

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Gálik Mihály  
Kerekes Sándor  
Mészáros Tamás  
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly  
Bayer József  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Csányi Sándor  
Delfmann, Werner  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kövesi János  
Kreuzer, Konrad  
Román Zoltán  
Szintay István  
Takács János  
Török Ádám  
Vastag Gyula  
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert  
[robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto:rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu)

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti  
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az  
ország bármely postáján, Budapesten  
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban  
és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF., ÁPRILIS

2009. 4. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **SZABÓ Katalin**  
Innováció Magyarországon: felülnézetben és földközben 2
- **HEIDRICH Balázs**  
Változó idők nyomában –  
Kísérlet a magyar és román szervezetikultúra-változások  
összehasonlítására 16
- **SZABÓ Zsolt Roland – VIDA Gábor**  
Szolgáltató központok Magyarországon 28
- **BENCSIK Andrea – MAROSI Ildikó**  
A „Tudás Templomai” hívók és szerzetesek nélkül? –  
Avagy tudásmenedzsment a felsőoktatásban 43
- **SOMOGYI Márta**  
Versenyképesség a szakirodalomban –  
A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (I. rész) 54
- **GRASSELLI Nóra Ilona**  
Lehet akciókutatásból doktorálni? –  
Eszményképek kontra valóság 65

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Published by  
Corvinus School of Management  
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

SZABÓ Katalin

## INNOVÁCIÓ MAGYARORSZÁGON: FELÜLNÉZETBEN ÉS FÖLDKÖZELBEN

A globális válság szerte a világban a követett gyakorlat és gazdaságfilozófia felülvizsgálatára kényszeríti a szereplőket: egyéneket, vállalatokat és államokat egyaránt. A közgazdászoknak jött el az ideje, akik a nyomtatott és elektronikus médiában versengve keresik a kilábalás lehetőségeit. Lehet, bár e tanulmány írója nemigen hisz benne, hogy a pénzügyi rendszer, a bankok iránti bizalom helyreállítása és a kereslet állami felpumpálása a már ismert keynesi módszerekkel egy-két éven belül meghozza a várva várt fellendülést a fejlett országokban. Reménykedhetünk abban, hogy a mozgásba lendülő vonatra mi is felkapaszkodhatunk. De mi lesz azután, a következő évtizedben, amikor szinte minden innovációs mutatót tekintve az alsó harmadban vagy a sereghajtók között vagyunk az európai rangsorban?

**Kulcsszavak:** globális válság, innováció, innovatív gazdaság

A piacgazdaság definíciója szerint *innovatív gazdaság*, ebben is különbözik minden más gazdasági berendezkedéstől. Az innováció<sup>1</sup> ugyanis – a kapitalista versenygazdaságot kivéve – minden más társadalomban szörványos jelenség<sup>2</sup>, nem a gazdasági viszonyok lényegéből következik, nem lételeme mindenfajta gazdasági tevékenységnek. A találmányok és a piacgazdaság kapcsolatát, az innovációk sűrűsödését a versenyre épülő gazdaságban érzékelteti az alábbi ábra:

A kapitalizmus kezdete, azaz a reneszánsz idők óta erősödő innovációs tevékenység a 21. század hajnalán soha nem látott csúcsokat ostromol, az innováció szerepe meghatározóvá válik a gazdaságok versenyképességében. Az innovációk sűrűsödésén túl, az utóbbi néhány évtizedben a fejlett piacgazdaságokban új *innovációs paradigma* látszik kirajzolódni.

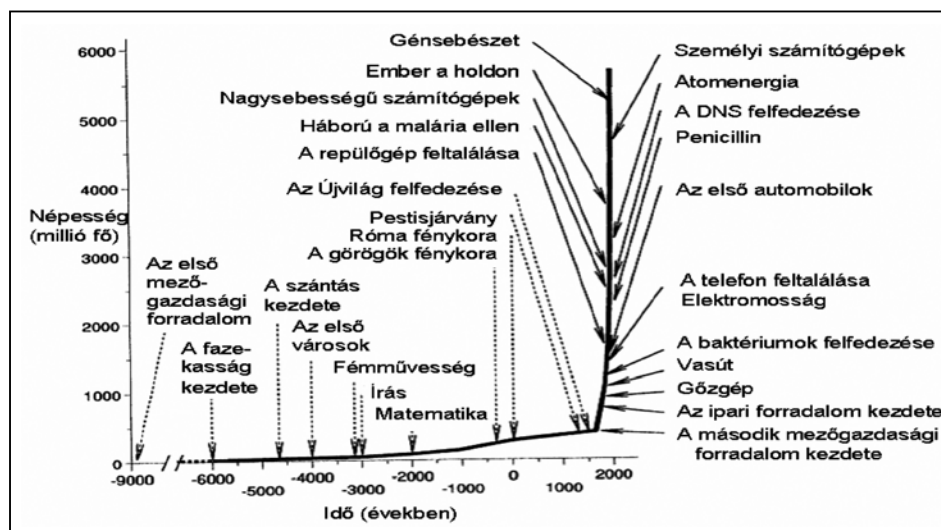
1. Az innovációs tevékenység korábban elképzelhetetlen mértékűre gyorsul, gyakorlatilag folyamatossá válik.

2. Az innovációk mind nagyobb része születik a szolgáltatókban. A 21. században az újítások éllovasai a szolgáltatók, átveve ezt a szerepet a korábban domináns ipartól.<sup>3</sup> A szolgáltatási innovációk, illetve a szolgáltatással egybefonódott termékinnovációk szerepe folyamatosan nő. (Tether – Howells, 2007)

3. Az innováció „demokratizálódik”. Míg 1970-ben a világszabadalmaknak<sup>4</sup> mindössze 5 százaléka származott KKV-ktől, mára ez az arány felment a szabadalmak egyharmadáig (Buckley, 2005. p. 8.).

**Az innovációk és a piacgazdaság kapcsolata**

Forrás: Fogel, 1989.



4. Az innovációk forrása ma már legtöbbször nem egyetlen, jól meghatározható szereplő: egyén, vállalat vagy kutatóintézet, hanem *heterogén szereplők* (egyetemek, kormányzati intézmények, vállalatok) *együttése*, pontosabban szoros, egymást stimuláló együttműködése (Etzkowitz – Leidesdorf, 2000). Ez utóbbi jelenséget szokás Triple helix, azaz hármas csavarvonal néven emlegetni (Inzelt, 2006<sup>5</sup>).
5. Az innovációk növekvő részét *hálózatokban*, nem pedig zárt K+F részlegekben készítik elő, szemben a 20-30 évvel ezelőtti helyzettel. (Medeiros – Needham, 2008). Egyre inkább a világháló az innováció közvetítő-eltető közege. Az innovációknak e hálózatban születő fajtáját szokás „nyílt innovációnak” nevezni (Chesbrough – Appleyard, 2007).

Ez utóbbi fejlemény, azaz az innovációk kinyílása és átterelődése a világhálóra, kiemelt fontosságra tesz szert a globalizálódó gazdaságban. A cégek korábbi elzárkózó magatartása változóban van, felhalmozott tudásukat (legalábbis annak egy részét) mind kevésbé igyekeznek zárral és kerítésekkel védeni, eredményeiket maguknak megtartani. Az innovációk kinyílása – mint köztudott – a szoftveriparból indult ki, az ún. *nyílt forráskód* bevezetésével. Az úttörő a Linux volt. A modell lényege abban áll, hogy a szoftverfejlesztő vállalatok engedélyezik a felhasználók számára a szabad hozzáférést szellemi tulajdonukhoz, cserébe viszont a felhasználók segítik az eszköz/termék fejlesztését. Szoftvereknél mindez a forráskódhoz való hozzáférés engedélyezésével válik lehetővé, de a biotechnológia területén is hasonló engedményekre van szükség (Open source as, 2005).

Mi több, ez már részben meg is valósult a biotechnológiai kutatásokban. A kemény iparágak közül a jeget éppen a gyógyszeriparban, azon belül is a Merck Pharmaceuticalsnál törték meg a jeget. 1995-ben a Washington Egyetem Orvosi Karának egy tudományos központjával közösen létrehozták a *DNS-szekvenciák nyilvános adatbázisát*. „Azzal, hogy minden kutatónak korlátlan hozzáférést biztosítunk, megnöveljük a tudományos felfedezések bekövetkezésének a valószínűségét” – idézik a Merck kutatási stratégiájáért felelős egykori alelnökének tételét (Tapscott – Williams, 2007. p. 175.).

Az innovációk kinyílását és átterelődését a világhálóra legplasztikusabban a Procter&Gamble példáján keresztül mutathatjuk be. A 150 országban 138 000 embert, köztük mintegy tízezer kutatót foglalkoztató Procter&Gamble nem a világháló használatában, hanem annak mikéntjében különbözik a többi vállalattól: „A vállalatok általában arra használják a hálót, hogy marketingüzeneteket nyomjanak ki rajta keresztül.

Ami cégünkben arra használjuk, hogy *ötleteket szivattyúzzunk be a vállalatba*.” (Chesbrough – Appleyard, 2007. Kiemelés tőlem – Sz. K.) Szerte a világban körülbelül 1,8 millió azoknak a kutatóknak, mérnököknek és más szakembereknek a száma, akik a cég szempontjából releváns tudás birtokosai. A cég 40 ún. technológiai vállalkozót foglalkoztat, akik kutatási eredményeket tartalmazó oldalak milliárdjait pásztázzák át a világhálón, hogy kibányásszák a cég számára használható ötleteket. A P&G csatlakozott három tudományos hálózathoz<sup>6</sup>, amelyek közül a NineSigma.com<sup>7</sup> mintegy fél millió (!) kutatót fog össze. Ha a Procter&Gamble-nek megoldandó műszaki, termékfejlesztési vagy más problémája akad, e hálózatokon keresztül a világ legkülönbözőbb pontjairól kap ötleteket a megoldására (Buckley, 2005). A cég egyedül a NineSigma hálózaton keresztül több mint 700 000 levelet postáz ki, amelynek eredménye 100 feletti projekt, s ezek 45% további együttműködést célzó szerződésekhez vezetett. (Huston – Sakkab, 2006). A cég tehát innovációs stratégiájának központi elemévé emelte a lehető legtöbb külső innovátor bevonását a vállalat problémáinak a megoldásába. Miközben a hálózati kapcsolatokra való támaszkodást számos más vállalatnál (elsősorban nagyvállalatnál) is érzékelhetjük, a Procter&Gamble-nél a *hálózati innovációk koherens modellé szerveződtek*, amely „Kapcsolódj és fejlessz!” néven vonult be a köztudatba.

Összefoglalva a fentieket: az újítások sűrűsödése mögött egy *lényeges szervezeti változás* látszik kirajzolódni: a korábbi zárt, formális K+F szervezetek helyett az újítások egy része *nagy informális hálózatokba* terelődik át. A hierarchiával, a központi tervezéssel és a titkossággal a hálózatok *az egyenrangú kapcsolatokat, a decentralizált fejlesztést és a nyíltságot* szegezik szembe. Megítélésünk szerint *ez a leglényegesebb eleme a formálódóban lévő 21. századi innovációs paradigmának*, amelynek a felismerése és az innovációs stratégia középpontjába állítása az innovációs lánc valamennyi szereplőjének létérdeke.

### Innováció Magyarországon: felülnézetben

Ha az innováció a piacgazdasági rendszer elengedhetetlen tartozéka, a 21. században pedig fő növekedési forrása, akkor a rendszerváltó kelet-és közép-európai országokban *azon is mérhetjük a piacgazdaság érettségét, hogy mennyire része az innováció a gazdaság mindennapi működésének*. Magától értetődően merül fel a témával foglalkozókban a kérdés: Képesek-e csatlakozni ezen országok a bevezetőben említett globális innovációs trendekhez? Fontos indikátora lehet a piac-

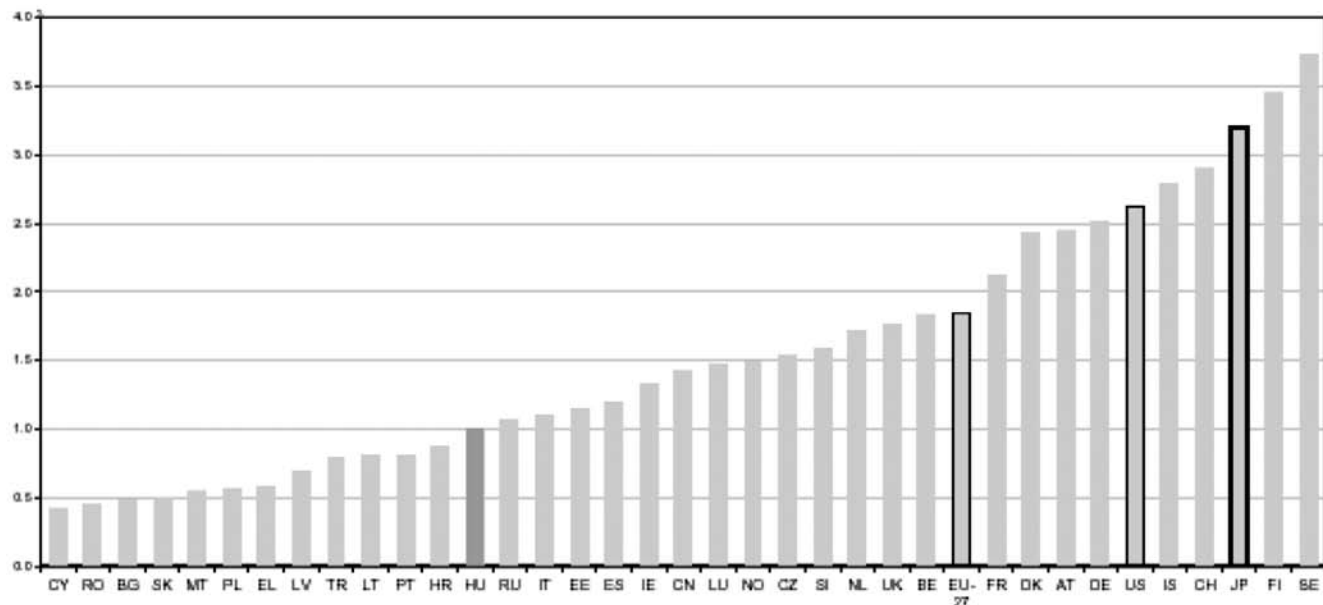
gazdaság irányában történő előrehaladásnak az, hogy mennyire működnek az innováció hajtóerői, és állnak rendelkezésre a feltételei: az oktatástól az élethossziglani tanuláson keresztül a szereplők „bekapcsoltságáig”, azaz a széles sávú internet eléréséig. Az innovativitás mértéke nyilvánvalóan nem független a finansziális erőforrásoktól sem, azaz attól, hogy mennyit fordítanak a vállalatok, illetve az állam a K+F tevékenységekre, és milyen szerkezetben teszik azt. Fontos jelzőszám az

Következik ez az innováció definíciójából, hiszen csak a megtestesült, azaz *termékekben, folyamatokban, szervezeti változásokban testet öltött ötleteket és kutatási eredményeket tekintjük innovációnak*. Az innováció tehát megkülönböztetendő az *invenciótól, azaz a találmánytól, a felfedezéstől* vagy éppen a *kutatástól*. Ezek csupán a feltételei az innovációnak, de nem azonosak azzal. (Noha a hétköznapi szóhasználatban néha szinonimaként is használják őket.)

2. ábra

A K+F kiadások aránya a GDP-hez (K+F intenzitás) 27 EU-tagállamban és néhány kiválasztott országban 2006-ban

Forrás: Hakan, 2008. p. 1. (Az adatok az Eurostat R&D Statisticsból és az OECD MSTI-ből származnak.)



Eurostat becslés: EU 27, nemzeti becslések: Belgium, Dánia, Észtország, Spanyolország, Franciaország, Ciprus és Málta, Szlovénia és Norvégia. Ideiglenes adatok: Németország, Görögország, Luxemburg, Ausztria, Norvégia és az Egyesült Államok. Az olasz, a portugál, az angol, izlandi és török adat 2004-re, a svájci pedig 2004-re vonatkozik.

Az országkódok balról jobbra haladva az ábrán:

CY=Ciprus, RO=Románia, BG=Bulgária, SK=Szlovákia, MT=Málta, PL=Lengyelország, EL=Görögország, LV=Lettország, TR=Törökország, LT=Litvánia, PT=Portugália, HR=Horvátország, HU=Magyarország, RU=Oroszország, IT=Olaszország, EE=Észtország, ES=Spanyolország, IE=Írország, CN=Kína, LU=Luxemburg, NO=Norvégia, CZ=Csehország, SI=Szlovénia, NL=Hollandia, UK=Egyesült Királyság, BE=Belgium, FR=Franciaország, DK=Dánia, AT=Ausztria, DE=Németország, US=USA, IS=Izland, CH=Svájc, JP=Japán, FI=Finnország, SE=Svédország.

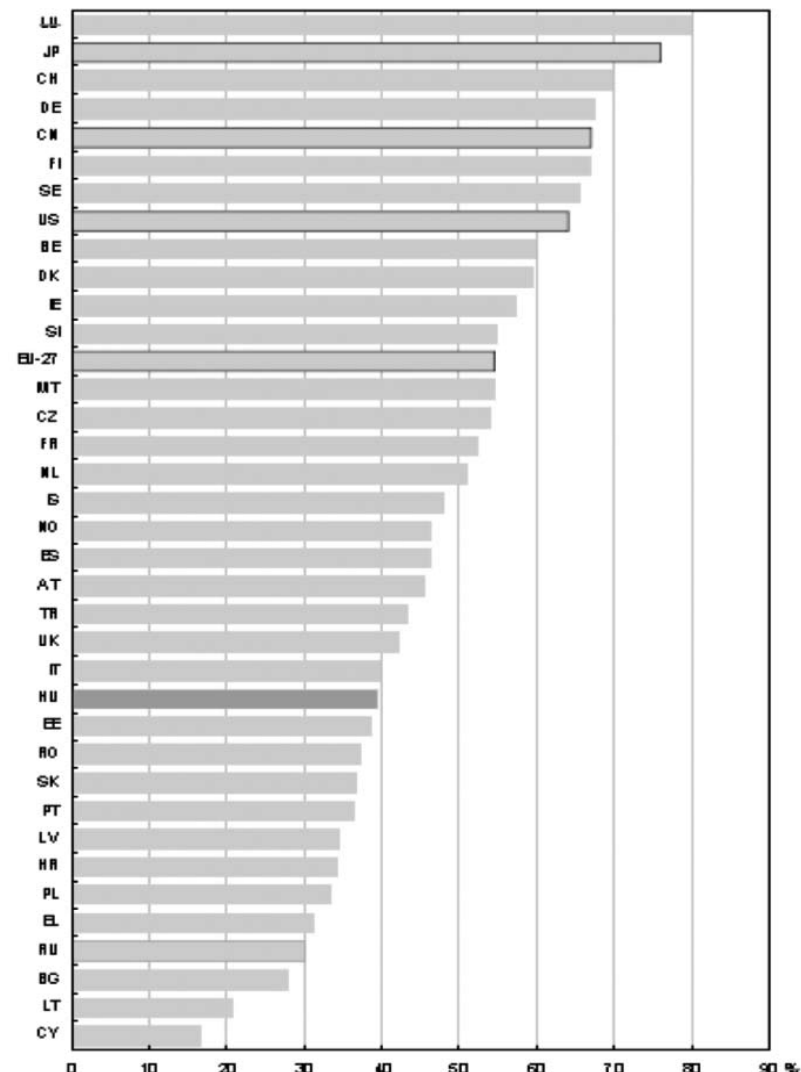
is, hogy mennyi jut a K+F ráfordításokból a high tech szektorra, és – ami talán a legfontosabb – *milyen mértékben hasznosulnak a K+F-re fordított erőforrások a vállalatok mindennapi gyakorlatában*, azaz mennyire eredményesek az innovációs erőfeszítések. A piaczásdásági fejlődés meghatározó mutatója, hogy *mekkora az innovatív vállalatok aránya a teljes vállalati populációban*, s mekkora tér nyílik a tehetségek, a kreatív elmék számára.

Nem szorul ugyanis bizonyításra, hogy az innováció letéteményesei a vállalatok<sup>8</sup>, más szereplők inkább csak az innovációk háttérét, segédcapatát alkotják.

Ha a vállalati innovációk háttérét képező K+F szempontjából vizsgáljuk a rendszerváltó kelet-közép-európai országok, köztük Magyarország eredményességét, a kép egyáltalán nem rózsás. A Magyarországon bejegyzett, kb. 1 millió különféle cég közül mindössze 671-ben (!) folyik valamilyen K+F tevékenység, és ezek közül is 17 nagyvállalat adja az összes K+F kiadások 48,3 százalékát. A helyzet drámai voltát csak aláhúzza, hogy még e kiemelkedő K+F tevékenységet folytató (többségükben nemzetközi) vállalatok is csak az összbevételük 1,3 százalékát költik Magyarországon erre a célra (NKTH: Tudás, alkotás, érték, 2006.).

Az üzleti szektor által finanszírozott K+F aránya %-ban 27 EU-tagállamban és néhány kiválasztott országban 2006-ban.

Forrás: Hakan, 2008. p. 3. (Az adatok az Eurostat R&D Statisticsból és az OECD MSTI-ből származnak.)



A svájci adat 2004-re, a holland pedig 2003-ra vonatkozik. Törés a sorozatban: Svédország. Eurostat-becslés: EU 27, nemzeti becslés: Ausztria. (Az országkódokat lásd a 2. ábrán!)

A leggyakrabban használt mutató az innovációs tevékenység háttérével kapcsolatos problémák jelzésére a K+F GDP-hez viszonyított aránya. (Lásd a 2. ábrát a 4. oldalon!)

Amint az ábrából kitétni, Magyarország a középmezőny alján, alig valamivel a lemaradók csoportja fölött foglal helyet, s számos ország van még mögöttünk is a K+F arányt tekintve. Figyelemre

3. ábra

méltó ugyanakkor, hogy a K+F kiadásokat tekintve Oroszország, Észtország és Kína is megelőz bennünket, Csehország és Szlovénia pedig jóval előttünk jár. A legfőbb probléma azonban nem is a K+F kiadások alacsony GDP-hez viszonyított aránya, hanem az, hogy a K+F pénzek az üzleti világtól távol koncentrálódnak, inkább kormányzati és egyetemi intézetekben folyó kutatásokat finanszíroznak, mintsem a gyakorlatban közvetlenül alkalmazhatókat. Ez értelemszerűen megnehezíti a kutatási eredmények innovációkban való megtestesülését. Nyilvánvalóan nagyobb eséllyel hasznosul egy kutatási eredmény akkor, ha azt az üzleti szektor finanszírozza, mintha a gyakorlattól távoli kutatóintézetekben<sup>9</sup> születik meg (3. ábra).

Amint az ábrából kitétni, az innovációban élen járó országok szinte mindegyike magas, 70-80%-os arányt mutat fel, míg nálunk ez az arány 40% körül van.

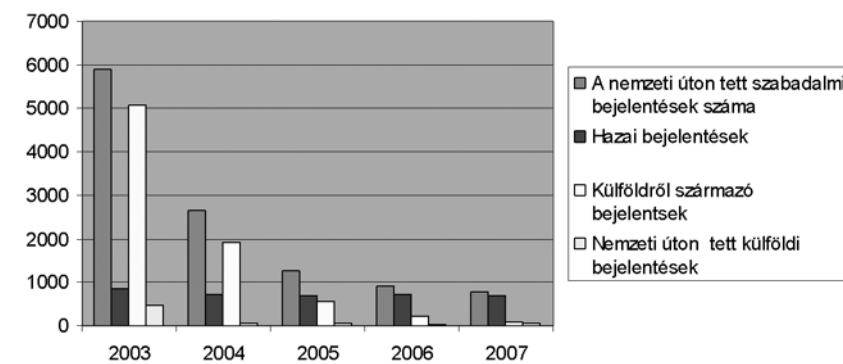
Az innovációk háttérét érintő, nem pénzügyi adatok a K+F aránynál erőteljesebben jelzik lemaradásunkat. A 4. ábra, amely a szabadalmak dinamikáját mutatja 2004 és 2007 között, nem egyszerűen romlást, hanem drámai romlást jelez hazánkban. A szabadalmi bejelentések száma, mind az összes bejelentést (lásd az első oszlopot a diagramon), mind azon belül a különböző bejelentési típusokat tekintve, azaz minden elemében erőteljesen visszaesett az utóbbi öt évben (4. ábra).

A megadott szabadalmak száma is csaknem a harmadára (1505-ről 637-re csökkent a KSH-adatok szerint a vizsgált

4. ábra

A szabadalmi tevékenység főbb adatai Magyarországon 2003 és 2007 között

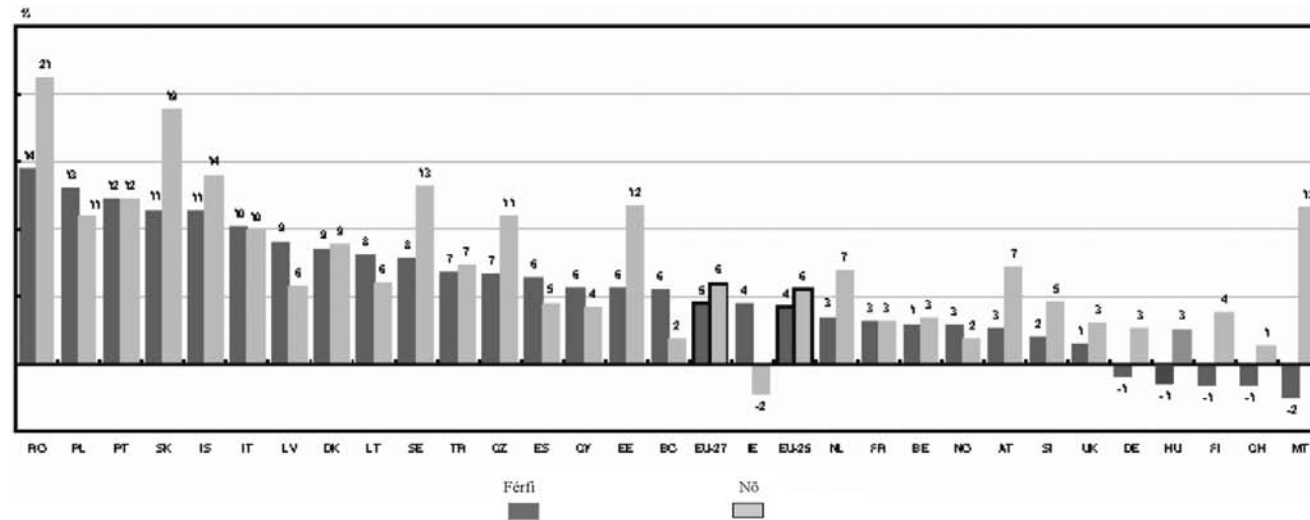
Forrás: Kutatás és fejlesztés... 2008, p. 117.



5. ábra

**A felsőfokú természettudományos és műszaki végzettségűek számának évi átlagos növekedési rátája nemek szerint az EU 27 tagországában és néhány kiválasztott országban (1999 és 2004)**

Forrás: Eurostat: Science, Technology and Innovation in Europe, p. 71. Eurostat-becslés EU27 és EU25  
Kivétel a beszámolási időszak tekintetében Franciaország és Málta (1999–2003). Svájc, 2002–2004, Belgium 2000–2004.



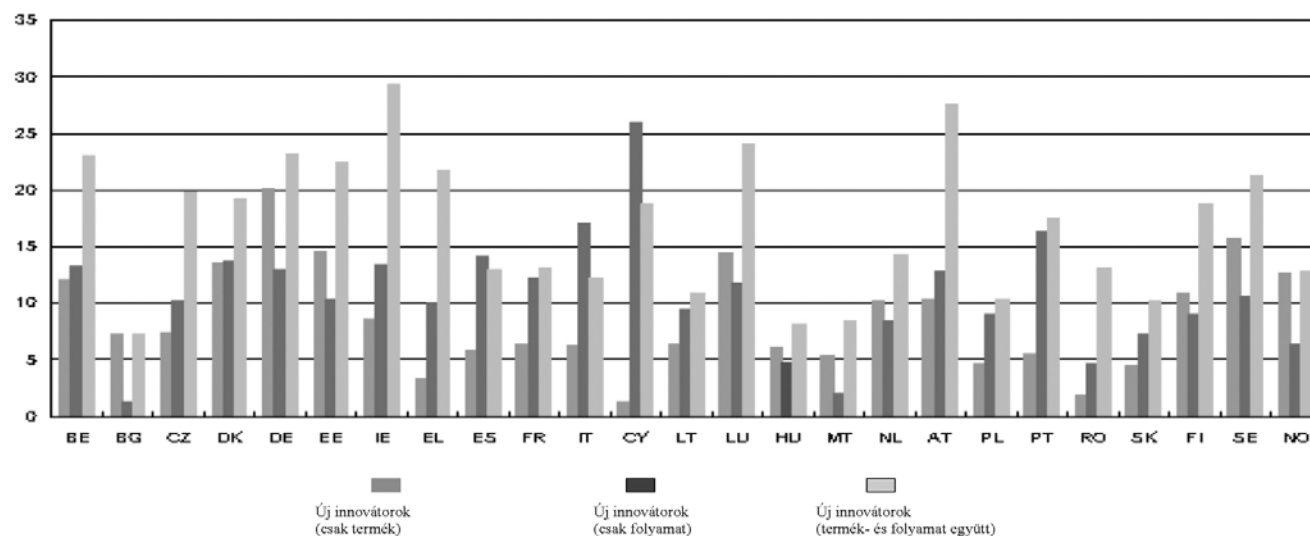
Az országkódok balról jobbra haladva az ábrán:

RO=Románia, PL=Lengyelország, PT=Portugália, SK=Szlovákia, IS=Izland, IT=Olaszország, LV=Lettország, DK=Dánia, LT=Litvánia, SE=Svédország, TR=Törökország, CZ=Csehország, ES=Spanyolország, CY=Ciprus, EE=Észtország, BG=Bulgária, NL=Hollandia, FR=Franciaország, BE=Belgium, NO=Norvégia, AT=Ausztria, SI=Szlovénia, UK=Egyesült Királyság, DE=Németország, HU=Magyarország, FI=Finnország, CH=Svájc, MT=Málta

6. ábra

**Az innovatív vállalatok megoszlása és arányuk az összes vállalaton belül az innováció típusa szerint országoként az EU 27 tagállamában és Norvégiában 2004-ben**

Forrás: Eurostat: Science, Technology and Innovation in Europe, 2008. p. 115.  
Adat hiányzik vagy nem megbízható: Lettország, Szlovákia és az Egyesült Királyság esetében.



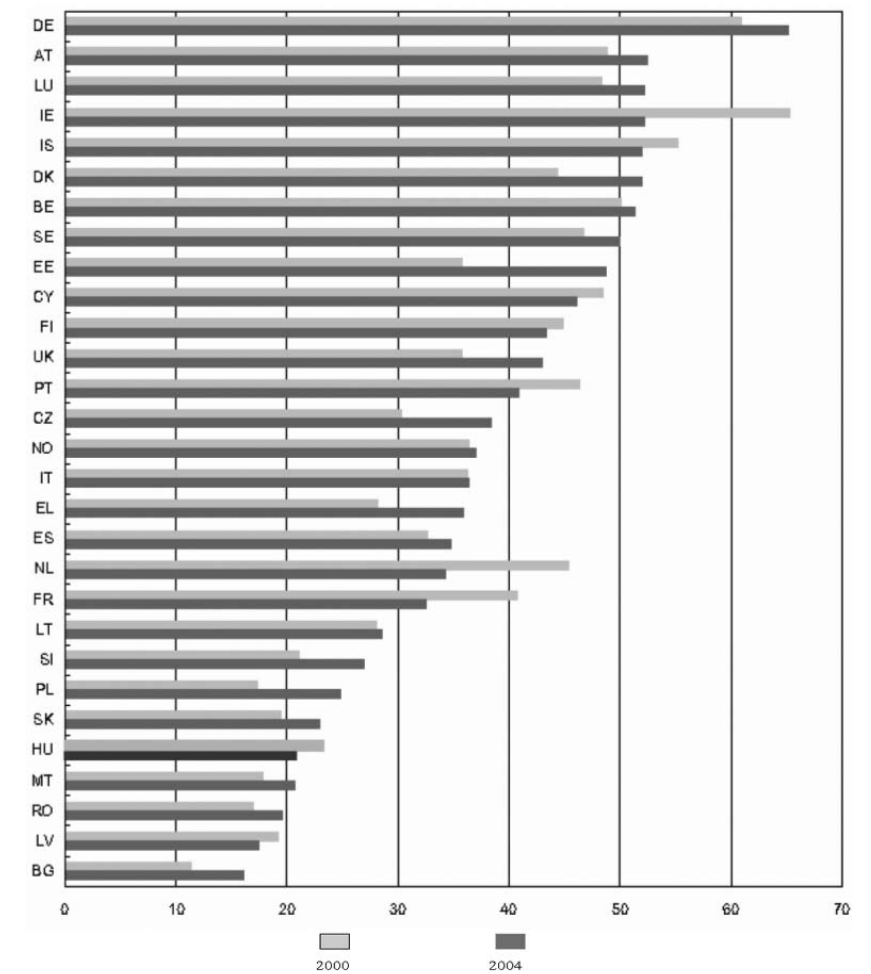
Az országkódok balról jobbra haladva az ábrán:

BE=Belgium, BG=Bulgária, CZ=Csehország, DK=Dánia, DE=Németország, EE=Észtország, IE=Írország, EL=Görögország, ES=Spanyolország, FR=Franciaország, IT=Olaszország, CY=Ciprus, LT=Litvánia, LU=Luxenburg, HU=Magyarország, MT=Málta, NL=Hollandia, AT=Ausztria, PL=Lengyelország, PT=Portugália, RO=Románia, SK=Szlovákia, FI=Finnország, SE=Svédország, NO=Norvégia.

7. ábra

**Az innovatív vállalatok aránya az összes vállalaton belül a CIS3 (2000) és a CIS4 (2004) országoként az EU 27 tagállamában és néhány kiválasztott országban**

Forrás: Eurostat: Science, Technology and Innovation in Europe, 2008  
Az országkódokat lásd az 5. és a 6. ábrán!



periódusban. (Kutatás és fejlesztés... 2008, p. 117.)

A technológiai változásokkal való lépéstartást és az innováció képességét erősen befolyásolja a természettudományos és műszaki végzettségűek aránya az összes foglalkoztatotthoz viszonyítva. Amint a Világbank jelentése megállapítja, ez a gyengéje a hazai innovációs (és tegyük hozzá: tanulási) potenciálnak. Magyarországon kevesebb (695) természettudományos képzettségű jut 100 000 foglalkoztatottra, mint bármely más OECD-országban, s a magyar ráta az OECD-átlag kevesebb mint a fele. (OECD Reviews of Innovation, 2008, p. 144.) A kritikus tekintetben is a változás iránya. Hiszen míg a legtöbb országban különösen a volt szocialista országokban a mutató lendületesen javul, addig nálunk romlik. Amint a következő, 5. ábrából kitűnik, a természettudományos végzettségűek gyarapodását tekintve is szembemegyünk a nemzetközi trendekkel. (Lásd az 5. ábrát a 6. oldalon!)

A fentiek alapján nem meglepő, hogy Magyarország az innovatív vállalatok arányát illetően a sereghajtók között található, és ez hosszú távon is megakaszthatja a növekedésünket. E tekintetben több volt szocialista ország (Csehország, Észtország, de Lengyelország, sőt még Románia) is előttünk jár. (Lásd az 6. ábrát a 6. oldalon!)

Ennél is kritikusabb az a tény, hogy 2000 és 2004 között, azaz két ún. CIS-felmérés<sup>10</sup> között az innovatív vállalatok aránya Magyarországon még tovább romlott. Annál is szomorúbb ez a tény, mert ezenközben 29 országból 19-ben, köztük minden alacsony mutatóval rendelkező volt szocialista országban (így Csehországban, Szlovákiában, Észtországban, Lengyelországban, Litvániában, Lettországban, sőt Bulgáriában és Romániában is) a mutató javulásának vagyunk tanúi, amint azt a 7. ábrából kiolvashatjuk.

**Összesített innovációs index**

Az eddig bemutatott valamennyi adat az innovációs tevékenységnek, illetve a háttérben álló jelenségeknek egyes kiragadott vetületeit írta le. Sokkal meggyőzőbben mutatja azonban a helyzetünket az ún. összesített

innovációs index (SII), amely az innovációt, illetve az azt befolyásoló tényezők tágabb körét integrált módon, egyetlen számmal jellemzi.

Az SII-index, amelyet talán helyesebb integrált innovációs indexnek magyarázni, az 1. sz. táblázatban a 8. oldalon látható 25 részindex összesítéséből keletkezik, amelyeket öt csoportba rendeztek.

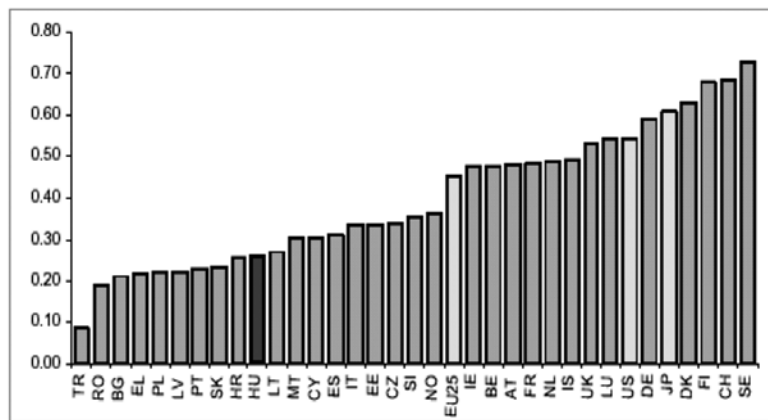
A SII-indexet oly módon számítják ki<sup>11</sup>, hogy minden egyes részindex 0 és 1 közötti értéket vegyen fel. Egy az értéke az adott index szempontjából legjobb helyezést elért országnak, a többi ország által elért értéket pedig ennek arányában adják meg. Ha például a legnagyobb, 23,1 ezrelékes értékkel Írország dicsekedhet a természettudományos és műszaki tanulmányokat végzetteknek a 20-29 éves korosztályban mért arányát tekintve, a mi hasonló mutatónk pedig 5,1 ezrelék, ak-

Az SII-indexek kiszámításához használt mutatók rendszere

INNOVÁCIÓS INPUT			INNOVÁCIÓSAOUTPUT	
1. Innovációs hajtóerők	2. Tudástermelés	3. Innovációk & vállalkozások	4. Alkalmazás	5. Szellemi tőke
1.1 Új műszaki és természettudományos végzettségűek 1000 20–29 év közötti lakosra vetítve	2.1 Kormányzati K+F kiadások (a GDP %-ában)	3.1 Vállalaton belüli innovációt megvalósító KKV-k (az összes KKV %-ában)	4.1 Foglalkoztatás a high tech szolgáltatásokban (az összes foglalkoztatott %-ában)	5.1 EPO <sup>12</sup> -szabadalmak aránya 1 millió lakosra vetítve
1.2 Felsőfokú tanulmányokat végzettek 1000 25–64 év közötti lakosra vetítve	2.2 Üzleti K+F kiadások (BERD, a Frascati kézikönyv definíciója szerint)	3.2 Másokkal együttműködő, innovatív KKV-k (az összes KKV %-ában)	4.2 Technológiai termékek exportja (a teljes export %-ában)	5.2 USPTO <sup>13</sup> -szabadalmak 1 millió lakosra vetítve
1.3 Széles sávú internet elérési ráta (Széles sávú vonalak száma 100 lakosra vetítve)	2.3 A medium high és high tech K+F aránya (az összes feldolgozóipari K+F %-ában)	3.3 Innovációra fordított kiadások az összes vállalatnál a teljes bevétel %-ában	4.3 A piacon új termékek eladása (az összes forgalom %-ában)	5.3 Triád <sup>14</sup> -szabadalmak 1 millió lakosra vetítve
1.4 Részvétel az élethossziglani tanulásban 1000 25–64 év közötti lakosra vetítve	2.4 Innovációs állami támogatásban részesülő vállalatok	3.4 Korai stádiumú kockázati tőke (a GDP %-ában)	4.4 A vállalat számára új (de a piacon nem új) termékek eladása (az összes forgalom %-ában)	5.4 Közösségi (EU) márkák 1 millió lakosra vetítve
1.5 Az ifjúság oktatási szintje (A legalább 8 osztályt, illetve általános iskola felső tagozatát végzettek aránya a 20–24 éves korosztályban)		3.5 ICT-kiadások (a GDP %-ában)	4.5 A medium high és high tech szintű feldolgozóiparban foglalkoztatottak aránya (az összes foglalkoztatott %-ában)	5.5 Közösségi (EU) design 1 millió lakosra vetítve
		3.6 Szervezeti újításokat megvalósító KKV-k (az összes KKV %-ában)		

8. ábra

Az innovációs aktivitást mérő ún. SII-indexek (Summary Innovation indices) az EU 27 tagállamában, valamint néhány más fejlett országban



Forrás: European Innovation Scoreboard (2006). Comparative Analysis of Innovation Performance. www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006\_final.pdf; Az országok rövidítését lásd a 4. és 5. ábrán.

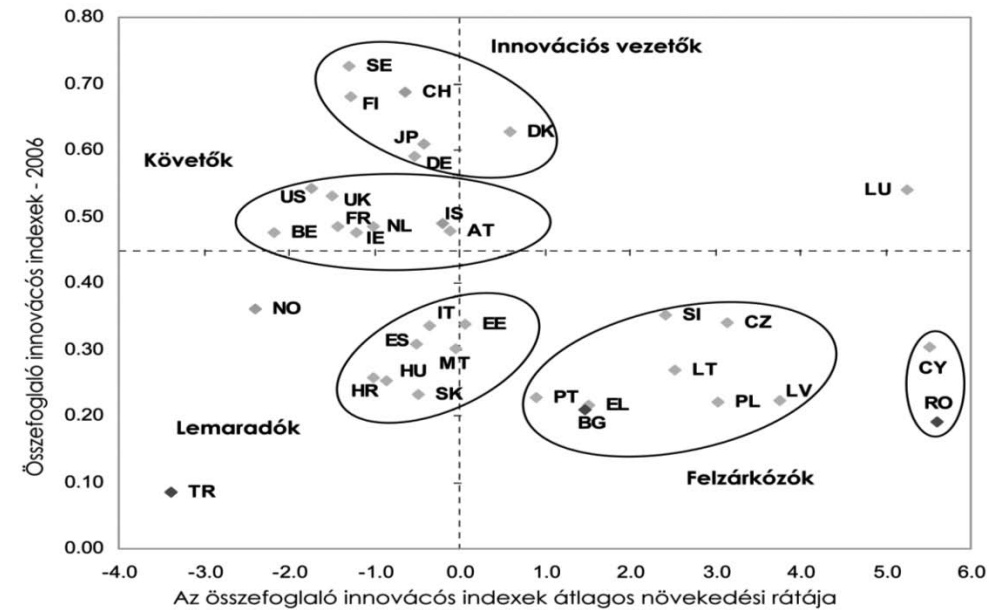
kor Írország 1-es értéket kap, mi pedig 0,22-öt. Hasonlóképpen bearányosítják minden mutató, illetve téma esetében az összes országot a legjobbhoz mérve, majd az országonként így kapott 25 (0 és 1 között mozgó) mutatót átlagolják. A 8. ábra az ún. *összesített innovációs indexeket* mutatja, amelyek alkalmasak arra, hogy plasztikus és átfogó képet nyerjünk a különböző országok innovációs aktivitásának a mértékéről.

Az ábra tanulsága szerint Magyarország a vizsgált országok rangsorának alsó harmadában található. Ennél is kedvezőtlenebb a kép azonban, ha nem statikusan egy adott évben, hanem dinamikusan vizsgáljuk a szóban forgó integrált innovációs indexeket. A 9. oldalon a 9. ábra függőleges irányban az SII-indexek szerint rendezi az országokat, vízszintes irányban pedig az index átlagos növekedési rátája szerint.

9. ábra

Az SII-indexek (Summary Innovation Indices) és átlagos növekedésük az EU 27 tagállamában, valamint néhány más fejlett országban

Forrás: European Innovation Scoreboard (2006). Comparative Analysis of Innovation Performance. www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006\_final.pdf



A szaggatott vonalak az EU 25 teljesítményét mutatják

Amint az ábrából kiolvasható, a skandináv államok, továbbá Svájc, Németország és Japán „vezető hatalmak” az innovációban, 2. az USA, az Egyesült Királyság, Írország, Franciaország, Hollandia, Belgium, Ausztria és Izland a követők. 3. A felzárkózók körébe tartozik Szlovénia, Csehország, Litvánia, Portugália. De idesorolják Lengyelországot, Lettországot és Bulgáriát is, amelyek ugyan még igen alacsony innovációs aktivitással jellemezhetők, de gyorsan fejlődnek, míg a 4. csoport a lemaradók csoportja, amelybe Észtország, Görögország, Spanyolország, Olaszország, Málta, Magyarország, Horvátország és Szlovákia tartozik. (Fontos előrejelző mutató: Szlovákia helyezése a magyar eredményhez hasonló. Arra utal, hogy északi szomszédunk csak ideiglenesen lehet „bezzeg gyerek” számunkra, s sikere inkább konjunkturális jellegűnek, semmint megalapozottnak vagy fenntarthatónak minősíthető.

Külön csoportot képez Ciprus és Románia, amely az integrált innovációs mutató elképesztően magas, 5-6%-os átlagos növekedésével tűnik ki a felzárkózók kategóriájában. Az ábrát közreadó *Proinno Europe Innometrics* tanulmánya szerint az innovációs aktivitás alapján kialakított négy országcsoport közül tehát a legutolsóba, a sereghajtók közé tartozunk. Az innovációkat tekintve bizonyos értelemben még olyan

nézzük, a rendszerváltás óta nemhogy nem érzékelünk jelentős fejlődést, hanem inkább romlásnak vagyunk tanúi. Mint fentebb láttuk, makroszinten csaknem minden mutató, különösképpen pedig az összesített innovációs index a hazai innovációs aktivitás gyengeségét, illetve megakadását jelzi, ami különösen kiábrándító nemzetközi összehasonlításban. Az OECD legutóbbi témába vágó jelentése is alacsonynak minősíti az innováció szintjét Magyarországon. „Dacára a teljes termelékenységi faktor robusztus növekedésének, az innovációs aktivitás szintje az innovációs input, output, illetve a technológiai diffúzió legelfogadottabb standard mutatóin mérve (olyanokkal mint az ICT-vel összefüggő indikátorok) a gazdaság egészét tekintve nagyon alacsony maradt (OECD, 2008, p. 61. Kiemelések tőlem: Sz. K.). AZ OECD által kiemelt robusztus termelékenységnövekedést az idézett meglehetősen elszomorító innovációs statisztikai adatokkal összevetve joggal vetődik fel a kérdés: Hogyan lehetséges kirobanó termelékenységnövekedés a 21. század küszöbén egy olyan országban, nevezetesen Magyarországon, ahol az innováció ennyire kritikus helyzetben van? Nyilvánvalóan nagy szerepe van ebben a világvállalatok beözönlése révén terjedő modern(ebb) technológiáknak és a piacgazdasági racionalitás erősödésének a

országok is elének sorolódnak, mint Bulgária vagy Románia, egyszerűen azért, mert ugyan az innovációk tekintetében jelenleg még nem állnak jobban, mint Magyarország, de innovációs aktivitásuk sokkal nagyobb tempóban fejlődik a miénknél.

