdasági irányból megközelített erőforrás-alapú vállalatelméletre támaszkodva kimutatják, hogy a marketing-erőforrások koncepcionális rendszerezése empirikusan is helytálló. A skála megbízhatóságát különböző elemzési módszerekkel bizonyítják.

A tízéves átalakulási folyamat után a korábbi szocialista országok közül többen közel kerültek az Európai Unióhoz való csatlakozáshoz. A makrogazdasági folyamatok és a törvényhozás harmonizálásának alakulása alapján az élmezőnybe tartozó Magyarország nagy valószínűséggel 2004-től tagja lesz az Európai Uniónak. Az uniós tagság egyfajta deklarálását jelenti annak, hogy az érintett ország a piacgazdaság megvalósítása felé jó úton halad. Vállalatai versenyben állnak majd a nyugati országok vállalataival, ezért fontos kérdés annak megválaszolása, hogy azok mennyire készültek fel a versenyre. Korábbi kutatások (Fahy et al., 2000; Hooley et al., 1999) kimutatták, hogy a marketingképeségek, a marketingkultúra Közép-Európában is pozitív hatással vannak a vállalati teljesítményekre. Az erőforrás-alapú megközelítés (Wernerfelt, 1984; Porter, 1998; Hamel-Prahalad, 1994; Kapás, 1999) több évtizedes múlt alapján sem tekinthető kiforrottnak. A jeles képviselők műveit olvasva azt tapasztaljuk, hogy még bizonyos alapfogalmakat tekintve sincs teljes konszenzus. A konszenzuseresés egyik útja az empirikus kutatásokkal történő alátámasztás, aminek bemutatása e cikk fő célja. Célunk

továbbá, a vállalati stratégiai irodalomnak (Chikán, 1988; Greenley-Oktemgil, 1998), illetve a szocialista gazdaságnak az erőforrások szűkössége oldaláról (Kornai, 1980) történő megismertetése, új irányt mutatva a jövőbeli kutatásoknak.

### Erőforrások sokszínűsége

A közgazdaságtan alapproblémája a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások előállítására és allokálására (Kornai, 1980). A gazdaság hatékony működtetését megvalósító koordinációs mechanizmusok között a fejlett társadalmakban a piac jutott vezető szerephez. A piaci cserében, a végső fogyasztók igényeinek kielégítése érdekében, a vállalatok a kereslet-kínálat törvényszerűségeit követve törekednek teljesítményük növelésére. A vállalatok többsége korlátos kereslettel találja szembe magát a piacon, míg a termeléshez szükséges erőforrások bőségesen rendelkezésre állnak.

A hagyományos tervgazdaságban ezzel szemben, ahol a piac koordinációs szerepe csak korlátozottan érvényesült, egy fordított alaphelyzet volt megfigyelhető. Az alapvető erőforrások mellett a piacon kapható áruból is folyamatosan hiány volt, amely sajátos vállalati magatartást eredményezett (Kornai, 1980). A hiány közgazdaságtana a rendszerparadigma alapján, a vállalati alkalmazkodás sajátos mechanizmusait írja le,

<sup>1</sup> Az empirikus kutatást az OTKA támogatta. „A marketingorientáció elméleti megalapozása a magyarországi marketinghelyzet című program keretében. (Nyilvántartási szám T 030028)

amelyben a szűkös erőforrásokért folytatott harc jeleníti a gondolkodás középpontját.

A vállalati alkalmazkodás – a túlélés stratégiája – a *stratégiai menedzsment* irodalomban is kiemelt szerepet szán az erőforrásoknak általában (Wernerfelt, 1984; Dierickx-Cool, 1989), az erőforrás-tartalékoknak pedig specifikusan. (Chikán, 1988; Greenley-Oktemgil, 1998) Míg a *klasszikus közgazdaságtanban* a közgazdasági logika alapján diktált *munkaerő és kapacitás* erőforrások játszották a fő szerepet, addig a *hagyományos szocialista tervgazdaságban* megjelentek a *készletek*. A készletek, amelyek a makrogazdaságban a kereslet és kínálat súrlódásait voltak hivatva ellensúlyozni (Kornai, 1980), míg a vállalatok számára a készletek jelentették a hiányhoz való alkalmazkodás tartalékát. (slack) (Chikán, 1988)

Porter (1980) *versenystratégiáról* szóló könyve, az ágazatok közötti és az ágazaton belüli verseny leírásánál kiemelt szerepet szán az *emberi erőforrások* megszerzésének. A versenyelőny titkának megfejtése, a vállalatelméleti kutatásoknak is a középpontjába került. Egymástól függetlenül, sok kutató jutott arra a megállapításra, hogy a versenyelőny a tágran értelmezett erőforrások megszerzésére vezethető vissza. Hunt és Morgan (1995) a komparatív előny alapú versenyelméletét a szakmai viták hatására, a szinonimaként is kezelt *erőforrás-alapú versenyelméletre* változtatta (Hunt – Morgan, 1996). Erőforrásként pedig, a neoklasszikus közgazdasági elmélet kiegészítéseként, a vállalati *képességeket, készségeket, kapcsolatokat* is felsorakoztatja. Kimutatja, hogy a piacorientáció, amely az elmúlt évtizedben intenzív kutatás tárgya a marketingben, hozzájárul a vállalati teljesítmény növeléséhez, így erőforrásként funkcionál.

A nemzetek közötti versenyképesség vizsgálatában, a *klasszikus közgazdaságtan* szerint (Ricardo), a *komparatív versenyelőny* nyújtja a megfelelő magyarázatot. A komparatív jelző a közgazdászok gondolkodásában szorosan összefonódott a nemzetközi kereskedelem magyarázatával. Az ettől történő elhatárolódás készítette Portert is arra, hogy komparatív előny helyett versenyelőnyről beszéljen, miként a nemzetek versenyelőnyéről szóló könyvének 1998-as kiadásának új előszavában írja. A híressé vált *gyémánt modellben* a termelési tényezők (factors of production) nem mások, mint azok az input tényezők (*munkaerő, föld, tőke, természeti erőforrások és infrastruktúra*), amelyekkel bármilyen ágazatban versenyezni lehet. Emellett külön „inputként” – erőforrásként – jelenik meg modelljében a *vállalati stratégia, struktúra és a versenyhelyzet*.

Hunt és Morgan (1995) a stratégiában is megtestesülő képességekre vezetnek vissza a XX. század leg-

nagyobb társadalmi változásának, a kapitalizmusnak a szocialista gazdasági rendszer felett aratott győzelmét. Ezen képességek gyakorlati megnyilvánulását sok szerző, számtalan egyedi vállalati példával támasztja alá (Rasche, 1994; Hamel-Prahalad, 1994; Stalk-Evans-Schulman, 1992; Collis-Montgomery, 1995). Ugyanaz a vállalati eset, mint pl. a Wal Mart szenzációs sikere, az egyik szerzőnél a képesség, a másik szerzőnél a lényegi kompetencia, a harmadiknál a tanuló szervezet mintaszerű megnyilvánulása. De annak is igaza van, aki „csak” a korszerű logisztikai rendszer megteremtését látja benne. És itt térnénk vissza a magyar gazdasági helyzethez, illetve az erőforrások szűkössége következtében már a korábbi, szocialista gazdaságban elindult kutatási irányhoz. (Kornai, 1980; Chikán, 1988) A jelzett kutatások az erőforrások egy szűk (hagyományos) körére fogalmaztak meg eljárásokat. Nagy szerepet játszott megközelítésükben az erőforrások kombinálása, a vállalati funkciók koordinálása, a vezetők motiválása vagy éppen motiváltságának hiánya.

Bármilyen tudás vagy képesség mint erőforrás csak megadott piaci környezetben fejti ki a hatását. Ez az oka annak, hogy egymásnak teljesen ellentmondó elvek alapján is sikeresek lehetnek a vállalatok. (Peters – Watermann, 1982; Collis – Montgomery, 1995) Arra a kérdésre, hogy mi is teheti igazán értékessé az erőforrást Collis – Montgomery (1995) válasza az, hogy három alapvető piaci erő: a szűkösség (scarcity), az erőforrások megfelelő állománya (appropriate stocks of resources) és a kereslet (demand).

A Wal Mart sikerének egyik titka, hogy a készletek mint erőforrások nagyságának csökkentése érdekében egy sajátos, a versenytársak számára nehezen utánozható logisztikai rendszert (kereszt-dokkolás) vezetett be, amely ily módon erőforrásként kezdett működni. Az ehhez hasonló egyedi esetek általánosítására empirikus vizsgálatokat célszerű folytatni. E tanulmány egyes szerzői már 1992-től folytatnak nemzetközi kutatást a marketing helyzetére, a marketingképességek kialakulására vonatkozóan. A három közép-európai országban 1996-ban végzett nagyszabású felmérés ilyen irányú tapasztalatait (Hooley et al., 1999; Fahy et al., 2000) is felhasználva indult el – új elméleti alapokon – a mintegy 12 országra kiterjedő vizsgálatosorozat a marketing helyzetére, és azon belül a marketing-erőforrásokra vonatkozóan. Jelen tanulmány csak a magyar mintával foglalkozik, de a kérdőívben használt tételeket a kutatásban részt vevő minden ország egységesen alkalmazta.

Az erőforrások témakörével először az 1930-as években foglalkoztak. Penrose (1959) az extra profit elérésével kapcsolatosan hangsúlyozta a cégek hetero-

genitását, valamint az eszközök és képességek fontosságát. A vállalat erőforrás-alapú szemlélete Wernerfeldt (1984) nevéhez fűződik, azonban fejlesztéséhez számos akadémikus hozzájárult. (Coyne, 1996; Ghemawat, 1986; Hansen Wernerfeldt, 1988; Grant, 1991; Barney, 1991; Stalk – Evans – Shulman, 1992; Mahoney – Pandian, 1992)

Az *erőforrások elmélete* a vállalatok tevékenységéből adódóan bonyolult, mindazonáltal lényege egyszerűen összefoglalható: ugyanis ez a *versenyelőny elmélete*. Az elmélet szerint a menedzsment által elérni kívánt *eredmények a fenntartható versenyelőnyök létrehozásában és kiaknázásában gyökereznek, amelyek jobb teljesítmények elérését teszik lehetővé*. Az elmélet arra is kiterjed, hogy a vállalatok hogyan érik el a fenntartható versenyelőnyöket. Ez azon alapszik, hogy a vállalat birtokában van-e, illetve, hogy ki tudja-e használni azokat az erőforrásokat, amelyek értéket hordoznak a vevő számára (pl. alacsony ár, magasabb minőség stb.) (Coyne, 1986), megakadályozzák a másolhatóságot (Bharadway-Varadarajan-Fahy, 1993) és megfelelőek. (Grant, 1991)

Az erőforrások új elméletét a stratégiai menedzsment területén fejlesztették ki, amelyet a marketing területén mint exogén változókat használtak fel a vállalatok eltérő teljesítményének magyarázatára, amely fenntartható versenyelőnyhöz vezetett (Sustainable Competitive Advantage) (Day-Wensley, 1988; Bharadway-Varadarajan-Fahy, 1993; Day, 1994; Hunt-Morgan, 1995). A marketing területén belül George Day (1994) *foglalkozott először a marketing-erőforrások, -eszközök és -képességek szisztematikus meghatározásával és mérésével*.

### Marketingeszközök és -képességek azonosítása

A marketing-erőforrások két csoportra bonthatóak: eszközökre és képességekre. A marketing-erőforrásokat tekintve, a vállalat erősségeinek azonosítása érdekében figyelembe kell venni a vállalati *marketing-szakértelmet* (expertise) és a *vevőkapcsolatokat* (Piercy, 1985). A marketing-erőforrások feltárásával foglalkozik Webster (1992), aki a témakör tanulmányozására három szintet határoz meg: 1) *kulturális szint* (tágabb értelmezésben azonos a piacorientáció fogalmával), 2) *stratégiai szint* és 3) a *taktikai és operacionális szint*. Hooley, Greenley, Cadogan és Fahy (2002) az erőforrásokat piaci alapú erőforrásként (market-focused resources) definiálják, amelynek három formáját különböztetik meg, a piacorientált szervezeti kultúra mellett a marketingeszközöket és a marketingképességeket, amelyek alapját képezhetik a

fenntartható versenyelőnynek. Jelen tanulmányban ez utóbbi kettővel foglalkozunk.

### Marketingeszközök

A *marketingeszközök* azok a *marketingadottságok*, amelyet az idők folyamán a vállalat megszerzett vagy kiépített, és amelyet a vállalat előnyére a piacon ki lehet aknázni. Srivastava, Shervani és Fahey (1998) összefoglalták azokat a módszereket, amelyekkel a cég ki tudja aknázni a marketing-erőforrásokat, amelyre a piac-alapú eszközök (market-based assets) terminológiát használják: 1) a költségek csökkentése (pl. a beszállítókkal való magasabb szintű kapcsolatok kiépítése), 2) árprémium elérése (pl. márka- és disztribúciós érték (brand and channel equity) magasabb észlelt értékhez vezet), 3) kompetitív gátló tényezőzők létrehozása (pl. fogyasztói hűség és átváltási költség (switching cost)), 4) egyéb erőforrások termelékenységének növelése (pl. az elégedett vevők sokkal érzékenyebbek a piaci ajánlatokra), és 5) a vezetők alternatívákkal való ellátása (pl. a márka kipróbálás arányának növelése vagy kategória-kiterjesztés).

Továbbá megjegyzik, hogy a marketingeszközök lehetnek *kapcsolatiak* (relational), amelyek a fogyasztókkal, a szállítókkal, a stratégiai partnerekkel stb. való kapcsolatokon alapulnak és *szellemiek* (intellectual), mint pl. piacismeret. Hooley, Saunders és Piercy (1998) a marketingeszközök *négy formáját* határozták meg: *vevő-alapú eszközök* (customer based assets), *elosztási csatorna eszközei* (supply chain assets), *szövetség-alapú eszközök* (alliance-based assets) és *belső eszközök* (internal assets), amely kategorizálást a továbbiakban cikkünkben is alkalmazzuk.

A tipikus marketingeszközök magukban foglalják a vállalat nevét, hírnevét, vevőkapcsolatait, elosztási hálózatát, a fő beszállítókkal való kapcsolatát, piacismeret (market knowledge), információs rendszereket (information systems), vevői adatbázisokat (customer databases), jogi szabadalmakat (legal patents), szerzői jogokat (copyrights), szövetségeket, amelyek új piacokhoz való hozzáférést tesznek lehetővé, új technológiát és további menedzseri erőforrásokat. (Hooley-Saunders-Piercy, 1998; Srivastava-Shervani-Fahey, 1998; Olavarietta-Friedmann, 1999)

### Marketingképességek

Míg az eszközöket a vállalati erőforrás adottságaként határoztuk meg, a *képesség* az a *ragasztóanyag*, ami ezeket összetartja, és lehetővé teszi a piacon történő hatékony kihasználásukat. (Day, 1994; Hooley et al., 1999; Fahy et al., 2000) Day (1994) a marketingképességek három típusát különböztette meg: *kívülről-*

*befelé irányuló* (outside-in), *belülről-kifelé irányuló* (inside-out) és az *átkötő* (spanning) képességeket.

A *kívülről-befelé irányuló képesség* egyrészt vállalati szakértelem, amely segít megérteni a piaci változásokat. Ilyen pl. a piacmegértési képesség (market sensing capabilities), mint pl. piackutatás, másrészt olyan tényezőket foglal magába, amelyek lehetővé teszik a cég hatékonyabb működését a saját piacon (piacmegkötési képességek (market bounding capabilities), mint pl. a CRM).

A *belülről-kifelé irányuló képességek* ezzel ellentétben olyan folyamatok, amelyek a cég belső erőforrásaira és képességeire összpontosítanak, mint pl. pénzügyi menedzsment, költségmenedzsment, technológiafejlesztés és integrált logisztika.

Az *átkötő képességek* a kívülről befelé, illetve a belülről-kifelé irányuló képességek integrációjára alkalmasak. Ezekhez szükséges a piaci igények és belső kompetenciák megértése. Az átkötő képességek magukban foglalják a vevői rendelésteljesítést, árazást, beszerzést, fogyasztói kiszolgálást és új termékszolgáltatás fejlesztését.

Day (1994) hármas tagolásához a piaci verseny terén egy további fontos tényezőt kapcsolunk hozzá, a *hálózati képességet* (networking capabilities) (Cravens–Piercy, 1994). Habár ezek bizonyos mértékben lefedettek a kívülről-befelé irányuló képességekben, a Day-féle értelmezés szerint ezek explicit felismerése, a szövetségalkotási képesség szerepe néhány cég kiváló-ságának kiemelésében segítségül szolgálhat.

A szakirodalomban – az előzőeken kívül – számos szerző foglalkozik a képességekkel, illetve az ezekkel összefüggő területek feltárásával, amelyek közül a következőkben néhányat kiemelnénk:

- Day és Wensley (1988), valamint Hunt és Morgan (1995) a vállalati képességeket (skill) és erőforrásokat helyezik a középpontba, amelyek alapját képezhetik egy – költség-, illetve megkülönböztetésalapú – helyzeti előny kialakulásának. Ezt a helyzeti előnyt az előny forrása által (source of advantage) érik el, amely magasabb teljesítményhez vezethet.
- Hamel és Prahalad (1990), habár kompetenciákat említene, de ők is a vállalat erőforrásairól tesznek megállapításokat, és hangsúlyozzák, hogy ezek használata során nem csökken az értékük, hanem épp ellenkezőleg, növekszik, valamint a vállalati szerveződéssel illetően felismerik ezek központi szerepét a stratégiai üzleti egységekben (Strategic Business Unit).
- Grant (1991) a stratégiaalkotás folyamatában elemzi az erőforrások szerepét, és a vállalat határait (firm's

boundary) próbálja meghatározni azáltal, hogy az erőforrások és képességek (skill) mint belső környezet, valamint a lehetőségek és kockázatok mint külső környezet közötti összefüggéseket tárja fel.

- Az innováció területén végzett kutatások arra koncentrálnak, hogy a szervezetek hogyan hoznak létre vállalatspecifikus képességeket, amelyek segítségével a vállalat a piaci és technológiai környezet változásaihoz alkalmazkodik (Henderson, 1993).
- Tuominnen et al., (2000) megállapítják, hogy az alkalmazkodási képesség pozitívan befolyásolja a működési teljesítményt (operational performance), amely utóbbi a nem pénzügyi mutatókat tartalmazza (minőség, vevőkapcsolatok intenzitása, marketinglehetőségek kiaknázása, technológiai innovációk szintje stb.).
- Matear és Gray (2002) három marketingképességet (piacorientáció, új szolgáltatás fejlesztés, márka-menedzsment) mint az előny forrását definiálják, amely alapján igazolják, hogy az utóbbi kettőnek van, a piacorientációnak viszont nincs hatása a vállalat által megszerezhető helyzeti előnyre.

A fent leírtak alapján is megállapítható, hogy a marketing- és stratégiai menedzsment szakirodalomban nagyon sokféleképpen értelmezik az erőforrások és vállalati képességek fogalmát. Az általunk vizsgált erőforrások és képességek a vállalat által birtokolt és örökölt adottságokat és az ezek mentén való terjeszkedést jelentik.

### Kutatásunk módszertani háttere

A szakirodalom széles körű, alapos áttekintése segítségül szolgált az eszközök és képességek fogalmi konstrukcióinak specifikálására, majd ezt követően tételket (állításokat) állítottunk elő a szakirodalom és a magyar vállalatok marketingmenedzsereivel folytatott mélyinterjúk alapján. Az interjúk célja az általuk, a marketingstratégia kialakítása során szükségesnek és fontosnak ítélt eszközök és képességek azonosítása volt. A tételket a továbbiakban finomítottuk Európa számos országából (Nagy-Britannia, Írország, Ausztria, Lengyelország) származó marketingszakértők véleménye alapján, s ezt követően készült el a kérdőív, amely a fentiekben részletezett nyolc tényező negyven tételét tartalmazta – ahol négy tényező a marketingeszközökkel kapcsolatos a Hooley, Saunders és Piercy (1998) által képzett kategóriák alapján, és négy pedig a marketing képességekkel kapcsolatos, három a Day (1994) által javasolt és a negyedik a hálózati képesség.

Mindegyiket egy ötfokozatú skálán mértük, ahol a *verseny társához* képest kellett a vállalatnak megítélnie, hogy az adott tétel tekintetében a vállalat előnyös vagy hátrányos helyzetben van-e a versenytársakkal szemben.

A megkérdezés Magyarországon történt, azonban a későbbiek során az adott tétel tekintetében a tételek egyezősége nemzetközi szinten összehasonlításokra ad alapot. A megkérdezésre 2000 októbere és decembere között került sor. A megkérdezés során a húsz fő feletti alkalmazottal rendelkező vállalatok közül a létszám és az ágazati hovatartozás alapján országos reprezentatív, 3000 fős vállalati minta tagjaihoz postai úton juttattuk el a kérdőívet. 572 vállalat küldte vissza a számos, más témakört is felölelő kérdőívet. Ennek az erőforrásokra vonatkozó eredményeit ismertetjük a következőkben.

Az elemzés során először az eszközök, majd a képességek szerepével foglalkozunk, amely mindkét esetben három lépésben történik. Az első lépésben egyváltozós, míg a második és harmadik lépésben többváltozós elemzések segítségével mutatjuk be az eszköz- és képességtípusokat. Az alkalmazott többváltozós módszer a faktorelemzés, amelynek feltáró (exploratív) és a konfirmatorikus típusait is alkalmazzuk a második és harmadik lépésben. Mivel a konfirmatorikus faktorelemzés a hazai szakirodalomban a ritkán alkalmazott módszerek közé tartozik, ezért néhány mondatban ismertetjük a lényegét.

A konfirmatorikus faktorelemzés, avagy strukturális modellezés (structural equation modelling, SEM) lényege, hogy segítségével látens, tehát közvetlenül nem mérhető változók (pl. képességek, eszközök) közötti kapcsolatok vizsgálata válik lehetségessé. Sok esetben a kutatás célja bizonyos tulajdonságok közötti ok-okozati viszony felderítése, azonban a jelen kutatás során azt vizsgáltuk, hogy az eszközök és a képességek egyes típusai az elméletben és a mások által igazolt tételkombinációk eredményeképpen jönnek-e létre.

A SEM egy szerkezeti modellben foglalja össze a közvetlenül nem mérhető változók közötti kapcsolatokra vonatkozó megállapításokat. Az analízis lényege, hogy egy modellt állítunk fel, a látens endogén (független), illetve exogén (függő) változók mérésére, olyan mérhető változók (indikátorok) segítségével, amelyek megfelelően leképezik az adott látens változókat. Ez lehetőséget ad egyrészt az indikátorok és a látens változók, másrészt a látens endogén és exogén változók közötti kapcsolatok feltárására. A SEM ennek értelmében egy aggregált adatokon alapuló elemzés, amely egy adott hipotézisrendszert vizsgál felül.

Az elemzés hat lépésből tevődik össze. Az első a hipotézisrendszer megalkotása. A második a nyíldiag-

ram megalkotása, a harmadik a modell specifikációja, azaz a szóban és írásban foglalt modell alapján matematikai egyenletek felírása. A negyedik a modell szerkezetének azonosítása, ami azt jelenti, hogy az adott egyenletek (ismeretlen paraméterek) megoldhatók-e az empirikus adatok alapján. Az ötödik a paraméterbecslés, ahol a leggyakrabban alkalmazott becslő eljárás a Maximum-Likelihood-Módszer (MLM), amelyet mi is alkalmaztunk a kutatásunk során. A hatodik fázis a becsült eredmények megítélése különféle vizsgálati kritériumok alapján. A módszer összetettsége miatt cikkünkben kizárólag az eredmények bemutatására és azok értelmezésére szorítkozunk. Elemzésünk során az AMOS 3.61 programcsomagot alkalmaztuk.

### Vállalatok, vezetők és erőforrások (empirikus eredmények bemutatása)

A vállalatok marketing-erőforrásait két részre, marketingeszközökre és marketingképességekre bontottuk, és a vállalatvezetőket arra kértük, hogy értékeljék marketing-erőforrásaikat *versenytársaikhoz képest*. A következő táblázatokban foglaltuk össze a főbb leíró statisztikákat, a megbízhatósági mutatószámokat és az exploratív, valamint a konfirmatorikus faktorelemzés eredményeit mind az eszközök, mind a képességek esetében.

Elemzésünk célja annak bemutatása, hogy a szakirodalom és a vállalati mélyinterjúk alapján összeállított és a megkérdezés során tesztelt skálák és konstrukciók valójában megállják-e a helyüket a vállalati gyakorlatban?

#### Eszközök

Az adott eszköztípusoknak megfelelően összeadva a változókat megállapíthatjuk, hogy a lehetséges és tényleges terjedelem tekintetében jelentős eltérések vannak a vállalatok között. Ugyanakkor mind a teljes, mind pedig az egy tételre jutó átlagot tekintve a fogyasztási alapú eszközöknek van a legnagyobb szerepe. (1. táblázat) Az átlagok az eszközök többsége esetében a 2,5 és 3,5 közötti intervallumba esnek. Az eszközöket összességében véve, megállapítható, hogy nincsenek olyan vállalatok – a vezetők véleménye alapján – amelyek a versenytársuknál sokkal hátrányosabb vagy előnyösebb helyzetben lennének az egyes eszköztípusok tekintetében.

A korrelációelemzés kimutatta, hogy a *stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom a vállalat, illetve a márka megítélésével, illetve a kulcsfontosságú vevőkkel való jó kapcsolattal, míg a fejlett marketing-információrendszer pedig a költségkontrolling-rendszerrel mutat összefüggést.*

Az eszköztípusok leíró statisztikái

Eszközök	Tételek száma	Lehetséges terjedelem	Tényleges terjedelem	Átlag	Szórás	Egy tételre jutó átlag
Fogyasztói alapú eszközök	4	4-20	6-20	14,67	2,75	3,65
Ellátási lánc alapú eszközök	4	4-20	4-20	12,67	2,45	3,16
Szövetség alapú eszközök	4	4-20	4-20	11,86	2,45	2,96
Belső folyamat alapú eszközök	4	4-20	4-18	11,58	2,52	2,89
<b>Eszközök összesen</b>	<b>16</b>	<b>16-80</b>	<b>30-74</b>	<b>50,25</b>	<b>7,83</b>	<b>3,14</b>

A vállalatok rangsorolták a fontosabb tényezőket, amely során a *fogyasztói szolgáltatás magas szintje, a stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom és a kulcsfontosságú vevőkkel való jó kapcsolat* áll az első három helyen.

A változók összefüggéseinek jobb megértése, az adatbázis struktúrájának áttekinthetősége érdekében

exploratív faktoranalízist végeztünk. A kiinduló 16 változóból 14 változó tartozik a négy kapott faktor valamelyikéhez. Két változót (szabadalmak, és licen-szek (8), illetve a szállítókkal való kapcsolat (9)) a rotált faktormátrixban lévő alacsony faktorsúlya miatt nem vettünk figyelembe. A négy faktor a teljes varian-cia 67 százalékát magyarázza. (2. táblázat)

2. táblázat

A marketingeszközökre vonatkozó faktorok a versenytársakhoz képest

A tételek és a kérdőívben alkalmazott sorszámok	Szövetség alapú	Fogyasztói alapú	Elosztási csa-torna alapú	Belső folya-mat alapú	Átlag	Szórás
Q5e_f14 Stratégiai szövetségekkel közös technológia	.853				3.03	0.82
Q5e_f15 Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz	.850				2.91	0.89
Q5e_f16 Hozzáférés a partner pénzügyi forrásaihoz	.765				2.83	0.78
Q5e_f13 Piaci hozzáférés stratégiai szövetsé-geken és partnerkapcsolatokon keresztül	.734				3.2	0.86
Q5e_f02 Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom		.853			3.69	0.88
Q5e_f04 Jó kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel		.742			3.9	0.85
Q5e_f03 A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása		.701			3.61	0.88
Q5e_f01 A vállalat, illetve márka neve és megítélése		.639			3.48	0.99
Q5e_f11 Az elosztás egyedisége			.830		3.13	0.8
Q5e_f10 Kiterjedt elosztási hálózat			.789		3.02	0.92
Q5e_f12 Kapcsolatok az elosztási csatornában			.774		3.13	0.81
Q5e_f07 Fejlett költségkontrollig-rendszer				.797	3.05	0.89
Q5e_f06 Fejlett marketing- információrendszer				.663	2.78	0.81
Q5e_f05 Költséghatékony termelés				.620	3.18	0.91
Magyarázott variancia	21%	18%	16%	12%		
Cronbach $\alpha$	0,87	0,77	0,80	0,68		

KMO=0,85, sig=0,000, Magyarázott variancia = 67%, varimax rotáció

Cronbach  $\alpha$  értéke: 0,86

1: A versenytárs jelentős előnye; 2: A versenytárs előnye , 3: Nincs különbség 4: A mi előnyünk, 5: A mi jelentős előnyünk

2 Varimax rotáció, KMO=0,856, Sig=0,000. A 16 vállalkozó esetében a lista szintű érvényes esetek száma mindössze 275 volt, ezért a faktor-analízis során nem ejtettük ki a vizsgálatból azokat az eseteket, ahol egy érték hiányzott, csupán az adott változónál nem vettük figyelembe.

Az első faktorba (21%) négy változó tartozik. Mind a négy változó azt vizsgálja, hogy a vállalat a versenytársakhoz képest mennyire képes *stratégiai szövetségeket* építeni. A második faktorba (18%) szintén négy változó tartozik. A változók azzal függenek össze, hogy a vállalat versenytársaihoz képest milyen minőségű kapcsolatok kiépítésére képes vevőivel, mennyiben képes a *vevők bizalmát* megszerezni. A harmadik faktor (16%) az *elosztással* kapcsolatos változókat, míg a negyedik faktor (12%) a marketing-tevékenységet *támogató rendszereket* és módszereket vizsgáló változókat tartalmazza.

A faktorelemzés során megállapítható, hogy a szövetség és a fogyasztó alapú eszközök a legrelevánsabbak a vállalatok számára, ugyanakkor az elosztás és az információrendszer kevésbé számítanak elsődleges fontosságú eszközként, adottságként. Az átlagok azt mutatják, hogy a fogyasztói kapcsolatok tekintetében érzik a vállalatvezetők a leginkább előnyben magukat versenytársaikkal szemben.

Részletesen elemeztük a különböző tulajdoni struktúrával rendelkező és iparágba tartozó vállalatok esetén a vállalati eszközök faktorstruktúráját és az azokat felépítő változókat. Minden vállalatípus esetében a legfontosabb eszközfaktor a stratégiai szövetség faktora

volt, majd ezt követte a magyar vállalatok esetében a fogyasztói bizalom, a külföldiek esetében pedig az elosztás. A faktorokban lévő változók majdnem mindegyik esetben azonosak voltak, csekély eltéréssel általában az utolsó változók helyén találkozhattunk. Azon vállalatoknál, amelyek soha nem voltak állami tulajdonban egy új faktor is szerepet kapott, mégpedig a jogvédelem. A mezőgazdaságon kívül, ahol a saját áruik elosztása volt a legfontosabb, mindegyik iparág a stratégiai szövetséget tartotta kiemelkedő jelentőségűnek.

Exploratív faktorelemzés segítségével választottuk ki további konfirmatorikus faktorelemzésre azokat az eszköztényezőket, amelyek megfelelőek lehetnek a konstrukcióink validálására, azaz, hogy ezek a tényezők valóban azokat a fogalmakat mérik-e, amelyeket szándékaink szerint mérni szerettünk volna. A konfirmatorikus faktorelemzésünk során – az elméleti részben tárgyalt – négy látens változót használtuk a négy eszköztípusnak megfelelően, és az indikátorok (eszköztényezők) segítségével mértük ezek „jóságát”. (3. táblázat)

A 3. táblázat minden egyes eszközhöz két érték tartozik, az első a standardizált regressziós együttható, amely értéke azt mutatja, hogy mennyire megfelelően mérik az egyes eszköz-típusokat, amelyek értékei az összes többivel összehasonlíthatók.

3. táblázat

A marketingeszközökre vonatkozó konfirmatorikus faktorelemzés

A tételek és a kérdőívben alkalmazott sorszámok	Fogyasztói alapú	Belső folyamat alapú	Elosztási csatorna alapú	Szövetség alapú
Q5e_f01 A vállalat, illetve márka neve és megítélése	0,65			
<b>Q5e_f02 Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom</b>	0,83			
Q5e_f03 A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása	0,61			
Q5e_f04 Jó kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel	0,66			
Q5e_f05 Költséghatékony termelés		0,48		
<b>Q5e_f06 Fejlett marketing-információrendszer</b>		0,81		
Q5e_f07 Fejlett költségkontrollig-rendszer		0,68		
Q5e_f10 Kiterjedt elosztási hálózat			0,74	
Q5e_f11 Az elosztás egyedisége			0,74	
<b>Q5e_f12 Kapcsolatok az elosztási csatornában</b>			0,81	
Q5e_f13 Piaci hozzáférés stratégiai szövetségeken és partnerkapcsolatokon keresztül				0,74
Q5e_f14 Stratégiai szövetségekkel közös technológia				0,83
<b>Q5e_f15 Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz</b>				0,88
Q5e_f16 Hozzáférés a partner pénzügyi forrásaihoz				0,73
Megbízhatóság	0,77	0,70	0,81	0,87
Magyarozott variancia	0,52	0,38	0,41	0,59
Illeszkedési mutatószámok: Chi-négyzet = 146,525, szabadságfok (df) = 71; Mérési hiba (Root Mean Square of Residual) = 0,062; Illeszkedési jósága index (Goodness of fit index) = 0,93; Módosított illeszkedés jósága index (Adjusted Goodness of fit index) = 0,89				

A 3. táblázatban megjelöltük – kiemelten szedve – azokat a tényezőket, amelyek a leginkább befolyásolják, azaz a legnagyobb a súlyuk az adott eszköztípus esetében, amelyek megegyeznek az exploratív faktoranalízis eredményeivel. Ezek a stratégiai és a fogyasztói alapú eszközök, ugyanis ezekben az esetekben a magyarított variancia meghaladja az 50%-ot.

A megbízhatóság 0,7 feletti értékei megfelelnek az elvárásoknak, azaz az egyes konstrukciók megbízhatóak, a magyarított variancia tekintetében viszont megállapítható, hogy a belső folyamaton és az elosztási csatornán alapuló eszközök esetében az alacsony értékek arra utalnak, hogy maradtak fel nem tárt tényezők.

A modell jóságát (goodness) pedig a következő mutatószámok jelzik:

Az eszközök bemutatása után térjünk át a képességekre.

