

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527
Fax: 482-5426
<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
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Sztintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
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

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

XLII. ÉVF., FEBRUÁR

2012. 2. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **TAKÁCS Sándor – CSILLAG Sára – KISS Csaba –
– SZILAS Roland**
Még egyszer a motivációról, avagy
„hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” 2
- **POÓR József – FARKAS Ferenc – DOBRAI Katalin –
– KAROLINY Mártonné**
Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális
vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009 18
- **NÉMETHNÉ PÁL Katalin – PAPANÉK Gábor**
Foglalkoztatásbővítési
kilátások és akadályok az üzleti szférában 29
- **RÁCZ András**
EU-s források a vállalkozások tőkeellátottságának javítására
– A JEREMIE kockázati tőkeprogram 43
- **CSISZÉR Tamás – CZIRÁKI József**
A tudásérték meghatározása
minőségügyi szempontból hálózatelemzési módszerekkel 55
- **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

TAKÁCS Sándor – CSILLAG Sára – KISS Csaba –
– SZILAS Roland

MÉG EGYSZER A MOTIVÁCIÓRÓL, AVAGY „HOGYAN ÖSZTÖNÖZZÜK ALKALMAZOTTAINKAT ITT ÉS MOST?”

A szerzők a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében számos vezetőképző program, posztgraduális kurzus és mesterképzés hallgatóinak részvételével végeztek feltáró jellegű kutatásokat a munkahelyi motiváció elméletének és gyakorlatának témájában. A résztvevők saját élményeikből és tapasztalataikból kiindulva sorolták be a megélt eseteket a Herzbergi kategóriákba. Ezek alapján véve megerősítették Herzberg motivátorokról és higiénés tényezőkről alkotott elképzeléseit. Nem egyértelmű ugyanakkor, hogy kikre is érvényesek Herzberg tézisei. Az eddigi mintákba ugyanis általában azok kerültek, akik vagy már vezető pozíciókban voltak, vagy erre készültek, azaz alapvetően a „vezetői motivációkkal” bíró emberek motivációs, illetve higiénés tényezőire kaptak eddig rálátást. De vajon mi a helyzet azokkal, akik a szervezeti hierarchia más szintjein helyezkednek el? Elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt releváns kérdés, hogy az eredeti elmélet érvényességét hogyan lehetne kimondottan beosztottakon megvizsgálni, itt és most? A szerzők írásukban ezekre a kérdésekre keresik a választ: az eredeti modellt egy kérdőíves és interjú módszertanra épülő kutatás eredményein értelmezik (illetve értelmezik újra) és igyekeznek pontosítani Herzberg elméletének mai mondanivalóját.*

Kulcsszavak: motiváció, ösztönzés, ügyfélszolgálat, alkalmazottak

„Hogyan telepíthetünk generátort alkalmazottainkba?” – teszi fel a kérdést Herzberg abban az 1968-ban megírt nagy hatású cikkében, amely jelentős mértékben hozzájárult a munkahelyi motiváció elméletének és gyakorlatának fejlődéséhez.¹ Publikációjában markáns különbséget tett a munka belső lényegéből fakadó és a munkakörülményekhez köthető motivációs tényezők között. Az előbbieket a munka tartalmán keresztül a sajátosan emberi mivoltunkhoz köthető teljesítési és fejlődési igényeinkre hatnak, míg utóbbiak a biológiai szükségleteinkhez köthető fájdalomkerüléssel állnak kapcsolatban. Kiterjedt attitűdvizsgálatának segítségével Herzberg azonosította a munka belső lényegéhez kötődő *motivátor* és a munkához képest külsődleges *higiénés* tényezőket. Ennek a megkülönböztetésnek a segítségével sikerült feltárnia, hogy a munkavállalók motiváltságához és elégedettségéhez vezető tényezők nem ugyanazok, mint amelyek a munkahelyi elégedettség háttérében állnak.

Herzberg a cikk alapját képező kutatásában jelentősebb, a munkahelyi elégedettségre, illetve elégedetlenségre vonatkozó példákat, eseteket kért interjúalanyaitól. Ezeket aztán tartalomelemzésnek vetette alá és megvizsgálta, hogy milyen összefüggés van az elégedettség, illetve az elégedetlenség kialakulása és az egyes munka, illetve a munkavégzés jellemzői között. Eredményeiből az derült ki, hogy a munkahelyi elégedettséget főként a motivátortényezők megléte váltja ki, míg az elégedetlenség megszüntetése a higiénés szükségletek kielégítése révén érhető el. Ugyanakkor a motivátorok hiánya az esetek többségében nem vezet elégedetlenséghez, és a higiénés tényezők megléte sem vált ki általában elégedettséget.

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében az elmúlt 20 év során számos vezetőképző programnak, posztgraduális kurzusnak és a több évtizedes múltra visszatekintő mesterképzések hallgatóinak részvételével végeztünk feltáró jellegű kuta-

tásokat, hasonló logika alapján a témában. A résztvevők saját élményeikből és tapasztalataikból kiindulva sorolták be a megélt eseteket a Herzbergi kategóriákba. Ezek alapján véve megerősítették Herzberg motivátorokról és higiénés tényezőkről alkotott elképzeléseit.

Nem egyértelmű ugyanakkor, hogy kikre is érvényesek Herzberg tézisei – legalábbis nem lehetünk ebben teljesen biztosak Magyarországon a XXI. század első évtizedének végén. A mi mintánkba ugyanis általában azok kerültek, akik vagy már vezetői pozíciókban vannak, vagy erre készülnek, azaz alapvetően a „vezetői motivációkkal” bíró emberek motivációs, illetve higiénés tényezőire kaptunk eddig rálátást.

De vajon mi a helyzet azokkal, akik a szervezeti hierarchia más szintjein helyezkednek el? Vajon ugyanúgy lehet beléjük is „generátort telepíteni”? Vágynak-e vajon ők is felelősségteljesebb munkára, nagyobb döntéshozatali szabadságra? Vagy az ő munkahelyi elégedettségükhöz más dolgok szükségesek? Lehet őket egyáltalán „motiválni”? Nincs itt valamilyen „nyelvi zavar” a motiváció körül, hiszen az is előfordulhat, hogy a vezetőknek más jelenti a „motivációt”, mint a beosztottaknak, és a vezető által felkínált lehetőségek inkább elkedvetlenítik, elbizonytalanítják vagy elidegenítik a munkavállalót a munkájától? Elméleti és gyakorlati szempontból tehát egyaránt releváns kérdés, hogy az eredeti elmélet érvényességét hogyan lehetne kimondottan beosztottakon megvizsgálni, itt és most.

Írásunkban ezekre a kérdésekre keressük a választ: az eredeti modellt egy kérdőíves és interjú módszertanra épülő kutatás eredményein értelmezzük (illetve értelmezzük újra), és igyekszünk pontosítani Herzberg elméletének mai mondanivalóját.

Elméleti alapok

A Herzberg-modell gondolatmenete

Vezetői szempontból a motiváció megismerésének fő célja a munkavállalói magatartás okainak, mozgatórugóinak feltárása abból a célból, hogy előre lehessen jelezni, illetve befolyásolni lehessen az alkalmazottak viselkedését az egyéni és szervezeti célok együttes teljesülésének érdekében. Herzberg empirikus vizsgálatokra alapozta elméletét, amelynek kiindulópontjául a munkával való elégedettség tényezői szolgáltak. Modelljében a munkával való elégedettség és elégedetlenség tényezőit csoportosította. Előzetesen hangsúlyozza, hogy megkülönböztethetők az alapvető biológiai adottságokból fakadó szükségletek és a sajátosan emberi mivoltunkból fakadó szükségletek.