Magyarország lemaradása az innovációs vetélkedésben annál is inkább aggasztó, mert – amint azt cikkünk elején igyekeztünk bemutatni – az utolsó egy-két évtizedben gyökeresen átalakult az innovációk világa, s minél tovább maradunk ebben a cammogó kategóriában, annál nehezebb lesz az új trendekhez igazodni.

Összegezve az eddigieket: Ha az innovációk szempontjából előbb idézett releváns makroadatokat

vállalatok működésében. Egy korábbi interjúalanyunk plasztikusan írja le ez utóbbi tényező hatását.

„A japánok figyelme a működés egészére kiterjed. És csak olyan kiadást lehet velük elfogadtatni, amit igazolni is tudunk. Májig is bennünk van ez a szemlélet. Nem azt nézi senki, hogy ezért nem érdemes, mert ez csak húsz forint. Amit meg lehet spórolni, azt meg kell spórolni, amit el lehet adni, azt el kell adni. Tudunk kell, hogy pontosan mi mibe kerül, mennyi a kapacitáslehetőség, hol vannak azok a piaci rések Nyugaton, ahol gyors szállítási határidővel, kis mennyiségeknek az elfogadásával oda tudunk menni, mert az ottani nagy gyártók azt mondják, hogy ők 20 ezer négyzetméternél kevesebbel nem foglalkoznak. Mi elfogadjuk az ilyen kis megrendelést is. Ha valami 20 percig tart, az nem tarthat egy fél napig, azt 18 perc alatt kell megcsinálni. Ezek voltak azok a követelmények, amelyeket a japánok felénk közvetítettek. És hát miért lennének mi rosszabbak, mint akármelyik náció. Ha valaki meg tudja csinálni, akkor mi is meg tudjuk csinálni.” (Műanyagfeldolgozó vállalat vezérigazgatója)

Általánosított formában hasonló következtetésre jut az OECD 2008-ban publikált jelentése is: „Az innováció bizonyos formái fontos szerepet játszottak a teljes termelékenység faktor robusztus növekedésében 1990 óta. Ezek magukba foglalják a piaci intézmények adaptálását és az azzal összefüggő vállalati szintű szerkezeti változásokat csakúgy, mint a legjobb termelési és marketinggyakorlatnak a külföldi közvetlen beruházásokon keresztüli importját.” (OECD Reviews of Innovation... 2008. p. 61.)

Ugyanakkor a jelentésben megfogalmazódik az a kétség, hogy vajon a fent említett tényezők, amelyek a 90-es évek során meghatározóak voltak fejlődésünkben, képesek-e fenntartani a termelékenység-növelést az előttünk álló időszakban is. A válasz csak nemleges lehet: „...jelen stádiumban Magyarország képessége a termelékenység további növelésére a fenntartható innovációk új generációjára alapozva korlátozottan tűnik, minthogy innovációs teljesítményét általában mélyen az innovációs potenciálja alattinak ítélik. A standard innovációs teljesítménymutatók sokasága igazolja, hogy az innovációs aktivitás általános szintje alacsony, a K+F-re alapozott innováció pedig még ennél is gyengébb. Magyarország a duális gazdaság bizonyos jegyeit mutatja. Az egyik oldalról a külföldiek tulajdonában lévő nagyvállalatai jól integráltak a nemzetközi termelési, elosztási, sőt bizonyos esetekben a nemzetközi K+F és innovációs hálózatokba is, ezek azonban nem kapcsolódnak szorosan a magyar innovációs rendszer többi részéhez. A másik oldalról a hatal-

mas hazai szektor, nevezetesen a KKV-k, amelyek tipikusan a helyi, viszonylag egyszerű keresletet támaztó piacokon működnek, alacsony termelékenységűek és innovációs képességük elégtelen.” (OECD Reviews of Innovation...2008, p. 61.)

### Innováció alulnézetben

Némileg más következtetésekre juthatunk, ha nem elégszünk meg a madártávlati képpel, amit a nemzetközi összehasonlítások és rangsorolások nyújtanak, hanem – a fenti 25 mutatón, illetve a makrostatisztikákon túllépve – közvetlenül a vállalatoknál próbáljuk megragadni az innovációt. Módot ad erre az utóbbi néhány évben végzett két empirikus vizsgálatunk<sup>15</sup>, amely során az innovációval kapcsolatos problémákra is rákérdeztünk. A hazai vállalatok által jelentett innovációs esetek viszonylag kis számában nyilvánvalóan szerepe van annak is, hogy nagyrészt megszűntek az ipari kutatóintézetek, s sok vállalatnál leépítették a módszeres kutatásokat, karcsúsították, vagy teljesen bezárták a kutatórészlegeket. Mi több, az üzlettel kapcsolatban álló egyetemi-akadémiai kutatási kapacitások is összezsugorodtak. A hazai innovációs rendszer dezintegrálttá vált, a régi struktúrák összeomlottak, az újak pedig csak lassan épülnek fel.

### Mezítlábás innovációk

Az előbbi OECD-jelentésből származó megállapításból kikerekedő képet tovább árnyalhatjuk, mégpedig két vonatkozásban is. Egyrészt a nemzetközi innovációs hálózatokba integrált világvállalatoknak is csak kis része szorgalmazza a lokális innovációkat Magyarországon, s gyakorol ilyen módon pozitív hatást az ország innovációs potenciáljára, illetve annak kihasználására. Tetemes részük magyar leányvállalatainak a végrehajtó, nem pedig az innovátor szerepet szánja. Ezeknél a leányvállalatoknál is születnek azonban innovációk, igaz, többnyire csak egyszerűbben megvalósíthatók, ahol az ötlet a lényeg, nem pedig az anyavállalat által biztosított K+F pénzek. Másrészt az sem igaz maradt, hogy a hazai tulajdonú vállalatok, köztük a KKV-k, innovációs képessége elégtelen. Kutatásaink alapján inkább úgy látjuk, hogy számos cégnél megvannak ezek a képességek, csak lefojtva, korlátok közé szorítva, adandó alkalommal azonban felszínre törnek. Az innovációknak ezeket a – szinte partizánmódszerekkel kivitelezett – fajtáit korábbi könyvünkben (Szabó – Kocsis, 2003) *mezítlábás innovációknak* neveztük el. Cikkünk további részében hét innovációs eseten keresztül az innovációknak ezt a típusát igyekszünk bemutatni. Az első négy eset külföldi tulajdonban lévő

vállalatok sajátos – a vállalati központ támogatásától független – innovációs tevékenységét mutatja be. Innovációs partizánoknak tekinthetők azonban azok a hazai tulajdonú kis- és középvállalatok, amelyek hirtelen kipattant ötletekre építenek sokszor súlyos milliókat hozó újításokat.

### A betonkeverő esete

Az első „mezítlábás innovációval” egy – azóta már megszűnt – cukorgyárban talákoztunk, ahol az ott dolgozó műszakiak sikeres termékinnovációt valósítottak meg, mégpedig szinte a központ háta mögött, nem élvezzén sem pénzügyi, sem erkölcsi támogatását. Interjúalanyunk, a vállalat termelési igazgatója a következőképpen írja le az esetet:

„A magyarok nem tudják megtagadni *újító természetüket*. Bár nem volt rá igazán beruházási keret, megcsináltunk egy újfajta karamellizált barna cukrot, amelyet egy bizonyos fajta cukornádmelasszal vegyítettünk. A cég műszaki emberei egy teljesen új terméket kreáltak. A fejlett országokban ennek a terméknek nagyon sok speciális változata létezik. Itt mi ezekhez képest is egy újfajta speciális termékváltozatot fejlesztettünk ki. A találmányosság abban is megnyilvánult, hogy *beruházási lehetőség híján* egy olcsó betonkeverőt vettünk, és a betonkeverőben állítottuk elő az új produktumot, kiegészítve a keverőt egy rozsdálló puttonnyal. A betonkeverő ugyanis éppoly jó volt erre a célra, mint a drága célberendezés, csak éppen sokkal olcsóbb” (*élelmiszer-ipari cég termelési igazgatója*)

### Csőben a lyuk<sup>16</sup>

Ha valaki valami mindenki számára triviális ötletet vet fel, azt mondjuk rá a pesti zsargonban, hogy feltalálta a csőben a lyukat. Nos, az alábbi eset azt példázta, hogy fel lehet találni a csőben a lyukat, még hozzá úgy, hogy az sok milliót hoz a vállalat konyhájára.

Egy csövekkel és egyéb épületgépészeti termékekkel kereskedő magyarországi leányvállalat mezítlábás innovációja a logisztika és az értékesítés együttműködéséből született. A különféle épületgépészeti használt csövek, amelyeket szállítani kell a gyártás helyéről a célállomásra, igen könnyűek, így az értékesítőknek nem a súlyt, hanem az eladott termékek típusát kell figyelembe venniük. A kamionok pakolásánál rájöttek arra, hogy ha a nagyobb csövekbe be-lerakják a kisebbeket (körülbelül úgy, mint a gyerekjátékoknál, amelyeknél egymásba kell rakni az egyre csökkenő méretű darabokat), akkor egyrészt több terméket tudnak szállítani, így annak költsége csökken;

másrészt a csövek kiegyensúlyozzák egymást, így kisebb a szállítás közbeni borulás esélye. A szállítási költségek megtakarítása évente sok millió ennek az egyszerű ötletnek az alkalmazásával.

### A tekercesek mérve jók

Hasonló találmányosságot tapasztaltunk egy építőanyaggyárban, ahol egy igen egyszerű, de nagyon jól kamatozó ötlet vezetett fontos innovációhoz:

Volt egy érdekes javaslata az egyik dolgozónak. A termékeinket mi feltekereselve értékesítjük. Ez a termék a feltekerés során deformálódik valamennyire, de a vastagsága elő van írva, és amikor a vevő fél év múlva kibontja, akkor is meg kell lennie az előírt vastagságnak. Ez a jóember, egy egyszerű munkás, észrevette, hogy a feltekerés folyamatát alatt milliméterre pontosan elvágjuk az anyagot, feltekeresljük, és utána már nem törődünk vele. Mert ki a fenének jutna eszébe később kinyitni egy tekerceset, és megmérni, hogy valójában milyen hosszú. Ő kinyitotta, megmérte, és kiderült, hogy minden csomag hosszabb az előírtnál úgy 10-15 centiméterrel. Az ő javaslata alapján rövidebbre lehetett gyártani a tekerceseket, úgy, hogy senkit nem csaptunk be. (...) Kiderült tehát, hogy egy kicsit rövidebbre lehet hagyni a tekerceseket, és még úgy is megkapja a vevő azt, amiért fizetett. Pár centivel rövidebb tekercesek, és gondolják meg, hogy az évente mennyi megtakarítást jelent az alapanyagban és mindenben! Igen, ez több millió forint megtakarítást jelent évente. A munkás nagyon szép jutalmat kapott érte. Több hasonló példa is van itt a gyárban. Nem mondom, hogy mindig mindenki töri a fejét a jobb megoldásokon, de tényleg sok ötlet van. A lelkesedés nem csökken. És aki ilyesmire hajlamos, az mindig kitalál valamit, és erre van is ösztönzés. A cégvezetés értékeli az újításokat.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

### A cementsiló esete<sup>17</sup>

A Kelet-Magyarországon működő cementcsomogalással és kereskedelemmel foglalkozó cégnél a dolgozói megfigyeléseknek és ötleteknek köszönhetően a cement tárolása és a cementsilókból való kinyerése vált egyszerűbbé, olcsóbbá és biztonságosabbá. A szakemberek által megtervezett rendszer működtetése, illetve a silók lefejtése során a tartályban maradt a tartalom 15-25%-a, amelyet később a dolgozók feladata a karbantartások során kitakarítani. A takarítás emberi munkát igényel, a helyszűke miatt, ezért munkavédelmi szempontból veszélyes feladatnak is számít ez a tevékenység. (A silók kb. 20-25 m

magasak, így nagy feladatról van szó.) Az egyik fizikai dolgozó javaslatára a rendszert módosították, így a siló alján csupán a becsomagolandó cement 5%-a marad. Ez több szempontból is megtakarítást jelent a vállalatnak. Egyrészt hatékonyabbá válik a működés, másrészt olcsóbb és kevésbé balesetveszélyes a karbantartás és a takarítás. Számszerűsítve évente 1 millió HUF-ot spórolnak meg az egyszerű mechanikai átalakításon.

### Exportált informatikai újítás

Különösen sok ötlet születik az informatikában, illetve a számítástechnikai alkalmazásokban. Számos külföldi tulajdonú cégben a tanítványok túltettek a mesteren, és olyan újítások fűződnek a magyar munkatársak nevéhez, amelyeket *az anyacégben, illetve másutt, külföldön is hasznosítanak*. Egy médiavállalatnál a következőképpen számoltak be az ilyen jellegű újításokról.

Teljesen egyértelműen a *saját innovációinknak* tulajdoníthatók az eredmények. Ezt nagyon sok minden tudom bizonyítani. Egyrészt, a külföldi kollégák 1995 táján már azt mondták: »nem tudtok tőlünk mit tanulni, lassan már mi tanulunk tőletek«. Az 1990-es évek elején mi az anyavállalat számítógépes előállítási rendszerét használtuk. De 1998-ban kifejlesztettük a saját rendszerünket, ami annyira jó, hogy a svájci tulajdonban lévő *H* újság, vagy az osztrák tulajdonban lévő helyi lapok is ezt vásárolták meg. Tehát nem külföldi rendszerrel, hanem saját magunk által kifejlesztett rendszerrel dolgozunk. És ebben a folyamatban a magyar leányvállalat elől járt. Én mindenképpen a saját erőfeszítéseknek tulajdonítom azt, hogy jobban csináljuk a dolgokat, és persze egy *nagyon erős tanulási folyamatnak*. (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Az újítások többrétegű összefüggést teremtenek a helyi tudás és a külföldről beáramló tudás között. A külföldi tulajdonba kerülés, a külföldi menedzserek beáramlása számos – eddig csak hazai piacon mozgó, hazai munkaerővel dolgozó – cég számára már önmagában is újításokat hoz. A külföldiek megjelenése ugyanakkor korlátozhatja is a lokális ötleteket, újításokat, mert egységesíti a különböző cégek kultúrákat, és egybemossa az eltérő gondolkodásmódokat. Ilyen értelemben, de csakis ilyen értelemben, állíthatjuk: a külföldi tőke beáramlásából következő standardizálás kedvezőtlenül hat az újítókedvre. Az újítások elvben ugyanis feltételezik a diverzitást, tehát a lokális különbségek, illetve kultúrák fennmaradását. Ha ellenben – mint azt tapasztaljuk – a gondolkodás egy bizonyos mértéket meghaladóan standardizálódik, veszélybe kerül az újító szellem.

### Széna vagy szalma?

Az ismert mondást akkor szokták alkalmazni, ha valaki nem tud dönteni, nincs ötlete, hogy miként birkozzék meg a helyzettel. Egy hazai tulajdonú, mintegy 70 főt foglalkoztató, tejtermelésre szakosodott mezőgazdasági részvénytársaságnál nem sokat hezitáltak a szénával, illetve szalmával kapcsolatban. Az rt elnöke így számol be erről:

Egy betakarítási folyamat esetén sokkal több szalmát tudunk betakarítani mennyiségben és jó minőségben, mint korábban, mert kitalálták, hogy az egyik eszközt, egy Claas rendezelőt, amivel a szénát rakjuk rendekbe, s amelyet kizárólag szénabetakarításra alkalmaznak Európában, azt mi a szalmára is alkalmazzuk. A kombájn által levágott szalmát a szénára kifejlesztett rendezelővel rakjuk rendekbe, és mivel a szénabegyűjtő gép sokkal szélesebb sávban halad, mint a szalmát produkáló kombájn, körülbelül kétszer gyorsabban tudjuk a szalmát rendekbe rakni, mint korábban. Ez az ötlet a dolgozóktól jött. S bejött az ötlet. Volt egy újabb ötlet egy traktorostól. Ha új gépet vásárolok, olyan legyen, amit éjjel-nappal, a legrosszabb körülmények között is használni lehet. (Szélesebb kerék, erősebb tengely, sárkaparó stb.) Ezzel mi is adjuk az ötleteket a gyártóknak. Ez nagyon jó dolog. Mivel nyelvtudásom nincsen, a nemzetközi kitekintés nekem sokkal nehezebb. Ennek ellenére a konferenciákra nagyon szívesen elmegyek, mert ott vannak nemzetközi előadók, s akkor így betekintést kapok a világ dolgaiba. A kiállításokkal is ugyanez a helyzet. A legújabb technika pedig mindig ott van. Rendszeresen járunk oda, s viszem a szakembereket, a szakmunkásokat, akik dolgoznak a gépeken. S ott egyből megbeszéljük, a látottakból melyik ötletet lehetne hasznosítani nálunk is. (Észak-magyarországi mezőgazdasági zrt. elnöke)

### Coldset nyomtatásból heatset

A következő esettel a nyomdaiparban folytatott interjúzás során találkoztunk. Akárcsak a betonkeverő esetében, itt is egy drága gépet váltottak ki az újító szellem révén, de többről volt szó, mint pusztán egy meglévő gép más célú ötletes felhasználásáról. Interjúalanyunk a következőképpen foglalta össze a történeteket:

„Tudok példát mondani az újításokra, nálunk számos ilyen eset van, megbeszéléseket is szoktunk tartani a hasznosítható ötletekről. Ezek nem elsősorban a munkásokat érintik, hanem az alkalmazottakat, lemenve mondjuk a műszakvezetői szintig. Konkrét példa: vettük egy gépet talán 5 vagy 6 millió forintért, egy Zirkon típusú masinát, amely egy kicsi rotációs nyomdagép, és nem nagyon volt rá munkánk.

Ekkor beesett egy potenciális megrendelő, német eredetű világvállalat. A műszaki lehetőségeket látva azt mondták: bocsánat, ez egy Coldset gép, tehát igazából mázas papírra nem tud nyomni. A megrendelő azt mondta, hogy neki ilyen papírra kellene nyomtatni. Ott állt a gép, összehívtuk a kollégákat: na, gyerekek, akkor mit lehet csinálni. A műszaki igazgató megoldotta teljesen házilagos módszerekkel, hogy a Coldset gépből csinált egy idézőjeles heatset gépet. Fölépített rá egy elektronikus szárítót egymillió forintért, most már nem emlékszem a pontos számra, de hozzávetőleg ennyibe került az átalakítás. Azóta az így átalakított kvázi heatset gép évente 3-400 millió forintot árbevételként ér el, most már a 3. évben. Addig pedig üresen állt, nem használtuk szinte semmire. Nem nagyon volt rá munkánk. Annyi volt az újítás, hogy a műszaki igazgató összekombinált valami más gépet. De még csak nem is összekombinált, mert a nyomdaiparban a szárító egy 20 méter hosszú valami, amit gázzal melegítenek, és amíg a 20 méteren átmegy a papír, a meleg levegő még megszáritja. Itt meg nálunk a műszaki igazgató ötlete alapján létrehozott szárítóban van összesen kb. 3 méter útja a papírnak. Elektromos árammal fűtik ezeket a csöveket, vagy nem is a csövet, hanem a két pofa között, ahogy megy a papír, s megszáritja. S akkor gyönyörű szépen egy menetben két oldalon kinyomja, és a minőség is rendben van.

*K: A megrendelő elfogadta ezt a megoldást?*

Igen, évek óta semmi probléma nincs vele. Nagyon fontos ez. Ehhez azt gondolom, hogy olyan típusú mérnökökre van szükség, akik gépmesterként kezdtek. Tehát pontosan átlátják, hogy mikor, mi történik a folyamatban. A műszaki igazgatónk végzett gépmester volt, egy idő után nőtte ki magát műszaki igazgatóvá, s nem keres többet, mintha gépmester lenne, csak hát más a munkaköre. (Nyomdaipari cég elnöke)

### Néhány megállapítás a mezítlábas innovációkról

Amint a név is sugallja, az általunk feltárt innovációs esetek nem módszeres kutatás révén születtek, s az innovációhoz vezető ötletek sem kutatókhoz, K+F részlegben dolgozókhöz kötődnek, hanem a földközélemben, magában a termelésben dolgozók agyából pattannak ki. A 21. században sem veszi el érvényét az az igazság, hogy akik közvetlenül részt vesznek a munkafolyamatokban, akár mint dolgozók, akár mint termelésirányítók, néha élesebb szemmel fedezik fel a hiátusokat, ésszerűtlenségeket, problémákat, mint az arra hivatott műszakiak vagy K+F emberek. Az újításokat sokszor nem is magas képzettségű emberek sikerének kell el-

könyvelni. Ráadásul ez olyan eredmény, amelyhez a cégek minimális vagy 0 ráfordítással jutottak.

Bármennyire becsüljük is azonban e földközélemben születő, mezítlábas innovációkat, ezek révén sohasem fogunk feljebb kapaszkodni a nemzetközi innovációs rangsorokban. Már csak azért sem, mert az ilyen típusú innovációk egyetlen innovációs statisztikai kimutatásban sem jelennek meg, pozitív következményeiket csak a termelékenységi statisztikákban érzékelhetjük. Ott azonban nem lehet egzakt módon elkülöníteni a hatásukat. Mindazonáltal nyilvánvaló, hogy az eddigi-eknél jóval nagyobb publicitást és több segítséget kell adni a mezítlábas innovációk megvalósítóinak is.

A hazai KKV-kban folyó mezítlábas újításokat vizsgálva feltűnt nekünk, hogy sok esetben az újítás valaminek a hiányát volt hivatott áthidalni. (Ezt láttuk például a nyomdaipari esetben, vagy a betonkeverő cukorgyári alkalmazásában.) A szellemes megoldások azonban nem fedhetik el, hogy itt végül is kényszermegoldásról, *buherről* van szó. A fejlett országokban soha nem jutna eszébe senkinek sem betonkeverőben kikeverni egy élelmiszert. Ott a dolgozók szabálykövetők. Valószínű, hogy a csavaros gondolkodás, amely talán még a szocialista hiánygazdaság következménye, a piactudás erősödésével Magyarországon is el fog tűnni. Egyelőre azonban (talán szerencsére) jelen van, és olykor pozitív hatást fejt ki a Kelet-Közép Európára oly jellemző buhera, amelynek a lényegét Esterházy Péter fogalmazta meg a legtalálóbban:

„A buhera egyszerre ügyesség és ügyeskedés, egyszerre terepismeret, annak tudása, hogy mitől döglök a légy, hogy hogyan lehet a jég hátán is megélni, és kinek kell szólni, és neki mit kell adni; kiügyeskedés. De nem egyszerűen, de legalábbis nem kizárólagosan csalás, nem csupán a körülményekhez való ravaszdi alkalmazkodás. A buhera, a buherálás először is győzelem: hogy hiába vacak itt minden, és az sem igaz, hogy én kivétel volnék, de azért *ezt* mégis összebuherráltam. Ám nemcsak győzelem, hanem vereség is: aki buherál, annak nincsenek álmái. A buhera a döntetlen, a vereséggel fölért döntetlen, mindazonáltal kapunk egy pontot, amely jól jöhet még a bajnokság végén. A buhera a túlélés, csak nem tudni, mi volt az ára.” (Esterházy, 1991, 197–198. o.)

A mezítlábas innovációk semmit sem változtatnak azon a tényen, hogy Proinno tanulmányban jelzett 25 mutató szinte mindegyikében jelentős előrelépésre van szükség Magyarországon. Ha el akarjuk kerülni a végleges leszakadást, radikálisan meg kell változnia a természettudományos és műszaki végzettségűek arányának éppúgy, mint a KKV-k által piacra vitt új

termékek részarányának vagy a szabadalmi aktivitásnak. A külföldi vállalatokkal való együttműködésben a foglalkoztatottak számának növelésénél vagy az export bővítésénél messzebb kell látnia a döntéshozóknak. Az előbbieknél is fontosabb szempontnak kell tekinteni, hogy a bejövő, vagy már benn lévő vállalatok milyen technológiai színvonalon szervezik meg nálunk a termelést (Makó, 2005), s mennyire kapcsolják be az országot (alkalmazottaikat, beszállítóikat, vevőiket) a globális innovációs láncokba.

Az innovációs esetekről folytatott beszélgetésekből kiviláglott az is, hogy milyen nagy szerepe van a szabad, korlátozásmentes gondolkodásnak az újítások létrejöttében. A standardizálás, a gondolkodási folyamatok egységesítése, egységes algoritmusba rendezésük, az algoritmustól való eltérés lehetőségének a kizárása az üzemi újítások halálát, de legalábbis elsovdását jelenthetik. Nagy kérdés, hogy a szabványosításra, egységesítésre törekvő külföldi vállalatok nem áldozzák-e fel az újító szellemet leányvállalataiknál a hatékonyságnövelő standardizálás oltárán.

Könnyű belátni, és a cikkünkben felsorakoztatott számok és tények is azt igazolják, hogy a globalizációból következő nyitás, a külföldi cégek, eljárások, szakértők beáramlása és a lokális diverzitás, a helyi sajátosságok fennmaradása egyaránt kedvezhet az újításoknak, illetve megfordítva, a nyitástól következő standardizálás és a helyhez kötöttségből adódó egysíkú gondolkodás árthat is neki. Ezért a külföldi és a hazai tudásforrások mesterként szembeállítása és egyik hatásnak vagy vetületnek az egyoldalú kiemelése csak tévútra viszi az elemzést.

\*\*\*

A globális válság szerte a világban a követett gyakorlat és gazdaságfilozófia felülvizsgálatára kényszeríti a szereplőket: egyéneket, vállalatokat és államokat egyaránt. A közgazdászoknak jött el az ideje, akik a nyomtatott és elektronikus médiában versengve keresik a kilábalás lehetőségeit. Lehet, bár e tanulmány írója nemigen hisz benne, hogy a pénzügyi rendszer, a bankok iránti bizalom helyreállítása és a kereslet állami felpumpálása a már ismert keynesi módszerekkel<sup>18</sup> egy-két éven belül meghozza a várva várt fellendülést a fejlett országokban. Reménykedhetünk abban, hogy a mozgásba lendülő vonatra mi is felkapaszkodhatunk. De mi lesz azután? Hogy működhet majd egy olyan ország 2010 után, amely az OECD rangsorában jelenleg 30 ország közül a 24. az üzleti szektor K+F ráfordításainak a GDP-hez viszonyított arányát tekintve. Hogyan képzeljük el a jövőt, ha a széles sávú internet-hozzáférést illetően 28 ország közül a 23.-ak vagyunk az internet üzleti használatában, és 26 ország közül 21. helyezést tudunk felmutatni az innovációs koope-

rációban való vállalati részvételben (23.-ak vagyunk a rangsorban, ha ugyanezt a mutatót a kisvállalatokra értelmezzük.)<sup>19</sup> E helyezéseknek és a tanulmányunk első részében közölt adatoknak sokkal jobban kellene aggasztaniuk a gazdaságpolitika alakítóit (de az elemzőket is) bármely – most a figyelem középpontjában álló – makrogazdasági mutatónál.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Az innovációt sokféleképpen definiálják, mi a schumpeteri tág értelemben határozzuk meg, azaz nemcsak a folyamat- és termékinnovációkat, hanem a szervezeti, pénzügyi és marketinginnovációkat is beleértjük a fogalomba.
- <sup>2</sup> Ez alól napjainkban talán csak Kína jelent kivételt. A kínai fejlődés mibenlétéről, besorolásáról azonban ma is folynak a viták, s korántsem tekinthetjük tisztázott kérdésnek, hogy Kína mennyiben minősül piacgazdaságnak, illetve egyáltalán milyen társadalmi-gazdasági alakulatról van szó a távol-keleti ország esetében.
- <sup>3</sup> Az innováció közgazdasági elméletében még nem nyert polgárjogot ez a felismerés. Miles (2005) joggal írja, hogy a kutatásokban a szolgáltatási innovációk „Hamupipőke-státuszban vannak, elhanyagoltak és marginálisak”.
- <sup>4</sup> A „világszabadalom” pontatlan kifejezés. A szó szoros értelmében vett világszabadalom, azaz a Föld valamennyi országában érvényes szabadalom nem létezik. Azt szokás világszabadalomnak nevezni, amit az Egyesült Államokban, Japánban és az EU-ban egyaránt bejegyeztek.
- <sup>5</sup> A hazai szakirodalomban Inzelt Annamária foglalkozik a legbehatóbban az innováció intézményi hátterének megváltozásával és a Triple helix modellel, amely akadémiai doktori disszertációjának (Inzelt, 2006) is a tárgya.
- <sup>6</sup> Ma már számos ilyen hálózat, illetve tudományos közösség létezik a világhálón. A NineSigmán kívül ilyen például az Innocentive, amely 2008-ban 64 jelentős megoldáskereső céggel állt kapcsolatban (köztük olyan világcégekkel, mint a Procter&Gamble, vagy az Eli Lilly). A hálózat 165 000 kutatót, illetve megoldásokat kínáló szakembert fog át. A YourEncore, com pedig veterán tudósokat és nyugdíjas kutatókat fog össze hasonló céllal.
- <sup>7</sup> A NineSima honlapján a következőképpen fogalmazzák meg e szervezet misszióját: „A kutatókból, egyetemi kutatórészelekből és technológiai inkubátorokból álló globális hálózatunkat arra használjuk, hogy segítsünk önnek azonosítani a tudományos és technológiai szükségleteivel kapcsolatos nem nyilvánvaló megoldásokat.”
- <sup>8</sup> Természetesen az államigazgatásban vagy az egyetemeken is vannak szervezeti, folyamat- vagy egyéb újítások, a gazdaság innovativitása azonban túlnyomórészt mégis a vállalati szférában dől el.
- <sup>9</sup> Önmagában persze az intézmény állami volta vagy állami finanszírozása nem teszi lehetetlenné azt, hogy a gyakorlat számára hasznosítható eredmény szülessen, s azt sem, hogy az akadémiai-egyetemi kutatók partnerként dolgozzanak együtt üzleti vállalkozásokkal. Magyarországon azonban ahol csak 2007-ben jogosították fel az egyetemeket arra, hogy spin-off cégeket hozzanak létre, azaz üzleti szempontokat is érvényesíthessenek a kutatásban. Minden egyéb körülménytől elvonatkoztatva azonban igaz, hogy az üzlet által finanszírozott kutatásokból nagyobb eséllyel jön ki üzletileg is hasznosítható innováció, mint az egyetemi-akadémiai kutatásokból.

- <sup>10</sup> CIS = Community Innovation Statistics (CIS), a 27 EU-országra, az Európai Szabadkereskedelmi Társulás három tagországára és az EU-tagjelöltekre kiterjedő innovációs felmérés, amelyet négyévente állítanak össze. Cikkünkbe a legutóbbi elérhető CIS-adatokra, azaz a 2004-es adatokra hivatkozunk, hiszen a 2008-as felmérés adatait eddig még nem tették közzé.
- <sup>11</sup> Az index kiszámításának a módját, amely körül jelenleg is viták zajlanak, részletesen lásd a Proinno Europe Innometrics idézett tanulmányának a függelékében!
- <sup>12</sup> EPO-szabadalom: Az Európai Unióban és néhány más európai ország (összesen 35) országában érvényes szabadalom
- <sup>13</sup> Az US Patent and Trademark Office (USPTO) által bejegyzett szabadalom.
- <sup>14</sup> Triád-szabadalom. Az USA-ban (USPTO), Japánban (JPO) és Európában (EPO) bejegyzett szabadalmak egy szűrt együttese.
- <sup>15</sup> Ebben a részben két empirikus felmérés adataira támaszkodom, a közölt interjúrészeket e két kutatási projekt során felvett mélyinterjúkból, illetve félig strukturált interjúkból származnak. Az első a National Science Foundation által támogatott „Organizational Learning at International Joint Ventures (IJVs) in Hungary” című 2003-ban befejeződött kutatási projekt, amelyet Marjorie A. Lyles (Kelley School of Business, Indiana University) és jómagam vezettem, az interjúkat pedig Kocsis Évával vettük fel. A másik forrása pedig a Fülöp Márta (MTA Pszichológiai Intézet) által vezetett A versenyképesség egyéni, társadalmi, intézményes feltételei című kutatási projekt, amely az MTA Pszichológiai Intézetének, az ELTE Pszichológiai Intézetének és a Corvinus Egyetem Összehasonlító Gazdaságtan Tanszékének közös programja volt. E keretben született 71 interjú Hámori Balázssal Hurta Hildával, Derecskei Anitával és Tóth Lászlóval vettük fel.
- <sup>16</sup> Az esetet tanszékünk demonstrátora, Marjai Erzsébet írta le számunkra.
- <sup>17</sup> Az esetet tanszékünk demonstrátora, Marjai Erzsébet gyűjtötte számunkra.
- <sup>18</sup> Aligha logikus feltételezni, hogy a múlt század 30-as éveiben a tömegtermelő ipari társadalomban alkalmazott keynesi receptek hasonló hatékonysággal működnek majd az informatizált, egyre inkább a tudásra, s nem a jól szabályozható anyagi folyamatokra épülő gazdaságokban.
- <sup>19</sup> OECD Science, Technology and Industry Scoreboard, 2007.

## Felhasznált irodalom

- Buckley, N. (2005): Procter's gamble on outside ideas has paid off. Financial Times, January 14.
- Chesbrough, H.W. – Appleyard, M.M. (2007): Open Innovation Strategy. California Management Review, Vol. 50, No.1 Fall, pp. 57–75.
- Esterházy P. (1991): Hahn-Hahn grófnő pillantása. Magvető Kiadó, Budapest.
- Ertzkowitz, H. – Leidesdorff, L. (2000): The Dynamic of Innovation: from National Systems of Innovation and

„Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Research Policy, Vol. 29. No. 2. pp. 109–123.

- Fogel, R. (1999): Catching up with the Economy. American Economic Review, March, Vol. 89, Issue 1, pp. 1–21.
- Hakan, W. (2008): R&D Expenditure and Personell. Statistics in Focus, Eurostat, 2008. No. 91.
- Huston, L. (2008): Procter & Gamble. Innovating Innovation. Case Studies <http://www.managementlab.org/files/u2/pdf/case%20studies/procter.pdf>.
- Huston, L. – Sakkab, N. (2006): Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. Harvard Business Review, Vol. 84, No. 3, March. pp. 56–68.
- Inzelt A. (2006): Technológiai haladás és társadalmi fejlődés. Akadémiai doktori értekezés. Budapest.
- Lafley, A.G. – Charan, R. (2008): Making Inspiration Routine. Inc Magazine, June, pp.
- Makó, Cs. (2005): Neo- instead of post-Fordism: the Transformation of Labour Process in Hungary. International Journal of Human Resource Management Vol. 16. No.2 pp. 277–288.
- Medeiros, A. – Needham, A. (2008): The “Co-Creation Revolution. Research paper. Innovate, Part 4. Esomar.
- Miles, I. (2000): Services Innovation: Coming of age in the Knowledge-based Economy. International Journal of Innovation Management, Vol 4. No. 4, pp. 371–389.
- OECD Reviews of Innovation... (2008): OECD Reviews of Innovation Policy: Hungary. OECD Directorate for Science, Technology and Industry (DSTI), Paris.
- Open source as... (2005): Open Source as a Business Approach. Open Source Biotechnology? rsss.anu.edu.au/~janeth/home.html – 6k.
- Proinno Europe (2007): European Innovation Scoreboard (2006). Comparative Analysis of Innovation Performance. [www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006\\_final.pdf](http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006_final.pdf).
- Szabó K. – Kocsis É. (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Oktatási Minisztérium, Budapest, 326. p.
- Tether, B. – Howells, J. (2007): From Technological Adoption to Complex Complementary Changes to Technologies, Skills and Organisation. In: innovation In Services DTI Occasional Paper, No. 9, June.
- Tudás, alkotás, érték (2006): Tudás, alkotás, érték: A Magyar Köztársaság tudomány-, technológia- és innováció-politikai középtávú stratégiája a versenyképesség ösztönzésére (2006–2013). Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal, Budapest.

Cikk beérkezett: 2009. 1. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009 2. hó

HEIDRICH Balázs

## VÁLTOZÓ IDŐK NYOMÁBAN – KÍSÉRLET A MAGYAR ÉS ROMÁN SZERVEZETIKULTÚRA- VÁLTOZÁSOK ÖSSZEHOSONLÍTÁSÁRA

A tanulmány célja, hogy megvizsgálja a termelő- és szolgáltatószervezetek kultúrájának sajátosságait döntően észak-magyarországi és erdélyi mintán. Az összehasonlításhoz hat dimenziót használt a szerző. A két minta között jelentős különbségek tapasztalhatók. A magyar mintán sokkal meghatározóbban jelentkezett a szektorális hovatartozás. Ez a különbség a termelő- és szolgáltatószervezetek között nem jelent meg élesen a román mintában. A szervezeti méret mindkét mintán jelentős kultúrabefolyásoló tényezőnek bizonyult.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** szervezetikultúra-változás, termelő- és szolgáltatóvállalatok, paternalista vezető, átalakuló kultúrák

A rendszerváltoztatás óta eltelt időszakban több kísérlet is történt a szocialista rendszerből átalakuló vállalatok/szervezetek kultúrájának feltérképezésére. Ezek a hazai helyzetet mutatták be pillanatfelvételszerűen (Branyicky, 1989; Máriás, 1989; Hofmeister – Bauer, 1995; Simon – Davies, 1995; Jarjabka, 2002), az eltérő nemzeti kulturális háttérű szervezetek együttműködésének kihívásaival foglalkoztak (Child – Markóczy, 1993; Meschi – Roger, 1994; Poór, 1995; Gaál – Szabó, 1996; Primecz – Soós, 2000), és a hazai szervezeteken belül kialakuló szubkultúrák jellemzőire fókuszáltak (Bokor, 2000). A szervezeti kultúrát jelentősen befolyásoló stratégia és alkalmazott módszereinek, valamint a tudatosság változásának rögzítésére is születtek részletes hazai tanulmányok (Balaton, 1994; Balaton, 2003a).

A nemzetközi összehasonlításra nagyon jó kiindulási alapot jelent és jelenthet a jövőben is a GLOBE-felmérés kelet-európai, valamint hazai tapasztalatainak folyamatos publikálása (Bakacsi – Takács, 1997; Bakacsi, 1999; Bakacsi et al., 2002; Karácsonyi, 2006; Toárniczky, 2006).

Jelen tanulmány kísérletet tesz a változás/változtatás folyamatának rögzítésére. Az empirikus tanulmány alapjául egy elméleti modell és az abból kialakított kérdőív szolgált. Az itt felmért magyar szervezeti kultúra jegyek korábban publikációkban megtalálhatóak (Heidrich, 1997; Heidrich, 1999). A változások ismeretése ezekhez képest történt.

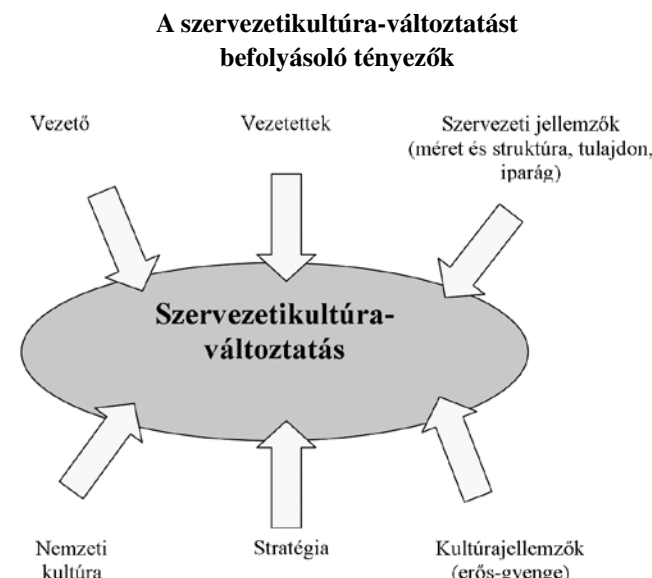
A felmérést először Magyarországon folytattuk le, kiemelten az észak-magyarországi régióban, mint a szocialista ipar egyik volt fellegvárában. Feltételeztük, hogy a változtatási folyamatok sajátosságai itt élesebben jelennek meg. A felmérés kiterjesztésére hasonló régiókat kerestünk a környező országokban (Románia – Kolozsvár, Szlovákia – Kassa, Ukrajna – Harkov), helyi társegyetemekkel való együttműködésben. Ezek közül a romániai felmérés eredményei váltak statisztikailag összehasonlíthatóvá.

A tanulmányban először a modell és elméleti keretrendszerének ismertetése történik meg, majd a magyar felmérés primer adatainak feldolgozása, amit az összehasonlító elemzés követ. Az összehasonlítás jelenség szinten azonosítható szekunder tapasztalatait és a kultúráváltatás lehetséges irányait mutatja be a zárófejezet.

### Egy lehetséges szervezetikultúra-változtatási modell

A szervezetikultúra-változtatás szakirodalmi feldolgozása és empirikus tapasztalatai alapján (Heidrich, 1999) egy modell készült, mely szintetizálni próbálja a kultúráváltatásra ható lehetséges tényezőket. Ezek hatóerejének intenzitása és annak mérése, megkülönböztetése azonban nem célja a munkának (1. ábra).

1. ábra



#### Vezető

A vezető hatása a kultúrára kiemelkedő jelentőségű. Az alapítók és vezetők példaképek vagy legalábbis viselkedési minták az alkalmazottak körében. Cselekedeteik és viselkedésük által naponta nyer igazolást és megerősítést a meghirdetett kultúra, és válik mindenki által vallott hiedelemmé (Schein, 1985).

Ide tartoznak azok az alkalmazottak számára is iránymutatóként szolgáló döntések, mint a jutalmazás rendszere és a személyzet kiválasztásának módja. Mindkét eszköz fontos a vállalat alapításánál és a kultúráváltatásnál is. Ezek az eszközök az előbb említett viselkedési mintákhoz képest közvetve, de legalább olyan erővel hatnak. Másfelől, míg viselkedési mintaként csak passzívan befolyásolja a kultúrát a vezető, itt aktív eszközökkel képes a maga elképzelései irányába terelni a normákat, közösen vallott értékeket. Itt is jelentős a személyes jellemzők szerepe, melyeket akaratlanul is érvényesít a személyzet kiválasztásánál (Nahavandi – Malekzadeh, 1993).

A vezetői döntéshozatal módja a kultúrafejlődés bármelyik szakaszában hosszan tartó hatással bír a szervezeti működésre. A döntéshozatal módjai elvárás-ként is megfogalmazhatók, de követendő módszerként is beépülnek. Fontosságukat jelzi, hogy ezek a vezetőt gyakran túlélhetik és a megváltozott piaci körülmények között jelentenek segítő vagy sokszor hátráltató kapacitást a döntéshozatalban.

#### Vezetettek

Az alkalmazottak, mint a változásokat „elszenvedők” és végrehajtók, „lecsérélhetetlenek”, ezért adott-ságként kezelendők a kultúráváltatás kapcsán. Hosz-

szú távon természetesen van esély a gondolkodásmód megváltoztatására – mint bármely kultúráváltás központi elemére –, rövid távon azonban ésszerűbb a rendelkezésre álló szervezeti tagságot és annak változási hajlandóságát felmérni. Természetes, hogy a változásra való hajlandóságot hosszú távon sem mutatók lecsérése indokolt lehet.

Az alkalmazottak mint humán erőforrások szintén megszabják a maguk szakképzettségével, képességeivel és motiválhatóságukkal, hogy milyen irányt vehet a változtatás, mi lehet az elérni kívánt kulturális modell.

#### Szervezeti jellemzők

A szervezeti kultúrák átalakulásának folyamatában jelentős szerepet játszanak a vállalat tulajdonviszonyai, a szervezeti struktúra és méret, valamint az adott iparág.

#### Tulajdoni viszonyok

A vállalat tulajdoni viszonyai sokszor jelentős hatással vannak bármilyen változási folyamatra, ami igaz a kultúrára is. Magántulajdonban levő szervezetek gyakran sokkal gyorsabban döntenek a szükséges változtatásokról, és radikálisabban hajtják/hajtották végre azokat, mint állami tulajdonban levő társaik. Külön árnyalják a helyzetet a multinacionális tulajdonú cégek, melyeknél még több tényező befolyásolta a kultúráváltatást. Sok helyen egy készen kapott, más helyen eredményes(-nek tűnő) modellhez próbálták igazítani a kultúrát, ami veszélyes megközelítés, de sokak szerint az egyetlen járható út.

#### Szervezeti jellemzők

A szervezeti struktúra kölcsönös függőségben létezik a kultúrával. Bármelyik legegységesebb változtatása jelentős hatással lesz a másikra. Egy új struktúra kialakításakor megváltoznak a hierarchikus és hatalmi viszonyok, új szervezeti egységek szünek meg és alakulnak, és ami szintén nem lényegtelen, más emberek kerülnek kapcsolatba másokkal, mint addig. Ezek alapján rázhatják meg az addig jól kialakult szokásokat, szervezeti kommunikációt és jelentési rendszereket. Mindez az addig létező kultúra feltétlen újragondolását és menedzselését teszi szükségessé.

A kultúrát jelentősen meghatározza a szervezet mérete. Nem minden körülmények között igaz, de általánosságban elmondható, hogy kevés vállalat tudja feloldani a méret és szervezeti rugalmasság közötti ellentétet. Kisebb méretű szervezetek esetén gyakoribb a rugalmas, az alkalmazottra jobban építő kultúra, mely nagyban támaszkodik az egyéni kreativitásra és döntéshozatali képességre. Ez a méret növekedésével fokoza-

tosan elhalványul, és a szabályokhoz való ragaszkodás válik az egyik legfontosabb értéké, ami természetesen háttérbe szorítja az előbb említett jellemzőket.

### Iparág

Az a piac, melyben a szervezet létezik, sok tekintetben behatárolja a kultúra megváltoztatására vonatkozó lehetőségeket. A turbulens gazdasági környezet, illetve a kevés vagy egyetlen szereplővel működő piacok más szervezeti kultúrát validálnak, mint élet- és piacképest. Téves azonban az a sokak által osztott feltételezés is, hogy az iparág és az alkalmazott technológia determinisztikus hatással bírna a kultúrára és annak megváltoztatására. Azonos iparágban működő szervezeteknél is tapasztalhatunk gyökeresen eltérő kultúrákat, és akár mindegyik lehet sikeres.

### Stratégia

A szervezet stratégiája, a kultúra változtatásának irányát meghatározó tényező lehet a már említett stratégia-struktúra-kultúra kölcsönös függősége miatt. A kultúraváltoztatást gyakorta a stratégiai változások egyik elemeként határozzák meg. Az biztos, hogy akár csak a struktúra esetében, lehetetlenség elkülönülten kezelni a kultúrát a mindenkori stratégiától. Hiszen lehetetlenség elvárni a szervezet tagjaitól, hogy új célokat kövessenek a régi értékek és viselkedések mentén. A stratégiára vonatkozó álmaintak is nagyban befolyásolja a „kulturális takaró”. Nem szerencsés, ha nagyon kilóg alóla a szervezet. Ezért a legerősebb bármilyen változtatási akció esetén tudatosan közösen kezelni e kettőt, és nem később elcsodálkozni egy „érthetetlenül” kialakult kulturális problémán vagy stratégiával való inkonzisztencián.