### Képességek

A képességek tekintetében a magyar vállalatok a kívülről befelé irányuló képességekben felveszik a versenyt a külföldi vállalatokkal. A képességek terén az átkötő és a hálózati képességek vannak nagy hatással a vállalati összképességre, és a kívülről befelé irányuló képességek rendelkeznek a legnagyobb súllyal. (4. táblázat)

A képességek esetében főleg a vállalatok kapcsolataival, annak kiépítésével és fenntartásával kapcsolatos változók megítélése volt a válaszadók számára a legegyszerűbb feladat. Az átlagok tekintetében itt is

4. táblázat

A képességtípusok leíró statisztikái

Képességek	Tételek száma	Lehetséges terjedelem	Tényleges terjedelem	Átlag	Szórás	Egy tételre jutó átlag
Belülről kifelé irányuló kép.	6	6-30	8-30	18,71	3,77	3,11
Kívülről befelé irányuló kép.	8	8-40	13-39	26,96	4,16	3,37
Átkötő képességek	6	6-30	11-29	19,52	3,03	3,25
Hálózati képességek	4	4-20	4-20	13,03	2,20	3,25
<i>Képességek összesen</i>	24	24-120	40-109	77,98	11,05	3,25

- A *Chi-négyzet érték*, amelynek egyenlőnek vagy kisebbnek kell lennie, mint a szabadságfok. Ez a feltétel azonban ebben az esetben nem teljesül. A H0 hipotézis az, hogy az empirikus kovarianciamátrix a modellben foglalt elméleti kovarianciamátrixszal, a H1 hipotézis pedig, hogy ez bármely tetszőleges A mátrixszal egyezik meg. (Chi négyzet: 146,525, Szabadságfok (Df: 71), P= 0,000)
- A *Goodnes-of-Fit-Index (GFI)*, amely a modell által magyarított varianciát és kovarianciát méri. Értéke 0-1 között mozog, ahol az 1, illetve 1 közeli érték jelenti a tökéletes illeszkedést. (GFI=0,93)
- Az *Adjusted-Goodnes-of-Fit-Index (AGFI)* hasonlít az előző indexre, de ennek számításánál a szabadságfokot is figyelembe vesszük. (AGFI=0,89)
- A *Root-Mean-Square-Residual (RMR)*, a modell által nem magyarított varianciát és kovarianciát méri, amely megfelel a regresszió-analízisben alkalmazott standard hibának. Minél kisebb az értéke, annál jobb eredménynek számít. (RMR=0,062)

Az eddig felsorolt kritériumok a modell „globális” illeszkedéséről, helyességéről adnak információt és általánosságban elmondhatjuk, hogy a modell illeszkedése jó.

elmondható, hogy a legtöbb képesség átlaga a 2,5 és 3,5 közötti intervallumba esik. A korrelációk azt mutatják, hogy a vállalati pénzügyi menedzsment és az emberi erőforrás-menedzsment, valamint a stratégiai partnerekkel kialakított közös célok és az irántuk táplált bizalom szorosan összefüggnek. A vállalatok az erős pénzügyi menedzsmentet, a márkamenedzsmentet és a kulcsfontosságú vevőkkel való jó kapcsolatteremtő képességet tartják elsődleges fontosságúaknak.

A változók összefüggéseinek jobb megértése, az adatbázis struktúrájának áttekinthetősége érdekében faktoranalízist végeztünk. (5. táblázat) A kiinduló 24 változóból húsz változó tartozik az öt kapott faktor valamelyikéhez. Az öt faktor a teljes variancia hatvan százalékát magyarázza.

Az első faktorba, mely a teljes variancia 18 százalékát magyarázza, hat változó tartozik. Három változó azt vizsgálja, hogy a vállalat a versenytársakhoz képest milyen sikeresen tud új termékeket és szolgáltatásokat bemutatni, fejleszteni, míg másik három azt jelzi, hogy miként képes menedzselni. Ennek alapján a faktort átkötő és belülről kifelé irányuló képességek névre kereszteltük. A második faktorba, mely a teljes variancia 12 százalékát magyarázza öt változó tartozik. A változók azzal függenek össze, hogy a vállalat

versenytársaihoz képest milyen minőségű kapcsolatok kiépítésére képes fogyasztóival, miként képes a piacról érkezett jelzéseket feldolgozni. A harmadik faktor,

mely a teljes variancia 11 százalékát magyarázza a *partnerkezeléssel* kapcsolatos változókat, míg a negyedik faktor, mely a teljes variancia tíz százalékát ma-

5. táblázat

A marketingképeségekre vonatkozó faktorok a versenytársakhoz viszonyítva

A tételek és a kérdőívben alkalmazott sorszámok	Átkötő és belülről kifelé irányuló képességek	Kívülről befelé irányuló képességek	Hálózati képességek	Belülről kifelé irányuló képességek	Átkötő és hálózati képességek	Átlag	Szórás
Q5k_f13 Sikeres új termékek piaci bemutatásának képessége	.819					3.02	0.87
Q5k_f18 Új termékek és szolgáltatások gyors piaci bemutatásának képessége	.788					2.98	0.85
Q5k_f06 Termékdizájn képesség	.755					3.02	0.89
Q5k_f17 Hatékony új termékszolgáltatás fejlesztés képesség	.736					3.05	0.87
Q5k_f04 Márkamenedzsment képesség	.701					3.05	0.87
Q5k_f05 Marketingmenedzsment képesség	.655					3.00	0.87
Q5k_f11 Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel vagy vevőcsoportokkal		.797				3.77	0.77
Q5k_f12 Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcsfontosságú vevőkkel vagy vevőcsoportokkal		.783				3.78	0.81
Q5k_f08 A piacról, fogyasztókról és versenytársakról gyűjtött információ felhasználási képessége		.618				3.3	0.78
Q5k_f09 A fogyasztói igények megértési képessége		.561				3.54	0.7
Q5k_f07 A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról való információgyűjtés képessége		.531				3.19	0.75
Q5k_f23 Kölsönös bizalommal viseltünk a stratégiai szövetségeseink iránt			.904			3.32	0.73
Q5k_f22 A stratégiai szövetséggel történő tapasztalat megosztás			.832			3.22	0.74
Q5k_f24 Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok			.777			3.37	0.68
Q5k_f01 Erős pénzügyi menedzsment				.721		3.31	0.77
Q5k_f02 Hatékony emberi erőforrás menedzsment				.681		3.46	0.76
Q5k_f03 Termelésmenedzsment tapasztalat				.663		3.5	0.71
Q5k_f15 A fogyasztóknak és a pénzügyi céloknak megfelelő árak kialakításának képessége					.690	3.13	0.97
Q5k_f14 A fogyasztó igényének megfelelő rendelések és szállítások kezelésének képessége					.679	3.26	0.89
Q5k_f19 Jó szállítókapcsolat kezelés					.491	3.44	0.83
Magyarázott variancia	18	12	11	10	9		
Cronbach $\alpha$	0,88	0,81	0,84	0,72	0,6		
KMO=0,87, sig=0,000, Magyarázott variancia = 60%, Varimax rotáció							
Cronbach $\alpha$ értéke: 0,91							
1: A versenytárs jelentős előnye; 2: A versenytárs előnye, 3: Nincs különbség 4: A mi előnyünk, 5: A mi jelentős előnyünk							

## A marketingképességekre vonatkozó konfirmatorikus faktorelemezés

A tételek és a kérdőívben alkalmazott sorszárok	Belülről kife- lé irányuló	Kívülről befe- lé irányuló	Átkötő	Hálózati
Q5k_f01 Erős pénzügyi menedzsment	0,51			
Q5k_f02 Hatékony emberi erőforrás menedzsment	0,54			
Q5k_f03 Termelésmenedzsment tapasztalat	0,53			
<b>Q5k_f04 Márkamenedzsment képesség</b>	0,81			
Q5k_f05 Marketingmenedzsment képesség	0,80			
Q5k_f06 Termékdesign képesség	0,69			
Q5k_f07 A piacról, fogyasztókról és versenytársakról való információgyűjtés képessége		0,65		
<b>Q5k_f08 A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról gyűjtött információ felhasználási képessége</b>		0,71		
Q5k_f09 A fogyasztói igények megértési képessége		0,59		
<b>Q5k_f11 Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel vagy vevőcsoportokkal</b>		0,71		
<b>Q5k_f12 Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcsfontosságú vevőkkel vagy vevőcsoportokkal</b>		0,71		
Q5k_f13 Sikeres új termékek piaci bemutatásának képessége		0,53		
Q5k_f14 A fogyasztó igényének megfelelő rendelések és szállítások kezelésének képessége			0,48	
Q5k_f15 A fogyasztóknak és a pénzügyi céloknak megfelelő árak kialakításának képessége			0,37	
Q5k_f17 Hatékony új termék/szolgáltatás fejlesztés képesség			0,78	
<b>Q5k_f18 Új termékek és szolgáltatások gyors piaci bemutatásának képessége</b>			0,80	
Q5k_f19 Jó szállítókapcsolat kezelés			0,44	
Q5k_f22 A stratégiai szövetséggel történő tapasztalat megosztás				0,80
<b>Q5k_f23 Kölcsönös bizalommal viseltetünk a stratégiai szövetségeseink iránt</b>				0,94
Q5k_f24 Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok				0,71
Megbízhatóság	0,81	0,82	0,75	0,85
Magyarozott variancia	0,49	0,28	0,44	0,47
Illeszkedési mutatószámok: Chi-négyzet = 882,891, szabadságfok (df) = 164; Mérési hiba (Root Mean Square of Residual) = 0,067; Illeszkedés-jósága index (Goodness of fit index) = 0,74; Módosított illeszkedés-jósága index (Adjusted Goodness of fit index) = 0,67				

gyarazza a vállalat belső folyamatainak menedzsment-jét méri. Az ötödik faktor a teljes variancia kilenc százalékát magyarázza, és azokat a változókat tömöríti, amelyek a *vevői és szállítói igények kielégítésével* kapcsolatos változókat tartalmazza.

Összefoglalóan azt állapíthatjuk meg, hogy a faktorok nem tükrözték vissza előzetes elképzeléseinket a különböző képességcsoportokról. Ugyanezt tapasztaltuk a részmintákra elvégzett faktoranalízis esetén is. Egyetlen kivételt említhetünk meg, a kívülről befelé irányuló képességeket, ugyanis ez a képességtípus önállóan, más képességekkel nem keveredve jelenik meg, amely a vállalati tevékenységben a jól körülhatárolhatóságát tükrözheti.

Az eszközökhöz hasonlóan konfirmatorikus faktor-elemzést végeztünk, és megállapíthatjuk, hogy a regressziós együtthatók alacsony értékei alapján, hogy az egyes képességtípusok valóban nem támasztják alá

azon elméleti feltevésünket, mely szerint az egyes képességek csoportjai közel teljes körűek és különálló csoportokat képeznek. A kívülről befelé irányuló képesség magyarázott varianciája pedig kiugróan alacsony (28%), azaz ez a képességtípus a legkevésbé lefedett, habár a megbízhatósági értékek és az illeszkedési mutatószámok megfelelőek.

A 6. táblázatban is kiemelten szedve jelenítettük meg az adott képességnél a legnagyobb súllyal rendelkező indikátort.

#### Következtetések

Az erőforrásokat a vállalatok a versenytársak tükrében, azaz a versenytársakhoz viszonyítva értékelték, melyek alapján megállapítható, hogy főleg a „látható” tényezőkre (márka, vállalat megítélése, kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel) válaszoltak nagyobb mértékben. Ez részben azt jelentheti, hogy a versenytársak

működésének ezen területeit ismerik általában a vállalatok, illetve, hogy sokan nincsenek tisztában a saját erősségeikkel és gyengeségeikkel. Ugyanakkor ezek alapján szintén megalapozottnak tekinthető az is, hogy a vállalati marketingtevékenység jelentős mértékben támogatja a vállalati versenyző feltételeit.

A Hooley, Saunders és Piercy (1998) által javasolt tipológiának teljesen megfelelnek a marketingeszközök esetében kapott eredményeink. Összességében a versenytársakhoz viszonyítva a vállalatvezetők nem látnak különbséget az eszközökben, a vállalati adottságokban, de az immateriális javak (márka, kulcsfontosságú kapcsolatok, piaci pozíció) a legfontosabb tényezőknél bizonyultak a vállalati stratégiában. A piaci pozíció megerősödését a márkázási stratégiában látják, illetve a külső és a belső információforrások és információrendszerek relevanciáját hangsúlyozzák.

A képességek terén felismerhetők a Day-féle (1994) típusok, azaz a belülről-kifelé irányuló képességek, az átkötő képességek, a kívülről-befelé irányuló képességek, azonban ezeket nem elkülönülten érzékelik a vállalatvezetők. Ugyanakkor ezen a területen a fogyasztók mellett elsődleges fontosságú helyet vívott ki magának a pénzügyi menedzsment szerepe, amely a nemzetközi költségcsökkentési tendenciák Magyarországra is kiterjedő hatásának eredménye.

A kutatás több országban folyik egyidejűleg, nagy mintákon (>500), amely lehetővé teszi a konstrukciók továbbfejlesztését, nemzetközileg tesztelt skálák kidolgozását a marketing- erőforrásokra. Mód nyílik az erőforrások kezelésében a volt szocialista országok és a fejlett piacgazdaságok összehasonlítására. A további kutatások ki fogják térni a marketing- erőforrások vállalati teljesítményre gyakorolt hatására. Ez azokat a külső és belső tényezőket jelenti, amelyek egyrészt befolyásolják a vállalat versenyképességét, másrészt pozicionálási előnyhöz és üzleti sikerhez vezetnek, harmadrészt amelyeket a marketingeszközök és -képeségek hoznak létre.

### Irodalomjegyzék

Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*

Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. (1), 99-120.

Bharadway, S.P., Varadarajan, P. and Fahy, J. (1993): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57. (4) 83-99.

Chikán, A. ed. (1988): Erőforrás-tartalékok a vállalati gazdálkodásban. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995): Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73. (4) 118-128.

Coyne, K. P. (1986): Sustainable competitive advantage: what it is and what it isn't. *Business Horizons*, 29. (1) 54-61.

Cravens, D. W. – Piercy, N. F. (1994): Relationship marketing and collaborative networks in service organisations. *International Journals of Service Industry Management*, 5. (5) 39-53.

Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58.(4) 37-52.

Day, G. S. – Wensley, R. (1988): Assessing advantage, a framework for assessing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52. (Apr.), 1-20.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35. 1504-1551.

Fahy, J., Hooley G. J., Cox, A.J., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. (2000): The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31. (1), 63-81.

Ghemawat (1986): Sustainable competitive advantage. *Harvard Business Review*, 64, (5) 53-58.

Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33. (3) 114-135.

Greenley, G. E. – Oktengil, M. (1998): A Comparison of Slack Resources in high and low performing British companies. *Journal of Management Studies*, Vol 35. No 3., 377-398.

Hansen, G. S. – Wernerfeldt, B. (1989): Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10. (5) 399-411.

Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*. Boston, Harvard Business School Press

Henderson, R. (1993): Underinvestment and incompetence as response to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *The Rand Journal of Economics*, 24. (2) 248-271.

Hooley, G. J. – Cox, A. J. – Fahy, J. – Beracs, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (1999): Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of Market-Focused Management*, 4. (3) 259-278.

Hooley, G.J.– Möller, K. – Broderick, A. J. (1998): Competitive positioning and the resource based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6. (2) 97-115.

Hooley, G. J. – Saunders, J. A. – Piercym N. P. (1998): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 2nd Ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall International

Hooley, G. – Greenley G. – Cadogan, J. – Fahy J. (2002): A scale for measuring marketing capabilities. *Proceedings 31st EMAC Conference, Braga, Portugal*

Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1995): The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59. (2) 1-15.

Hunt, S. D. – Morgan R. M. (1996): The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60. (4) 107-114.

Kapás, J. (1999): Egy új vállalatelmélet: Erőforrásalapú megközelítés. *Vezetéstudomány*, Vol. 30, No 2., 35-43.

Kornai, J. (1980): *Economics of Shortage*. Amsterdam: North Holland

Mahoney, J. T. – Pandian J. R. (1992): The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13. (5) 363-380.

Matear, S.– Gray B. (2002): Capabilities, Market Position and Performance for Service Firms: An empirical Test of the S-P-P Framework, 31st EMAC Conference Paper, Braga

Penrose, E. (1959): *The theory of Growth of the Firm* Oxford, Blackwell

- Peters, T. – Waterman (1982):* In Search of Excellence (Lessons from America's Best-Run Companies). New York, Harper-Row
- Piercy, N. P. (1985):* Marketing Asset Accounting : Scope and Rationale, *European Journal of Marketing*, 20. (1) 5-15.
- Porter, M. E. (1980):* *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1998):* *The Competitive Advantage of Nations: With a new introduction by the author*. London, MacMillan Business
- Rasche, Ch. (1994):* Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden, Deutscher Universitäts Verlag
- Slater, S. F. – Narver, J. C. (1995):* Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59. 63-74.
- Stalk, G. – Evans, P. – Schulman, L. E. (1992):* Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70. (2) 57-69.
- Tuominen M. – Kristian M. – Arto R. (2000):* Adaptive capability and operational performance. 29th EMAC Conference paper, Rotterdam.
- Webster, F. E. (1992):* The changing role of marketing in corporation. *Journal of Marketing*, 56. (October) 1-17.
- Wernerfelt, B. (1984):* From critical resources to corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 5. (2) 171-180.
- Williams, J. R. (1992):* How sustainable is your competitive advantage? *California Management Review*, 34. (3) 29-51.

PATAKI Béla

## A VÁLTOZÁS FOGADTATÁSÁNAK IDŐBELI MÓDOSULÁSA

A változásmenedzsment és a hozzá kapcsolódó szakterületek szakirodalmában több olyan modell is található, amely a változás által érintett emberek és csoportok reakciójának időbeli változását, hullámzását írja le. A cikk ezek közül mutat be néhányat, majd egy további lehetséges kutatási irányt vázol fel.

Keszi (2002) a változással szembeni ellenállás stádiumait vizsgálta egy válságban lévő, radikális változások előtt álló vállalat példáján, amihez Amundson és Borgen (1987) „hullámvasút”-modelljét adaptálta. Ez a cikk adta az indítást a változás által érintett emberek és csoportok reakcióinak időbeli változását, hullámzását leíró néhány hasonló elmélet csokorba gyűjtéséhez.

### A teljesítmény és az önbecsülés hullámzása

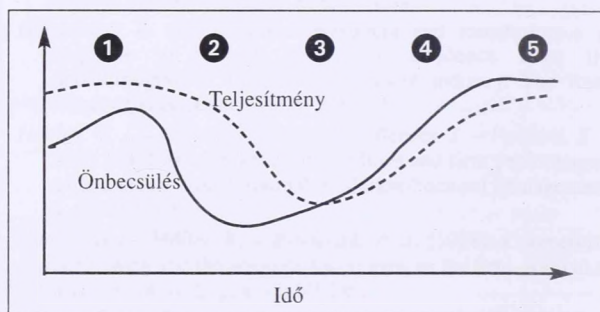
Amundson és Borgen (1987) „hullámvasút”-modelljéhez, illetve annak Keszi (2002) által adaptált változatához hasonlóan vázolt fel Adams, Hayes és Hopson (1976). Amint az 1. ábrán látható, ők az emberek munkateljesítményének és önbecsülésének hullámzását leíró görbéket öt lépcsőfokra osztották.

#### 1. lépcsőfok: visszautasítás

Alapvető változásokat kezdetben gyakran fogadnak úgy az emberek, hogy „Mindig így csináltuk!”, „Minek változtatni, amikor nyereségesek vagyunk, nemdebar?”, „Győztes csapaton ne változtass!”, „Próbáltuk már, de nem vált be!”, „Sosem fog működni!”. Változások lehetőségével szembesülve értékesebbnek találják a fennálló állapotot, gyakran még akkor is, ha addig panaszkodtak rá. Ha pl. be akarnak zárni egy bányát, akkor a bányászok hevesen védelmezni fogják a munkahelyüket, ahol a munkát változatlanul veszélyesnek és kimerítőnek tartják. Hirtelen, drámai mértékű változás hírére sokan szinte megbénulnak, nem

1. ábra

A teljesítmény és az önbecsülés hullámzása  
(Adams, Hayes és Hopson, 1976)



1. lépcsőfok: visszautasítás;
2. lépcsőfok: védekezés;
3. lépcsőfok: elszakadás;
4. lépcsőfok: alkalmazkodás;
5. lépcsőfok: beépítés

értik, mi történik. Kevésbé új és kevésbé drámai változások esetén a bénultság is enyhébb, de még ilyenkor is általános reakció az újdonságok érvényességének tagadása, legalább is kezdetben. A munkahely, a munkatársak és a munkában megszerzett jártasság értékének felismerése, valamint a kívülről fenyegetett csoporthoz való tartozás érzése hozzájárul az önbecsülés növekedéséhez. Akár még némi eufória is kialakulhat. A teljesítmény azonban nem nő együtt az önbecsüléssel, két okból. Egyrészt a küszöbön álló változások megbeszélése is lekötheti az emberek energiáját, másrészt bizonyos okok (pl. a bérezési rendszer) teljesítményük visszatartására ösztönözhetik a dolgozókat. Ha a változás kifejezetten drámai, trau-

matikus újdonság (pl. elbocsátásokkal jár), akkor a teljesítmény vissza is eshet. Ebben a kezdeti szakaszban a változtatások lehető legkevesebb részét vezessük be azonnal, hogy az embereknek legyen idejük szembenézni az újdonságokkal.

**2. lépcsőfok: védekezés**

A változások korai megbeszélése konkrét tervekhez és változtatási programokhoz vezet. Az újdonságok érthetőbbé válnak, az emberek elkezdik végezni az új feladatokat, új főnökkel, más munkatársakkal, más részlegben vagy telephelyen kezdenek dolgozni stb. Mivel az új körülmények között még nem igazodnak el olyan jól, mint a régiek között, rosszabbul teljesítenek, mint azelőtt, és emiatt depressziót és frusztrációt élnek át. Gyakran megfigyelhető a korábbi munkakört és terítóriumot megvédeni igyekvő magatartás.

**3. lépcsőfok: elszakadás**

Az emberek az első két szakaszban még inkább a múltra összpontosítottak, a harmadiktól kezdve viszont kezdenek már a jövőbe tekinteni. Hasznos segítség lehet számukra az új rendszerekkel való kísérletezés lehetősége, formális tréningprogramok kényszerre nélkül. Ekkor már optimista érzések is kialakulhatnak. Az emberek elkezdnek nyíltan és konstruktívan beszélni, kérdezősködni az új rendszerről. Kezdi megoldani a problémákat, kezdeményeznek, sőt egyesek már a változások élére is állnak, miközben javul az önbecsülésük. Kezdi belátni, hogy a változás elkerülhetetlen, és szükséges is. Az alkalmazkodás folyamata, amely ezzel a felismeréssel veszi kezdetét, kísérletezéssel és kockázatvállalással jár. Az embereknek időre van szükségük, hogy helyreálljon identitás-érzésük és önbecsülésük, ahogy „felnőnek” az új helyzethez.

**4. lépcsőfok: alkalmazkodás (adaptáció)**

Az új rendszerek, eljárások, struktúrák vagy gépek ritkán működnek jól első nekifutásra. Az emberek kipróbálják az újdonságokat és önmagukat, miáltal egyrészt tanulnak, másrészt a felismert problémák megoldására módosításokat hajtanak végre. Ez a fejlődés komoly energiákat emészt fel, hiszen a próba-szerencse kísérletezés, a teljesítmény fokozására irányuló erőfeszítés frusztráció forrása lehet. Ha valaki ettől dühös lesz, az nem a változással szembeni ellenállás jele, hanem az újdonságokkal való próbálkozások során elkerülhetetlenül elszenvedett kudarcok természetes következménye. Éppen azért dühös, mert szeretné, ha az új rendszer működne, de még nem képes kézben

tartani. A menedzsereknek gondoskodniuk kell megfelelő tréningekről és támogatásról, de általában jobb, ha a háttérben maradnak, és hagyják, hogy az emberek maguk hozzanak működésbe és tegyenek rendbe mindent. Ezen a módon ugyanis fejlesztik készségeiket és szakismereteiket, valamint kötődés alakul ki bennük az új rendszer iránt. Minderre nagy szükség van a hosszú távú eredményes működtetéshez.

**5. lépcsőfok: beépítés (internalizálás)**

A változás által érintett emberek létrehozta egy új rendszert, folyamatot vagy szervezetet. Kipróbálták, módosították és elfogadták az emberek és folyamatok közötti újfajta kapcsolatokat. Ez egy kognitív folyamat, amely során az emberek megértik, mi történt. Az új magatartás részévé válik a „normálisnak”.

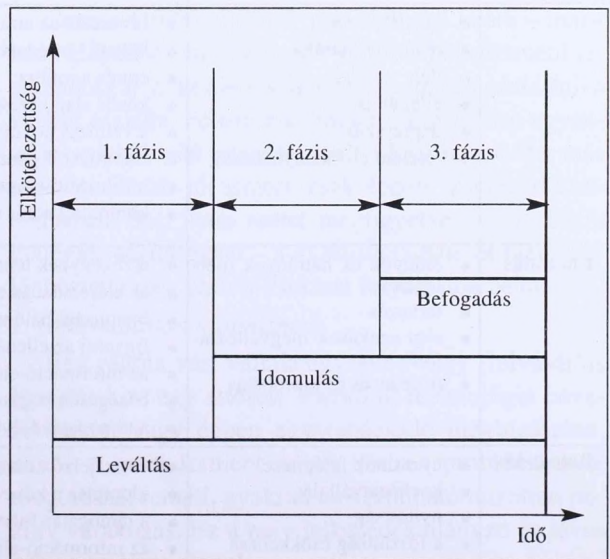
Az emberek nem egyszerre, és nem ugyanabban a tempóban haladnak lépcsőfokról-lépcsőfokra, és főleg nem zökkenőmentesen. Előfordulhat, hogy egyesek nem is jutnak tovább a változtatás visszautasításánál.

**Fázisok, viselkedési jellemzők és kezelési módszerek**

Dallavalle (1991) – az eddig idézett szerzőktől eltérően – nemcsak a változtatás egyes fázisainak jellegzetességeit írja le, hanem módszereket is javasol az egyes fázisok eredményes kezelésére. Változtatási folyamat-modelljének váza a 2. ábrán látható.

2. ábra

**A változtatási folyamat fázisdiagramja**  
(Dallavalle, 1991)



1. fázis: leválás

A változtatási folyamat kezdetén, a leváláskor érzelmi distresszt okoz annak tudatosulása, hogy a régi szervezeti körülmények nem léteznek többé. A visszahúzódást, identitásvesztést és szomorúságot az irányvesztés periódusa követi, amelyet az ismeretlentől való félelem jellemez. A menedzserek feladata ebben az időszakban meghallgatni, oktatni, megerősíteni, asszisztálni, tájékoztatni és útbaigazítani a beosztottakat.

2. fázis: idomulás

A változtatási folyamat középső fázisa az idomulás (adjusztálódás), amelyben fejlődés, problémamegoldás, felfedezés és kérdezés zajlik. A menedzserek feladata ebben az időszakban a dolgok elrendezése és a támogatás, amivel megelőzhető, vagy legalább is mérsékelhető a visszacsúszás.

3. fázis: befogadás

A változtatási folyamatot lezáró befogadás (adopció) elérését nem szabad sürgetni, mert csak növelnének vele a visszacsúszás esélyét. Az embereknek időre van szükségük ahhoz, hogy be tudják fogadni, magukévá tudják tenni a változást.

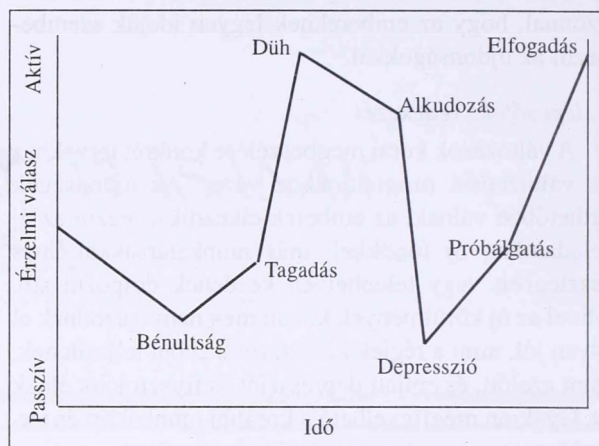
A változtatási folyamat fenti három fázisában a beosztottak jellemző viselkedését és a menedzserek által alkalmazható módszereket az 1. táblázat foglalja össze.

Az alkalmazottak jellemző viselkedése és a menedzserek teendői  
(Dallavalle, 1991)

Fázis	Az alkalmazottak jellemző viselkedése	A menedzserek lehetőségei
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kezdeti sokk</li> <li>• defenzív hátrálás</li> <li>• düh</li> <li>• ellenállás</li> <li>• depresszió</li> <li>• félelem és bizonytalanság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rávezetés az útra</li> <li>• látható támogatás nyújtása</li> <li>• építés a múltra</li> <li>• közös alap keresése</li> <li>• a változás pozitív bemutatása</li> <li>• stabilitásról gondoskodás</li> <li>• információ-elosztó központként való működés</li> <li>• kommunikációs csatornák megnyitása</li> </ul>
<b>Idomulás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• előnyök és hátrányok mérlegelése</li> <li>• tervezés</li> <li>• régi szokások megváltoztatása</li> <li>• felfedezés és kipróbálás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• érzékenyek lenni az emberek iránt</li> <li>• az előrehaladás elismerése</li> <li>• biztonsági hálónak lenni</li> <li>• figyelni az ellenállásra</li> <li>• az információ-elosztás folytatása</li> <li>• bőségesen hagyni időt a fejlődésre</li> <li>• a támogatás folytatása</li> </ul>
<b>Befogadás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• új rutink felépítése</li> <li>• kockázatvállalás</li> <li>• nyitottság</li> <li>• a feszültség csökkenése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visszajelző csatornák kialakítása</li> <li>• idomulás a követelményekhez</li> <li>• a támogatás folytatása</li> <li>• az információ-elosztás folytatása</li> </ul>

3. ábra

A változásra adott negatív válasz  
(Conner, 1993)



Negatív és pozitív válasz

Conner (1993) kétfajta hullámgörbét különböztet meg aszerint, hogy a változtatás fogadtatása kezdetben negatív vagy pozitív.

Negatív válasz

Conner (1993) negatív válaszgörbéje Kübler-Ross (1969) pszichiátriai modelljének a változásmenedzsmentre adaptált változata, aki a halál közelségével szembeesülő, haldokló emberek viselkedésének az alábbi öt lépcsőfokát különbözteti meg.

1. táblázat

1. lépcsőfok: tagadás és elzárkózás,
2. lépcsőfok: düh,
3. lépcsőfok: alkudozás,
4. lépcsőfok: depresszió,
5. lépcsőfok: elfogadás.

Conner a fenti ötlépcsős pszichiátriai modellből kiindulva alakította ki nyolcfázisú változásmenedzsment modelljét, amelynek hullámgörbéje a 3. ábrán látható.

1. fázis: stabilitás

Ez a fázis előzi meg a változtatás bejelentését, ez a jelenlegi állapot, a status quo.

2. fázis: bénultság

A negatívan értékelt változásra adott kezdeti reakció a

sokk, amely az átmeneti zavarodottságtól a teljes tájékozódási képtelenségig sokféle lehet. A változás hatásai annyira távol állhatnak egyesek gondolkodásának vonatkoztatási pontjaitól, hogy gyakran képtelenek bárhogyan is viszonyulni a történetekhez.

3. fázis: tagadás

Erre a fázisra az a jellemző, hogy az érintettek képtelenek elhelyezni az új információt a meglévő vonatkoztatási pontok között, ezért tévesnek nyilvánítják vagy figyelmen kívül hagyják őket. Szokásos reakciók: „Ez nem történhet meg velem”, „Ha nem foglalkozom vele, nem fog érinteni”.

4. fázis: düh

Ezt a fázist frusztráció és fájdalom jellemzi, ami gyakran irracionális, válogatás nélküli vagdalkozásban nyilvánul meg. Az emberek ezeket az érzelmeiket jellemzően a hozzájuk legközelebb állókra – pl. barátaikra, családtagjaikra – zúdítják, pedig rendszerint éppen tőlük kaphatnának támogatást. Így aztán korántsem szokatlan, hogy támogatás helyett hibáztatásban, kritizálásban és ellenséges bánásmódban lesz részük.

5. fázis: alkudozás

Az emberek ekkor tárgyalni kezdenek (a határidő elhalasztásáról, a feladatok másfajta kiosztásáról stb.) annak érdekében, hogy elkerüljék a változás kedvezőtlen hatásait. Ez annak a jele, hogy a továbbiakban már nem képesek kitérni a valósággal történő szembesülés elől. Míg az összes korábbi fázist a tagadás valamilyen formája jellemezte, e fázis elérése már az elfogadás kezdetét jelenti.

6. fázis: depresszió

A depresszió normális válasz minden nagyobb, negatívan értékelt változásra. A szó klinikai értelmében (teljes kilátástalanság, reménytelenség) általában nem figyelhető meg a szervezetek életében, de a hibázásba való rezignált beletörődés, az áldozat szerepének érzése, az emocionális és fizikai energia hiánya, a munka elhanyagolása gyakori tünetek. Bármennyire is kellemtelen érzés, a depresszió egy pozitív lépés lehet az elfogadás folyamatában. Ezen a ponton az emberek végre teljes egészében elismerik a negatív változás teljes súlyát. A következmények komolyságát tekintve nem meglepő, ha valaki ezen a módon reagál.

7. fázis: próbálgatás

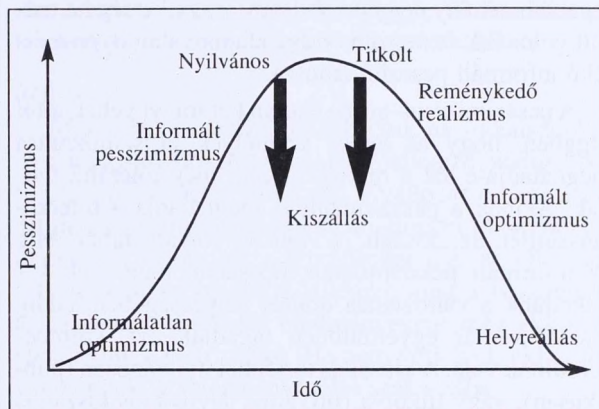
A dolgok kézben tartásának, a kontroll érzésének visszanyerése hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy megszabaduljanak az áldozati szereptől és a depressziótól. Elfogadják az új korlátokat, miközben megpróbálják újradefiniálni a célokat, ami lehetővé teszi, hogy boldoguljanak az új körülmények között.

8. fázis: elfogadás

Az emberek most már realiztikus válaszokat adnak a változásra. Az, hogy elfogadták a változtatást, még nem jelenti azt, hogy kedvelik is. Csupán annyit jelent, hogy szilárdabb talajt éreznek már a lábuk alatt, és termelékenyebben dolgoznak az új kontextusban.

4. ábra

A változásra adott pozitív válasz  
(Conner, 1993)



Az embereknek támogatásra van szükségük, hogy végig tudjanak haladni a fenti fázisokon, és ez a támogatás igencsak idő- és munkaigényes. De ezt az időt és energiát nem szabad sajnálni tőlük, mert ha egy értékes alkalmazott nem jut túl e lépéseken, az még többbe kerülhet. Semmi sem garantálja, hogy az emberek maguktól is sikeresen végig tudnak lépkedni a negatív válaszmodell lépcsőfokain. Megrekedhetnek valamelyik fázisban, és diszfunkcionális viselkedésük eszkalálódhat.

Pozitív válasz

Conner (1993) eleinte – pszichológus létére – maga is meglepődött, amikor kezdő változásmenedzsment tanácsadóként a kezdeti kedvező fogadtatás elutasítónak a választ észlelte. Felismerte, hogy ez lényegében ugyanaz a pszichológiai jelenség, amit a hétköznapi élet más területeiről már jól ismert, csak éppen szervezeti kontextusban. Sok ilyen esetet megfigyelve – Don Kelly kollégája segítségével – a 4. ábrán látható öt fázist különböztette meg ezen a lélektani folyamaton belül.