„Két különböző emberi szükségletről van szó. A szükségletek egyik csoportja az emberiség állati örökségéből származik – a belső szükséglet, hogy elkerüljük a környezetből érkező fájdalmat, és ide tartozik minden olyan tanult szükséglet, amelyeket az alapvető biológiai szükségletek határoznak meg. Például az éhség, mint alapvető biológiai szükséglet miatt muszáj pénzt keresni, emiatt jelenik meg a pénz, mint szükséglet. A szükségletek másik csoportjába azok tartoznak, amelyek az emberi mivoltunkkal vannak összefüggésben: a képesség a teljesítmények elérésére, és ezáltal a pszichológiai kiteljesedés megélésére. A fejlődési szükségleteket olyan feladatokkal elégíthetjük ki, amelyek lehetővé teszik a fejlődést: vállalati környezetben ez a munkakör tartalmával függ össze. A másik oldalon a fájdalomelkerülési szükségleteket a munkaköri környezet jellemzőivel elégíthetjük ki” – fogalmaz Herzberg.

Kutatásaiból kiderül, hogy a tanult biológiai szükségletekhez kapcsolódó, és így az általa higiénés tényezők közé sorolt elemek hiánya főként elégedetlenséghez vezet, meglétük pedig javarészt nem szül elégedettséget, a munkavállalók csupán nem lesznek elégedetlenek (Herzberg, 2003).

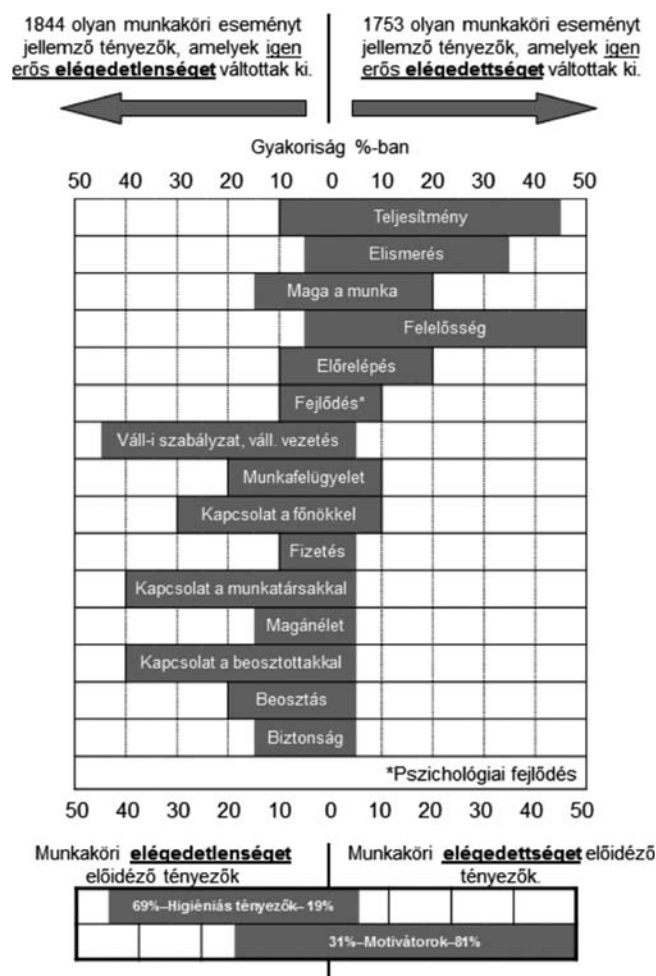
Ebből következik, hogy a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői – mint például a munkafeltételek, a szervezetre jellemző működési szabályok, a munkavégzés biztonsága, a megfelelő bérezési rendszer, a munkaeszközök megléte –, illetve a munka társas környezete – mint például a közvetlen vezetőkkal, munkatársakkal való viszony, a kivívott státusz – felelős a munkavállalók elégedetlenségéért, illetve annak hiányáért (lásd 1. ábra részletes adatait).

Fontos még hozzáfűzni, hogy (az 1. ábrán látható) (következő oldal) vizsgált tényezők többsége higiénés és motivátorszerepet egyaránt betölthet. Ebből adódik az a hipotézisünk, hogy az emberi szükségletek egy része (elsősorban a higiénés tényezők) adaptívan változik a környezeti változások függvényében: hogy mi számít higiénés és motivátortényezőnek, az az egyén belső elvárásaitól, képzettségétől, az általa elért életszínvonalától is függ, és mindez egy-egy gazdaság és társadalom általános fejlettségével, és kultúrájának jellegzetességeivel is összefügg, és a szocializációs folyamat során alakulhat.

Az elmélet alapján levonható gyakorlati következtetés, hogy a higiénés tényezőkkel való ösztönzéssel nem lehet valódi motivációt elérni, azonban azok hiánya a szervezetnél történő maradási veszélyeztetési.

1. ábra

A munkahelyi elégedettség kulcsfontosságú tényezői
(Herzberg, 2003)



Mindez azért is fontos, mert Maslow (1943) motivációs elmélete óta tudjuk, hogy a motivátorok, azaz az elégedettséget befolyásoló tényezők nem fejtik ki, nem fejthetik ki addig a hatásukat, amíg a higiénés tényezők nem érnek el egy bizonyos szintet. Mindezt Herzberg sem cáfolta. Azaz a higiénés tényezők meglétének hiánya torzíthatja, illetve semlegesítheti a motivációs eszközök hatását, ami például nagyban befolyásolhatja a szervezeti elkötelezettséget. A motivátorok közé tartozik például az elért teljesítmény, az elismertség, a fejlődés és az előmenetel lehetősége, a nagyobb felelősség, és maga a végzett munka is. Herzberg elsősorban ezekre a tényezőkre építi a munkakör-gazdagítás koncepcióját (lásd 1. táblázat). A „maga a munka” kategória részletes kifejtésére először Hackman és Oldham (1975) tesz kísérletet, az ő nevükhöz fűződik a munka „motivációs potenciálja” koncepció részletezése. Modelljünkben megkülönböztetik a munkaköri jellemzőket, mint a készségek változatossága („a kihívás mértéke, a munka

érdekesége és a fejlődés lehetősége); a feladat azonosíthatósága („elejétől a végéig elvégezni valamit”); a feladat fontossága, jelentősége („hatással lenni mások életére”); az autonómia („szabadság, függetlenség, felelősség”) és a visszajelzés („azonnali, direkt és egyértelmű”). Ezekkel a szempontokkal érdemesnek találtuk Herzberg tényezőlistáját kiegészíteni.

Herzberg szerint csak akkor beszélhetünk motivációról, ha az nem szorul állandó külső megerősítésre, hanem a munkavállalókat egyfajta belső késztetés hajtja a cselekvésre. Herzberg a munkatársak motiválásának lehetőségét a munkakör vertikális terhelésének növelésében keresi (nagyobb önállósággal, hatáskörrel és felelősséggel járó problémamegoldással és döntéssel járó feladatkörök delegálásával), és feltételezi, hogy a megelégedettség és a teljesítmény között közvetlen összefüggés áll fenn. Ennek elveit és az ebből eredő motivátorokat az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A vertikális munkaköri terhelés elvei
Herzberg szerint

Elv	Ebből eredő motivátor
Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
Bízunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
Bízunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

A szakirodalomban a „high performance work systems” megközelítés (Beer – Spector – Lawrence – Mills – Walton, 1985) foglalkozik azzal az összefüggéssel, amely a munkaköri kihívás mértéke és az egyéni motivációk jellege (higiénés vagy motivátortényezők dominanciája), valamint különböző outputváltozók (munka során elért teljesítményszint, stressz, kiégés, hiányzás, kilépési szándék) között áll fenn (ezt szemlélteti a 2. táblázat).