### Nemzeti kultúra

A szervezetalakítási és kultúraváltoztatási programok megvalósulásai kettős hatás eredményeként jönnek létre. A felsővezetés által jól megfogalmazott célok és cselekvési tervek hatnak felülről lefelé. Ezzel ellentétben irányban befolyásol a megvalósítás folyamán az alulról felfelé ható nemzeti kulturális hatás. Ez a nemzeti kulturális háttér az, amely például hazánkban esetenként akadályozhatja a változtatási programok megvalósulását.

Az egyéni attitűd azonban gyakran nem személyes ellenállás eredménye, hanem a korábbi szervezeti és a jelenleg is létező nemzeti kulturális háttér hatása. Ezért érdemes minden vezetésnek több oldalról megvizsgálnia a változtatások során jelentkező döntési és hatásköri, kommunikációs és lojalitással összefüggő motivációs problémákat.

### A szervezeti kultúra jellege

Az erős kultúrák és a szervezeti kultúra változásának látszólagos ellentmondása feloldható. Kialakíthatók olyan erős szervezeti kultúrák, melyek egyik fő alkotóeleme a változásra való képesség. Amit fontos leszögezni, az erős, illetve a gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. A kérdés erősen szervezet- és környezetfüggő.

A kérdőív a fenti modell feltételezései mentén a következő kérdésekre épül:

- 1. Vezetői személyiség:** Az első kérdéscsoport abból az alapvető feltevésből indul ki, hogy a szervezeti kultúrát egyik leginkább befolyásoló tényező a leader típusú felsővezető. E gondolatrendszer mentén vizsgálja a főnök-beosztott kapcsolat adott szervezetben általánosan elfogadott normáit. Továbbá azonosítja a szervezetben elfogadott vezetői mintát is a szervezeti és saját csoportjához való lojalitás és érdekképviselet alapján.
- 2. Vezetettek:** A második kérdéscsoport a vezetetti szintet helyezi fókuszba. Itt is megfigyelhető a szervezetben általánosan elfogadott – ha úgy tetszik tipikus – beosztotti minta megfogalmazására való törekvés. Milyen vezetetti viselkedésforma eredményezhet szervezettől függően sikert? Hogyan próbálják az újonnan belépők elsajátítani az érvényesüléshez szükséges magatartásmintákat? A Cameron – Quinn versengő értékek modelljének tipológiájára építve, mennyire a családias jelleg dominál, illetve mennyire elfogadott és transzparens a vezetettek között a belső verseny léte?
- 3. Stratégia és kultúra:** A harmadik kérdéscsoport a szervezet stratégiájának megvalósulását, illetve a gazdasági és társadalmi környezet függőségét vizsgálja. A szervezet kultúrájába milyen mértékben épültek be a stratégiai tervezés módszerei és váltak napi szintű gyakorlattá? Szintén jelentős mértékben befolyásolja a stratégia és kultúra kölcsönös függőségét, hogy milyennek ítélik a szervezet tagjai a vállalat működési környezetét?
- 4. Struktúra és koordináció:** A negyedik kérdéscsoport a koordinációs mechanizmusok működését, a döntéshozatal jellegzetes formáit vizsgálja. Az alkalmazott technológia mint koordinációt befolyásoló tényező szerepe is azonosítandó. Fontos tényező az információval való hivatalos és informális gazdálkodás mikéntje. Mennyire válik kultúraformáló hatalmi eszközzé az információ-visszatartás a szervezetben?
- 5. Szervezeti légkör:** A következő kérdéscsoport témája a szervezeti légkör, az informális kapcsolatok szint-

je és szerepe. Mennyire jellemzőek a munkahelyen túlnyúló kapcsolatok a szervezetre? Kifizetődő-e a szervezeti lojalitás? Létezik-e kölcsönös elkötelezettség az egyén és a szervezet között? Érdemes-e mindkét félnek investálni a kapcsolatba? A vallott vállalati értékek köztudottak-e, és azokat a szervezet közvetíti-e tagjai felé?

- 6. Nemzeti kultúra:** A nemzeti kulturális háttér mint szervezeti kultúrát befolyásoló tényező az utolsó kérdéscsoportban szerepel. A kérdések az ismert kultúra-összehasonlító elméletek mentén vizsgálják a kultúra alapvető feltevéseit. Itt Trompenaars, Hofstede és Hall dimenziói szerepelnek a kollektívizmus/individualizmus, a férfias/nőies értékek dominanciája, partikuláris/univerzalista jellemzők mentén. A munkatempó, szabálykövetés, valamint az időhöz való viszony lehetséges különbözőségeinek tárgyalása is sorra kerül.

A modell kérdései mentén a következő hipotézisek fogalmazhatók meg:

- H1: A termelő- és szolgáltatószervezetek szervezeti kultúrája eltér egymástól. Léteznek olyan vezetési, valamint belső szervezeti működést érintő jellemzők, melyek a humán kapcsolatokban eltérést mutatnak. Az alkalmazott technológia jelentős hatással van a szabályozottságra, a termelővállalatok zárt rendszerű működése nagyobb szabálykövetést feltételez, mint a szolgáltatóké, ahol a humán interakciók sokasága nyitottabb rendszert eredményez.
- H2: A szervezeti méret jelentős befolyással bír a szervezeti kultúrára. Hatása azonban nem feltétlen azonos erősségű a modell különböző dimenziói mentén. Létezhetnek olyan dimenziók, melyek kisse vagy egyáltalán nem méretfüggőek. (A szervezeti méret fogalmát a kultúra esetében a létszám írja le legjobban, így a foglalkoztatottak számát választottuk mérési dimenzióként.)
- H3: A gazdasági és társadalmi környezet hatással van a szervezetek kultúrájára. Eltérő gazdasági és társadalmi fejlődési örökség és fejlődési pálya mentén eltérő kulturális jellemzők azonosíthatók.

### A felmérés struktúrája és módszertana

A kutatási kérdőívet a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének T034890 számú OTKA kutatási programja<sup>2</sup> keretében fejlesztettük ki (Szintay, 2006).

A szervezeti kultúrát vizsgáló kérdéscsoport a komplex kérdőív egy fejezetét képezte. Ez hat részből állt, összesen 40 állítást tartalmazott, amelyeket egy

1–7 skálán lehetett minősíteni aszerint, hogy a válaszadó mennyire ért egyet a kijelentéssel (1: nem értek egyet, 7: teljes mértékben egyetértek).

A magyar mintában 106, míg a románban 336 szervezetet elemeztek a kérdőív segítségével. Így összesen 442 vállalat kérdőíve szerepelt értékelhetőként a mintánkban. A magyar mintában jól azonosítható volt a közszolgáltató szektor 10%-ot meghaladó jelenléte (áram-, gáz-, vízszolgáltatók, kórházak), ami a feldolgozás során igazolhatóan a szolgáltatóktól eltérő kulturális csoportként jelent meg.

A romániai mintában statisztikailag értelmezhető mennyiségű közszolgáltatót nem sikerült azonosítani, jól körülírhatóan megjelent viszont a kereskedő cégek csoportja, amely nem bírt kulturálisan eltérő jellemzőkkel a szolgáltatók általános csoportjához képest, így azokat az összehasonlításban egyként kezeltük.

A kultúrafelméréseknél gyakori „szakértői vélemény módszert” használtuk a kutatás során. Ezáltal az adott szervezetek kultúrájára nézve nem tehetünk megállapításokat, az egyes vállalatcsoport-típusokra viszont igen. A minta megoszlása az 1. táblázatban látható.

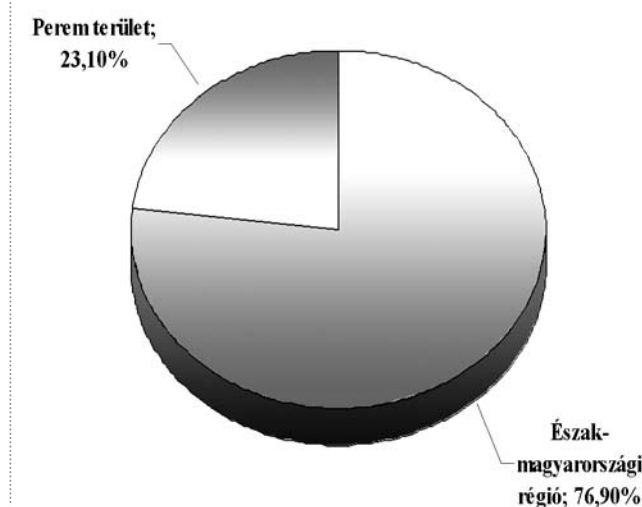
1. táblázat

A magyar és román mintában szereplő szervezetek iparági megoszlása

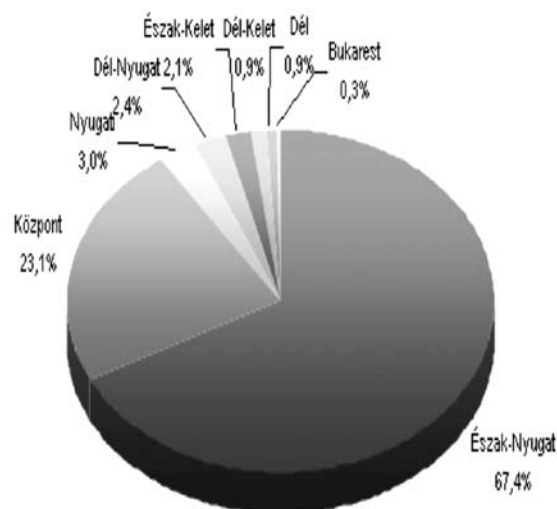
Iparág/ország	Magyarország	Románia
Termelő	50	199
Szolgáltató	44	72
Közszolgáltató	12	0
Kereskedelem	0	65
<b>Összes</b>	<b>106</b>	<b>336</b>

2. ábra

A magyar minta regionális megoszlása



A román minta regionális megoszlása



A minták földrajzi megoszlásánál fontos kiemelni, hogy nem reprezentálják az adott országok teljes területét, így kultúráját sem. Az eredeti kérdőíves felméréssel összhangban és az alapvető hipotézis céljainak (ti. termelő- és szolgáltatószervezetek összehasonlítása) azonban megfelel, hogy Magyarországon főleg az észak-magyarországi, míg Romániában az északnyugati területre (ti. Erdély) fókuszáltunk, mint a múlt rendszerben erősen iparosodott régiókra, és itt próbáltuk rögzíteni a feltelezett kultúraváltás irányait és jellegzetességeit.

A minták regionális megoszlását mutatja a 2–3. ábra.

**I. kérdéscsoport: A vezető**

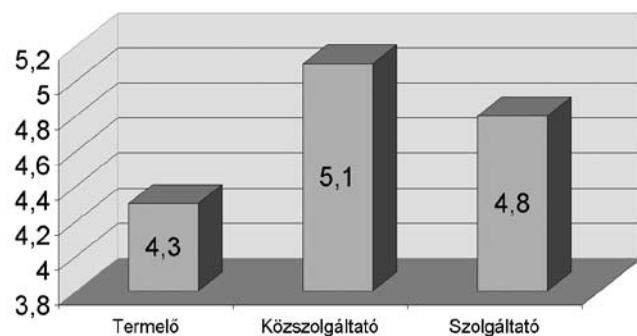
Az első kérdéscsoport a vezető kultúrabefolyásoló hatását vizsgálta. A kérdésekre adott válaszok értéke 3,58 és 5,92 között mozgott. Mindkét szélsőérték a közszolgáltatószektorban fordult elő. Az egész kérdéscsoport legmagasabb értékét „a szervezetben sikeres vezetők szakmailag kompetensek, hatékonyak és erősen lojálisak a szervezethez” állításra a közszolgáltató szektor kapta.

A hat kérdés közül ötben a termelővállalatok érték el a legalacsonyabb értéket, a vezető stílusa itt a legkevésbé alkalmazottbarát. A termelővállalatoknál érezték legkevésbé igazságosnak, lojálisnak és feladatorientáltak a vezetőt. Feltűnő, hogy a vezető és alkalmazottak, valamint a vezető és szervezet közötti lojalitás mértéke is itt volt a legalacsonyabb. A legmagasabb értékeket általában a közszolgáltatószervezeteknél kaptuk, kivéve a hatáskör és utasítás kérdését, ami a szolgáltatóvállalatoknál kapcsolódott leginkább a szakmai felkészültséghez.

3. ábra

A kérdéscsoport következetesen legmagasabb értékei a közszolgáltatószektorban születtek. Az átlagértékek alapján egy konzervatív, de a vezetettek által elismert vezetői kép követhető nyomon a közszolgáltatóvállalatoknál, ahol a vezetői dimenzió szakmai és emberi megítélése is a legpozitívabb. Ettől jelentősen elmarad a szolgáltatóvállalatoké, és még inkább a termelőké. A termelőcégek a vezető szakmai kompetencián alapuló hatáskörében érték el a legmagasabb átlagértéket, míg a közszolgáltatóknál a döntés hatalom és státusz kérdése (4. ábra).

I. kérdéscsoport (vezető)



4. ábra

**2. kérdéscsoport: A vezetettek**

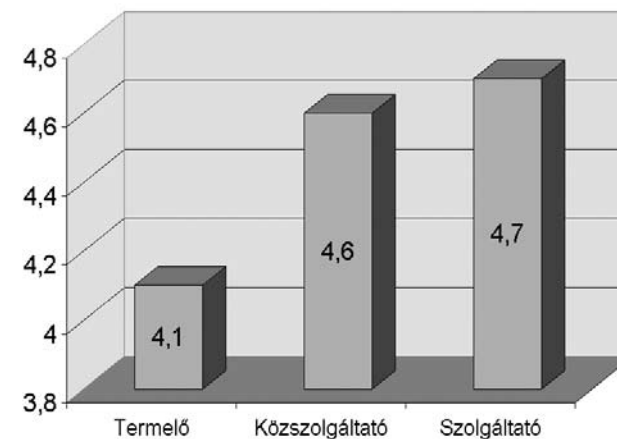
A második, vezetettekkel foglalkozó kérdéscsoport értékei meglehetősen nagy eltérést mutattak, a szektoronkénti értékek 3,31 és 5,92 között mozogtak. A legmagasabb értéket a közszolgáltatószektor érte el a 2. kérdés kapcsán, amely szerint „a jó beosztott belsőleg motivált, a feladatokban a legjobb tudását adja. Alapvetően fontos számára saját fejlődése, szívesen tanul és fogad el segítséget”. Az első kérdésben, amely a beosztottak munkához való hozzáállását és szervezeti lojalitását vizsgálta, szintén a közszolgáltatók mutatták fel a legmagasabb értéket.

A legalacsonyabb értéket a termelővállalatok érték el, a 6. állításnál, mely szerint „a szervezet egy nagyon barátságos hely, mint egy nagy család. Mindenki segít, támogatja a másikat”. Itt a közszolgáltatók átlaga sem mutat sokkal magasabb értéket.

A szolgáltatóvállalatoknál jelentkezett a legnagyobb versenyhelyzet, a belső teljesítmények mérésének és egyenlőtlenségének természetessége. A kérdéscsoport legalacsonyabb pontszámait a vezetettek megbecsüléséről a termelővállalatok érték el, míg a szolgáltató- és a közszolgáltatószektor felváltva kapta a legmagasabb pontszámokat. Előbbieknél az erős versenyhelyzet az alapvető érték, míg a közszolgáltatóknál a tradíciók és hagyományok átadása fontos (5. ábra).

5. ábra

II. kérdéscsoport (vezetettek)



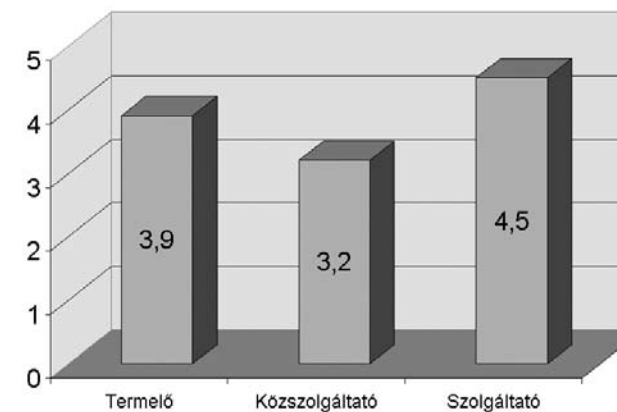
**3. kérdéscsoport: Stratégia és kultúra**

Ebben a kérdéscsoportban született az egész kérdőív legalacsonyabb átlagértéke, mégpedig a közszolgáltatószektorban, az 5. kérdésre, mely szerint a „vállalati stratégia során jellemző a piac- és versenytárselemzés”. A szektor stratégiai tudatossága egyébként is alacsony értékeket mutat a módszerek szintjén. Érdekes módon ugyanez a szektor produkálta a legmagasabb pontszámokat a piaci és társadalmi környezet megfelelőségét illetően, míg ugyanezek az értékek a termelőszektorban voltak a legalacsonyabbak. Ebben a kérdéscsoportban a szolgáltatóvállalatok kapták rendre a legmagasabb átlagértéket a stratégiai tervezés eszközeinek használatában és a stratégia napi szintű megvalósításában.

A környezetben bekövetkező változások előrejelezhetősége a termelőknél érte el a legalacsonyabb értéket, míg a szolgáltatóknál a legmagasabbat (6. ábra).

6. ábra

III. kérdéscsoport (stratégia-kultúra)



**4. kérdéscsoport: Struktúra és koordináció**

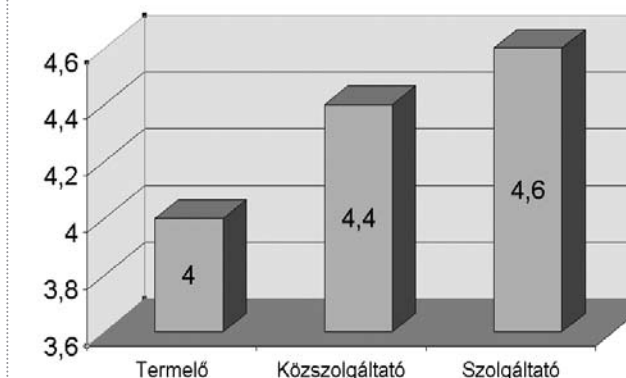
A kérdéscsoport hét kérdése/állítása közül ötben a termelővállalatok mutatták fel a legalacsonyabb értéket, így a döntések közös meghozatala és az információk megosztása kérdésében is.

Az információval való hatalmi gazdálkodás gyakorlata a közszolgáltatóknál a legerősebb. „A kommunikáció többnyire szelektív, az emberek gyakran a kontroll eszközeként adnak vagy tartanak vissza információkat” kijelentéssel való egyetértés itt a legmagasabb. Az állítás fordított logikája miatt azonban ezt kifejezetten negatív értéknek értelmezhetjük. Érdekeség, hogy ebben a szektorban tartották legmagasabbnak a technológia által igényelt szabályozás szintjét és általában a szabályok fontosságát.

Ebben a kérdéscsoportban, amely a struktúra napi működési megfelelőségét vizsgálja, a szolgáltatószervezetek kapták a legtöbb magas átlagértéket. Működésük és a döntéshozatal demokratikusabb, mint a közszolgáltató, de főleg a termelőszektorban. Az információhoz jutás is könnyebb az alsóbb szinteken levőknek, mint a termelőknél (7. ábra).

7. ábra

IV. kérdéscsoport (struktúra-koordináció)



**5. kérdéscsoport: Szervezeti klíma**

Egyértelműen megállapítható, hogy a szervezeti klíma, amely a szervezeti kultúra egyik felszíni, magatartásszintű manifesztálódása, a termelővállalatoknál barátságosabb, kevésbé alapul informális, a szervezeten túlmutató kapcsolatokon.

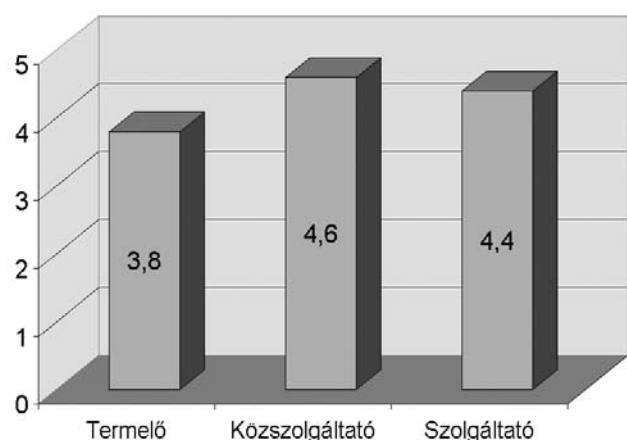
A legalacsonyabb pontszámot az egész mintára nézve a baráti, családi szervezeti jellemzők kapták, alátámasztva a vezetetti értékrendnél visszautasított családi jelleget. Szintén alacsony pontszámot kapott a kérdéscsoportban az előzőekkel szorosan összefüggő bizalom és baráti kapcsolatok értékelése.

A szervezeti értékek transzparensse tétele viszont tudatosnak tűnik a mintában szereplő vállalatoknál,

mert ez érte el a kérdéscsoport legmagasabb pontszámát. A szervezeti értékek hirdetésének keret adó ceremóniák és rendezvények elfogadottsága viszont nagyon vegyes megítélésű, mely nagy eltérésekre enged következtetni.

A szervezeti klíma pontszámai rendre magasabbak a szolgáltató cégeknél, a baráti légkör és bizalom szintje itt szignifikánsan magasabb. A kultúra vezetői szintű, tudatos formálása is jellemzőbb a szolgáltatóknál a rendezvények és a nyíltan meghirdetett értékek tekintetében. Különösen szembetűnő a különbség a rendszeresen ismétlődő ünnepek és ceremóniák kapcsán. Az alkalmazottak szervezethez való kötődésének mértéke erősebb a szolgáltatóknál (8. ábra).

V. kérdéscsoport (szervezeti klíma)



8. ábra

6. kérdéscsoport: Nemzeti kultúra

Az utolsó kérdéscsoport azt vizsgálta, hogy a nemzeti kulturális háttér mennyiben befolyásolja a munkahelyi viselkedést. A kérdéskör jellegéből adódóan itt jelentkeztek a legkisebb eltérések, hiszen itt már nem a szervezeti szint dominál, hanem a nemzeti, így érthetőbb a konvergencia. Az egyik legfontosabb kérdésként jelentkező szabályok vs. szervezeti hatékonyság tekintetében a termelővállalatok mutatkoztak a legrugalmasabbnak, míg a közszolgáltatók a legbürokratikusabbnak. Így nem meglepő a legmagasabb monokronikus átlagérték ugyanezen szektorban a határidők és tervek betartásával kapcsolatban. Megerősítést kap a vezetői kérdéscsoport hatalmi kérdése, ismét a közszolgáltatóknál jelenik meg a pozícióból fakadó hatalom legerősebben, mint befolyásolási elem.

Érdekes ugyanezen ellentétpár megjelenése a férfias vs. feminin értékek mentén. A közszolgáltatószervezeteket vélték inkább férfidomináns szervezeteknek, míg a termelőknél jelent meg legkevésbé ez a külön-

ségtétel. A munkahelyi innovációt a szolgáltatóvállalatoknál értékelik a legtöbbre és a legrugalmasabb (ti. polikronikus) munkatempó is itt a legjellemzőbb.

A magyar felmérés szektoronkénti és méret alapján történő elemzésének következtetései

A szervezeti méret változásából adódó és a szektor szerinti hovatarozás szerinti kulturális dilemmák mentén a következő megállapításokat tehetjük:

A szektoronkénti vizsgálatok igazolták a hipotézist, miszerint jelentős különbségek mutatkoznak a szolgáltató- és termelővállalatok kultúrája között. Ez a különbség minden kérdéscsoportnál élesen megjelenik.

- A termelővállalatok kultúrájára – a szolgáltatókkal összehasonlítva – jellemző a vezető kevésbé gondoskodó szerepe, az informális kapcsolatok alacsonyabb szintje, a szervezeti légkör barátságatlanabb jellege (nincs családi, egymást segítő érzés), valamint az információk hatalomféltesből való visszatartása.
- A szolgáltatóvállalatoknál jól tetten érhető a belső versenyhelyzet, amely erős dolgozói motiváltságot okoz, de nem barátságatlan légkört. A szolgáltatószervezetek használnak leginkább környezetüket elemző stratégiai módszereket, és náluk épült be a kultúrába az ezekből fakadó változásokat természetesnek elfogadó gondolkodásmód.
- Szignifikáns különbség jelentkezik a közszolgáltatószervezetek és a termelők, valamint a szolgáltatók között. Egy mindkettőnél tradicionálisabb értékek mentén működő kultúra rajzolódott ki. Ez még azt a kérdést is felveti, hogy a rendszerváltozás óta vajon lezajlott-e valódi kultúraváltozás ezen szervezeteknél? Egyrészt itt figyelhetők meg több kérdéscsoportnál a legkedvezőbb eredmények (vezető kultúraformáló szerepe, szervezeti légkör), másrészt a jórészt monopol vagy kvázimonopol helyzetben levő szervezetek, noha nagyon megfelelőnek tartják működésükhöz a piaci és társadalmi környezetet, a stratégiai tervezés egyes módszerei teljesen hiányoznak eszköztárukból. Ezzel ellentmondásban, a környezetükben bekövetkező változásokat ők tartják leginkább kiszámíthatatlannak... A fentiek, legalábbis hipotézis szintjén, felvetik az állam szerepébe vetett mindenhatóság hitének változatlanosságát.
- A szervezeti méret különbségei, melyek értelemszerűen a termelő- és a szolgáltatóvállalatokra korlátozódtak, a következő eredményeket mutatták:
  - A legbarátságatlanabb munkahelyek a nagyméretű termelővállalatok, ahol a mintára egyébként jellemző gondoskodó vezető sem jelenik meg.

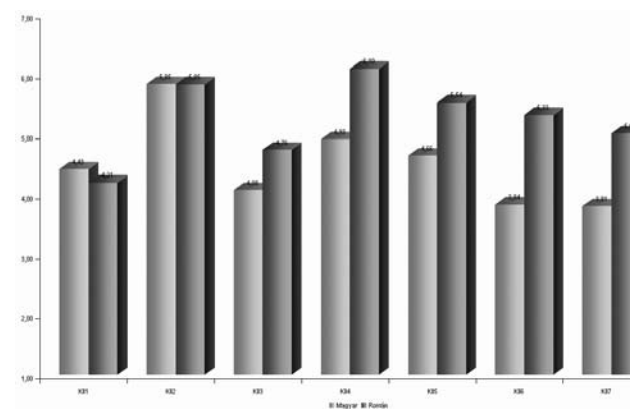
- A nagyméretű szolgáltatószervezetek, a transzparens belső verseny okán családiasnak nem nevezhetők, de a kultúra vezetői kezelése tudatos tevékenységnek tűnik.

Román–magyar összehasonlítás

A vezető

A nemzeti kulturális összehasonlításban csak a második kérdésben nem mutatkozott jelentős differencia (ti. feladatorientált vezetés). A kérdéscsoportban rendre magasabb román átlagpontszámok születtek. A magyarnál is erősebben jelent meg a gondoskodó vezetői kép, valamint a vezetettekkel való kapcsolati szintű foglalkozás igénye. A hatalmon alapuló hatáskör szintén dominált a hozzáértésen alapuló felett, a magyarnál is erősebb különbséggel.

Vezetői kérdéscsoport magyar-román összehasonlítása



9. ábra

A vezetettek

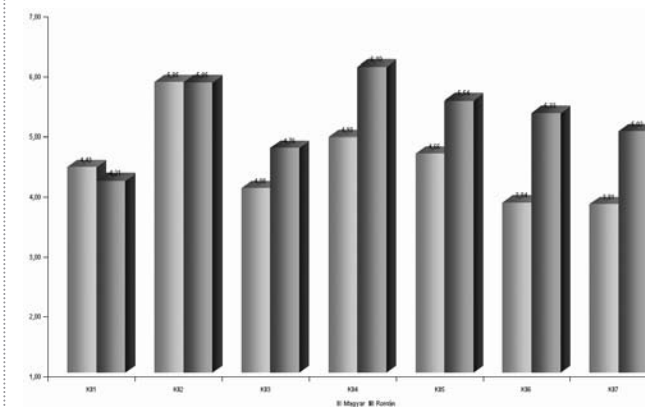
A kulturális hovatarozás mentén a KII3-KII7 kérdések szignifikáns különbséget mutattak, rendre sokkal magasabb román értékekkel. Meglepő módon mind a családias, mind a versengő jellegű szervezetre magasabb átlagok születtek. A sikeresség zálogaként is sokkal inkább jelezték a szakmai kompetenciát és szervezeti lojalitást.

A legmagasabb átlagot a paternalista vezető képét megerősítő személyes vezetői koordináción keresztül megvalósuló működés kapta, míg a legalacsonyabbat az információ-visszatartás mint hatalmi eszköz.

Stratégia és kultúra

A stratégiai tudatosságot és azt a kultúra részének tekintő kérdéscsoport hét állítása közül ötben is szignifikánsan magasabb pontszám született a román mintában. Mind a környezet érzékelésében, mind a kitűzött

Vezetetti kérdéscsoport magyar-román összehasonlítása



10. ábra

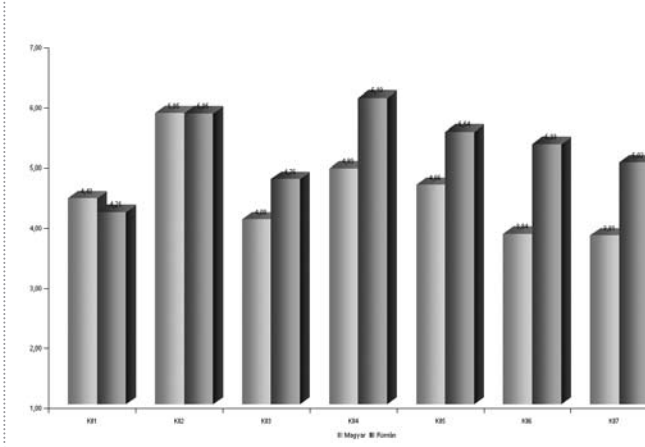
célok követésében magasabb szintű a stratégiai tudatosság. Kisebb mértékben, de a szervezeti tagok érintettsége is magasabb a stratégiaalkotásban.

Nem jelentős mértékben, de a magyar mintában a társadalmi környezetet megfelelőbbnek érezték a vállalati működéshez, valamint a vevőigény-elemzés is meghatározóbb volt a stratégia kialakításánál.

Struktúra és koordináció

A román mintában még a magyarnál is erősebben jelent meg a felsővezető koordinálós szerepe és információmegosztó, -visszatartó funkciója. Az információmegosztás mint hatalmi eszköz még erősebb kultúraelemként szerepelt a romániai mintában. Érdekes, hogy mindezek ellenére az információáramlást és döntéshozatalt a román mintában szabályozottabbnak érezték. A „kézi vezérlés” így, mint elfogadott kultúraelem, nyújt kapaszkodót a bizonytalan helyzetekben.

Szervezeti klíma magyar-román összehasonlítása



11. ábra

**Szervezeti klíma**

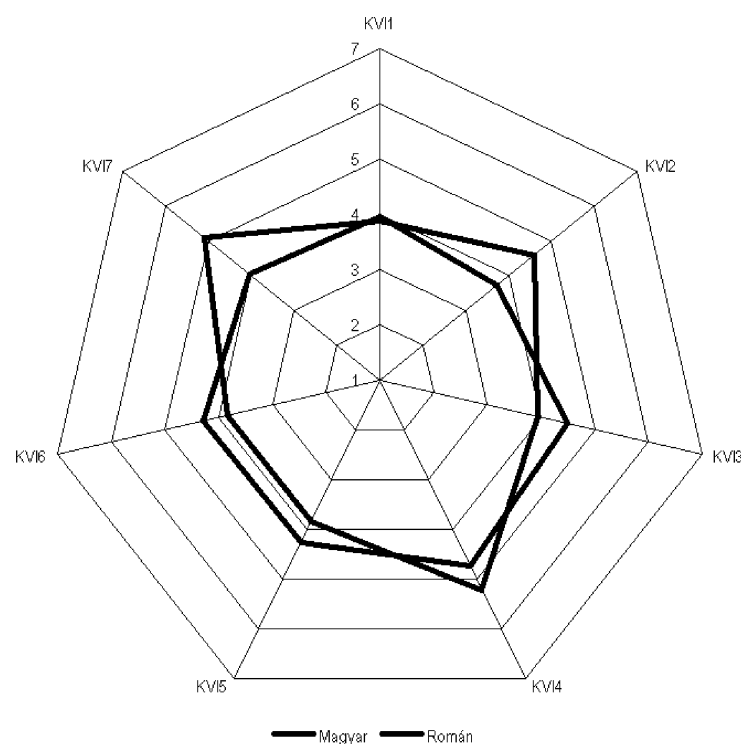
A román mintában a legmagasabb pontszámot a szervezeti értékek közös ismerete érte el. Meglepően alacsony lett a szervezeti kultúrát erősítő események és a baráti légkör pontszáma.

A kultúra tudatos formálása a magyar mintában nagyobb, míg a bizalom, a szervezet barátságossága és a dolgozók lojalitása a román mintában ért el szignifikánsan magasabb értéket.

**Nemzeti kultúra**

A társadalmi kultúra vonatkozásában felváltva születtek magasabb román, illetve magyar átlagpontszá-

**Nemzeti kultúra kérdéscsoport román–magyar összehasonlítása**



12. ábra

**Összegző-összehasonlító megállapítások**

**A paternalista vezető mint általánosan elfogadott vezető típus**

A román mintában is egyértelműen fellelhető a paternalista vezető alakja, még erősebben, mint a magyar szervezetnél. A szinte teljhatalmú, atyáskodó főnök határozott személyisége elvártként fogalmazódik meg a kérdőív kitöltőinél. Az ilyen vezető a vezetetteket nem partnerként kezeli, hanem gondoskodásra váró gyermekeként. Így kapcsolati szinten erős kölcsönös lojalitás alakítható ki. Az ebből kimaradók számára így csak a feladatok szintjén észlelhető autokratikus, kevésbé humánus jellemzők maradnak.

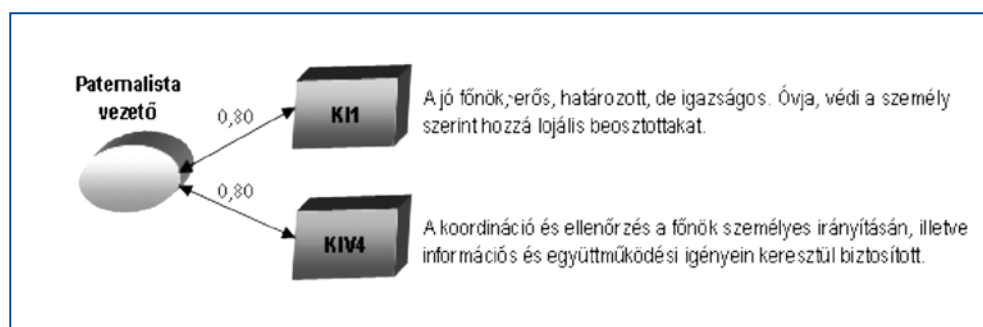
A paternalista vezető alakja szektorfüggőenként jelent meg a felmérésben. Megítélése nem tér el lényegesen a termelő-, illetve a szolgáltatószervezeteknél. A méret alapján történő elemzés tanulsága szerint megjelenése a kis- és középvállalatoknál gyakoribb. A paternalista vezető jellemzője, hogy szervezeti szinten nem transzparens normák mentén irányít, hanem minden, lojalitási körébe tartozó vezetettel létezik egy folyamatos „játsszámája”. Ez a játszma az ún. pszichológiai szerződés mentén működik, kölcsönös elvárásokra épülve.

A román minta erős korrelációval igazolta vissza az atyáskodó vezető, mint szabályok felett álló, személyes irányítást használó személyt. Az információmegosztás szabályai is a kölcsönös kapcsolatok és feladatok függvényében értelmezhetők, nincs szervezeti működésbe beépült rendszerük.

A paternalista vezető, mint az egyik leginkább elfogadott típust, a magyar minta is igazolta. A múlt rendszer döntően autokratikus vezetői típusai közül ez a „túlélő vezetői kép” a volt szocialista országokban. Míg a sa-

13. ábra

**A paternalista vezető faktormodellje**



mok. Ezek az értékek a kérdéscsoport jellegéből adódóan nem minősítő jellegűek (ti. a szervezet működését pozitív vagy negatív módon befolyásoló), és gyakran ellentétes értékekre kérdeznek rá, így az abszolút értékük csak valamilyen irányú kilengést jelezhet.

ját érdekei mentén működő diktatórikus vezető már a kifejezetten elutasított, addig a hasonló feladatértelmezésű, de erős kapcsolati szinttel bíró atyáskodó főnök továbbra is a kívánatosként megjelölt kategóriába került (13. ábra).

A paternalista vezető megjelenése, érdekes módon, nem köthető szervezeti mérethez, nincs szignifikáns különbség a kis- és közepes, illetve nagyméretű szervezetek között. Ezzel együtt is, ez a vezetői típus inkább a kisebb szervezetekben volt tetten érhető a primer adatok alapján. A szektoronkénti analízis szintén nem mutatott jelentős eltérést termelő- és szolgáltató szervezetek között, de a szolgáltatószervezetekre kevésbé volt jellemző a paternalista vezető.

**Családias vs. versengő szervezetek**

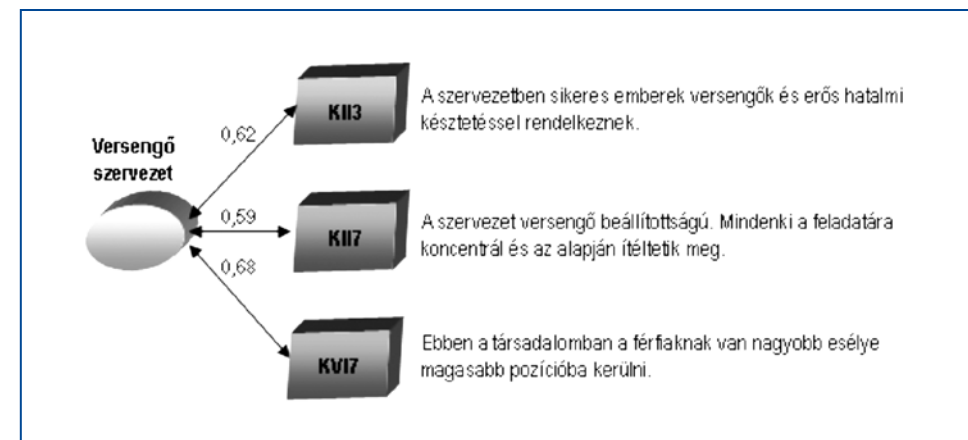
A román mintában a faktorelemzés jól igazolta a szervezetek versengő jellegét. A versenyt a felmérés szerint ugyanúgy motiválja a teljesítmények feladatalapú összehasonlítása, mint a kapcsolati szintű hatalom megszerzése.

Meglepő módon kifejezetten családiasként is értelmezték szervezeteiket a román minta kitöltői, míg negatív kapcsolat nem volt kimutatható a kérdéspárok között. Ez azt az ideálisnak tűnő állapotot feltételezi, hogy a belső, egyének közötti szervezeti verseny a vállalatok szervezeti szintű, külső versenyképességére is jótékony hatással van. Másfelől a Trompenaars és Hampden–Turner által is értelmezett, ellenpólusként létező értékek egymás mellett élését igazolja.

A szervezetek családias jellegét erősítő kérdések között pozitív kapcsolatot találtunk, amelyben a bizalom és a munkahelyen túlmutatató baráti kapcsolatok is megjelentek.

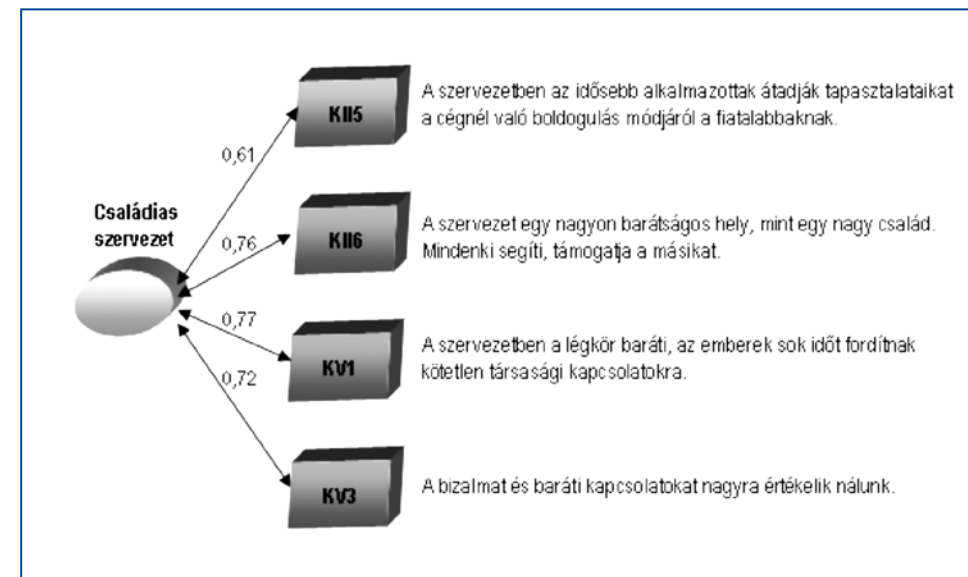
14. ábra

**A versengő szervezet faktormodellje**



15. ábra

**A családias szervezet faktormodellje**



A szervezeti kultúra változási folyamatában ez egy köztes állapotot feltételez. Míg a magyar mintában a családias jelleg már nem mutatható ki ilyen erősen, addig a két, látszólag ellentétes érték jól megfér egymás mellett a románban. Különösen a termelő-, de a szolgáltatóvállalatoknál is úgy tűnik, hogy a szocialista múlt öröksége még nem tűnt el teljesen. A kollektív szervezeti tudat és gondoskodó szervezet ütközik meg a vallott értékek szintjén már működő versengő jelleggel. Egy longitudinális felmérés 5-10 év múlva vélhetően már a működő értékeknél is inkább a verseny értékeit erősítené meg, a családias értékek elhalványulásával (14. ábra).

A versengés tekintetében méret alapján nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni, de a vállalat

méretének növekedésével egyre versengőbbé váltak a szervezetek.

Tevékenység szerint nincs szignifikáns kapcsolat, és tendencia sem mutatható ki, vagyis a versengés nem iparágfüggő.

Ennél a kérdéskörnél a nemzeti kulturális háttér és a szervezeti kultúra között létező kapcsolatot sikerült igazolni, a társadalom férfias jellegét igazoló kérdéssel. A versengést, mint jellegzetesen maszkulin értéket, kapcsolat köti a szervezeti szintű versenyhez (15. ábra).

Az értékpár ellentétes pólusán, a családi jellegnél elmondható, hogy szignifikánsan családiásabbak az 1–49 főt foglalkoztató szervezetek, és minél nagyobb a szervezet, annál kevésbé családiás. A szervezet tevékenységi köre (ti. termelő vagy szolgáltató) viszont sem kapcsolat, sem tendencia szintjén nem jelent meg mint befolyásoló tényező.

A szervezeti kultúra informális építése megjelenik, mint a családi jelleget erősítő tényező, csakúgy, mint a magyar mintából hiányzó szervezeti szintű bizalom. Ez is azokat a feltételezéseket erősíti, hogy a román minta esetében a „jó”-ként értékelt kultúraelemek nem biztos, hogy tudatos vezetői kultúraformáló tevékenység eredményei.

## Összegzés

A tanulmány célja termelő- és szolgáltatószervezetek kulturális sajátosságainak és változási folyamatainak meghatározása volt, egy döntően észak-magyarországi és erdélyi központú román mintán. Hat kulturális dimenzió mentén történt a szervezetek összehasonlítása.

A román és a magyar szervezeti kultúra szinte minden kultúraelem mentén szignifikánsan különbözik egymástól.

Az empirikus felmérés tapasztalatai alapján megállapítható, hogy jelentős különbségek találhatók a két mintában a kulturális háttér alapján. A magyar mintában a működés jellege (ti. termelő vagy szolgáltató) mint kultúrabefolyásoló tényező jelent meg. A szolgáltatószervezetek szervezeti kultúrája jelentősen eltér a termelő vállalatokétól. Ez a különbség kevésbé volt kimutatható a román mintán. A létszám szerinti szervezeti méretet viszont mindkét mintában jelentős kultúrabefolyásoló tényezőként azonosítottuk.

A felmérés szekunder elemzése során megállapítható volt a mindkét mintában elfogadott paternalista vezetői kép, ami a múlt rendszer puhább kezű, emberi kapcsolat mentén működő vezetői típusának túlélését mutatja.

A két mintában eltérő szervezeti kulturális fejlődési sajátosságokat fedeztünk fel. Míg a magyar mintában már elhalt a szocialista vállalat gondoskodó szerepe (kivéve a közszolgáltatókat!), és a vállalaton belüli jó informális kapcsolatok sem voltak jellemzőek, addig a román mintán egymással ellentétesnek tűnő értékek (ti. családi működés vs. versengés) egyszerre voltak megfigyelhetőek. Ez a különbség felveti a gazdasági-társadalmi háttérből adódó eltérő fejlődési szint vagy pálya lehetőségét. A romániai kultúraeredmények alapján vélelmezhető, hogy a szervezeti kultúra-változtatás eltérő fázisában vannak, különös tekintettel a nagyméretű ipari termelőszervezetekre. A következő néhány év és a felmérés longitudinális kiterjesztése azonban választ adhat erre a kérdésre is.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A szerző ezúton mond köszönetet dr. Berényi Lászlónak (Miskolci Egyetem) a magyar és Molnár Lászlónak (Miskolci Egyetem) a román minta statisztikai feldolgozásában nyújtott segítségért. Szintén szeretnék köszönetet mondani a kolozsvári Babes-Bolyai Egyetem Közgazdaságtudományi Karának, prof. Dumitru Matis dékánnak, prof. Vincze Máriának és Alt Mónika Anitának, az OTKA kérdőív romániai lebonyolításában nyújtott segítségért.

<sup>2</sup> „A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a globalizáció és a regionalitás tükrében.” Kutatás-vezető: dr. Szintay István egyetemi tanár, intézetigazgató.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1997): Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary, 13th EGOS Colloquium, Changes in Organisational Cultures in Parallel with Environmental Changes)
- Bakacsi, Gy. (1999): *The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning*, in: The Management and Organisation of Firm in the Global Context (Ed. Makó, Cs. – Warhurst, C.); Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences (ISBN 963 5515 0946), p. 111–118.
- Bakacsi Gy. – Takács, S. – Karácsonyi, A. – Imrek, V. (2002): Eastern European Cluster: tradition and transition, *Journal of World Business*, 37(1), p. 69–80.
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994), *Vezetéstudomány*, No. 9
- Balaton K. (2003a): A Magyarországon működő vállalatok stratégiái – Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén (2002-ben), *Vezetéstudomány*, No. 1, p. 2–12.
- Balaton K. (2003b): Changing patterns of leadership during transformation period in Hungary, *Journal for East European Management Studies*, No. 4, p. 335–345.
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.