1. Informálatlan optimizmus

Egy régóta várt vállalategyesítés vagy -felvásárlás létrejöttékor, egy áttörést jelentő új technológia bevezetésekor, vagy éppen egy tanácsadó megbízásakor, akitől a menedzsment a cég összes problémájának megoldását reméli, gyakran tapasztalható túlzottan pozitív várakozás. Ez a naiv lelkesedés hiányzó és téves információkon alapul.

## 2. Informált pesszimizmus

Amint a változás kibontakozik, rájövünk, hogy az ígéretek jó része sosem fog valóra válni, és egy sor olyan következménnyel kell szembesülnünk, amire nem készültünk fel. Ez a fázis elkerülhetetlenül bekövetkezik a változási folyamattal járó tanulás eredményeként. Conner egyetlen olyan esettel sem találkozott két évtizedes (főállású) változásmenedzsment tanácsadói gyakorlatában, ahol a kezdeti pozitív fogadtatás után legalább néhány negatív vélemény vagy kétség ne merült volna fel, és ne adott volna alapot valamilyen mértékű informált pesszimizmusra.

A pesszimizmus-görbe ezután két irányt vehet, attól függően, hogy az egyes személyek pesszimizmusa meghaladja-e azt a mértéket, amit még tolerálni tudnak. Akinek a pesszimizmusa meghaladja a toleranciaszintjét, az „kiszáll” a változás folyamatából. Míg az informált pesszimizmus fázisában még csak kételkedünk a változtatási döntés helyességében, addig kiszállva már egyértelműen tagadjuk azt, szembefordulunk vele. A kiszállás történhet nyilvánosan (publikusan), vagy titkolva (privátin). Nyilvános kiszállás esetén nyíltan közöljük környezetünkkel, a változás által érintettekkel, hogy – az eddigi tapasztalatok tükrében – már helytelennek tartjuk a korábbi döntést, az eredetileg elképzelt változtatást. De titokban is kiszállhat valaki úgy, hogy nyíltan nem mondja ki ellenvéleményét, de ahol csak lehet, akadályozza, szabotálja a változtatás folyamatát, illetve a bevezetett új rendszer működését. Bár mindkét fajta kiszállás veszélyezteti a változtatás sikerét, a privát kiszállás jóval rombolóbb hatású, mint a publikus. Ugyanis a nyilvános esetben legalább nyíltan feltárjuk a problémákat, így lehetőségünk nyílik a megoldásukra, míg a titkos esetben az ellenérzések veszélyes módon rejtve maradnak.

## 3. Reménykedő realizmus

Ha nem fordul elő kiszállás, vagy nyilvános formában jelenik meg, és a felszínre hozott problémákat megoldottuk, akkor az informált pesszimizmus fokozatosan enyhül. Az informálatlan optimizmus „minden olyan csodálatos” érzése nem tér ugyan vissza, de azért egy reménykedő realizmus váltja fel a pesszimizmust. Az emberek úgy érzik, sok mindent meg kell oldaniuk, de látnak rá esélyt, hogy mindenre találjanak valami megoldást.

## 4. Informált optimizmus

Ahogy a változás által érintett emberek egyre több és több akadályon sikerrel túljutnak, bizakodni kezdenek, és eljutnak az informált optimizmus állapotába. Ez a bizakodás próbálkozásaik egy részének eredményességéből táplálkozik.

## 5. Helyreállítás

Végül az emberek elfogadják, hogy ez az újonnan bevezetett megoldás sem lehet tökéletes, mert „nincsen rózsza tövis nélkül”. Aki vágyik valamire az előnyei miatt, az kénytelen elfogadni a vele járó hátrányokat is.

### Az elkötelezettség kialakulásának lépcsőfokai

Conner (1993) a változás iránti elkötelezettség kialakulásának (vagy éppenséggel ki nem alakulásának) folyamatát az 5. ábrán látható módon modellezi.

#### Előkészület (preparáció)

##### Találkozás

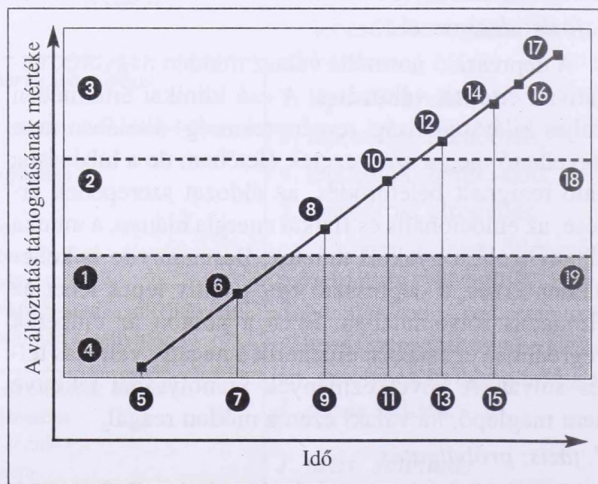
A találkozás (kontaktus) az a lépés, amikor az érintettek először szembesülnek – értekezleten, beszélgetve, írott beszámoló, jelentést olvasva stb. – a küszöbön álló változással. Innen két irányba léphetnek tovább: vagy figyelembe veszik a közelgő változás tényét, ami előmozdítja az előkészületet; vagy figyelmen kívül hagyják, ami hátráltatja azt.

##### Figyelembe vétel

A figyelembe vétel azt jelenti, tudatában vagyunk, hogy a változások a mi tevékenységünket is érintik. De ez még nem feltétlenül jelenti azt, hogy teljes egé-

5. ábra

A változás iránti elkötelezettség kialakulásának lépcsőfokai (Conner, 1993)



1. Előkészületi fázis; 2. Elfogadási fázis; 3. Elkötelezettségi fázis; 4. Találkozás; 5. Figyelmen kívül hagyás; 6. Figyelembe vétel; 7. Zavarodottság; 8. Megértés; 9. Negatív percepció; 10. Pozitív percepció; 11. Döntés: nem megvalósítani; 12. Bevezetés; 13. Kezdeti megvalósítás utáni elvetés; 14. Befogadás; 15. Teljes megvalósítás utáni elvetés; 16. Intézményesülés; 17. Beépülés; 18. Elkötelezettségi küszöbszint; 19. Hajlandósági küszöbszint.

szében megértettük a változás összes kihatását. Az érintettek tudják ugyan, hogy változások várhatók, de gyakran legfeljebb homályos elképzelésük van arról, mi hogyan fog megváltozni konkrétan az ő területükön. Innen két irányba léphetnek tovább: vagy zavarodottság lesz úrrá rajtuk, ami csökkenti az elfogadás esélyét, vagy megértik, miről van szó, ami növeli a valószínűséget.

### Elfogadás (akceptálás)

#### Megértés

Semmi sem tisztán fekete vagy fehér, minden komoly változásnak megvannak a maga előnyei és hátrányai. Amint az emberek megismerik és mérlegelik ezeket az előnyöket és hátrányokat, kialakítják pozitív vagy negatív véleményüket. Az ekkor kialakuló negatív percepció az első lehetőség az igazi ellenállásra. A folyamat korábbi lépcsőfokain még nem beszélhetünk ellenállásról, csak figyelmen kívül hagyásról vagy zavarodottságról. Gyakori tévedés ezeket a korábbi reakciókat ellenállásnak hinni, és ebben a tévhitben hibás választ adni rájuk. Igazi ellenállás csak a változás kellő megismerése, megértése és megítélése során alakulhat ki.<sup>1</sup> A megértés eredményeként kialakuló negatív percepció csökkenti, a pozitív viszont növeli az elfogadás esélyét.

#### Pozitív percepció

A változás pozitív érzékelése még nem jelenti automatikusan azt, hogy megvalósítására rászánjuk a szükséges időt, energiát és egyéb erőforrást. Ha mi dönthetünk a változás bevezetéséről, akkor döntésünk attól függ, hogy a várható előnyöket kellően magas jutalomnak tartjuk-e a megvalósításhoz szükséges ráfordításokért.<sup>2</sup> Ha nem vagyunk olyan helyzetben, hogy dönthetnénk a változás bevezetéséről, akkor arról fogunk dönteni ugyanezen az alapon, hogy személy szerint mennyire támogassuk a változtatást. A menedzsment és a beosztottak közötti ellenséges hangulat, a csökkenő termelékenység, a romló minőség, a hiányzások, a sérelmek miatti panaszkodás, vagy akár a nyílt szabotázs mind-mind a változással szemben kialakult ellenállás jelei lehetnek.<sup>3</sup> A pozitív percepció tehát akár a változás kezdeményezése vagy támogatása, akár annak ellenzése irányába is utat nyithat.

### Elkötelezettség

#### Bevezetés

A bevezetés (installálás) nem egyszerűen csak egy kezdeti periódus, ami a változás első kipróbálására ad alkalmat, hanem az igazán elkötelezett tevékenyke-

désre is ekkor nyílik elsőként lehetőség. Ehhez konzisztens célokra, erőforrások befektetésére, valamint a rövid távú szempontoknak a hosszú távúak alá rendelésére van szükség. Mivel ez a kipróbálás időszaka, elkerülhetetlenül problémák fognak keletkezni, és bizonyos fokú pesszimizmus fog kialakulni. De ha a munkahelyi környezet támogatja a nyílt vitát, akkor a problémák megoldhatók, és az emberek elkötelezettebbé válnak egy realiztikusabb meggyőződés alapján. A bevezetési tapasztalatok vagy a változtatás elvetéséhez, vagy annak befogadásához vezetnek.

#### Befogadás

Míg a bevezetéskor inkább csak az újdonságokra összpontosító előzetes tesztelés a jellemző, addig a befogadás (adoptáció) során már a változás összes hatását megvizsgáljuk, mélyrehatóan, hosszú időtávra előretekintve. Habár ezt a lépcsőfokot már az elkötelezettség magasabb szintje jellemzi, mint a bevezetést, az alaposabb értékelés eredményeként még ekkor is elvethetjük a változtatást. Ha nem vetjük el, akkor továbblépünk az intézményesülés szakaszába.

#### Intézményesülés

A befogadás lépcsőfoka volt az utolsó, ahol még lehetőség nyílt a visszakozásra. Az intézményesülés (institucionalizálódás) időszakában már nem kérdés, hogy megvalósul-e a változtatás, csupán az, hogyan. Az alkalmazottak már nem kísérleti, hanem rutin jellegűnek tekintik a bevezetett újdonságot, amely normává vált, szemben a korábbi lépcsőfokokkal, amikor még eltérésnek (deviációnak) számított. Ennek a pozitív fejleménynek azonban megvan a maga árnyoldala is: mindazt, amit már beépítettünk az újonnan bevezetett megoldásba, nehéz utólag eltávolítani belőle. Az emberek pusztán azért is ragaszkodhatnak az intézményesült újdonsághoz, mert engedelmesen követik főnökük utasításait. A jutalmak elnyerése és a büntetések elkerülése érdekében olyankor is elfogadást színlelhetnek „a megfelelő módon” beszélve és cselekedve, amikor negatívan ítélik meg a változtatást – mint a kisgyerekek, akikkel a szüleik megetethetik ugyan a spenótot, ha rájuk parancsolnak, de ettől még nem fogják szeretni is ezt az ételt.

#### Beépülés

Beépítésről (internalizálásról) akkor beszélünk, ha az emberek valóban magukénak érzik a bevezetett újdonságot, mert az az ő érdekeiket, céljaikat, értékeiket tükrözi vissza. A vállalat elrendelheti ugyan az intézményesítést, a beépítés azonban a változás érintettjeinek kezében van. A beépülés eredményeként az emberek pártfo-

gásukba veszik a bevezetett újdonságot, és felelősséget vállalnak a sikeréért. Ezt a fajta személyes változtatási befektetést semmilyen szervezeti utasítással sem lehet elérni. A beépült elkötelezettség, amelyet lelkesedés, teljes erőbedobás és állhatatosság jellemez, „fertőző”: a változást beépített személyekről másokra is átragad.

**Lépcsőfokok, szintek és fázisok**

Rashford és Coghlan (1989) a szervezetekben elindított változtatási kezdeményezések fogadtatásának négy lépcsőfokát, négy szintjét és hét állomását különbözteti meg.

**A változtatás lépcsőfokai**

1. Lépcsőfok: tagadás. „Ez minket nem érint.”
2. Lépcsőfok: kitérés. „Hagyd figyelmen kívül! Ne vegyél részt benne!”
3. Lépcsőfok: cselekvés. „Ez nagyon fontos. Meg kell csinálnunk most rögtön.”
4. Lépcsőfok: fenntartás. „Újfajta módon tevékenykedünk.”

**A változtatás szintjei**

1. szint: egyéni,
2. szint: közvetlen team,
3. szint: csoport/részleg,
4. szint: szervezeti stratégia/politika.

**A változtatás fázisai**

*1. fázis*

Egyéni szinten: tagadás, kitérés, cselekvés.

*2. fázis*

Egyéni szinten: cselekvés.

A közvetlen team szintjén: tagadás, kitérés, cselekvés.

*3. fázis*

Egyéni szinten: cselekvés.

A közvetlen team szintjén: cselekvés.

Csoport/részleg szinten: tagadás, kitérés, cselekvés.

*4. fázis*

Egyéni szinten: cselekvés.

A közvetlen team szintjén: cselekvés.

Csoport/részleg szinten: cselekvés.

A szervezeti stratégia/politika szintjén: tagadás, kitérés, cselekvés.

*5. fázis*

Egyéni szinten: fenntartás.

A közvetlen team szintjén: cselekvés.

Csoport/részleg szinten: cselekvés.

A szervezeti stratégia/politika szintjén: cselekvés.

*6. fázis*

Egyéni szinten: fenntartás.

A közvetlen team szintjén: fenntartás.

Csoport/részleg szinten: cselekvés.

A szervezeti stratégia/politika szintjén: cselekvés.

*7. fázis*

Mindegyik szinten: fenntartás.

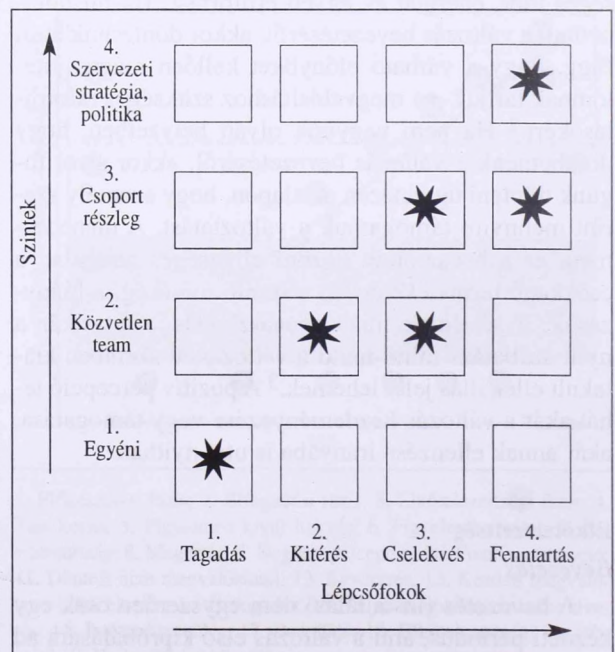
Amint látható, az elmélet lényege az, hogy a változás által érintett legkisebb egységtől, az egyéntől a legnagyobb egységig, a szervezet egészéig mindegyik szint eljut mindegyik lépcsőfokra, de nem egyszerre, hanem szintről-szintre fölfelé haladva fáziskéséssel. Kezdetben csupán egy vagy néhány egyén ismeri fel a változtatás szükségességét és kezdeményezi azt, majd (jó esetben) fokozatosan csatlakoznak hozzájuk egyre szélesebb körök, így idővel egyre magasabb szintek jutnak el az egymást követő lépcsőfokokra.

A 6. ábra ennek a hullámterjedésre emlékeztető folyamatnak az ún. stresszpontjait mutatja, ahol különös gonddal kell eljárni az interakciók során. Amint látható, egyéni szinten a tagadás, a közvetlen team szintjén a kitérés és a cselekvés, csoport/részleg szinten a cselekvés és a fenntartás, a szervezeti stratégia/politika szintjén pedig a fenntartás a legnehezebb feladat.

6. ábra

**A változtatás stresszpontjai**

(Rashford és Coghlan, 1989)



## Viselkedés válság esetén

Mivel Keszi (2002) kimondottan egy válságban lévő szervezetet vizsgált, ezért röviden érdemes érinteni Lippitt (1982) modelljét is. E modell a válságba került szervezetek viselkedésének változását az alábbi négy szakaszra bontja:

- sokk,
- defenzív hátrálás,
- beismerés,
- adaptáció/változtatás.

E négy szakasz tartalma egyrészt az elnevezéseik, másrészt az eddig megismert, hasonló modellek ismerete alapján már magától értetődik, azokhoz képest új elemet nem tartalmaz, így további részletezést nem kíván.

## Az emberek felhatalmazása

Keszi (2002) a beosztottak hatalommal való felruházásának legalkalmasabb pillanatát is megvizsgálta, Kotter (1995, 1996) nyolclépéses változtatási folyamatmodelljének ötödik lépéséből kiindulva. A szakirodalom tükrében érdemes alaposabban megvizsgálni önmagában is ezt az egyetlen lépést, egyrészt a felhatalmazásnak a változásmenedzsmentben betöltött rendkívül fontos szerepe, másrészt a fogalom sokféle értelmezése (és időnkénti félreértése) miatt.

### Mi a felhatalmazás?

Tenner és DeToro (1999) szerint „a felhatalmazott alkalmazottak a szervezet minden szintjén jogosultak arra, hogy javítsák teljesítményüket új, rugalmas munkastruktúrák önálló kialakításával a problémák megoldása, a folyamatok javítása és a vevők igényeinek kielégítése érdekében.”

Sanders és Eskridge (1993) az Atlanta Constitution meghatározását idézi: „A felhatalmazás a frontvonalban dolgozó alkalmazottak lehetősége arra, hogy vevők érdekében cselekedjenek anélkül, hogy ezt jóvá kellene hagyatniuk. A felhatalmazás önálló kezdeményezésre bátorítja a frontvonalbeli alkalmazottakat. A felhatalmazott alkalmazottak magabiztosan tesznek továbbfejlesztési javaslatokat, tudván, hogy hamar választ fognak kapni menedzsereiktől. És ami a legfontosabb: az alkalmazottak javaslatainak magas hányadát meg is valósítják.”

Tenner és DeToro (1999) szerint a felhatalmazásnak három dimenziója van: a felsorakozás, a teljesítő-képesség és a kölcsönös bizalom. Az első dimenzió a felsorakozás: valamennyi alkalmazottnak ismernie kell a szervezet küldetését, jövőképét, értékeit, üzletpolitikáját, céljait és módszereit. A második dimenzió a teljesítő-képesség: az alkalmazottaknak rendelkezniük kell a munkájuk elvégzéséhez szükséges képességekkel, készségekkel és tudással, valamint a szükséges erőforrásokkal: anyagokkal, módszerekkel és gépekkel. A harmadik dimenzió a kölcsönös bizalom: az alkalmazottaknak szükségük van rá, hogy megbízhatassanak a menedzsmentben, és érezniük kell, hogy a menedzsment is megbízik bennük. A bizalom nélküli felsorakozás bürokráciához, a felsorakozás nélküli bizalom káoszhoz, a bizalom és a felsorakozás együttes hiánya pedig bénultsághoz vezet. Felhatalmazásról csak a felsorakozás, a teljesítő-képesség és a bizalom hármasa esetén beszélhetünk.

### Mi nem felhatalmazás?

Conner (1993) szerint a felhatalmazást leggyakrabban a delegálással, a bátorsággal és az autonómiával keverik össze.

### A felhatalmazás különbözik a delegálástól

A delegálás (azaz a döntési hatáskör átruházása alacsonyabb beosztású munkatársakra) azt jelenti, hogy a beosztottak jogosultak bizonyos – a főnökük által pontosan meghatározott és számukra engedélyezett – típusú döntéseket saját maguk meghozni. A felhatalmazás viszont azt jelenti, hogy a beosztottakat arra kéri a menedzsment, járuljanak hozzá információikkal, véleményükkel a döntések előkészítéséhez és meghozatalához. Felhatalmazott beosztottokról kizárólag akkor beszélhetünk, ha a menedzserek beosztottaik gondolatait értékesnek, fontosnak tartják, és beépítik a döntéseikbe. Még ha nem is valósítják meg az összes javaslatot, mindenképpen komolyan fontolóra veszik őket, mielőtt döntenének.

### Felhatalmazva lenni más, mint bátornak lenni

Ha igyekszünk meggyőzni valakit, az még nem jelenti azt, hogy hatni is fogunk rá. Amikor megosztjuk valakivel gondolatainkat, elképzeléseinket, kizárólag akkor beszélhetünk felhatalmazásról, ha az a valaki értékkel bennünket. Vagyis a felhatalmazás egyszerre jelenti azt, hogy az emberek szeretnének hozzájárulni

a megszülető döntésekhez véleményükkel, javaslataikkal, és azt, hogy a döntéshozók valóban értékelik az embereknek ezt a fajta hozzájárulását. Ha valaki annak ellenére kifejti a véleményét, hogy a döntéshozók nem kíváncsiak rá és nem értékelik, akkor ez a valaki nem felhatalmazott, hanem bátor ember.

#### *A felhatalmazás nem ugyanaz, mint az autonómia*

Lehetséges függetlennek lenni anélkül is, hogy képesek lennének elérni a kívánt eredményt. Felhatalmazva lenni azt jelenti, hogy úgy érezzük, befolyásolni tudjuk sorsunkat. Azt persze a felhatalmazott emberek sem gondolják, hogy teljes mértékben kezükben tartják életük minden egyes mozzanatát, de azt igen, hogy az esetek többségében nagymértékben rajtuk múlik, mi történik velük.

#### **A felhatalmazott alkalmazottak ismérvei**

Egy kiterjedt kutatás során alaposan megvizsgálták az emberek felhatalmazással és fel nem hatalmazással kapcsolatos élményeit (Quinn és Spreitzer, 1999). Ebből kiderült, hogy a felhatalmazott dolgozók az alábbi négy vonással jellemezhető módon gondolnak a szervezetben betöltött szerepükre.

- A felhatalmazott emberekre jellemző az önrendelkezés érzése: szabadon dönthetnek, hogyan végzik munkájukat, senki sem „mikro-menedzseli” őket a munka részleteit illetően.
- A felhatalmazott dolgozókra jellemző a jelentőség érzése: fontosnak tartják a munkájukat, komolyan veszik, amit csinálnak.
- A felhatalmazott alkalmazottakra jellemző a kompetencia érzése: bíznak képességeikben, amelyek munkájuk kifogástalan elvégzéséhez szükségesek, tudják, hogy megfelelő teljesítményt képesek nyújtani.
- A felhatalmazott beosztottakra jellemző a befolyás érzése: úgy érzékelik, hogy hatást tudnak gyakorolni munkahelyükön, szervezeti egységükben a dolgok menetére, mert hallgatnak a szavukra.

De vajon akarják-e mindezt minden esetben a dolgozók? Argyris (1999) igencsak szkeptikus ezzel kapcsolatban: „Az alkalmazottak a maguk részéről vegyes érzelmekkel fogadják a felhatalmazást: számukra ez csak addig vonzó, amíg szó nem esik személyes felelősségükről.” Sokak számára valósággal rémisztően fenyegető lehet, ha a menedzsment komolyan veszi a felhatalmazást, miután életük korábbi szakaszát utasításoknak engedelmességgel töltötték. Ők már meg-

szokták a korábbi, autokratikus vezetési stílust, és abban a szervezeti kultúrában érezték magukat otthonosan. „Az ilyen környezetben dolgozó alkalmazottak számára nem létezik a felhatalmazás: a hülyék is biztonságban érezhetik magukat, annyira egyszerű az élet.” (Argyris, 1999)

#### **A felhatalmazásnak kedvező szervezetek**

Quinn és Spreitzer (1999) szerint a felhatalmazást elősegítő szervezetek négy kulcsfontosságú jellemzője a világos jövőkép és kihívás, a nyitottság és csapatmunka, a fegyelem és szabályozás, valamint a támogatás és biztonságérzet.

#### *Világos jövőkép és kihívás*

A felhatalmazott emberek ismerik és értik a csúcsmenedzsment jövőképét, a szervezet stratégiáját. Így van rá esély, hogy képesek lesznek önállóan dolgozni, nem várva főnökeik jóváhagyására és útmutatására. A jövőképnél kihívást kell jelentenie az alkalmazottak számára, képességeik fejlesztésére sarkalva őket, ami önmaguknak és a szervezetnek is hasznára válik.

#### *Nyitottság és csapatmunka*

Ahhoz, hogy az emberek felhatalmazva érezzék magukat, olyan szervezeti kultúrát kell érzékelniük maguk körül, amely a szervezet humán vagyoni értékességét hangsúlyozza. Ez a hangsúly a beosztottak javaslatai, kezdeményezései iránti nyitottságban, a csapatmunka alkalmazásában, az embereknek a döntésekben való részvételében nyilvánul meg. A felhatalmazott alkalmazottak úgy tapasztalják, hogy a szervezet tagjai képesek együttműködni a problémák megoldásában, és gondolataikat, elképzeléseiket főnökeik értékelik és komolyan veszik.

#### *Fegyelem és szabályozás*

A felhatalmazott emberek számára világosak a szervezet céljai, egyértelműek a feladatok, a hatáskörök és a felelőségek. Közben önállóságot élveznek, ügyelnek rá, hogy meg ne sértsék mások döntési hatáskörét. Pontosan tudják, miért felelősek ők, és miért mások. Világos és kihívást jelentő céljaik vannak, összhangban a szervezet vezetőinek jövőképével. A feladatkörök, hatáskörök és felelősségi körök tisztázatlansága, bizonytalansága miatt gyakran fulladnak kudarcba a szervezetek felhatalmazási próbálkozásai. Struktúra és szabályozás nélkül az alkalmazottak nem felhatalmazást, hanem káoszt tapasztalnak.

### Támogatás és biztonságérzet

Az embereknek érezniük kell főnökeik, munkatársaik és beosztottaik támogatását ahhoz, hogy úgy érzékeljék, valóban szükség van felhatalmazott alkalmazottakra. A dolgozók kezdeményezéseit és kockázatvállalását nem büntetni, hanem bátorítani, ösztönözni, segíteni kell. Ha ez a támogatás gyenge vagy hiányzik, a beosztottak aggódnak, és minden lépésük előtt engedélyt kérnek, ahelyett, hogy utólag elnézést kérnének, ha esetleg hibáztak volna. Érezniük kell, hogy a szervezet támogatja őket, miközben tanulnak és fejlődnek.

Ha ez a négy tényező hiányzik, akkor a felhatalmazásról szóló üres szónoklatok csak a munkamorált rombolják. Forrester (2000) ezzel kapcsolatban Margaret Thatcher volt brit miniszterelnök híres mondását idézi: „Hatalmasnak lenni olyan, mint nőnek lenni. Ha mondanod kell az embereknek, hogy az vagy, akkor nem vagy az.” Forrester kommentárja: „Hasonlóan, ha egy menedzsernek mondania kell az alkalmazottaknak, hogy ők fel vannak hatalmazva, akkor valószínűleg nincsenek felhatalmazva.”

### Kell-e, lehet-e mindig mindenkit felhatalmazni?

Khan (1997) szerint alapvető hiba, ha a menedzsment önkényesen kivételez a felhatalmazásban. „A felhatalmazást szelektíven alkalmazzák, felosztva a munkaerőt azokra, akik fel vannak hatalmazva eszük és kreativitásuk használatára, illetve azokra, akik erre nincsenek felhatalmazva. Ez a fajta megosztás romboló hatású, és szinte garantálja a kudarcot.”

Argyris (1999) álláspontja: „ne feledjük, hogy a felhatalmazás ellentétbe kerülhet az emberi természettel, ezért a realitások talaján próbáljuk meg elérni és alkalmazni. Abraham Lincoln után szabadon: időnként mindenkit felhatalmazhatunk, egyeseket mindig felhatalmazhatunk, de nem hatalmazhatunk fel mindig mindenkit. Összevetve: ennél többet senki sem remélhet.”

Ellentmond-e egymásnak Khan és Argyris véleménye? Csupán látszólag. Khan ugyanis *lehetőségről*, Argyris viszont *képességről* beszél. A lehetőséget mindenkinek meg kell adni az önálló kezdeményezésre, de arra nincs garancia, hogy a munkatársak mindegyike egyaránt képes is lesz élni a lehetőséggel. Irreális lenne azt várni, hogy pusztán az egyforma felhatalmazástól mindenki egyformán szárnyakat kap.

### Gondolatok a problémakör kutatásáról

A változtatás fogadtatásának időbeli módosulását leíró, ma ismert modellek jelentőségét hiba lenne lebecsülni, de érvényességük határait és precizitásukat is

hiba lenne túlbecsülni. E modellek egy része többé-kevésbé ugyanannak a jellemzőnek a változását követi végig, más esetekben viszont azt látjuk, hogy két vagy több modell egymástól különböző jellemzőket vizsgál, bár ezek sem mind függetlenek egymástól. Összpon-tosítsunk a továbbiakban az azonos, vagy legalább is hasonló jellemzők alakulását vizsgáló (diagramon történő megjelenítés esetén: a függőleges tengelyen többé-kevésbé ugyanazt a mennyiséget ábrázoló) modellekre. Ezek bizony igencsak különböznek, időnként homlokegyenest ellentmondanak egymásnak. Csupán egyetlen példa a sok közül: Amundson és Borgen (1987) – Keszi (2002) által idézett – „hullámvasút”-modelljében a tagadás-harag-alkudozás-depresszió fázisokon át folyamatosan és meredeken csökken a pszichés aktivitás szintje, míg Conner (1993) negatív válaszgörbéjén a tagadástól a dühig meredeken nő, és csak onnan kezdve csökken az alkudozáson át a depresszióig. A két, egymással homlokegyenest ellentétes elképzelés nyilvánvalóan nem lehet egyszerre igaz általános érvénnyel. Két eset lehetséges:

- vagy az egyik igaz általános érvénnyel, a másik pedig téves;
- vagy mindkettő igaz, de nem általános érvénnyel, hanem más-más körülmények között.

A magam részéről a második esetet tartom valószínűbbnek, nemcsak erre a példaként felhozott konkrét ellentmondásra, hanem az összes hasonló eltérésre általában. „A változtatás fogadtatásának időbeli alakulását különböző szerzők eltérően írják le. (Lásd pl.: Carnall, 1986, 1995; Conner, 1993; Dallavalle, 1991; Lippitt, 1982; Rashford és Coghlan, 1989 stb.) Ezek a folyamatmodellek igencsak különböznek egymástól, és kétséges, hogy bármelyik általánosítható lenne. Inkább a szakaszos egyensúly paradigma második tételét tekinthetjük érvényesnek erre a jelenségre is, ti. azt, hogy a rendszerek története egyedi: a változtatás fogadtatásának alakulása sem valamilyen általánosan érvényes forгатókönyv szerint zajlik le, hanem esetenként és személyenként másképpen. Csupán annyit jelenthetünk ki általános érvénnyel, hogy:

- a változtatás fogadtatása az idő folyamán rendszerint módosul, különböző stádiumokon megy át;
- a módosulás nem mindig monoton egyirányú, hanem gyakran hullámzik,
- a fogadtatás (ellenállás vagy támogatás) a hullámzás során az ellenkezőjére is fordulhat, akár többször is.” (Pataki, 1999)

Mondhatunk-e ennél többet? Talán. Lehetnek a változtatási eseteknek olyan tipizálási lehetőségei, amely típusokon belül többé-kevésbé egyformán érvényes-

nek tekinthető modellekkel írhatók le, hogyan alakul általában egy-egy paraméter (mint pl. a pszichikai aktivitás, optimizmus/pesszimizmus, támogatás/ellenállás). Ehhez meg kellene határozni a változtatási esetek tipizálásának dimenzióit, és ezen dimenziók mentén elhatárolni az egyforma típusú esetekként kezelhető tartományokat, az egyes vizsgálandó paraméterekre külön-külön. (Legrosszabb esetben akár még az is kiderülhet, hogy ahány vizsgálandó paraméter, annyiféle eset-tipológia szükséges.) Változtatási esetek sokaságát kellene longitudinális kutatással megfigyelni és dokumentálni, még hozzá egyszerre több paraméter alakulását párhuzamosan végigkövetve, hogy a közöttük lévő kölcsönös összefüggések is feltárhatók legyenek. Ennek során vélhetően számos komoly mérhetőségi problémát is meg kellene oldani. A változtatás fogadtatásának időbeli módosulása nagy kiterjedésű, szerteágazó, bonyolult problémakör, amelynek sokrétű összefüggései csak több szakterület művelőinek együttműködésével tárhatók fel teljes mélységükben.

### Lábjegyzetek

- 1 Kotter és Schlesinger (1979) ezzel kapcsolatban felhívja a figyelmet, hogy a hiányzó vagy hibás megértés, azaz a meg nem értés vagy félreértés is vezethet ellenálláshoz. Ilyenkor gyakran még a számukra kedvező változtatásnak is ellenálnak az emberek, mivel kedvezőtlennek vélik.
- 2 Ugyanerről a kvázi „költség-haszon elemzésről” ld. még: Beckhard (1969), Beckhard és Harris (1977), Buchanan és Body (1992), Carnal (1995)
- 3 A változtatással szemben ellenállás lehetséges okairól ld.: Zaltman és Duncan (1977), Kotter és Schlesinger (1979), Kanter (1984), Judson (1991).

### Irodalomjegyzék

Adams, J. – Hayes, J. – Hopson, B. (1976): *Transitions – Understanding and Managing Personal Change* (Martin Robertson, Oxford) – hivatkozta: Carnall, 1986, 1995

Amundson, M. – Borgen, W. (1987): *The Dynamics of Unemployment* (Journal of Counseling and Development, Vol. 66, pp. 180-184) – hivatkozta: Keszi, 2002

Argyris, C. (1999): *Az alkalmazottak felhatalmazása – a császár új ruhája?* (Harvard Businessmanager, magyar kiadás, 1. sz. 39-46. o.)

Bancroft, N. H. (1992): *New Partnerships for Managing Technological Change* (Wiley, New York)

Beckhard, R. (1969): *Organization Development* (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts) – hivatkozta: Bancroft, 1992

Beckhard, R. – Harris, R. T. (1977): *Organizational Transitions: Managing Complex Change* (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts)

Buchanan, D. – Boddy, D. (1992): *The Expertise of the Change Agent* (Prentice Hall, Hemel Hempstead, Hertfordshire)

Carnall, C. A. (1986): *Managing Strategic Change: An Integrated Approach* (Long Range Planning, Vol. 19, No. 6, pp. 105-115)

Carnall, C. A. (1995): *Managing Change in Organizations* (2nd ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead, Hertfordshire)

Conner, D. R. (1993): *Managing at the Speed of Change* (Villard Books, New York)

Dallavalle, C. (1991): *Managing During Organizational Change* (Journal of Management in Engineering, Vol. 7, No. 4, pp. 357-364)

Forrester, R. (2000): *Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea* (Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 3, pp. 67-80)

Gersick, C. J. G. (1991): *Revolutionary Change Theories: a Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm* (Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, pp. 10-36)

Judson, A. S. (1991): *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change* (Basil Blackwell, Cambridge, Massachusetts; Oxford)

Kanter, R. M. (1984): *The Change Masters* (Simon & Schuster, New York; George Allen & Unwin, London)

Keszi R. (2002): *Magatartástudományi szervezeti diagnosztika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata* (Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 4. sz. 16.-35. o.)