2. táblázat

A munkakör-gazdagítás és a növekedési szükséglet illeszkedése

Az alkalmazott növekedési szükséglete (motivációk jellege)		Magas	Alacsony
Munkakör-gazdagítás mértéke	Magas	Magas teljesítmény Elégedettség Alacsony fluktuáció	Magas stressz „Túl sok”-nak érzelt munkamennyiség Gyenge teljesítményszint Gyakori hiányzás
	Alacsony	Unalmasnak megélt munka Demotiválódott alkalmazottak Magas fluktuáció	A jó teljesítmény külső tényezőkhöz múlik (pl. fizetési rendszer)

Az elmélet szerint létezik egy optimális illeszkedés a munkaköri kihívás mértéke és az egyén képességei, illetve tanulási és fejlődési (növekedési) szükségletei között. Ilyenkor magas teljesítményszintet, a munkával való elégedettséget, magas elkötelezettséget és alacsony fluktuációt prognosztizálhatunk (lásd a mátrix bal felső negyedének jellemzőit).

Ha az alkalmazott növekedési szükségleteihez képest túl nagy a munkaköri kihívás mértéke, akkor az túl magas stresszhez (túlzottnak érzelt munkamennyiséghez), romló teljesítményhez, hiányzásokhoz, tartósan pedig kiégéshez és a munkahely elhagyásához vezet. Ezért fontos tehát tekintettel lenni arra, hogy milyen irányú és erősségű motivációkkal rendelkezik az egyén, mennyire motivált arra, hogy folyamatosan fejlődjön és változzon.

Olyan helyzet is létezik, amikor az alkalmazott motivációihoz és képességeihez mérten a munkakör nem támaszt elegendő kihívást. Selye János stresszgörbéje (1936) alapján ezt is distressznek, azaz negatív stressznek éljük meg, ami szintén kiégéshez és a munkahely elhagyásához vezethet.

Végül a mátrix negyedik (jobb alsó) cellájában szintén egy megfelelő illeszkedésre találunk példát, ami nem vezet feltétlenül rossz munkahelyi teljesítményhez, hiszen egy megfelelő külső motivációs és ösztönzőrendszer átmenetileg vagy időről időre pótolhatja a belső motiváció hiányát. Ezeknek a rendszereknek azonban a legnagyobb hiányossága, hogy nem jön létre automatikusan a szervezeti alkalmazkodás a külső feltételrendszer változása esetén, és a mérési és ellenőrzési rendszerekre sokkal több erőforrást kell fordítani.

A fenti összefüggés alapján a munkavégzéssel kapcsolatos kérdésekbe történő bevonás fontosságára, az alkalmazottak véleményének megkérdezésére és figyelembevételére érdemes felhívni a figyelmet.

Ennek – azon túl, hogy a munkavállalók elismerésként is megélhetik, ha odafigyelnek a véleményükre – fontos szerepe lehet abban is, hogy mennyire sikerül reális nehézségű kihívásokat támasztani feljükk a vertikális terhelés során. A munkavégzésre vonatkozó munkavállalói részvétel mértékével kapcsolatos elégedettséggel szintén kiegészítettük az eredeti herzbergi modellt.

A Herzberg-modell stratégiai jelentősége

Herzberg modellje különösen figyelemre méltó az olyan munkakörök esetében, ahol a munkavállalók elégedettsége a vállalat ügyfeleinek a vállalat szolgáltatásaival kapcsolatos megítélését közvetlenül befolyásolja. Az olyan szervezetek esetében, ahol az ilyen munkakörök többségben vannak, a munkavállalók elégedettségére olyan vállalati képességek építhetők, amelyek a fogyasztói elégedettségen keresztül a menedzsment és a részvényesek számára is értéket teremthetnek és a versenylőny forrásul szolgálhatnak (Hallowell, 1996).

A motivátortényezők kielégítettségén alapuló belső motiváció alkalmas a munkavállalók alternatívaköltségeinek² csökkentésére. A motivátortényezők kielégítettsége felfogható nem pénzbeli kompenzációs elemként is (Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács, 2004). Az egyén oldaláról nézve a teljes kompenzáció pénzbeli és a nem pénzbeli kompenzációs elemek összessége. Ha több nem pénzbeli kompenzációs eszközben részesül az egyén, megnő az a szubjektív érték, amit a szervezettől kap. Vagyis még az iparági átlagot jelentő pénzbeli kompenzációs szint mellett is vonzóbb lehet számára a szervezet, ha az több nem pénzbeli kompenzációs eszközt kínál neki. Amikor az egyén által érzelt szubjektív érték növekszik, az alternatív költség lecsökken, ugyanis azonos teljes kompenzáció alacsonyabb pénzbeli kompenzációs szint mellett is elérhető számára.

A vállalat számára a motivátortényezők kielégítése tehát az alábbi pontokon jelenthet előnyt:

- A belső motiváció által hajtott alkalmazottban „egy saját belső generátor működik, amely magától feltölti őt. Ekkor nincs szüksége külső hatásokra. Ő maga meg akarja tenni az adott dolgot” (Herzberg, 2003). Vagyis kevesebb erőforrást kell kontrollmechanizmusok kiépítésére és működtetésére fordítani, előtérbe kerülhet az értékalapú irányítás.
- A kizárólag a higiénés tényezőkre való összpontosításhoz képest ugyanazt a munkamennyiséget (vagy akár még többet és/vagy jobb minőségben) lehet elvégeztetni immáron alacsonyabb alternatívaköltségű (olcsóbb) munkavállalókkal.

- Érték teremődik, ha a motivátortényezők kielégítésére fordított költség (a szervezeti és vezetési kultúra fejlesztésére fordított idő és egyéb költségek) nem haladja meg a munkavállalók alternatívaköltségének csökkenését. Hallowell (1996) amellett érvel, hogy amennyiben a munkavállalók magatartása a fogyasztók által észlelt termék- vagy szolgáltatási minőséget közvetlenül befolyásolja (ilyenek az ügyfélszolgálatok is, mint arra Fehér [2008] rámutat), a munkavállalók magasabb rendű szükségleteinek kielégítése egyszerre alkalmas a fogyasztók által észlelt szolgáltatási minőség növelésére és a munkavállalói alternatívaköltség csökkentésére a munkaerőköltség lefaragására is, miáltal a szervezeti kultúrában gyökerező, tartós versenyelőnyt³ biztosítani képes értékteremtő és -konvertáló ciklus bontakozhat ki.

A fenti összefüggések bemutatásával a motivátortényezők mélyebb megértésének szükségességére szeretnénk volna felhívni a figyelmet. Különösen fontos ez olyan iparágak esetében, amelyekben a munkavállalók személye, munka iránti attitűdje a szolgáltatás minőségét alapvetően meghatározza. Herzberg modelljét kutatócsoportunk ezért vizsgálta az ügyfélszolgálatok világában.

Módszertan

A kutatás célja és háttere

Kutatásunkban az elkötelezettség, az érzelmi munka és a motiváció összefüggéseit vizsgáltuk: ebben a tanulmányban elsősorban a motivációra és a munkakör jellegzetességeire, a Herzbergi modell tesztelésére térünk ki. Kutatási terepünk egy multinacionális hátterű, hálózatos szolgáltató vállalat nagyjából 700 fős ügyfélszolgálati egysége volt. Vizsgálatunk fókuszába ennél fogva az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók (ezen belül is kimondottan a beosztottak) kerültek.