Branyiczki I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, *Közgazdasági Szemle*, No. 1

Child, J. – Markóczy, L. (1993): Host-Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures, *Journal of Management Studies*, July

Gaál Z. – Szabó L. – Lukács E. (1996): Egy empirikus vizsgálat tapasztalatairól – nyíltan, *Ipar-gazdaság*, No. 1–2

Hall, E.T. – Hall, M.R (1989): Understanding Cultural Differences, Intercultural Press

Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. (2000): Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values?, Wiley&Sons

Heidrich, B. (1997): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, *Vezetéstudomány*, No. 4.

Heidrich, B. (1999): *The Change Of Organizational Culture In Transition Period In Hungary – Ph.D. dissertation*, University of Miskolc

Heidrich, B. (2002): *A Possible Model for Cultural Changes in Organizations. A Study Based on Hungarian Experiences*, Acta Oeconomica Cassoviensia N°6. Ekonomická univerzita v Bratislave Podnikovohospodárska fakulta v Kosiciach. Kosice, p. 79–93.

Heidrich, B. (2005): *What Difference Does it Make? On the Characteristics of Cultural Changes in Different Sectors in Northern-Hungary*, In: Current Issues in Change Management: Challenges and Organisational Responses. (Ed. Farkas, F) Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, p. 51–59.

Heidrich, B. (2006): On the Differences Between Service and Production Cultures, *Ekonomická Rozhl'ady*. Ekonomická Univerzita v Bratislave. No. 3. p. 278–289.

Heidrich, B. (2007): Two Sides of the Coin? *Service, Production and National Culture as Decisive Factors on Organizational Culture: a Hungarian-Romanian Comparison*, ISPIM-Asia Conference. Delhi, India, 2007 Jan, p. 6–10.

Heidrich, B. – Deák, Cs. (2007): Differences in Similarities: *Service, Production and National Culture as Decisive Factors on Organizational Culture: A Hungarian-Romanian Comparison*; 23rd EGOS Colloquium Vienna, Beyond Waltz- Dances of Individuals and Organization

Hofmeister Á. – Bauer A. (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen – Positioning Hungarian Managers on the World Cultural Map, *Vezetéstudomány*, No. 6

Hofstede, G. (1995): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publ. Beverly Hills, CA

Jarjabka Á. (2002): A magyar nemzeti-szervezeti kultúra változásának vizsgálata. PhD-disszertáció; Pécsi Tudományegyetem

Karácsonyi A. (2006): Szervezetikultúra-típusok a magyar vállalatok körében, *Vezetéstudomány*, különszám

Máriás, A. (1989): A vezetői emberkép és a vezetési stílus; *Közgazdasági Szemle*, No. 1

Meschi, P.X. – Roger, A. (1994): Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures, *Management International Review*, vol. 34, No. 3.

Nahavandi, A. – Malekzadeh, A.R (1993): Organizational Culture In The Management Of Mergers, Quorum Books

Poór J. (1995): Emberierőforrás-menedzselés különböző vezetési kultúrákban, *Vezetéstudomány*, No. 9

Primecz, H. – Soós, Á. (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás, kérdőíves lekérdés alapján, *Vezetéstudomány*, No. 6

Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

Simon, L. – Davies, G. (1995): Cultural, Social and Organizational Transitions: The Consequences For The Hungarian Manager, *Journal of Management Development*

Szintay, I. (2006): EFQM alapú értékelés az észak-magyarországi régió vállalkozásainak mintáján, *Vezetéstudomány*, különszám

Toárniczky, A. (2006): A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív tipológia és kulcsdimenziók, *Vezetéstudomány*, különszám

Trompenaars, F. (1993): *Riding The Waves of Culture*, The Economist Books

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó

SZABÓ Zsolt Roland – VIDA Gábor

# SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK MAGYARORSZÁGON

A szolgáltató központok (Shared Service Center – SSC) mintegy 15 éve jelentek meg Magyarországon, és jelenleg mintegy ötven működik hazánkban. Népszerűségük töretlen, és az üzleti szféra mellett a közszolgáltatásban is megjelenőben vannak (Ulbrich, 2003). A szolgáltató központok létrehozásának indítékairól és módjáról számos tanulmány született (Arthur Andersen, 2000; PwC, 2006), azonban tényleges működésükről kevés információval rendelkezünk mind hazai, mind nemzetközi szinten. A szerzők tanulmányukban a szolgáltató központokra vonatkozó, másodlagos forrásokból származó megállapításokat, 21 Magyarországon működő központ vezetőitől gyűjtött elsődleges adatokkal tesztelték. Az alapadatok Vida Gábor (2008) e tárgyban született MBA-diplomamunkájához készített kutatásából álltak rendelkezésre. A szerzők a jelen cikk összeállításához az adatokat tovább vizsgálták, összefüggéseiben is továbbfejtették. A tanulmány jelentős eredményének tekinthető, hogy a szolgáltató központok valós helyzetképét sikerült felvázolni a célok, tevékenységek, szervezeti működés és felelősségek, valamint a telephely-választás dimenzióiban. Sikerült azonosítani az SSC-vezetők gondolatait meghatározó folyamatos hatékonyság- és minőségjavítási motivációt, az emberek és a rendszerek fejlesztésének eltérő növekedési szemléletét és a túlzott nemzetköziesedés csapdait.

**Kulcsszavak:** beszerzés, értéklánc, kiszervezés, folyamatos megújulás, hatékonyságjavítás, támogató folyamatok, belső szolgáltatások, lean filozófia, SLA, szervezeti változás, telephelyválasztás

A szolgáltató központ a vállalat párhuzamosan meglévő támogató tevékenységeinek elkülönült szervezeti egységbe történő szervezése. Az SSC-k jellemzően csoporton, tulajdonosi körön belül működő, de külön jogi egységbe szervezett, belső piaci körülmények között működő vállalatok.

Az SSC nem kiszervezés (bár sokszor a hétköznapi szóhasználatban vállalatcsoportok ezt is kiszervezésnek nevezik), hiszen a tevékenység ellátása csoporton belül marad (Muskovits, 2006). Az vitathatatlan, hogy a szolgáltató központok kialakítása és működtetése során sokat tanultak az outsourcing szolgáltatók módszertanából (cf. Kuada,

2006), illetve szerződéseikből, mégis egy más jelenségről beszélhetünk. A tanulmány szerzői nem tekintik SSC-nek az outsourcing szolgáltatókat és önmagában igyekeztek értelmezni a szolgáltató központok működését (1. ábra, ITDH, 2008).

1. ábra

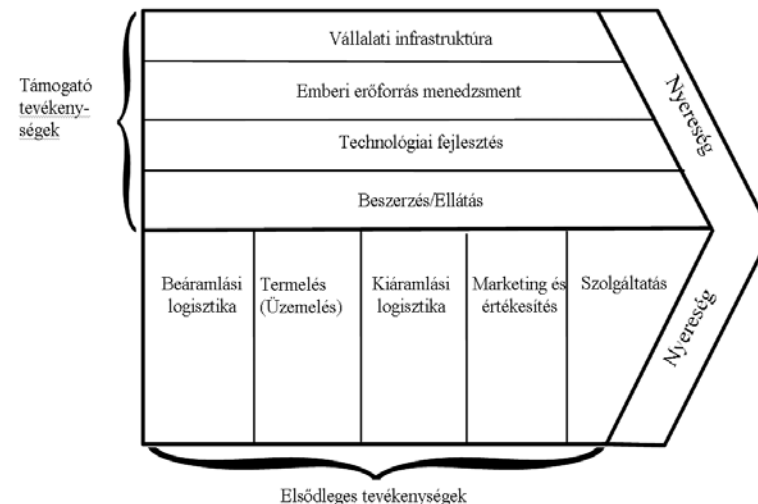
Szolgáltató központok Magyarországon – Forrás: ITDH, 2008



VEZETÉSTUDOMÁNY

## A porteri értékláncmodell

Forrás: Porter (1985) alapján idézi Balaton et al. (2007) p 72



2. ábra

Az értéklánc elemzés segítségével a vállalati működés apró részekre bontható, mely alapján az egyes folyamatokról megítélhető, hogy azok mennyiben járulnak hozzá a vállalat kedvezőbb versenyhelyzetéhez (profitabilitásához). A klasszikus porteri modell mellett az üzleti és a tanácsadói gyakorlatban egyre inkább elterjedőben van az elsődleges és a másodlagos tevékenységek mellett a menedzsmentfeladatok kiemelése és külön kezelése. A két modellt a 2. és a 3. ábra mutatja be.

Az értékláncmodell alkalmazása nagyban hozzájárult a vállalati értékteremtés megértéséhez, és segítségével sikerült feltárni a vállalatban belülről megjelenő párhuzamos feladatvégzéseket. Az elemzési technika minden eddiginél jobban rámutatott, hogy míg egy-egy üzleti egység elsődleges tevékenységei

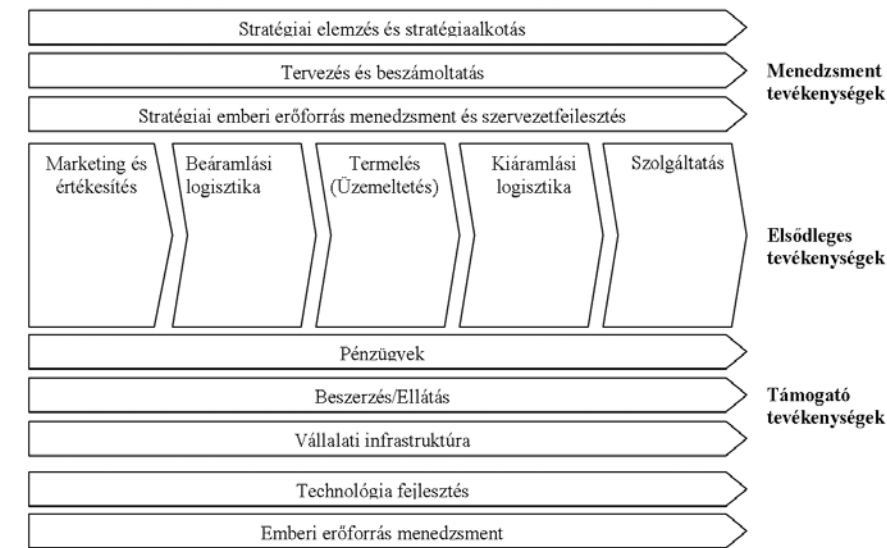
A dolgozat első szakaszában értékláncmodellek segítségével mutatjuk be azt az elméleti alapot, mely életre hívta a szolgáltató központokat. Ezt követően az SSC nemzetközi és magyar szakirodalma alapján a szerzők hipotéziseket fogalmaznak meg, melyek tesztelésére a kutatási módszertan bemutatását követően kerül sor. A hipotézistesztelés mellett a felvett adatok lehetőség szerint adtak menet közben megfogalmazódó összefüggések feltárására is, melyeket az eredmények bemutatása rész tartalmaz. Az eredmények pusztán bemutatásán túl a szerzők fontosnak tartották az eredmények összerendezését, tágabb kontextusban való vizsgálatát is, így ez külön megjelenik a dolgozatban, a kutatási eredmények összefoglalása és irányok kijelölése előtt.

jellemzően eltérnek egymástól, addig a menedzsment és az egyéb támogató tevékenységek között jelentős az átfedés. Továbbá az egyes üzleti egységek esetén a támogató funkciók/folyamatok jelentős erőforrásokat kötnek le, vagyis az értékteremtés nem optimális.

Számos esetben felesleges, hogy valamennyi üzleti egység saját maga kezelje pénzügyeit, készítse el bérszámfejtését vagy éves beszámolóját. Gyakran az ezzel kapcsolatos munkálatok nem érik el a kritikus tömeget, szélsőséges esetben nem töltik ki egy-egy jól képzett szakember munkaidejét. Ez vezetett számos vállalatnál arra, hogy ezeket a támogató funkciókat központilag kezeljék (funkcionális munkamegosztás, Dobák, 1997).

3. ábra

Napjainkban használatos értékláncmodell



## Szolgáltató központok a vállalati értékteremtésben

A menedzsment-szakirodalomban közel negyed évszázados az a gondolat, hogy a vállalati értékteremtés egymásra épülő elemekből áll (értéklánc), és a vállalati értékteremtés elsődleges és támogató funkcióinak szétválasztásával pontos képet kaphatunk az egyes tevékenységeknek a vállalat versenypozíciójára gyakorolt hatásáról (Porter, 1985). Az értéklánc elemzés hazánkban is egyre népszerűbb, a vállalatvezetők közel 85%-a ismeri, és több mint harmaduk alkalmazza a formalizált stratégiai tervek elkészítése során (Szabó, 2005).

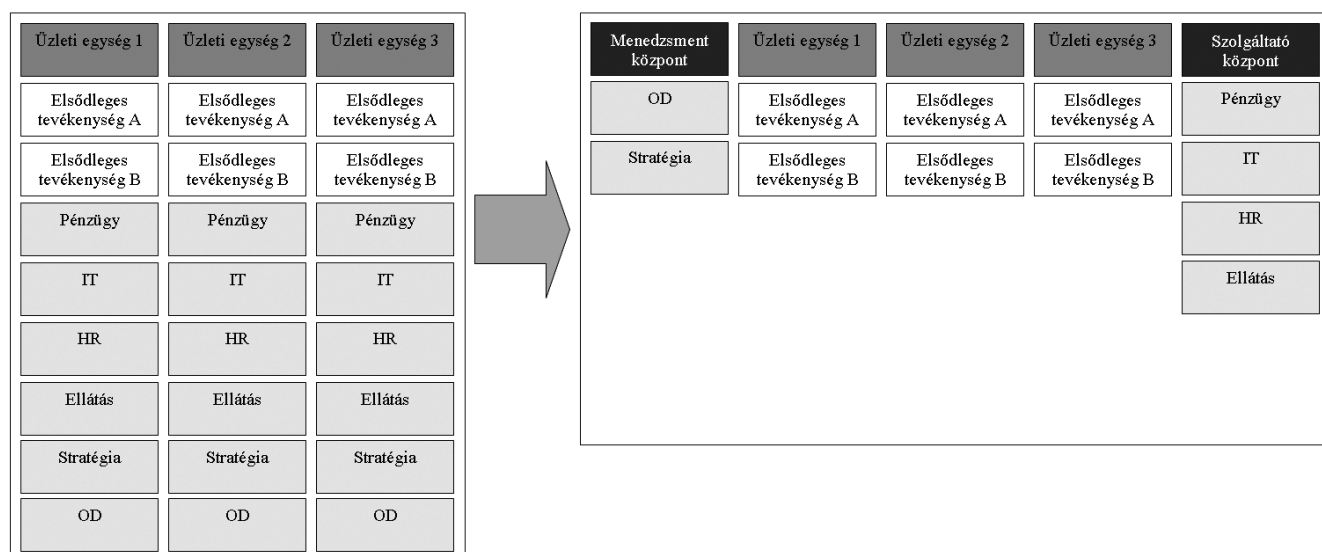
VEZETÉSTUDOMÁNY

Mindemellett a támogató területek filozófiája jelentősen eltér az üzleti egységek filozófiájától, amint arra az értékláncelmélet rámutatott. Az elsődleges tevékenységi területeken elköltött minden forintnak közvetlen és jól mérhető hatása van a vállalat árbevételére és profittömegére. Ezzel szemben a menedzsment és a támogató területeken elköltött forintoknak jellemzően csak közvetve jelenik meg a hatása. A támogató területek esetén olyan megoldásokat keresnek, melyek költséghatékonyan képesek biztosítani a vállalat elsődleges tevékenységeinek igényeit.

A menedzsmenttevékenységek esetén ennél még bonyolultabb a helyzet, mivel egyrészt igaz a támogató tevékenységekre tett állítás, miszerint fontos a költség-hatékony (operatív működés hatékony biztosítása), azonban legalább ekkora szerepet kapnak a stratégiai kérdések, mint például a környezeti alkalmazkodás és az üzleti modell meghatározása. A menedzsment feladata a vállalat üzleti egységei közötti koordináció és harmonizáció is, mely során a vállalat érdekeit és az egyes üzleti egységek érdekeit szükséges azonos nevezőre hozni. Jelen tanulmány során a szerzők támogató központokra, illetve a támogató tevékenységekre fókuszálnak, de a későbbiekben tervezik a menedzsmentközpontok alaposabb megértését is. A támogató és a menedzsmentközpontok megjelenését eredményező szervezeti változásokat a 4. ábra szemlélteti.

**Szervezeti változások: Szolgáltató és menedzsmentközpontok megjelenése**

Forrás: Quinn et al. (2000) modelljének a szerzők által kiegészített változata



Az értéklánc értelmezési szintjén a szolgáltató központok nem mások, mint a vállalatok párhuzamos/többszörösen meglévő támogató tevékenységeinek racionalizálása. Ez az üzleti egységek gyakorlatában úgy

jelentkezik, hogy egyes szervezetek (üzleti egységek, vállalatok) úgy döntenek, hogy hasonló jellegű tevékenységeik elvégzését ugyanarra a szervezetre bízzák, mintsem önmaguk végeznék (Quinn et al., 2000: p. 11.).

**A szolgáltató központok céljai**

Az értékláncmodell alapján a támogató tevékenységekkel szemben a vállalat elvárásai következőképpen fogalmazhatóak meg:

1. a szolgáltatás legyen megfelelő színvonalú az elsődleges és a menedzsmentfunkciók támogatására,
2. a kiválasztott szolgáltatási szinten legyen a lehető legolcsóbb.

Az első elvárás teljesítésében az okoz leginkább nehézséget, hogy definiálni kell, milyen is a megfelelő színvonalú szolgáltatás. Ehhez első körben szükséges a szolgáltatásokat definiálni és minőségi, mennyiségi és biztonsági kritériumokat megfogalmazni a szolgáltatásokkal szemben. A megfelelő szolgáltatási szint meghatározása leggyakrabban az outsourcing, illetve a szolgáltatási szerződésekből jól ismert szolgáltatási-szint-megállapodások (service level agreement, SLA) keretében történik. A költségek minimalizálása csak ezt követően történhet vállalaton kívül vagy belül egyaránt.

4. ábra

Megjegyzendő, hogy azok a vállalatok, amelyek nem képesek definiálni tevékenységeiket, nem is gondolkozhatnak a kiszervezéséről, illetve a professzionális szolgáltató központ működtetéséből fakadó előnyökről.

A támogató szolgáltatások szolgáltató központokba helyezésének számos előnye adódik a vállalat számára: költségcsökkentés a folyamatok egyszerűsítése és standardizálása révén, költségcsökkentés a bérköltségek nemzetközi különbségeinek kihasználásából, magasabb szolgáltatási szint lehetősége, mindemellett az üzleti egységek menedzsmentje jobban fókuszálhat elsődleges tevékenységeire, illetve új üzleti lehetőségekre, és ezzel az SSC létrehozása támogatja a legjellemzőbb stratégiai célkitűzést, a növekedést (SBPOA, 2004).

A The Heckett Group által 2003-ban készített felmérés szerint a szolgáltató központok melletti legfontosabb érvek a felmérés fontossági sorrendjében: (1) az adminisztrációs költségek csökkentése, (2) javulás a minőség, pontosság és időbeli átfutás terén, (3) létszám- és bérköltségcsökkenés, (4) azonos feladatok csoportos kezelése révén elérhető a kritikus tömeg, (5) standardizált szolgáltatások, (6) egyszerűsített munkavégzés az elsődleges tevékenységekben és IT-támogatás.

Hasonló végkövetkeztetésre jutott a Deloitte Consulting and International Data Corporation (1999) felmérése, mely szintén a (1) költségcsökkentést tartotta a legfontosabb célnak. Ezt követték a felmérés eredményei alapján: (2) növekvő működési rugalmasság, (3) javuló szolgáltatási szint. Továbbá fontos érv lehet a szolgáltató központok mellett az IT- és az ERP-(vállalatirányítási)rendszerek kezelése, a globalizáció és a fúziók adta lehetőségek, szinergiák jobb kihasználása.

Kérdésként merül fel, hogy mekkora költségmegtakarítást is jelenthet a vállalatnak az adott szolgáltatás szolgáltató központokba szervezése. A SBPOA kutatása alapján a szolgáltató központok körülbelül negyede (26%) 10% alatti, harmada (33%) 11 és 20% közötti, míg kétötöde (41%) 20% feletti javulást ért el. Egy másik felmérés tanulsága szerint az arányok még kedvezőbbek; minden 5-ből 2 vállalat ért el 20% feletti (akár 80%-os) költségcsökkenést, szintén 2 vállalat 11–20% közöttit, és mindössze 1 vállalat 2–10% közöttit (The Heckett Group, 2003).

Fontos megjegyezni, hogy a felmérések a tényleges megtakarításokat egy statikus pontban vizsgálták, a tanulási görbe jelentette költségcsökkenés vizsgálatára nem tértek ki. Ezt összevetve a szolgáltató központok potenciális céljaival, arra a következtetésre juthatunk, hogy jelenleg a szolgáltató központokban még számos lehetőség van a vállalat növekedésének támogatásában (Kearney, 2004), és a 30%-os hatékonyságjavulás sem tekinthető abszurdnak jól működő kapcsolat esetén (Piac és Profit, 2006).

A korábbi felmérések tehát arra a következtetésre jutottak, hogy a közvetlen költségmegtakarítások jelentik a legfontosabb célt a szolgáltató központok számára, mindemellett a javuló szolgáltatási szint, a vállalati növekedés támogatása fokozatosan alakulhat ki (learning by doing). Ez utóbbit a későbbiekben bemutatásra kerülő Quinn et al. (2000) modellje is előrevetíti (7. ábra). A nemzetközi kutatási eredmények alapján a következő hipotézist fogalmazták meg a szerzők:

H1a: A szolgáltató központok célja jellemzően költségcsökkentés.

H1b: A szolgáltató központok eredeti és jelenlegi céljai az elkövetkezendő 3-5 évre eltérnek.

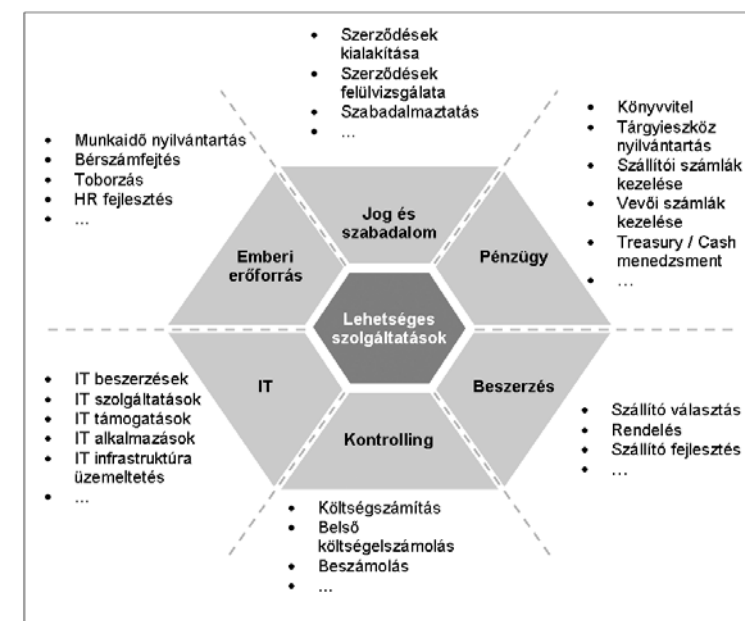
**A szolgáltató központok tevékenységei**

A szolgáltató központok lehetséges tevékenységei valamennyi támogató funkciót felölelhetik, melyeket rendszerezve mutat be az 5. ábra.

5. ábra

**A szolgáltató központok lehetséges tevékenységei**

Forrás: SBPOA, 2004 alapján



A lehetséges tevékenységek közül egyes tevékenységek jobban elterjedtek, míg mások kevésbé jellemzőek. Nemzetközi trendek alapján megállapítható, hogy szolgáltató központokba a legtöbb vállalat első lépésként leginkább különféle pénzügyi és számviteli tevékenységeket helyez át. A megosztott szolgáltatásokkal és az üzleti folyamatok kiszervezésével foglalkozó szövetség (Shared Services and Business Process Outsourcing Association, SBPOA) 2004-es felmérése szerint a vizsgált szolgáltató központok többsége végzett szám-

viteli feladatokat; szállítói számlák kezelése (83%), főkönyvi könyvelés (65%), tárgyi eszközök nyilvántartása (57%), vevői számla kezelése (56%), útiköltség-nyilvántartás (50%). Továbbá jelentős hányaduk végzett emberierőforrás-menedzsment tevékenységeket (44%), vagy éppen eszközhasználat-támogatási, ügyfélszolgálati (help desk) szolgáltatást (39%).

Egy ennél is frissebb tanulmány szerint még jelentősebb a pénzügyi és számviteli feladatok szerepe a szolgáltató központok tevékenységportfóliójában. Az Universitát St. Gallen (USG) és a KPMG közös kutatása alapján (2007) a szolgáltató központok több mint háromnegyede végzi szállítói számlák kezelését (99%), a főkönyvi könyvelést (92%), a tárgyi eszközök nyilvántartását (84%), a vevői számlák kezelését (88%), az útiköltség-nyilvántartást (86%). A nemzetközi kutatási eredmények alapján a következő hipotézist fogalmazták meg a szerzők:

*H2a: A magyarországi szolgáltató központok többsége szolgált pénzügyi-számviteli tevékenységeket.*

*H2b: A magyarországi szolgáltató központok szolgáltatóportfóliójában egyszerre több szolgáltatáscsoport is megjelenik.*

### A szolgáltató központok működése

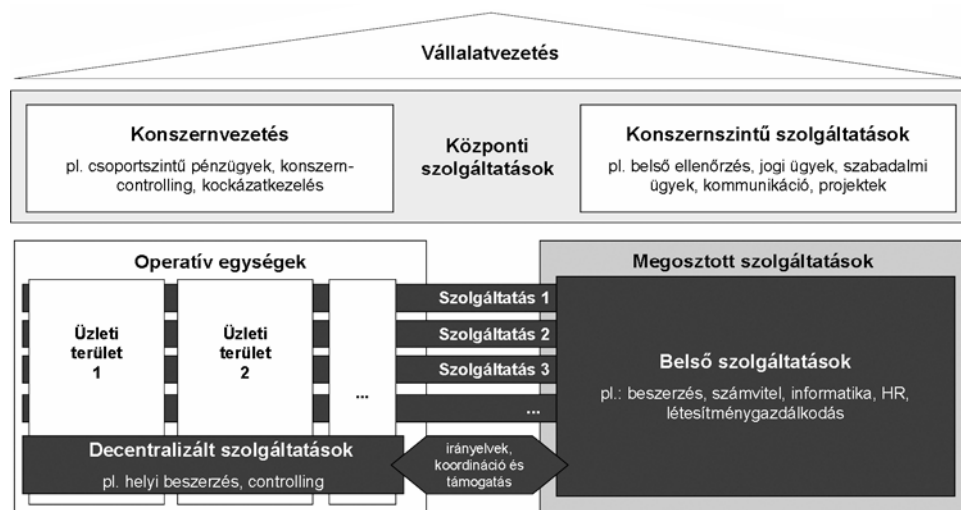
A szolgáltató központok céljai és tevékenységi körei mellett legalább ekkora jelentőségű annak a kérdésnek a feltárása, hogy hogyan is működnek ezek a szolgáltató központok a mindennapokban, milyen szervezeti keretek között, milyen megállapodásokkal kapcsolódnak a vállalatokhoz, és miért pont Magyarországon?

### A szolgáltató központok szervezeti kérdései

A szolgáltató központok kialakulása az értéklánc mentén szerveződő vállalatokhoz kapcsolható jelenség, melynek alaplogikáját a 4. ábra szemlélteti. A gondolatmenetet továbbfűzve, az egyes központok és üzleti egységek között (a vállalat működése szempontjából) hierarchikus kapcsolat állítható fel, mely logikája részben megfeleltethető Mintzberg (1979 idézi: Kieser, 1995) vállalatképének, melyet a 6. ábra mutat be.

### Szolgáltató központok a szervezeti hierarchiában

Forrás: IFUA Horváth & Partners, 2006. p 278 alapján



Az egyes területek szerepe a munkamegosztás alapján eltér. A konszernvezetés elsősorban a vállalat egészét érintő, illetve a törvényi szabályozások által megkövetelt feladatokat látja el. A konszernszintű szolgáltatások elsősorban a vállalat működésének optimális és törvényes szervezeti feltételeit teremtik meg. A központ vezeti a szervezet megújulásához szükséges projekteket.

A szolgáltató központok a vállalat, illetve elsősorban az üzleti egységek támogató funkcióit látják el, mely során az üzleti egységek tartós igényeit optimalizálják. A helyi szolgáltatások ezzel szemben a nem rendszeresen, ad hoc jelleggel felmerülő lokális igényeket elégítik ki, melyek a mindennapi működéshez elengedhetetlenek. Tevékenységük nem a működés hatékonyságára, hanem folyamatosságára helyeződik. Összességében a működés megszervezésének alapjai az üzleti folyamatok. Hipotézisünk:

*H3a: A szolgáltató központok folyamatok mentén szervezik működésüket.*

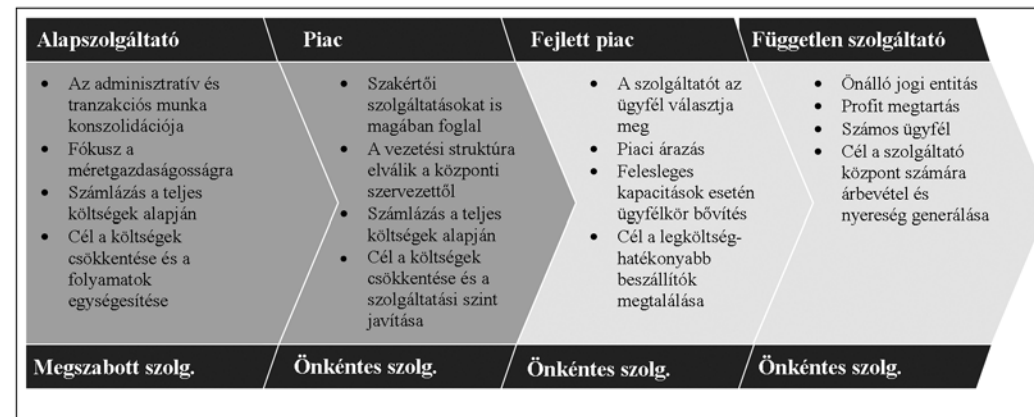
A szervezeti, illetve a tevékenység-hierarchia mellett a szervezeti beágyazódottság kérdése is fontos, vagyis vizsgálatok tárgyát képezi a vállalat és a szolgáltató központ viszonya. Quinn et al. (2000) vizsgálataik alapján egy olyan modellt állítottak fel, mely alapján folytonosság mutatható ki a szervezeti beágyazódottság vonatkozásában, a vállalati szolgáltató központ és a független szolgáltató központ között. Ezt a 4 lépcsőt mutatja be a 7. ábra.

A szolgáltató központok a rendszerváltást követően jelentek meg a magyar gazdaságban, mindemellett folyamatos fejlődésükről számolhatunk be. Először

6. ábra

### A szolgáltató központok szervezeti beágyazódottsága

Forrás: Quinn et al., 2000 p 24 alapján



külföldi vállalatok kezdték létrehozni központjaikat, majd hamarosan a magyar vállalatok is követték példájukat (ITDH, 2008). Az egyes központok fejlettségéről mindmáig nem rendelkezünk megbízható és részletes információkkal, mindemellett feltételezhető, hogy mind a legkevésbé önálló, mind a független szolgáltató központ típusa megjelenik hazánkban.

A szervezeti beágyazódottság szempontjából fontos kérdés, hogy a menedzsmentközpont mely vezetőjének készít riportot a szolgáltató központ. A H1a hipotézis alapján a szolgáltató központok célja a költségsökkentés, illetve a H2a hipotézis alapján a szolgáltató központok jellemzően pénzügyi és számviteli tevékenységeket végeznek. Az említett két feltételezést figyelembe véve arra a következtetésre juthatunk, hogy a szolgáltató központok a vállalat pénzügyi vezetőjéhez (CFO) tartoznak.

*H3b: A szolgáltató központok a vállalatcsoport pénzügyekért felelős vezetője alatt helyezkednek el.*

### A szolgáltató központok szolgáltatási szintje

A szolgáltató központok céljaiból, tevékenységi köréből (5. ábra) és szervezeti beágyazódottságából adódóan (7. ábra) a szolgáltató központok és a szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok kapcsolatát különféle szolgáltatási szinteken határozhatják meg, eltérő árazási modellekben állapodhatnak meg, eltérő tartalommal tölthetik fel. A szerződéses kapcsolat alapját a szolgáltatás-szint-megállapodások képezik (SLA).

*H4a: A szolgáltató központok és a vállalatcsoport között léteznek szolgáltatás-szint-megállapodások.*

A szolgáltatás-szint-megállapodások alapvetően kitérnek a szolgáltatások leírására és az azzal kapcsolatos minőségi, mennyiségi és biztonsági elvárásokra, illetve az ennek megfelelő árazásra (The Hackett Group, 2004).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 4. SZÁM

7. ábra

Az árazás történhet a vállalati központ költségallokációja vagy a szolgáltató központ számított költsége, haszon, piaci ár, vagy éppen az ügyfélnek szolgáltatott érték alapján (Carlson – Schurmann, 2004: p. 34.). A szolgáltató központok szervezeti beágyazódottsága és az adózási kérdések miatt feltételezhető, hogy az árazás jellemzően transzfer- (költségalapú belső elszámoló) áron történik.

*H4b: A szolgáltató központok transzferáron számláznak.*

A szolgáltatások definiálása és árazása mellett, a szolgáltatás-szint-megállapodásoknak számos egyéb elem is részét képezheti, mint például a fejlesztési irányok megjelölése, vagy éppen a túl- vagy alulteljesítés következményei, egyéb jogok és kötelezettségek meghatározása. Összességében tehát a szolgáltatások meghatározása mellett azok ellenőrzésének módjai is a szerződés részét képezhetik. Alapvető ezen belül a szolgáltatások minőségének és biztonságának mérése, szinten tartása, illetve fejlesztése.

*H4c: A szolgáltatási szerződésekben kikötik a szolgáltatások minőségének és biztonságosságának rendszeres mérését.*

*H4d: A szolgáltató központ felelősséggel tartozik a szolgáltatások minőségéért.*

*H4e: A szolgáltató központ felelősséggel tartozik a szolgáltatások fejlesztéséért.*

### Miért választják a szolgáltató központok Magyarországot telephelynek?

A magyarországi vállalatok esetén a hazai telephelyválasztás evidensnek tekinthető. A nemzetközi vállalatok esetén a külföldi terjeszkedésnek alapvetően 4 indítékát szokták azonosítani (Dunning, 1998 alapján), miszerint a vállalatok motivációja lehet:

- erőforrás-keresés,
- piacszerzés,
- hatékonyságnövelés (termelékenység, komperatív előnyök),
- stratégiai előnyök megszerzése, illetve megtartása.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 4. SZÁM

Az egyes kategóriák magukért beszélnek, de emellett mindenképpen érdemes azt megemlíteni, amit Dunning is hangsúlyozott, hogy az egyes csoportok között vannak átfedések, tehát egy vállalat nemzetközi terjeszkedésében több motivációs tényező is szerepet játszhat.

Az erőforrás-keresés és a hatékonyságnövelés mind az anyavállalatok, mind a szolgáltató központok esetében jelentős motiváció lehet, mivel a szolgáltató központok által végzett tevékenységek relatíve munkaintenzívek. A magas foglalkoztatottsági szinten lévő országokban nehezebb, illetve drágábban lehet megfelelő minőségű munkaerőhöz jutni, mindemellett az országválasztást jelentősen befolyásolja a célország munkaerőjének mennyisége és minősége.

A piacszerzés elsősorban a független szolgáltató vállalatokat érinti, de az anyavállalatok nemzetközi piacszerzésével a függő szolgáltató központok külföldi megjelenése is számottevő. Stratégiai előnyök elsősorban az anyavállalatoknál és a független szolgáltató központoknál jelentkeznek, az értékalapú szemlélet megvalósulásán keresztül (az értékalapú stratégiákkal kapcsolatban részletes ismertetést ad Becker et al., 2005).

A nemzetköziesedés egyik legnagyobb akadályá az azonban a megfelelő emberek és munkakörnyezet megtalálása. Davis (2005) kimutatta, hogy a kulturális és nyelvi különbségek jelentős problémát jelentettek az amerikai globális vállalatok számára az európai és ázsiai szolgáltató központok alapítása és működtetése során.

*H5: A szolgáltató központok magyarországi jelenléte a kedvező munkaerő-piaci körülményekre vezethető vissza.*

### A kutatás módszertana és a mintajellemzők

A megfogalmazott hipotézisek értelmezésére (operacionalizálására), majd tesztelésére a szerzők szekunder és primer vizsgálatokat folytattak. A másodlagos adatforrások összegyűjtése elsősorban a szolgáltató központok kontextusának megértését és az elsődleges adatgyűjtés előkészítését szolgálták. A kontextus vizsgálatában nagy segítséget jelentettek az írott források mellett, melyek egy része kutatási eredmények és szakcikk (Quinn et al., 2000), másrészt tanácsadói gyakorlat (Arthur Andersen, 2000), harmadrésztől szolgáltató központokat tömörítő szakmai szövetségek jelentései (SBPOA, 2004), a szerzők szolgáltató központokkal kapcsolatos személyes tapasztalatai is.

A néhány központtal folyó szorosabb együttműködés mellett példaként említhető a személyes tapasztala-

latokra, hogy az elmúlt évben a szerzők három szolgáltató központokkal kapcsolatos konferencián, illetve szemináriumon vettek részt: (a) The Shared Services & Outsourcing Network's (SSON) 2nd Annual Shared Services Eastern Europe, (b) IFUA Horváth & Partners: Shared Service Centerek teljesítményének mérése szeminárium: Hogyan lehet hatékonyan irányítani a Shared Service centereket?, (c) IFUA Horváth & Partners: Shared Service Centerek szeminárium. Ezen a rendezvényeken mintegy 15 szolgáltató központ tapasztalata volt megismerhető első kézből.

A hipotézisek tesztelésére Vida Gábor e tárgyban született, Shared Service Center in Hungary című Corvinus School of Management (BCE) MBA-diplomamunkájához készített kutatásánál használt kérdőív és alapadatok szolgáltak. A kérdőív első része a szolgáltató központ tevékenységi körére kérdez rá, pénzügyi és számviteli, beszerzés, IT, HR, kontrolling, infrastruktúra-menedzsment tevékenységeket felsorolva. Az 5. ábrában ismertetett lehetőségek közül a jogi tevékenységek nem kerültek be a kérdőívbe, mivel a kvalitatív kutatás alapján feltételezhető, hogy egyrészt a vállalatok jellemzően ügyvédi irodákkal dolgoznak, a belső jogi munkákat jellemzően egy vezető jogász képviseli, míg másrészt a jogi feladatok többsége összefonódik a HR-funkcióval, illetve a munkaszerződésekkel kapcsolatos feladatokkal. A válaszadó többes választás segítségével bejelölhette a szolgáltató központ tevékenységeit, illetve kiegészíthette azokat, amennyiben a felsorolásban nem szerepeltek. Az első rész a H2a és H2b hipotézisek teszteléséhez nyújt információkat.

A kérdőív második része a H1a és H1b hipotézisek tesztelését segíti, mivel a szolgáltató központok eredeti és jövőbeli céljaira kérdez rá. A kitöltők az alábbi lehetőségekből választhattak: (a) költségmegtakarítás az egyszerűsítés és standardizálás segítségével, (b) költségcsökkentés alacsonyabb bérköltségű helyszínre telepítéssel, (c) magasabb szintű szolgáltatások biztosítása, (d) az alaptervekenységre való fókusz biztosítása a háttértevékenység helyett, (e) új üzleti lehetőségek kihasználásának támogatása, (f) egyéb, nevezetesen:...

A kérdőív következő része a szolgáltató központ és a vállalat szervezeti kérdéseivel, irányítási struktúrájával és szerződéses megállapodásaival foglalkozik. A szerződéses kapcsolatban taglalja a szolgáltatásintézmény megállapodás tartalmi elemeit, mint például az árazás és a felelősség kérdéseit. A válaszadók többes választások, értékelések és szöveges kifejtéssel adhattak számot a náluk alkalmazott gyakorlatról. A szubjektív válaszokra épülő ordinális skálák elemzésekor Hortoványi (2007) módszertani ajánlásait vettük figyelembe.

Mindemellett a kérdőív középső része néhány további alapvető információra is rákérdez (méret, ügyfélkapcsolatok). Az egyes válaszelemeket részletesen bemutatjuk az eredmények ismertetésekor. Összességében ez a rész a szolgáltató központok gyakorlatának feltárásán túl a H3-as és H4-es hipotéziscsoport tesztelésére alkalmas.

A H5-ös hipotézis tesztelése a kérdőív befejező részében történik, mely során a válaszadó egy 5 fokozatú skálán értékelhette a magyarországi letelepedés és működés indítékait: (a) magyar vállalati csoport része, (b) jók a munkaerő-piaci körülmények, (c) jó az infrastruktúra, (d) kedvező a politikai környezet, (e) jó a jogszabályi környezet, (f) jók az egyetemek, (g) Magyarország az EU része, (h) egyéb, nevezetesen:...

A kérdőív zárórészében a szolgáltató központok vezetői egyéb információkat is megoszthattak a kérdezőkkel, mellyel segítik álláspontjuk jobb megértését, mint például melyek is azok a dilemmák, illetve kihívások, melyek őket foglalkoztatják. Az elkészült kérdőív önállóan is értelmezhető, mindemellett lehetőséget ad félig strukturált interjúk facilitálására is. Ezt bizonyítja az első 2-3 pilotkérdés is, melyek még kérdezőbiztos segítségével történtek, azonban ezt követően a vállalatvezetők jellemzően önállóan töltötték ki a kérdőíveket. Az adatfelvételre 2008. február és március hónapokban került sor.

A teljes populációt mintegy ötven magyarországi szolgáltató központ jelenti, melyek közül 15-20 köthető magyar anyavállalathoz (ITDH, 2008). A szolgáltató központok vezetőit levélben, majd telefonon (adott esetben több egyeztetést követően) kértük fel a kutatásban való együttműködésre. A kutatás kérdőíves felmérésében végül 21 vállalat vett részt, melyek közül 9 köthető magyarországi anyavállalathoz, illetve kormányzathoz.

Budapest mellett a vidéki városok is egyre népszerűbbek a szolgáltató központok számára (Menedzsment Fórum, 2008). A vizsgált szolgáltató központok közül 14 (67%) budapesti, míg 7 (33%) vidéki székhelyű. Az arányok függetlenek attól, hogy külföldi vagy hazai központról beszélünk, mivel az almintákban is megegyeznek az arányok.

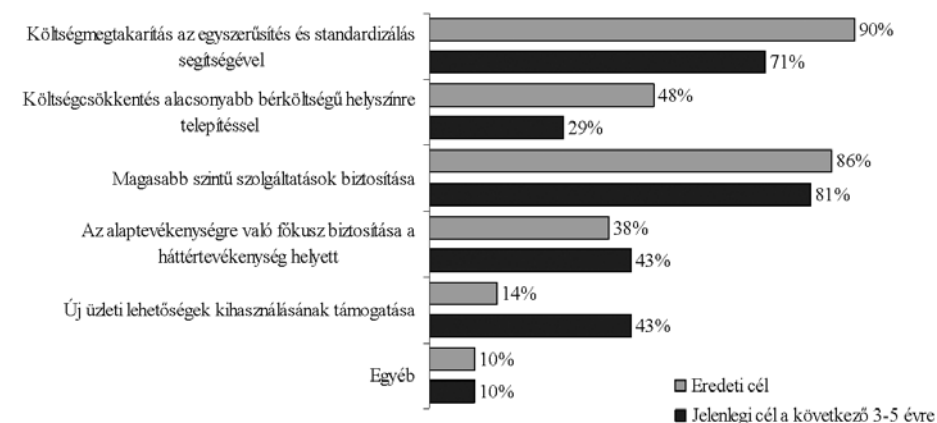
A szolgáltató központok mérete is nagyon eltérő képet mutat a mintában. Megtalálható benne a 10 főt és az 1250 főt foglalkoztató központ is. Egyaránt található a mintában egyetlen és ezres nagyságrendű külső és belső partnert kiszolgáló központ. Összességében a tapasztalt mintabeli reprezentáció megegyezik a populációra vonatkozó feltételezéseinkkel.

### Az eredmények bemutatása

#### Célok

8. ábra

A szolgáltató központok céljai



A szolgáltató központok létesítésének eredeti célja egyrésztől költségmegtakarítás, másrésztől magasabb szintű szolgáltatás biztosítása. A költségcélok jelenleg is számos szolgáltató központ számára fontosak, azonban előtérbe kerül az alaptervekenységre fókuszálás és az új üzleti lehetőségek kihasználásának támogatása is (8. ábra).

Az eredeti és a jelenlegi célok kapcsolatainak vizsgálata (1. táblázat) során megállapíthatjuk, hogy,

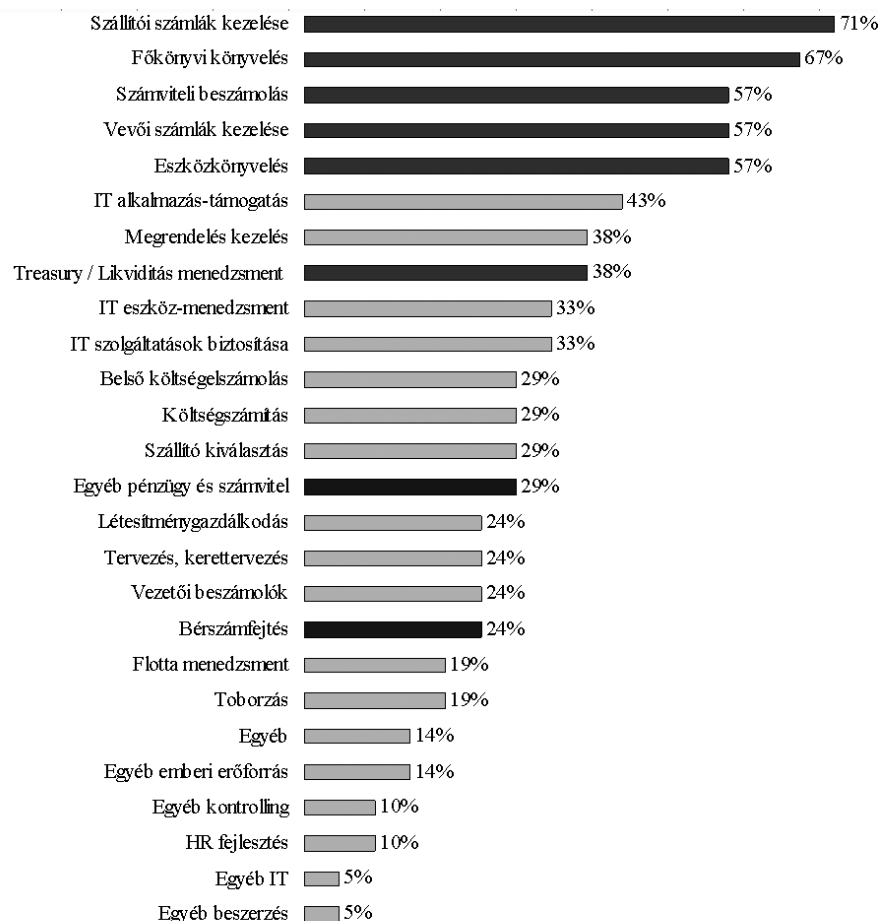
1. táblázat

A szolgáltató központok eredeti és jelenlegi céljai közti összefüggés

Jelenlegi cél az elkövetkezendő 3-5 évre	1	2	3	4	5	
Eredeti cél	Átlag	71%	29%	81%	43%	43%
1. Költségmegtakarítás az egyszerűsítés és standardizálás segítségével	90%	-0,205	-0,154	-0,157	-0,375	-0,047
2. Költségcsökkentés alacsonyabb bérköltségű helyszínre telepítéssel	48%	-0,030	0,452*	-0,509*	-0,440*	-0,248
3. Magasabb szintű szolgáltatások biztosítása	86%	0,344	-0,344	0,149	0,079	-0,196
4. Az alaptervekenységre való fókusz biztosítása a háttértevékenység helyett	38%	-0,155	-0,062	0,381	0,708**	-0,085
5. Új üzleti lehetőségek kihasználásának támogatása	14%	-0,043	-0,258	0,198	-0,079	0,471*

\*\*\* Korreláció 0,01 szinten \* Korreláció 0,05 szinten

A szolgáltató központok tevékenységei



A sötétebb szín a Pénzügyi és számviteli tevékenységeket emeli ki.