Khan, S. (1997): *The Key to Being a Leader Company: Empowerment* (The Journal of Quality and Participation, Vol. 20, No. 1, pp. 44-50)

Kotter, J. P. (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* (Harvard Business Review, March-April, pp. 59-67)

Kotter, J. P. (1996): *Leading Change* (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts)

Kotter, J. P. – Schlesinger, L. A. (1979): *Choosing Strategies for Change* (Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, March-April, pp. 106-114)

Kübler-Ross, E. (1969): *On Death and Dying* (Tavistock Publications, London)

Lippitt, G. (1982): *Organization Renewal* (2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey)

Pataki B. (1999): *Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén* (Műszaki Könyvkiadó, Budapest)

Quinn, R. E. – Spreitzer, G. M. (1999): *The Road to Empowerment – Seven Questions Every Leader Should Consider* (Engineering Management Review, Vol. 27, No. 2, pp. 21-28, reprinted from Organizational Dynamics, Autumn 1997)

Rashford, N. S. – Coghlan, D. (1989): *Phases and Levels of Organisational Change* (Journal of Managerial Psychology, Vol. 4, No. 3, pp. 17-22)

Sanders, S. R. – Eskridge, W. F. (1993): *Managing Implementation of Change* (Journal of Management in Engineering, Vol. 9, No. 4, pp. 365-381)

Tenner, A. R. – DeToro, I. J. (1999): *TQM – Teljeskörű minőségmenedzsment* (2. kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest)

Zaltmann, G. – Duncan, R. (1977): *Strategies for Planned Change* (Wiley, New York)

KOVÁTS Gergely

## ÚJ JELENSÉGEK A VÁLLALATI KÉPZÉSBEN: A VÁLLALATI EGYETEM<sup>1</sup>

A cikk célja a figyelem felhívása egy terjedőben lévő jelenségre, a vállalati egyetemekre. A dolgozatban a szerző röviden bemutatja a vállalati egyetem kialakulásának okait, és példákkal illusztrálja a koncepció négy legfontosabb jellemzőjét: a formális megvalósulást, a stratégiához való erős kapcsolódást, a szervezet integrálását és a tudásmegosztás támogatását.

A környezeti dinamizmus növekedése, a technológia fejlődése, a munkaerő hiánya és az érte folyó verseny, a lapos szervezeti struktúra, a tudás gyors elévülése és a munkavállalókkal/vezetőkkel szemben támasztott igények megváltozása jelentős lökést adott a képzéssel és fejlesztéssel kapcsolatos szervezeti igények növekedésének. E megállapítást számos közvetett és közvetlen folyamat látszik igazolni, így az oktatási piac átrendeződése, a diplomát szerzők nagyszámú és rendszeres visszatérése az egyetemekre, a százezernél is több hallgatóval működő megegyetemek létrejötte, a folyamatos oktatás drámai elüzletiesedése, a piacon végbemenő nagyszámú felvásárlás és összeolvadás, illetve a vállalati költségvetések alakulása<sup>2</sup>.

Az oktatási piac ilyen jelentős mozgása az igények növekedése mellett az új igények megjelenéséből is fakad. Ilyennek tekinthetjük azt a törekvést, hogy a képzés és fejlesztés a szervezeten belül menjen végbe. Ez abból adódik, hogy a megnövekedett képzési szükséglet hagyományos (például tantermi) képzés formájában nagyon sok munkaerőt vonna el az elvégzendő napi feladatoktól. Ez pedig egy lapos, tehát kevesebb munkaerőt foglalkoztató struktúrában lényegesen rontaná a hatékonyságot. Ezért ésszerű az a törekvés, hogy a képzés minél inkább a vállalaton belül, a munkahelyen, adott esetben pedig a munkavégzés közben menjen végbe. Mindennek pedig természetes következménye, hogy egyre kevésbé elfogadható az álta-

lános ismereteket nyújtó képzés, és rendkívüli mértékben felértékelődik a szervezeti szempontból releváns, de egyben személyre szabott tudásátadás.

Az igények ilyesfajta változása kikényszeríti, hogy a szervezeteken belül a képzés és fejlesztés jelentős átalakuláson menjen keresztül. Ez magyarázza, hogy a képzés és fejlesztés egyre kevésbé független rendszer, sokkal inkább a szervezeti folyamatokba szervesen integrálódó funkcióvá lép elő (divatos kifejezéssel élve stratégiai funkció lesz). Ez a szemlélet megköveteli, hogy a képzési és fejlesztési tevékenység előre alkalmazkodjon a várható stratégiához, szemben a reaktív, utólagos alkalmazkodás korábbi hagyományával, amely az egyének fejlesztése révén a már meglévő folyamatok hatékonyságának javítására volt képes. A proaktivitás fontos következménye, hogy a pusztán tudásátadás (tanítás, képzés) képességével szemben felértékelődik az igények helyes felmérésének, beazonosításának és megfogalmazásának képessége. Az újfajta szemléletmód további fontos hatása, hogy az egyén fejlesztéséről a szervezet fejlesztésére helyeződik a hangsúly.

A képzés és fejlesztés új értelmezését az 1. táblázatban foglalom össze:

A megnövekedett képzési igények kielégítésének és az új szemléletmód megvalósításának számos módja van. Az egyik lehetséges megvalósulási forma a vállalati egyetem.

## Új igények a képzés és fejlesztésben

	Hagyományos szemléletmód	Stratégiai szemléletmód
<b>Időtáv</b>	Rövid távú „quick fix”	Hosszú távú stratégiai szemlélet
<b>Alkalmazkodás a környezethez</b>	Reaktív: utólagos alkalmazkodás, a felmerült igényekre reagál	Proaktív vagy preaktív: a várható változásokra előre felkészül, az igények elébe megy
<b>Fókusz</b>	Egyén	Szervezet és egyén
<b>Fő célkitűzés</b>	Operatív hatékonyság: az egyéni képességek javítása révén a meglévő folyamatok hatékonyabbá tétele	Stratégiai szemlélet: egyéni és szervezeti fejlődés közvetlen összekapcsolása révén hozzájárulás a stratégia megvalósításához
<b>A képzés és fejlesztés fő feladata</b>	Ismeretátadás, a szakértők képesek előre megjósolni, hogy milyen ismeretekre lesz szükség	Igények felismerése és beazonosítása, tanulási lehetőséget biztosító környezet megteremtése
<b>Átadott ismeret jellege</b>	Standard, általános ismeretek átadása	Testre szabott, szervezeti szempontból releváns ismeretek átadása
<b>Ismeretátadás módja</b>	Off-the-job módszerek dominanciája, szakaszos, adott időtartamú kurzusok	On-the-job módszerek dominanciája, folyamatos

Baldwin et al., (1997), Bakacsi et al. (2000) és Kocsis-Szabó (2000) felhasználásával

## Mi is az a vállalati egyetem?

A kérdés megválaszolása egyáltalán nem könnyű, és nem is feltétlenül szükséges. Vállalati szemmel nézve ugyanis egyáltalán nem lényeges az a kérdés, hogy mit tekintünk vállalati egyetemnek, csak az, hogy képes-e megoldani a problémákat, és ha igen, akkor hogyan?

Amikor mégis a definiálás kérdését feszegetem (immár kutató nézőpontból), voltaképpen arra keresek választ, hogy mi az a lényegi vonás, amely minden ilyen képződményt összekapcsolhat. Így lehet ugyanis azt megállapítani, hogy mint rendszer (és nem mint konkrét megvalósulás) más alternatívákkal szemben mennyiben alkalmas az új tendenciák, kihívások kezelésére.

A feltett kérdés megválaszolását nehezítik a következő okok:

1. A vállalati egyetem *egyszerre filozófia és szervezeti egység*, és a kettő nem feltétlenül esik egybe: nem minden magát vállalati egyetemnek valló szerveződésköveti az új filozófiát, és nem minden ilyen filozófiát követő szervezeti egység nevezi magát vállalati egyetemnek (Blass, 2001; Rademakers-de Wit, 2002b). A továbbiakban elsősorban azokról a szervezeti egységekről beszélek, amelyek magukévá teszik az újfajta képzési-fejlesztési szemléletmódot, függetlenül attól, hogy minek vallják magukat.
2. A vállalati egyetemek *megvalósulásának változatosága*. Ez egyrészt visszavezethető arra, hogy „a folyamatos oktatás ritkán stabil rendszer” (Jarvist, 1996-ot idézi Cervero, 2001, p. 19.), márpedig a folyamatosság kulcseleme a képzés és fejlesztés stratégiai szemléletmódjának, másrészt pedig arra, hogy az egyetemek egyedi, a szervezet sajátosságaihoz illeszkedő problémákra nyújtanak egyedi választ.

3. A vállalati egyetemek *meglehetősen fiatalok*, így tudományos igényű vizsgálatuk még gyerekcipőben jár<sup>3</sup>.
4. A tradicionális egyetemekkel ellentétben *nem nyilvános keretek között működnek*, ezért – PR szempontok miatt – a vállalati egyetemek kudarcairól kevesebb tudást szerzünk, mint a sikertörtétekről, pedig lényeglátó összehasonlító kutatások az előbbiből lennének inkább megvalósíthatóak. Nincsenek olyan átfogó kutatások, melyek a vállalati egyetemek hasonlóságait és különbözőségeit vizsgálnák az eltérő működési környezet figyelembevételével, s a jelenlegi irodalom jobbára csak a best practice-ek ismertetésére szorítkozik. (Rademakers-de Wit, 2002b)

Mindennek eredményeképpen – néhány jellemzőt kivéve – mindenki mást tekint vállalati egyetemnek.

## A vállalati egyetem néhány meghatározása:

1. „...a vállalati egyetem olyan mechanizmus, amelynek – mintegy változásvezetőnek – révén a szervezetek megkísérlik a tanulást a mindennapi tevékenység részévé tenni azért, hogy tanuló szervezetté válhassanak.” (Blass, 2001, p. 158.)
2. „A vállalati egyetem olyan centralizált szervezeten belüli képzési és fejlesztési létesítmény, amely a rövid élettartamú tudáshoz kapcsolódik, és amelyik a képzési és fejlesztési tevékenységet az üzleti stratégiához illeszti.” (Meister, 1998, p. 38.)

3. „...a vállalati egyetem olyan menedzsment intervenció, amelyik a vállalatot vagy szervezetet az üzleti fejlődés olyan jelentős és fenntartható fázisába juttatja, amelyet az nem érhetne el a meglévő vezetési és tanulási magatartás stílusából fakadó lehetőségek révén.” (Dealtry, 2001, p. 255.)
4. „A vállalati egyetem a tudásmenedzsment, a teljesítményjavítás és az emberi és szervezeti fejlesztés metaforája és stratégiai funkciója. A vállalati egyetem lényegében egy olyan tanuló laboratórium, amely a szervezeti tanulás hajtóereje, miközben integrálja az egyéneket, teameket és a szervezetet.” (DPT Consulting Group, 2001)
5. „A vállalati egyetem olyan tudásmenedzsment szervezeti egységként definiálható, amelyik a tudástranszfer, a tudáscsere és a tudáslétrehozás által a stratégiával összekapcsolt tanulásra összpontosít.” (Rademakers-de Wit, 2002a, p.2.)
6. „A vállalati egyetem egy központilag irányított tanuló intézmény, amelyet egy vállalat irányít.” (Domsch-Andresen, 2001, p. 588.)
7. „Olyan funkció vagy szervezeti egység, amelyik stratégiai módon irányul az emberek mint egyének, mint teljesítménnyel rendelkező csoportok, és végső soron az egész szervezet integrálása felé olyan eszközök révén, mint például a szállítókkal való összekapcsolódás, a nagy ívű kutatások vezetése, a tartalomátvitel segítése, valamint a kiváló vezetői teamek kialakítására való törekvés.” (Wheeler, 1998)

Ahelyett, hogy újabb definíciót alkottam volna tovább növelve a zűrzavart, azt vizsgáltam meg, hogy az egyes meghatározásokban melyek voltak a közös vonások. Ezekből négyet tartottam érdemesnek a kiemelésre:

1. A vállalati egyetem a szervezeten belül többnyire formálisan, szervezeti egységként valósul meg.
2. A vállalati egyetem működése erősen kötődik a stratégiához.
3. Elősegíti az egyének, teamek és szervezetek integrálását, ezáltal az egyéni és szervezeti fejlődés összekapcsolását.
4. Támogatja a vállalat tanuló szervezetté válását, a tudáscserét, a tudáslétrehozást, a tudásátadást és a hozzáférés javulását.

Az első közös vonás az egyetem megvalósulási formájára, a másik három pedig a működési módjára vonatkozik. A következőkben a fenti négy pontot fogom részletesen kibontani.

#### A vállalati egyetem megvalósulási formái

A vállalati egyetem a szervezeten belül többnyire formálisan, szervezeti egységként valósul meg, bár

vannak szerzők, akik a vállalati egyetem „szellemének” érvényre jutását is elégnak tartják (erre utalnak a „mechanizmus”, „intervenció” stb. kifejezések). Ez összhangban áll azzal a „tartalom és forma” kettősséggel, amit korábban vázoltam<sup>4</sup>.

A definíciók nem képesek átfogni a megvalósulás sokszínűségét, ezért Blass – bár maga is ad definíciót – azt javasolja, hogy a vállalati egyetemeket mint dimenziók (kontinuumok) összességét értelmezzük. (Blass, 2001; Domsch – Andresen, 2001) A konkrét megvalósulások minden dimenzióban egy-egy értékkel jól jellemezhetőek, a leírás részletessége csak a szempontok számától függ: ekképpen válik lehetségessé, hogy egy pusztán vezetőképző programmal bíró cég, egy számítógépes távoktatási rendszert használó multi és az alkalmazottak összessége mellett még a szállítókra és eladókra is kiterjedő oktatási rendszer is vállalati egyetemenként legyen értelmezhető. Én jelentős dimenzióknak tekintem magát a létezési formát, az integráltságot, az önállóságot és a célközönséget. (Blass, 2001, p.158. és Domsch – Andresen, 2001, p.588 alapján)

*Létezési forma* – kampus klónoktól<sup>5</sup> a virtuális létig: a vállalati egyetemek szervezett keretek között működnek, így saját költségvetéssel, programmal, célkitűzésekkel rendelkeznek, bár létezési formájuk a valódi épületektől<sup>6</sup> a virtuális létig igen változatos. Ma a két forma közeledésének lehetünk tanúi, a virtuális egyetemek is egyre inkább törekednek valódi bázis kialakítására, míg az eredetileg kőépületként induló egyetemek „virtualizálódása” már-már természetes folyamat. A létezési forma nagymértékben befolyásolja a tudásátadás módját, rugalmasságát és lehetőségeit. Mindkét esetben fennáll azonban az önálló infrastruktúra, éppen ezért – véleményem szerint – nem tartoznak a vállalati egyetemek közé pusztán „filozófiák”: nem elég, ha a vállalati egyetem csak a kultúrának vagy a teljesítményértékelésnek a része (például a tanító vállalat koncepció), ennek a „struktúrában” is látszódnia kell.

*Integráltság* – integráltságon a vállalati egyetemek tevékenységei és más szervezeti folyamatok közötti kapcsolat erősségét értem. A vállalati egyetem átfedésben lehet más részrendszerekkel, például a tudásmenedzsment eszközökkel (lásd később), ugyanakkor jelenleg egyáltalán nem tisztázott, hogy hogyan is különíthető el a vállalati egyetem más munkahelyi tanulási módoktól vagy tudásmenedzsment rendszerektől. (Rademakers – de Wit, 2002b; Blass, 2001)

*Önállóság* – az együttműködés foka: míg az integráltság a vállalati egyetem szervezeten belüli helyzetére vonatkozik, addig az önállóság a szervezeten kívüli kapcsolódásokat jelenti. Ennek megfelelően a képzési és

fejlesztési folyamat maradhat teljes egészében a szervezetben belül, de egyik-másik részfolyamata akár más szervezetekkel (például egyetemekkel) együttműködve is megvalósulhat. A vállalati egyetemek között ritka az, amelyik szinte mindent maga végez, olyanra ellenben könnyebb példát találni, amelyik a tényleges képzésnek csak a töredékét végzi el (ilyen például a Sun University). A leggyakoribb a kettő valamilyen kevert változata, amikor a képzések egy részét a szervezeti tagok a vállalati egyetem keretén belül maguk végzik, míg a képzés más elemeit kívülről veszik meg.

*Célközönség* – a felső vezetéstől a családokig: fontos megkülönböztető tényező lehet a célközönség nagysága, azaz kinek is nyújt képzést a vállalati egyetem. Ez lehet egy jól meghatározott kör (például a felső vezetés), egy nagyobb közösség (az összes vállalati alkalmazott), sőt akár az értékteremtő folyamat teljes egésze is (beszállítók, eladók). Bár vezetőképző vagy tehetségképző programja a legtöbb jelentős cégnek van, a vállalati alkalmazottak széles körére kiterjedő képzési programok nem túl gyakoriak. Ez annak köszönhető, hogy a szervezet teljesítményére a vezetők nagy hatást gyakorolnak, ezért az ő személyük és képzésük kiemelten fontos. Ennek ellenére a vállalati egyetemek egy része a dolgozók családtagjai számára is nyújt programokat, másik részük pedig a szervezettől teljesen független személyek képzését is vállalja.

### Egy példa a vállalati egyetemre: a Disney University

A Disney University magát az USA egyik első vállalati egyetemének tartja. Létrehozásában Walt Disney-nek az a vágya játszott fontos szerepet, hogy megossza dolgozóival a kiszolgálásról vallott filozófiáját, és megértesse velük, hogy ők milyen szerepet játszanak a Disney termékében: a vásárlói elégedettségben.

A képzés kezdetben orientációs programként indult. „Ha a dolgokat minőséggel építed fel és a dolgokat minőséggel tartod fenn, ha az embereket minőségi módon kezeled, akkor büszkének lesznek arra, amit csinálnak. Ha pedig az alkalmazottak (cast-members) büszkének arra, amit csinálnak, akkor jó teljesítményt fognak nyújtani – a vendég minőségi kiszolgálását” – mondja Valerie Oberle, az egyetem korábbi vezetője. Az egyetem filozófiája azóta is változatlan. A Disney-öntudat építése már az első napon megkezdődik. Az új jelentkezők az első két napot a Disney Hagyományokkal való megismerkedéssel töltik, amelynek során a cég történelméről, filozófiájáról és a minőségi kiszolgálás koncepciójáról tanulnak. Az orientáció mellett minden kezdő alkalmazott képességfejlesztésen, kommunikációs és motivációs tréningben vesz részt.

A tréningek nagy részét a dolgozók munkahelyén HR menedzserek tartják egy központi tréningsszervezet támogatásával, amelyik a minőségi kontrollt is ellátja. Néhány komputer és műszaki tréninget azonban kiszerveznek. Az egyetem keretében jöttek létre az ún. SWAT csapatok is, amelyek tagjait előzetesen sokoldalúan felkészítik, s később helyszínről helyszínre járva hosszabb-rövidebb időre bekapcsolódnak a munkába (például az éttermek vezetésébe), mert az ismeretek átadása ilyen módon sokkal hatékonyabb. A Disney nagy hangsúlyt fektet a vezetők fejlesztésére is, amelynek keretében tréningprogramok, 360-fokos értékelések, mentorálási lehetőségek szerepelnek.

A Disney University 1996-tól három éven keresztül évi 20 000 új alkalmazott felvételét és képzését akarja megvalósítani. Ugyanakkor teljesen szabaddá teszi a kurszaira való jelentkezést bárki, bármely cég számára, profitorientált tevékenységgé téve a Disney-varázslat titkának tanítását. (Densford, 1996 alapján)

Felmerülhet kérdésként, hogy a képzés és fejlesztés új kihívásainak szervezeten belüli megoldása vajon csak a vállalati egyetem formájában képzelhető-e el. Természetesen nem, amit az is jelez, hogy a vállalati egyetemek mellett a cégeken belül többnyire más képzést és fejlesztést biztosító szervezeti egységek is fennmaradnak (lásd például Densford, 1999). Ugyanakkor úgy vélem, hogy amennyiben a vállalati egyetemet mint a fenti szempontok együttesét tekintjük, akkor nehéz olyan képzési-fejlesztési programokat találni, amelyek ne lennének megoldhatóak a vállalati egyetem keretében. Ez egyfelől nagy rugalmasságot biztosít a koncepciónak, másrészt ahhoz vezet, hogy a vállalati egyetemeket nagyon nehéz elhatárolni más munkahelyi tanulást támogató eljárásoktól vagy tudásmenedzsment rendszerektől. Éppen ezért elsősorban nem a képzés formája (hogyanja) a megkülönböztető vonás – ebből a szempontból gyakorlatilag a „formális” jelző a lényeg –, hanem a tartalom (mit) és a mögöttes okok (miért), amit a definíciókban talált másik három közös vonás jellemez: a stratégiához való kötődés, a tanulás és tudásmegosztás támogatása, illetve az egyén és szervezet integrálása.

A három szerep egymástól gyakorlatilag nem választható el, aminek oka, hogy ugyanazt a jelenséget – a vállalati egyetemet – olyan nézőpontokból vesszük szemügyre, amelyek maguk is összefüggnek. Ezért az egyes szerepek nem is igen tárgyalhatóak külön-külön, most mégis erre teszek kísérletet tudva azt, hogy így vélhetően lemondok néhány kapcsolódási pont megvilágításáról. Ugyanakkor bízom abban, hogy a strukturálás jobban fogja majd segíteni a vállalati egyetem koncepciójának megértését.

## A vállalati egyetem és a vállalati stratégia kapcsolata

A vállalati egyetem második fontos jellemzője a vállalati stratégiával való kapcsolata, amely egyrészt a stratégia megvalósításához, másrészt annak kialakításához való hozzájárulást takarja. Ez a gyakorlatban a vállalati stratégia és a vállalati egyetemen megvalósuló tevékenységek összekapcsolása révén valósulhat meg. A vállalati egyetem így a tanulás olyan önálló infrastruktúrája, amely a vállalati alapfolyamatoktól elkülönül.

### Fejlődési modellek csoportosítása

A stratégia-egyetem kapcsolat mibenléte leginkább az egyetem által végzett tevékenységekben ragadható meg. Az egyetemek tevékenységének megváltozása, azok körének bővülése jól leírható az ún. fejlődési modellek segítségével. Az elmúlt években számos modell látott napvilágot (lásd az összefoglaló táblázatot), melyekben a szerzők eltérő kategóriákat használtak az egyes állapotok megjelölésére (ezeket nemsokára részletezem). Ami közös a modellekben – s ettől fejlődési modellek –, hogy az egyes szintek egymásra épülnek, egymásból következnek<sup>7</sup>.

A vizsgálódási szempontok alapján legalább két nagy csoportot lehet megkülönböztetni. A modellek egy részének a középpontjában – én funkció szerinti modelleknek neveztem el őket – a vállalati egyetem szerepei (például az egyetem mint tudásgerinchálózat) és ezek stratégiához való kötődése áll. (Rademakers-Huizinga, 2000; Rademakers-de Wit, 2002b) A vállalati egyetem által végzett tevékenységek a vállalati egyetem szerepéből következnek.

A modellek másik része (nevezzük tevékenység-alapú megközelítésnek) a vállalati egyetemek tevékenységét közvetlenül a szervezeti célkitűzésekkel vagy a működési környezettel köti össze. A vállalati egyetemek kétféle módon jellemezhetőek: vagy közvetlenül a végzett tevékenységükkel. (Fresina, 1997; Andresen-Irmer, 1999; Wheeler, 1998), vagy pedig a szervezet működési környezetével, ami elsősorban annak dinamizmusát takarja (Baldwin et al., 1997; Domsch-Andresen, 2001) Az utóbbi esetben a vállalati egyetem tevékenysége a működési környezetből csak közvetve vezethető le. A szerzők által különböző módokon elnevezett tevékenységek (amelyeket tanulási stratégiáknak vagy stratégiai orientációknak neveznek) általában nagyon hasonló tartalmakat fednek le. A tevékenységek konzisztens módon való összerendezését tanulási stratégiáknak (vagy stratégiai orientációknak) nevezik. Az elnevezés a vállalati egyetem szervezeti ta-

nulásban betöltött szerepére utal, azaz arra, hogy a vállalati egyetem a szervezet egyik tanulási infrastruktúrája. A továbbiakban a két elnevezést (stratégiai orientáció és tanulási stratégia) szinonimaként használok.

A funkció szerinti és a tevékenység-alapú megközelítés nagyon hasonló: az első a vállalati egyetem szerepét, feladatát köti össze a stratégiával, és ebből lehet következtetni a lehetséges magatartásokra, a második a vállalati stratégiából (vagy a vállalat működési környezetéből) vezeti le a szükséges tevékenységeket, és ezzel jellemzi a vállalati egyetemeket. A két modell típusban egyrészt a tevékenységek alapján lehet kapcsolatot találni (ez magyarázza, hogy együtt is bemutathatóak), másrészt a meghatározó környezeti jellemzők révén, mert a modellek fejlődési állomásai mögött implicit módon mindig a működési környezet turbulenciája áll. A 2. táblázatban rendszerezem az egyes fejlődési állomásokat, majd röviden áttekintem a lehetséges tevékenységek tartalmát. (Az értelmezések során nagyban támaszkodtam Domsch és Andresen (2001) cikkére)

### A vállalati egyetem tevékenységei

#### Alapszintű szakképzés<sup>8</sup>

Az alapszintű szakképzés (basic vocational training) lényegében szintrehozó és szintentartó kurzusokat tartalmaz, amelyeknek csak közvetett kötődése van a vállalati stratégiához (írás, olvasás, nyelvismeret). Az ilyen programok átfogó ismereteket közvetítenek, amelyek azonban nélkülözhetetlenek a munka megfelelő színvonalú elvégzéséhez, ezért az ilyen képzéshez számos esetben jól felfogott üzleti érdek is fűződik. Ugyanakkor a tudás vállalati relevanciája alacsony, ezért a szervezetek az ilyen kurzusokat többnyire kiszervezik. Ebből fakad, hogy ez az orientáció a vállalati egyetemek kizárólagos stratégiájaként ritkán azonosítható, önálló tanulási stratégiaként való számontartása is megkérdőjelezhető. A rendszeres alapszintű szakképzés olyan vállalatokra jellemző, amelyek egyfelől fontosnak tartják a munkavállalóik jelentős hányadának képzését, másfelől pedig gyakran kénytelenek szembesülni a munkavállalóik eltérő kulturális hátterével (például multinacionális cégek). A programok célközönsége a szervezet egésze.

#### Kompetencia alapú orientáció

A kompetencia alapú orientáció (competency based focus) gyakorlatilag minden vállalati egyetemen létezik, mert célja az egységes és konzisztens vállalati megközelítések, valamint a szervezeti alapképességek és a kiváló működés alapjául szolgáló gyakorlatok közvetítése, megerősítése (ezért nevezi Fresina (1997)

A vállalati egyetem fejlődési modelljeinek összefoglaló táblázata

Értelmezés	Szerző	Fejlődési Modell Szintjei					
Funkció szerinti	Rademakers-Huizinga (2000), Rademakers-de Wit (2002b)	Operatív (Fejlesztett Tréning Osztály/Funkció)		Taktikai (Tudás-Gerinchálózat)		Stratégiai (Tudásgyár, Kutatás)	
Tevékenységalapú értelmezés	Baldwin et al., (1997)	Munkavállalói Fejlesztés (Employee Development)		Belső üzleti igények (Imminent Business Needs)		Ismeretlen üzleti lehetőségek (Unknown Business Development)	
	Fresina (1997)	Megerősítő (Reinforce and Perpetuate)		Változásvezető (Manage Change)		Kezdeményező és alakító (Drive and Shape)	
	Wheeler (1998)	Kompetencia alapú, karrierfejlesztési fókusz (Competency-Based, Career Development Focus)	Vezetőfejlesztő orientáció (Leadership Development-Driven)	Változás-menedzsment fókusz (Change-Management Focused)	Üzleti kezdeményezés vezérelt (Initiative-Driven)	Üzleti fejlődés vezérelt (Business Development Driven)	Vásárló-beszállító kapcsolat menedzsment orientáció (Customer/Supplier Relationship Management Orientation)
	Andresen-Irmer (1999)	Kompetencia alapú, karrierfejlesztési fókusz (Competency-Based, Career Development Focus)		Változás-menedzsment fókusz (Change-Management Focused)		Üzleti fejlődés vezérelt (Business Development Driven)	Vásárló-beszállító kapcsolat menedzsment orientáció (Customer/Supplier Relationship Management Orientation)
	Domsch-Andresen (2001)	Alapszintű szakképzés (Basic Vocational Training)	Kompetencia alapú orientáció (Competency Based Focus)	Üzleti kezdeményezés vezérelt (Business Initiative Driven)		Üzleti fejlődés vezérelt (Business Development Driven)	Üzlet-környezet kapcsolat (Business Environment Relationship)

ezt a modellt megerősítő modellnek). Ezek a gyakorlatok a múltbeli tapasztalatok alapján azonosíthatóak be. Az orientáció a stratégiához csak közvetve és reaktívan kötődik. (Rademakers-Huizinga, 2000)

A csúcstechnológiát gyártó Motorola egyik üzemében egy kérdőív kitöltése során az alkalmazottak 60%-ának problémája volt olyan egyszerű matematikai kifejezésekkel, mint tört és százalék. Így pedig lehetetlenség olyan matematikai-statisztikai eljárásokon alapuló, minőség iránt elkötelezett kultúra létrehozása, mint amilyen a Six Sigma eljárás. Mint később kiderült, a probléma abból adódott, hogy néhányan nem tudtak megfelelően olvasni, mások bevándorlóként az angolt csak mint második nyelvet használták, és ezért nem értették a kérdőíveket. A Motorola University ezért a környező iskolákkal együttműködve lehetőséget teremtett a hiányosságok pótlására.

Forrás: Wiggenhorn (1990) p.77. alapján

Az ilyen stratégiát követő vállalati egyetem egyfajta fejlesztett tréning funkciót tölt be a szervezet életében. Szemléletmódja így a hagyományos képzéshez és fejlesztéshez áll közelebb (Rademakers-Huizinga, 2000). A hangsúly a munkavállalók fejlesztésén van, a tanulás ezért jellemző módon egyéni szinten tör-

ténik (Domsch-Andresen, 2001), amelyet a kompetenciákban való fejlődéssel mérnek. Ennek következménye az, hogy külső, a szervezettől független résztvevők képzését a vállalati egyetem csak eddig a szintig képes biztosítani. Ahol a tanulás már inkább szervezeti szinten következik be, ott az elsajátított ismereteknek jobbra csak a szervezetben van relevanciája. A fejlesztés fókusza a már meglévő üzleti folyamatokban való hatékonyabb közreműködés. (Baldwin et al., 1997)

A tudástranzfer középpontjában a munka vagy a szervezet szempontjából kulcsfontosságú képességek állnak, és többnyire olyan kurzusok révén zajlik, amelyek a vállalattól függetlenül is létező ismereteket közvetítenek. Ezek alkalmazhatósága azonban a képzések szervezetre szabásával és vállalati környezetbe ültetésével ugrásszerűen megnő (helyzetgyakorlatok, esettanulmányok, tapasztalati tanulás erősítése stb.). Ilyenek tekinthetünk számos funkcionális kurzust (például pénzügy), de olyan kurzusokat is, mint például a „Disney Hospitality Management Course”. A kurzusok tartalma nagymértékben függ attól, hogy a cég mennyire globális piacon működik. (Domsch-Andresen, 2001) A kurrikulum részei lehetnek olyan stratégiai fontosságú kurzusok is, amelyek közvetítésére hitelesen csak ma-

ga a vállalat képes, mert az adott ismeret hozzá szervezeten, elválaszthatatlanul kapcsolódik. Például egy a vállalati értékekről vagy vállalati történelemről szóló kurzust ilyennek tekinthetünk.

Az orientáció egyfelől képes a decentralizált képzési tevékenységek összefogásából, központosításából származó (költség)előnyök realizálására: ezzel a szerepfelfogással többnyire tető (roof) vagy ernyő (umbrella) néven találkozhatunk az irodalomban. Emellett az ilyen vállalati egyetemek a folyamatjavítások (process improvement) innovációinak hordozói és közvetítői is lehetnek. Az ismeretek továbbításán túl az egyetem hozzájárul a munkaerő megtartásához is (erre utal a karrierfejlesztési fókusz elnevezés is).

A Motorolánál négy ún. funkcionális kurrikulum volt 1990-ben – gépészet (engineering), gyártás (manufacturing), értékesítés (sales) és marketing –, amelyek mindegyike három részből állt: kapcsolati képességek, technikai képességek és üzleti képességek. A kapcsolati képességekbe olyan ismeretek tartoztak, mint például vevői elégedettség, hatékony meetingek, hatékony gyártásfelügyelés, tárgyalás vagy hatékony prezentációk. A technikai képességek és üzleti képességek közé matematikai, elektronikai ismeretek, számvitel, számítógép-használat (computer operations) és statisztikai folyamatirányítás tartozott. Forrás: Wiggenhorn (1990) p. 80. alapján

A kompetencia alapú orientáció egy variációjának lehet tekinteni a kitüntetett ügyfélkörrel működő vezetőfejlesztő orientációt (leadership development-driven), amely a hatékony vezetéshez és mások fejlesztéséhez szükséges kompetenciák közvetítését jelenti. Vannak szerzők (Stumpf, 1998), akik a vállalati egyetem feladatát kizárólag ebben látják. Ez a vezetőfejlesztő orientáció tükröződik a *tanító vállalat* koncepcióban is: „A tanító vállalatok osztoznak abban a célban a tanuló vállalatokkal, hogy mindenki folyamatosan új ismereteket és képességeket szerezzen. De ehhez hozzátesznek egy sokkal fontosabb célt is, azt, hogy mindenki adja át a tudását másnak. A tanító szervezetekben a vezetők erre úgy tekintenek, mint a tanítáért való felelősségre.” (Tichy-Cohen, 1998, p. 26.)