A kutatás fókuszában: az ügyfélszolgálati munkakör

Az ügyfélszolgálati munka megítélése ellentmondásosnak mondható. Egyik oldalról tekinthetjük a szervezeti ügyfélközpontúság, a hatékony és specializált munkavégzés és a modern informatikai eszközök alkalmazása megjelenéseként. Ezekkel a munkakörökkel a munkaadók lehetőséget nyújtanak a rugalmas és rész-munkaidős foglalkoztatásra, így a munka és magánélet kiegyensúlyozására. Magyarországon erőteljesen növekszik az ügyfélszolgálati munkakörben foglalkoztatottak aránya, egyes becslések szerint 2012-ben már több mint kétszázezer ember fog Magyarországon ilyen

munkakörben dolgozni. Szubjektív megfigyelésünk – amit különböző ügyfél-elégedettségi vizsgálatokkal is alátámaszthatnánk –, hogy az elmúlt évtizedben hatalmasat fejlődött az ügyfélkiszolgálás színvonala hazánkban mind a várakozási és ügyintézési idő, mind pedig a személyesség, rugalmasság és a kommunikációs kultúra tekintetében. Mostanra talán változásnak indult az ügyfelek és fogyasztók jelentős részénél az az elmúlt évtizedek hatására rögzült és a rendszerváltást követően is makacsul kitartó, sztereotip gondolkodásmód (várakozás), mely szerint „*már megint egy merev ügyintézővel fogok beszélni, aki meg sem érti majd a problémámat, nemhogy segíteni is tudjon*”.

A kritikusok (közülük is leginkább a kritikaimenedzsmet-irányzat és a gazdaságetikával foglalkozók) azonban alapvetően máshogy látják ezeket a munkahelyeket. „Mérgező munkahelyeknek” (Stein, 2008), „elektronikus munkásnyúzó üzemeknek” (Ferne – Metcalf, 1998; Moss – Salzman – Tilly, 2008), a „modern kor kiszípolozó létesítményeinek” (Wray-Bliss, 2007) nevezik az ügyfélszolgálatokat (ezen belül is leginkább a telefonos ügyfélszolgálatokat, az ún. call-centereket). A különböző szervezelméleti irányzatokat képviselő szerzők rámutatnak arra, hogy ezeken a helyeken a munkavégzés általában érzelmileg nagyon megterhelő (Hochschild, 1983), állandó az időnyomás, és ennek következményeként nagy a feszültség és a stressz (Wray-Bliss, 2007), ugyanakkor jellemzőek a rutinszerű, monoton és unalmas feladatok. A munkafolyamatok általában rendkívül szigorúan szabályozottak, és a munkavállalók tevékenysége bármikor, akár folyamatosan is ellenőrizhető (pl. a telefonos ügyfélszolgálatnál a vezetők, vagy az erre a feladatra specializálódott munkatársak akármikor behallgathatnak a beszélgetésbe). Az egyének kiszolgáltatottak, elhanyagolható vagy semmilyen ráhatásuk nincs az elvégzendő feladatok tartalmára, vagy akár a munkavégzés körülményeinek befolyásolására. Sajnálatos módon a szolgáltató vállalatok esetében az ügyfelek fókuszba kerülésének, a rugalmas és gyors vevőszolgálatok kialakításának egyik „útja” lehet a vevőszolgálaton dolgozók munkakörének szinte embertelenné tétele. Ezen második értelmezés mentén egyértelműen felmerül a kérdés: hogyan lehet motiváló egy ilyen munkakör?

Az általunk vizsgált szervezet további fontos jellegzetessége, hogy az ügyfélszolgálatok vidéki helyszíneken (általában megyeszékhelyeken és kisebb városokban) találhatóak. Az ügyfélszolgálati munkatevékenységnek alapvetően két típusa található meg a szervezeten belül: a személyes ügyfélszolgálat, illetve a telefonos ügyfélszolgálat. További izgalmas jellemzőjük, hogy összességében magas a felsőfokú végzett-

ségű munkavállalók aránya. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk az ügyfélszolgálati munkakör adott szervezetben tapasztalt fő jellemzőit, amelyek helyenként egybecsengenek, máshol kiegészítik a szakirodalom meglátásait:

- Az ügyfélszolgálati munkakör a vizsgált szervezet egyik legkevesebb előzetes szaktudást igénylő munkaköre közé sorolható. Ez minden munkavállaló számára teljesen nyilvánvaló lehet abból a tényből, hogy ebben a munkakörben jelentős számban dolgoznak bérelt munkások és (folyamatosan cserélődő) diákok. Mindez közrejátszik abban, hogy a munkakör szervezeten belüli presztízse rendkívül alacsony.
- Az ügyfélszolgálati munka erősen szabályozott, szigorú protokollok mentén történik. Az egyéni mérlegelésre, döntéshozatalra, önálló problémamegoldásra kevés lehetőség nyílik.
- Az ügyfélszolgálati referensek munkája a felmerülő problémák jellege szempontjából monotonnak és kiszámíthatónak tekinthető, ugyanakkor az ügyfelek egyéni sajátosságai, olykor igen intenzíven kimutatott érzelmei némileg ellensúlyozzák ezt a monotóniát.
- Gyakorik az olyan munkaszervezési megoldások, amelyek a jobb kapacitáskihasználtság érdekében az ügyfélszolgálati munkatársakat párhuzamosan telefonon és számítógépen végezhető tevékenységekkel (e-mailben vagy levélben érkező igények, pl. panaszok, problémák, kérések elbírálása) látják el. Ezek a rendszerek azonban nem működnek összehangoltan, azaz egy telefonhívás bekapcsolásakor nem érzékeli a rendszer, hogy egy adott alkalmazott éppen egy másik tevékenységet végez, emiatt gyakran félbe kell szakítaniuk egy-egy probléma megoldását.
- A személyes ügyfélszolgálatokon, a gyakran törvény által is előírt ügyfél-várakozási idők tarthatósága érdekében sokszor előáll az a helyzet, hogy a munkatársak egy-egy feladatot nem tudnak teljes egészében befejezni, és a későbbre halasztott munkafázisok torlódása újabb erőfeszítést igényel. Ez utóbbi két munkaszervezési jellemzőből adódóan az ügyfélszolgálati alkalmazottaknak kell saját szerepükön belül kezelniük az ügyféligények nem egyenletes eloszlásából fakadó problémákat. Mindez a folyamatosan rugalmasnak és gyorsnak észlelt ügyfélkiszolgálás elérésének eszköze.
- Az ügyfélszolgálati munkatársak munkája gyakran kapcsolódik egymáshoz, illetve más szervezeti egységek munkájához. Az ügyfélproblémák

egy része ugyan az ő szintjükön megoldható, mégis gyakran nehezen megfogható, illetve átlátható egy-egy ember munkájának az eredménye. Az ügyfélszolgálati munkatársak az ügyfelek panaszaiknak „villámhárítói”, a vállalat működéséből fakadó problémák nagy része és a más szervezeti egységek munkatársai által elkövetett hibák következményei is itt csapódnak le.

- Az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók jelentős részben érzelmi munkát végeznek, miközben az ügyfelek felfokozott érzelmeit kell kezelniük. Ebből kifolyólag olyan munkavállalók alkalmassak leginkább erre a munkakörre, akik magas érzelmi intelligenciával és a stresszel való fejlett megküzdési készségekkel rendelkeznek.

Az ügyfélszolgálati munkakörnek ugyanakkor van néhány olyan pozitív jellemzője, amelyekre építve a munka vonzóbbá tehető a munkatársak számára:

- Az ügyfélszolgálati munkatársak munkájának lényege tartalmi szempontból a „segítésben” ragadható meg. Az ügyfelek problémáinak sikeres megoldása az emberi segítségéből fakadó természetes jó érzést váltja ki az ügyfélből és a munkáját végző egyénből egyaránt.
- Az ügyfélszolgálati munkatársakhoz forduló ügyfelek jelentős részben olyan problémákkal fordulnak hozzájuk, amelyek vállalaton belüli kommunikációt és együttműködést igényelnek. Ez lehetőséget kínálhat a közös, csoportos munkavégzésből származó előnyök kihasználására.