9. ábra **Tevékenységek**

Tevékenységcsoportonkénti megoszlásban a 9. ábrán bemutatott tevékenységek a következőképpen sorakoznak: (1) Pénzügyi és számviteli tevékenység (76%), (2) IT-vel kapcsolatos (48%), (3) Kontrolling (43%), (4) Beszerzés (38%), (5) Emberi erőforrás (29%), (6) Infrastruktúra-menedzsment (29%) és (7) Egyéb (10%). Egyetlen tevékenységi csoportot 5 szolgáltató központ esetén tapasztaltunk (23,8%). 2 tevékenységi csoportot 3 (14,3%), míg 3 vagy többet 13 esetben figyelhetünk meg (61,9%). Összességében tehát a szolgáltató központok több mint háromnegyede legalább 2 tevékenységcsoportot is szolgáltat. Az egyes tevékenységcsoportok jellemzően egymástól függetlenek, csak a Kontrolling és a Pénzügyi és számviteli tevékenységek végzése nem tekinthető függetlennek egymástól (korreláció értéke 0,484, 95%-os szignifikanciaszinten).

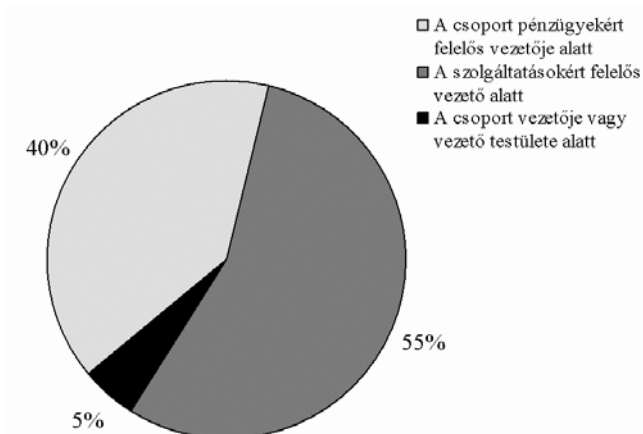
Az eredmények alapján a H2a és H2b hipotézis alátámasztást nyert, melyek szerint a magyarországi szolgáltató központok többsége szolgáltat pénzügyi-számviteli tevékenységeket, és szolgáltatásportfóliójukban egyszerre több szolgáltatáscsoport is megjelenik.

**A szervezeti struktúra**

A felmérés tanulsága szerint a szolgáltató központok 90,5%-ában az elsődleges struktúra a folyamatok mentén képződik. A mintában mindössze 1-1 vállalat volt, ahol az elsődleges struktúra a vevők, illetve a régiók mentén képződött. További megfigyelés, hogy a szolgáltató központokban jellemzően nincs külön front-office és back office (85,7%), valamint nem különülnek el a végrehajtói és a stratégiai/irányítási feladatok (76,2%). A belső és a külső vevőket azonos szervezeti keretek között szolgálják ki (95,2%).

A szolgáltató központok szervezeti betagozódásának vizsgálatakor (10. ábra) kiderül, hogy az előzetes várakozásokkal ellentétben az SSC-k vezetői nem elsősorban a csoport pénzügyekért felelős vezetője alatt (40%), hanem a szolgáltatásokért felelős vezetője alatt helyezkednek el. Közvetlenül a csoport vezetőjének

A szolgáltató központ szervezeti betagozódása



10. ábra

mindössze két vállalat számolt be a mintabeli vállalatok közül. Megjegyzendő, hogy abban az esetben, ha a válaszadó több riportolási utat is megjelölt, akkor az elsődleges struktúrát vagy az alacsonyabb szintű vezetőt vették a szerzők figyelembe.

Összességében, a szervezeti struktúra vizsgálatai során, a H3a hipotézis elfogadásra került, mivel a szolgáltató központok 90%-a folyamatok mentén szervezi működését. A H3b hipotézist azonban elvetettük, mivel a szolgáltató központok jellemzően nem a vállalatcsoport pénzügyekért felelős vezetője alatt helyezkednek el.

**A szolgáltatási szint**

A mintában szereplő 21 vállalatból mindössze 1 (4,8%) nyilatkozott úgy, hogy nem rendelkezik szolgáltatás szint-megállapodással (SLA) sem a vevőivel, sem a vállalatcsoporttal, melynek része. A többi vállalat mindegyike köt SLA-t vevővel, illetve ezek közül négy (25%) rendelkezik megállapodással a vállalatcsoporttal is. A SLA-k egyharmada standard, míg kétharmaduk testreszabott. A következőkben részletesen bemutatjuk a létező szolgáltatás szint-megállapodások tartalmát (11. ábra).

Az SLA leggyakoribb elemei: a szerződéses alapelvek rögzítése, a szolgáltatások definiálása és az árazás kérdése.

Meglepő módon a teljesítménymérési rendszer alacsony fokú, mivel ugyan a megállapodások jelentős része tartalmaz szolgáltatás szint-mutatókat (75%), elenyésző részük rendelkezik a túl- vagy alulteljesítés következményeivel (35%).

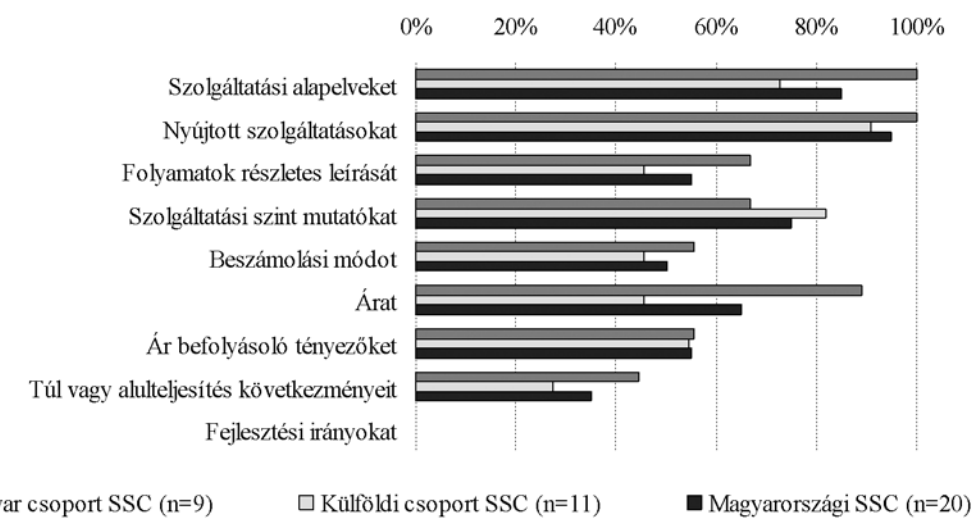
Ennél is meghökkentőbb az a felfedezés, hogy egyetlen SLA sem tartalmazza a lehetséges fejlesztési irányokat (0%).

Az ár, illetve az árképzés fontos eleme az SLA-nak, illetve a szerződéses viszonyoknak. A vizsgált vállalatok közül 14 említette, hogy csak transzferáron, 3 vállalat pedig csak piaci áron számláz. 2 vállalat nyilatkozott úgy, hogy egyrésztől transzfer-, másrésztől piaci áron számláz, illetve a transzferár lényegében megfelel a piaci árnak. 2 vállalatnál a szolgáltatások költségei nincsenek közvetlenül tovább terhelve. Tehát a leggyakrabban alkalmazott árképzési mód a transzferár alkalmazása, mely a vállalatok háromnegyedénél (76,2%) volt megfigyelhető.

Összességében a H4a és a H4b hipotézisek elfogadásra kerültek, mivel a szolgáltató központok és a vállalatcsoport között az esetek 95,2%-ában létezik szolgáltatás szint-megállapodás, illetve a leggyakrabban alkalmazott árazási mód a transzferárazás. A H4c hipotézis azonban elvetésre került, mivel a mintában tapasztaltak alapján ugyan az SLA-k jelentős része tartalmaz szolgáltatás szint-mutatókat (75%), csupán a szolgáltatási szerződések elenyésző részében kötik ki a szolgáltatások minőségének és biztonságosságának rendszeres mérését, valamint a túl-, illetve alulteljesítés következményeivel (35%).

11. ábra

**Az SLA tartalma**

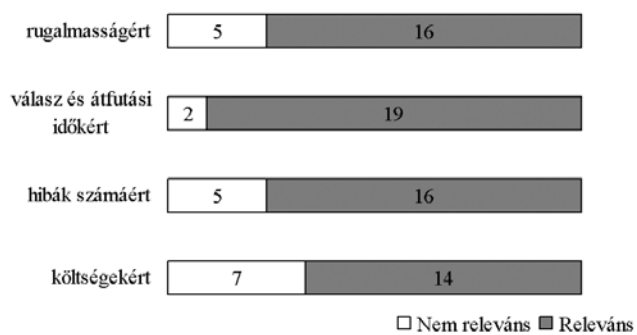


**A felelősség**

A szolgáltató központok vezető munkatársai 5 fokozatú skálán fejezhették ki szubjektív véleményüket szolgáltató központjukkal szembeni elvárásokkal. A felelősség két szinten jelentkezik, egyrészt az operatív működés, másrészt a fejlesztések szintjén. Az egyes elvárásoknál az 5 fokozatú skála szűkíthető, miszerint egy-egy tényező fontos, releváns felelősség az adott szolgáltató központ életében, avagy nem fontos, nem releváns (12. és 13. ábra).

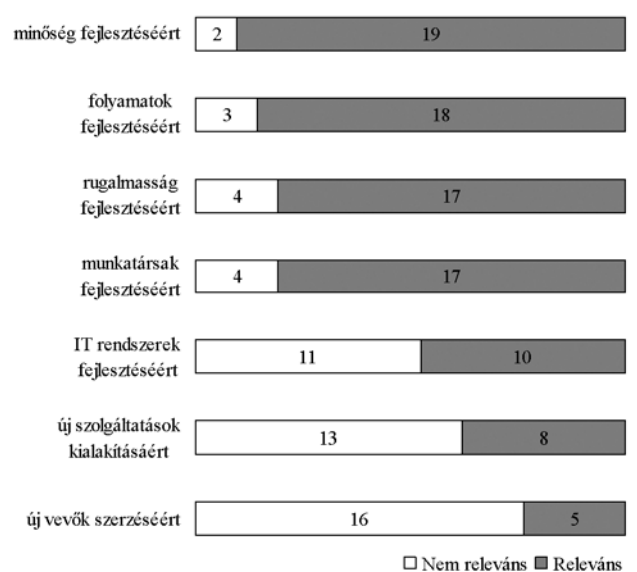
12. ábra

**A szolgáltató központok felelőssége**



13. ábra

**A szolgáltató központok fejlesztési felelőssége**



A szolgáltató központok jelentős felelősségi elvárásokról adtak számot, miszerint a szolgáltató központok többsége felelős az operatív működés minőségéért, a válasz és átfutási időkért (90,5%), a rugalmasságért (76,2%), a hibák számáért (76,2%) és a költségekért (57,2%). A fejlesztési kérdésekben ennél sokkal változatosabb a kép. Míg a szolgáltató központok

vezetőinek többsége nyilatkozott úgy, hogy fontos a minőség (90,5%), a folyamatok (85,7%), a rugalmasság (81,0%) és a munkatársak (81,0%) fejlesztése, addig kisebb jelentőségű az új szolgáltatások kialakítása (38,1%) és az új vevők (akár külső, akár belső) szerzése (23,8%). Az IT-rendszerek fejlesztése és az IT-szolgáltatások nyújtása között egyértelmű kapcsolat mutatható ki (korreláció értéke 0,462, 95%-os szignifikanciaszinten), miszerint az IT-szolgáltatók fontosnak tartják az IT-rendszerek fejlesztését is. Ezen felül a tevékenységek és felelősségek függetlenségéről beszélhetünk. Mindemellett érdekes kérdés, hogy mi is van az egyes vélemények mögött, milyen kapcsolat van ez egyes felelősségek között.

Az egyes szubjektív vélemények mögötti latens tartalom azonosításához, Hortoványi (2007) ajánlásai alapján, a szerzők multidimenziós skálázást (MDS) alkalmaztak. Az MDS alkalmasabb módszer, mint a főkomponens-elemzés, mivel szubjektív véleményeken alapuló, alacsony fokú skálán mért adatokról beszélünk, melyek kevés megfigyelésből származnak, és nem teljesítik a normalitás kritériumát sem.

A MDS során a megfigyeléseket egy a változók terénél alacsonyabb dimenziószámú térben helyezük el, és közben vizsgáljuk az illeszkedés jóságát. Mivel a megfigyelési adatok 5 fokozatú ordinális skálán mértek, ezért a távolságok megalkotása  $\chi^2$  alapján történt, illetve a modell során nem metrikus skálázást alkalmaztak a szerzők. Cél azon dimenziószám megtalálása volt, ahol először valósul meg a kiváló illeszkedés (stressz értéke 0,05 alatt).

Az MDS-eljárással az operatív működés 4 vizsgált tényezőjét (felelősség a válasz és átfutási időkért, a rugalmasságért, a hibák számáért és a költségekért) egyetlen dimenzióba sikerült sűríteni, kiváló illeszkedés mellett (a stressz és az illeszkedés mérőszámai a 2. táblázatban). A kialakított egy dimenzióban a költségekért való felelősség az eltéréseket magyarázó változó, a koordináta és a változó közötti korreláció értéke 0,831, 99%-os szignifikanciaszinten.

2. táblázat

**A stressz és illeszkedés (mérőszámai)**

	Működés	Fejlesztés	Telephely
Normalized Raw Stress	0,029	0,029	0,018
Stress-I	0,172	0,169	0,134
Stress-II	0,224	0,254	0,198
S-Stress	0,047	0,029	0,020
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	0,971	0,971	0,982
Tucker's Coefficient of Congruence	0,985	0,986	0,991

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

Az eredmény alapján a szolgáltató központok vezetői egyszerre érzik felelősnek magukat a szolgáltatások minőségéért és költségeiért. Az eredmény összhangban van a Sand Cone modellel (Meredith – Shafer, 2007), miszerint a minőség és a költségek között szoros kapcsolat áll fenn. Csak akkor képes a szolgáltató (költség)hatékonyan szolgáltatni, ha növeli a rugalmasságot, csökkenti az átfutási időt és a hibák számát. Másfelől hasonló logika húzódik meg Kaplan és Norton (1996) BSC és stratégiai térképek módszertanában, ahol a különböző dimenziók (fejlődés, működés, ügyfél, pénzügy) egymásra épülnek, és járulnak hozzá végső soron a pénzügyi sikerhez.

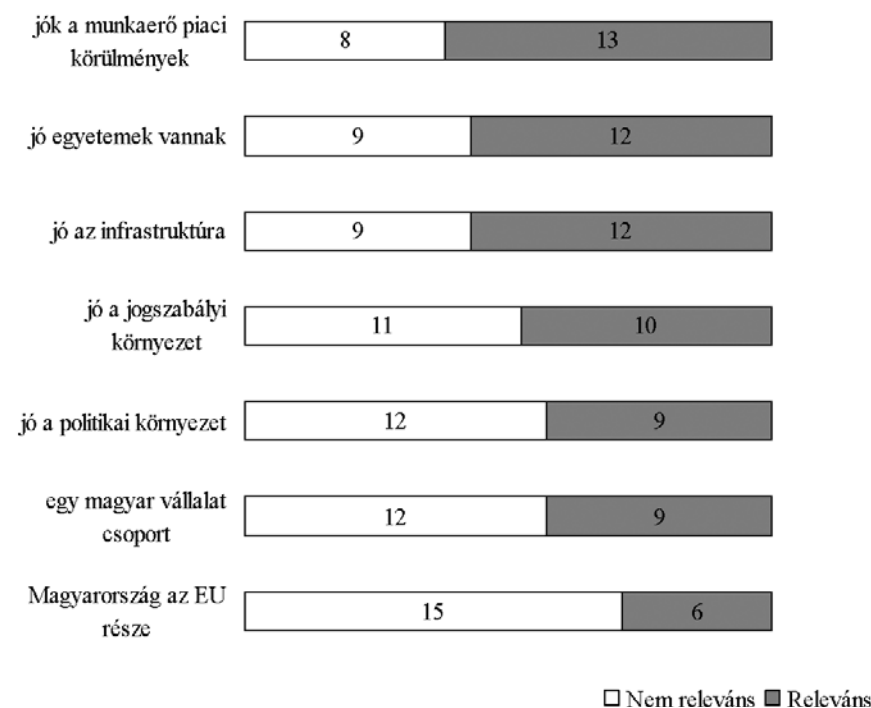
Az MDS-eljárást a fejlesztési tényezőkre is lefuttatva (minőség, folyamatok, rugalmasság, munkatársak, IT-rendszerek és új szolgáltatások kialakítása) szintén kiváló illeszkedést tapasztalunk, már egydimenziós megoldásban is. Az azonosított latens dimenzió és több eredeti változó között is szoros kapcsolat található. Az IT-rendszerek fejlesztéséért való felelősség pozitív (korreláció értéke 0,860, 99%-os szignifikanciaszinten), míg a munkatársak és a minőség fejlesztéséért való felelősség negatív (korreláció értékei -0,740 és -0,436, 99%-os, illetve 95%-os szignifikancia szinten). Vagyis a vezetők alapvető gondolkodása a szolgáltató központok fejlesztési felelősségéről alapvetően az EMBEREK vs. RENDSZEREK fejlesztése dimenzió mentén tér el.

Megjegyzendő, hogy az előzetes MDS-vizsgálatok során feltárult, hogy az új vevők szerzéséért való felelősség változót a válaszadók alapvetően kategóriaváltozóként kezelték, és teljesen külön dimenzióként jelent meg. Ezért a vizsgálatok során ezt a változót külön kezelték a szerzők.

Összességében a H4d és a H4e hipotéziseket elfogadtuk, mivel a szolgáltató központok vezetői felelősnek érzik központjukat a szolgáltatások minőségéért, illetve annak fejlesztéséért. A fejlesztésre vonatkozó elképzelések azonban központonként eltérnek, egyesek a rendszerek, míg mások inkább az emberek fejlesztéséért éreznek inkább felelősséget. A vizsgálatok arra is rámutattak, hogy az új vevők szerzése nem jelentkezik általános és elsődleges elvárásnak a szolgáltató központokkal szemben.

14. ábra

**A magyarországi telephelyválasztás indítékai**



**A magyarországi lokalizáció**

A magyarországi telephelyválasztás legfontosabb indítékai: (1) a jó munkaerő-piaci körülmények, (2) a jó egyetemek és (3) a jó infrastrukturális feltételek (14. ábra). Ezek a válaszlehetőségek a vezetők több mint 50%-a számára voltak releváns tényezők. A legkevésbé választott ok hazánk EU-tagsága volt. Az egyes tényezők megítélése azonban az egyes almintákban eltér.

A magyarországi eredet, illetve a korábbi tapasztalatok fontos szempontok voltak bizonyos típusú vállalatok esetén. A magyarországi csoporttagság kategóriaváltozóként viselkedett, a magyar eredetű vállalatok számára fontos tényezőként mutatkozott. Azon vállalatok, melyeknek korábban is volt magyarországi tapasztalata, szintén megjelölték az egyéb indítékok között ezt, mint fontos kritériumot.

A felelősségi területekhez hasonlóan, a telephelyválasztás kapcsán is kíváncsiak voltak a szerzők a vélemények mögött meghúzódó latens tartalomra, így ismét MDS-hez fordultak. A változók közül kiemelték a magyar vállalati csoporthoz való tartozást, mivel az kategóriaváltozóként kezdett funkcionálni. A többi hat változóra lefuttatva a skálázást, ismét kiváló illeszkedést sikerült elérni, már egy dimenzióban is (a stressz és az illeszkedés mérőszámai a 2. táblázat tartalmazza).

Az egy dimenzió koordinátái és az egyes változók között kapcsolat mutatható ki, ami arra utal, hogy ezen tényezők mentén különböznek a magyarországi telele-

pedés indítékai. A politikai környezet és az infrastruktúra fontosságának megítélése azonos (korreláció értéke 0,619 és 0,449, 99%-os és 95%-os konfidenciaszinten), míg a magyar EU-tagság fontosságának megítélése elentétes (korreláció értéke -0,505, 95%-os szignifikancia szinten) irányba mutat a latens dimenzió koordinátaival.

Összességében a szolgáltató központok a magyarországi lokalizáció szempontjából a kedvező munkaerő-piaci körülmények fontos szerepet játszanak, azonban nem jelenthető ki egyértelműen, hogy erre lenne visszavezethető, vagyis a H5 hipotézis nem nyert alátámasztást.

### Az eredmények értelmezése

A vizsgált hipotézisek eredményeit összerendezve komplex képet kapunk a magyarországi szolgáltató központok működéséről. A helyzetkép készítése során bővült eddigi nézőpontunk, miszerint a szolgáltató központok célja jellemzően a költségcsökkentés, legalább ekkora jelentőségű a magasabb szintű, illetve minőségű szolgáltatások nyújtása (H1a). A költségcsökkentés és a minőség megítélése azonos dimenzióban mozog a szolgáltató központok vezetőinek fejében (H4d). Megjegyzendő, hogy ezzel talán szorosan összefügg, hogy a lean filozófia átültetése a szolgáltatásokra a húsz legnépszerűbb téma közé került 2007-ben a Harvard Business School Working Knowledge publikációi között (Hanna, 2007).

A közvetlen költségcélok hamarabb realizálhatóak, míg a minőségi célok később fejtik ki hatásukat, így hosszabb távon is a szolgáltató központok célja marad (H1b). A közvetlen és a közvetett költségcsökkentésre a szolgáltató központoknak így alapvetően négy lehetőségük mutatkozik:

1. méretgazdaságosság: az egységre jutó fix és változó költségek csökkentése, a munkaerő-specializáció és a jobb kapacitáskihasználás,
2. standardizáció: rendszerszintű gondolkodás, átlátható rutinok kialakítása, jól képzett és specializált munkaerő alkalmazása,
3. ügyfélfókusz: az ügyfélkör bővítésével lehetőség adódik még egyszerűbb és olcsóbb szolgáltatások kialakítására, illetve magasabb szintű nyújtására,
4. olcsóbb telephely választása: alacsonyabb bérek, infrastruktúra és adózás.

Az olcsóság, mint az eredmények rámutattak, relatív fogalom. Egyrészt a magasabb szintű operatív szolgáltatásokkal a költségek is csökkenthetők (H4d), másrészt a túlzott hajszá az olcsóbb telephely megszerzésében veszélyezteti az alaptervekenyiségre fókuszálást és a magasabb szintű szolgáltatások nyújtását (H1b).

A költségcsökkentés nemzetközi viszonylatban a pénzügyi és a számviteli tevékenységekkel kezdődött. Hazánkban ugyan a szolgáltató központok jelentős része végez pénzügyi és számviteli feladatokat (H2a), azonban nem tekinthető ez az egyetlen megjelenő tevékenységnek (H2b). A hazai tapasztalatok alapján a szolgáltató központok létjogosultsága megerősítést nyert valamennyi támogató funkció esetén.

A szolgáltató központok általános támogató funkciójából, tevékenységi sokszínűségéből adódóan működésüket alapvetően folyamatok mentén szervezik (H3a), így képesek leginkább támogatni az elsődleges és a menedzsmentfunkciókat. A szervezeti betagozódás is ennek megfelelően jellemzően már nem a pénzügyi vezető (Chief Financial Officer, CFO) alá, hanem új vezetői szereplőként a belső szolgáltatási vezető (Director of Services, DoS) alá kerül (H3b). Ez a jelenség a tőzsdei vállalatoknál még erőteljesebben jelentkezik, mivel ott felvásárlások és összeolvadások megnőtt jelentősége miatt a CFO szerepe jelentősen átalakult az elmúlt években.

A DoS feladata hasonló a CFO feladatához: cél a minél hatékonyabb vállalati működés. A vállalatok közötti hatékonysági verseny egyik eszköze a belső működési hatékonyság növelése. Az automatizálás, majd később az outsourcing sokáig megoldást jelentettek erre a kihívásra, azonban felmerült a kérdés: Lehet-e még hatékonyabban?

A válasz hamar megszületett, mivel az outsourcing-szolgáltatóktól könnyen megtanulható a módszertan, és a külső szolgáltató haszna, illetve kockázatok vállalása beszervezéskor megtakarítható. Harmon (2007) szerint a szolgáltató központok a vállalat működésében átlagos összetettségű és változékonyságú, de stratégiaileg kevésbé fontos feladatok ellátására alkalmasak. Valahol az automatizálás és a kiszervezés határán helyezkednek el. Vagyis a szolgáltató központok legalább annyira tekinthetők kiszervezési, mint beszervezési eszköznek, de leginkább a vállalati hatékonyság támogatójának. Az automatizálás és a kiszervezési tapasztalatok alapján jól definiálhatók a sikeres szolgáltató központ létrehozásának és működésének elemei:

- A) szolgáltatáslisták elkészítése és a szolgáltatások meghatározása, optimalizálása,
- B) szolgáltatásiszint-megállapodások létrehozása, ellenőrzése és fejlesztése,
- C) árak és árképzési mechanizmusok rögzítése,
- D) szervezeti, vezetési és felelősségi kérdések tisztázása,
- E) megfelelő telephelyek megtalálása,
- F) növekedési, fejlődési lehetőségek menedzselése.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 4. SZÁM

A szolgáltatáslistákat, a szolgáltatások meghatározását, a minőségiszint-mutatókat gyakran tartalmazzák a magyarországi szolgáltató központok szolgáltatásiszint-megállapodásai, melyeket belső és/vagy külső vevőkkel kötnek (H4a és H4c). Mindemellett az árazás kérdése is általában tisztázott az SLA-ban, mely leggyakrabban költségalapú belső elszámolóár (H4b).

A kisebb szolgáltató központok jobban beágyazódnak egy-egy vállalatcsoportba, azonban a közepes és a nagy szolgáltató központok jogilag és szervezetenként teljesen elkülönülten működnek, Quinn et al. (2000) modelljével összhangban (6. ábra). A növekedés egy másik, azonban kapcsolódó dimenziója a felelősség és a fejlesztésért való felelősség kérdése. A vizsgálatok tapasztalatai alapján, az operatív működés során a folyamatos hatékonyság- és minőségjavítási elvek valósulnak meg a vezetők gondolkodási sémáiban (H4d), továbbá a stratégiai fejlesztéseknél az alapvető két irány a rendszerek vagy a rendszereket használó emberek fejlesztése. Mind a rendszerek, mind az őket használó emberek fejlesztésének segítségével jelentős szolgáltatásiszívnál-növekedés, illetve megtakarítások érhetők el. A megtakarítások egy másik módja a nemzetközi bér arbitrázs lehetőségek kihasználásában rejlik. A külföldi terjeszkedés során azonban nem csupán a kedvező munkaerő-piaci helyzet számít, hanem számos egyéb tényező is indokolhatja a szolgáltató központok telephelyválasztását (H5). A megfelelő telephely számos dimenzió mentén értelmezhető úgy, mint megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő, infrastruktúra, kapcsolatok a vállalati központtal, illetve tevékenységgel, fejlesztési helyekkel, vagy éppen a politikai stabilitás. A felmérés tanulsága szerint alapvetően két eset azonosítható: (1) azok a vállalatok, amelyek magyarországi csoporthoz tartoznak, vagy már korábban is voltak magyarországi tapasztalataik, szívesen választják hazánkat a szolgáltató központ telephelyül (2) a többi vállalat számára elsősorban a telephely politikai biztonsága és megfelelő szintű infrastruktúrája fontos.

### Összefoglalás és kutatási irányok megjelölése

A szolgáltató központok a támogató funkciók (értékláncmodell) hatékonyabb megszervezésével fontos eszközei a vállalati teljesítmény fokozásának. A hazai tapasztalatok alapján a szolgáltató központok létjogosultsága megerősítést nyert valamennyi támogató funkció esetén. Sőt, a szinergiahatások miatt egyre több funkció kerül a szolgáltató központba, így vizsgálatuk az elkövetkezőkben is fontos kérdésnek mutatkozik: Miként is képesek megőrizni, illetve növelni hatékonyságukat? Hogyan képesek többet adni az alaptervekenyiségek és a menedzsmentközpontok számára?

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 4. SZÁM

A szolgáltató központok sokat átvettek az outsourcing-szolgáltatók módszertanából (szolgáltatások definiálása, SLA, árazás stb.). Az új kihívást az outsourcing-szolgáltatók közvetlenül érzik, érdekes kérdés lenne annak feltárása: Milyen módon lesznek képesek megújulni? Milyen újabb forrásokból táplálkozhatnak a szolgáltató központok fejlődésük során?

Vezetői nézőpontból megdöbbentő az az egyöntetűség, ami a lean filozófia elterjedésében mutatkozik. Mindenki számára tudatos a felismerés, hogy ha javítom a minőséget, gyorsítom az átfutás sebességét, csökkentem a hibák számát, akkor tudok igazából olcsóbb is lenni. Ezzel párhuzamosan a nemzetköziesedésben rejlő előnyök kihasználása is folyik, azonban a felmérés tanulsága szerint ezek jelenleg egymással versengő optimalizálási lehetőségek. Hogyan lehetséges a kettőt egyszerre kezelni?

A két külön út tekintetében további kérdések merülnek fel: Milyen módon ösztönözhető a megtelepült szolgáltató központok újabb tevékenységek idetelepítésére? Milyen módon ösztönözhető az itt megtelepedett nemzetközi vállalatok magyarországi szolgáltató központok szolgáltatásainak igénybevételére, illetve szolgáltató központok létesítésére? Hogyan lehetünk képesek újabb vállalatokat vonzani? A tanulmány irányvonalakat jelölt ki ezekhez a kérdésekhez, azonban nemzeti versenyképességünk szempontjából is fontos lenne a szolgáltató központok működését, ezen belül a telephelyválasztás kérdését is, alaposabb vizsgálatoknak alávetni, elsősorban a CEE-régióon belül.

A cikk elkészülte után forgatta fel üzleti környezetünket 2008 utolsó negyedében a hitelpiaci válságként emlegetett, a teljes világra kiterjedő recessziós hullám. Értelemszerűen a szerzők a válság szolgáltató központokra gyakorolt hatását nem tudták vizsgálni. Viszont a kérdés, hogy ez hogyan érinti a szolgáltató központokat, a kutatómunka folytatásának szerves részét kell, hogy képezze. Látva a szolgáltató központok jelen helyzetét, illetve beszélgetve szolgáltató központok vezető képviselőivel a szerzők jelen hipotézise szerint, a meglévő központok (amennyiben anyavállalatuk túléli a válságot) inkább megerősödnek, inkább tevékenységbővülésre számíthatnak, hiszen a szolgáltató központok létrehozása és bővítése minden multinacionális vállalatnál alapvető eszköz a költségcsökkentési, racionalizálási törekvéseknek. Emellett viszont a válság eredményeként, rövid távon a kezdeti beruházási igény és a kiszámíthatatlan üzleti környezet miatt, várhatóan kevesebb vállalat dönt új szolgáltató központok felállításáról.

A szerzők jelent tanulmány eredményeire, felvetett kérdéseire alapozva tervezik a feltáró kutatómunka folytatását.

## Felhasznált irodalom

- Arthur, A. (2000): Shared Services Handbook – A practical guide to implementing shared service sin the new economy. Chicago, IL
- Balaton K. et al. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Aula, Budapest
- Becker et al. (2005): Értékalapú stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Carlsson, E. – Schurmann, A. (2004): Management Control in Shared Service Centers – How to influence people in the striving towards organizational goals, Thesis in Linköpings Universitet (2004) (<http://www.ep.liu.se/abstract.xsql?dbid=2138>)
- Davis, T.R.V. (2005): Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. Journal of General Management, 31 (2)
- Deloitte Consulting and International Data Corporation (1999): Shared Services – Learning From Success, A global study of the Shared Services market. <http://www.deloitte.com>, letöltve: 2008. március 10.
- Dobák M. (1997): Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest
- Dunning, J.H. (1998): Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? Journal of International Business Studies, 29 (1) (First quarter) pp 45–66
- Hanna, J. (2007): Bringing 'Lean' Principles to Service Industries, in Harvard Business School Working Knowledge, October, <http://hbswk.hbs.edu/item/5741.html>, letöltve: 2008. március 18.
- Harmon, P.(2007): Business Process Change, Morgan Kaufmann
- Hortoványi L. (2007): „Revising Barringer & Bluedorn Strategic Framework”, In: Országos Tudományos Diákköri Konferencia, kiemelt dolgozatok konferencia kiadvány, Miskolci Egyetem
- IFUA Horváth & Partners (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban, Alinea Kiadó
- ITDH (2008) Henter Ágnes prezentációja. The Shared Services & Outsourcing Network's 2nd Annual Shared Services Eastern Europe, Budapest
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press (Magyar megjelenés: [2000]: Balanced Scorecard: Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer: Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. KJK-Kerszöv, Budapest)
- Kearney, A.T. (2004): Success Through Shared Services – From back-office to functions to strategic drivers. [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Shared\\_Services\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Shared_Services_S.pdf), letöltve: 2008. július 4.
- Kieser A. (1995): Szervezetelméletek. Aula, Budapest
- Kuada, J. (2006): Outsourcing and Off-shoring – Some theoretical perspectives. Working paper series No. 42, Aalborg University, <http://business.aau.dk/ivo/publications/working/wp42.pdf>, letöltve: 2008. június 23.
- Menedzsment Fórum (2008): A vidéki városok is vonzhatják a szolgáltató központokat. [http://www.iir-hungary.hu!/site/downloads/sajto/beszerzes\\_mfor\\_01\\_29.pdf](http://www.iir-hungary.hu!/site/downloads/sajto/beszerzes_mfor_01_29.pdf), letöltés: 2008. június 4.
- Meredith, J.R. – Shafer, S.M. (2007): Operations Management for MBAs, John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ
- Muskovits Á. (2006): Beszervezés – Szolgáltató központok. Manager Magazin, 12. szám, <http://www.managermagazin.hu/magazin.php?page=article&id=699>, letöltés: 2008. július 20.
- Piac és Profit (2006): 30 százalékos megtakarítás?, március 8., <http://www.piac-profit.hu/?r=9310>, letöltve: 2008. augusztus 2.
- Porter, M.E. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York.
- PwC (2006): Shared Service Center – „Better, cheaper, faster”, [http://www.pwc.com/at/pdf/publikationen/SharedServiceCenter\\_e.pdf](http://www.pwc.com/at/pdf/publikationen/SharedServiceCenter_e.pdf), letöltés: 2008. július 5.
- Quinn, B. – Cooke, R. – Kris, A. (2000): Shared Services – Mining for corporate gold, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Limited
- Shared Services and Business Process Outsourcing Association (SBPOA) (2004): Shared Services, The Evolution of Higher Performance, Results of the Annual Shared Services Survey. [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com), letöltve: 2008. április 2.
- Szabó Zs. R. (2005): A stratégiaalkotás folyamata, „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 13. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- The Hackett Group (2003): Second Annual European Finance Shared Service Organization Study, <http://downloads.brainguide.com/publications/PDF/pub5228.pdf>, letöltve: 2008. július 3.
- The Hackett Group (2004): Annual European Finance Shared Service Organization Study <http://downloads.brainguide.com>, letöltve: 2008. július 3.
- Ulbrich, F. (2003): Introducing a research project on shared service sin governmental agencies, Stockholm School of Economics, [http://www.hhs.se/NR/rdonlyres/29792985-A1DA-4E0C-87EE-DD06439964EF/2453/cms\\_20030814\\_paper.pdf](http://www.hhs.se/NR/rdonlyres/29792985-A1DA-4E0C-87EE-DD06439964EF/2453/cms_20030814_paper.pdf), letöltve: 2008. július 3.
- Universität St. Gallen – KPMG (2007): Managing Performance Through Shared Service Centers, white paper, St. Gallen, [http://www.kpmg.ch/library/pdf/Whitepaper\\_Shared\\_Service\\_secure.pdf](http://www.kpmg.ch/library/pdf/Whitepaper_Shared_Service_secure.pdf), letöltés: 2008. június 23.
- Vida G. (2008): Shared Service Center in Hungary. Corvinus School of Management, BCE, MBA diplomamunka

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektor vélemény alapján javítva: 2008. 12. hó

BENCSIK Andrea – MAROSI Ildikó

# A „TUDÁS TEMPLOMAI” HÍVŐK ÉS SZERZETESK NÉLKÜL? –

## AVAGY TUDÁSMENEDZSMENT A FELSŐOKTATÁSBAN

Az egyre gyorsuló változások, az egyre szigorodó követelmények között kiéleződő verseny rákényszeríti a gazdasági élet szereplőit a tudásmenedzsment-rendszerek mint versenytényező kialakítására és működtetésére. Am a piaci változások nem állnak meg az egyetemek, a főiskolák falainál, begyűríznek a felsőoktatási intézmények életébe is. A szerzők tanulmányukban – nagy léptékben – végigkövetik, hogy milyen változtatások történtek az elmúlt néhány évben, és megvizsgálják, rendelkezik-e a felsőoktatás a tudásmenedzsment szervezeti és működésbeli feltételeivel, illetve milyen lehetőségek rejlenek ennek a szellemnek a kiteljesítésében. Ez egyúttal a felsőoktatási intézményekből kikerülő fiatalok magatartását, munkához való hozzáállását is jellemzi, mely előrevetíti a piaci viszonyok között működő szervezeteken belüli tudásmegosztás, tudástranszfer érvényesítésének képességét.

*Kulcsszavak:* tudásmenedzsment, felsőoktatás, Magyarország

Az Európai Felsőoktatási Térség (EFT) gondolatának megjelenése, a Bolognai Nyilatkozat követelményeinek való megfelelés, a fokozatos megvalósítás lehetőségét teremtett a közép-kelet-európai felsőoktatás felzárkózásához. Ez a folyamat megváltoztatta az intézmények pozícióit, ami az intézményi menedzsment szerepének és feladatainak változását követeli meg.

A gazdasági, tudományos, technológiai versenyképes tudás előállításához, generálásához szükséges tudásmenedzselés céljai egybeesnek a versenyképes Európa tudását célzó folyamatokkal. Az EFT eszméjének megjelenése a *versenyképes tudáshoz* szükséges ismeretek, készségek létrehozása mellett a képzési struktúra elvárásait hangsúlyozza az *esélyek egyenlősége*, a *hatékony* és a *minőség biztosítása* szempontok érvényre juttatásával. Ezeknek a követelményeknek úgy kell eleget tenni, hogy közben magának a felsőoktatásnak a szerepe is megváltozik, annak következtében, hogy az elitképzés és a tömegképzés arányai eltolódtak annak a folyamatnak köszönhetően, amelyben a tanulás a fogyasztás egy sajátos formájává alakult.

A tudásmenedzselés céljai összecsengenek ezekkel az elvárásokkal. Legyen az intézmény *rugalmas* az innováció terén, rendelkezzen az aktív vagy pasz-

zív alkalmazkodás képességével, jelenjenek meg a *gazdaságossági* elvárások a működésében (Liebner, 2001). Ugyanilyen fontos a *minőség* folyamatos fenntartása a működésben és az „eredményben”, valamint a *munkatárs-központúság*. Hangsúlyozott szerepet kap a *teammunka* az oktatói viselkedésben és a hallgatók számára kiadott feladatokban és a számonkérésben is. A tudás menedzselésére a felsőoktatásnak is szüksége van, az EFT megszületésével a tudás széleskörűen terjed, bővül, felerősödik és hozzáférhető – és el is veszíthető, az intézménynek tudnia kell meglévő tudására vigyázni és megóvni azt. A tudásmenedzsmentnek át kell fognia a teljes „üzleti” folyamatot (Tarnai, 2002) – a hallgatói toborzástól kezdve az oktatáson keresztül a tudásbázis építéséig és működtetéséig.

### A Bologna-folyamat okozta változások

Az 1999-ben aláírt Bolognai Nyilatkozat nagyszabású feladatokat állított az elkötelezettekkel szemben: könnyen érthető és összehasonlítható fokozatok, kétciklusú képzés bevezetését, kreditrendszer kialakítását és működtetését, egyetemi polgárok mobilitásának segítését. Célul tűzte ki, európai együttműködéssel egy minőség-

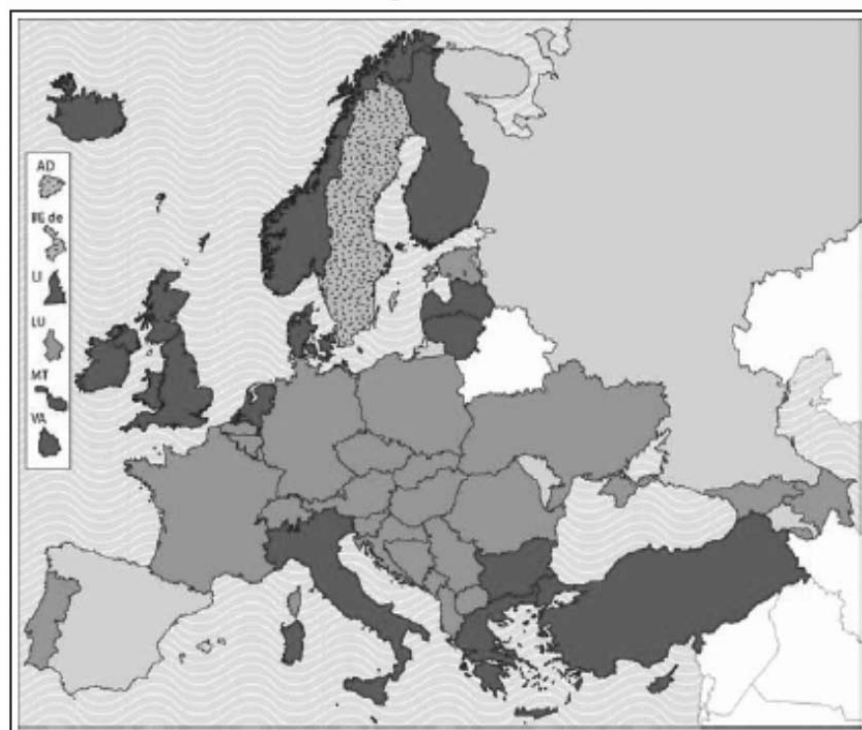
biztosítási rendszer kidolgozását, az európai dimenziók megjelenését az oktatásban, az egész életen át tartó tanulás gyakorlatának elterjesztését, az esélyegyenlőséget, szociális intézkedések, a hallgatói részvétel biztosítását és nem utolsósorban az Európai Felsőoktatási Térség vonzerejének növelését.

Láthatóan ezek külön-külön is nagyon nagy, összetett és komplex feladatok, amelyek nagy részét a különböző országok elkezdtek, és a reformfolyamatokat folytatják, vagy éppen teljesen meg is valósították azokat.

**A háromciklusú képzés bevezetésének szintje a Bologna-folyamatban részt vevő országokban**

Forrás: Eurydice

**Figure A1: Level of implementation of a three-cycle structure compliant with the Bologna Process, 2006/07**



- Teljes mértékben alkalmazott (Bologna előtt vagy után) valamennyi vagy a legtöbb oktatási területen
- Széles körű, de fokozatos bevezetés/folyamatos kialakítás és kiterjesztés
- Részleges/korlátozott bevezetés
- Nincs háromciklusú képzési struktúra

A megnövekedett, meglehetősen heterogén hallgatói létszám kitermelte az oktatási programok széles skáláját mind a tanulmányi idő, mind a képzések vonatkozásában. Ha kitekintünk a környező országokra, tapasztalhatjuk, hogy a hatályos és érvényes felsőoktatási törvények kötelező erővel biztosítják a fenti cé-

lok határidőre (2010) történő megvalósítását (1. ábra). A feladatok nagyságát és az elkezdett reformok hatását jól érzékelteti a „visegrádi négyek” országaiban a hallgatói és oktatói létszámok (1. táblázat), valamint a felsőoktatási intézmények számának változása az elmúlt időszakban (2. táblázat).

A reformok mellett párhuzamosan jelentkezik az állam szerepének a változása. A tömegesedés és a kreditrendszer működése következtében az átlagos képzési idő jelentősen, mintegy 20-30 százalékkal hosszabbodik. E súlyos pénzügyi teher miatt az állam

1. ábra

egyre inkább kihátrál a felsőoktatás finanszírozásából. Az állam inkább fogyasztóvédelmi szerepet vesz fel azáltal, hogy az intézményi pénzgazdálkodást és a „szolgáltatás” minőségét ellenőrzi, emellett továbbra is jelentős kutatásokat finanszíroz. Ezzel párhuzamosan jelenik meg és egyre erősödik a felsőoktatási intézmény üzleti szerepe. Ez az alapvető szerep a fizetőképes és fizetni hajlandó „kereslet”, hallgatói réteg és a gazdasági szereplők igényeinek kielégítése, amelynek célja az önfenntartás és az önfejlődés.

A kérdés, hogy a Bologna-folyamat által kikényszerített változások segítik vagy hátráltatják a tanulószervezeti működés mint a tudásmenedzsment-rendszer alapvető feltételének megvalósítását. A válasz: igen is meg nem is. A rugalmasság, az alkalmazkodóképesség, a gazdaságosság elvárásait teljesíti, nem úgy a munkatárs-központúságot, a minőségi elvárásokat, a teammunka feltételeit. A részletesebb választásra a későbbiekben még visszatérünk.