Rademakers és Huizinga azokat a vállalati egyetemeket, amelyek a meglévő üzleti gyakorlatok hatékonyságára összpontosítanak – tehát alapvetően alapszintű szakképzést vagy kompetencia alapú orientációt követnek – *operatív vállalati egyetemeknek* nevezi. (Rademakers-Huizinga, 2000)

#### *Üzleti kezdeményezés vezérelt stratégiai orientáció*

Az üzleti kezdeményezés vezérelt stratégiai orientáció (business initiative driven) lényege, hogy olyan

problémák megoldására készíti fel a szervezeti tagokat, melyek kezelésére nincsen algoritmus, nincsen ismert megoldás. Ilyen helyzetek jelentős környezeti turbulencia esetén fordulnak elő. Ez a tanulási stratégia támogatja a kevésbé definiált szervezeti irányváltásokat, csakúgy mint az egyedi, a szervezet egészét érintő projektek, kezdeményezések megvalósítását (például ilyennek tekinthető a Motorola minőségjavító kezdeményezése, amely az önálló minőségbiztosítási struktúra helyett azt tűzte ki célul, hogy a minőség mindenki felelőssége legyen, azaz minden folyamat szerves részét alkossa). Bár egyes szerzők e kettőt elkülönítik, és megkülönböztetnek üzleti kezdeményezés vezérelt és változásmenedzsment fókuszú (change management focused) stratégiákat, én úgy érzem, hogy a kettő olyan szorosan kapcsolódik össze, hogy az elkülönítés inkább csak elméletileg lehetséges. A tanulási stratégia az érintettek ellenállásának csökkentésén túl a szükséges ismeretek biztosításával járulhat hozzá a kezdeményezések és a változások megvalósulásához. Az új ismereteket a várható változások alapján közvetíti az egyetem, ezért maga a tanulási stratégia preaktív<sup>9</sup> tekinthető. A vállalati stratégiához való kötődése azonban közvetlen. (Például a fejlesztendő képzési területeket, vagy az új ismereteket már a stratégiából vezetik le [Rademakers-Huizinga, 2000]). A proaktivitás hiánya abban érhető tetten, hogy az üzleti kezdeményezés vezérelt tanulási stratégia fókuszában elsősorban a vevő által definiált igények jobb megértése, feltárása és kielégítése áll, és ezért bár a vállalati egyetem alkalmas a meglévő üzleti folyamatok rendszeres megújítására, nem foglalkozik a még ismeretlen igények kutatásával. (Baldwin et al., 1997)

E tanulási stratégia keretében a tanulás elsősorban szervezeti szinten megy végbe (például a működési rutinok megváltozásával), és az egyéni tanulás csak ennek kapcsán következik be (bár az sokszor az eredmények megvalósulásának előfeltétele). Az ismeretek közvetítésére részben olyan kurzusok alkalmasak, amelyek célja a stratégia megvalósításához szükséges új ismeretek közvetítése. (Byham, 1997) Teret kapnak továbbá olyan, az akciótanulásra alkalmas projektek is, amelyekben a tanulás és a munka – a kurzusokkal ellentétben – gyakorlatilag egybeesik. A tanulásnak pedig üzletileg is érzékelhető (mérhető) eredménye van. Az ilyen projektek kivitelezésében a szakértők helyett/mellett mentorálásra alkalmas személyek tudnak jelentős segítséget nyújtani.

Rademakers és Huizinga azokat a vállalati egyetemeket, amelyek a meglévő üzleti igények jobb és hatékonyabb kielégítésére szolgálnak (azaz javítják a szervezet és az igények közötti illeszkedést) *taktikai vál-*

latati egyetemeknek nevezi. (Rademakers-Huizinga, 2000) A taktikai vállalati egyetem jellemző módon üzleti kezdeményezés vezérelt vagy változásmenedzsment fókuszú stratégiát követnek.

Az évente 12 millió mobiltelefon gyártó Siemens meglepve ismerte fel, hogy a mobiltelefonok cégen belüli rossz használati szokásai, a régi felszerelések és a több szolgáltatóval való kapcsolat évente több mint négymilliárd dollárjába kerül. A probléma megoldására tanácsadók helyett a Siemens University nyújtott segítséget: a különböző divíziókból érkező elemzők és mérnökök esettanulmányként tárták fel a problémát és javasoltak rá megoldást. A nem hatékony helyzet felszámolásán túl a kísérletnek számos további kedvező hatása is volt: erősítette a határokon túlnyúló kommunikációt és kooperációt, javította a résztvevők analízis és meggyőző képességét. (Ez utóbbira a megoldások érvényesítéséhez volt szükség.)

Forrás: Big Training Challenge (2000) idézi a The Trend Letter 2000. évi július 6-ai számát

### Üzleti fejlesztés vezérelte stratégiai orientáció

Az üzleti fejlesztés vezérelte stratégiai orientáció (business development driven) a nagyon nagy környezeti turbulencia esetén jellemző, amikor az üzleti stratégiák élettartama egyre rövidebb, és egyre gyakrabban kell az új feltételekhez igazítani. Nagy turbulencia esetén a környezet megértését segítő strukturáló eszközök egyre kevésbé vezetnek pontos eredményre. Az orientáció ezért a rosszul definiált, nem strukturált, és ebből fakadóan a még feltáratlan lehetőségek felderítésére irányul az éppen meglévő működési határok és módok megkérdőjelezésével, a jövőre irányuló új modellek, víziók megalkotásával (gyakorlatilag szervezeti kétértelmű tanulás zajlik intézményesített módon), amellyel egyben új tudás is létrejön. (Rademakers-Huizinga, 2000; Domsch-Andresen, 2001) Így az egyetem közreműködik a még feltáratlan üzleti lehetőségek felkutatásában, s hosszú távon az üzleti környezet átstrukturálásában is. (Baldwin et al., 1997) Mivel a tanulás jelentősen befolyásolja a közös mentális modelleket, a szervezeti víziókat és kognitív térképeket, ezért a tanulás itt is elsősorban szervezeti szinten történik.

Bár a kutatások egy része a szervezeten belül máshol is megvalósítható lenne, azonban egyrészt a tanulás és kutatás feltételeit a vállalati egyetem sokkal inkább képes megteremteni, mint bármelyik más szervezeti egység (Fresina, 1997), másrészt a szinergiahatások révén az előnyök ilyenformán jobban realizálhatóak (elsősorban azokban az esetekben, amikor a kutatásnak közvetlen következménye van a jövőbeli lépésekre. (Wheeler, 1998)

### Üzlet-környezet kapcsolat fókuszú stratégiai orientáció

Végül az üzlet-környezet kapcsolat (business environment relationship) fókuszú stratégiai orientáció (vagy más néven a vevő/beszállító kapcsolatmenedzsment orientáció) a rendkívül kiszámíthatatlan környezetben jellemző tanulási stratégia. A turbulencia kezelésére a szervezet önállóan már nem képes, csak más szervezetekkel (például beszállítókkal, viszonteladókkal, egyetemekkel, más társadalmi és szociális intézményekkel) való hosszú távú kapcsolatok révén. Az ilyen módon létrejövő hálózatokban intenzív tudásáramlás és a partnerekkel együtt végbemenő közös tanulás zajlik, ezért itt gyakorlatilag a tanulás hálózatosodásának, tanuló hálózatoknak lehetünk tanúi. (Kocsis-Szabó, 2000) A tanulásra a partnerek azonnali visszacsatolása és az együttműködésről, környezetről szóló strukturált dialógusok alkalmasak.

„A Motorola University egy oktatási programnak álcázott piacelemző programmal kulcsszerepet játszott a vállalatnak abban a törekvésében, hogy újrafogalmazzák a Dél-Amerikáról alkotott nézeteket. A hathónapos időszak alatt a harminc felső vezetőből álló csapat tagjai egy-egy hetet töltöttek Mexikóvárosban, Sao Paulóban, Santiagóban és Buenos Airesben. A menedzserek minden egyes piacon beszélgettek helyi és regionális ügyfelekkel, szállítókkal és alkalmazottakkal, vitákat tartottak üzletemberekkel, bankárokkal és kormányzati tisztviselőkkel. Amennyire csak lehetséges volt, belemerültek a helyi kultúrába. A program eredménye annak sokkal széles körűbb megértése volt, hogy mi is teszi egyedivé ezeket a piacokat. Ez a megértés vezetett a dél-amerikai stratégia újragondolásához. Ahogy az egyik menedzser kifejtette: (Olyan sikeres üzletemberekkel találkoztunk, akik felülkerekedtek a hiperinfláción, az instabil politikai rezsimen, a fekete piacon és a korrupción – nyilvánvalóan nagyon okos emberek, akiktől rengeteget tanultunk.)”

Forrás: Baldwin et al., 1997, p. 51-52.

Rademakers és Huizinga azokat a vállalati egyetemet, amelyek kutatások révén az üzleti igények beazonosítására, és ezáltal versenyelőnyök szerzésére törekednek – és ilyen módon üzleti fejlesztés vezérelte vagy üzlet-környezet kapcsolat orientációjú tanulási stratégiát követnek – stratégiai vállalati egyetemeknek nevezi.

### A vállalati egyetem mint az egyén és szervezet integrációjának eszköze

A vállalati egyetem harmadik fontos jellemzője (a formai sokszínűség és a stratégiával való kapcsolat

„A GE egy robosztus szervezettefejlesztési stratégiát vezetett be, amelyet problémamegoldó tréningnek (work-outnak) neveztek el. 1988 óta lényegében a társaság valamennyi dolgozóját bevonták már. Olyan csoportokat hoznak létre, amelynek tagjai azelőtt sohasem dolgoztak együtt. A csoportokban a fogyasztók és beszállító cégek is képviseltetik magukat. Az együttműködő csoport tagjai háromnapos intenzív képzésben részesülnek, ahol a problémamegoldást gyakorolják. Egyszerre 50 ember vesz részt a gyakorlatokon. (Jack Welch, a GE elnöke megjegyezte, hogy a problémamegoldó tréning nem való a bántortalanoknak. A szervezeti kultúra bizonyos változtatásaira még a work out megkezdése előtt szükség van.)”

(A példa egyben arra is rámutat, hogy a tanulási stratégiák egymásra épülnek.)

Forrás: Kocsis-Szabó, 2000, p. 118. idézi Dilworth (1996)-ot, saját kiemelés.

mellett) az integrációban betöltött szerepe. Az integráció az a folyamat, amelynek során az egyén céljai és magatartása összhangba kerül a szervezeti célokkal. Egyfajta konformitásról van szó. Az integráció a globális és lokális válaszképesség közti összhang megeremtése során válik fontossá. A globális alkalmazkodást elősegítő egységesítés és standardizálás miatt a szervezet működési egységei szem elől tévesztik a helyi lehetőségeket, azaz nem képesek a lokális alkalmazkodásra. Míg a helyi válaszképesség decentralizált struktúrát feltételez, továbbra is kérdéses, hogy az önállósággal felruházott működési egységek hogyan hozhatóak összhangba az önállóság jelentős csorbítása nélkül. Vagy még inkább mikroszintre lépve: hogyan valósítható meg az egyének és a szervezet integrációja?

A válasz a kontrollban rejlik, mert ez az a mechanizmus, amelyik az egyéni célokat és magatartásformákat a szervezeti célokkal hozza összhangba. Amennyiben az összhang az egyén és szervezet között megbomlik, úgy a kontroll mechanizmusok visszacsatolása biztosítja a „helyes” irányba való visszatérést. Az egyes kontroll mechanizmusok közül a klánkontroll alkalmas leginkább a szervezet és egyén közötti integráció megeremtésére. (A piaci és a bürokratikus kontroll részletes leírását lásd Dobák et al., 1999, p. 159.)

A klánkontroll (vagy másképpen kulturális kontroll) olyan mechanizmus, amely a normák, szokások és értékek internalizálása<sup>10</sup> révén biztosítja azt, hogy a szervezet tagjai meghatározott módon cselekedjenek. Az internalizáció „az igazságra való törekvés” (Aronson, 1997, p. 47.) motívumból fakad, és így a hitelességen múlik. Lényege: „a vélekedés elfogadása belülről jutalmaz” (Aronson, 1997, p. 47.), szemben például a bürokratikus kontroll külső megerősítésével.

Hatékony klánkontroll esetén személyes elkötelezettség érvényesül, ami nem csak az egyéni magatartást és az egyéni célokat hozza összhangba a szervezeti célkitűzéssel. Létrejön az egyén és a szervezet integrációja. A klánkontroll érvényesülésében döntő szerepe van a vállalati kultúrának és a belső értékrendnek, amelyek megeremtésében fontos szerepet játszanak a személyorientált koordinációs eszközök is (konfliktusfeloldás, vezető kiválasztás, továbbképzés stb.)<sup>11</sup>. Jól tükröződik ez a törekvés a vállalati identitás megerősítését célzó, a vállalati értékekről vagy történelemről szóló kurzusokban, vagy azokban a programokban, amelyek áttételesen közvetítenek elvárt értékeket (például az együttműködésről és a team-munkáról szóló beszélgetések), és így lesz világos a vállalati múzeumok alapításának oka is. (Kocsis-Szabó, 2000, p. 37.)

Felvetődik azonban egy súlyos dilemma, ami a vállalati egyetem belső legitimitációjával is összefügg. A kontroll működése egy irányító hatalom (egy domináns koalíció) létét feltételezi. A vállalati egyetem nem független a szervezettől, annak erőterén belül fog működni, sőt a szervezet hatalmi-politikai csatáinak eszköze és színtere. A hagyományos egyetemeken a tudás maga a cél, mindenki a saját igazságát keresi, ebből a szempontból tehát a legtöbb egyetem független, ami megmutatkozik például abban, hogy nem érvényesül a releváns tudás előállításának kényszere a kutatások során. Ez egyben azt is jelenti, hogy a hagyományos egyetemeken az ismeret relevancia szempontjából nem oszthatóvá válik, mert a ma még alkalmazhatatlan ismeretek (azaz vállalati szempontból értéktelenek) holnap talán hasznosnak bizonyulnak<sup>12</sup>.

A vállalati egyetemeken ugyanakkor a képzés csak egy eszköz arra, hogy a teljesítmény javuljon, hogy a vállalat a kitűzött célokat elérje. Hogy ehhez milyen tudás vezet el, azaz milyen ismeret releváns, már csak definiálás kérdése, ami a domináns koalíció kezében van (Blass, 2001). Ezért a vállalati egyetem a vállalati igazságok közvetítésére alkalmas, ez pedig függőségéből fakad. A tudás tehát nem független.

Lehet-e hiteles a vállalati igazság például azok számára, akik nem a domináns koalíció tagjai? Véleményem szerint nem, mert a hitelesség az érdeknélküliségből, a függetlenségből fakad, ami immanens módon nem állhat fenn a vállalati egyetem esetében. Hogyan lehetséges internalizálni a vállalati értékeket egy olyan vállalati egyetem keretén belül, amely nélkülözi a hitelességhez szükségszerű érdek nélküliséget, miközben az internalizálás feltétele épp a hitelesség? Azaz mit válaszolhatunk arra a sarkított kijelentésre, hogy „a vállalati egyetem nem az én javamat akarja, hanem csak a vezetők egy újabb manipulációs eszköze arra, hogy többet,

A vállalati egyetemek fejlődési modelljének összefoglalása

	Operatív	Taktikai	Stratégiai
A működési környezet dinamikája	lassú	közepes	gyors
A vállalati egyetem szerepe	fejlesztett tréning osztály/funkció	tudás-gerinchálózat	tudásgyár, kutatás
A vállalati egyetem célja	hatékonyság: egyéni képességek és ismeretek javítása a meglévő üzleti gyakorlatban	összehangolás: a meglévő üzleti gyakorlat megújítása stratégiai üzleti célok elérése érdekében	kompetitív előny: új üzleti területek feltárása és kiaknázása
A vállalati egyetem működési fókusz	belsőleg definiált rendszerek és eljárások	ügyfél definiálta igények	definiálatlan piaci lehetőségek
A vállalati egyetem stratégiához való kapcsolata	közvetett és reaktív	közvetlen és reaktív (preaktív)	közvetlen és proaktív
A vállalati egyetem feladatai	a szervezeti képzési tevékenységek összefogása	vállalati képzési programok kifejlesztése a vállalati stratégia alapján	a stratégia formálása és megvalósítása kutatáson és képzésen keresztül
Jellemző tanulási stratégiák	alapszintű szakképzés, kompetencia alapú orientáció, vezetőfejlesztő orientáció	változásmenedzsment fókusz, üzleti kezdeményezés vezérelt	üzleti fejlődés vezérelt, üzlet-környezet kapcsolat
Példa a tanulási módokra	kurrikulumok, strukturált kurzusok	akciótanulás, projektek, konzultáció, mentorálás	a keretek megkérdőjelezése, strukturált dialógusok, visszacsatolások
A tanulás szintje	elsősorban az egyén	elsősorban a szervezet, másodsorban az egyén	elsősorban a szervezet, másodsorban az egyén

Forrás: Baldwin et al (1997) p. 49, Rademekers-Huizinga (2000) p.19., Domsch-Andresen (2001) alapján

jobban és hatékonyabban dolgozzam”. Úgy gondolom, hogy ez a kérdés a vállalati egyetem koncepciójának mélyén húzódó sajátos belső ellentmondása.

Wiggenhorn a következőképpen fogalmazta meg ezt a Motorola University-vel kapcsolatban: „a tanárokkal végig-megyünk az anyagon és utána végigmegyünk a mögöttük fekvő kutatásokon is. Nem akarjuk, hogy a saját verziójukat tanítsák mondjuk hatékony meetingből, azt akarjuk, hogy a miénket tanítsák”

Forrás: Wiggenhorn, 1990, p. 82., kiemelés az eredetiben.

Az ellentmondást ugyanakkor mérsékelheti a vállalaton belül uralkodó kultúra őszintesége vagy olyan megoldások, amelyek a legitimitást és a hitelességet külsőleg biztosítják, például egy függetlenséggel bíró külső partner bevonásával. (Hagyományos egyetemek révén, állami akkreditációk megszerzésével stb.)

A hitelességi problémák ellenére nem gondolom, hogy a vállalati egyetemen tanulók nem gazdagodnak vagy fejlődnek, mert az elsajátított ismeretek egy része mindenképpen függetleníthető magától a szervezettől. Ezzel a gondolattal pedig részben már át is tértünk a vállalati egyetem egy újabb szerepére, a tudásmegosztásra, amelynek fényében az integráció egy másfajta értelmezése is lehetséges. A tudásmegosztás folyamata

ugyanis, maga is integráló erővel bír mind horizontális, mind pedig vertikális értelemben. (Domsch-Andresen, 2001, p. 602.) A horizontális integrációhoz a tudáshálózatok kialakulása járul hozzá: a szervezet különböző pontján dolgozók kerülnek össze egy-egy vállalati egyetem által szervezett program kapcsán. A vertikális integrációt leginkább a szervezet különböző szintjein dolgozók találkozása biztosítja (például a felső vezetők bevonása a képzési programokba). Közismert például, hogy Jack Welch maga is számos órát adott minden évben a GE vállalati egyetemén. Jack Welch szavai jól tükrözik, hogy egy-egy vezető milyen fontos szerepet szánhat a vállalati egyetemnek a vállalat integrálásában: „Azt akarom, hogy Crotonville (a GE vállalati egyetemének székhelye) része legyen annak a ragasztónak, amelyik a GE-t összetartja”. (Fulmer-Gibbs, 1998, p. 182.) Általánosságban: az ilyen programok révén a résztvevők újabb, tágabb vagy éppen szűkebb nézőpontokat ismerhetnek meg.

**A vállalati egyetem mint tudásátadást támogató eszköz**

A tudásmegosztás eredménye, hogy az egyéni tudásból szervezeti tudás jöhet létre, ami inkább a szervezethez, és nem az azt alkotó egyénekhez köthe-

tő (ilyenek tekinthetjük például a folyamatokat, a struktúrát, a kultúrát stb.) A szervezeti szintű tudás többnyire nehezen másolható, és ezért a versenyképesség alapjául szolgálhat. Éppen ezért meglepő, hogy a tudásmenedzsment, amelynek középpontjában a szervezetben áramló tudás tudatos kezelése és irányítása áll, alig-alig tesz említést az emberi erőforrás fejlesztésről vagy a formális képzési és fejlesztési programokról. (Gourlay, 2001) Márpedig a vállalati egyetem a szervezeten belül releváns ismeretek tudatos előállítására és közvetítésére révén gyakorlatilag tudásmenedzsment infrastruktúrájának tekinthető. Ez a tudásmenedzsment és a tanulási stratégiák közötti hasonlóságok bemutatásával könnyen belátható. (A tudásmenedzsment stratégiákat elsősorban Szeleczi Zsolt előadása alapján [Szeleczi, 2001] részletezem.) A vállalati egyetem negyedik lényeges jellemzője a tudásmegosztás támogatása. (4. táblázat)

#### A rendszerező tudásmenedzsment stratégia

A rendszerező (más néven kodifikációs) tudásmenedzsment stratégia célja a hasonló problémák újramegoldásának kiküszöbölése, amely így elsősorban a hatékonyság növeléséhez járul hozzá. E célkitűzés révén a stratégia könnyen párhuzamba állítható az operatív vállalati egyetemmel, illetve az erre jellemző „alapszintű szakoktatás” és „kompetencia alapú” tanulási stratégiával.

Közös vonás, hogy mindegyik stratégia *push stratégia*, mert nem közvetlenül az igényekre épül, hanem a már megoldott problémákra, összegyűjtött ismeretekre, ami szükségessé teszi a szervezeti tapasztalatok explicitté tételét és széleskörű elérhetőségének biztosítását. Az operatív vállalati egyetem eszközei azonban csak korlátozottan felelhetnek meg a rendszerező stratégia eszközeinek, mert az utóbbi jól kiépített IT infrastruktúrát igényel, míg az előbbire ez csak korlátozottan jellemző. (Lásd például a tacit ismeret közvetítő készségfejlesztő tréningek IT szükséglete.)

#### A kapcsolati tudásmenedzsment stratégia

A *kapcsolati* (perszonalizációs) stratégia a hatékonyság növelésével szemben az innovációk megvalósítását támogatja, és így a taktikai vállalati egyetemmel és az üzleti kezdeményezés vezérelt tanulási stratégiával áll szoros kapcsolatban.

Mind a tudásmenedzsment, mind pedig a tanulási stratégia lehetővé teszi egyszeri problémák, például vállalati projektek (akció)kutatások színvonalasabb megoldását. Az egyediségből adódó strukturátlanságot elsősorban a nehezen artikulálható vagy átadható

(tacit) ismeretekhez való jobb hozzáféréssel lehet el-  
lensúlyozni. Ebből adódóan a kapcsolati stratégiát támogató eszközök nagyobb része nem a tudást, hanem a tudás hordozóját (a tudásgazdát) segítenek megtalálni, kisebb részük magát a kapcsolattartását támogatja. (Elektronikus fórumok, kávézósarok stb.)

#### A környezeti tudásmenedzsment stratégia

A *környezeti* tudásmenedzsment stratégia (context based) a tudásmenedzsment rendszert az igények felől közelíti meg (pull stratégia). Ezért a hangsúly azon van, hogy a szervezet tagjainak igényeire, kérdéseire minél gyorsabban, minél inspirálóbb válaszok születnek. Az alkalmazott eszközök így a kommunikáció egyszerűsítésére, valamint a kapcsolati háló sűrítésére összpontosítanak – ilyen értelemben szoros kapcsolatban állnak az előbb ismertetett kapcsolati stratégiával is. A környezeti stratégia középpontjában a változási képességek fejlesztése áll, amiből adódóan főként a változásmenedzsment fókuszú, illetve az üzleti fejlesztés vezérelt és üzlet-környezet kapcsolat fókuszú tanulási stratégiák esetén jellemző. Az ilyen típusú (stratégiai) vállalati egyetemek fórumot teremtenek nem csak a tudáscsere szervezett, hanem spontán formájára is, amivel hozzájárulnak a kapcsolati háló sűrítéséhez és a szakmai alapon szerveződő tudásteremtő közösségek (communities of practice) létrejöttéhez és működéséhez is. (5. táblázat)

Összefoglalóan elmondható, hogy a vállalati igényekből következő tanulási és tudásmenedzsment stratégiák céljai jól összhangba hozhatók, ezért a különbségek leginkább az eszközökben találhatók:

- ahol a hatékony tudásmegosztás azt jelenti, hogy sokan egységes ismereteket szereznek, ott a legnagyobb különbség a képzés mint eszköz használatában, illetve az IT eszközök felhasználásában van,
- ahol a hatékony tudásmegosztás jelentése a problémák gyors és jó megoldása, ott gyakorlatilag nincs eltérés az eszközökben, ami a problémák strukturálatlan voltából származik, amelynek következménye az IT támogatás nehézsége,
- ahol a tudásmegosztás célja a (kéthurkos) tanulás, a meglévő keretek megkérdőjelezése, ott az eszközök egymást támogatják, mert a tudásmenedzsment elsősorban a környezet megteremtésével, a vállalati egyetem pedig a működés biztosításával és fenntartásával járul hozzá a stratégia sikerességéhez.

Ugyanakkor a tudásmenedzsmenttel ellentétben a vállalati egyetem számára nem elég pusztán a tanuló környezet fenntartása és a tanulási folyamat beindítása (mint például egy intranetes adattár vagy egy tudás-

A tudásmenedzsment stratégiák főbb jellemzői

	Rendszerező (kodifikációs)	Kapcsolati (perszonalizációs)	Környezeti (context based)
Stratégia típusa	push	vegyes	pull
Hangsúly	hatékonyság: problémák újrarendezésének kiküszöbölése	innováció támogatása: egyedi problémák megoldása	változás képességének fejlesztése: felmerülő igények gyors kielégítése, inspiráló kérdések és válaszok
Tudásmegosztás	elsősorban explicit	elsősorban tacit	elsősorban tacit
Eszközök	erős IT támogatás, integratív eszközök (pl. adatbázisok)	gyenge IT támogatás, interaktív eszközök (pl. fórum, mentorrendszer)	kommunikáció egyszerűsítése, kapcsolati háló sűrítése
Hasonló tanulási stratégiák	alapszintű szakképzés, kompetencia alapú orientáció, vezetőfejlesztő orientáció	változásmenedzsment fókusz, üzleti kezdeményezés vezérelt	változásmenedzsment fókusz, üzleti fejlődés vezérelt, üzlet-környezet kapcsolat

Forrás: Szelezcki (2001) felhasználásával

teremtő közösség esetén), hanem ennél sokkal közvetlenebb és rendszeresebb beavatkozásokkal kell elérnie az egyetem fennmaradását. Mindez azt is jelenti, hogy kevés pusztán a tudáscsere vagy a tudásmegosztás támogatása, és – például az egyetem teljesítményének mérhetősége miatt – szükséges a kívánatos ismeretek valamilyen módon történő szabályozása.

**Kik alapítanak vállalati egyetemet?**

Úgy gondolom, hogy a képzés és fejlesztés felértékelődése minden szervezetet egyaránt érint, mert e folyamat mögött hosszú távú tendenciák állnak. Vannak azonban olyan iparágak, vállalatok, amelyek sokkal inkább ki vannak téve ezeknek a tendenciáknak, ezért az ő esetükben a képzés és fejlesztés fontosabb szerepet játszik: a vállalati egyetem koncepciója elsősorban számukra nyújt jelentős előnyöket.

Ilyennek tekinthetjük azokat az iparágakat, amelyekben a tudás elévülési ideje gyors (például a high-tech cégek, hardver- és szoftverfejlesztők stb.), melyek-

nek sok olyan munkavállalója van, akiknek egységes, standard tudást és szemléletet kell adni (nagy gyártó és termelő vállalatok, autóiipari cégek vagy a gyorsélettermelők), melyek a kultúrák különbözőségének problémájával küzdenek. (Mind nemzeti, mind szervezeti kultúra értelemben; földrajzi értelemben kiterjedten működő cégek, felvásárlások, összeolvadások.) Külön érdemes kiemelni a globális vállalatokat, hiszen esetükben sokkal inkább érvényre jut a környezeti dinamizmus, a lokális és globális alkalmazkodás kényszere.

A vállalati egyetemek alkalmazhatóságának szempontjából egy másik szelektáló tényező a vállalat méret nagysága. Az összehasonlító elemzések szerint a működő vállalati egyetemek átlagos költségvetése évi 12 millió dollár (Meister, 1998), ami azt sugallja, hogy elsősorban nagyméretű vállalatok lehetnek az ilyen egyetemek hasznélvezői. Bizonyos számú foglalkoztatott alatt amúgy is célszerűtlen vállalni az egyetemmel járó terheket, mert a potenciális belső kereslet nagyon alacsony vagy heterogén.

Tudásmenedzsment rendszerek és vállalati egyetemek kapcsolata

	Operatív vállalati egyetem		Taktikai vállalati egyetem	Stratégiai vállalati egyetem	
	Alapszintű szakképzés	Kompetencia alapú orientáció	Üzleti kezdeményezés vezérelt	Üzleti fejlődés vezérelt	Üzlet-környezet kapcsolat
Rendszerező stratégia (push)					
Kapcsolati stratégia					
Környezeti stratégia (pull)					

\*Szürke színnel a gyenge, feketével az erős kapcsolatot jelöltem.

**További kérdések és a vizsgálat irányai**

Úgy gondolom, hogy a vállalati egyetemmel kapcsolatban jogosan merül fel az a kérdés, hogy csak divatirányzat-e vagy pedig valóban új dologról van szó. A vállalati egyetemmel bíró szervezetek teljesítménye hogyan változik, jobban teljesítenek-e, mint az egyetem nélküli vállalatok és javul-e az alkalmazkodási (túlélési) képességük? Ezekben a kérdésekben a megfelelő összehasonlító és elemző vizsgálatok hiánya miatt nagyon nehéz állást foglalni.

A válaszokhoz egyfelől segítséget jelenthetnek konkrét példák esettanulmányyszerű feldolgozása, amelyek a vállalati egyetem szándékolt céljain túl azt is bemutatják, hogy mit sikerül(t) ezekből megvalósítani, és mindez milyen nem szándékolt következményekkel jár(t). Másfelől szükségesnek vélem a vállalati egyetemek szűkebb és tágabb (működési) környezetének részletes tanulmányozását is.

Az előző néhány oldalon keresztül a menedzsment szemszögéből igyekeztem megmutatni a vállalati egyetemek feladatát, szerepét. Nyilvánvaló azonban, hogy pusztán a szervezeten belüli (szűkebb) értelmezés korlátozott, hiszen a vállalati egyetemek megjelenése a szervezetek reakciója arra a helyzetre, hogy az oktatási piacon nem találnak az igényeiknek megfelelő szolgáltatókat. Az oktatási piac, tágabban pedig a társadalmi-gazdasági környezet bevonása az elemzésbe segíthet annak megértésében, hogy a vállalati egyetem milyen versenyelőnyökkel bír, amelyekkel a hagyományos oktatási szervezetek (egyetemek, üzleti iskolák, tanácsadók) nem. Az elsődleges felmérések szerint (Moore, 1997; Moore, 2000) ezek közé tartozik a vállalati egyetemek által biztosított ismeretek nagyfokú szervezeti relevanciája, valamint az a rugalmasság, amely az ismeretek konzisztenciájára, a fókuszáltságra, a képzések hosszára és a globális elérésre épülnek. Ezzel kapcsolatban azonban további vizsgálódások szükségesek nem csak a nemzeti, hanem a nemzetközi oktatási piacon is. Meglátásom szerint a magyarországi vonatkozások is elsősorban ebből a szempontból vizsgálhatóak.

**Hivatkozásjegyzék**

A Corporate University Review cikkeit a [www.traininguniversity.com](http://www.traininguniversity.com) címről töltöttem le 2001. november 27-én. A cikkek egy része .pdf formátumban volt elérhető, ezeknél jelöltem az oldalszámot is, a többi csak html formátumban olvasható, az oldalszámot itt kénytelen voltam elhagyni.

A Corporate Universities International újság számait 2002. márc. 21-én töltöttem le a <http://www.corpu.com/cuinewsletter> címről.

Abeles, Tom P. (1998): The academy in a wired world. Futures. Vol. 30. No. 7. p. 603-613.

Andresen, Maike – Irmer, Annett (1999): Corporate universities in Germany. Corporate University Review. Vol 7. No. 6. Nov-Dec.

Aronson, Elliot (1997): A társas lény. Nyolcadik kiadás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Ask the expert: How do you make course outsourcing and abandonment decisions? (2000a) Interjú Jim Moore-ral. Corporate University Review. Vol. 8. No. 2. March-April p.7.

Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK Kiadó, Budapest.

Baldwin, Timothy T. – Danielson, Camden – Wiggernhorn, William (1997): The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. Academy of Management Executive Vol. 11. No. 4. p.47-58.

Big training challenge: finding high pay-off training project (2000). Corporate University Review Vol. 8. No. 6. Nov-Dec..

Blass, Eddie (2001): What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university. Human Resource Development International. Vol. 4. No. 2. p.153-172.

Byham, William C. (1997): The outsourcing question. Development Dimensions International. <http://www.ddiworld.com> (2002. február 28)

Clark, A. Sandra (1999): University of California customizes education for Silicon Valley. Corporate University Review Vol 7. No. 6. March-April.

Cercero, Ronald M. (2000): Continuing professional education in transition, 1981–2000. International Journal of Lifelong Education Vol 20. No 1/2. p.16-30.

Corporate universities drive organizational learning (1996): Corporate University Review Vol 4. No.2. March-April.

Corporate universities emerge as pioneers in market-driven education (1999). AACSB NEWSLINE – Spring 1999 Survey of Corporate University Future Directions. A cikk elérhető a következő címen (2002. március 23.): [www.aacsb.edu/publications/newsline/1999/spcorporat\\_1.html](http://www.aacsb.edu/publications/newsline/1999/spcorporat_1.html)

Dealtry, Richard (2001): Frequently asked questions with reference to the corporate university. Journal of Workplace Learning Vol. 13. No. 6. p.254-259.

Densford, Lynn E. (1996): When visitors to Disney theme parks are asked for a single word to sum up their impressions, the one most often used is "magic." Disney University plays the leading role in making that magic happen. Corporate University Review Vol. 4. No. 3.

Densford, Lynn E. (1999): Motorola University – The next 20 years. Corporate University Review Vol. 7. No.1. January-February

Dobák Miklós – Balaton Károly – Tari Ernő – Antal Zsuzsanna – Drótos György – Bakacsi Gyula – Bodnár Viktória – Mészáros Agnes – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András (1999): Szervezeti formák és vezetés. 3. kiadás. KJK Kiadó, Budapest

Domsch, Michel E. – Andresen, Maike (2001): Corporate Universities – Strategic element in a global environment. In: Clermont, Alois – Schmeisser, Wilhelm – Krimphove, Dieter (Hrsg.) (2001): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. Vahlen. p.585–608.

DPT Consulting Group Inc. (2001). Elérhetőségi cím: [www.dptconsulting.com](http://www.dptconsulting.com) (2001. okt. 16.)

Fresina, Anthony J. (1997): The three prototypes of corporate universities. Corporate University Review Vol. 5. No.1.

Fulmer, Robert M. – Gibbs, Philip A. (1998): Lifelong learning at the corporate university. Career Development International Vol. 3. No.5., p.177-184.

Gourlay, Stephen (2001): Knowledge management and HRD. Human Resource Development International Vol. 4. No. 1, p. 27-46.

Grey, Cristopher (2001): Re-imagining relevance: a response to Starkey and Madan. British Journal of Management Vol 12., Special Issue S27-32.

Is the war for talent over? Jeanne Meister's interview with Helen Handfield-Jones (2002). Corporate University Xchange e-News TM Volume 4, Issue 5. Az interjú elérhető a következő internet-címen (2002. március 24.): [http://events.inetevents.com/Event/Public/Event.cfm?event\\_id=190&mod\\_id=1785](http://events.inetevents.com/Event/Public/Event.cfm?event_id=190&mod_id=1785)

Kenyon, Henry S. (1999): How do you train two million people? Manpower's answer is 'Log on'. Corporate University Review Vol. 7. No 3. March-April.

No 3. March-April.

- Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Bp.
- Labi, Aisha (2000): Europe's on-the-job education revolution. *Time International* May 8., p. 31.
- Meister, Jeanne C. (1998): Ten steps to creating a corporate university. *Training and Development*, November, p.38-43.
- Moore, Thomas E. (1997): The corporate university: transforming management education. *Accounting Horizons* Vol. 11. No. 1. March, p.77-85.
- Moore, Thomas E. (2000): Executive education – What corporations need today, and where corporate universities can source it. *Corporate University Review* Vol.8. No.2., p. 12-15.
- Rademakers, Martyn – Huizinga, Nicoline (2000): How strategic is your corporate university? *Corporate University Review* Vol. 8. No.6 November-December, p.18-19., p.23.
- Rademakers, Martyn – de Wit, Bob (2002a): Capturing and leveraging corporate knowledge: The role of corporate universities in strategic learning and knowledge management. A Research Agenda. Agenda proposal for the 1st SMS IG Knowledge Management mini-conference „The Role of Knowledge and Learning in Strategic Management”. April 14-16, 2002, Durham, UK. A szerző szíves engedélyével.
- Rademakers, Martyn – de Wit, Bob (2002b): Competing on corporate knowledge. The rise of corporate universities as strategic learning centers. Paper proposal for the 22nd SMS Annual International Conference, Old Barriers Crumbling, New Barriers Rising. September 22-25, 2002. Sofitel Forum Rive Gauche, Paris, France. A szerző szíves engedélyével.
- Schrage, Michael (1999): Brave new work: Sorry, no keg parties here. This university is on the desktop. *Fortune* June 7th, p. 83.
- Stumpf, Stephen A. (1998): Corporate universities of the future. *Career Development International* Vol. 3. No. 5. p.206-211.
- Szelezki Zsolt (2001): A tudásmenedzsment integrálása a vállalati szervezetbe – lehetőségek és korlátok. Előadás A versenyképesség titkai – Knowledge Management című konferencián (elhangozott 2001. november 8-án Budapesten, a Hilton West End Báltermében a Figyelő Fórum szervezésében).
- Tichy, Noel M. – Cohen, Eli (1998): The teaching organization (Leadership 2000). *Training&Development* Vol. 52 No. 7. July, p. 26-33.
- Wheeler, Kevin (1998): The uses and misuses of the Term "Corporate University". *Corporate University News* Vol 1. No. February. A cikk elérhető a következő címen: <http://www.kwheeler.com/Whatcu.htm> (2002. március 17.).
- Wiggenhorn, William (1990): Motorola U: When training becomes an education. *Harvard Business Review* Vol 68. No. 4. July-August p. 71-83
- 2 Például a Motorola a kezdeti évi 7 millió helyett 1997-ben már 200 millió dollárt költött képzésre (Wiggenhorn, 1990; Densford, 1999), de a Dupont is 300 millió dollárnál többet fordít évente erre a feladatra (Abeles, 1998 p.604.). Vagy ahogy Cervero megjegyzi egy helyen: „Amennyiben leválasztanánk a GE, az AT & T és az IBM oktatási központjait, és önálló állami egységként működtetnénk, a bevételeik meghaladná mind Ohio, mind pedig Michigan állam költségvetését”. (Cervero, 2001, p. 20.)
- 3 A vállalati egységek elterjedése az elmúlt évtizedre tehető. Jeanne C. Meister számukat 1988-ban körülbelül 400-ra, 1998-ban pedig már 1600-nál is többre becsülte az Egyesült Államokban (Meister, 1998). Az európai vállalati egységek számát is körülbelül ugyanennyire becsülik (Europe's On-The-Job Education-Revolution, *Time*, May 8, 2000, p. 30.). Egy 1999-es felmérés szerint a Fortune 500-as listáján szereplő vállalatok 40%-ának van ilyen intézménye. (Corporate Universities Emerge... , 1999)
- 4 Felvetődhet az a kérdés, hogy mi szükség van új szervezeti egységre vagy akárcsak a régi képzési és fejlesztési osztály átnevezésére, ha a vállalati egyetem elsősorban egy új filozófia. Ennek főként szimbolikus jelentősége van, amely kifejezi a megújulást és a tanulás iránti szervezeti elköteleződést. (Moore, 1997) A vállalati egyetemek nevében gyakran található meg az „egyetem”, „akadémia”, „főiskola” szó, sőt egyes szerzők kifejezetten ajánlják ezek használatát (például Dealtry, 2001), ezek ugyanis értékelített kifejezések: a függetlenség és az érdek nélküliségből eredő pártatlanság kifejezői. (Grey, 2001)
- 5 A kifejezés Michael Schrage „találmánya”. (Schrage, 1999, p. 83.)
- 6 Az angol eredeti kifejezés – brick and mortar – nehezen ültethető át magyarra. Szabó Katalin és Kocsis Éva „kőegyetem”-nek fordítja. (Kocsis – Szabó, 2000)
- 7 Wheeler(1998) cikke kivételt képez, mert az egyes szintek között csak összefüggések vannak, ezért nem tekinthető fejlődési modellnek. Ami miatt mégis érdemesnek tartom a szerepeltetését az az, hogy részletesebb felbontást (többfajta állapotot) használ a többi modellnél.
- 8 Nem tudom, hogy szerencsés-e ez a fordítás, mert elképzelhető, hogy a szakképzéssel foglalkozó irodalomban létezik ehhez hasonló kifejezés, terminológia.
- 9 A proaktív alkalmazkodás is tekinthető reaktívnek, csak az időhorizont más: a reaktív alkalmazkodás a jelenbeli, a proaktív a jövőbeli igényekre reagál. A proaktivitás ezzel szemben nem alkalmazkodik, hanem alakít, ebben az esetben tehát már tényleg nem reagálásról van szó. (Dobák et al., 1999)
- 10 És kisebb mértékben az egyén szervezettel való azonosulása (identifikációja), amely az egyén pozitív öndefiníciós viszonyán alapul. (Aronson, 1997, p. 46.). Jelentése kb. „ha én úgy viselkedem, mint a szervezet tagjai, akkor én is olyan vagyok, mint ők.” Az azonosulás kiváltója a vonzerő és a tisztelet.
- 11 Arról nem is beszélve, hogy az internalizációval sokkal rugalmasabb viselkedés jár, mint a bürokratikus kontroll alapjául szolgáló behódolással vagy a merev szabályokat felállító azonosulással.
- 12 Ez a helyzet állt elő például a matematika esetében, ahol a felfedezett eredmények csak évszázadokkal később, a számítástechnika eljövételével váltak használhatóvá. (Grey, 2001, S29)

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Az alábbi írás A vállalati egyetem című szakdolgozat néhány fejezetének rövidített változata. (Kováts Gergely, 2002: A vállalati egyetem. BKÁE)

GÖRÖG Mihály

## A PROJEKTVEZETÉS MESTERSÉGE A PROJEKTSIKER TÜKRÉBEN

A szerző cikkében arra az ellentmondásos jelenségre keresi a magyarázatot, miszerint a projektvezetési eszközök szinte folyamatos fejlődése mellett megfigyelhető egyidejűleg a sikertelenül végződő projektek viszonylag nagy aránya is. A magyarázat egyrészt a sikeresség értelmezésének, másrészt viszont a projektvezetés mesterségbeli tudásának hiányosságáiban rejlik.

Az elmúlt egy-másfél évtized egy sajátosan furcsa jelenséget produkált mind a projektekkel foglalkozó vezetők, mind a projektek teljesítésében részt vevő munkatársak számára. Egyrésztől megállapítható, hogy korábban soha nem látható mértékben fejlődött a projektek vezetését segítő eszköztár, elérhetővé és széles körben elterjedté váltak azok a szoftvercsomagok, amelyek hatékonyan segítik a projektek teljesítésének tervezését, valamint a teljesítés nyomon követését. Ugyanakkor egyfajta új paradigmaként polgárjogot nyert a projektvezetés tudományában – és egyre inkább a gyakorlatában is – a stratégiaorientált szemléletmód. Másként fogalmazva: a gyorsan változó működési környezet nyilvánvalóvá tette, hogy a szervezetek szinte folyamatosan alakuló stratégiai célkitűzései leghatékonyabban projektek formájában érhetőek el, miközben a projektvezetést segítő kiterjedt eszköztár is rendelkezésre áll, nemcsak a számítógépes programcsomagok keretében, hanem átfogó projektvezetési eljárások (kézikönyvek) formájában is.

Másrésztől ugyanakkor elmondható, hogy a szakcikkek és a konferencia-előadások egyre több, valamilyen tekintetben sikertelennek nevezhető projektről adnak információt. Ez bizonyos értelemben természetes jelenségnek is tűnhet, hiszen a gyorsan változó működési környezet szinte ugrásszerűen növelte a projektek számát a különféle szervezetekben. Elgondolkodtató ugyanakkor a sikertelen projektek viszonylag

jelentős aránya, ahol a sikertelenség legtöbbször jelentős idő- és költségúllépés formájában vagy a várttól eltérő projekteredmény formájában jelenik meg. Ez a jelenség különösen szembetűnő a nagy újdonságtartalmú K+F projektek és az információs rendszerek bevezetését célzó projektek tekintetében, noha nem képeznek kivételt e tekintetben a hagyományos építőipari projektek sem.

A helyzet meglehetősen ellentmondásos, hiszen egyfelől adottak a mindinkább kifinomult alkalmazást lehetővé tevő projektvezetési eszközök, másfelől pedig a sikertelen projektek olykor elképesztően magas arányával kell szembesülni. E tanulmány szerzője – részben egy mélyinterjúra alapozott kutatás, részben pedig szakirodalmi kutatás alapján – azt állítja, hogy a fentiekben vázolt jelenség kialakulásának egyik legjelentősebb oka a projektvezetés mesterségének nem megfelelő ismerete és gyakorlása. Sokszor szembesülhetünk ugyanis azzal az attitűddel, miszerint a projektekért felelős vezetők csupán csak néhány, elsősorban technikai jellegű projektvezetési eszközre hagyatkoznak, miközben a projektvezetés eszköztárának átfogó alkalmazását időpocsékoló luxusnak tekintik.

A tanulmány alapvető célja, hogy ráirányítsa a figyelmet arra az összefüggésre, amely a projektek sikeressége (vagy sikertelensége) és a projektvezetés mesterségbeli tudásának tartalmi vonatkozásai között fennáll. Szükségesnek látszik ezért – mielőtt a projekt-

vezetési mesterség mibenlétére kitérnék – a projektvezetés eszköztárának fejlődésére és a projektek sikerességének elmúlt évtizedbeli alakulására vonatkozó rövid áttekintés után a projektek szervezetekben betöltött szerepére és az ezzel összefüggésben lévő sikeresség értelmezésének kérdéskörére is kitérni. A projektek szerepe és sikerességük értelmezési dimenziói mintegy determinálják a projektvezetési mesterség szükséges tartalmi összetevőit is.

Ebben a tanulmányban – mint, ahogy más egyéb megnyilvánulási formában is – szándékosan a „mesterség” kifejezést használom, szemben az irodalomban és a gyakorlatban oly gyakran előforduló „művészet” kifejezéssel. Ez a különbségtétel a következőkben bővebb magyarázatot is nyer.

### A projektvezetés eszköztárának fejlődése és a projektek sikerességének alakulása

A múlt század 50-es és 60-as éveinek fordulójától a projektvezetés eszköztárában szinte robbanásszerű fejlődés ment végbe. Ezt megelőzően a projektvezetés eszköztára gyakorlatilag kimerült az időtervezésben használt oszlopdigramokban (Gantt diagram, Line of Balance), miközben a projektek teljesítésének költségtervei többnyire egy projekt egészét szem előtt tartó költségnemenkénti tervezéssel készültek. A teljesítés nyomán követésében (projektkontroll) jellemzően a természetes egységekben való mérés volt a meghatározó. Ebben az időszakban azonban nyilvánvalóvá vált, hogy az úrkutatás és a katonai potenciál növelése terén kibontakozó verseny olyan komplexitású és újdonságtartalmú projekteket generál, amelyek már nem tervezhetők és nem irányíthatók az említett eszközökkel. Ezzel mintegy kényszerpályára került a projektvezetési eszközök fejlődése, a megszülető eredmények pedig széleskörűen elterjedtek a gazdaság egyéb ágazataiban is.

Tulajdonképpen ebben az időszakban, illetve az ezt követő években alakult ki a mai, modernnek mondott projektvezetési eszköztár egy jelentős része. Ezek az eszközök elsősorban a projektek teljesítésének idő-, erőforrás- és költségtervezését, az ezzel összefüggő kockázati tényezők hatásának értékelését, valamint a teljesítés során a projektkontroll hatékonyságát segítették. Így kerültek napvilágra a különféle hálótérvezési megoldások (CPM, PERT, MPM), ekkor került alkalmazásra a tevékenység alapú költségbecslés, amely feltételezte az ugyanilyen szemléletű erőforrás-alloká-

ciót is. Mindezek következtében pedig lehetőség nyílt a létrehozott értéken alapuló, következőképpen strukturálisan is formalizálható projektkontroll-rendszer (EVRS) kialakítására.

Minthogy az említett eszközök jellegüknél fogva kvantitatívak, ezért lehetővé vált az információtechnológia fejlődése révén az, hogy az említett eszközök számítógépes szoftvercsomagokban is rendelkezésre állnak.

A múlt század 90-es éveinek elejére – számos jelentős tényező hatására – egyre inkább kibontakozott az a szemléletmód, miszerint a szervezeti stratégiai célok elérésének leghatékonyabb eszközei a projektek és így maguk a projektvezetési ismeretek is. Ez a körülmény újabb lökéshullámot idézett elő a projektvezetési eszközök fejlődésében, amit tovább erősített az a körülmény is, miszerint a projektsiker kérdéskörének hagyományos megközelítése kibővült a projekttulajdonosi szervezet és a projektben érintett érdekelt megelégedettségének aspektusával. Ezek a körülmények a projektvezetési eszközök olyan területére irányították a kutatók figyelmét, amelyek – eltérően az előzőekben említettektől – jellegüknél fogva nem kvantitatívak, így pl. a projektteljesítési stratégiára vonatkozó döntés, a projektszervezeti megoldások közötti választás, projektmarketing stb.

Ugyanebben az időszakban mind az üzleti életben működő, mind a közszolgáltatás terén működő szervezetekben szinte tömegmérésekben vezettek be különféle információtechnológiai rendszereket. Az erre irányuló projektek vezetése számos nehézséget okozott ott, ahol hiányzott mind a projektvezetésre, mind az informatikára vonatkozó szakismeret. Ezek a körülmények vezettek oda, hogy kialakultak az úgynevezett projektvezetési eljárások (ezeket nevezi a magyar gyakorlat a szószerinti fordítás következtében módszertanoknak), amelyek mintegy forgatókönyvszerűen szabályozzák a projektvezetési feladatokat és a hozzájuk tartozó dokumentációkat.

Mára elmondható, hogy igen sokféle, jellegükben eltérő eszköz áll rendelkezésre, hogy segítse a projektekért felelős vezetőket a projektek sikeres teljesítésében. A projektvezetési mesterség tartalmának jobb megértése érdekében célszerűnek látszik ezért a projektvezetés eszköztárának csoportosítása, amellyel mind a mai napig adós a nemzetközi szakirodalom. A következőkben ennek híján kísérletet teszek a projektvezetési eszközök kategorizálására.

A besorolás egyik fő szempontja az, hogy egy bizonyos projektvezetési eszköz a projektvezetési folyamat

egy-egy részterületét érinti-e vagy annak egészére vonatkozik. Ezen túlmenően a besorolásban alkalmazott másik fő szempont az, hogy egy bizonyos projektvezetési eszköz jellegében kvantitatív-e vagy sem.

E kettős szempontrendszer alapján a projektvezetési eszközök a következők szerint csoportosíthatók:

#### • Projektvezetési technikák

Ezek olyan projektvezetési eszközök, amelyek jellegükben fogva kvantitatívak, így a projektvezetés egy-egy részterületére vonatkozóan számszerűsíthető formában jelenítik meg az eredményt. Ilyen például a hálótervezés (CPM, PERT stb.) vagy a kockázatelemzés (érzékenységvizsgálat, valószínűségi elemzés stb.)

A projektvezetési technikák tovább is osztályozhatók, így azok lehetnek:

- determinisztikus projektvezetési technikák (pl. CPM hálóterv),
- sztochasztikus projektvezetési technikák (pl. PERT hálóterv).

#### • Projektvezetési módszerek

Ezek olyan projektvezetési eszközök, amelyek jellegükben fogva nem kvantitatívak, így a projektvezetés egy-egy részterületére vonatkozóan nem számszerűsített formában jelenítik meg az eredményt, hanem mintegy iránytűként jelzik az adott helyzetben optimálisnak tartható megoldást. Ilyen például a projektprofil, a projekttulajdonosi profil vagy a funkció-cél struktúra, projektmarketing stb.

#### • Projektvezetési eljárások

Ezek olyan projektvezetési eszközök, amelyek a projektvezetési folyamat egészét – ha úgy tetszik a projektciklusban foglalt feladatok egészét – szem előtt tartva mintegy forгатókönyvszerűen leírják és szabályozzák a projekt teljesítési folyamatának lépéseit és a vonatkozó szerepköröket, illetve dokumentációkat.

Megjegyzendő a fenti kategorizálás kapcsán, hogy nemzetközi szakirodalom, amely alapvetően angol nyelvű, ez utóbbi sajátosságánál fogva nem is igazán segíti elő a projektvezetési eszközök csoportosítását. Indoklasként elég, ha arra gondolunk, hogy a projektvezetési eszközök megnevezésére gyakorlatilag szinonimaként használják a *tool*, a *technique*, a *method* és

a *device* kifejezéseket egyaránt, függetlenül attól, hogy jellegükben milyen projektvezetési eszközről van szó.

Megállapítható tehát, hogy a projektek sikeres teljesítéséhez sok és sokféle projektvezetési eszköz áll rendelkezésre, amelyek egy részének (a kvantitatív jellegű projektvezetési eszközök) igen hatékony alkalmazását számítógépes szoftvercsomagok is lehetővé teszik. A fejlődés természetesen napjainkban is tart, aminek eredményeként az idő- és erőforrás-tervezés terén előrelépést jelent a kritikus lánc alapján történő tervezés, de biztató eredmények vannak a létrehozott értéken alapuló projektkontroll-rendszer alkalmazhatóságának kiterjesztésében is. Mindezek mellett okkal feltételezhetnénk azt, hogy egyre növekszik a sikeresen teljesített projektek aránya. A gyakorlati tapasztalatok mellett a nemzetközi szakirodalomban is sokszor inkább ennek az ellenkezőjét találhatjuk. Lássunk ez utóbbira néhány példát!

Webb (1994, 262. oldal) a következőket írja: „Az eredetileg tervezett projektköltségek és a tényleges projektköltségek egybevetésére irányuló kutatások Nagy-Britanniában és az USA-ban azt állapították meg, hogy a 100%-os költség-túllépés teljesen átlagosnak tekinthető.” Berce (1998, 719. o.) a XIV. Projektvezetési Világkonferencián megtartott előadásában hangsúlyozta, hogy „a Standish Group által készített felmérés szerint az új információs rendszerek bevezetésére irányuló projektek 31%-át azok befejezése előtt törölték” a rendkívüli mértékű költség-túllépés miatt. Fleming és Koppelman (1998, 796. o.) ugyancsak a XIV. Projektvezetési Világkonferencián arra hívta fel a figyelmet, hogy „igen sok szoftverfejlesztési projektre jellemző a szembetűnően nagy költség- és idő-túllépés, valamint a többleterőforrások felhasználása. Radujkovic és Izetbegonic (2000) 400 építési projekt adatait vizsgálták meg Horvátországban, és azt találták, hogy azok 2/3-a igen jelentős idő- és költség-túllépés mellett fejeződött be. Deák Csaba (2001) PhD értekezésében kimutatta, hogy a 90-es években Magyarországon a BPR-hez kapcsolódó információs rendszer-projekteknek csupán 25%-a fejeződött be a tervezett időn belül.

Nem meglepő az, hogy a hivatkozott szerzők a sikertelenséget többnyire az idő és a költségek túllépéseként említik meg. Ennek oka alapvetően az, hogy egy projekt sikertelensége – szinte bármilyen körülmény folytán alakul is az ki – jobbára a kvantitatív módon jól kifejezhető idő- és költség-túllépéshez is vezet. A fő kérdés sokkal inkább az, hogy miért jön létre a sikertelenség ilyen nagymértékben. Vajon még-

sem megfelelőek a projektvezetési eszközök? Vagy inkább a projektvezetés mesterségbeli tudásának vagyunk híján? A tanulmány szerzőjének erre vonatkozó álláspontja az alábbi kis kitérő után található majd.

### A projektek szerepe és sikerességük értékelésének közelítésmódjai

Régi és sokszor emlegetett igazság a projektvezetés gyakorlatában, hogy mindenki (minden érintett) jól jár, ha sikeres a projekt. A projektek kapcsán értelmezett sikeresség kérdése valamilyen formában mindig is fontos volt, különösen a projektet kezdeményező szervezet számára. Hogy miként értelmezték a sikeresség kérdését, az jelentős mértékben függött attól, hogy miként értelmezték a projektek és a projektvezetés szerepét a szervezetekben.

A múlt század utolsó előtti évtizedeiben a viszonylag stabil működési környezet a szervezetek számára lehetővé tette a hosszabb távra szóló (stratégiai) tervezést. Ezek a tervek úgy határozták meg a feladatokat (például a termelőkapacitás bővítése és korszerűsítése), hogy a vonatkozó projektben résztvevők számára a projektet egyfajta külső adottságként érzékeltették. Mind a projektben résztvevők, mind a projekt vezetője számára az elsődleges cél az volt, hogy a tervben rögzített projekteredmény a meghatározott minőségi követelmények mellett megvalósuljon az ugyancsak a tervben rögzített idő- és költségkereteken belül. Amennyiben ez így történt, akkor mind a projekt, mind a projektvezetés sikeresnek volt tekinthető, illetve fordítva.

A sikeresség e fajta megközelítése szinte egyeduralmú volt a múlt század 80-as éveinek a végéig (Atkinson, 1999), miközben a projektsiker kérdéskörével foglalkozó korabeli szakirodalom (Gemünden et al, 1990) – evidensnek véve a *minőség-idő-költség* szent háromságát – többnyire csak a sikerességben szerepet játszó tényezőket vizsgálta. A 80-as és 90-es évek fordulójának időszakában – ahogy arra már korábban is történt utalás – olyan tendenciák bontakoztak ki, amelyek következtében a szervezetek működési környezetére a szinte folyamatos, jelentős mértékű és gyors változások váltak jellemzővé. Ilyen körülmények mellett a szervezetek számára létkérdéssé vált a gyors reakció, a szinte azonnali alkalmazkodni tudás képessége. Számos olyan változást kellett a szervezetekben megvalósítani, amelyek a korábbiakhoz viszonyítva több, sokszor kvantitatív módon alig-alig

leírható és terjedelmét tekintve előzetesen is nehezen kialakítható projektet (például a működési folyamatok újratervezése stb.) feltételeztek. Mindez egyben azt is jelenti, hogy az ilyen jellegű projektek teljesítése során számos döntést kell hozni, minthogy a projekteredmény egy-egy részletére vonatkozó megoldás az előbb említett sajátosságok miatt csak a teljesítés folyamatában alakítható ki. Ugyanakkor a változó működési környezet változásokat eredményezhet a szervezeti stratégiában is, és ezen keresztül a teljesítés alatt álló projektekben is, ami ugyancsak egyfajta döntési folyamat eredményeként alakul ki. Szinte magától értetődik, hogy ezeknek a döntéseknek a mindenkor érvényes stratégiával összhangban kell megszületniük, azaz a projektekben részt vevő munkatársak és vezetők számára a létrehozandó projekteredmény már nem külső adottság, hanem többé-kevésbé a projekt teljesítési folyamatában is alakuló cél.

Mindezek következtében fogalmazódott meg a projektorientált stratégiai gondolkodás (Cleland, 1991, 1994), valamint a stratégiaorientált projektvezetés (Görög, 1996) szükségessége. Ez a közelítésmód egyértelműen arra a nézetre épül, miszerint a projektek a stratégiai célok elérésének eszközei, másképpen fogalmazva: a projektek a szervezeti változások megvalósításának építőkövei.

A projektvezetésben így kialakult új szemléletmód szükségessé tette a sikeresség kérdésének újrafogalmazását is. E tekintetben elmondható, hogy több megközelítés is napvilágot látott, azonban mindegyikben közös, hogy a sikeresség megítélésében túllépnek – noha nem tartják azt elhanyagolhatónak – a minőség-idő-költség háromszögén.

Gido és Clements (1999) hangsúlyozzák, hogy az időtartamon és a költségkereten túlmenően a sikeresség megítélésében fontos szempont a létrejött projekteredmény egésze, illetve a projekttulajdonos elégedettsége. A projekttulajdonos pedig nyilvánvalóan akkor elégedett a létrehozott projekteredménnyel (akkor tartja sikeresnek a projektet), ha az hozzájárult a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez.

Linn és Zain (1999) javasolják a projektsiker kérdéskörének mikro- és makroszintű megközelítését, ahol a makroszint az eredeti projektkoncepció teljesülését, a mikroszint pedig a projekt teljesítési fázisát vizsgálja. Sajnálatos módon az említett szerzők nem fejtik ki részletesen a közelítésmódjukat. Atkinson (1999) ugyancsak hangsúlyozza a létrejött projekteredmény kiemelkedő szerepét a projektsiker megítélésében.

lésében, de ugyanúgy fontosnak tartja a projekt révén érintett érdekcsoportok megelégedettségének szintjét is.

Baccarini (1999) két szempontú megközelítést javasol a projektsiker kérdéskörében. Közelítésmódja szerint a projektsiker értékelése kapcsán célszerű megkülönböztetni a létrejött projekteredmény sikerességének, illetve a projektvezetés sikerességének kérdését. A projekteredmény sikeressége kapcsán így az vizsgálendő, hogy az lehetővé teszi-e az alapul szolgáló stratégiai cél elérését, a használhatóság tekintetében megfelel-e a felhasználók valós igényeinek, illetve, hogy a létrejött projekteredmény kielégíti-e az érintett érdekcsoportok elvárásait. A projektvezetés sikeressége kapcsán Baccarini szerint egyrészt az vizsgálendő, hogy a projekt teljesítésének időtartama és költsége miként viszonyul a tervekhez, illetve a létrehozott projekteredmény minőségi paraméterei hogyan viszonyulnak a rögzített minőségi elvárásokhoz. Ugyancsak a projektvezetés minőségének kapcsán vizsgálendő a hivatkozott szerző szerint a projektvezetés folyamatának a minősége és a projektvezetési folyamatban érintett érdekcsoportok elégedettsége is. Összességében megállapítható, hogy Baccarini kétdimenziós projektsiker-konceptiója határozottan megkülönbözteti a projekt eredményének sikerességét a projektvezetés folyamatának a sikerességétől. Úgy vélem azonban, hogy ez a viszonylag merevnek tűnő elhatárolás minden körülményt figyelembe véve sem logikailag, sem tapasztalati alapon nem helytálló. Az könnyen belátható, hogy a projektvezetés folyamatának sikeressége jelentős mértékben befolyásolhatja a projekt eredményének sikeres voltát. A sikeresség két eleme közötti kapcsolat ugyanakkor fordítva is igaz, hiszen a sikeresnek tartott projekteredmény sok vonatkozása igazolja a projektvezetési folyamat sikerességét is, még ha az utóbbi nem is minden vonatkozásban tekinthető sikeresnek.

A jelen tanulmány szerzője realisabbnak, és a sikeresség gyakorlati megítélésében jobban alkalmazhatónak tartja a sikeresség kérdéskörét egyfajta hierarchikus szemléletben (Görög, 1996) megközelíteni. Eszerint a projektsiker jelensége az alábbiak szerint három, egymással lényegileg hierarchikus viszonyban lévő szinten értékelhető:

- A projekteredmény létrehozásának időtartama és költségei alapján, illetve a létrehozott projekteredmény minőségi jellemzői alapján történő megítélés. Ennek szükségességét minden hivatkozott szerző fenntartás nélkül elfogadja.

- A létrejött projekteredmény alapján történő megítélés, ami gyakorlatilag abban az értelemben fejezi ki a projekttulajdonosi szervezet megelégedettségét, hogy a szóban forgó projekt eredménye milyen mértékben járult hozzá az alapul szolgáló stratégiai cél eléréséhez.
- A projektmegvalósítási folyamatban és a projekt-eredményben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján.

Minthogy a tanulmány központi témaköre nem maga a projektek sikerességének értelmezése, így engedjék meg, hogy a részletekre való kitérés helyett csak a már említett hierarchikus viszonyra utaljak. Eszerint hiába az idő-költség-minőség szentháromságának teljesülése, ha a létrejött projekteredmény valamilyen oknál fogva (például a teljesítés közben változó stratégia nem vonja magával a projekt tartalmi-terjedelmi változtatását stb.) nem, vagy csak igen csekély mértékben járul hozzá a stratégiai célok eléréséhez. A két említett szint közötti viszony időnként fordított is lehet. Néhány K+F projekt igazolhatja azt, hogy az idő- és költségkeretek jelentős túllépése mellett is elérhető az adott projekt eredménye révén a projekt alapjául szolgáló stratégiai cél. Ugyancsak leszögezhető az is, hogy az első két szint alapján hiába a sikeresség egyértelmű megléte, ha az érintett érdekcsoportok (például a felhasználók) nem fogadják el a létrejövő projekteredményt. Ilyen esetben sokszor a stratégiai célok elérése is megkérdőjeleződik.

A sikeresség kérdésének kapcsán összességében elmondható – bármelyik megközelítést is fogadja el az olvasó -, hogy az egy meglehetősen komplex, sok vonatkozásban kvantitatív módon nem mérhető, az idő függvényében változó, s némelykor csak részlegesen létrejövő jelenség.

### A projektvezetés mesterségének tartalma – a (hazai) helyzetkép

Amennyiben elfogadjuk azt, hogy a projektsiker kérdésköre meglehetősen összetett és sok elemében nehezen mérhető jelenség, akkor okkal feltehető az a kérdés, hogy mit kell magában foglalnia a projektvezetés mesterségének ahhoz, hogy az így értelmezett projektsiker elérhető legyen. Meredith et al., (1995) a következő projektvezetői készségek szükségességét hangsúlyozzák: kommunikáció, szervezés, csoportépítés, vezetési készség, probléma-megoldás, technológiai/technikai ismeretek. Ez utóbbi alatt elsősorban a

projekt teljesítéséhez szükséges szakmai (műszaki) ismereteket értik a szerzők. Nem vitatva az említett készségek fontosságát, mégis azt kell mondani, hogy ezek elsősorban az általában szükséges vezetői készségek, így kevés támpontot adnak a projektvezetési mesterség szűkebb értelemben vett tartalmáról. Ugyanakkor igen figyelemre méltó Cleland (1994) megállapítása, miszerint a projektvezetés tudománya három összetevőből áll, úgymint:

- a projektvezetés eszköztárára vonatkozó *ismeret*, tudás,
- a projektvezetés eszköztárára vonatkozó ismerettel és tudással kapcsolatos *alkalmazási készség*,
- a projektekkel és a projektvezetéssel kapcsolatos *szemléletmód*.

Az összetevők mibenléte könnyen megérthető. Az első esetében arról van szó, hogy valaki birtokolja-e azt a tudást, amely a projektvezetés eszköztárának (technikák, módszerek, eljárások) ismeretét jelenti. A második összetevő arra vonatkozik, hogy valaki rendelkezik-e a projektvezetési eszközök terén meglévő tudásának és ismereteinek az alkalmazási készségével. A harmadik összetevő pedig arra utal, hogy valaki képes-e úgy viszonyulni a projektekhez, mint a szervezeti stratégiai célok elérésének eszközeihez, következésképpen képes-e a projektvezetés folyamatát stratégiaorientáltan szemlélni.

A projektvezetés tudományának – vagy egyszerűbben fogalmazva a projektvezetés mesterségének – fentiekben megfogalmazott tartalmi összetevői alapján következnek egy rövid összefoglaló arról, hogy milyen képet mutat a gyakorlatban működő projektvezetők felkészültsége. A kibontakozó helyzetkép alapjául egy a közelmúltban elvégzett mélyinterjúk beszélgetéssorozat szolgál. Ennek keretében mintegy száz projektvezetővel, illetve projektekért valamilyen módon felelős vezetővel került sor nyitott (nem kérdőív alapján) beszélgetésre. Ügyelve arra, hogy a kibontakozó helyzetkép ne legyen sem ágazatspecifikus, sem pedig a projekteredmény tartalma szempontjából nézve szakmaspecifikus, különböző ágazatokban (olajipar, gyógyszeripar, építőipar, hírközlés, energiaszektor, szállodaipar, bankszektor, élelmiszeripar, gépjárműkereskedelem) különféle projektek (építési projektek, szoftverfejlesztési projektek, információs rendszerek bevezetésére irányuló projektek, szervezetfejlesztési projektek) kapcsán került sor a beszélgetésekre. Ami az érintett projektvállalatokat illeti, azok többségében multinacionális vállalatok magyarországi vállalatai,

illetve többségi külföldi tulajdonban lévő, de hazai központú vállalatok, kisebb részben pedig hazai közép-vállalatok voltak. Így valójában az is kijelenthető, hogy a kibontakozó helyzetkép nem feltétlenül csak a hazai környezetre jellemző, hiszen a külföldi tulajdonban lévő cégek esetében a magyar alkalmazottak át kellett hogy vegyék a tulajdonos projektvezetési kultúráját.

A mélyinterjúk nyitott beszélgetések alapján kialakuló helyzetkép a következők szerint foglalható össze:

- A projektvezetés eszköztárára vonatkozó *ismeret* tekintetében:
  - A megkérdezettek mintegy 2/3-a a projektvezetés eszköztárából csak az úgynevezett projektvezetési technikákat ismeri, azok közül is elsősorban azokat, amelyek benne foglaltatnak a projektvezetést támogató szoftvercsomagokban.
  - A megkérdezettek mintegy 1/3-a valamilyen szinten ismeri a projektvezetési eljárásokat (noha a használatra vonatkozó gyakorlati tapasztalata ennél jóval kisebb részüknek van).
  - A megkérdezettek többsége nem rendelkezik számottevő ismerettel a projektvezetési módszerekben (a nem kvantitatív jellegű projektvezetési eszközök).
- A projektvezetési eszközökre vonatkozó *ismeretek alkalmazási készségére* elmondható, hogy egy szűk többsége annak a 2/3-nak, akik a projektvezetést támogató szoftvercsomagokban elérhető projektvezetési technikákat ismerik, képesek arra, hogy differenciáltan, a projekt sajátosságait is tekintetbe véve alkalmazzák a meglévő tudást és ismeretet.
- A projektekkel és a projektvezetéssel kapcsolatos *szemléletmódra* megállapítható, hogy a megkérdezettek többsége valamilyen eszközre (többnyire egy szoftvercsomagra, kis részben egy projektvezetési eljárásra) mint egyfajta vezetési csodaszerre hagyatkozik, függetlenül a projekt alapjául szolgáló stratégiai vagy más egyéb megfontolásoktól.

Hogy a fentiekben körvonalazott kép mennyire nem csak a hazai környezetre jellemző, azt igazolják a következő idézetek is. Mantel et al., (2001, X. oldal) megállapítása szerint „sok projekt azért végződik kudarcra, mert a projektvezetők hajlanak arra, hogy a projekt helyett a projektvezetést támogató szoftvercsomagot menedzseljék”. Grundy és Brown (2002, IX. oldal) pedig kijelentik, hogy „sajnálatos módon a gyakorlat hajlamos arra, hogy a projekteket olyan mér-

tekben tekintse standardizálhatóknak és viszonylag egyformáknak, amely mértékben ez soha nem áll fenn”.