Adatgyűjtési és -elemzési módszerek, érvényesség és általánosíthatóság

Vizsgálatunkban a Herzberg által azonosított motivátor- és higiénés tényezőket az eredeti kérdőív kissé kibővített változatára alapoztuk: a kérdéslistát Hackman és Oldham munkakörjellemező-tényezőivel, illetve a munkavégzés közvetlen környezetére vonatkozó döntéshozatalban való részvétel lehetőségével egészítettünk ki. A mintában 707 fő szerepelt, közülük 383 (227 állandó alkalmazotti státusú, 156 bérelt munkaerő) töltötte ki az elektronikusan (és természetesen anonim módon) lekérdezett kérdőívet. Az egyes háttérváltozók vizsgálata alapján a válaszadók 21%-a férfi volt, 79%-a nő. A mintába került munkavállalók 58%-a 1–5 éve dolgozik a vállalatnál, 16% 5–10 éve, 18% pedig 10 évnél is régebben, az 1 évnél kevesebb ideje alkalmazásban levők aránya 8%.

A megkérdezettek mind ügyfélszolgálati munkakörben dolgoztak, a kérdőív kitöltésére önkéntes alapon

került sor. Az interjúalanyok kiválasztásakor fontos szempont volt, hogy mintánk a szervezeti létszámárányokat tükrözze, a következő jellemzők mentén:

- szervezeti egység és telephely,
- állandó, illetve bérelt munkaerő,
- vállalatnál eltöltött idő.

Mindemellett törekedtünk arra, hogy az interjúalanyoknak legyen választási lehetőségük: az interjúkra lehetett jelentkezni is, illetve ha egyes kérdésekről az interjúalany nem szeretett volna nyilatkozni, vagy azt kérte, hogy ne rögzítsük a beszélgetést, akkor ezt természetesen tiszteletben tartottuk.

A második fázisban összesen 50 fővel készítettünk interjút. Az adatfelvételre 2010 júniusában került sor. Az elemzési szakaszban egyszerű leíró statisztikákat, háttérváltozók szerinti összehasonlító elemzéseket, korrelációs elemzéseket, valamint sokváltozós statisztikai elemzéseket (pl. faktor- és klaszteranalízis, ANOVA és MANOVA stb.) végeztünk, illetve különböző tematikus kódokra kódoltuk az interjúk szövegeit. Végül az egyes témakörök mentén összevetettük az eltérő módszertanok eredményeit.

Az eredmények érvényességének legbiztosabb záloga a triangulációs módszertan alkalmazása, emellett az egyes elméleti fogalmak megbízhatóságának vizsgálatára az egyes módszertanok alkalmazásán belül is sor került (pl. Cronbach-alfa értékek kiszámítása). Az eredmények általánosíthatóságával kapcsolatban a kutatás egyik célja a vállalatspecifikus fejlesztési javaslatok kidolgozása volt, azonban az ügyfélszolgálati munka vonatkozásában úgy látjuk, hogy következtetéseink jelentős részben érvényesek, és általánosíthatóak más hazai, vidéki telephellyel vagy munkavégzési hellyel rendelkező vállalatok ügyfélszolgálati munkaköreire is.

Kutatási eredmények

A kérdőíves vizsgálat során tehát megpróbáltuk egy másfajta módszerrel tesztelni, hogy a mintánkon mennyire igazolhatóak vissza Herzberg elméletének következtetései. Első lépésben azt vizsgáljuk meg, hogy függetlenül attól, hogy mi jellemzi jelenlegi munkakörülményeiket, a munkavállalók általában mennyire lennének elégedetlenek valamelyik tényező hiánya esetén. Feltevésünk szerint a munkavállalók minél inkább elé-

3. táblázat

A herzbergi tényezők higiéniés jelleg szerinti sorrendje

Mennyire elégedetlen, ha ...	Átlag	Szórás	H/M
állása bizonytalan (H)	3,953	1,334	H
erőfeszítéseit és teljesítményéért nem kap megfelelő/arányos fizetést és jutásokat (H)	3,804	1,345	H
felettesével nincs jó viszonyban (H)	3,721	1,433	H
munkája mellett nem marad elegendő energiája a magánéletére (H)	3,721	1,357	H
munkatársaival nem jön ki jól, támogatásukat nem élvezi (H)	3,669	1,438	H
munkája során nem tud kiváló teljesítményt nyújtani (M)	3,656	1,315	?
nem megfelelőek a munkakörülményei és a technikai feltételek (H)	3,586	1,295	H
munkáját nem megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,425	1,221	H
a szervezet működése nem hatékony és/vagy nem követ igazságos elveket (H)	3,412	1,218	H
nem érzi munkáját jelentőségteljesnek és fontosnak (M)	3,386	1,196	M
vezetőitől nem kapja meg a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	3,331	1,199	M
munkája végeredménye nehezen beazonosítható, részfeladatokat végez (M)	3,281	1,177	M
munkája nem érdekes és változatos (M)	3,278	1,19	M
nem rendelkezik megfelelő önállósággal, saját felelősségi körrel és döntési önállósággal (M)	3,273	1,187	M
munkája eredményéről nem kap egyértelmű és azonnali visszajelzéseket (M)	3,259	1,172	M
a munkakörét érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban nem kérdezik meg, és nem figyelnek oda a véleményére (M)	3,215	1,202	M
nem sok esélye van annak, hogy munkahelyén előléptessék (M)	3,185	1,297	M
munkakörének fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) nem jut kifejezésre (M)	2,977	1,252	M
Átlag	3,4	1,268	

gedetlenek lennének valaminek a hiánya miatt, az annál valószínűbb, hogy higiéniés tényező.

A 3. táblázat első oszlopában az egyes tényezők hiánya által kiváltott elégedetlenség mértéke szerinti sorrendben (az összes válaszadó átlagát tekintve 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán) bemutatjuk az egyes tényezőket, zárójelben utána (H)-val jelölve, ha higiéniés, és (M)-mel jelölve, ha motivátortényezőről beszélünk az eredeti elmélet szerint. A táblázat második oszlopában láthatjuk a szórásértékeket (megfigyelhető, hogy a szórás átlagos értéke elég magas, 1,28), végül az utolsó oszlopban azt jelöltük, hogy e mérés alapján megerősíthetjük-e a kiinduló hipotézist: azaz amennyiben az átlagos mértéknél (3,4) nagyobb elégedetlenséget vált ki valamelyik tényezőnek a hiánya, akkor jogosan feltételezhetjük, hogy inkább higiéniés tényezővel állunk szemben.

A vizsgálat tehát első körben visszaigazolta a higiéniés tényezők jelentős részét: az állásbiztonság, a teljesítménnyel és erőfeszítésekkel arányban álló fizetés, a felettséssel és munkatársakkal kialakított megfelelő viszony, a munka és magánélet egyensúlya, a megfelelő munkafeltételek, az ellenőrzés módja és a szervezeti működés. Az egyetlen „szürke zónás” tényező a munka során nyújtott kiváló teljesítmény, ami Herzberg tézisei alapján egyértelműen motivátornak minősül, itt mégis higiéniés jellegére derült fény.