**Verseny és stratégia**

Paradox módon az EFT-hez történő csatlakozással nemcsak regionális vagy kontinentális együttműködés valósul meg, de az országon belüli

intézmények közötti versengés is nemzetközivé válik. A mára kialakult sokszínű, sok helyen jelen lévő és elérhető képzési kínálat nehéz döntés elé állítja a leendő hallgatót, melyik intézményt, helyet, szakot, oktatói kollektívát, oktatási infrastruktúrát, szolgáltatást vagy képzési hozzájárulást válassza. A hallgató

1. táblázat

**A hallgatói és oktatói létszámok alakulása a visegrádi négyek országaiban**

Forrás: www.cepes.ro

Ország	Hallgatói létszám (fő)		Oktatói létszám (fő)	
	1999/2000	2004/2005	1999/2000	2004/2005
Cseh Köztársaság	187.000	298.196	9.800	14.623
Magyarország	278.997	421.520	21.249	23.787
Lengyelország	1.421.277	1.917.293	80.134	88.914
Szlovákia	85.751	164.661	9.560	12.569

2. táblázat

**A felsőoktatási intézmények\* száma és a 100.000 lakosra jutó hallgatói létszámok alakulása a visegrádi négyek országaiban (az 1999/2000-es és a 2004/2005-ös tanévben)**

Forrás: www.cepes.ro

\*magyar, állami és magánintézmények összesen

Ország	Felsőoktatási intézmények száma*		100.000 lakosra jutó hallgatói létszám (fő)	
	1999/2000	2004/2005	1999/2000	2004/2005
Cseh Köztársaság	30	67	1.816	2.923
Magyarország	89	69	2.790	4.166
Lengyelország	286	427	3.673	5.023
Szlovákia	23	27	1.618	3.058

választásában jelentős szerepet játszik a személyes érdeklődésen túl a munkaerő-piaci elhelyezkedés esélye, a várható jövedelem nagysága. Legalább ilyen fontos az intézmény pozicionálása, képzési kínálata, jelenléte, jellemzőinek, értékeinek felvállalása, megőrzése, továbbadása. A munkaerőpiacon érvényesülő vagy boldogulni kívánó egyén próbál képzésekről, intézményekről, oktatókról, szakmákról információt szerezni, vagy felidézni a velük kapcsolatos, már meglévő ismereteit. Ahhoz, hogy információhoz jussanak, különböző forrásokat használnak fel, különböző publikációkat, tájékoztatókat, felvételi rangsorokat, rendezvényeket, munkaerő-piaci prognózisokat, elhelyezkedési lehetőségeket keresnek, ismerősöket kérdeznek meg. Mindent azért is teszik, hogy felmérjék, mit vár tőlük az intézmény, milyen követelményekre számíthatnak. Az intézmények létfontosságú feladata, hogy sajátos képzési kínálatukkal megkülönböztessék magukat a többi intézménytől oly módon, hogy a leendő hallgatók kedvezőbbnek, jobbnak, többnek, hasznosíthatóbbnak érezzék a kínált tudást, a megszerzhető kompetenciákat. A felsőoktatásnak is meg kell tanulnia, és egyre magasabb szinten alkalmaznia kell a marketingmenedzsment-feladatokat is, hiszen képzési kínálatát a piaci elvárásoknak megfelelően fejlesztenie kell. Megjelenik bizonyos árképzési politika alkalmazása is azáltal, hogy az állam által ajánlott képzési hozzájárulás

összegétől a különböző intézmények eltérhetnek. Piacteremtési lehetőséget jelent a külföldiek felé történő nyitás, vagyis az idegen nyelven történő képzések számának bővítése itthon, illetve indítása külföldön, különösen a határ menti, regionális együttműködés területén. Az intézmények által folytatott „értékesítési politika” jelenik meg a különböző hirdetésekben, a hallgatókért folytatott küzdelemben. Ilyen például a gyermekmegőrzés a tanuló kismamák esetében, vagy laptop biztosítása az első helyet megjelölő és felvételt nyert hallgatóknak, vagy akár az intézményt népszerűsítő, felvételi időszak előtt folytatott népszerűsítést célzó, középiskolai vagy külföldi „road-show”.

A versenyben különböző esélyekkel és stratégiákkal jelennek meg a nagy múltú, viszonylag megingathatatlan presztízzsel rendelkező és a nem egyetemi típusú, alacsonyabb státusban lévő intézmények. Ma már elengedhetetlen, hogy egy intézmény folyamatai, képzési programjai, kutatási projektjei alaposan átgondolt, egységesen kommunikált, következetesen végrehajtott stratégiába illeszkedjenek. Ennek megvalósítása erős és elkötelezett vezetést követel, hiszen sokszor egy intézményen belül nagyon különböző tudományterületeket művelő, időnként eltérő földrajzi helyen, nagyfokú autonómiával rendelkező karok céljainak és lehetőségeinek összehangolásáról van szó. A stratégia kialakításáról nem beszélhetünk néhány alapvető tech-

Egy képzeletbeli egyetem SWOT-analízise

Forrás: saját összeállítás

	Erősségek	Gyengeségek
Belső tényezők	patinás hírnév népszerű szakok monopolhelyzet	előregedett oktatási infrastruktúra kevés idegen nyelvű szak szűkös fizikai méretek
	Lehetőségek	Fenyegetések
Külső tényezők	jó kapcsolatok növekvő hallgatói létszám nincs versenytárs	szűkülő állami támogatás folyton változó jogi szabályozás kifelé (külföld) irányuló oktatói mobilitás

nika, mint pl. a SWOT- és/vagy PEST-elemzés elvégzése, eredményeinek figyelembevétele nélkül (3. táblázat). Vagyis az intézményi erősségek, gyengeségek, és a környezet adta lehetőségek és korlátok, valamint minden külső befolyásoló tényező ismerete alapvető fontossággal bír.

Az intézmények a stratégiaalkotásuk az ún. „kemény” módszerek, mint a praktikus, racionális, objektív adatok elemzése, mechanikus megoldások kidolgozása mellett egyre inkább figyelembe veszik a „puha”, vagyis a kreatív, innovatív, intelligens megoldási javaslatokat, a jövőre vonatkozó szakértői becsléseket. A társadalmi-gazdasági környezettel való kapcsolatban bukkan fel a *szolgáltató egyetem* koncepciója, amely „nemcsak termeli és eladja a tudást, hanem az eredményeket installálja és felügyeli a felhasználást. A *kiterjesztett egyetem* pedig biztosítja az akadémiai aktivitás folyamatosságát az oktatás, az alap kutatás, az alkalmazott kutatás, a szakértés és a tanácsadás összhangjával” (Hrubos, 2006). Intézményi stratégia az is, hogy mennyire nyitottak, milyen szakképzési, kompe-

tartja a revolúciónál. Az intézményi stratégia megvalósítása attól függ, mennyire képes a vezető az önállósággal rendelkező oktatókat rávenni, érdekeltté tenni a közös célok elérésében. De nemcsak a megvalósításba kell az oktatókat, kutatókat bevonni, hanem már a stratégiaalkotásba is az oktatói ötletek, kreativitás, kezdeményezések előhívásával és kihasználásával. Az állam finanszírozási területen történő visszavonulása szintén erősíti az intézmény vállalkozási stratégiáját. És máris eljutottunk a tanuláshoz, a tudáshoz, a csapatmunkához, a csoporthoz, a megújulásra képes szervezethez és a vállalkozó szellemű, megfelelően irányítani, erőt adni tudó és támogató intézményi, kari vezetéshez (Barakonyi, 2003). Attól függően, hogy az intézmény milyen mértékben él a *tudásmenedzselés* eszközeivel, juthat rejtett versenyelőnyökhöz, rendelkezhet a képességek olyan portfóliójával, amelyekre alapozva nem csak alkalmazkodik a környezeti változásokhoz. A tudásmenedzseléssel, projektalapú munkaszervezéssel, proaktív stratégiával elébe tud menni a változásoknak (2. ábra).

2. ábra

Példa az adaptív és proaktív stratégiákra

Jelenség	Adaptív stratégia	Proaktív stratégia
intézményi kapacitás kihasználatlansága	új szakok indítása	szabadegyetem, nyári egyetem, továbbképzések szervezése stb.

tenciamegszerző szolgáltatásokat kínálnak, illetve zárt, új társadalmi, értelmiségi pozícióra készítenek fel, tudósképzést folytatnak, vagy egyszerre próbálnak mind-egyik területen megfelelni.

Az intézményi stratégiai irányokat jelentősen meghatározza az oktatók individualizált közege és a közöttük lévő személyi összefonódások. Sajátos beállítottságuk folytán az egyetemet még mindig zárt rendszernek élik meg, és lassan reagálnak a változásokra, ez a közösség az evolúciót elfogadhatóbbnak

A telített piacokon általában a versenyzők vagy az árral, vagy a minőséggel próbálnak nagyobb arányban jelen lenni. A felsőoktatás piacán talán ezeknél jobb megoldásra kell törekedni. Meg kell találni azt a rést, azt a társadalmi igényt, leendő hallgatói réteget, amit mások még nem fedtek le. Ez lehet egy teljesen új szak, képzési irány indítása, újfajta oktatás (pl. szerepjátékok, szimulációs képzés, játékelmélet stb.), mely gondolkodás és oktatói hozzáállás lehetővé teszi a tudásmegosztás természetessé válását, annak a magatartásnak

az elfogadását, mely ma még nagyon is idegen a hazai felsőoktatás gyakorlatától), vagy egy olyan munkaerőpiaci réteg megcélzása, amely eddig elkerülte a figyelmet. (Itt kaphat szerepet a tudásmenedzsment alapon történő felsőoktatási szervezeti működés és a tudásalapú gazdasági tevékenységre történő felkészítő oktatás módszereinek alkalmazása.) Ez a stratégia azért is lenne fontos, hiszen az EFT-vel a hazai piacon is egyre erősödik a verseny, és az itthoni külföldi intézmények számának növekedése veszélyezteti versenyképességünket, és egyelőre még domináns részesedésünket a hazai tudáspiacon. Míg 2000–2004 között csökkent a hazai felsőoktatási intézmények száma, a külföldi versenytársak erősödtek: 2006-ban 16 külföldi felsőoktatási intézmény működött Magyarországon, 2008 tavaszán már 20 ilyen szervezetet találunk – és bár konkrét hallgatói adatokkal nem szolgálhatunk, az intézmények növekvő száma arra utal, hogy képzéseik iránt kereslet mutatkozik (működésük, piaci jelenlétük, viselkedésük, stratégiájuk további vizsgálat tárgyát képezhetné).

A magyar felsőoktatási intézmények méretükből, infrastruktúrájukból és az alacsony számú idegen nyelvi képzésből adódóan a nemzetközi piacon nem tudnak domináns szerepben megjelenni. Ezért kell a fenti *megkülönböztető* stratégiát a master és a doktori képzésben alkalmazni, mert ebben a szegmensben van lehetőség jelentősebb szerep betöltésére.

Látható, hogy bármelyik stratégiai irányt választja az intézmény, a felsőoktatás vezetői rákényszerülnek a tudás menedzselésére. Olyan változtatásokat kell végigvinni, amelyek sikere arról függ, mennyire képesek a kollégák rugalmasan reagálni, nyitni az új dolgok, követelmények iránt, vagy akár latens szükségletek meglátására. Ez maga is tanulási folyamat, amely csak olyan támogató légkörben lehetséges, ahol képesek és tudnak csoportban dolgozni az emberek, ahol tudnak és akarnak egymástól tanulni, működik a tudáspirál.

Mint minden újjal és ismeretlennel, ezzel szemben is ellenállás várható. Az ellenállás leküzdésének számátalan, a szakirodalomból ismert eszközt lehet bevetni, mint például a rendszeres, nyílt, őszinte kommunikáció, a felelősségi szintek megváltoztatása, vezetői példamutatás, csoportos problémamelemzés, oktatás, továbbképzés stb. Az örömteli munkahely, a támogató szervezeti kultúra segíti a tanulást, a tudáspirál működtetését. A munkatársak meglévő tudása segít a megfelelő stratégiai célok meghatározásában, annak szervezeti feltételeinek igazításában, és fordítva is igaz, a megfelelő stratégiai célok segítik a tudás hasznosulását. A *szervezeti* vagy *közös tudás* felhasználásával pedig újabb és újabb versenyelőnyökre lehet szert tenni, amivel ismét újabb, magasabb rendű stratégiát lehet megfogalmazni.

A közös tudás az a tudás, amit a munkatársak elsajátítanak azáltal, hogy valamely szervezeti problémát, feladatot megoldanak. A már meglévő szervezeti tudás alkalmazhatósága szerint megkülönböztetünk (Dixon, 2000):

- a) sorozatos, vagy ismétlődő tudásátadást – gyakori vagy nem rutinfeladatok esetében,
- b) közeli, vagy szinte ugyanannak a tudásnak az átvételét – „best practice”,
- c) távoli, vagy nagyon különböző tudás felhasználását – az implicit tudás explicitté tétele,
- d) stratégiai tudáshasznosítást – kritikus jelentőségű feladatoknál, és amely tudás a szervezeti memóriában már ott van valahol,
- e) szakértői tudást – a tudás nem található a kézi vagy standard dokumentumokban, explicit, gyakran technikai, elektronikai tudás.

A feladatok lehetnek rutinszerűek vagy egyediek, illetve tacit vagy explicit tudást igényelhetnek, és a szervezetben vagy ugyanaz a csoport találkozik a megoldandó feladattal, mint ahol már előfordult hasonló eset, vagy máshol bukkan elő a probléma vagy kihívás – amelyhez a meglévő közös tudás alkalmazható.

A célok kijelöléséhez és megvalósításához egyaránt szükség van az intézmény belső képességeinek, az oktatók-kutatók, egyetemi polgárok tudásának beazonosítására. Ez lehet akár egy kompetencia- (nem hatalmi) térkép, amelyre rápillantva kiderül, hogy a szervezetben ki, hol, milyen tudással, képességekkel rendelkezik, vagy aki tovább tud bennünket irányítani a megfelelő helyre. Nagyon fontos a tudás fejlesztése egyéni szinten – itt is érvényesülnie kell az egész életen át tartó tanulásnak –, és oktató nem képzelhető el folyamatos fejlődés nélkül. Intézményi szinten pedig a tudáspirál működtetésével, illetve a mienknél jobb megoldások keresésével, másoktól történő folyamatos, tisztességes tanulás útján (benchmarking). Az új ötleteket, képességeket, új ismereteket, tapasztalatokat a szervezetben szét is kell teríteni, majd beépíteni a szervezet egészébe. Ezt a beépített, elsajátított többlettudást kell tudni hasznosítani, amely folyamatban fontos a kommunikáció, és nagy szerep jut az intézmény iránti elköteleződésnek. Ha az intézmény nem tudja megtartani az oktatót nemes célokkal, nagyobb felelősség juttatásával, megfelelő ösztönzési, motivációs rendszerrel, kutatási infrastruktúrával stb., amikor kilép, magával viszi a tudását. A tudás megőrzését segíthetné például az informatikai háttér olyan szintű fejlesztése, amely legalább megteremtené a fizikai feltételeit annak, hogy a tudás látható részét megőrizzük (az oktatói publikációk, monográfiák, önéletrajzok feltöltése az intézményi belső internetes hálózatra). Ter-

mésztesen ez nem elegendő a tudásmegosztás és -megtartás rendszerének kialakításához, de első lépés lehet a helyes irányba. Sokkal többet kellene tenni azonban annak érdekében, hogy valós kutatóműhelyek alakuljanak ki és működjenek hosszú távon, ahol az együttműködés az egymástól való tanuláson alapul, a közös gondolkodás tartja össze, és nem a vezetői hatalom, vagy a porzos struktúra olykor feléledő szelleme. Végül pedig a tudás ellenőrzése és értékelése kell, hogy következzen, a hallgatói utánkövetések, a piaci szereplők visszajelzései, és/vagy a belső tudástérképek alapján történő folyamatos kontroll.

A belső kompetencia- és tudástérképek mellett nagy fontossággal bírnak az elégedettségvizsgálatok. A *tanuló egyetem* kialakítására ott van lehetőség, ahol jellemző a bizalom, a kötődés, a nyílt, őszinte kommunikáció. Az intézményi szintű elégedettségvizsgálatok segíthetnek annak feltérképezésében, hol van esetleg hiányosság, hol van szükség vezetői változtatásra, és/vagy vezetőváltásra.

Hasonlóan fontos a megfelelő teljesítményértékelésen alapuló ösztönzési, motivációs rendszer bevezetése és működtetése. Erről maga a felsőoktatási törvény is rendelkezik, egyfelől megköveteli az intézményi minőségbiztosítást, másrészt az intézményi foglalkoztatási követelményrendszer keretében az intézményre bízva az oktatói teljesítménymérési, -értékelési kritériumok meghatározását. Az még nem tisztázott, hogy a törvény által meghatározott intézményi keretet, amely a kiemelkedő teljesítmények kompenzálását célozza, az intézmény megkapja-e a költségvetésből, vagy saját magának kell kitermelnie. Az állam eddigi egyre visszahúzódóbb magatartásából kiindulva inkább az utóbbi valószínűsíthető.

### Az oktatók és az oktatás változásai

A változások magukkal hozták az oktatói szerep átalakulását. A hallgatói-létszámnövekedés következtében az oktató nehezen tud személyes kapcsolatot teremteni valamennyi diákkal. Nagyüzemi méretekben, hatalmas előadókterekben az előadó leadja az anyagot, a hallgató pedig vagy el akarja és tudja sajátítani, feldolgozni azt, vagy nem. A felsőoktatás expanziójával, az egész életen át tartó tanulás általánossá válásával új hallgatók, új beállítottságokkal, változatos előismeretekkel és eltérő igényekkel érkeznek az intézményekbe. Ez a heterogenitás megköveteli a személyre szabott foglalkozást, amelyre a tömeges előadásokon nem, inkább a fogadóórákon, konzultációkon személyesen, az interneten pedig írásbeli instrukciók alapján van lehetőség – feltéve, hogy a hallgató él ezekkel a lehetőségekkel. Ennek megfelelő-

en megnő annak a jelentősége, hogy az oktató a legjobb hallgatókra olyan intellektuális hatást tudjon gyakorolni, hogy azok saját elhatározásukból – vagy esetleg némi egyéb jellegű motiváció hatására – akarjanak TDK-munkát végezni, bekapcsolódni a tanszéki kutatómunkába, vagy önálló gyakorlati, elméleti munkában vegyenek részt. A megnövekedett létszámból adódik a számonkérés módszereinek változása is. Az értékelések mára írásos teszt és esszé formájú tudáspróbákká váltak, amivel a mester-tanítvány interakció kikopik a rendszerből, és a teljesítmények inflálódnak, vagy akár tehetségek vesznek el a rendszerben, az adminisztrációs feladatok pedig burjánzanak. Új kihívást jelentenek a lineáris képzések felépítési, illeszkedési követelményei. Ilyen például a bachelor képzések gyakorlati elvárásainak való megfelelés is – tekintettel az előző képzések többnyire elméleti jellegére. Fontos lenne a BA és BSc képzéseket valóban a rövid képzési ciklusnak – és a piaci elvárásoknak – megfelelő gyakorlatorientált tárgyakból felépíteni, de ennek eddig korlátokat szab a korábbi tárgyakhoz való ragaszkodás és a piaci visszajelzések késleltetett megjelenése. A hagyományos képzés átalakítása, megújítása, a folyamatosan újabb és újabb igényeknek megfelelni tudó, az elméleti tudás mellett gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező, képességeit azonnal hasznosítani képes szakember-kibocsátás a cél. Nem azt kérik a hallgatók, a munkaerőpiac, az állam, az intézmények, maga a környezet, hogy a felsőoktatás mindent megtanítsa. A tanulásra helyeződött a hangsúly, olyan szakembereket vár a piac, akik a szaktudás mellett a további tanulásra, interkulturális együttműködésre, csapatmunkára, saját szakmájukban fejlődésre, vagy ha szükséges, szakmaváltásra képesek. Ahhoz azonban, hogy ennek a követelménynek meg tudjunk felelni, az oktatási gyakorlatnak is változnia kell. Előtérbe kell helyezni a gyakorlatorientált feladatmegoldást, elsősorban csoportmunka keretében. Ezzel ismét tehetünk egy lépést a tanulószervezeti működés kialakításának irányába.

Az új felsőoktatási törvény értelmében valamennyi oktatói munkakörben az új kinevezések határozatlan időre szólnak, ez relatíve nagy oktatói szabadságot, szakmai autonómiát biztosít. Ám a rendszer komoly ellenőrzési pontot állít fel azzal, hogy tanársegédi és adjunktusi munkakörben meghatározott időn belül teljesíteni kell a törvényi, illetve az intézményi elvárásokat (tudományos fokozat megszerzése, tudományos teljesítmény, publikációk, szakmai közszereplés), nem teljesítés esetén a közalkalmazotti jogviszony a törvény erejénél fogva megszűnik. A kialakuló verseny magával hozta a kolleghiális rendszer felbomlását, a hivatali hierarchiában helyet foglaló oktató a feszített követelmények miatt individualizálódik. Ezen a különböző karok, szakok közötti

átoktatás gyakorlata sem segít, ennek inkább gazdasági – belső elszámolási – jellege van. Közös pontot jelenthet a projekt- vagy szakalapú együttműködés, különböző pályázati lehetőségek kihasználása, közös kutatásokban való részvétel, pénzteremtés. Itt elsősorban a különböző szintű vezetés kezében van a megoldás kulcsa. Hogyan tudja és akarja befolyásolni munkatársait az együttműködés felé, milyen eszközöket tud felhasználni, hogy az individualizálódás ne dolgozzon ellene az eddig megtörtént változások helyes irányának.

A „tudás templomában” tevékenységközpontú, görög templommal szimbolizált szervezeti kultúrát találunk. Ez a szervezeti kultúra a szervezetben betöltött szerepre, munkakörre, tevékenységre koncentrált, az oszlopokat a karok testesítik meg, a timpanont pedig a felsővezetés (egyetemi szenátus, gazdasági igazgatóság, rektor, főtitkár). A felsőoktatási törvény szabályozta az intézményben kinevezhető vezetők számát, a foglalkoztatott oktatók létszámát húsz százalékában maximalizálta. Ezzel elérte a szervezet laposítását papíron, tanszékek kerültek összevonásra. Ám a valóságban a karokon lévő addigi vezetők továbbra is vezetői feladatokat látnak el, a tanszékek – a világszintű vagy több évtizedes stb. szakmai hírnévre hivatkozva – csoportra átkeresztelve még mindig élnek. A működés folyamatosságát és biztonságát a szabályozottság és a ceremóniák megtartása biztosítja, és a döntések felelőssége eloszlik a közösség, a testület védőpajzsán. Itt a kulcsszó a stabilitás, a tervezhetőség, amely nem elég rugalmas a környezeti változásokhoz. Ezen a területen sok teendője van az intézményeknek, hogy a megfelelő struktúrát a tanulószervezeti működés elveihez igazítva megtalálják, és működtetni is képesek legyenek.

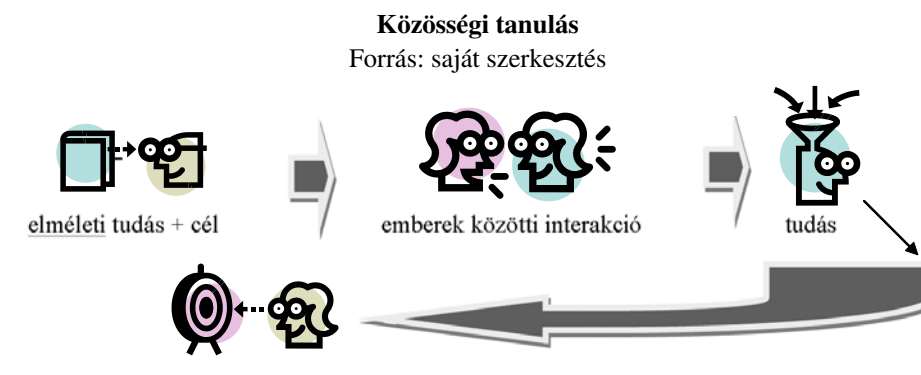
A felsőoktatási törvény legfrissebb változása, hogy a tudományos fokozattal rendelkező, teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatókat csak egy intézményben lehet dedikálni a költségvetési támogatás és működési feltételek figyelembevételénél. Ez újabb változásokat fog generálni, hiszen sok oktató rendelkezik – nemritkán több – további jogviszonnyal. Itt is megindul a verseny, a harc a nagy szak tekintéllyel, kiemelkedő presztízzsel rendelkező kollégák megnyeréséért vagy megtartásáért, illetve kerülhetnek intézmények komoly hátrányba anyagi téren és a szakok, képzések indításánál, fenntartásánál. Ez az intézkedés szintén ellene szól a tudásmegosztás

szellemének. A versenyhelyzet nem kedvez a tudásmegosztásnak, hiszen a korábbi gyakorlattal ellentétben, ahol a több intézményben foglalkoztatott kollégák több helyre tudták ismereteiket eljuttatni, több kolleghiális csapatban működtek együtt, alakultak ki – olykor már a tudásmegosztás szellemében – kutatói közösségek, ennek az intézkedésnek a hatására kikerülnek ezekből a közösségekből, vagyis beszűkül a tudástranszfer térnyerési esélye.

### Tudásmenedzsment az oktatásban

A kiindulópont maga a tudás, vagyis képesség a hatékony cselekvésre. Képességeink, ismereteink egy részét – az elméleti tudást – megszerezhetjük az írásalapú dokumentumokból, ezek lehetnek papír vagy elektronikus megjelenésűek, vagy egyéb rögzített formátumú felvételek (pl. video-, audiokazetták). Mivel az ember társas lény, és a környezeti feltételek sem adták, hogy valamennyien keressünk egy eldugott dolgozószobát, kolostort, ahol elmélkedhetünk ismereteinken, miközben a többiek ellátnak bennünket, nem mondhatunk le arról, hogy ismereteinket valamilyen cél érdekében megosszuk egymással, és azt tudássá formáljuk. A 3. ábra azt hivatott szemléltetni, hogy egyéni tudásunk azáltal alakul ki, hogy információkat, ismereteket, adatokat gyűjtünk feljegyzésekből, és a közösségi létből adódóan más egyénektől vagy szervezetektől, illetve osztjuk meg saját tudásunkat, ismereteinket másokkal, vagy szerezzük meg tapasztalatainkat a napi feladatok elvégzése során. A megszerzett információk, ismeretek újabb tudáshoz, tapasztalathoz vezetnek, amelynek feltétele a megértés és az ismeretelem beillesztése a már meglévő tudásba, illetve nagyon fontos, hogy ez tudatos folyamat legyen, az egyén is legyen motivált az új tudás megszerzésére, és a szervezet is ezt támogassa. Az új tudáselemek szintén megjelennek a munkavégzésben, az egymáshoz való viszonyulásban, vagyis egyéni és közösségi szinten is tanulás megy végbe az emberek közötti interakcióval.

3. ábra



A hagyományos képzési gyakorlatban a tudás megszerzése a mester-inas szerepekben valósult meg. A hallgatóság tömegesedésével az oktató-hallgatói hatalmi – és sokszor fizikai – távolság, a viszonylag merev, szabályokkal rögzített egyéni értékelések, az e-learning, levelező képzés stb. következtében a tanulás individualizálódik. A kreditrendszer csak fokozza ezt a folyamatot, az egyéni vállalások, tanulási értékrendek következtében elmosódnak a csoport- vagy közösségi határok, ahol a személyes kapcsolatok kiépülhetnek.

A hatékonyabb tanulás érdekében kívánatos lenne a különböző szakokon a csoportos tanulásra, az együttműködésre, az együttgondolkodásra szoktatás. Ezzel elérhető a kompetenciák kialakítása és érvényesülése, növelhető az érzelmi intelligencia, a tanulási képesség, a tudásátadásra való készség. A gyakorlatban történő megvalósításhoz azonban szükség van az oktatók szemléletének változására, a hallgatók fogadókészségére, végül az infrastrukturális háttér biztosítására. Át kell gondolni a képzések szerkezetét, az oktatók terheléseit. Meg kell találnia az oktatóknak azt a tanítási-irányítási stílust és lehetőségeket, amellyel a hallgatók csoportjából tanuló közösséget tud formálni, ehhez empátikus képességre, hallgatóorientációra, a csoportmunka iránti elkötelezettségre és természetesen az adott tárgy, szakma újra felépítésének képességére van szükség. A 4. ábra a megszokott „porosz” tanítói és a tanulást segítő oktatói szerepet állítja egymás mellé. A tanító szerep esetében a tanár „leadja” az anyagot, és a diák adottságaitól, szorgalmától és/vagy szerencsétől függ, hogyan „veszi” át, dolgozza fel a kapott „tudásadagot”, leckét. A tanulást segítő szerepben tevékenykedő oktató viszont nemcsak átadja a tudását azzal, hogy elmondja az elméleti ismereteit, hanem azt feldolgoztatja

a hallgatóival, megfelelő célok, projektjellegű feladatok kitűzésével aktív részvételre bírja a hallgatókat, és mintegy mentorként segíti őket a fejlődésben.

A másik megoldás a gyakornoki rendszer kiépítése és működtetése, amelyben a hallgató egy cégnél tölt el bizonyos időt és szerez gyakorlati ismereteket, vagy a teammunkába bekapcsolódva, illetve mentor segítségével. Így nemcsak a környezetére nyitott, megújulni és fejlődni képes, együttműködő munkaerőt biztosítunk a társadalom, a gazdaság számára, hanem a gyakorlati ismereteik révén könnyebben elhelyezkedni tudó, magasabb jövedelmet elérni tudó, versenyképes, sikeres munkavállalókat. Mindezek a megoldások nemcsak a hallgatókat juttatják előnyhöz, hanem magát a szakot, kart, intézményt is azzal, hogy hozzájárul a versenyképes szervezeti működéshez.

### Kulturális háttér az intézkedések megfontolásához

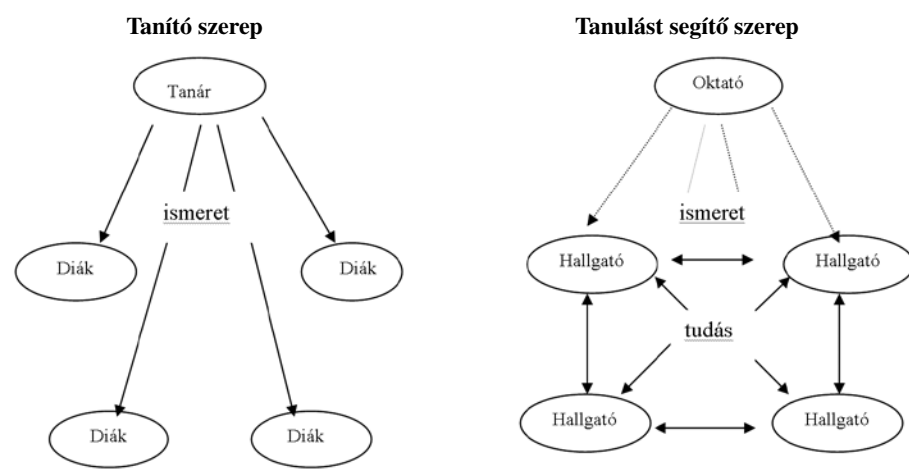
Sok olyan feltételnek kellene megfelelniük a felsőoktatási intézményeknek a tudásalapú működéshez, melyek ma még nem állnak rendelkezésre, és kérdés, mikor és hogyan tudjuk mindezeket megteremteni. Elsősorban természetesen az „akaráson” van a hangsúly. Meg kell érteni a vezető kollégáknak, hogy a tudásmenedzsment nemcsak a piaci körülmények között működő termelő- és szolgáltatószférában a versenyképesség záloga, hanem a felsőoktatás piacán is. (Ugyanakkor talán előnyösebb helyzetben vannak azok a cégek, ahol a külföldi tulajdonban lévő és a mi kultúránktól sokszor távoli gondolkodásmód már megalapozta a tudásmenedzsment-rendszerek működési feltételeit. Ezekből a megoldásokból azonban mi is tanulhatunk.) Át kell

4. ábra

tekinteni azokat a kulturális sajátosságokat, melyek a nemzeti kultúrák feltérképezésével foglalkozó felmérések szellemében elfogadott módon jellemzik hazánk lakosságának viselkedését, így természetesen az egyetemi oktatóink gondolkodását, magatartását. A korábbiakban említettük már a külföldi rivalizálás esélyeit is, mint versenyképességünket befolyásoló tényezőt, nézzük meg, hogyan állunk, ha őszinték akarunk lenni magunkhoz. Melyek azok a nagyon fontos területek, melyek szándékolt befolyásolásával több esélyünk lehet a tudásmenedzsment-rend-

#### A tudásátadás modelljei az oktatásban

Forrás: Dixon alapján saját szerkesztés



szerek megteremtéséhez és működtetéséhez a felsőoktatásban?

Mi jellemző ránk, magyarokra társadalmi szinten? Figyelembe vesszük-e ezeket a jellemzőket, amikor valamilyen oktatási vagy munkamódszert kiválasztunk és bevezetünk? Valószínűleg nem eléggé. Ha pontosan ismernénk a jellemzőket, akkor nem feltétlenül a Japánban honos minőségi körökre hivatkoznánk és használnánk (adaptáció nélkül), nem az amerikai típusú teamépítő tréningektől várnánk teljesítménynövekedést. De, ha tudjuk például, hogy sok szempontból hasonlítunk valamely más nemzetre, akkor biztos, hogy érdemes tanulmányozni a náluk már jól bevált dolgokat, módszereket.

Ahhoz, hogy megfelelően tudjunk bánni saját kollégáinkkal, illetve a más kulturális közegekből jövő kollégákkal, partnerekkel, hallgatókkal, képesek legyünk együtt dolgozni, közös kutatásokat megvalósítani, ismerni kell saját kultúránkat, valamint a kulturális különbségeket és hasonlóságokat a különböző országok között.

### Kulturális jellemzők

A különböző kultúrák összehasonlítását többen is elvégezték már, részben hasonló, részben eltérő jellemzőket figyelembe véve. A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) kutatási program kategóriáit és eredményeit tekintve a hét évig tartó kutatásban 150 kutató vett részt, 61 ország 18 000 menedzserétől gyűjtött és értékelt adatokat a kulturális értékekről, gyakorlatról és a jellemző vezetési megközelítésről.

A GLOBE a kultúrát úgy definiálja, mint közösen vallott értékek, normák, meggyőződések rendszerét. Meggyőződésként értelmezik az emberek feltételezését, véleményét arról, hogy a napi gyakorlatban hogyan működnek a dolgok. (Milyen a helyzet most?) Értékeknek nevezik az emberek véleményét arról, hogy a dolgokat hogyan kellene jól csinálni, vagyis az általuk preferált viselkedési normákat és formákat (House, 2002).

A GLOBE-kutatásban 9 kulturális jellemzőt (attribútumot) vizsgáltak részletesen a különböző országokban. A bizonytalanságkerülés, jövőorientáció, hatalmi távolság, intézményi kollektívizmus/individualizmus, kisközösségi kollektívizmus, humánorientáció, teljesítményorientáció, nemi szerepek közötti különbségtétel és asszertivitás.

A fenti kutatás alapjául szolgált egy saját kutatási munkánk azon jellemzőinek meghatározásánál, melyek kifejezetten a felsőoktatási munkát, az alkalmazott módszereket, és azon belül is a csoportmunkával kapcsolatos értékeket minősítik. Ezeket a jellemzőket

középpontba helyezve egy nemzetközi vizsgálatot bonyolítottunk le, melynek részese több európai, amerikai és ázsiai ország is (Bencsik – Dernóczy, 2007).

A kutatás módszere: kérdőíves megkérdezés volt, melyben az érintett országok kollégái voltak segítségünkre. A kérdőíveket az adott ország nyelvén és angolul is kitöltötték a megkérdezettek. A kérdések elsősorban arra koncentráltak, hogy milyen közös és eltérő jegyeket figyelhetünk meg a kulturális különbségekből fakadóan az alábbi területeken:

1. általános kérdések a felsőoktatással kapcsolatban,
2. oktatási módszerek és elképzelések,
3. a hallgatók teljesítményértékelése,
4. általános kérdések a csoportokról és csoportmunkáról,
5. munkakapcsolatok.

A kérdőívek kiértékelése matematikai statisztikai módszerrel történt.

Az eredmények alapján lehetővé vált minden érintett nemzet számára, hogy következtetéseket fogalmazzon meg saját maga számára, oktatási rendszerének fejlesztésére, miáltal szélesebb körben válik lehetővé további együttműködés az oktatói és hallgatói munkában egyaránt. Ennek célja elsősorban az volt, hogy tanuljunk egymástól, alkalmazzuk a „best practice” elvét a felsőoktatásban is, valamint a más kultúrákban tanulókat folytató vendéghallgatók hazájukba visszatérve a tanultakat gond nélkül beilleszteni és alkalmazni tudják saját nemzetük munkahelyein és/vagy oktatási rendszerében.

A GLOBE-kutatás kultúrát jellemző tényezőinek értelmezését az általunk vizsgált nemzetek közül most csak a magyar sajátosságokra vonatkoztatva mutatjuk be, természetesen a felsőoktatási rendszerre és azon belül a csoportmunkára érvényes módon.

### Bizonytalanságkerülés

A bizonytalanságkerülés annak a mértéke, hogy mennyire részesítik előnyben az emberek a strukturált, szabályozott helyzeteket, megoldásokat, a rendet, kiszámíthatóságot, stabilitást az ad hoc megoldásokkal és folyamatokkal szemben. Vizsgálataink eredménye alapján a magyarokra a felsőoktatásban is jellemző.

### Jövőorientáció

Ez az attribútum megmutatja, hogy milyen időtávban terveznek, gondolkodnak, hisznek. Mennyire értékelik a jövőorientált viselkedést a tervezésben, oktatásban. Ehhez persze bizalomra és kiszámíthatóságra van szükség. A jelenlegi magyarországi felsőoktatásban az

emberek egyáltalán nem hisznek a hosszú távú tervezettségben, kizárólag napról napra „terveznek”, élnek. Alapvetően bizalmatlanok. (A jövőorientáció és a bizonytalanságkerülés összefügg!) Mindkettő értelemszerűen erőteljesen jellemzi a volt szocialista országokat.

#### Hatalmi távolság

Ez a paraméter az emberek közötti egyenlőtlenség azon fokát, mértékét jelzi, amit egy adott ország népessége normálisnak, elfogadhatónak tart. Magyarországon az oktatóink is a nagyobb távolságot tartók körébe tartoznak (egymással és a hallgatókkal egyaránt), azzal együtt, hogy ezt általánosságban érvényes módon sem tartják jónak az emberek.

#### Individualizmus – Intézményi kollektívizmus („én” – „mi”)

Annak a mértéke, hogy egy adott ország népessége mit részesít előnyben, illetve mit ösztönöz; a különálló egyénként vagy egy csoport tagjaként folytatott közös tevékenységet, az egyéni vagy a közösen hozott döntéseket, illetve az egyéni vagy a közös felelősségvállalást. Az individuális kultúrákban (a magyar is ilyen) nagyra értékelik az autonómiát és a függetlenséget. Ez az individualizmus erőteljesen jellemzi a felsőoktatási dolgozók nagyobbik hányadát, melynek eredménye a tudásmegosztás hajlandóságán mérhető le leginkább.

#### Kisközösségi kollektívizmus

Ez a jellemző mutatja meg, hogy a társadalom tagjai mennyire büszkék arra, hogy kicsi közösségek – elsősorban család, szűk baráti kör, egyéb csoport – tagjai. A kisközösségi kollektívizmus nemzetközi átlagnál erőteljesebben jellemző Magyarországra és a korábbi szocialista országokra. Ez a jellemző vizsgálataink alapján szintén kimutatható volt a felsőoktatásban dolgozók viselkedésére. A segítségnyújtás, tudásmegosztás elsősorban a legközelebbi baráti társaságokra, kapcsolatokra jellemző.

#### Humánorientáció

Ez az attribútum annak mértékét határozza meg, hogy egy közösség mennyire ösztönzi és jutalmazza azt, hogy tagjai gondoskodóak, korrektek, barátságosak, önzetlenek, toleránsak legyenek egymással. A humánorientáció gyengeségére viszont az érzéketlen, másokkal bizalmatlan, másokat kizsákmányoló magatartásformák, gyakran az elterjedt szegénység, a kisebbségek irányában megmutatkozó elutasító magatartás, barátságtalanság utal. Ez a jellemző elég gyenge Magyarországon, és a felsőoktatásban is megnyilvánul mind a hallgatók felé, mind a kollegiális viselkedésben.

(Itt is tetten érhető a tudás – hatalom motívuma.)

Ellentmondásosnak tűnhet, hogy bár individuálisak vagyunk, és alacsony a humánorientáció mértéke, mégis meglehetősen magas a kisközösségi kollektívizmus értéke, azaz a családhoz, szűk baráti körhöz való ragaszkodás, kötődés. A bizalmatlan országokban gyakran előfordul, hogy a legszűkebb körre korlátozódik a törődés, az összefogás, egyfajta belső kompenzáció.

#### Teljesítményorientáció

Ez az attribútum annak mértékét jelzi, hogy egy közösség mennyire várja el, mennyire ösztönzi és jutalmazza a kitűzött célok elérését, a jó teljesítményt és eredményeket. A teljesítménycentrikusság közvetlenül meghatározza egy társadalom gazdasági szerkezetét, és igen erős kapcsolatban áll a gazdasági eredményességgel.

A volt szocialista országokban a munkavégzés folyamata gyakran fontosabb, mint az eredménye. Nincs tradíciója a mérés-értékelés-visszajelzés hármásának, és a tényleges teljesítményalapú értékelés, ösztönzés sem jellemző. Ez csak szemléletváltással javulhat. Sajnos igaz a felsőoktatásra is, hogy sem a hallgatói teljesítménymérésben, sem az oktatói visszajelzésekben nem megfelelő korrektséggel élnek az intézmények. A teljesítményorientáció itt is nagyon alacsony, mely ellene dolgozik az egyéni kezdeményezésnek, a tudásmegosztás szellemének.

#### Nemi szerepek közötti különbség

Ez az attribútum azt mutatja meg, hogy az adott társadalom milyen mértékben fogadja el a nemi szerepek közötti különbségtételt.

A kis különbséget tartó társadalmak fogadják be leginkább a magas képzettségű nőket a döntéshozó testületekbe, ez a magyarokra kevésbé jellemző. A felsőoktatásban nagyon kevés a női vezetői szerepvállalás, vagy annak lehetősége, és a tudományban ranglétrán is lényegesen alacsonyabb számosságban foglalnak helyet a magasabb minőségű női oktatók. A korábbi hagyományos gondolkodásnak megfelelően a „férfiak uralta” vezetés a jellemző.

#### Asszertivitás

Ez a kategória azt mutatja meg, hogy a társadalom milyen mértékben fogadja el az egyének kemény, konfrontatív magtartásformáit, egyéni érdekérvényesítését, valamint versengését a mérsékelt, mértékletes, szerény, gondoskodó magatartásformákkal szemben. Itt van még tennivalónk. Az őszinte véleménynyilvánítás, a kritikai szellem, a konfliktusok előrébb viszik a közös ügyeket, jobb megoldások irányába mozdítják a szervezetet, míg az egyetértés köpenyébe bújtatott félelemala-

pú visszafogottság legfeljebb mások önelégültségéhez vezethet. Sajnos a felsőoktatás még rosszabb képet mutat ezen a területen, mint az átlagos magyar minta.

Ha e jellemzőkhöz a felmérésünk eredményeit is mellé tesszük, igazolódva látszik a tennivalók sürgető és halaszthatatlan jellege. A kapott eredményekből kiderült, hogy a magyarok nem tekintik a hallgatókat piaci tényezőnek, igazi ügyfélnek, nem kellően tartják fontosnak a társadalmi és gazdasági igényeknek való megfelelést a képzések kialakítása során. Nem igazán szeretik tudásukat megosztani, nem szeretnek csoportban dolgozni, és az oktatás kevésbé gyakorlatorientált. A hallgatóiteljesítmény-értékelés nem kellően korrekt és egyértelmű, különösen nem egyenszilárdságú a különböző oktatási intézmények összevetése alapján.

Nemcsak az oktatásban vannak pótolnivalók és változási szükségletek, hanem saját magunk képzése, fejlesztése, együttműködési készsége, tudásmegosztó hajlandósága területén is. Görcsökkel és önteltséggel, monopolisztikus tudás-visszatartással nem valósítható meg a tudásalapú felsőoktatási rendszer működtetése, a „tudás templomai” hívők nélkül maradnak, s a „szerzeteseink” is idegen országok területein fohászkodhatnak majd.

#### Összefoglalás

A felsőoktatás nem önmagáért működő intézményrendszer. Hasonlóan a többi gazdasági szereplőhöz, rendelkezik üzleti szerepekkel és társadalmi funkciókkal. Jelentős szerepet játszik környezete fejlődésében, kultúrát közvetít, és feladata a munkaerőpiac számára értékes és versenyképes szakembereket biztosítani. Társadalmi felelőssége, hogy a kikerülő polgár létfenntartását megteremthesse és megvalósíthassa önmagát. Az egyén és a társadalom javát szolgálja. Ez az Egységes Európai Felsőoktatási Térséghez való csatlakozással és a Bolognai Nyilatkozatban vállalt kötelezettségekkel és megvalósított változásokkal csak erősödik. Az oktatás jól eladható, értékes és keresett árucikké vált. Ezen a piacon kell megtalálnia a helyét a magyar felsőoktatási intézményeknek, azt a szegmenst kiválasztani, ahol biztosan tud fellépni, ahol versenyelőnyökkel rendelkezik. Ehhez stratégiai irányválasztás/váltás szükséges, amelyben kiemelkedő szerep jut az intézményi vezetésnek és nélkülözhetetlen a tanulószervezeti működés kialakítása, a csapatmunka előtérbe helyezése. A megváltozott körülmények magukkal hozták a képzési rendszer átalakítását, amely maga után vonja az oktatói szerep változását és kitermeli az oktatási módszerek átalakulását. Ezek az összetett és komplex folyamatok szükségessé teszik a tudás menedzselését a felsőoktatásban. Az oktatás mellett magának az intézménynek is

tanulnia kell, képesnek kell lennie a környezeti változások elemzésére, és előrejelzése mellett a másoktól való tanulásra. Nem tekinthet el az introspekciótól sem, fontos az adatok folyamatos értékelése. Tudnia kell felkészülni a változásokra és változtatásokat is végigvinnie a szervezetben. A *tanuló egyetem* keresi az új ötleteket, tanul a hibáiból (és másokéiból is), az eredményekből és gondoskodik a tudás szétterítéséről.

#### Felhasznált irodalom

- Barakonyi K.* (2001): Stratégiai irányváltás: A felsőoktatási szakstruktúra átalakítása, *Vezetéstudomány*, XXXII. évf. 7–8. sz. p. 6–15.
- Barakonyi K.* (2003): Felsőoktatási stratégiaalkotás, *Harvard Businessmanager*, /szeptember-október, p. 48–58.
- Barakonyi K.* (2003): Javaslat a hazai felsőoktatási intézményvezetési modellre, *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf. 9. sz. p. 15–27.
- Bencsik A.* (2006): Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében, in: *Megragadni a megfoghatatlant*, N&B Kiadó, p. 7–25.
- Bencsik – Dernóczy* (2007): Felsőoktatási „szerepjáték” nemzetközi mérlegen VI. Nemzetközi Konferencia, *Miskolc Tanulmánykötet I.*, p. 276–283.
- Csath M.* (2001): Stratégiai változásmenedzsment, *Aula Kiadó*, Budapest
- Dixon, N.M.* (2000): *Common knowledge, How companies thrive by sharing what they know.* Harvard Business School Press, Boston, MA
- Fehér P.* (2002): Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek, *Vezetéstudomány*, XXXIII. évf. 4. sz. p. 36–45.
- House, R. et al.* (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the GLOBE: an introduction to project Globe, *Journal of World Business*, p. 3–10.
- Hrubos I. – Szentannai Á. – Veroszta Zs.* (2003): A „bolognai folyamat”. Az európai felsőoktatási térség gondolatának megjelenése és a megvalósítás esélyei. OKI-ÚMK, Bp.
- Hrubos I.* (2006): A felsőoktatás intézményrendszerének átalakulása. *Aula*, Budapest
- Kozma T.* (2001): Ké az egyetem? ÚMK, Budapest, Liebner Anikó ism: Innovációközpontú személyzetfejlesztés és számítógépes tudásmenedzsment, *Humánpolitikai Szemle*, 1. sz. p. 88–94.
- Tarnai D.* (2002): Esély vagy veszély? A tudásmenedzsment mint versenytényező, „Csak a változás állandó” 12. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás *Tanulmánykötet*, p. 14–17.
- Wenger, E.C. – Snyder, W.M.* (2001): Tudásteremtő közösségek, *Harvard Business Tudásteremtő közösségek*, *Harvard Business Manager*, /1 63–69.