Így tehát okkal és joggal feltehetjük azt a kérdést, hogy az a projektvezetői felkészültség, amellyel a gyakorlatban működő projektvezetők többsége rendelkezik, elegendő-e a projektsiker nagyon is komplex jelenségének az eléréséhez. A kudarcra végződő projektek jelentős mértéke – amelyre a tanulmány elején is utaltunk – azt bizonyítja, hogy nem. Ezt a nemleges választ az a körülmény sem ingatja meg, ha tekintetbe vesszük, hogy a sikerességnek csak az egyik, de nem minden körülmények között a legfontosabb viszonyítási alapja az idő-költség-minőség hármasa. Ezért is lehet egyetértésünk Gido és Clements (1999, 81. oldal) megállapításával, miszerint „nem a projektvezetési eljárások és technikák, hanem az emberek a döntő fontosságúak a projektcélok elérésében”. Az emberek, de tegyük hozzá, hogy a megfelelő projektvezetési mesterségbeli felkészültséggel rendelkező emberek. Az inkább csak a projektvezetési technikákra és azok valamilyen szintű alkalmazási készségére kiterjedő felkészültség elsősorban a projektsiker értelmezésében az első szint szerinti sikeresség kialakulásához járulhat hozzá, de nem elegendő a második és a harmadik szinteken értelmezett sikeresség eléréséhez.

Ezzel a gondolatmenettel összefüggésben értelmezhetők Atkinson-nak (1999) a projektsiker kapcsán említett hiba-kategóriái is. Eszerint megkülönböztethető I. típusú hiba és a II. típusú hiba. Az I. típusú hibának azt tartják, amikor valamit rosszul csinálunk, míg a II. típusú hiba az, amikor valamit nem csinálunk, vagy csináljuk ugyan, de nem olyan megfelelő mértékben, mint ahogy azt lehetne. A gyakorlati tapasztalatok is azt támasztják alá, hogy az I. típusú hibákat többnyire a projektvezetési technikák alkalmazása során követik el (nem megfelelő idő- és költségtervezés stb.), míg a II. típusú hibák többnyire a projektvezetési módszerek kapcsán fordulnak elő. (Hiányos projektbehatórolás, felületes projektmarketing, a projektteljesítési stratégia ötletszerű alkalmazása stb.)

Láthattuk ugyanakkor, hogy éppen a projektvezetési módszerek terén mutatkoznak a legjelentősebb hiányok a gyakorlatban működő projektvezetők felkészültségében. Ezt a hiányt sokszor intuíciókkal pótolják, így nem meglepő, ha sokan úgy vélekednek, hogy a projektvezetés inkább egyfajta „művészet”. Nem mintha intuíciókra nem lenne szükség, de az a megfelelő (tanítható és elsajátítható) mesterségbeli felkészültség esetén nem túl jelentős arányban kell,

hogy alkalmazásra kerüljön. Mint ahogy a művészetben is szükség van mesterségbeli tudásra, de ott vélhetőleg az intuíció dominál. Ellenkező esetben ugyanis semmi nem különböztetné meg a szobrászművész egyedi alkotását az épületszobrász tömegtermékétől. Sokszor úgy tűnik, hogy a projektvezetésben a mesterségbeli felkészültség hiányát igyekeznek az intuíciókkal pótolni ott is, ahol erre egyébként nem lenne szükség, mert alkalmas projektvezetési eszköz (módszer) áll rendelkezésre.

### A projektvezetés mesterségének színvonala és a projektek sikerességének összefüggése néhány példa alapján

Tekintettel arra, hogy a mélyinterjú beszélgetések során a projektvezetési módszerek vonatkozásában mutatkoztak a legjelentősebb hiányosságok, így a továbbiakban néhány olyan esetpéldát idézek fel, ahol a projekt kudarcát többségében a projektvezetési módszerek alkalmazásának hiánya vagy azok valamelyikének nem megfelelő alkalmazása (II. típusú hiba) idézte elő.

- Egy, a hírközlési ágazatban működő cég úgy kezdte meg a számítógépes vezetői információs rendszernek bevezetését, hogy nem szentelt kellő figyelmet a rendszertől elvárt funkcionális követelményeknek, valamint a rendszerben megtestesülő célként értelmezhető követelmények megfogalmazásának (hiányos projektbehatórolás). Így csak több százmillió Ft elköltése után vált nyilvánvalóvá számukra az a gyakorlatilag áthidalhatatlan különbség, ami a szállító által nyújtott szoftvercsomag lehetőségei és a megrendelő elvárásai között fennállt. Ekkor a projektet leállították, és csak többhónapos szünet után kezdődött újra egy már átgondolt és szakszerűen véghezvitt projektbehatórolási tevékenységgel. Az addig felmerült költségek túlnyomó többsége azonban kidobott pénznek bizonyult, nem beszélve az egyéb hátrányos következményekről. Megjegyzendő, hogy egy év elteltével ugyanez a cég egy számítógépes hibakezelő rendszer bevezetésének projektjét kezdte el, amelynek során a projektbehatórolásban már alkalmazták a megfelelő projektvezetési módszert. Ez a projekt összességében a sikeresség mindhárom szintjét tekintve is sikerhez vezetett.
- Egy, a szálloda-éttermi ágazatban működő vállalat egy új szállodaépítési projektet kezdeményezett, amellyel a konferenciaturizmus piaci szegmense számára kívántak kínálatot teremteni. A fogyasztói

elvárások érzékelhető változása következtében a cég módosította ugyan az üzleti stratégiáját, miközben az említett projekt teljesítése minden változtatás nélkül folyt tovább (a stratégiaorientált szemlélet hiánya a projektvezetésben). A projekt úgymond sikeresen befejeződött a sikeresség első szintjén értelmezve (idő-költség-minőség hármasság), ugyanakkor a második szint értelmében (a stratégiai célok eléréséhez való hozzájárulás) nem nevezhető sikeresnek. A működés során kiderült, hogy a projekteredményben végre nem hajtott módosítások a fogyasztói elvárások változása miatt 30% alatti kapacitáskihasználtsághoz vezettek.

- Egy gépjármű-kereskedelemmel és márkaszervizzel foglalkozó cég egy új szerviz és bemutatóterem épületkomplexum építésébe kezdett. Minthogy ki akarták használni a tradicionális szerződéstípus előnyeit, ezért nemcsak a tervezést és a kivitelezést választották külön, hanem a kivitelezés folyamatát is öt tevékenységcsomagra bontották. Így összességében hat külső közreműködő munkáját kellett koordinálniuk. Ez a megoldás teljesen racionálisnak tűnt a projekt sajátosságai alapján, ugyanakkor a cég mint projekttulajdonosi szervezet híján volt a külső közreműködők tevékenységének koordinálásához szükséges projektvezetési felkészültségnek (hiányos kritériumok alapján való döntés a projekt-teljesítési stratégiáról). A projekt jelentős időtúllépéssel fejeződött be, miközben a minőség tekintetében is komoly kívánnivalókat hagyó projekteredmény jött létre.

Ugyanakkor a vállalat valamilyen csodában bízva, szinte a terv szerinti befejezési időpontig reklámozta az új helyszínen a terv szerinti befejezési időponttól lehetséges szolgáltatásokat. Az így kialakult helyzetnek szinte magától értetődő következménye a potenciális ügyfelek egy részének az elvesztése. Összességében megállapítható, hogy ez a projekt a sikeresség hármasság hierarchikus szintjének egyike alapján sem nevezhető sikeresnek.

- Egy kereskedelmi bank számítógépes integrált számlavezetési rendszer bevezetését határozta el. A projekt azon kevés ilyen jellegű projektcsoporthoz tartozott, amely az idő-költség-minőség hármasság alapján (első szint) sikeresen fejeződött be, miközben nyilvánvalónak tűnt a stratégiai célokhoz való egyértelmű hozzájárulás is (második szint).

A rendszer működésbe helyezését követően azonban igen gyorsan kiderült, hogy a rendszer használói (a bank ügyfeleivel közvetlen kapcsolatba

kerülő alkalmazottai), mint a legnépesebb belső érdekcsoport, vonakodott használni a rendszert. Sőt, nemcsak, hogy felnagyították a kezdeti működési problémákat, hanem azokat ilyen formában folyamatosan – bíráló megjegyzések kíséretében – szóban közölték is a bank várakozó ügyfeleivel (a projektmarketing teljes hiánya a banknál mint projekt-tulajdonosnál). Így nem meglepő, hogy számos ügyfél – elsősorban magánszemélyek – megszüntették az adott banknál vezetett számlájukat és valamelyik konkurens banknál nyitottak új számlát. Végeredményben a projekt kudarcként vonult be a bank történetébe.

### Néhány tanulság

A következőkben, a teljesség igénye nélkül, néhány, a tanulmány szerzője által fontosnak tartott tanulság *kerül megfogalmazásra*, tudva azt, hogy a tanulmány tanulságainak pozitív hatása legjobb esetben is csak hosszabb távon jelentkezhet.

- A sikeresség megítélésében nemcsak a szakirodalom, hanem a gyakorlat szintjén is túl kell lépni az idő-költség-minőség hármassága alkotta kritériumrendszeren. Az úgynevezett külső projektek esetében (és a projektek döntő többsége ilyen) a teljesítésben részt vevő külső közreműködők számára a saját sikerességük szempontjából természetesen ez a hármasság elegendőnek tűnik, ugyanakkor a megrendelői szerepben lévő projekt-tulajdonosnak a már említett további kritériumokra is szüksége van. Ez utóbbi szerepkörben, minthogy összetett kritériumrendszerrel van szó, célszerű, ha a sikerkritériumok a lehetőségekhez képesti legkonkrétabb formában *rögzítésre kerülnek* már a projekt kialakítása során. Itt célszerű megjegyezni azt is, hogy külső projektek esetében a külső közreműködők saját (egyszerűbben mérhető) sikeressége sok vonatkozásban a projekt-tulajdonosi szervezet projektvezetési felkészültségének színvonalán is múlik. Ezért a projekt-tulajdonosi szervezet magatartása meghatározó a többi résztvevő számára is. A projekt-tulajdonos az a szervezet, amelyik a projektteljesítés alapvető körülményeit meghatározza. Az így kialakuló körülményekhez a külső közreműködők alkalmazkodni kénytelenek a megrendelés elnyerése vagy megtartása érdekében. Mindez azt jelenti, hogy a projektvezetés szakmai színvonalának javulása a gyakorlatban alapvetően a projekt-tulajdonosi szer-

vezetek projektvezetési szakmai színvonalán múlik, még részben akkor is, ha a projekttulajdonosok külső projektvezetési tanácsadó segítségét veszik igénybe.

- A szervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a projektvezetők szakmai képzésére, hiszen, mint a rövid esetpéldákból is látható, a sikertelenség igen sokszor a projektvezetési eszköztár hiányos ismeretéből fakad. Ez a hiányosság elsősorban a nem kvantitatív jellegű projektvezetési módszerek terén jelentős. Így a II. típusú hibák (valamit nem csinálunk, vagy csináljuk ugyan, de nem olyan megfelelő mértékben, mint ahogy azt lehetne) nagyon sokszor azért kerülnek elkövetésre, mert az érintettek nem is tudják, hogy az adott probléma vagy feladat megoldásához megfelelő projektvezetési eszközök állnak rendelkezésükre. Így nyer teret az intuíció és válik a projektvezetés „művészetté” tudomány helyett.
- Itt a tanulságok között szeretném kiemelni azon szervezetek felelősségét a projektvezetés mesterségének a gyakorlatban való alakulásában, amely szervezetek projektvezetők képzésével, illetve projektvezetést támogató szoftvercsomagok értékesítésével foglalkoznak. Az egyes projektvezetési eszközök, különösen pedig a szoftvercsomagok és a projektvezetési eljárások nem csodaszerek, amelyekre bátran hagyatkozva várhatnánk a siker csodáját. A legjobb eszközök használata mellett is selejtes termékek kerülnek ki a szakmailag felkészületlen emberek kezéből. Így van ez projektek esetében is. A legjobb projektvezetést támogató szoftverek és eljárások is selejtet, azaz sikertelen projektet eredményeznek, ha a projektvezetési mesterség terén felkészületlenek vagyunk.

#### Hivatkozások

- Atkinson, R.* (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 6.
- Baccarini, D.* (1999): The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, Vol. 30, No.4.
- Berce, J.* (1998): Managing a Multi-Level Project. 14th World Congress on Project Management, Proceedings Vol. 2
- Cleland, D. I.* (1994): Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill, New York, 2nd ed.
- Deák, Csaba* (2000): Vállalkozás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar gyakorlatban. Ph.D. Értekezés, Miskolci Egyetem
- Flemming, Q. – Koppelman, J.* (1998): The Earned Value Body of Knowledge. 14th World Congress on Project Management, Proceedings Vol. 2
- Gemünden, H. G. et al.,* (1990): A projektmenedzsment sikerfaktorai – az empirikus vizsgálatok kritikus számbavétele alapján. *Ipar-Gazdaság*, 11-12. sz.
- Gido, J. – Clements, J. P.*(1999): Successful Project Management. South-Western College Publishing, Cincinnati/Ohio
- Görög Mihály* (1996, 1999, 2001): Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- Grundt, T. – Brown, L.* (2002): Strategic Project Management. Thomson Learning, London
- Lim, C. S. – Zain, M.* (1999): Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 4.
- Mantel, S. J., Jr. et al.,* (2001): Project Management in Practice. John Wiley Sons, New York
- Meredith, R. et al.,* (1995): Project management: a managerial approach. John Wiley, New York
- Radujkovic, M. – Izetbegovic, J.* (2000): The Human Role in Project Time-Cost Overrun Scenario. 1st SENET Regional Conference on Project Management, Proceedings
- Szűcs István* (2000): Projektmenedzsment a vezetés szolgálatában. Vezetéstudomány, 1. sz.
- Webb, A.* (1994): Managing Innovative Projects. Chapman – Hall, London

#### E számunk szerzői:

**Dr. BERÁCS József**, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. Graham HOOLEY**, professor of marketing, Aston Business School; **SAJTOS László**, egyetemi tanársegéd, BKÁE; **KESZEY Tamara**, egyetemi tanársegéd, BKÁE; **Dr. PATAKI Béla**, egyetemi docens, BMGE; **Dr. GÖRÖG Mihály**, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. KISS Tibor**, egyetemi docens, PTE; **KOVÁTS Gergely**, PhD hallgató, BKÁE; **Dr. BALATON Károly**, egyetemi tanár, BKÁE; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus.

*KISS Tibor*

## BUSINESS SIMULATION CHALLENGE, EGY ZÖLD ÜZLETI SZIMULÁCIÓ

Az üzleti szimuláció hatékony eszköz olyan készségek elsajátításánál, amelyeket a hagyományos üzleti oktatási módszerekkel nem lehet megfelelően átadni. A Business Simulation Challenge (BSC) egy olyan üzleti játék, amelynek számos új jellemezője van, mint például a többnyelvűség, a zöld stratégiák kipróbálásának lehetősége, a fehérdoboz-elmélet. A szimuláció kifejlesztése kifejezetten oktatási céllal történt.

Ennek a tanulmánynak az a célja, hogy egy konkrét üzleti játékon keresztül mutassa be az üzleti szimulációk hasznát, azok alkalmazhatóságát mindenféle oktatásban, képzésben a középiskolai és a felső szintű oktatáson keresztül a vezetőképzésig. Az üzleti szimulációk történetének és céljának rövid áttekintése után a címben ismertetett üzleti játék elődjének számító BSG-n keresztül mutatjuk be a főbb jellemzőket, azok gyakorlati hasznát. Ezután a továbbfejlesztés eredményeként létrejött BSC ismertetésén keresztül újabb fontos területeket ismerünk meg, mint pl. a zöld szimulációra tett első kísérletet. Végül a továbbfejlesztés irányait jelöljük ki, amely a fenntartható fejlődést követni akaró vállalatnak funkcionális és stratégiai irányú döntéseihez kíván majd segítséget nyújtani megfelelő eszközök beépítésével. Természetesen nem cél az egész játék részletes bemutatása, csak a lényegesebb új szimulációs elemeket ismertetjük.

Az üzleti szimulációs játékok régóta használt eszközei a kompetitív gazdaságok üzleti jellegű oktatásának (Wolfe-Roberts, 1986). Bővítik a résztvevők gyakorlati készségét, és hozzásegítik őket fontos vezetői tulajdonságok elsajátításához (Elgood, 1988). 1957-ben még csak négy üzleti iskolában tanították az üzleti szimulációt Amerikában, de a 80-as évek végén már a hasonló jellegű iskolák 95 %-a használt ilyet az oktatásban. (Miller-Leroux-Démers 1992 p. 266).

Általában az üzleti játékoknak több célja is van. A célok a játékok céljának megfelelően változnak. Kevés az un. általános jellegű, funkcionális játék, ahol egy vállalkozás minden fontosabb funkcionális területének modellezésére sor kerül. Mivel a különböző területek (termelés, marketing) ismerete nem jelenti az egész vállalkozás működtetésének ismeretét, ezért fontos egy ilyen általános játék, ahol az egyes területek összefonódása, kapcsolódása is modellezésre kerül. Ezzel lehetővé válik az önálló jellemzőkkel bíró egész vállalat, illetve annak dinamikájának, viselkedésének a megismerése. Így a szimuláció megismerteti a résztvevőkkel olyan módszereket, stratégiákat, amelyekre szükségük lehet a vállalatoknak működésük során. Először az ismertetésre kerülő szimuláció elődjét, a BSG-t tekintjük át.

### **Business Simulation Game**

A BSC Windows alapú szimuláció, amely a „Business Simulation Game”, DOS alapú szimuláción alapul (Kiss, 1990-1997). Ez a szimuláció főként az átmeneti gazdaság igényeit tartotta szem előtt. Az volt a fő célja, hogy rendelkezésre bocsásson egy olyan interaktív eszközt, amely megkönnyíti a versenyszerű környezetben működő vállalat működtetéséhez szükséges készségek elsajátítását. A szimuláció elkészítésénél több kiemelt cél is szerepelt (Kiss, 1997).

Néhány közülük:

- egy funkcionális játék kifejlesztése,
- olyan szimuláció, amelynek rugalmassága és változtathatósága magas szintű,
- fehérdoboz-elmélet szerinti működés,
- kétnyelvű szimuláció.

A funkcionális játék azt jelenti, hogy egy vállalat különböző funkcionális területeinek megfelelő szintű részletezettségével elősegíti az adott területek bizonyos szintű megismerését, illetve azok kölcsönhatásainak megtapasztalását, megismerését. A magas szintű rugalmasságot és változtathatóságot azzal érte el, hogy egy külön paraméterfájlban lehetett meghatározni a vállalat induló helyzetének fontosabb jellemzőit, ezzel kialakítva különböző iparágakat és versenyhelyzeteket. A fehérdoboz-elmélet volt talán a legjelentősebb fejlesztés; a résztvevők - megfelelő időráfordítás fejében - pontosan követhették a játék felépítését, beleértve a versenytársak döntéseit, és a piaci modell pontos működését. A kétnyelvű szimuláció fontosságát főként az angol nyelv, az angol kifejezések követhetősége indokolta.

Annak bizonyítására, hogy egy üzleti szimuláció valóban alkalmas a megfelelő készségek és ismeretek közvetítésére, kidolgozott eljárások állnak rendelkezésre. (Kiss, 1997) Itt most azt a vizsgálatot közöljük, ahol a fejlesztendő készségekre gyakorolt hatást vizsgáljuk, és összehasonlítjuk azt egy amerikai vizsgálatral. Közlünk olyan példákat, amelyek a teljes bizonyítási eljárásból kiragadva is bizonyítják a szimuláció alkalmasságát.

**A készségek összehasonlító vizsgálata**

Teach és Govahi (1993) végeztek vizsgálatot különböző tanítási-tanulási technikákra vonatkozóan, amelyben szerepeltek aktív és passzív tanítási technikák, így többek között az üzleti játék is. Meghatároztak egy csoport olyan készséget Mintzberg, Livingstone és Waters kutatása alapján (Teach és Govah,

**A készségek összehasonlítása a magyar és az amerikai mintában**  
(A dőlt betűvel jelölt készségek a magyar mintában bizonyultak fontosabbnak)

	Készségek	Magyar	T&G	Kül.	Ért.
1.	Új feladathoz alkalmazkodás	2.052	1.95	0.102	
2.	<i>Döntéshozatal</i>	1.621	1.97	-0.349	
3.	Szervezés	2.034	1.97	0.064	
4.	<i>Egy feladat gyors felmérése</i>	1.724	2.17	-0.446	
5.	<i>A megfelelő információk összegyűjtése</i>	2.017	2.21	-0.193	
6.	A „nagy kép” látása	2.345	2.32	0.025	
7.	<i>Problémaelemzés</i>	2.175	2.35	-0.175	
8.	<i>Feladatprioritások meghatározása</i>	2.172	2.38	-0.208	
9.	Adatelemzés	3.379	2.47	0.909	*
10.	<i>Az idővel való gazdálkodás</i>	2.103	2.53	-0.427	
11.	Hatékony írás	4.41	2.56	1.85	***
12.	<i>Kreatív gondolkodás</i>	2	2.57	-0.57	*
13.	Reflektáló hallgatás	4.31	2.61	1.7	***
14.	<i>Tervezés</i>	2.362	2.68	-0.318	
15.	<i>Távolabbi célok felállítása</i>	2.12	2.73	-0.61	*
16.	<i>Mások motiválása</i>	2.603	2.74	-0.137	
17.	<i>Kreatív problémamegoldás</i>	2.103	2.77	-0.667	*
18.	Feladatütemezés és koordinálás	2.931	2.77	0.161	
19.	<i>Közelebbi célok felállítása</i>	1.793	2.79	-0.997	*
20.	<i>Vezetés</i>	2.328	2.8	-0.472	
21.	Koncepciókészítés	3.158	2.99	0.168	
22.	Szisztematikusan problémamegoldás	3.105	3.03	0.075	
23.	Hatásyakorlás	4.328	3.06	1.268	**
24.	Prezentációkészítés	4.845	3.07	1.775	***
25.	Meggyőzés	3.309	3.12	0.189	
26.	<i>Az emberek irányítása</i>	2.397	3.17	-0.773	*
27.	A stressz kezelése	3.328	3.21	0.118	
28.	Felelősség delegálása	3.482	3.24	0.242	
29.	<i>A teljesítmény értékelése</i>	3.1	3.27	-0.17	
30.	<i>Konfliktusmegoldás</i>	2.879	3.29	-0.411	
31.	Strukturálatlan problémák strukturálása	3.483	3.29	0.193	
32.	Emberek/csoportok fejlesztése	3.724	3.31	0.414	
33.	Előrejelzés	3.567	3.32	0.247	
34.	<i>Mások munkájának irányítása</i>	3.175	3.45	-0.275	
35.	<i>A célok mérése</i>	3.362	3.55	-0.188	
36.	Közönség előtti beszéd	3.862	3.72	0.142	
37.	Felügyelet	4.421	3.87	0.551	*
38.	Szabályok betartása	4.1579	3.92	0.2379	
39.	<i>Konszenzus kialakítása</i>	3.586	3.96	-0.374	
40.	Interjúk készítése	4.776	4.23	0.546	*
41.	<i>Koalíció kialakítása</i>	4.448	4.49	-0.042	

1993, 431. o.), amelyek szükségesek egy vállalatirányítással megbízott menedzser számára. Kérdőíves vizsgálatot végeztek Amerikában olyanok között, akik játszottak ilyen üzleti szimulációval. Ugyanazt a kérdőívet töltöttük ki egy 57-es mintán Magyarországon, a Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán azokkal, akik játszottak a BSG szimulációval (két csoport nappali hallgató, és egy csoport posztgraduális hallgató). Az ennek eredményeképpen rendelkezésre álló minták sok szempontból

összehasonlításra kerültek (Kiss, 1997). A táblázatban megtalálhatók azok a készségek, amelyeket fontosnak tartottak az amerikai vizsgálat végzői. Közzöljük mind a magyar, mind az amerikai minta értékelését, mivel a két minta összehasonlítása fényt vet bizonyos kulturális különbségekre. Ez a vizsgálat nincs közvetlen összefüggésben a BSG hasznosságával vagy alkalmazhatóságával, de az amerikai vizsgálatban is kitöltötték ezt a kérdőívet, mivel egyéb irányú – fontos – információval szolgál, és egyúttal alapul szolgál bizonyos készségek azonosításához. (2. táblázat)

2. táblázat

A csillagok száma

A eltérések abszolút értéke	A csillagok száma
0.00 – 0.50	0
0.51 – 1.00	1
1.01 – 1.50	2
1.51 – 4.00	3

Az 1. táblázatban szerepelnek a készségek fontosági értékei, átlagai, a magyar minta válaszai, az amerikai vizsgálat eredményei (T&G), a különbségek (Kül), valamint azok értékelése (Ért) az abszolút eltérés alapján. A megkérdezetteknek rangsorba kellett állítani a készségeket mindkét vizsgálatban (8 első, 8 második, stb. helyet kellett „kiosztani”), ezért az alacsonyabb értékek jelentik a fontosabb készségeket. A különbségeket \*-gal jelöltük, az eltérések nagyságától függően. A csillagok száma a következőképpen alakul:

Az 1. táblázatban látható, hogy a három- és kétszillagos (nagy) eltérések, mint a prezentációkészítés, hatékony írás, reflektáló hallgatás, a hatásgyakorlás, valamint három egyszillagos eltérés, az adatelemzés, felügyelet és interjúkészítés, mind az amerikai mintában voltak fontosabbak, tehát a magyar válaszadók ezeket a készségeket nem igazán tartották fontosnak. Magyar részről fontosabbak viszont a következők: kreativitás (gondolkodás, problémamegoldás), célok felállítása (rövid- és hosszú távú), valamint az emberek irányítása. A továbbiakban körülbelül azonos értékeléseket kaptunk, tehát elmondható, hogy az esetek többségében a különböző készségek fontosságát egyformán értékelték mindkét csoport tagjai.

Ezután került sor a következő kérdésre: „Mely készségeket fejlesztett a BSG legjobban?” Itt a válaszadók már orientálódni tudtak a megfelelő készségekre. A legfontosabb készségekként a következőket jelölték meg: a döntéshozatal, a gyors helyzetelemzés a legfontosabbak, azután a problémaelemzés és tervezés következik, majd a funkcionális területek közötti kapcsolat

jobb megértése, az idővel való gazdálkodás és adatelemzés a sorrend.

A BSG alapelemeinek hatékonysága

A BSG bevezetésében említett két fő jellemző hatékonyságát vizsgáltuk. A kétnyelvűséget illetve a szimuláció rugalmasságát nem, mivel a hallgatók csak magyarul játszották a játékot, illetve egy-két beállítást játszottak csak. Így a vizsgált jellemzők a fehérdoboz-elmélet, a funkcionális területek jobb megértése voltak. A fehérdoboz-elmélet hasznossága értékelésének gyakorisági megoszlásai<sup>1</sup> a következők: (3. táblázat)

3. táblázat

A fehérdoboz-elmélet hasznosságának megítélése

Fehérdoboz-elmélet					
Értékcímke	Érték	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulált %
nem	2	2	6,1	6,1	6,1
semleges	3	6	18,2	18,2	24,2
jól	4	14	42,4	42,4	66,7
nagyon jól	5	11	33,3	33,3	100,0
Összesen			33,0	100,0	100,0
Átlag	4,030	Szórás	,883	Variancia	,780

A táblázatból látható, hogy az erre a kérdésre választ adók közül több mint 75% jól, vagy nagyon jól tudta használni a játék ezen jellemzőjét. Megjegyzendő, hogy nem volt egy sem olyan, aki egyáltalán nem tudta volna használni ezt az eszközt.

A funkcionális területek jobb megértésénél az arány még kedvezőbb, ahogy az a 4. táblázatnál látható. Itt több mint 90% azok aránya, akik jól, vagy nagyon jól tudták hasznosítani a funkcionális területek közötti összefüggéseket.

4. táblázat

A funkcionális területek közötti kapcsolat megértése

Funkcionális kapcsolatok megértése					
Értékcímke	Érték	Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulált %
egyáltalán nem	1	1	3,0	3,0	3,0
nem	2	1	3,0	3,0	6,1
semleges	3	1	3,0	3,0	9,1
jól	4	15	45,5	45,5	54,5
nagyon jól	5	15	45,5	45,5	100,0
Összesen			33,0	100,0	100,0
Átlag	4,273	Szórás	,911	Variancia	,830

<sup>1</sup> Az SPSS 6.0 programcsomag felhasználásával

## BSC, a szimuláció továbbfejlesztése

Időközben új, a 90-es évek elejétől eltérő üzleti környezet alakult ki. Ez az új környezet eltérő szükségleteket is jelentett, amelynek egyik súlyponti eleme a természeti környezettel való kapcsolat fontosságának hangsúlyozása, a fenntartható fejlődésnek megfelelő vállalati környezet kialakítása. Már számtalan kutatás foglalkozott ezzel a témakörrel, és általánosan elfogadott az a nézet, miszerint nyereségessé tehető ez a fajta vállalati magatartás. (Porter-Linde, 1995; Hart 1997; Lovins és tsai 1999) Ezért a BSC kialakított egy olyan környezetet, ahol egy zöld stratégia eredménye megtapasztalható és értékelhető. A játék eddigi fontos jellemzői megmaradtak, de átalakultak. Az átalakult főbb jellemzők, illetve a zöld üzleti játék megvalósítási módjait fogjuk a következő részekben elemezni.

### Rugalmasság, változtathatóság

Minden játék generálása előtt a játékvezető lehetőséget kap tetszés szerint paraméteregyüttes kialakítására. Ez néhány alapelem rögzítésén kívül (négy piac, maximum hét termék, hét gép és tíz vállalat) gyakorlatilag teljes szabadságot biztosít egy tetszés szerinti iparág szimulálására. Változtathatók az élőmunka-holtmunka arány, az árszínvonal, a hirdetés – Sales Promotion – előzetes piaci részesedés – minőség – ár piacbefolyásoló tényezők súlyai stb. El lehet látni a vállalatot bőven készpénzzel, hogy csak a stratégiára koncentráljon, de a haladóknak kevés készpénzt és

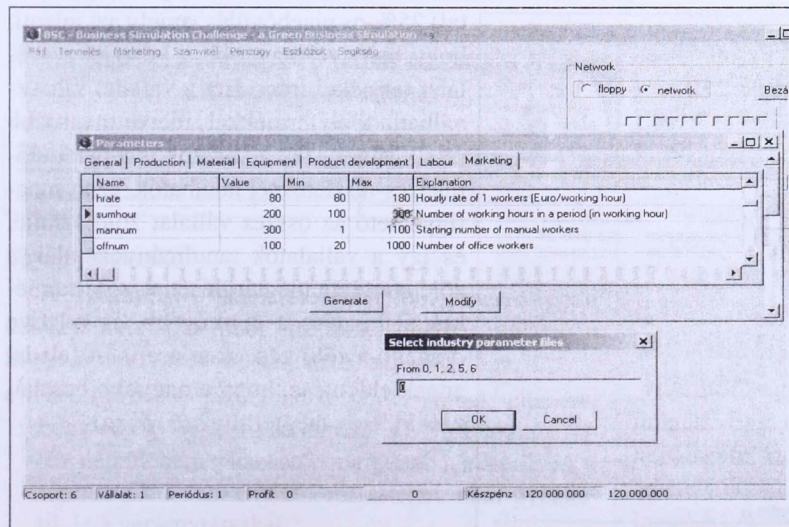
alacsony piaci keresletet is szimulálhatunk magas kamatlábakkal. Ezen kívül az egyes országok számára (ld. a későbbi többnyelvűség-részt) különböző adókulcsokat, illetve munkabér-járulékokat határozhatunk meg. Az 1. ábra részleteket mutat be a paraméterkép-ernyőből. Először lehet a már előzetesen létrehozott iparágakból választani, és azokat tovább módosítani. Az általános jellemzőkön keresztül a marketing-, munkaerő stb. jellemzőkön lehet módosítani. (A játékvezetőnek szóló részek nem nyelvesítettek.)

### Fehérdoz-elmélet

Machuca (1992) véleménye szerint magasabb szintű megértéshez vezet, ha a résztvevők megismerhetik a szimuláció belső szerkezetét is, ezért a fehérdoz-elmélet ebből a szempontból jobb megoldásnak tartja. A BSC két olyan területen alkalmazza ezt a módszert, ahol kiemelt jelentősége van a részletes modellismeretnek. Egyik a számviteli rendszer, a másik a marketingmodell. A 2. ábrán látható a megvalósítás lényege: bár a játék alapvetően adatbázis-orientált, itt egy excel típusú spreadsheet-en vannak a modell elemei, hogy a szerkesztőléccen megjelenő részletes információk hozzásegítsék a résztvevőket a „nyomon követéshez”, és így az alapoktól fel tudják göngyölni a rendszert. A szerkesztőmezőben éppen az összes költség kiszámítása látható, amely az értékesítés közvetlen költsége és az összes közvetett egyéb költség összege. Ettől az alapkimutatástól jobbra található a részletek, amelyek között a felső sorban látható gombok segítenek jobban eligazodni. A többi vállalat hasonló részletezettségű adatai is nyomon követhetőek, ha a felső

1. ábra

### Az iparágak választása, paraméterek meghatározása



sor jobb oldalán lévő „Vállalat” mezőben kiválasztjuk a megfelelő vállalatot.

A piaci modell is teljes egészében követhető, hasonló módon, mint a számviteli modell. (3. ábra) Jelenleg a szerkesztő mezőben a Sales Promotion (S alakú görbe) képlete látható, Excel típusú formulában felírva. A fenti gombok az egyes piacokon belüli részletek gyorsabb nyomon követését teszik lehetővé. A jobb oldalon a négy piacot lehet kiválasztani, míg az alsó részben a vállalatokat, mivel itt is láthatók az egyes vállalatok piaci részletei. Így a vállalatok pontosan tudhatják, hogy miért annyi terméket értékesítettek, és a versenytársak miért erősebbek, illetve gyengébbek.

A számviteli részletek

Eredménykimutatás-Előrejelzés									
Előrejelzés		Készpénz	Költségek	Gépek	Tényleges kimutatás	Vállalat			
B6	=(B4+B5)								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Eredménykimutatás és készpénz								
2									
3	Osszes értékesítés	657 836 767					Osszes értékesítés	Érték ktlén ktge	
4	Értékesítés közvetlen költsége	232 507 964					657 836 767	232 507 964	
5	Közvetett és egyéb költségek	299 201 199				Előző periódus	599 466 447	206 081 932	Előző periódus
6	Osszes költség	531 709 163				Eladás	58 370 320	26 426 032	Osszes értékesítés
7						Egyéb értékesítés	0		Érték ktlén ktge
8	Adózás és kamat előtti jövedelem	126 127 604							Gépek
9	Fizetett kamat	38 729 945							Termék
10									A Szállító
11	Adózás előtti jövedelem	87 397 659							B Szállító
12	Fizetett adó	31 463 157							C Szállító
13									D Szállító
14	Adózás után jövedelem	55 934 501							E Szállító
15									F Szállító
16	Készpénz	19 554 972							Hirdetés
17									SP
18	Készpénz - hitel	-99 611 689							Irodai dolgozók
19									Nem dolgozó munkások
20									Hitel
21									Részletek
22									Kamat
23									A dolgozók bére
24									Várható büntetés
25									Elbocsátás és betanítás k

Többnyelvű szimuláció

A BSG kétnyelvű szimulációja átalakult többnyelvűvé. Ez azt jelenti, hogy egy új nyelvet két-három órai fordítással fel lehet vinni a játékba, tehát franciára, finnre, sőt még az ún. kétbájtos nyelvekre, mint orosz vagy a kínai is le lehet fordítani. A segítség-fájl maga a kézikönyv, amely „html” formátumban áll rendelkezésre. Ahhoz, hogy a kézikönyv, azaz a segítség is idegen nyelvű legyen, elég a kézikönyvet lefordítani, ez azonban már több mint két-három órai munka. A 4. ábra a magyar-angol alkalmazásfordítási képernyőt mutatja.