Az elemzés ezen pontján ez az egyik leginkább meglepő eredmény, amit többféleképpen is megkísérülhetünk magyarázni. Az egyik interpretáció szerint a kiváló teljesítmény a munkakör korábban bemutatott jellemzői miatt annyira szorosan összefügg a higiéniés tényezők jelentős részével (pl. munkafeltételek, vezetés, szervezet, munka-magánélet egyensúly, a munkahelyi társas támogatás mértéke), hogy a magas szintű teljesítmény elérésének a lehetősége a higiéniés tényezőkhöz hasonlóan beépül a munkavállalók várakozásaiba. A másik magyarázat szerint egyfajta megfelelési vágyról van szó, az erősen teljesítményorientált munkahelyi környezet miatt olyan erősen jelenik meg a vezetői elvárás, hogy nem marad elég tere a belső motivációnak, a külső motiváció „kiszorítja” azt (ez a motiváció folyamatelméletei közé tartozó *elégséges megokolásra* épülő magyarázat). A harmadik lehetőség,

hogy Herzberg kora óta annyit fejlődött a technológia és a munkaszervezés, hogy mindenki nagyon magas szinten teljesít, ezért szinte természetessé vált, hogy valaki egyenletesen jó teljesítményt nyújt a munkahelyén. A jó teljesítmény tehát végső soron nem az egyéni kiteljesedés érzésével jár együtt, nem a sikerélmény, az önmegvalósítás megélésének lehetőségét nyújtja, hanem magától értetődő volta miatt az elmaradása erőteljes kudarcélményt okoz. És mivel ez nem kívánatos az egyén számára, a teljesítés kapcsán megjelenik a higiéniés tényezők egyik definíció szerinti sajátossága, a (lelki) fájdalomelkerülési vágy.

A 3. táblázat alsó részében a motivátorok helyezkednek el. Ez azt az értelmezést erősíti meg, hogy a motivátorok hiánya nem (vagy legalábbis kisebb valószínűséggel) okoz elégedetlenséget. Ennek ellenőrzésére és egy másik megközelítésben a „Mennyire okoz elégedettséget, ha...” kérdésre adott válaszok átlagait is áttekintettük (4. táblázat). Az elmélet alapján itt azt váránk, hogy többségükben a herzbergi motivátorok (illetve elsősorban az előző táblázat általunk is M-mel jelölt tényezői) kapnak majd magas értékeket, és a H-val jelöltek alacsonyakat. Előrebocsáthatjuk, hogy az eredmények csak részben igazolják vissza várakozásainkat.

A leginkább szembetűnő eredmény, hogy a motivátorok közötti rangsort a munka során nyújtott kiváló teljesítmény vezeti, míg az elégedetlenség kapcsán ez volt az egyetlen olyan motivátor, amely több higiéniés tényezőt is megelőzött a kiváltott elégedetlenség mértéke szerinti sorrendben. A 4. táblázatból viszont elég egyértelmű, hogy a kimagasló teljesítményszint elérése a legmagasabb elégedettség forrása. A motivátorok egy másik csoportja viszont (az előléptetés, a döntésekbe történő bevonás és a munkával kapcsolatos visszajelzés) sem itt, sem pedig az előző kérdésnél nem kapott magas értékelést (és ide sorolható még a higiéniés tényezők közül a státuszszimbólumok kérdése is). Ez alapján azt mondhatjuk, hogy ezek a tényezők igazából sem a higiéniés, sem a motivátortényezők szerepét nem töltik be, azaz mintha a többség már le is mondott volna róluk. (Erre a hipotézisünkre később, a fenti tényezőkkel kapcsolatos elégedettség vizsgálatokor még visszatérünk).

4. táblázat

A herzbergi tényezők motivátorjelleg szerinti sorrendje

Mennyire elégedett, ha...	Átlag	Szórás	H/M
munkája során kiváló teljesítményt nyújt (M)	4,51	0,73	M/H
munkatársaival jól kijön, támogatásukat élvezi (H)	4,48	0,73	M/H
felettesével jó viszonyban van (H)	4,45	0,81	M/H

munkája végeredménye jól beazonosítható, az elejétől a végéig elvégezhet egy-egy feladatot (M)	4,23	0,83	M
munkája mellett elegendő energiája marad a magánéletére is (H)	4,2	1,05	M/H
vezetőitől megkapja a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	4,19	1,06	M
megfelelők a munkakörülmények és technikai feltételek (H)	4,16	0,96	M/H
állása biztosnak tekinthető (H)	4,06	1,18	M/H
munkája érdekes és változatos (M)	4,05	0,99	M
jelentőségteljes, fontos munkát végez, ami hatással bír mások életére (M)	4,02	0,89	M
megfelelő önállósággal rendelkezik, saját felelősségi köre és döntési önállósága van (M)	4,01	0,9	M
erőfeszítéseit és teljesítményéért megfelelő/arányos fizetést és jutásokat kap (H)	3,91	1,25	H
munkáját megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,85	1,06	H
a szervezet működése hatékony és/vagy igazságos elveket követ (H)	3,84	1,03	H
munkája eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kap (M)	3,81	1,09	H
van esély rá, hogy munkahelyén előléptessék (M)	3,5	1,43	H
a munkakörét érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdezik és odafigyelnek a véleményére (M)	3,5	1,23	H
a munkakörének fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (H)	3,38	1,23	H
Átlag	4,01	1,03	

Az igazságos és hatékony szervezeti működésről, az ellenőrzés módjáról és a fizetésről az adatok újfent megerősítik, hogy higiénés tényezők. Az ezeket követő három motivátor (az önállóság és felelősség, valamint a jelentőségteljes, mások életére jelentős hatással bíró, illetve érdekes és változatos munka) szintén az előzetes várakozásoknak megfelelő értékeket kapott. A táblázatban feljebb haladva még inkább megerősíthetünk további két, korábban motivátorként előrejelzett tényezőt (a vezetőtől származó dicséretet és a jól beazonosítható eredményeket). Az elmülethez és az előző táblázathoz képest meglepő módon a belsőleg átélt kiváló teljesítmény mellett a közvetlen munkahelyi kapcsolatok (a csoportban és a vezetővel), valamint a munka/magánélet egyensúlya, az állásbiztonság és a megfelelő munkafeltételek is inkább motivátorként értelmezhetőek e mérési módszertan alapján. Mindez igen elgondolkodtató és kissé ellentmondásos eredmény, aminek értelmezéséhez további elemzésekre van szükség. Erre három lehetőség is kínálkozik:

- 1) az egyes tényezőkkel kapcsolatos elégedettségértékek bevonása a magyarázatba,
- 2) a fentieknek az interjúk során nyert tapasztalatainkkal történő egybevetése,
- 1) a higiénés és motivátortényezőkkel kapcsolatos elégedettségváltozók többváltozós statisztikai elemzése (korrelációk elemzése, illetve faktoranalízis).

A folytatásban e módszerek alkalmazásával elemezzük részletesebben az adatokat.

Általános elégedettség a higiénés és motivációs tényezőkkel

Az eddigiekben a kitöltők nem a ténylegesen megtapasztalt, átélt elégedettségükről és elégedetlenségükről formáltak véleményt, hanem általános értelemben tették ezt. Az alábbiakban megvizsgáljuk, hogy a kérdőívet kitöltő személyek tényleges, aktuális munkahelyi attitűdjei miként alakulnak.

Az 5. táblázat a fentiekben is elemzett tényezők aktuális helyzetben történő értékelésére adott átlag- és szórásértékeket mutatja a teljes mintára. A mérés során itt is 5-fokozatú Likert-skálát használtunk (ahol az 1-es jelentette a „nem értek egyet” és az 5-ös a „teljes mértékben egyetértek” válaszlehetőséget).