A cikk beérkezett: 2008. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 5. hó

SOMOGYI Márta

## VERSENYKÉPESSÉG A SZAKIRODALOMBAN – A FOGALMI MEGKÖZELÍTÉSEK ÖSSZEGZÉSE ÉS ELEMZÉSE (I. rész)

A szerző jelen tanulmányában a versenyképesség fogalma körül kialakult megközelítéseket veszi sorra és hasonlítja össze. A versenyképességi fogalmakat, értelmezéseket – a lehetőségekhez képest – időbeli kialakulásuk, megfogalmazásuk sorrendjében mutatja be; ez a megközelítés ugyanis lehetőséget biztosít arra, hogy a fogalom időbeli alakulását (fejlődését, bővülését) is nyomon követhesse. Teszi mindezt azzal a szándékkal, hogy a megismert fogalmak, megközelítési módok és értelmezések segítségével megfogalmazzon egy definíciót, amelyet a továbbiakban mértékadónak tekint. A definíció pedig segítségül fog szolgálni egy vállalati versenyképességet mérő modell kidolgozásához.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, definíció, vállalati versenyképesség, nemzetgazdasági versenyképesség

A versenyképesség napjaink egyik leggyakrabban használt kifejezése, „egyre inkább a gazdaságok átfogó minősítésének, teljesítménymérésének az eszközévé válik.” (Török, 2003b: 73. old.) A fogalom tényleges tartalma azonban – meglepő módon – nem egységes, tudományos szempontból mondhatni tisztázatlan: egységesen elfogadott definíciója sincsen a szakirodalomban. Sokan használják úgy, mintha „általános szakmai közmegegyezés lenne” (Török, 2003b: 73. old.) a fogalom értelmezéséről, pedig ez a valóságban nem így van. Nincsen egyetértés arról, hogy valójában mit is jelent a versenyképesség; néhol a korszerűség szinonimájaként, máshol egy gazdaság vagy vállalat általános fejlettségi színvonalának jellemzőjeként használják, megint máshol piaci teljesítményt, üzleti sikerességet, gazdasági növekedést értenek alatta. „A tudomány mindmáig adós maradt a versenyképesség egyértelmű definiálásával.” (Tímár, 2004: 17. old.)

Számos szakember alkotott már definíció(ka)t, ezek azonban jobbára megmaradtak az egyéni használat szintjén, és nem váltak világszerte elfogadottakká, elismertté. A fogalmak sokasága részben annak is köszönhető, hogy nincsen egyetértés a szakirodalomban abban sem, hogy a versenyképességet milyen szinten tartják értelmezhetőnek: egyes szerzők határozottan kiállnak egy-egy nemzetgazdasági aggregációs szinten értelmezhető versenyképesség mellett vagy ellen, míg

mások több aggregációs szint értelmezését is elfogadhatónak tartják.

### A versenyképesség fogalma a szakirodalomban

A versenyképesség és annak „tudatos” tudományos kutatása az 1980-as évek elején került a vizsgálatok előterébe, amikor is Reagan elnök létrehozta az Ipari Versenyképességi Bizottságot (President Reagan Commission on Industrial Competitiveness), amelynek fő célja javaslatok kidolgozása volt az USA meggyengült piaci pozícióinak erősítésére (Lengyel, 2003: 172. old.). A versenyképesség és „mérése” azonban már sokkal korábban is megjelent a közgazdaságtudományban: sok szerző sokféleképpen értelmezte és közelítette meg ezt a voltaképpen nehezen definiálható fogalmat.

Az egyik megközelítés a klasszikus közgazdaságtani, amelynek képviselői között megemlíthetjük például Smith-t, Ricardót, Hechscher-t és Ohlint, valamint Krugmant. Az általuk képviselt irányzat a fogalmi problémák tisztázására törekedett. Egy nemzetgazdaság nemzetközi versenyképessége alatt általában exportpiaci részesedését és annak változását értik, azaz egy nemzetgazdaság hogyan tudja értékesíteni termékeit, szolgáltatásait a nemzetközi versenyben.

Az 1990-es években – a közgazdaságtani irányzatok mellett – megjelent a versenyképesség kutatásának

gazdálkodástudományi megközelítése is. E megközelítés kezdetben nem a fogalmi problémák tisztázására törekszik, hanem a versenyképesség javítására fogalmaz meg javaslatokat (Lengyel, 2003: 174. old.). A versenyképesség gazdálkodástudományi megközelítésének kialakulása Porter nevéhez fűződik.

### Közgazdaságtudományi megközelítések

Az országok teljesítményei közötti különbségek lehetséges okainak vizsgálata korán a közgazdászok figyelmének középpontjába került. „A versenyképességi kutatások kialakulásának alapját a makroökonomia és a nemzetközi közgazdaságtani elméletek jelentik. ... Vizsgálódásuk középpontjában elsősorban a nemzetközi kereskedelem alakulását befolyásoló tényezők állnak. Magyarzó elméleteik fókuszában a komparatív előnyök, illetve a keresleti és kínálati oldali tényezők állnak.” (Gyuris, 2007: 5. old.)

### Komparatív előnyök

A klasszikus közgazdaságtani megközelítés egyik képviselője Adam Smith, aki a nemzetek gazdagodásának módjait kutatva megfogalmazta az abszolút előnyök elvét. „Abszolút előnyről a nemzetközi kereskedelemben akkor beszélhetünk, ha valamely országnak egyes termékek előállításában a munkatermelékenység, illetve a költségek színvonala tekintetében más országgal szemben előnye van, vagyis magasabb termelékenységgel, illetve alacsonyabb költségsszínvonnal rendelkezik.” (Szentés, 1999: 773. old.) Ennek értelmében az országok akkor profitálnak a nemzetközi kereskedelemről, ha olyan termék gyártására specializálódnak, amelyben abszolút előnnyel rendelkeznek (Gyuris, 2007: 7. old.).

Ricardo – továbbfejlesztve Smith elméletét – azt hangsúlyozza, hogy az országok komparatív előnnyel rendelkeznek, és ezek jelentik a nemzetközi kereskedelem előnyeinek forrását. „A komparatív előny a nemzetközi kereskedelemben valamely országnak különböző termékek előállításában a relatív munkatermelékenységek, illetve relatív ráfordításköltségek, vagyis a másik országhoz és a másik termékéhez viszonyított relatív költségek tekintetében fennálló viszonylagos előnye.” (Szentés, 1999: 820. old.)

Ricardo komparatív elméletét Heckscher és Ohlin azzal egészítették ki, hogy a tényezőellátottságra vezették vissza a komparatív előny kialakulását. A Heckscher–Ohlin-tétel szerint minden ország akkor juthat kölcsönösen előnyökhöz a nemzetközi kereskedelemben, ha „a termékek relatív eltérő tényezőigényességét (munkaintenzív vagy tőkeintenzív jellegét) és az ország más országokéhoz viszonyított tényező-

ellátottságát (relatív tőkegazdag vagy munkaerőben gazdag állapotát) figyelembe véve a viszonylag bőven rendelkezésre álló termelési tényező intenzívebb felhasználását igénylő termék termelésére szakosodik.” (Szentés, 1999: 799. old.)

„A Heckscher–Ohlin-modell azonban a valóságban nem működött (Leontief-paradoxon), ezért további elméletek láttak napvilágot.” (Gyuris, 2007: 8. old.)

A Heckscher–Ohlin-modell értelmében az USA – mint tőkeben relatív gazdag ország – tőkeigényes termékeket exportál, és azok termelésére szakosodik, és munkaigényes termékeket importál. A Nobel-díjas Leontief felmérése – és az ezek alapján megfogalmazott paradoxon – szerint azonban az USA a relatív tőkegazdagság ellenére munkaigényes termékeket exportál, és ezek termelésére szakosodik, és tőkeigényes termékeket importál.

A komparatív előnyfogalom klasszikus és neoklasszikus megközelítését, a komparatív költségek elvét fejlesztették tovább a hatvanas években a komparatív előnyök technológiai tényezőire épülő külgazdasági elméletek (Linder, Vernon, Posner, Hirsch). Ezek már valójában nem a komparatív előnyöket vizsgálták, megmutatták viszont annak a fontosságát, hogy „a versenyképesség növeléséhez szükséges a keresleti tényezőkhöz való alkalmazkodás is, és önmagukban az exportkínálat látszólag megfelelő költségárányai sem garantálhatják a versenyképes kivitel” (Török, 2003b: 78. old.).

„Kérdés azonban, hogy a versenyképesség mérése azonosnak tekinthető-e a megnyilvánuló komparatív előnyök mérésével. Ha igen, akkor a versenyképesség elméleti alapja továbbra is a komparatív előny fogalma. Ez a fogalom azonban csak a versenyképesség kínálati oldalára korlátozódik, és nem fedi a kereslet, a piacműködési modell, a technológiai és beszállítói kapcsolatok számos, a versenyképességet ugyancsak alakító tényezőjét.” (Török, 2003b: 81. old.)

A nemzetközi kereskedelem alakulását befolyásoló tényezőket vizsgáló klasszikus közgazdaságtani megközelítés neves alakjaként Krugman azt állítja, hogy „az országok között kölcsönösen előnyös megállapodásokra épülő nemzetközi munkamegosztás érvényesül a komparatív előnyök alapján” (Gyuris, 2007: 9. old.), azaz „két ország kereskedelme szokásos esetben mindkét ország jövedelmét növeli: jelent-e egyáltalán valamit, hogy egyikük versenyképesebb a másiknál?” (Krugman – Obstfeld, 2003: 312. old.). Krugman szerint a versenyképesség fogalma – mint nem makroökonomiai kategória – különben sem értelmezhető nemzetgazdaságokra, csak vállalatok esetében létezik (Krugman, 1994: 31. old.). Az országokra vonat-

kozó versenyképesség fogalom ugyanis „azt a képzetet kelti, hogy az országok úgy versengenek egymással, mint a vállalatok. Ha egy vállalat nem állja a versenyt, ha nem tud fizetni, akkor kiszáll az üzletből és felszámolják, viszont egy ország sem hagyhat fel a gazdasági tevékenységekkel. Az országok között igazi versenyről nem beszélhetünk, így országokra a versenyképességet sem definiálni, sem mérni nem érdemes, és nem is lehet” (Lengyel, 2000b: 971. old.).

Krugman szerint egy nemzetgazdaság teljesítményének egyetlen mércéje a termelékenység (Artner, 2004). Azt állítja (Krugman, 1994: 32. old.), hogy a versenyképesség tulajdonképpen a termelékenység szinonimájának tekinthető, és a termelékenység határozza meg egy ország fő céljait: a reáljövedelem és az életszínvonal növekedését (Krugman, 1998: 14. old.). A fentiek alapján Krugman a termelékenységet, a termelékenységi szintet és növekedését tartja alkalmasnak azon közgazdasági kategória leírására, amit egyébként versenyképességként szokás érteni (idézi [Lengyel, 2000b: 971. old.]).

Mivel – Krugman szerint – „a versenyképességnek többféle hétköznapi tartalma is van, ... ezért a tudományos igényű munkákban kerülni kell alkalmazását, maradjon hétköznapi, »tudománytalan« kifejezés” (Lengyel, 2000b: 971. old.). De „ha egyesek úgy kívánják, akkor használják a versenyképesség fogalmát mint a termelékenység költői vagy retorikai megfelelőjét” (Lengyel, 2000b: 971. old.).

#### *Keresleti és kínálati oldali tényezők*

Az országok sikeres világszereplésének egy másik magyarázó elméletét a keresleti és a kínálati oldali tényezők versenyképességének vizsgálata jelenti.

„A kínálati (termelési) oldali felfogás szerint az alacsonyabb egységnyi tényező-költségek (például órabérek, nyersanyagárak stb.) vagy a nyereség növekedését, vagy a piaci pozíciók növelését teszik lehetővé a versenytársakhoz képest. Ebben a megközelítésben a versenyképesség a ténylegesen fennálló tényezőellátottságon alapuló komparatív előnyök világszereplés által elismert mértékétől függ.” (Török, 1999b: 28. old.)

„A keresleti (piaci) oldali megközelítés középpontjában az országok külkereskedelmi áruszerkezete, az export-import arányának a változása áll. A versenyképes országok a nemzetközi versenyben jobban tudják növelni piaci részesedésüket vagy termékeiknek az egységnyi értékét a versenytársaikhoz viszonyítva. A versenyképesség forrása elsősorban a magasabb fokú specializációból és a keresleti körülményekhez jobban alkalmazkodó termékdifferenciálásból származhat.” (Török, 1999b: 31–35. old.)

„Ezen klasszikus versenyképességi elméletek további hiányossága” – a keresleti és kínálati oldali versenyképesség összekapcsolásának problémáján túl –, „hogy meglehetősen sok megszorító feltétellel élnek (tökéletes piacok, vámkorlátozások nem léteznek, a nemzetközi kereskedelem költségeit nem veszik figyelembe stb.), továbbá egyáltalán nem veszik figyelembe a transznacionális társaságok létét” (Bakács, 2003: 7. old.).

#### *Gazdálkodástudományi megközelítések*

Az 1990-es években előtérbe került gazdálkodástudományi megközelítés képviselői „nem valamelyik alapvető közgazdaságtani irányzatból kiindulva vezetnek le a versenyképesség fogalmát, hanem a megfigyelhető gazdasági folyamatok és vállalati stratégiák jellemzőit általánosítva törekednek a definíció kidolgozására és értelmezésére” (Lengyel, 2003: 180. old.).

Ezen alapvető megközelítés miatt mindmáig ellentét feszül a két irányzat között: a klasszikus közgazdaságtan hívei támadják a menedzsmenttudományok híveit, mivel azok fogalomhasználata nem megalapozott, nem a klasszikus közgazdaságtani alapfogalmakból levezetett.

A gazdálkodástudományi megközelítés kialakulása szorosan összefonódik Porter nevével és munkásságával. Ez a megközelítés abból indul ki, hogy a vállalatok azok, amelyek a nemzetközi versenyben részt vesznek, és ha ők sikeresek a nemzetközi versenyben, akkor az országuk is sikeres a világgazdaságban, ellenkező esetben pedig az ország is sikertelen; azaz a nemzetközi versenyképességet vállalatok versenyképességére vezet vissza.

Krugmanhoz hasonlóan – korábbi munkáiban – **Porter** is azt az álláspontot képviseli, hogy a versenyképesség mikroökonómiai fogalom, csak vállalati szinten értelmezhető; makroökonómiai, azaz nemzetgazdasági szinten a termelékenység kifejezés használatát javasolja.

Porter szerint ugyanis egy nemzet elsődleges gazdasági célja, hogy növelje állampolgárai életszínvonalát, ez pedig nem „a versenyképesség amorf fogalmától függ, hanem a termelékenységtől, a nemzet erőforrásainak (munka és tőke) felhasználásától. ...A versenyképesség egyetlen értelmezhető koncepciója nemzetgazdasági szinten a nemzeti termelékenység” (Porter, 1990: 6. old.) (idézi [Lengyel, 2000b: 971. old.]) és [Lengyel, 2000a: 42. old.]).

Porter szerint már csak azért sem szerencsés használni a versenyképesség fogalmát tudományos munkákban, mert többértelmű: mást értenek rajta a vállalati szakemberek (a világszereplésen érvényesíthető vállalati versenyelőnyöket), a politikusok (az ország pozitív kül-

kereskedelmi mérlegét) és az elméleti közgazdászok (többségük a munkatermelékenységet) (Porter, 1990: xxi. old.) (idézi [Lengyel, 2000b: 971. old.]) és [Lengyel, 2000a: 42. old.]).

Ricardóhoz hasonlóan azt az elvet vallja, hogy „a külkereskedelmet és a külföldi beruházásokat leginkább a termelékenységek különbségei határozzák meg, amit azonban Ricardo elméleténél szélesebben, a technológiát, a tényezőminőséget és versenymódszereket beleértve” definiál (Porter, 1990: 173. old.) (idézi [Csáki, 2004: 13. old.]).

Szemben Smith abszolút és Ricardo komparatív előny fogalmával, Porter kompetitív, a versenytársakkal szemben megjelenő előnyt értelmez. A versenytársakkal szembeni előnyt azok a tényezők határozzák meg, amelyeket tartósan fenn lehet tartani, és amelyeket a versenytársak nem tudnak ellensúlyozni. Porter szerint a termelékenység meghatározóival és összetevőivel kell foglalkozni, mégpedig iparáganként kell a termelékenység növelésére koncentrálni, és nem általánosan a gazdaságban, mivel egyetlen nemzet sem lehet mindenben versenyképes. Porter egy adott iparágban öt versenytényezőt különböztet meg: az új belépők, a helyettesítés fenyegetettsége, a vevők alkupozíciója, a szállítók alkupozíciója és az iparági versenytársak közötti vetélkedés (Porter, 1993: 27. old.). Ezeket az iparágakat nemzetközileg versenyképesé tevő tényezőket foglalja az ismert Porter-gyémántba (Bakács, 2003: 7. old.).

A kompetitív előnyök megfogalmazására azért volt szükség, mert „napjainkban a nemzetközi munkamegosztásra Porter szerint a komparatív előnyök elmélete nem ad elfogadható magyarázatot. Nemcsak a Leontief-paradoxon figyelhető meg, hanem a komparatív előnyök elmélete nincs tekintettel a méretgazdaságosságra, a technológia és a kapcsolódó know-how jelentőségére, a termékdifferenciálásra és a monopolisztikus piacokra, a vállalati hálózatok és stratégiai szövetségek megerősödésére, valamint állandónak tekintti egy országon belül a termelési tényezőket, és nem foglalkozik a termelési tényezők (tőke, munkaerő) országok közötti áramlásával. A fentiek miatt a komparatív előnyök elméletét tovább kell fejleszteni, döntően azon globális vállalatok versenystratégiájából kiindulva, amelyek egy-egy iparágat megjelenítenek a nemzetközi versenyben, és amely vállalatok az innovációk kidolgozásában és alkalmazásában, a technológiák fejlesztésében, a termékdifferenciálásban, a kormányzati politikák befolyásolásában stb. élen járnak. Porter javaslata ezen továbbfejlesztésre a kompetitív előnyök elmélete, amely a nemzetközi (és regionális) munkamegosztás új tényezőit rendszerezi” (Lengyel, 2000a: 46–47. old.).

Porter az 1990-es évek második felében módosította álláspontját, és a versenyképesség fogalmát országokra és régiókra is használja (Porter, 1995) (Porter, 1998) (Porter, 1999).

„Porter szerint egy régió akkor versenyképes, ha a helyi üzleti környezet az ott működő domináns üzletágak/iparágak, illetve klaszterek számára tartós versenyelőnyöket nyújt, így lényegében a globális iparágak versenyképességére vezetjük vissza a régiók versenyképességét. Nyilvánvalóan Porter csak formálisan módosított korábbi álláspontját, a versenyképesség szót a régióban domináns üzletágak, klaszterek termelékenységének szinonimájaként használja.” (Lengyel, 2000b: 973. old.)

Szerinte ugyanis az életszínvonalat (jólétet) a termelékenység határozza meg, ... ezért a nemzet, régió, térség versenyképességének a magas termelékenységi szintet és a termelékenység magas növekedési ütemét tartja. Az így definiált versenyképességet a mikroökonómiai üzleti környezet minősége, a térségi gazdasági bázis határozza meg a kifinomult vállalati működéssel és hatékony versenystratégiákkal együttesen (Porter, 1999).

Az eddig említett szerzők munkásságának bemutatása során viszonylag könnyen betartható volt az időrendiség és az irányzathoz való tartozás egyidejű kezelése. Mivel azonban az 1990-es évek közepe után egymás mellett él a közgazdaságtani és a gazdálkodástudományi megközelítés, ezért a továbbiakban a bevezetésben meghatározott logikának megfelelően, időrendben tárgyalom a szerzőket és versenyképesség-megközelítéseiket. E logika alól az alábbi esetben tesztek kivételt: egyes szerzők munkásságuk során többféle, saját tapasztalatokon alapuló vagy mások hatására módosított versenyképesség-felfogást is képviselnek; ezen szerzők esetében célszerűbbnek – a változást jobban megvilágítóan – tartom a szerzőhöz kapcsolódóan bemutatni a felfogásbeli módosítást, és ezért nem ragaszkodom a szigorú időrendiséghez.

A versenyképesség fogalmával és témakörével nemzetközi szervezetek is foglalkoznak; az ő versenyképesség-felfogásuk is bemutatásra kerül a következőkben.

#### *A versenyképesség fogalmi megközelítései az 1990-es évektől napjainkig*

**Laura D’Andrea Tyson**, az Egyesült Államok Elnöke Gazdasági Tanácsadó Testületének elnöke a nemzetközi versenyképességet a következőképpen definiálta: versenyképességünk nem más, mint „az a képességünk, hogy olyan javakat és szolgáltatásokat állítsunk elő, amelyek kiállják a nemzetközi verseny próbáját, miközben polgáraink növekvő és fenntartható

jólétet élveznek” (D’Andrea Tyson, 1992) (idézi [Csáki, 2004: 20. old.]).

Ezen definíció nem maradt „nyom nélkül” szakmai körökben: egyrészt Krugman illetve kritikával, másrészt az OECD, valamint Chikán Attila és munkatársai is felhasználták e definíciót saját versenyképesség definíciójuk megfogalmazásakor.

Krugman kritikája szerint „bármennyire is logikus hangzik a gondolat, nem sok tartalmat rejt magában” (Csáki, 2004: 20. old.). Indoklása a következőképpen hangzott:

- „Ha egy országban viszonylag kicsiny az export jelentősége, ... akkor a kereskedelmi mérleg egyensúlya alapvetően a valutaárfolyam helyes megválasztásától függ. Mivel azonban az exportnak kicsiny a gazdaság egészére gyakorolt hatása, a valutaárfolyam alig hat az életszínvonalra. Ebben az esetben tehát a versenyképesség szinte kizárólag belső tényezők, mindenekelőtt a termelékenység alakulásának függvénye. Mivel az export részaránya kicsiny, ez a »versenyképesség« nem más országok versenyképességével hasonlítódik össze, hanem a termelékenység időbeli változását tükrözi – egy adott nemzetgazdaságon belül. Ebben az esetben tehát a versenyképesség egyszerűen a termelékenység torz elnevezése.” (Csáki, 2004: 20–21. old.)
- „Ha a külkereskedelem szerepe nő, ...ebben az esetben előfordulhat, hogy ...a külpiaci versenyképesség fenntartása, azaz a termékek és szolgáltatások exportképességének, külpiaci eladhatóságának érdekében folyamatosan le kell értékelnünk a nemzeti valutát. Így csökkenhet az életszínvonal, hiszen megdrágulnak az importtermékek. A belgazdasági növekedést tehát kiegyenlíti a cserearány-romlás. Ebben az esetben valódi versenyképességről beszélhetünk.” (Csáki, 2004: 20–21. old.)

Az ezen megközelítés hatására megfogalmazott OECD- és Chikán-féle definíciókat a későbbiekben ismertetem.

Mint az előbbiekben említettem, az OECD átvette az Egyesült Államok elnöki bizottsági jelentésének versenyképesség-megközelítését, és az alábbiakban adta meg a versenyképesség definícióját: a versenyképesség „annak a fokmérője, hogy szabadpiaci körülmények között mennyire képes egy ország nemzetközi piacokra eladható árukat és szolgáltatásokat termelni, miközben hosszabb távon fenntartja és növeli lakossága életszínvonalát” (idézi [Éltető, 2003b: 4. old.]).

Ez a definíció a későbbiekben némiképpen átfogalmazásra került, megmaradt azonban a megközelítés jellege; a versenyképesség „a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve” (Hatzichronoglou, 1996: 61. old.) (Wienert, 1997: 55. old.) (idézi [Lengyel, 2000b: 974. old.]).

Mint az a fent említett definícióból is látható, az OECD értelmez regionális versenyképességet is; a regionális versenyképesség „...képesség olyan javak és szolgáltatások előállítására, amelyek a hazai és nemzetközi piacokon is értékesíthetők, miközben az állampolgárok növekvő és hosszú távon fenntartható életszínvonalat érnek el” (OECD, 1997: 35. old.) (idézi [Lengyel, 2000b: 974. old.]).

Az OECD kiadványai a mikroszintű, a makroszintű (nemzetgazdasági) és a regionális versenyképészen kívül strukturális versenyképességet is megkülönböztetnek. A strukturális versenyképesség azt jelenti, hogy „a nemzeti versenyképesség nem egyszerűen a vállalatok teljesítményének valamiféle összege vagy átlaga, hanem összetett, »strukturális« tényezőkön keresztül vissza is hat a vállalati versenyképességre. A strukturális tényezők széles köre azokat az országspecifikus feltételeket jelenti, amelyek között a vállalatok működnek, például a gazdaságpolitika, az infrastruktúra, a tőkepiacok helyzete, a szolgáltatások színvonala, a kutatás-fejlesztés jellemzői” (Éltető, 2003a: 270. old.).

Az OECD által megfogalmazott versenyképesség-definícióra később is találhatunk közvetlen vagy közvetett hivatkozásokat, utalásokat: az Egyesült Királyság 1999-es versenyképességi mutatószámainak (UK Competitiveness Indicators 1999) megjelentetésekor az OECD-definícióra mint széles körben elfogadott meghatározásra hivatkoznak, illetve a Chikán Attila és a Versenyképességi Kutató Központ munkája során elkészített meghatározások alapja az OECD-definíció alapjául is szolgáló, az Egyesült Államok elnöki bizottsági jelentésének definíciója volt.

**Aiginger** (Aiginger: in Devine – Katsoulacos – Sugden, 1995) a következőképpen definiálja a (makroszintű) versenyképességet: „a piaci részesedés fenntartásának képessége, miközben magas és fenntartható jövedelmek realizálódnak javuló társadalmi és környezeti viszonyok mellett” (idézi [Bíró, 2005: 4. old.]). „Az Aiginger-féle ... definícióból egyértelműen kiolvasható a környezettel ... szembeni kritérium. A definícióban ugyancsak megjelenik a fenntarthatóság kritériuma is, ami a hosszabb távon gondolkodás, a természeti,

környezetvédelmi szempontoknak a – versenyképesség érdekében való – tudatos figyelembevételére hívja fel a figyelmet. Egy vállalat azáltal is versenyképessé válhat, hogy a környezetvédelemmel kapcsolatos társadalmi igényekre megfelelően és időben reagál.” (Bíró, 2005: 4. old.)

**Aiginger és Landesmann** (Aiginger – Landesmann, 2002) „egy ország versenyképességének három szintjét különbözteti meg. Egyrészt, egy nyitott gazdaság jövedelemtermelő képességéről van szó, amihez a termelékenység és a foglalkoztatottak járulnak hozzá. Másrészt, egy időperiódusban a versenyképesség úgy is vizsgálható, hogy egy ország honnan indult és hogyan tudta fenntartani fejlődését. Harmadrészt, a versenyképességet még tágabban is lehet értelmezni, például a szociális, egészségügyi rendszert, oktatást, környezetvédelmet is figyelembe véve” (idézi [Éltető, 2003a: 270. old.]).

**Chikán Attila** és a nevével és munkásságával szoros összefonódó Versenyképességi Kutató Központ által végzett kutatások mikro- és makroszintű versenyképességet is értelmeznek.

Az említett szoros kapcsolat miatt fontosnak tartom röviden bemutatni a Versenyképességi Kutató Központ célját, tevékenységét, majd pedig az általuk értelmezett versenyképességfogalmakat.

„A Versenyképesség Kutató Központ 1999-ben alakult meg azzal a céllal, hogy az 1995–1997 között lezajlott »Versenyben a világgal – a magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői« című kutatási program szellemiségére és eredményeire építve vállalati versenyképességgel foglalkozó kutatásokat végezzen és koordináljon.” „A központ kiemelkedő tevékenységét a vállalati versenyképességi kérdőíves felmérések gondozása és időről időre történő megismétlése jelenti.” (Czakó, 2005: 9–10. old.) A vállalati versenyképességi kérdőíves felmérést először 1996-ban végezték el, majd 1999-ben és 2004-ben megismételték.

Noha a Versenyképesség Kutató Központ elsődlegesen a vállalati versenyképesség összetevőit kutatja, kutatásaikban jelen vannak a makrogazdasági, kormányzati versenyképességi programokra vonatkozó elemek is.

A kutatások kezdetén megszületett egy nemzetgazdasági és egy vállalati versenyképességi definíció, amelyeket a későbbi kutatások során kisebb-nagyobb mértékben módosítottak.

Az 1995-ös definíciók megalkotására „az akkori egyesült államokbeli, később az Európai Unió ... versenyképesség-megközelítéseiben is felelhető gondolat” hatott, miszerint „egy nemzetgazdaság végső soron akkor versenyképes, ha vállalatai versenyképesek” (Czakó, 2005: 9. old.).

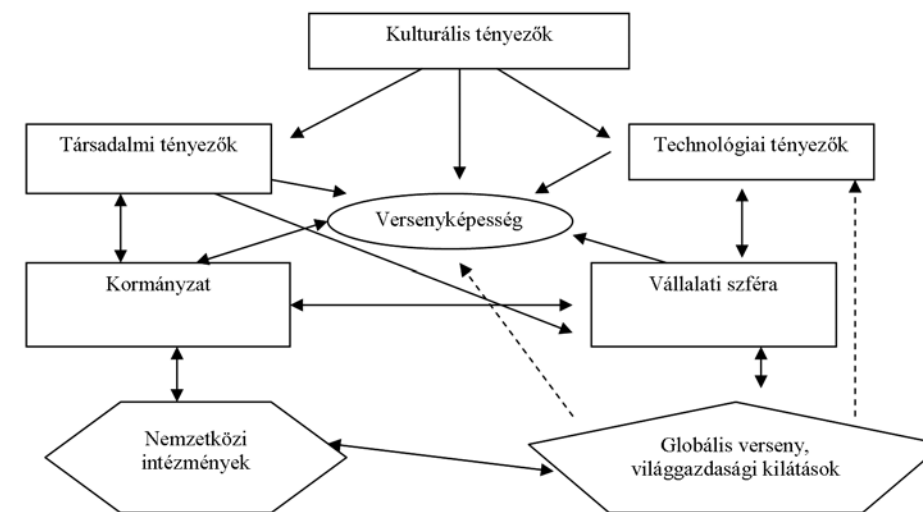
Az 1995-ös nemzetgazdasági definíció a következőképpen hangzott: „a versenyképesség egy nemzetgazdaság azon képességét jelenti, amelynek alapján – a nemzetközi kereskedelem támasztotta követelményeknek megfelelően – úgy képes termelni, elosztani és/vagy szolgáltatni termékeket, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka növekszik” (Chikán, 1998) [idézi Pitti, 2002: 15. old.] (Czakó, 2004: 121. old.).

A definíciót a kutatás érdekében dekomponálták; az 1995–97-es kutatási program által vizsgált összetevőit az 1. ábra tartalmazza.

1. ábra

**A nemzetgazdasági versenyképességet meghatározó tényezők**

Forrás: (Czakó, 2004: 121. old.)



Ennek a nemzetgazdasági meghatározásnak bírálója is akadt Török Ádám személyében, aki szerint „ez a fogalom világos, és tartalmilag egyet is lehet érteni vele, csak hogy feltételek kombinációjaként jelenik meg. Így nem tartalmazza a mérhetőség lehetőségét, ezért tehát ebben a formájában nem használható nemzetközi összehasonlításra” (Török, 2003b: 74. old.).

Az 1995-ös vállalati versenyképességi fogalom pedig az alábbi volt: „egy nemzetgazdaságban azokat a vállalatokat tekintjük versenyképesnek, amelyek a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a

számukra elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereségfolyammá képesek transzformálni, képesek a működésüket befolyásoló környezet és a vállalatukon belüli változások észlelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye tartós működőképességüket” (Chikán – Czakó, 2002: 31. old.) (idézi: [Lengyel, 2003: 173. old.]). „Chikán és szerzőtársainak definíciója tehát a termelési tényezők felhasználásának elemzését helyezi a versenyképességi kutatások középpontjába.” (Bató, 2004: 8. old.)

A versenyképességi felmérés 2004-es megismétlésekor az 1995-ös versenyképesség-definíciókat újrafogalmazták az alábbiak szerint.

A nemzetgazdaság versenyképessége „a nemzetgazdaságnak az a képessége, hogy úgy tud létrehozni, felhasználni, illetve a globális verseny keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka, s ezzel párhuzamosan állampolgárainak jóléte fenntartható módon növekszik. Ezen versenyképesség feltétele az erőforrások termelékenységnövekedésének elősegítése a vállalatok és más intézmények hatékonyságának növekedését biztosító feltételek folyamatos fenntartása útján” (Chikán – Czakó – Kazainé, 2006b: 8. old.).

Az 1995-ös fogalom több tényezővel is bővült:

- a nemzetközi kereskedelem helyett a globális verseny a nemzetgazdasági versenyképesség „színtere”,
- megjelenik az állampolgárok jólétének növekedése mint a versenyképesség egyik célja,
- megjelenik a fenntarthatóság is, ami „a hosszabb távon gondolkodás, a természeti, környezetvédelmi szempontoknak a – versenyképesség érdekében való – tudatos figyelembevételére hívja fel a figyelmet” (Bíró, 2005: 4. old),
- a versenyképesség elérését feltételhez, az erőforrások termelékenységnövekedéséhez köti, ezzel „igyekszik logikailag összekapcsolni a makrogazdasági termelékenységet a mikroszférával (iparágak és vállalatok)” (Czakó, 2005: 11. old.).

A vállalati versenyképesség definíciója jelentősen módosult a 2004-es kutatás során. Eszerint „a vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat

legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével” (Chikán – Czakó, 2005: 13. old.) (Chikán – Czakó – Kazainé, 2006b: 9. old.).

A vállalati versenyképesség definíció újdonsága a relatív jelleg: a versenytársak és a hozzájuk történő viszonyítás megjelenése a definícióban.

Ez a 2004-es definíció „az erőforrás-alapú vállalatelmélet talaján áll, ...amely szerint a vállalat sikere a saját – nem, vagy nehezen másolható – erőforrásain múlik. Ezek az erőforrások sikerpotenciált jelentenek, de ennek realizálása csak megfelelően megválasztott és végrehajtott stratégia alapján lehetséges. Ez megköveteli, hogy a vállalat állandóan újratermeljen versenyelőnyt biztosító tulajdonságokat, erőforrásokat, proaktív módon alkalmazkodva (azaz előre jelezve és felkészülve) viszonyuljon a környezet változásaihoz. A versenyképesség feltétele tehát a folytonos működőképesség fenntartása mellett a változásoképeség (proaktív adaptivitás) folyamatos fenntartása, ezek együtt vezethetnek el a környezet által elismert teljesítményhez” (Chikán, 2006a: 44. old.).

A 2004-es vállalati versenyképességi definíciónak „az összetevői megteremtik a vállalati versenyképesség többszintű értelmezési lehetőségét: termék, vállalat és iparág/szektor, és további elemzési lehetőséget kínálnak” (Czakó, 2005: 11. old.).

A továbbiakban azokat a versenyképességi szinteket mutatom be, amelyeket Czakó Erzsébet mint a Versenyképességi Kutató Központ munkatársa értelmezhetőnek tart; ismertetem az egyes szintekhez tartozó főbb jellemzőket, illetve a nemzetgazdasági és a vállalati versenyképesség kapcsolódásának lehetőségét.

Az 1. táblázat a versenyképesség négy szintjét, valamint az egyes szintekhez tartozó versenyképességi tényezőket tartalmazza.

Az egyes versenyképességi tényezők értelmezése a következő:

- a hosszú távú eredményes működés feltételei: milyen feltételeknek kell megfelelni az egyes szinteken ahhoz, hogy a működés eredményesnek tekinthető legyen,
- a legfontosabb érintett csoportok: azok a csoportok, amelyek a legközvetlenebbül képesek befolyásolni a hosszú távú eredményes működést,
- a legnagyobb kockázatot vállalók: azok az érintettek, akik a legnagyobb kockázatot vállalják az adott versenyképességi szint vonatkozásában, akik a versenyképesség adott szintjén a versenyképesség legfőbb aktorainak is tekinthetők,

- a „Mihez, kihez képest?” tényező: mihez, kihez képest szükséges előnyöket realizálni az adott versenyképességi szinten (Czakó, 2005: 12. old.).

sen elvárt rentabilitása nem kisebb az elvártnál” (Kozma, 1995: 1. old.).

– A szerző ad egy másik értelmezést is a vállalati

1. táblázat

**A versenyképesség szintjei és összetevői**

Forrás: (Czakó, 2005: 13. old.)

Szint	A versenyképesség tényezői			
	A hosszú távú eredményes működés feltételei	A legfontosabb érintett csoportok	A legnagyobb kockázatot vállalók	Mihez, kihez képest? Viszonyítási pont (benchmark)
<b>Termék, illetve termékcsoport</b>	Fogyasztók igényei és döntéseik alakítása Termékjellemzők Költség < ár	Fogyasztók: érték Vállalat: árbevétel	Felsővezetők: nyereség	Hazai vállalatok termékei Exportpiacok termékei Import termékek.
<b>Vállalat</b>	Nyereséges működés és változásoképeség	Felsővezetők: cash flow, tulajdonosi érdekeltség Alkalmazottak: jövedelem, munkasopst, munkahelyi légkör	Tulajdonosok: a befektetett tőke megtérülése, illetve cash flow Felsővezetők: presztízs, jövedelem	Hazai vállalatok, nemzetközi vállalatok, illetve érdekeltségeik
<b>Szektor, iparág</b>	Kereslet, termék, technológia, az értéklánc kritikus tevékenységei	Vállalatvezetés: vállalatok fennmaradása Munkavállalók: munkahelyek Beszállítók: piac Vevők: termékek, szolgáltatások	Felsővezetők és tulajdonosok: fennmaradás és növekedési lehetőség	Külföldi vállalatok csoportjai
<b>Nemzetgazdaság</b>	Hosszú távú hatékony tényezőfelhasználás és megújítás	Állampolgárok: méltányos jövedelemelosztás és életszínvonal-növekedés Iparági és szakmai szervezetek: a hazai működés támogatása Kormány: egyensúly és növekedés	Kormány: A politikai hatalom megtartása	Önmagához és hasonló fejlettségű országokhoz, régiókhoz képest

**Kozma Ferenc** „kétlépcsősen” értelmezi a versenyképességet: termék- és vállalati szinten; a versenyképesség mértékét pedig egy olyan viszonyzámmal közelíti meg, amelynek számlálója a tényleges, a nevezője pedig az elvárt rentabilitás (Kozma, 1995: 2. old.). Mind a termék-, mind a vállalati versenyképességre több definíciót is megfogalmaz.

A termék-versenyképességre:

– „versenyképes az a termék, amelynek ténylegesen elvárt rentabilitása nem kisebb az elvártnál” (Kozma, 1995: 1. old.),

– „a vállalat számára versenyképes az a termék, amelynek cserearányai kedvezőbbek a vállalati átlagosnál, a fajlagos tényezőfelhasználás területén pedig nagyobb előnyben van a piaci ár által honorált szintekhez képest, mint a vállalat többi termékei esetében” (Kozma, 1995: 3. old).

A vállalati versenyképességre:

– „Versenyképes az a vállalat, amelynek „ténylege-

versenyképességre: „a vállalati menedzsment az 'i' termék rentabilitását a többi, konkurens vállalat 'i' termékkibocsátásának haszonrátájával veti össze” (Kozma, 1995: 3. old.). Azt azonban maga a szerző is elismeri, hogy ez a szemlélet „»elméleties« ízü: piacgazdasági viszonyok között ugyanis a konkurens cserearányait, döntési szabadságfokát és fajlagosait legfeljebb durván becsülni lehet, s ez esetben erősen megnő annak a veszélye, hogy a végeredmény minősége erősen tükrözni fogja a betáplált premisszákat milyenségét” (Kozma, 1995: 3. old.).

– A vállalati versenyképesség „az egyes áruképből tevődik össze” (Kozma, 1995: 3. old.). „Vagyis a vállalati menedzsment végül is termék-versenyképességekből összetett vállalati versenyképességgel számol. Akkor is, ha tisztában van azzal, hogy a piacon közvetlenül csak a termékei méretnek meg, a versenyben ők vesznek részt. ... Vagy-

is a vállalat is megmérettetik kibocsátott, kínált áruinak piaci sikerein keresztül. A vállalat akkor versenyképes, ha áruai versenyképesek, vagyis ha teljes kibocsátása után nem kevesebb, mint elvárt hasznot kasszíroz.” (Kozma, 1995: 3. old.)

A piaci versenyképességnek külső és belső jelét különbözteti meg; külső jele az, hogy „a kínálatot megtestesítő 'ágens' a kereslet kívánalmainak megfelelő árut (terméket vagy szolgáltatást, netán termelési tényezőt vagy pénzt) a kereslet által megkívánt kondíciók között tudja rendelkezésre bocsátani. Belső jele pedig az, hogy mindezt – az adott piaci ár figyelembevételével – kielégítő költségviszonyok mellett képes teljesíteni. Mindez végül is olyan rentabilitásban kulminál, amely a kínáló számára piaci pozícióvesztés nélkül működést képes biztosítani” (Kozma, 1995: 1. old.).

„Csak az a vállalkozás képes stratégiai léptékben is versenyképesen szerepelni a piacon, amely a külső és belső kritériumoknak egyaránt megfelel.” (Kozma, 1995: 1. old.) „Ha a külsőleg versenyképes kínáló csak azon az áron képes piaci pozícióját erősíteni (vagy fenntartani), hogy súlyos és hosszan tartó kompromisszumot vállal elvárt haszonrátája rovására, előbb-utóbb ki fog fulladni.” (Kozma, 1995: 1. old.)

A versenyképesség külső jele arra utal, hogy „a versenyképesség »kívülről« szemlélve mintha használatiérték-jellegű jelenség volna (»kapkodnak az áruja után«), »belülről« pedig egy kritikus haszonrátával volna kifejezhető: ti. a legalacsonyabb olyan haszonnal, amely még nem teszi kétségessé a vállalkozás »dinamikus szinttartását«” (Kozma, 1995: 1. old.). E haszonrátát nevezi Kozma „*elvárt haszonnak*” (Kozma, 1995: 1. old.).

Kozma a versenyképesség külső és belső jelének értelmezésének megkülönböztetésével tulajdonképpen a keresleti és kínálati oldali versenyképességre utal, amelynek jelentőségére Török Ádám hívja fel a figyelmet a későbbiekben.

Annak ellenére, hogy Kozma a versenyképesség értelmezhetősegek a termék- és a vállalati szintet nevesíti, a nemzetgazdasági versenyképességre is ad definíciót:

„»Versenyképes« az a nemzetgazdaság, amelynek vállalatai zömében versenyképesen szerepelnek a külpiacokon, zömében versenyképes árukkal, és ezzel hozzásegítenek a nemzetgazdaság belső és külgazdasági prosperálásához.” (Kozma, 1995: 7. old.) Hozzáteszi ugyan, hogy a nemzetközi piacon „versenyképes” nemzetgazdaság helyett valójában a „nemzetközi piacokon jól prosperáló árukkal és vállalatokkal rendelkező nemzetgazdaságról” (Kozma, 1995: 6. old.) kellene beszélni. „Olyan ország érdemli ki ezt a megtisztelő jelzőt,

amely a nemzetközi költség-haszon követelményekhez viszonyítva se nem drágán jelenik meg az exporttermékei zömével, se nem mond le az eladási lehetőségek kedvéért áruai és vállalatai zömének elvárt haszonszintjéről, se nem kényszerül arra, hogy akár vállalatokon belüli jövedelemátcsoportosítással, akár költségvetési eredetű szubvencionálással, vagy más »nemzeti ajándékkal« érje el az export virtuális haszonrátáját: vagyis nem szorul rá arra, hogy gazdaságtalan exportot bonyolítson le: a normális működéshez és fejlődéshez szükséges importot gazdaságos exporttal is fedezni tudja” (Kozma, 1995: 6. old.).

Másféle csoportosításban definiálja a nemzeti szintű versenyképességet **Trabold** és **Schüller** (Trabold, 1995) (Schüller, 2000: 34. old.). Három tulajdonsággal írják le a fogalmat: 1. (export)értékesítés képessége (ability to sell), 2. a mobil termelési tényezők vonzásának képessége (ability to attract), 3. innovációs képesség (ability to innovate). A nemzeti versenyképesség e mindhárom tényezője többféle mutató segítségével vizsgálható. Az értékesítés, exportképesség a folyó fizetési mérleg, cserearány, illetve a világgazdasági részesedés mutatóival írható le. A „vonzási képesség” leginkább a telephelyelőnyök, ország-, illetve „lokációs-specifikus” tényezők összességékként írható le. Az innovációs képesség jellegzetes mutatói például a K+F kiadások, oktatási színvonal, kutatói állomány, benyújtott szabadalmak száma (Éltető, 2003a: 270. old.).

Az Amerikai Egyesült Államok elnökének **ipari versenyképességgel foglalkozó bizottsága** az alábbiakban definiálta a sokat vitatott fogalmat: „egy nemzet versenyképessége annak fokmérője, hogy tökéletes versenyfeltételek mellett mennyire képes a világgazdaságon (is) eladható termékeket és szolgáltatásokat létrehozni, miközben az ország állampolgárainak reáljövedelme nő” (Rapkin – Avery, 1995: 2. old.) (idézi [Bakács, 2003: 4. old.]).

A svájci székhelyű **World Economic Forum (WEF)** 1979 óta foglalkozik versenyképesség-elemzéssel. Egy 1996-os versenyképesség-felfogás szerint a versenyképesség egy országnak azon képessége, hogy az egy főre eső GDP-vel mérhető növekedés fenntartható magas ütemének elérésére képes (World Economic Forum, 1996: 19. old.) (idézi [Annual Competitiveness Report 1998, 1998]).

A 2006-ban a szervezet honlapján elérhető definíció alap gondolata megegyezik a tíz évvel korábbi megközelítéssel, de pontosabban fogalmaz: a versenyképesség azon tényezők, elvek és intézmények összessége, amelyek egy ország termelékenységét szintjét meghatározzák, és ezáltal meghatározzák egy ország által elérhető jólét szintjét is (Lopez – Claros – Porter – Schwab,

2005: 3. old.). Vagyis a versenyképesség alapja a termelékenység és az ezáltal elérhető jólét, illetve gazdasági növekedés.

Nem értenek viszont egyet azzal a széles körben elterjedt nézettel, miszerint a versenyképesség célja a növekvő exportteljesítmény elérése, amely például a megnövekedett piaci részesedéssel mérhető; szerintük ugyanis a kereskedelem csak egy kis része a teljes képnek (Lopez – Claros – Altinger – Blanke – Drzeniek – Mia, 2006: 3. old.).

A WEF munkájában Porter is tevékeny részt vállalt, így nem meglepő a két versenyképesség-megközelítés hasonlósága.