Piaci előrejelzések a Sales Promotion képletével

Előrejelzés-részletek					
Döntések	Függvények	Büntetések	Súlyok	Előző periódus	Eredmények
Várható eladások					
Q126	=FIE126;0,1/1+EXP(1*(6+11*E126/\$D\$146))0				
	O	P	Q	R	S
123					
124					
125	Függvények				
126	Ar	Hirdetés	SP	Minőség	Piaci részesedés
127	0,7046880897	0,3682563193	0,998019078	0,9086089349	0,8180367398
128	0,7046880897	0,3616843611	0,9933071491	0,9086089349	0,8120444695
129	0	0	0	0	0
130	0	0	0	0	0
131	0	0	0	0	0
132	0	0	0	0	0
133	0	0	0	0	0
134	0	0	0	0	0
135	0	0	0	0	0
136					
137					
138					
139					
140					
141					
142					

2. ábra A szimuláció ezen jellemzője különösen a szaknyelvi tanuláshoz nyújt nagy segítséget, mivel a szavak, kifejezések azonnal lekérdezhetők egy másik nyelven. A több nyelvből kettőt kell kiválasztani a nyelvi részben, és a jobb egérgomb lenyomásával cserélhető a kiválasztott két nyelv.

Zöld szimuláció

A játék folyamán a résztvevők vásárolhatnak zöld gépeket, fejleszhetnek zöld termékeket, amelyek meghatározzák a vállalat zöld imázsát. Az 5. ábrán látható

egy olyan vállalat, amely 100%-ig zöld gazdálkodást folytat, tehát csak zöld gépet vásárol, és zöld terméket fejleszt. Ezen kívül egy vállalat vásárolhat, illetve fejleszhet olcsó termékeket, amelyek kifejlesztési, ill. a vásárlási értéke alacsony, azonban intenzíven használja a természeti környezet erőforrásait, ezért a vállalat imázsa rossz. A zöld és olcsó termékeken kívül hagyományos termékekkel is foglalkozhat a vállalat, amelyek árfekvése a kettő között helyezkedik el, és a tudomány mai állása szerinti élenjáró technológiát takar, valamint a természeti környezetre való hatással nem foglalkozik.

A piac a zöld imáznak megfelelően jutalmazza a vállalatot. 100%-os zöld vállalat esetén a jutalom (alapértelmezés szerint, amely tettség szerint változtatható a játékevezető által) 25%-os piacbővülés, amely azt jelenti, hogy ennyivel nagyobb a kereslet a vállalat termékei iránt. Ezt a vállalat kihasználhatja több termékkel, illetve magasabb árral. Mivel ezek az adatok is a piaci előrejelzés-részleteknél találhatóak, ezért megfigyelhető az összes vállalat zöld szintje, és így a vállalatok tanulmányozhatják a zöld stratégia megtérülését. A zöld termékek fejlesztése a legdrágább, és relatíve drágább a zöld gép vásárlása is. A feladat annak eldöntése, hogy a nagyobb beruházási költség megtérül-e? (6. ábra)

Alkalmazásfordítási képernyő

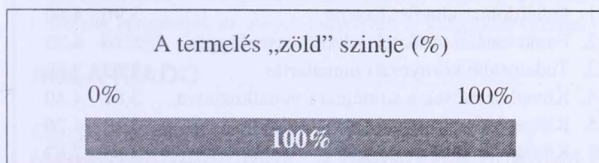
Max 100 % egyenként	Max. 100 % each
Termelési idő	Production time
Óra/darab	Hours /piece
Százalékok	Percentages
A termék fejlesztési költsége	Development cost for the product
Egy termék anyagköltsége	Material cost for one product
Olcso	Cheap
Hagyományos	Traditional
Zöld	Green
Új	New
Töröl	Remove
Megtartja a terméket?	Do you save the product?
Megtartja a módosítást?	Do you modify?
Kivonja a terméket?	Remove the product?
Az irodai dolgozók száma	Number of office workers

4. ábra • Gyakorló mód vs. versenyüzemmód. Egy részletes útmutató segít egy példajátékon keresztül a játék elméleti alapjainak megismerésében, gyakorló módban. Ebben az esetben a számítógép kreál két mesterséges versenytársat, akiket le kell győzni három dologban is: készpénz, profit és piaci részesedés. Mindhárom dologban

E terület legközelebbi továbbfejlesztése az lesz, amikor jelentősebb fejlesztési költség fejében a termeléshez szükséges idő igen jelentősen lerövidül, és a nyersanyagszükséglet jelentősen lecsökken – a zöld termékek esetén. Ezzel azt a folyamatot fogjuk modellezni, amikor a környezeti szempontok figyelembe vételével teljesen új koncepció alapján fejlesztenek ki olyan terméket, amely lényegesen magasabb színvonalon elégít ki hasonló szükségletet (erre egy példa az ún. hiperautó, amelyet a Rocky Mountain Institute fejlesztett ki [Lovins és tsai, 1999]), de szerencsére már sok példa van az ilyen típusú fejlesztésekre. A hivatkozott cikkben is több példát találunk erre.

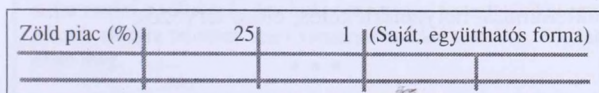
5. ábra

A termelés zöld szintje



6. ábra

A zöld imázs piaci részesedést növelő százalékos értéke, és a vállalat zöld szintje



Egyéb jellemzők

A szimuláció ismertetésének befejezésekor néhány olyan jellemzőt említünk, amelyek vélhetően megtalálhatók más üzleti játékokban is.

- *Stratégiai vs. funkcionális játék.* Annak ellenére, hogy ez egy igazi funkcionális játék, stratégiakészítés nélkül nem játszható, mert hiába ismerik ki a résztvevők a funkcionális részleteket, nem győzhetik le a versenytársakat.

akkor sikerül legyőzni a versenytársakat, ha a vállalat rendelkezik valamilyen szintű stratégiával. Ennek megfelelő szintű elsajátítása után következhet az igazi versenytársakkal való versengés.

- *Rövid vs. hosszú távú oktatás.* A játék úgy épül fel, hogy a lényeges elemeket hamar el lehet sajátítani, és ezáltal már két, két és fél napos időtartamban is játszható. Erre példa a The British Council által szervezett két brazíliai és egy Hong Kong-i játék, amelyeket 17-18 éves fiatalok számára rendeztek. Mivel azonban mélyebb ismereteket igényel a játék alaposabb tanulmányozása, ezért az egyetemi oktatásban is használható, ahol egy, illetve két szemeszteren keresztül is oktatható. A második szemeszter általában a stratégiaalkotást, több stratégia kipróbálását foglalja magában. Egy újabb alkalmazási terület: a PTE Közgazdaságtudományi Karán az elmúlt évben elindult az első, lényegében virtuális tárgy, ahol a résztvevők bármikor meghozhatják a döntéseiket a hét folyamán a számítógépes hálózat bármelyik gépén. Tényleges találkozásra csak a szemeszter végén kerül sor, ahol a játékvezetőnek csak arról kell meggyőződnie, hogy a csapatok minden tagja részt vett a játékban – már amennyiben ez egyáltalán lehetséges.
- *Hagyományos elemek.* A termelésben a résztvevők tanulmányozhatják azokat a hagyományos mikro-ökonómiai fogalmakat, mint határ- és átlagtermelékenység, valamint határ- és átlagköltség, fedezet-számítás. (7. ábra)

BSC – első tapasztalatok

A BSC egy befejezett oktatási évet tudhat maga mögött. Egy rövid kérdőív segítségével a következő kérdésekre kaptunk választ (a kérdéseket 1-től 5-ig lehetett értékelni. Az egyes a legrosszabb, az ötös a legjobb.):

Átlag- és határmutatók, valamint a termelési és költségfüggvények

Termelés			
	Gép1	Gép2	Össz:
Termék1	166 867	8 200	174 867
Termék2	0	161 267	161 267
Össz:	166 867	169 467	336 134
Munkások száma	400	380	780
Maradék kapacitás	0	2 526	2 526

Termelés			
	Gép1	Gép2	
Határtermelőkenység	0,0	126,3	
Átlagtermelőkenység	416,7	457,4	
Határköltség	175,7	162,0	
Átlagköltség	105,4	102,9	

Határ- és átlagmutatók			
Termelési függvény			
Q =	0	3 125	0,00520833333333333333
Költség függvény			
X =	0,00400001533347090	2,330028500260032 8	192011400114001 19

7. ábra társaik. A 2-es kérdésnél inkább az idő hossza a meghatározó, hogy ki mennyit játszott a játékkal. A 3-as és a 4-es kérdésnél a legszembe-tűnőbb az idő hossza, mivel ha tovább játsszák a játékot, többet foglalkoznak vele, tudatosabbá válik a kérdés, és több következtetést is le tudnak vonni belőle. Az 5-ös és a 6-os kérdés tulajdonképpen egyforma eredményeket hozott. Talán a legmeglepőbb eredmény az volt, hogy – bár a játékra koncentráltak – a zöld stratégiát kifizetődőknek találták. Ez azért meglepő, mert rövid távon nyilvánvalóan az olcsó stratégia térül meg a játék folyamán is, mint a gyakorlati

1. A fehérdoboz-elmélet haszna. A fehérdoboz-elmélet, mely szerint látható a rendszer pontos működése, mennyiben segítette elő a vállalati, piaci folyamatok jobb megértését?
2. Funkcionális területek közötti összefüggés. Véleménye szerint mennyire segítette elő ez a játék a vállalat funkcionális területei közötti kapcsolat jobb megértését?
3. Tudatosabb környezeti magatartás. Tudatosabb lett-e a természeti környezettel kapcsolatos magatartása a játék hatására?
4. Következtetések a stratégiákra vonatkozóan. Vont-e le következtetéseket a zöld, a hagyományos és az olcsó stratégia hatásaira?
5. Kifizetődő zöld stratégia. Véleménye szerint kifizetődő-e zöld stratégiát követni? (Ez a játékra vonatkozott.)
6. Követne-e zöld stratégiát? Követne-e zöld stratégiát a gyakorlati életben akkor is, ha nem kifizetődő?

A PTE Közgazdaságtudományi Karának hallgatói közül (két félév után) 29, a Szegedi Gazdálkodástudományi Kar hallgatói közül (egy félév) 17 hallgatót kérdeztünk meg. Mindnyájan negyed-ötöd évesek. Az eredmények a 5. táblázatban láthatók.

Az 1-es kérdés elemzésekor kitűnik, hogy akik jobban ismerik a játékot, azok a játék részletei után is érdeklődtek, és nyilván többet profitáltak belőle, mint

életben általában, és hosszabb távon érvényesül a zöld stratégia jobban. A hat kérdésből kiderül, hogy a közgazdászoktól viszonylag távol áll az altruista magatartás,

5. táblázat

BSC, az első eredmények

1. Fehérdoboz-elmélet haszna	3.96	4.60
2. Funkcionális területek közötti összefüggés	3.70	4.25
3. Tudatosabb környezeti magatartás	2.62	3.80
4. Következtetések a stratégiára vonatkoztatva	3.81	4.40
5. Kifizetődő zöld stratégia	4.19	4.20
6. Követne-e zöld stratégiát?	2.63	2.67

Arra a kérdésre, hogy mely készségek fejlesztéséhez járult hozzá ez a játék, a következő válaszok születtek: döntéshozatal (kiemelkedő arányban), csoportmunka, adatelemzés, helyzetértékelés, előre tervezés.

\*\*\*

A szimuláció továbbfejlesztésénél a fenntartható fejlődéshez szükséges stratégiai és funkcionális területeket tartjuk szem előtt. A stratégiai területen a szakirodalomból már egyértelműen kibontakozó irányzatokat fogjuk beépíteni a termékfejlesztés – gépvásárlás-piaci értékelés kapcsolatrendszerén keresztül. A funkcionális területeken pedig az egyes területek jelenlegi, már alkalmazásban lévő funkcionális elemeit építjük be, mint pl. az öko-mérleg a számviteli rendszerben.

**Referenciák**

*Elgood C.* (1988): Handbook of Management Games Gower  
*Hurt* (1997): Strategy for a sustainable world, Harvard Business Review, January-February  
*Kiss, T.* (1990-1997): Business Simulation Game  
*Kiss, T.* (1997): Design and Development of a Flexible Business Simulation Game London  
*A. B. Lovins – L. H. Lovins, – P. Hawken* (1999): A Road Map for Natural Capitalism HBR, May-June

*Machuca, J.* (1992): The need for a new generation of Business Games for Management Education Simulation/Games for Learning Vol.22 No. 4, p. 40-47.  
*Porter – Linde* (1995): Green and Competitive, Harvard Business Review, September  
*Wolfe, J.* (1993): A History of Business Teaching Games in English-speaking and Post-Socialist Countries: The Origination and Diffusion of a Management Education and Development Technology Simulation & Gaming, Vol.24 No.4, December, p. 446-463

**A SZAKKÖNYVKIADÓK ÚJDONSÁGAI**

**KJK-KERSZÖV KIADÓ**

*Hoványi Gábor*

**Menedzsmentmeditációk**

A könyv a szerző sokéves oktatási tapasztalatainak és széles körű nemzetközi menedzsmentismereteinek különleges és sikeres ötvözése. A könyv első részében valóságalapú vállalati esettanulmányok sorakoznak a menedzsment legkülönbözőbb problémáit érzékeltető játékos helyzetekkel és történetekkel. A tanulmányok végén az olvasót kérdések ösztönzik a meditálásra. A könyv második része a kérdések megválaszolásához vezetési modelleket és folyamatábrákat mutat be, amelyeket az olvasó továbbfejleszthet. A szerző biztatja is a meditálót, hogy jegyezze be ötleteit a modellek és folyamatábrák oldalaira! A harmadik rész pedig mindegyik esettanulmány feldolgozásához közöl egy-egy szempontgyűjteményt.

*Charles M. Farkas és Philippe De Backer*

**Született vezetők: Az öt legsikeresebb vezetői stratégia**

Coca Cola, Goldman Sachs, Mitsubishi, Gillette, Canon: a számítógépektől a bankvilágon át a szórakoztatóiparig, néhány név az üzleti világból. Dollárok milliárdjait forgatják meg minden évben. Minden vállalat mögött ott egy vezérigazgató, aki tízmillió dollárt keres évente, hogy mindezt felügyelje. Kik ezek az emberek? Milyen tevékenységek töltik ki idejüket? Hova tűnnek el napokra? Kivel találkoznak? Mire figyelnek oda? A szerzők bejárták Észak-Amerikát, Európát és Japánt, hogy 163 multinacionális, köztük számos diverzifikált nagyvállalat vezetőjével készítsenek interjút. A legtöbb esetben a CEO-k őszintén, a lényegre rávilágítva elemezték tevékenységeiket. A szerzők bemutatják az általuk felfedezett öt különböző vezetési megközelítést is.

**AULA KIADÓ**

*Gary J. Miller*

**Menedzsmentdilemmák: A hierarchia politikai gazdaságtana**

A szerző gondolatgazdag könyve sikeresen ötvözi a pszichológia, a szociológia és a politikatudomány modern vállalatirányítással kapcsolatos megállapításait és a szervezeti gazdaságtan legújabb eredményeit. A szerző elméleti igényességgel tárja fel a vállalatvezetés információs problémákból és csoportos munkavégzésből fakadó, megkerülhetetlen dilemmáit. A modern közgazdaságtan eszköztárának segítségével értelmezi újra a szervezeti kultúra, az elkötelezettség és a kooperáció nehezen megragadható jelenségeit. A könyv valós példákkal gazdagon illusztrált tézise szerint a vállalatok, amelyek menedzserei beosztottjaikat együttműködésre és szűken vett önérdekük meghaladására tudják ösztönözni, jelentős előnyre tehetnek szert versenytársaikkal szemben. A kötet az Aula Kiadó és a Széchenyi István Szakkollégium közös gondozásában jelent meg.

*Szabó Katalin – Kocsis Éva*

**Digitális paradicsom vagy falanszter? (A személyes tömegtermelés)**

A rendszerváltás eufóriája és viszontagságai elfedtek előttünk egy másik rendszerváltást, amely pedig az életünket fordítja ki a sarkából. A „technológiai rendszerváltás” során Ford futószalagja Toyota számítógéppel integrált gyártási rendszerének adja át a helyét, s a tömegtermékek helyett személyre szabott termékek gördülnek le a gyártósorokról. A fejlett országokban egyetlen hajszálunk alapján személyre szabott multivitamin vásárolhatunk, cipőnket és farmerünket okos gépek igazítják testünkhöz. Az eladók törekvéseinek célpontja épp ezért ma egyre kevésbé a tömeg, az átlag, s egyre inkább az egyes ember. A világháló lehetővé teszi, hogy a cégek közvetlen párbeszédet folytassanak minden egyes vevőjükkel, megismerjék kívánásaikat és válaszoljanak rájuk. Újabbban azonban nemcsak a farmert vagy a könyvet, hanem azok árát is – dinamikus árázással – egyéneknek szabják, speciális árázási és alkudozási szoftverekkel. A digitális paradicsom vagy a számítógépekkel benépesített falanszter felé haladunk?

golt BIS működési szabályaival és tevékenységi körével is megismerkedhetnek az érdeklődők. Az Európai Unió kapujában álló Magyarország pénzügyi szakemberei és érdeklődő újságolvasói számára is kiemelkedő fontossággal bír a még nemzetközi, de reményeink szerint hamarosan „kvázi-belföldi” intézménnyé váló Európai Központi Bank, amely szintén részletes bemutatásra kerül a kötetben.

Magyarország EU-tagsága a magyar pénzügyi szektor számára az egységes európai szabályozás átvételének kötelezettségét jelenti, így különösen hasznos az EU irányelveivel és szabályaival való mihamarabbi megismerkedés. A kötet a jelenlegi magyar szabályozást is részletesen ismerteti, külön kitérve a hitelintézetek, a tőkepiacok és a jelzáloghitelezés szabályozására, illetve az EU direktívaival való összhangra és a még hátralevő feladatokra.

A pénzügyi tevékenységek világszerte tapasztalható összefonódása Magyarországon sem maradt el, így 2000 áprilisa óta az addig megosztott felügyeleti rendszert egységes egészebe foglalták a törvényhozók. Az így létrejött Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) a magyar pénzügyi szféra tán legfontosabb aktorává lépett elő, a bankok, biztosítók, nyugdíjpénztárak és egyéb pénzügyi intézmények mindennapi életének elsődleges alakítójává vált. A Bankszabályozás című kötet indokoltan szán egy külön fejezetet a PSZÁF tevékenységének, illetve a vele kapcsolatosan várható változások bemutatására.

Minden kétséget kizáróan Magyarországon is a gazdaságpolitika egyik legfontosabb intézménye a monetáris irányítást végző jegybank. A szerzők részletesen bemu-

tatják a világ többi központi bankjához hasonlóan speciális környezetben tevékenykedő Magyar Nemzeti Bank (MNB) történetét, monetáris politikáját és szabályozási tevékenységét. A kötet egyik nagy előnye, hogy az MNB-ről szóló fejezet nagy teret szentel a monetáris politikában az utóbbi években lezajlott változásoknak, ezáltal a múlt tanulságos tanulmányozása helyett a jelenlegi szabályozás és gyakorlat kerül előtérbe. A szerzők bemutatják a ma is a politikai és szakértői viták keretében álló sávszélesítés makrogazdasági – inflációs és versenyképességi – hatásait, a devizaliberalizációt és jegybank előtt álló, az euró minél gyorsabb bevezetését lehetővé tevő feladatokat.

A magyar pénzügyi rendszer szabályozási környezetében legutóbb a tavaly szeptemberben elkövetett terrorcselekmények és a nemzetközi terrorizmus előtérbe kerülése miatt politikai tartalommal telítődött pénzmosás elleni küzdelem idézett elő jelentős változásokat. A bűncselekményekből származó pénz bankrendszerbe vitelének megakadályozása számos, a mindennapi életben is érezhető bankszabályozási és hatósági intézkedést igényelt, amelyeket szintén sorra vesznek a kötet szerzői. A kötet a magyar bankrendszer XXI. századi kihívásait és várható változásait is bemutatja.

A Nyugat-Magyarországi Egyetem oktatóinak sikerült a szabályozás bonyolult jogi nyelvezetét mindenki számára érthetővé tenni, a sokszor nehezen követhető jogászai megfogalmazást lényegretörően, egyszerűen, de ugyanakkor precízen összefoglalni.

A könyv tartalmának minőségét a könyv szerzői – a Nyugat-Magyarországi Egyetem Pénzügytan-

Számvitel-Statiztika Intézetének oktatói és külső státusú előadói, azaz Dr. Huszti Ernő professzor, Dr. Lentner Csaba intézetigazgató, Seregdi László, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének főosztályvezetője és Tarpataki János, a Magyar Államkincstár volt főosztályvezetője – fémjelzik, akiknek korábbi elméleti és gyakorlati tevékenysége komoly szakmai elismerést és sikereket hozott. A közel 450 oldalas „Bankszabályozás” című könyv szakkönyvként, illetve egyetemi tankönyvként egyaránt ajánlható, és a bankszakma iránt érdeklődők is hasznosan forgathatják, hiszen változó világunkban – mint a könyv szerkesztője fogalmaz – „...mások lettek a pénz- és tőkepiaci működési feltételek, mások lettek maguk a pénzügyi folyamatok is, – megváltozott a bank- és tőkepiaci szabályozás, és a jegybanki előírások is módosultak az elmúlt években”.

*Kolozsi Pál Péter*

*NYIKOS László*

## KÖZPÉNZEK ELLENŐRZÉSE

### I–II.

Perfekt Gazdasági Tanácsadó és Oktató Rt., Budapest, 2002

Az adófizetőnek, az állampolgárnak törvényes joga annak ismerete, hogy mi történik a pénzével, a közpénzekkel gazdálkodóknak pedig alkotmányos kötelessége tevékenységéről beszámolnia. Magyarországon napjainkban sokat foglalkoznak a közvagyonnal – az adófizetők pénzével – való gazdálkodás kérdéseivel, a pazarlások és a visszaélések megszüntetésével. Ha-

zánkban a közpénzek törvényes és hatékony felhasználásának ellenőrzése az Állami Számvevőszék elsődleges feladata. Ez az intézmény rendelkezik azokkal a képességekkel és eszközökkel, amelyek a közpénzek, a közvagyon felhasználása szabályszerűségének és teljesítményének szakszerű ellenőrzéséhez szükségesek. Az Állami Számvevőszék vezető munkatársai által készített kétkötetes összeállítás a rendszeres ellenőrzések során szerzett tapasztalatok mellett a pénzügyi ellenőrzés nemzetközi gyakorlatát, az ellenőrzések tartalmát és „technológiáját” is bemutatja. Nélkülözhetetlen munkaeszköze a könyvvizsgálóknak, pénzügyi revizoroknak, az állami szervezetek, intézmények gazdálkodással foglalkozó vezetőinek, munkatársainak, sőt az egyetemi és főiskolai oktatóknak, hallgatóknak is.

Az első kötet szerzője (Nyikos László) először a független magyar pénzügyi ellenőrzés kialakulásának történelmi múltját tekinti át. Beszámol a múlt évszázad második felének népi-állami ellenőrzéseiről is. Ismerteti az Állami Számvevőszék létrejöttének körülményeit, feladatait és vezetési modelljét, véleményezési, ellenjegyzési jogkörét, az állami számviteli rend betartásának figyelemmel kísérését, továbbfejlesztését. A továbbiakban képet kapunk a pénzügyi-gazdasági ellenőrzés alapfogalmairól, hazai szabályozásáról, a szakirodalomban leírt módszereiről, rendszerének tagolásáról (számvevőszéki ellenőrzés, felügyelőbizottsági és belső ellenőrzés).

A pénzügyi ellenőrzés nemzetközi gyakorlata keretében megismerjük a könyvvizsgálók nemzetközi szövetségének (International Federation of Accountants – IFAC) szervezetét, tevékenységét, standardjait, a közpénzek nemzetközi

ellenőrzésének az elveit, köztük azokat, amelyeket a Limai Nyilatkozatban fogadtak el. Szó van a legfőbb pénzügyi ellenőrzési intézmények nemzetközi szervezete (International Organisations of SAIS – INTOSAI) megalakulásának körülményeiről, standardjairól, az elvárt gondosság kritériumairól és a hozzá kapcsolódó európai irányelvekről is. Olvashatunk a standardokban leírt elemzési módszerekről, a szükséges bizonyítékokról, a más ellenőrök és szakértők munkájának felhasználásáról, a dokumentációról, a jelentéskészítésről és a minőségbiztosításról. Szó van az Európai Unió számvevőszékének működéséről, ellenőrzéséről, különböző ellenőrzési fórumairól, modellekről is.

A közpénzek magyarországi ellenőrzése tárgyalásánál a számvevőszéki ellenőrzésnek az elmúlt 12 évi működését ismerjük meg. A szerző foglalkozik az Állami Számvevőszék függetlenségének biztosítókaival, hatás- és felelősségi körével, az elvárható gondossággal, az ellenőrzések megtervezésével. Bemutatja a pénzügyi beszámoló készítésének, a jelentéskészítésnek módszereit, szól a magán-könyvvizsgálat szerepéről, a kormányzati ellenőrzés keretében pedig a felügyeleti és a kincstári ellenőrzésről is a vonatkozó tevékenységek leírásával. Végül az első kötetben a hazai magasszintű követelményekről („EU-konform”), az ezekkel kapcsolatban elvégzendő tennivalókról olvashatunk. A Függelékek a tárgyalatokhoz kapcsolódó szabályokat, határozatokat tartalmazzák.

A második kötet (szerzőtársak Bodonyi Miklós, Malatinszkyé Lovas Irén és Márkus Gábor) tulajdonképpen ellenőrzési kézikönyv. A pénzügyi ellenőrzés „technológiája” keretében megismertetnek a

számviteli és a belső ellenőrzési rendszerrel, a lényegességek meghatározásával az ellenőrzésben, az ellenőrzési kockázatokkal, az ellenőrzés megtervezésével. A szerzők a továbbiakban a bizonyítékoknak a helyszíni ellenőrzésben betöltött szerepét, majd az alapvető vizsgálati eljárásokat, a minősítő vélemény kialakítását és a jelentéskészítés tartalmi követelményeit mutatják be.

A teljesítményellenőrzések azt tárják fel, hogy a rendelkezésre álló pénzeszközöket és erőforrásokat gondosan és megfelelő határfokkal használták-e fel. Szó van itt a gazdaságosság, a hatékonyság, az eredményesség ellenőrzésének módszereiről, a teljesítménymutatók és az információs rendszer kialakításáról. A teljesítményellenőrzés folyamatába a megtervezés, az előkészítés, a bizonyítékok összegyűjtése, a jelentés készítése és az ellenőrzés minőségének biztosítása tartozik. Az adatgyűjtési módszerek a mintavétel, az összehasonlító értékelés (benchmarking), a kérdőíves felmérés, az interjú stb., az információelemzés módszerei pedig a kockázatértékelés, a költség-hason- és költség-hatékonyságelemzés stb. lehetnek.

Végül az Európai Unió pénzügyi alapjait, a támogatások ellenőrzésének tapasztalatait mutatja be a második kötet. Hazánk a kilencvenes évek eleje óta részesül Európai Unió fejlesztési támogatásban: ennek intézményes kereteit a PHARE-program biztosítja, megismerjük a támogatás ellenőrzésének eljárási szabályait. A SAPARD-támogatások feltételeiről, irányelveiről részletes tájékoztatást találunk a könyvben éppúgy, mint az ide kapcsolódó speciális ellenőrzési szabályokról, a számvevőszéki feladatokról is.

R. I.

# KÖNYVISMERTETÉS

## MAGYAR

### TUDOMÁNYTÁR

1. kötet: Föld, víz, levegő

2. kötet: Táj, település, régió

MTA Társadalomkutató Központ +  
Kossuth Kiadó, 2002

Csak az a miénk, amit igazán jól ismerünk, aminek a lelkébe is bele tudunk látni. Ahhoz, hogy valóban itthon érezzessük magunkat e honban, nélkülözhetetlen – bár önmagában még messze nem elegendő –, hogy ismerjük annak fő vonásait, jellemzőit.

Sem szellemi munkát végezni, sem élni nem tudunk hatékonyan olyan országban, amelyet nem ismerünk. Különösképpen nem lehet céget vezetni, vagy fejlesztő munkát irányítani/végezni. A cégek minden tevékenysége mélyen beágyazódik abba a gazdasági-műszaki-intézményi-társadalmi környezetbe, amelyből a termelési tényezőket veszik, amelynek a termékeiket és szolgáltatásait eladják, s amelyben mindkét téren másokkal versenyeznek. Jellegetes példák erre, hogy nem lehet kiskereskedelmi marketingstratégiát készíteni olyan területre, amelynek nem ismerjük településszerkezetét vagy demográfiai jellemzőit, valamint a természetföldrajzi adottságok alapos ismerete nélkülözhetetlen az „életüzletágak” (egészségmegőrzés, rekreáció, turisztika stb.) iránti kereslet növekedésében rejlő lehetőségek kiaknázásához.

A fejlesztéssel foglalkozó szakember sem lehet szakbarbár. Bármilyen jól, sőt mesterien ért a szakterülethez, amelyen a munkáját végzi, amelyhez a létrehozni szándékozott új fejlesztési eredmények tartoznak majd, ez önmagában sohasem elegendő. Bármit is fejlesztünk, legyen az akár termelőeszköz, eljárás, fogyasztási cikk vagy éppen valamilyen szolgáltatás, a munka sikerének mindig nélkülözhetetlen feltétele, hogy a létrehozott dolog jól illeszkedjék a gazdasági – és szélesebb értelemben a társadalmi – környezetbe, amelyben működnie kell. Eh-

hez természetesen ismernünk kell ezt a környezetet.

Ha azt keressük, hogy hol érdemes céget alapítani, üzemet nyitni minden logisztikai mérlegelés és tervezés egyik fő tényezője a gazdaságföldrajzi adottságoknak, s különösen a települések jellemzőinek ismerete.

Az ország alapos ismerete tehát messze nem csupán érzelem és kötődés kérdése, hanem elsőrangú gazdasági kérdés is. A tevékenységek tervezéséhez, végrehajtásához, az erőforrásokkal való gazdálkodás optimalizálásához képet kell tudnunk alkotni a természet- és gazdaságföldrajzi viszonyokról és sajátosságokról, a gazdaságról, a társadalmi berendezkedésről, a kultúráról és nem utolsósorban a hagyományokról. Mindez hatalmas tudásanyag ismeretét követeli meg. Ésszerű kompromisszum, hogy ami nincs ebből a fejünkben, legalább legyen a kezünk ügyében. Ehhez kínál kiemelkedően értékes segítséget, hatalmas tudásanyagot a Kossuth Kiadó Magyar tudománytár című, hét kötetre tervezett sorozata, amelynek most jelent meg a második kötete. (A kiadó nemrég zárult hatkötetes sorozata, a Magyar Kódex ugyanezt adta a honfoglalástól a napjainkig ívelő művelődéstörténetünk és általában a történelmünk tekintetében.) Ahogy a sorozat bevezetője vázolja, a kötetekben a hazai tudományos élet jeles személyiségei adnak részletes áttekintést arról, hogy a kutatások legfrissebb állása szerint milyen ismereteket halmoztak fel a szaktudományok az ezredforduló Magyarországról – amibe természetesen szintúgy beletartozik mindaz, „mit ráraktak a századok”. A művet élethez hívó szándékúak és a sorozat szellemi és tudásbéli értékének jellemzésére érdemes idézni az MTA Társadalomkutató Központ és a Kossuth Kiadó ajánló sorából, amelyek egyben a sorozat főszerkesztőjének, Glatz Ferenc akadémikusnak a szavai: „Nemes szándék szülte a sorozatot. Összefoglalni ismereteinket a magyarság és a vele egy államban élő népek szállásterületének természeti és társadalmi viszonyairól: a földről, a levegőről, a vízről, a tájról, a növény- és állatvilágról, a történelemről, a szokásrendszerekről, a települési rend-

ről, a gazdálkodásról és a kultúráról.” A felsorakoztatott ismeretek hatalmas tömegét pedig jól mutatja, hogy a nagyalakú kötetek egyenként több mint ötszáz oldal terjedelműek.

A mű az ismeretterjesztés legkomolyabb válfajába tartozik. A tudományos előadás alaposságával és tárgyilagossággal, igen komoly szakmai eszköztárral sorakoztatja fel az adatokat és információkat. Ugyanakkor az itt sorakozó tanulmányok a művelt nagyközönség számára készültek, tehát az alkotók szándéka szerint úgy mutatják be tudományos elmélyültséggel és igényességgel a tárgyat, hogy azt a jó alapszakkal bíró kívülálló is követni és érteni tudja. Előadásmódja világos, de a mondanivaló megköveteli a teljes figyelmünket. A megértést a magyarázatok mellett sok jó ábra, térkép, táblázat, műholdas felvétel, valamint fénykép is segíti. (Bár a fényképek minősége olykor elmarad a kötet szépségétől és igényességétől.) A kötetek kézikönyvként is szolgálnak: célzottan tudjuk kikeresni az éppen szükséges információkat – ezért is érdemel kiemelés a kötet jó áttekinthetősége, különösen a mutatók rendszere, amelyek jól segítik, hogy könnyen megtaláljuk a bennünket éppen érdeklő témákhoz tartozó részeket.

Az első kötet a természetföldrajzi adottságokat tekinti át: a geológiai viszonyokat, a geomorfológiai tájakat, a levegőkörnyezetet, a felszíni és felszín alatti vizeket, a geológiai erő- és veszélyforrásokat. Nagyobb fejezet szól a gazdaságföldrajzi adottságokról is. A második kötet azokat a térbeli környezeteket, kereteket mutatja be, amelyek között a magyar társadalom él, gazdálkodik, működik. A tájat, amely a társadalom természeti, földrajzi környezetét adja, s amely egyrészt tárgya a társadalom szükségleteinek és törekvéseinek, másrészt a maga adottságaival befolyásolja annak működését, fejlődését. A település a következő keret, amelyben az élet él, munkálkodik, fejlődik. A régió pedig ma közismert varázsszó: a gazdaság, a fejlődés új kerete, amelynek az Európai Unióba való beilleszkedés rohamosan növekvő jelentőséget ad.

Osman Péter