Az 5. táblázatban élesen különválnak az átlag alatti és feletti elégedettséggel jellemezhető tényezők. Legalcsonyabb az előléptetés és a munkakört érintő szervezeti változásokkal kapcsolatos részvétel lehetősége, a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is megnyilvánuló fontosságérzet, illetve a visszajelzés a munka eredményéről. Mindez újabb alátámasztása a fenti négy tényezővel kapcsolatos azon korábbi hipotézisünknek, hogy ezekről a szükségletekről a munkavállalók már kvázi „lemondtak”, tehát hiányuk beépült a várakozásokba, gyakorlatilag aspirációs szintjük csökkenése figyelhető meg. Azt is láthatjuk ugyanakkor, hogy az elégedettség forrására vonatkozó elemzésénél meglepően magas értéket felvevő három tényező (a teljesítmény, illetve a felettséggel, valamint a munkatársakkal fennálló kapcsolatok minősége) itt is az elsők között szerepel, illetve

A jelenlegi munkakör, illetve munkahelyi helyzet értékelése

Herzbergi tényezők	Átlag	Szórás
Munkatársaimmal jól kijövök, támogatnak a munkámban (H)	4,28	0,8
Felettesemmel jó viszonyban vagyok (H)	4,15	0,96
Munkám végeredménye jól beazonosítható, általában az elejétől a végéig elvégzek egy-egy feladatot (M)	4,08	0,93
Munkám során kiváló teljesítményt nyújtok (M)	3,82	0,74
Jelentőségteljes, fontos munkát végzek, ami hatással bír mások életére (M)	3,68	0,98
Megfelelők a munkakörülmények és a technikai feltételek (H)	3,57	1,06
Megfelelő önállósággal rendelkezem, saját felelősségi köröm és döntési önállóságom van (M)	3,56	0,99
Munkám érdekes és változatos (M)	3,46	1,05
Munkám mellett elegendő energiám marad a magánéletemre is (H)	3,34	1,14
Munkámat megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,11	1,11
Állásom biztosnak tekinthető (H)	3,06	1,13
Vezetőimtől megkapom a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	3,06	1,08
A szervezet működése hatékony és igazságos elveket követ (H)	3,02	1,00
Munkám eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kapok (M)	3,01	1,08
Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megfelelő/arányos fizetést és jutásokat kapok (H)	2,76	1,1
Munkaköröm fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (M)	2,67	1,11
A munkakörömet érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdeznék és odafigyelnek a véleményemre (M)	2,45	1,14
Van esély rá, hogy munkahelyemen előléptessenek (M)	2,14	1,11
Átlag	3,29	1,03

a fentebb említett (kvázi már „leírt” vagy „elfeledett”) tényező kivételével az összes motivátorral kapcsolatban átlag feletti elégedettséget jeleztek a válaszok.

A fenti elemzésből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a negatív események valószínűleg sokkal erőteljesebben hatnak az észlelésünkre, és ezáltal az emlékezetünkre („a rossz hír gyorsabban terjed”), emiatt az elégedetlenséget kiváltó tényezők kapcsán a kétféle módszerrel (az eredeti herzbergi modellel, illetve az elégedetlenséget vagy elégedettséget kiváltó tényezőkre rákérdező kérdőív) nagyon hasonló eredményekre jutunk. Az elégedettség kapcsán már nehezebben lehet elvonatkoztatni az aktuális tapasztalatoktól, az adott munkakörre és szervezetre jellemző tényezők hatása jobban érvényesül az általános megfogalmazott kérdésekre adott válaszok során mind pozitív, mind pedig negatív irányban.

Interjúk tapasztalataink a kilógó higiénés és motivációs tényezőkkel kapcsolatban

Izgalmas kérdés, hogy milyen szerepben jelentek meg a személyes beszélgetésekben az előző elemzésekben „szokatlanul viselkedő” tényezők. A következőkben

az interjúk alapján mutatunk be néhány jellegzetesnek mondható mintázatot, visszatérő véleményt, amelynek helyenként alátámasztják, helyenként árnyalják a kérdőív eredményeit.⁴

Jellemző higiénés tényezők a vevőszolgálatos munkában

A klasszikus higiénés tényezőknek, mint például a munkavégzés körülményeinek a szerepét az interjúk alapján megerősíthetjük: a helyhez és szigorú időbeosztáshoz kötött ülőmunka, az informatikai rendszernek való kiszolgáltatottság, a szoros kontroll és az észlelt igazságtalanság elégedetlenséget okozó hatása egyértelmű a beszélgetésekből. Ezek a tényezők visszatérően megjelentek az interjúkban (azaz láthatóan ténylegesen elégedetlenséget okoznak, ezzel visszatükrözik a már említett kritikai gondolkodóknak az ügyfélszolgálatosok munkakörülményeire vonatkozó, meglehetősen negatív ábrázolását). Az elmélettel szintén összhangban a jól működő klímaberendezést, a rugalmas WC-szünetet, vagy a megbízható informatikai rendszert a nyilatkozók egyértelműen nem érezték volna elégedettséget kiváltó, azaz motivátortényezőnek.

„...*(a munka) inkább fizikailag megterhelő. Mikor ugye nyolc órában beszél az ember, és már fáj a torka a végére. Szabályosan a sok beszédétől. Főleg most a nyári időszakban, hogy megy a klíma egész nap. És ugye, akik telefonálnak, bár mindenkire az vonatkozik, hogy óránként tíz perc szünet, és ez be van osztva, hogy mikor. De ha telefonálok, akkor nem állhatok fel máskor, csak óra tízkor. ... Nekem meg még a WC-zés is időhöz van kötve.*”

„...*aztán még vannak ilyen problémáink is, hogy nem működik a rendszer munkaidőben, amikor a nyitva tartásunk van. Tehát az is egy kicsit kellemetlen, hogy az ügyfélnek azt tudjuk mondani, hogy nem tudom megcsinálni, mert havi zárás van, és nem tudunk számlázni. Tehát ez mind a kettőnk részére egy kicsit negatív. Mert az ügyfél is azt mondja: azért van az ügyféliroda nyitva tartás, hogy akkor kiszolgáljuk az ügyfeleket, meg nekem is, hogy azért ülök itt, hogy tudjak tenni érte valamit, de nem tudom, mert nem engedi a rendszer.*”

„*Most egy kicsit másképp van, mert fű, hát nem is tudom, hányan vagyunk egy légtérben. Körülbelül úgy ötvenen, de lehet, hogy még többen. Így már kicsit problémásabb a helyzet.*”

„*Van egy teszünk, amit minden héten kell tölteni, egy szakmai teszt, az a neve, hogy log-on teszt. Ezt ők állítják össze, a supportosok. És abban vannak hibás válaszok. Van, hogy elismerik, van, hogy nem. Kiértékelik és kapunk egy e-mailt, hogy jogosnak találták, vagy nem találták jogosnak a reklamácionkat. Az értékelési rendszerbe is bekerül. És ez még pluszmunka is, hogy akkor ellenőrizni kell azokat az értékeléseket.*”

Ehhez kapcsolódva lehetséges, hogy más higiénés tényezők, amelyek jelen vannak, például a társas támogatás (4. táblázat) jelentősége megnő és szerepe megváltozik: a személytelen és elidegenítő munkakörülmények, az érzelmileg megterhelő és stresszes munka felértékelik az érzelmi biztonságot nyújtó emberi kapcsolatok fontosságát, amely ezáltal motivátorszerepben is megjelenhet. Úgy tűnik, hogy ma Magyarországon még nem számít alapkövetelménynek a jó kapcsolat a munkatársak és vezetők között a call-centerek világában.

„*Szeretek a kollégáimmal együtt dolgozni, mert tehát próbáljuk összetartani a társaságot, mert szoktunk munkahelyen kívüli bulikat rendezni.... Szerintem emiatt normális a munkahelyi közönség, és ezért szeretek ott bent dolgozni. Akadnak ugyan konfliktusok, de hol nem. Meg azért álta-*

lán megértőek velem a főnökeim, vagy a kollégáim, tehát nekem az is jólesik.”