A szintén svájci székhelyű **International Institute for Management Development (IMD)** 1989 óta foglalkozik versenyképesség-elemzéssel. Egy 1996-os fogalom szerint a versenyképesség egy ország értékteljesítő, és ezáltal nemzeti jólétet növelő képessége eszközeinek és folyamatainak, vonzerejének és agresszivitásának, globális és helyi jellegének kezelése, és ezen összefüggéseknek egy gazdasági és szociális modellbe történő integrálása által (Annual Competitiveness Report, 1998, 1998).

Ezt a definíciót az idők folyamán átfogalmazták, és 2006-ban már az a gondolat képezi a versenyképesség-megközelítés alapját, hogy a versenyképességet nem lehet csupán a GDP-re és a termelékenységre szűkíteni; a vállalkozások számára értékteljesítésre lehetőséget adó, illetve a lakosság jólétét biztosító környezet kialakításának képességét értik egy ország versenyképessége alatt.

Az ún. akadémiai definíció ezt így fogalmazza meg: a nemzeti versenyképesség a közgazdaságtan egyik területe; azokat a tényezőket és politikákat elemzi, amelyek formálják egy nemzet azon képességét, hogy létre tudjon hozni és fenn tudjon tartani egy olyan környezetet, amely nagyobb értékteljesítést biztosít a vállalatok számára és nagyobb jólétet a lakosság számára (Garelli, 2006: 2. old.). Hozzáteszik, hogy értéket csak vállalkozások képesek létrehozni, az országok közvetlenül nem, és kétség sem férhet hozzá, hogy a versenyképes vállalkozások a motorjai egy ország versenyképességének, ők adják a jólét megteremtésének alapját.

Az akadémiai mellett egy tömör, rövidített definíciót is megadnak: a versenyképesség azt elemzi, hogy országok és vállalkozások hogyan gazdálkodnak kompetenciáik összességével a jólét vagy a profit elérése érdekében (Garelli, 2006: 1. old.). E definíciót kísérő magyarázatok között feltűnik a komparatív előnyök fogalma a következő összefüggésben: egy versenyképes személy, vállalkozás vagy ország komparatív előnyök megtalálására törekszik. Az IMD felfogásában értelmezhető vállalati és nemzetgazdasági szintű versenyk-

esség is, tevékenységüket azonban a nemzetgazdasági szintű versenyképesség vizsgálatára összpontosítják (IMD World Competitiveness Yearbook, 2008).

A tanulmány második részében folytatom a versenyképességi megközelítések bemutatását, valamint megfogalmazom a saját versenyképesség definíciómat.

## Felhasznált irodalom

- Aiginger, K. in P. – Devine, Y., Katsoulacos and R., Sugden (editors) (1995): Creating a Dynamically Competitive Economy: Defining Competitiveness of a Nation and a Case Study”; Competitiveness, Subsidiarity and Objectives, Routledge, London
- Aiginger, K. – Landesmann, M. (2002): Competitive Economic Performance: the European View. Wifo Working Papers, No. 179.
- Annual Competitiveness Report 1998 (1998): Annex 1 Definitions of Competitiveness issued by the National Competitiveness Council (NCC); www.forfas.ie/ncc/reports/ncc/ann1.htm; a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- Artner A. (2004): Nemzetgazdasági versenyképesség és tőkevonás – Írország példája. Külgazdaság, XLVIII. évf., november, 58–75.
- Bakács, A. (2003): Versenyképesség koncepciók; a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium által finanszírozott „A hazai közlekedési hálózatok hatékonysága, versenyképessége növelésének lehetőségei a nemzetközi tapasztalatok alapján” (röviden HAVER) című kutatási projekt keretében készült tanulmány. Kutatásvezető: Fleischer Tamás. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, www.vki.hu/~tfleisch/~haver/szakirodalom/haver-BAKACS-final-031109.pdf; a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- Bató M. (2004): Az Európai Unió versenyképessége; PhD-értekezés; Budapest
- Bíró P. (2005): Környezetvédelem és versenyképesség. Készült a Magyarország 2015 projekt keretében, Budapest, október
- Chikán A. (1998): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán A. – Czako E. (2002): Kis nemzetgazdaságok versenyképessége a globális gazdaságban – a magyar példa. In: Chikán A. – Czako E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 27–40.
- Chikán A. – Czako E. (2005): Kutatási tervtanulmány, Versenyben a világgal, 2004–2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. (2006a): A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása; Pénzügyi Szemle; 2006/1.; 42–56.
- Chikán A. – Czako E. – Kazainé Ónodi A. (2006b): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból –

- Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási program; Zárótanulmány, december
- Czakó E. (2004): Miért versenyképes a versenyképesség? – a versenyképességi listák újdonságai, in: Czakó E. – Dobos I. – Kőhegyi A. (szerk.) (2004) Vállalati versenyképesség, logisztika, készletek. Tanulmányok Chikán Attila tiszteletére, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, 119–127.
- Czakó E. (2005): A versenyképességi programok néhány tanulsága a kormányzati szféra számára – az Ír Versenyképességi Tanács és a Lisszaboni Stratégia című műhelytanulmány a Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány-sorozat 11. sz. kötete, szeptember
- Csáki Gy. (2004): Versenyképesség és külföldi közvetlen befektetések a mai magyar világgazdaságban. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest, június
- D'Andrea Tyson, L. (1992): Who's Bashing Whom: Trade Conflict in High-Technology Industries. Institute of International Economics, Washington
- Éltető A. (2003a): Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben. Közgazdasági Szemle, L. évf., március, 269–281.
- Éltető, A. (2003b): Integráció és nemzetközi versenyképesség – a magyar gazdaság esélyei. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Műhelytanulmányok 52. szám, november
- Garrelli, S. (2006): Competitiveness of Nations: the Fundamentals; www01.imd.ch/documents/wcc/content/fundamentals.pdf; a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- Gyuris Zs. (2007): Kísérlet egy új versenyképességi modell kialakítására. OTDK-dolgozat
- Hatzichronoglou, T. (1996): Globalisation and Competitiveness: Relevant indicators. OECD STI Working Papers, Párizs
- IMD World Competitiveness Yearbook (2008); Methodology in a Nutshell; www01.imd.ch/documents/wcc/content/methodologynutshell.pdf; a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- Kozma F. (1995): Gondolatok a versenyképességről. Ipargazdaság, március-április, 1–8.
- Krugman, P.R. (1994): Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, Vol. 73., No. 2, March/April, 28–45.
- Krugman, P.R. (1998): The Age of Diminished Expectation. Harmadik kiadás, MIT Press, Cambridge MA.
- Krugman P. R. – Obstfeld M. (2003): Nemzetközi gazdaságtan, Panem Kiadó, Budapest
- Lengyel, I. (2000a): Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje, Tér és Társadalom, XIV. évf. 2000/4. 39–86.
- Lengyel, I. (2000b): A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., december, 962–987.
- Lengyel I. (2003): Verseny és területi fejlődés, JATEPress, Szeged
- Lopez-Claros, A. – Altinger, L. – Blanke, J. – Drzeniek, M. – Mia, I. (World Economic Forum) (2006): The Global Competitiveness Report 2006-2007, Part 1: The Competitiveness Indexes; www.weforum.org/fweblive/groups/public/documents/wef\_member\_pdf/gcr\_0607\_1\_1\_gcindexes.pdf; a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- OECD (1997): Regional Competitiveness and Skills. OECD, Párizs
- Pitti Z. (2002): A versenyképesség mint napjaink legújabb kihívása. Vezetéstudomány, XXXIII. évfolyam, különszám. 14–22.
- Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York, The Free Press
- Porter, M.E. (1993): Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Porter, M.E. – Linde, C. Van Der (1995): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. Journal of Economic Perspectives, 4. 97–118.
- Porter, M.E. (1998): On Competition. Harvard Business Review Book, Boston
- Porter, M.E. (1999): Microeconomics competitiveness: Findings from the 1999. Executive survey. World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, Davos, 30–53.
- Rapkin, D.P. – Avery, W.P. (szerk.) (1995): National Competitiveness in a Global Economy, Lynne Rienner, London
- Schüller, A. (2000): Zur Frage der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften. Universität Marburg Arbeitspapier
- Szentes T. (1999): Világgazdaságtan I. kötet, Aula Kiadó, Budapest
- Tímár I. (2004): Versenyképesség a magyar tejgazdaságban; PhD-értekezés. Budapest
- Török Á. (1999b): Verseny a versenyképességért? Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon. Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja, Budapest
- Török Á. (2003b): Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. EU-csatlakozás és versenyképesség. Európai Tükör Műhelytanulmányok 93. Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Stratégiai Elemző Központ, Budapest, 73–106.
- Trabold, H. (1995): Die Internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. DIW Vierteljahresheft, 2. Berlin, 169–183.
- Wienert, H. (1997): Regulation and Industrial Competitiveness: A perspective for regulatory reform. OECD/GD(97)133, Párizs
- World Economic Forum (1996), Global Competitiveness Report 1996; www.forfas.ie/ncc/reports/ncc/ann1.htm; a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.

Cikk beérkezett: 2008. 8. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 11. hó

GRASSELLI Nóra Ilona

# LEHET AKCIÓKUTATÁSBÓL DOKTORÁLNI?

## ESZMÉNYKÉPEK KONTRA VALÓSÁG

**Ez a cikk egy akciókutatás-alapú doktori disszertáció tanulságait összegzi. Az akciókutatás definiálása után a szerző megvizsgálja, hogy mi indíthat arra egy PhD-hallgatót, hogy ezt a „módszert” alkalmazza. Ezt az ideálképet saját akciókutatásának tapasztalataival összevetve olyan szervezési, módszertani és tudományos kérdéseket vizsgál, amelyek mérlegelése elengedhetetlennek tűnik a doktori akciókutatás elkezdése előtt.**

*Kulcsszavak:* akciókutatás, doktori disszertáció, kutatómódszertan

Fiatal doktorandushallgatóként sokan felfigyelnek az akciókutatás módszerére. Jobban megértve (vagy félreértve) a koncepciót, talán el is gondolkodnak rajta, mi lenne, ha jövődóbeli doktori kutatásunkhoz ezt a módszert választanánk. Valójában igen kevés akciókutatás doktori disszertáció születik. Példaképp körülnéztem a francia doktori adatbázisban (FCT, 2008), amely a bölcsészettudományok, társadalomtudományok, teológia, jog, politológia, közgazdaságtan és vezetés- és szervezéstudományok folyamatban lévő disszertációit tartalmazza. A jelenleg több mint százezer címet tartalmazó könyvtár mindössze 16 disszertációja tartalmazza az akciókutatást mint kulcsszót vagy a cím részét. Ezen belül összesen kilenc akciókutatás témájú dolgozat pedagógiából, kettő-kettő földrajzból és informatikából, végül egy-egy néprajzból, pszichológiából és vezetés-szervezésből születik. Ez utóbbi szerzője megegyezik a jelen írásával<sup>1</sup>.

Ebben a cikkben a doktori disszertációm tanulságainak összegzésére törekszem. Ez az akciókutatás inspirálta munka tanulócsoporthoz működését vizsgálta egy nemzetközi MBA-programon. Céлом, hogy az akciókutatás iránt érdeklődő, vagy azt alkalmazó hazai kollégákkal megosszam tapasztalataimat, és párbeszédet alakítsak ki.

Egy rövid definíció és történelmi áttekintés után az akciókutatás eszményképét mutatom be, ami arra készítheti a fiatal kutatót, hogy ezt a „módszert” alkalmazza. Ezt az ideált a megvalósítás során tapasztaltakkal összevetve néhány következtetést vonok le az akciókutatás doktori szervezésével, módszertanával és tudó-

mányos környezetbe való beillesztésére vonatkozóan. Végezetül összefoglalom a döntő elemeket és cikkemet a leírtak kritikai értékelésével zárom.

### Definiálási törekvések és egy kis történelem

Az akciókutatás meghatározása talán leginkább a normatív kutatással szemben lehetséges. A hagyományos kutatás sokszor a közgazdaságtanból ismert *ceteris paribus* kritériumot alkalmazza, azaz a vizsgált tényezőtől kívül valamennyi tényezőt változatlanul hagy. „A jelenségek izolálása a tudomány alapvető stratégiája” (Devereux, 1967: 31. old.). Az akciókutatás azonban Kurt Lewin közismert tézisének alapul: bármi megértéséhez meg kell próbálnunk megváltoztatnunk azt (Lewin, 1944). A kontrollálatlan változás a normatív tudomány mércéjével mérve „elméletileg és módszertanilag gyanús, és szakmailag veszélyes” lehet (Greenwood, 2002: 122. old.).

A negyvenes évektől rengeteg kísérlet történt arra, hogy az akciókutatás definiálása során összekössék a tudományt, tudást, tanulást és a cselekvést (Elden – Chrisholm, 1993). A legelterjedtebbé talán Rapoport definíciója vált, aki az akciókutatás problémamegoldó funkcióját hangsúlyozza. „Az akciókutatás célja, hogy együttműködésen keresztül pozitívan járuljon hozzá mind az emberek valós gondjaihoz egy azonnali problémás szituációban, mind a társadalomtudomány céljaihoz egy mindkét fél által kölcsönösen elfogadható etikai keretben” (Rapoport, 1970: 499. old.). Az akciókutatás elsődleges célja tehát, hogy a tudományos

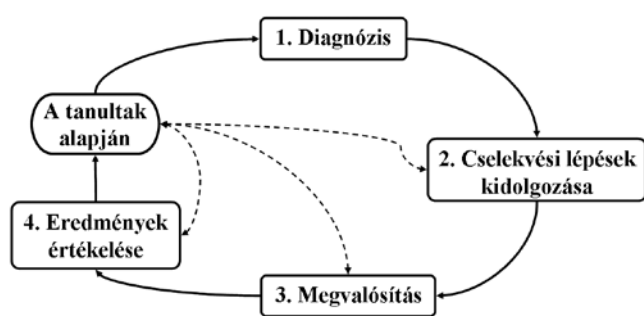
megértést társadalmi cselekvéshez kösse, és *mind tudományosan, mind társadalmilag értelmezhető eredményeket hozzon létre* (Amado – Lévy, 2001; Dubost – Lévy, 2003; Elden et al., 1993; Greenwood – Whyte – Harkavy, 1993).

Tárgyát tekintve az akciókutatás különösen összetett, időben és térben változó, és komoly problémákkal foglalkozik. Greenwood azt az orientációt így indokolja: „Néhány társadalomtudós szánalmas ellenszegülése dacára [...] a világ a társadalmi problémákat nem csinos, tudományáganként rendszerezett csomagokként szállítja” (Greenwood, 2002: 127. old.). Az akciókutatás ebből következően sokszor feszegeti a hagyományos tudományterületek határait.

Folyamatában az akciókutatás „egy ciklikus vizsgálati eljárás, ami magába foglalja a problémás szituáció diagnózisát cselekvési lépések kidolgozását, megvalósítását, és az eredmények értékelését. Az értékelés a helyzet újradiagnosztizálásához vezet az előző cselekvési ciklusból tanultak alapján” (Elden et al., 1993: 124. old.). Ezt a folyamatot az 1. ábra illusztrálja.

1. ábra

Az akciókutatási ciklus



Hatvan év akciókutatás-történelem után Heller és társai (Heller – Nelson – Russell – Sher, 2005) átkelesztik az akciókutatást *kutatás-akcióra* (research-action). Az új irányultság azt hangsúlyozza, hogy nem elég megváltoztatni a szituációt, de a féktelen beavatkozásokat elkerülendő, a kutatóknak előbb tudást kell szereznie a környezetről és a beavatkozásnak *tudásbázisúnak* nem csak *tudásszerzőnek* kell lennie.

### Az akciókutatás vonzereje

Az akciókutatás mint módszer több szempontból is tetszetős lehet a fiatal társadalomkutató számára. Talán az egyik legnyomósabb érv az akciókutatás mellett, hogy azonnali hasznot ígér. Aki türelmetlen (vagy realista), annak elégtelen lehet az ígéret, hogy majd évtizedek (századok?) múltán a jövő nemzedéke hálás lesz az általa létrehozott tudásért. Az akciókutatás azt ígéri,

hogy a kutató azonnali, valós segítséget nyújt az adott szervezetnek. A doktorandus önképe javulhat, ha abban a hitben él, hogy nemcsak magáért (e.g. a doktori cím megszerzéséért) végzi a kutatást, hanem ezen túlmenően ő „jót tesz”. A jelöltet az önképe mellett pénzügyi helyzetének javulása is motiválhatja, hiszen ha hasznot hajt a vizsgált szervezetnek, főleg, ha az egy profitorientált intézmény, akkor esetleg számíthat valami anyagi ellentételezésre is.

Az akciókutatás ezenkívül együttműködést ígér a vizsgált szervezet tagjaival. A magányos kutatómunka nem mindenki számára vonzó. Az ötlet, hogy a kutatásban többen is részt vesznek, néhány akciókutató szerint mintegy *társkutatóként* (Devereux, 1967; Greenwood et al., 1993; Toulmin, 1996), tetszetősnek tűnhet. Ez főleg abban a gyakori esetben vagy fázisban fordul elő, amikor a jelölt tart attól, hogy nem lesz képes megvalósítani doktori kutatását.

Az előző definíciókból talán kitűnt, hogy az akciókutatás irányzatának van egy jellegzetes, „aktivista” felhangja. A lelkes, fiatal kutató fogékony lehet erre az irányra, ami az előzetes tudományos munkák diszkvalifikálását engedélyezheti, és támogatja az innovációt, a „forradalmat”, valami teljesen új létrehozását.

### Az akciókutatás-doktori realitása

Az elmélet és az eszménykép áttekintése után a gyakorlatra térek. Az akciókutatás-doktori problémakörét három részre bontom. Az első részben az akciókutatási projekt vezetési és szervezési kérdéseit tárgyalom. Olyan kutatómenedzsment-problémákat vizsgállok meg, mint az idő és a pénz kérdése. Ezután az akciókutatás mint módszer megvalósíthatóságát elemzem, végül mint tudományos stratégiára térek rá. Az elemzés során a saját doktori disszertációm tapasztalatait veszem sorra.

### Vezetési és szervezési kérdések

Az első lépés egy akciókutatási projekt létrehozása során a partnerszervezet megtalálása. A tanulócsoporthoz működését vizsgáló akciókutatásom a saját oktatási intézményemen belül, az MBA-intézetben talált fogadószervezetre. A legnyitottabb intézményvezető sem valószínű, hogy beleegyezik az akciókutatásba anélkül, hogy előnye származna ebből. Az én esetemben, minden jóindulata mellett, az MBA vezetője azt várta ettől a projekttől, hogy az ő neve is szerepel a későbbi publikációkon, és ezáltal az adminisztratív pozíciója mellett az intézményen belül a kutatás felé mozdul el. Mindhiába hangoztatja a fiatal kutató, hogy a szervezeti beavatkozáson keresztül segít a szervezetnek, ennek

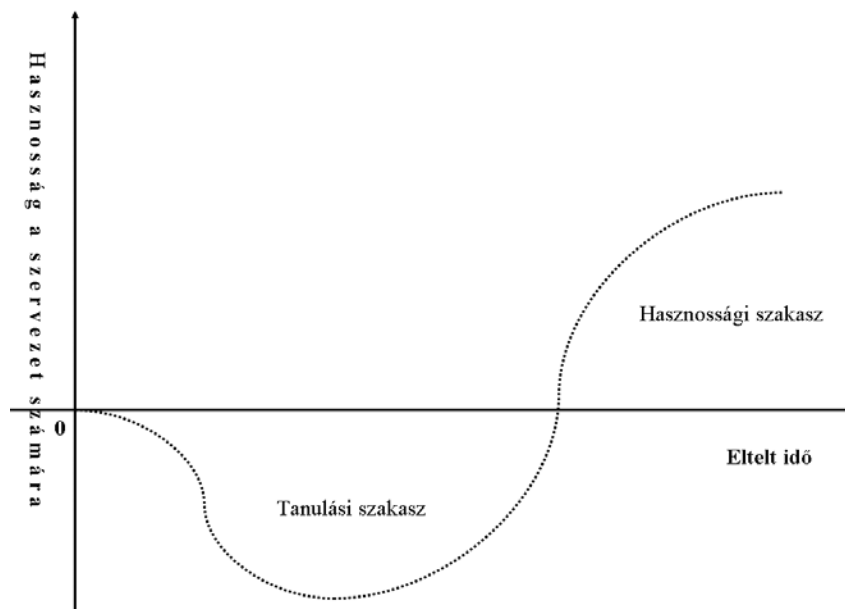
az ötletnek az értékesítéséhez (client buy-in) több meggyőző erőre lehet szükség. Itt segíthet, ha a doktorandusnak előzetes tapasztalata van a téren, de valójában a doktori akciókutatást hosszan végigkíséri a kérdés: *ki tesz kinek szívességet?*

Az MBA-ben végzett kutatásom első fázisát egyrészt meghatározta ez a kérdés. Sok eredményt befolyásolt az, hogy az akciókutatás a „főnök által ránk erőltetett szükséges rossz”-ként lett feltüntetve. Így például a projekt részeként létrehozott teamcoaching eljárást az adminisztráció egyik tagja az első évben úgy mutatta be a diákoknak, hogy ez Grasselli Nóra kutatása, amiben mindenkinek részt *kell* vennie. Értelmezhető, hogy ez év során a diákok egy része megtagadta az együttműködést: „te csak ne kutass rólunk” felkiáltással. Az optimistán elképzelt együttműködés a kutató és a szervezeti tagok között

a szervezet és a tudomány fejlődése érdekében a valóságba ütközött. Utólag értékelve, ez az időszak rengeteg adatot szolgáltat az intézményre és a szereplőire vonatkoztatva. Sokat elárul, hogy a tudományosnak beállított üzleti iskola szereplői alapvető hozzáállása a kutatáshoz, ami a tudomány alapja, elutasító. Az üzleti élet és az üzleti tudományok szembenállása az üzleti képzés egyik alapvető dinamikája, és ennek figyelembevétele nagyban hozzájárult a dolgozat végkövetkeztetéseihez megtalálásához és finomításához. A dicsőséges együttműködés helyett sok ellenállással találkoztam, szerencsére ez nem volt annyira erős, hogy mintegy puccsként a kutatási programot veszélyeztesse. Az ellenállás okainak, racionalitásának vagy irracionálisának értelmezése (Dejours – Dessors – Molinier, 1994) az akciókutatás fontos része.

Az első év után kezdett ez a kép megváltozni. Segítségemre volt ebben az, hogy az MBA egy gyorsan változó tagságú szervezet, így a kutatásról kialakult kép hamar átalakulhatott. Az új évfolyammal, egy év tapasztalatával a hátam mögött, már könnyebben ment a beavatkozás. A harmadik évtől a diákcsoportoknak nyújtott teamcoachingért juttatásban részesültem, és talán ekkor közelített az élmény az akciókutatás eszményképénél leírtakhoz.

A doktorandus pozíciójából az akciókutatás első időszaka nem a beavatkozásról, hanem a tanulásról szól.



Az akciókutatás szervezeti hasznossága az idő függvényében

2. ábra

A beavatkozás csak akkor lehet sikeres, ha az akciókutató már elég tudást halmozott fel a szervezeti jelenségről, hogy valós segítséget nyújtson a szervezetnek. A 2. ábra ezt a tanulási folyamatot ábrázolja.

Míg a tapasztaltabb akciókutató építhet korábbi eredményeire, ezzel lerövidítve a tanulási szakaszt, a fiatal akciókutató az első időszakban általában inkompetens. A doktori akciókutatás első része így a hagyományos 'önirányult' kutatáshoz hasonló. A tudás visszaforgatása a szervezetbe csak a megfelelő tanulási periódus után történhet. Így szerencsés, ha a doktorandusnak van lehetősége a szervezettel kötött szerződésének újratárgyalására. Így a hasznos beavatkozások szervezeti és anyagi pozícióját is változtathatja. Ez azonban azt jelenti, hogy nem feltétlenül lehetséges a kutatás kezdetétől fogva anyagi támogatást kérni.

Ebből is következik, hogy az akciókutatás időtartama jelentősen meghaladhatja egy hagyományos keresztmetszeti (cross-sectional) kutatás időtartamát, ahol az adatfelvétel csak egy, maximum kettő időpontban zajlik. Az MBA-csoportokról szóló akciókutatási projekt, a fél éves feltáró kutatást leszámítva, egy három hónapos megfigyelési periódust és három év alatt hat adatfelvételi és beavatkozási pontot tartalmazott. Ezalatt az idő alatt lehet a disszertációt írni, de az utolsó szervezeti beavatkozás eredményeinek mérése után még jelentős időre van szükség, hogy a dolgozat leadására kerülhessen. Többek között a módszertani kérdések miatt is, amit a következő részben tárgyalok.

### Módszertani kérdések

Módszertani szempontból az akciókutatás leginkább problematikusként jellemezhető. A legkevesebb esetben van pontosan és precízen megfogalmazott kutatási kérdés. A legprecízebb kérdés valószínűleg a kutatás lefolytatása során (vagy után) fog megformálódni. Az általam választott eljárás a *felkérés*, a *kutatás kérdései* és a *munkahipotézisek* hármasa volt. A 3. ábra bal oldalán található három téglalap illusztrálja ezt a folyamatot.

A *felkérés* a vizsgált szervezet által megfogalmazott probléma. Annak ellenére, hogy az akciókutatás során kiderülhet, hogy a probléma egy vagy több más nehézséget takar, vagy nagyon egyoldalúan torzítja a problémát, a *felkérés* az akciókutatás központi problémája, hiszen ott van a vizsgált egység egyik reflexpontja. Az MBA-ben folytatott vizsgálatom *felkérése* a következőképp hangzott: „Néhány tanulócsoporthoz problémákkal küzd, és hozzájuk (MBA-adminisztráció) jönnek, hogy tegyék át őket másik csoportba, vagy „büntessük meg” a csoportjuk néhány tagját. Segíts ezekben a csoportoknak! Mindemellett jó lenne, ha a többi MBA-hallgatónak is meg tudnád tanítani, hogy kell csoportban dolgozni.”

A *felkérést* figyelembe véve a *kutatás kérdéseit* vettem sorra. Ezek a következők voltak:

1. Hogyan működnek a tanulócsoporthoz az MBA-n?
2. Ha vannak problémáik, mik ezek?
3. Hogyan lehet nekik segíteni?

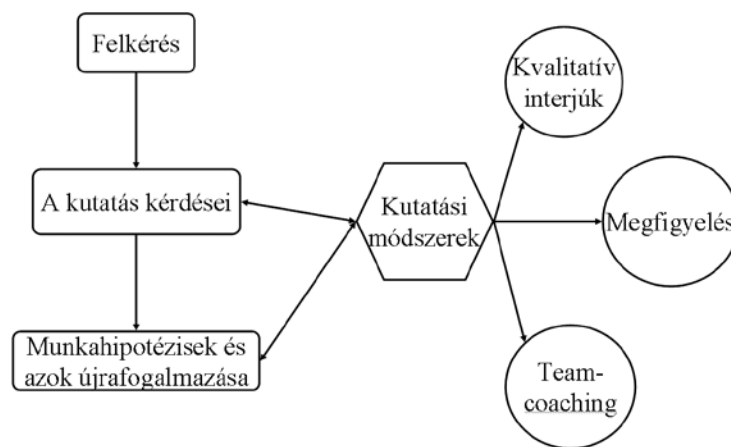
A kérdésekből látszik, hogy a kutatás kérdéseivé való átforgalmazás már egy analitikus folyamat eredménye. Az első kérdés feltételezi, hogy tanulni kell a csoportokról. Ez a kérdés abból a feltevésből adódik, hogy az MBA tanulócsoporthoz bizonyos szempontokból különbözhetnek a korábbi kutatások során megfigyelt csoportoktól. A második a problémás csoportokat teszi középpontba, azt is feltételezve, hogy a problémák csak az adminisztráció szemszögéből azok. Végül cselekvésorientáltan segítséget kívánok nyújtani. A kutatás kérdései elég tágan fogalmazottak, ezzel is lehetővé téve a további szűkítést a terepkutatás által.

A kutatás kérdéseinek megfogalmazása után én a *munkahipotézis*-módszert követtem. A *munkahipotézis* Lawrence szerint „a valóság egy vázlata. Mivel a valóság mindig létrejövőben van, a *munkahipotézist* felválthatja egy másik, ami jobban illik a megélt valósághoz” (Lawrence, 2003: 619. old.). A *munkahipoté-*

zisek megfogalmazása és újrafogalmazása a kutatás során megengedi a valóság közbelépését, így esélyt adhat arra, hogy a kutató ne erőltesse rá vakon az elképzelését a vizsgált jelenségre. Én például a kutatásom során megváltam attól a *munkahipotézistől*, hogy a tanulócsoporthoz a társadalmi terek (Bales, 1950, 1955; Báles – Strodtbeck – Mills – Roseborough, 1951) építésével (pl. közös sörözés, sport) segíthetik elő a jó közös munkát. A terepmunka során kiderült, hogy egy informálisan erősen átszőtt intézmény, az MBA esetében a társadalmi terek alapegysége nem a tanulócsoporthoz, hanem az évfolyam vagy az osztály.

3. ábra

Az MBA-csoportokat vizsgáló akciókutatás módszertanának folyamata



Módszertanilag a téma meghatározásán kívül a kutatási módszerek kiválasztása is kérdéses. Az akciókutatás ugyanis inkább *tudományos megközelítés*, mint módszer. Az akciókutatás módszerét, módszerrendszerét a vizsgált problémához és szervezethez alakítva kell megtervezni. A tudományos megismerés módszerei jól alkalmazhatók az akciókutatási projekteknél is. Amikor a kutatásom első és második kérdését vizsgáltam, készítettem kvalitatív interjúkat (King, 1994), vettem fel kérdőíveket, amit szövegszerűen és statisztikai módszerekkel elemeztem, és három csoportot négy hónapon át megfigyeltem (participant observation lásd Patton, 1990; Whyte, 1993). A beavatkozásként megtervezett teamcoaching-ülések voltak a kutatás akciórészei. Ezek azonban az első időszakban (a fent megállapított tanulási fázisban) inkább csoportos interjúhoz hasonlítottak. Valós segítséget akkor tudtam nyújtani, amikor a rendelkezésre álló adatok és azok feldolgozása elég tudást nyújtott a beavatkozáshoz. A kutatási módszereket és összefüggéseiket a *felkérés*, a *kutatás kérdései* és a *munkahipotézisek* hármásával a 3. ábra mutatja.

Módszertanilag az akciókutatás egyik haszna a doktorandusz számára, hogy a beavatkozási módszerrel dinamikus ismeretre tesz szert, hiszen aktív kölcsönhatásba lép a vizsgált szervezettel. Míg a hagyományos kutatási módszerek alkalmazása során a vizsgált szervezet passzív, mintha a kutató arra kérné, hogy „fagyjon meg” arra az időszakra, amíg az adatfelvétel történik, a beavatkozás szembesíti a kutatót a szervezeti valóság nehézségeivel és az elméletek alkalmazhatóságának kérdéseivel. A jó akciókutatás nemcsak módszer, hanem készség is.

A fentiek alapján tehát praktikus, van válasz az akciókutatás doktori disszertáció keretében való megvalósítására. Az azonban még mindig nem biztos, hogy egyértelmű, miről is fog szólni a disszertáció. Hiszen az akciókutatás definíciója szerint (és a PhD megszerzése miatt) a kutatásnak tudományosan is értelmezhetőnek kell lennie.

### Tudományos kérdések

Mivel a módszertan és az alkalmazott módszerek is a vizsgálat korábbi fázisaira épülnek, az akciókutatás folyamata a kutatás része. A *munkahipotézisek* megformálása és újrafogalmazása pedig a vizsgált jelenség jobb megértésére szolgál. A kutatás történeti leírása azonban nagy valószínűséggel nem fog a bizottság teljes megelégedésére szolgálni. Az akció és annak sikeressége önmagában ugyanis, bármennyire tudományosan támogatott, csak nagyon kicsit különbözik egy tanácsadási projekttől. Azaz, ha segíték az MBA-tanulócsoporthoz, és a kifejlesztett módszer hatékony, az még nem jelenti azt, hogy tudományosan hozzátettem valamit a létezőhöz. Az akciókutatást folyamatosan végigkíséri az a kérdés, hogy ebből mit lehet tanulni, ami különbözik attól, ami már létezik az irodalomban. Ezt akár iteratív megalapozott elméletnek (Charmaz, 2006; Glaser – Strauss, 1967; Orton, 1997) is vehetjük. Ha ezt az új tudást kifejti, és kutatásával alátámasztja a jelölt, akkor a tudományos kritériumoknak is van esélye megfelelni. A fent leírt folyamatot a 4. ábra illusztrálja.

Az MBA-csoportokról írt disszertációm végzetül a vezető nélküli, sokszínű (diverse) csoportokról arról a tulajdonságáról szól, hogy a csoport struktúráját az, ahogy a feladatot egymás között kiosztják, vagy a közösen töltött időt tervezik, meghatározza a csoporton belüli folyamat. Egy következő lépésben a felállított struktúra visszahat a csoportfolyamatra. Ez a tézis az akciókutatási terepmunka alapján állt fel. A tézis megerősítéseként két hagyományos elemzést is beleépítettem a disszertációba. Az egyik a mun-

kamegosztást, a másik az időbeosztást vizsgálja, és egy hagyományos, bizonyítékokra támaszkodó módszerrel használ. Ehhez a terepmunka során felvett adatokat post-hoc elemeztem, a számokra és a szövegre támaszkodva. Ezek a statisztikai és tartalmi elemzések bizonyítékként szolgálnak a tézis alátámasztására.

Ez a rész tehát igen egyszerűnek tűnik, azonban a tézisek megtalálása egy hosszú és nehéz folyamat. Az akciókutatás komplexitása miatt rengeteg adat, és ezek interpretálása során rengeteg irány áll a fiatal kutató rendelkezésére. Ezen az úton egy tapasztalt témavezetői segítség elengedhetetlen.

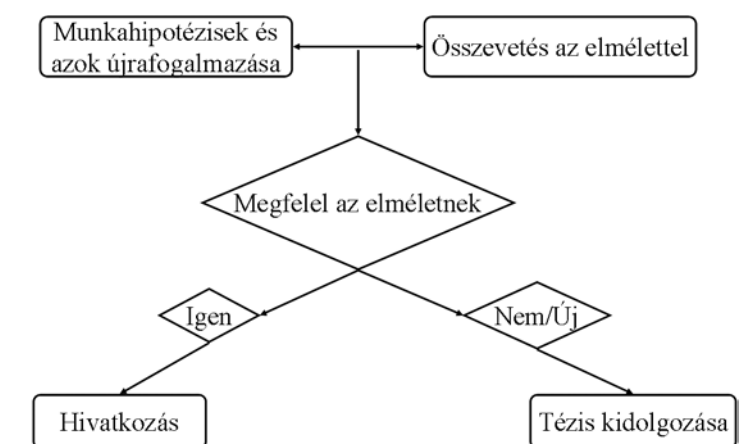
### Összegzés

Az előzőekben sok, általam tapasztalt feltételét soroltam fel annak, hogy valaki akciókutatásból doktorálhasson. Sok ezek közül, például az idő, anyagi támogatottság és megfelelő témavezetői hozzáállás, nem kizárólag az akciókutatás, hanem más doktori munkák feltétele is. Nem kizárólagosan, de talán különlegesen az akciókutatás-doktori feltétele a jelölt beavatkozás iránti elkötelezettsége, a megfelelő szervezet megtalálása és bevonása, a beavatkozással szembeni ellenállás feldolgozása (*nem a legyőzése*), a kezdeti tanulási folyamat véghezvitele, a módszertani problematika megfelelő formálása és megoldása és az iteratív tudományos folyamat kivitelezése a tézisek megtalálásáig, majd a tézisek bizonyítása.

Marad azonban a kérdés, hogy „*lehet-e akciókutatásból doktorálni?*” Az általam itt megfogalmazott válasz így hangzik: „*részben, de részben kell(ene) is*”. Azért „*részben*”, mert csak akciókutatásból doktorálni valószínűleg egyedül annak lehetséges, akinek már ki-

4. ábra

Tudományos tézisek megfogalmazása az akciókutatás munkahipotéziseiből



terjedt tapasztalata van akciókutatási projektekkkel. Sok doktorandusnak a saját kutatása az első nagy kutatási élménye, ezért ennek kicsi a valós esélye. Mivel a doktori egyfajta útlelél is a tudomány világába, ezért a doktori disszertációnak sokrétű tudományos elvárásoknak kell megfelelnie. A társadalomtudomány jelenlegi fő áramlata elsősorban még mindig a kvalitatív-kvantitatív vita medrében (Burrell – Morgan, 1979) folyik, így a jelölttel szemben szinte elvárás, hogy állást foglaljon ebben a kérdésben. Azaz kutatásának tartalmaznia kell valamelyik, a fenti vita jegyében meghatározott paradigma jegyeit. A megoldási lehetőség tehát az akciókutatás más irányokkal való vegyítése, kvalitatív és/vagy kvantitatív referenciák alkalmazása. A kutatás így lesz „részben” akciókutatás.

Az üzleti tudományok alkalmazott tudományok. A tudományág összesen százéves történetét végignézve a fent már említett, tudomány-gyakorlat szembenállás meghatározó, és a gyakorlattól elszakadó túl tudományos hozzáállás csak az utóbbi években is rengeteg kritikát kapott (e.g. Bennis – O’Toole, 2005; Ghoshal, 2005; Mintzberg, 2004). Az akciókutatás megmutathatja a fiatal tudományos szakembernek, hogy milyen nehéz lehet egy-egy önmagában helytálló elmélet gyakorlati alkalmazása, ezzel kiszakítva őt a tudomány sokszor elszigetelt fellegvárából. Készségekkel és attitűddel ruházhatja fel egy beavatkozás- és alkalmazhatóságorientált egyéni kutatási programterv kidolgozásához, ezzel megeléve a fent említett kritikáknak. Ez indokolja válasznak azt a részét, hogy a doktori disszertációknak, legalábbis az üzleti tudományok területén, részben akciókutatásnak *kellene* lenniük.

Az ebben a cikkben leírtak mindössze egy doktori akciókutatás tanulságait összegzik, így távolról sem fedik a lehetséges összes feltételt, lehetőséget vagy intézményi és tudományos háttérrel, amelyek mind befolyásolhatják a disszertáció kimenetelét. Remélem azonban, hogy az általam tárgyaltak az akciókutatás integrálására készítetik a doktorandusokat és témavezetőiket, és állásfoglalásra inspirálják a téma hazai szakértőit.

### Lábjegyzet

1 Egy hasonló, a magyar doktori adatbázist ODT; Országos Doktori Tanács: Doktori Védések; <http://www.doktori.hu/index.php?menuid=124>; (2008. április) vizsgáló elemzés nem hozott eredményt.

### Felhasznált irodalom

Amado, G. – Lévy, A. (2001): La recherche action. Perspectives internationales. Revue Internationale de Psychosociologie, 7, p. 16–17.

Bales, R.F. (1950): A Set of Categories for the Analysis of Small Group Interaction. American Sociological Review, 15(2), p. 257–263.

Bales, R.F. (1955): Adaptive and integrative changes as sources of strain in social systems. In P.A. Hare – E.F. Borgatta – R.F. Bales (Eds.), Small Groups – studies in social interaction. New York: Alfred A. Knopf

Bales, R.F. – Strodtbeck, F.L. – Mills, T.M. – Roseborough, M.E. (1951): Channels of Communication in Small Groups. American Sociological Review, 16(4), p. 461–468.

Bennis, W.G. – O’Toole, J. (2005): How business schools lost their way. Harvard Business Review, 83(5), p. 96–104.

Burrell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann Educational Books

Charmaz, K. (2006): Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis. London – Thousand Oaks – New Delhi: Sage

Dejours, C. – Dessors, D. – Molinier, P. (1994): Comprendre la résistance au changement. Documents pour le médecin du travail, 58, p. 112–117.

Devereux, G. (1967): From anxiety to method in the behavioral sciences. The Hague: Mouton – Co

Dubost, J. – Lévy, A. (2003): Recherche-action et intervention. In J. Barus-Michel – E. Enriquez – A. Lévy (Eds.), Vocabulaire de psychosociologie – Références et positions: 391–416. Ramonville Saint-Ange: érés.

Elden, M. – Chrisholm, R.F. (1993): Emerging varieties of action research: introduction to the special issue. Human Relations, 46(2), p. 141.

FCT; Université Paris-Ouest Nanterre La Défense: Fichier central des thèses; <http://fct.u-paris10.fr/index.jsp>; ápril, 2008

Ghoshal, S. (2005): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. Academy of Management Learning – Education, 4(1), p. 75–91.

Glaser, B.G. – Strauss, A.L. (1967): The theory of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine de Gruyter

Greenwood, D.J., – Whyte, W.F. – Harkavy, I. (1993): Participatory Action Research as a Process and as a Goal. Human Relations, 46(2), p. 175–192.

Greenwood, D. J. (2002): Action research: unfulfilled promises and unmet challenges. Concepts and Transformation, 7(2). p. 117–140.

Heller, F. – Nelson, A. – Russell, S. – Sher, M. (2005): Research dynamic consultancy. Paper presented at the British Academy of Management, Oxford, UK

King, N. (1994): The Qualitative Research Interview. In C. Cassell – G. Symon (Eds.), Qualitative Methods in Organizational Research – A Practical Guide: 14–37. London: Sage

Lawrence, G. (2003): Social dreaming as sustained thinking. Human Relations, 56(5), p. 609–625.

Lewin, K. (1944): Constructs in field theory. In D. Cartwright (Ed.), Field theory in social science, Vol. 2: 191–199. Washington, DC: American Psychological Association

Mintzberg, H. (2004): Managers not MBAs. London: Prentice Hall

ODT; Országos Doktori Tanács: Doktori Védések; <http://www.doktori.hu/index.php?menuid=124>; ápril, 2008.

Orton, J.D. (1997): From inductive to iterative grounded theory: zipping the gap between process theory and process data. Scandinavian Journal of Management, 13(4) p. 419–438.

Patton, M.Q. (1990): Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.). Newbury Park: Sage

Rapoport, R. N. 1970. Three dilemmas in action research. Human Relations, 23, p. 448–513.

Toulmin, S. (1996): Is Action Research Really ‘Research’. Concepts and Transformation, 1(1), p. 51–62.

Whyte, W.F. (1993): Street corner society (4th ed.). Chicago: University of Chicago Press

Cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 12. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Szabó Katalin**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **dr. Heidrich Balázs**, habil. egyetemi docens, BGF PSZFK Menedzsment és Emberi Erőforrás Intézet; **Szabó Zsolt Roland**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Vida Gábor**, principális, IFUA Horváth & Partners; **Marosi Ildikó**, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr; **dr. Bencsik Andrea**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Somogyi Márta**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem; **Grasselli Nóra Ilona**, PhD-hallgató, HEC School of Management (Párizs), egyetemi adjunktus, CEU Business School (Budapest)

## C O N T E N T S

### STUDIES AND ARTICLES

<b>SZABÓ, Katalin</b> Innovation in Hungary – On global and corporate level .....	2	<b>BENCSIK, Andrea – MAROSI, Ildikó</b> The temples of knowledge without believers and monks? Or Knowledge management in the higher education .....	43
<b>HEIDRICH, Balázs</b> Chasing the Wind of Change – An Attempt to Compare Hungarian and Romanian Organisational Culture .....	16	<b>SOMOGYI, Márta</b> Competitiveness in the literature – Summary and analysis of the definitional approach (part I) .....	54
<b>SZABÓ, Zsolt Roland – VIDA, Gábor</b> Shared Services in Hungary .....	28	<b>GRASSELLI, Nóra Ilona</b> May a doctoral dissertation be prepared on action research? – Ideals VS reality .....	65

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

## **SZABÓ, Katalin**

### *Innovation in Hungary – On global and corporate level*

In her paper the author analyses the position of the Hungarian innovation from both macroeconomic and microeconomic point of view. She finds their position desperate and according to the surveys we could not count on significant changes in the position of the innovation and R&D. But these fields would have an important role in the emergence from the crisis.

## **HEIDRICH, Balázs**

### *Chasing the Wind of Change – An Attempt to Compare Hungarian and Romanian Organisational Culture*

The objective of the study was to identify cultural characteristics of service and production companies in the Northern-Hungarian region and in mainly the Transylvanian part of Romania. Six dimensions were used for comparison. Significant differences could be traced between the two sample based on cultural background. The sector of business was more of an influential factor in the Hungarian sample. Service organizations tend to have a significantly different organizational culture than production ones. The difference was less evident in the Romanian sample. Size of the organization appeared as an influential factor in both samples.

## **SZABÓ, Zsolt Roland – VIDA, Gábor**

### *Shared Services in Hungary*

The first Shared Service Centers (SSC) was settled down about fifteen years ago in Hungary, and by today, there are more than 50 are operating in the country (ITDH, 2008). Their popularity is still rising, even in the non-profit sector (Ulbrich, 2003). Several research has been conducted about the motivation as well as about the process of establishing SSCs (cf. Arthur Andersen, 2000; PwC, 2006), however, we still have little knowledge about how SSCs are operating and evolving either in Hungary or in international context. In order to fill this gap, the authors have conducted an in-depth field research among 21 executives of SSC operating in Hungary testing the hypotheses formulated on the basis of secondary database analyses. The primary data collection was done by Vida (2008), the authors analyzed the contingencies with sophisticated quantitative research techniques. The contribution of the paper has been achieved by highlighting some insights about SSCs' operations in Hungary such as, what are their targets, scopes, processes and liabilities, and all together about SSC evolution. The authors have found evidence that the executives of SSCs are driven by lean philosophy, and there is a difference in growth orientation with

regards of people and systems. Finally, the authors have identified the traps of forced international expansion.

## **BENCSIK, Andrea – MAROSI, Ildikó**

### *The temples of knowledge without believers and monks? – Or Knowledge management in the higher education*

Among the continually accelerating changes and the sharp requirements the economic competition becomes sharper that forces the participants of economy to create and operate knowledge management systems as an important fact of competition. The changes of market do not stop at the walls of universities and colleges they interfere into the life of institutes.

In their paper the authors will follow the changes of the recent years in the higher education and they will examine if it has the suitable conditions of organization and the operation of knowledge management system. In addition they will sum up what kind of possibilities they have to accomplish this mind. At the same time this conception will characterize the younger's behaviour and attitudes to work when they leave educational institutions. These facts will project in advance their skills of knowledge sharing and knowledge transfer in the companies at the competitive market.

## **SOMOGYI, Márta**

### *Competitiveness in the literature – Summary and analysis of the definitional approaches (part I)*

The author enumerates and compares the approaches of the competitiveness definition in her study. As far as possible the competitiveness definitions and explanations are presented in chronical development and creation rota because this approach could give a possibility to follow up the chronical development (evolution and enlargement) of this definition. She would like to compose a definition which would assist in elaborating a model to measure the corporate competitiveness.

## **GRASSELLI, Nóra Ilona**

### *May a doctoral dissertation be prepared on action research? – Ideals VS reality*

The objective of this paper is to summarize the learning from a doctoral dissertation based on action research. After having defined what action research is, the author looks at the possible motives of a Ph.D. student for willing to use this 'method'. She contrasts this ideal with the reality she experienced through her action research dissertation. The author discusses organizational, methodological, and scientific issues that seem to be essential for considering action research as doctoral research.