„*Szerintem a jó vezető meg a jó munkatársak, az többet jelent, mint a munka. Hogyha egész nap ordítanak velünk, de barátok vesznek körül, akik segítenek, elviselhetőbb a munka, mint hogyha kedvesek az ügyfelek, de tudom, hogy a mellettem ülőhöz nem szólhatok. Nagyon sokat jelent a benti légkör.*”

Feltételezhető továbbá, hogy a tanult szükségletek közül a jó munkatársi kapcsolatok jelenleg Magyarországon nem tartoznak az alapelvárások közé. A munkatársak ehhez kapcsolódó korábbi negatív élményei fontos szerepet játszhatnak abban, hogy ez a tényező motivátorrá válhat.

A „Kiváló teljesítmény” kettős arca

Markánsan megjelenik az interjúkban a „munka során nyújtott kiváló teljesítmény” tényező ellentmondásossága (3. táblázat). A vevőszolgáltatón dolgozók a munkafolyamataikban rendkívül kiszolgáltattak más szervezeten belüli szereplőknek: az, hogy egy-egy feladatot milyen minőségben, milyen határidőre tudnak megoldani, egy-egy információt milyen gyorsan tudnak biztosítani, az sokszor nem rajtuk, hanem külső feltételeken múlik. Adott esetben külső tényezők (pl. a kívülről meghatározott normák) lehetetlenné tehetik a jó teljesítményt. Ebben az értelmezésben inkább a higiénés jellegű szerep erősödik meg (ez a magyarázat kapcsolódik ahhoz az alternatív magyarázathoz, hogy a kiváló teljesítmény annyira kötődik más higiénés tényezőkhöz, mint pl. a vezetés, vagy a munka és magánélet egyensúlya, hogy maga is higiénéssé alakul).

„...*ezt az alaposságból adódó örömet tudja elvenni az, amikor valami a szervezeti nehézkesség miatt nem tud beteljesülni. És ez a munkamorálból jön egyértelműen. Ha valaki nagyon sok ilyet kap, ezt pontosan látom, hogy akkor előbb-utóbb azt mondja, hogyha azt látja az egészsből, hogy nem is az alaposság a cél, csak az, hogy ő lökjön rajta annyit, amennyit neki löknie kell, akkor onnantól kezdve a munka öröme el fog veszni.*”

Adott esetben a „kiváló teljesítmény” fogalma is relativizálódhat, hiszen a normarendszer (és a rá épülő teljesítményértékelési rendszer) alapján a szervezet nem feltétlenül azt értékeli kiválónak, amit az egyén maga. Ebben az értelmezésben a szervezeti definíció szerinti kiváló teljesítmény elérése (ami azt jelenti, hogy teljesíti a kitűzött norma számait, azaz megkapja az ezért járó bónuszt) mint higiénés tényező működik.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ettől eltérő módon a saját mérce szerinti kiváló teljesítmény (azaz az elégedett ügyfelek, ahogy azt majd később látjuk) inkább motivátorként működhet (4. táblázat). Feltételezhető, hogy a külső teljesítményelvárások szerepének növekedése negatívan hat a belső indíttatású kiváló munkavégzésre. Ennek ellenére úgy találtuk, hogy amennyiben el tudják különíteni az általuk elvégzett feladatot, és sikeresnek ítélik, ha elégedetten mosolyog az ügyfél, az egyértelműen pozitív, jó érzés, még attól függetlenül is, hogy kapnak-e a felettesüktől visszajelzést, dicséretet érte.

„*Azok az ügyek, amiket, mondjuk, nagyrészt én viszek, és hogyha azok sikerülnek, akkor az egy jó érzéssel tölt el. Ha megírok 6 oldalt és az bekerül valahova és egyetértenek velem, vagy tehát amikor ötlet, javaslat vagy egy dolog mégis eljut, és mégis belekerül, akkor azért jó érzéssel tölt el. Vagy az ügyfélnek sikerül valamit elintézni, tehát igazából, amikor egy munka kész. Vagy a kész munkának az öröme. A beteljesülésnek az öröme.*”

„*Nekünk annyival másabb a munkánk..., hogy elejétől végig látjuk ezt az egész történetet. Tehát van egy katarzisélmény azért ebben az ügyintézésben rejtve, amit, hogyha jól csinál az ember, meg is talál. Nyilván nem napi 100 katarzistra gondoltam, hanem heti 1-2 olyan, tényleg minél bonyolultabb és minél nehezebb megoldani, annál, annál jobban örömet okoz, ha tisztába tesszük az egész ügyet. Tehát az alaposság is örömet okoz, hogyha tudunk alapossággal eljárni.*”

„*Amit szeretek? Végül is a munkát magát is szeretem, mert szeretek megoldani problémákat. Meg néha ügyfelekkel is szeretek foglalkozni...*”

„*Gyakorlatilag ez egy olyan munka, hogy nyilván vannak normák, meg számos dolgot be kell tartani, meg ugye, mindig jön a következő..., de én mégis úgy próbálok dolgozni, hogy én magamat ügyfélként tekintem. Úgy tekintem a másikat, az ügyfelet, mint hogyha én lennék a helyében. És én úgy próbálok megoldani az ő dolgát, hogy elégedetten távozzon tőlünk. Mert tudom én is, hogyha egyre több ilyen ember lenne, mondjuk, bemegyek egy pénzügyintézetbe, vagy egy polgármesteri hivatalba, bárhova, és szeretném, hogyha elintéznék az ügyemet, akkor tényleg odafigyelnek rám, lelkiismeretesen foglalkozzanak velem. Hisz számos embernél lehet látni ezt az életunt fejet. Jó, hát most is reggel van, meg hétfő van, meg be kell jönni.*”

VEZETÉSTUDOMÁNY

Néhány klasszikus motivátortényező „gyengélkedése”

Az interjúk alapján inkább motivátornak azonosítottuk a munkával kapcsolatos visszajelzést (amelyet a kérdőív eredményei alapján a „szürke zónában” érzékelünk). A nyilatkozók észlelése alapján a pozitív vezetői visszajelzés nagyon ritka a szervezetben, ami egyik oldalról növelhetné a motiváció erejét (minél ritkább, annál értékesebb), azonban, ha végtelenen alacsony a dicséret „megszerzésének” észlelt valószínűsége, akkor a vonzerő is lecsökken (a motiváció elváráselmélete alapján). Így alátámasztható, hogy a szervezet nagy része már lemondott erről a motivátortényezőről (a szervezet szempontjából egyébként kulcskérdés, hogy ez a folyamat visszafordítható-e).

„*(Mi a sikerélmény?) Hogyha kapok egy külön feladatot, és akkor azt jól elvégzem, és akkor hallom a visszajelzést, hogy jó volt az, amit megcsináltam. De az is sikerélmény nekem, amikor az ügyfél azt mondja, hogy »ó, már nem vagyok ideges, meg köszönöm, hogy segített«. Tehát ha látom, hogy valamit sikerült elintéznem, még akkor is, ha nem kapok róla visszajelzést. Vagy, ha kiemelik a munkámat, na hát, mondjuk, kicsit önző dolog, de azt is, ha mások előtt kiemelik, azt, amit csináltam, vagy amit jól csináltam...*”

„*Szerintem pont ez az, hogy erre kellene a szervezetnek több energiát vagy több anyagi dolgot fordítani, pontosan a visszajelzésekre, pozitív visszajelzésekre, ami annyira sokat számít, szóval egy ilyen kis picike is annyira meg tudja újítani az embert, meg olyan képzésekre, amivel ezeket azért kezelni lehetne, be lehet vezetni.*”

„*Hát nyilván a közvetlen felettesemtől kellene elsősorban, hogy esetleg ne mindig csak akkor kapjunk – majdnem csúnyán mondtam – letolást, hogyha baj van, hanem hogyha ügyesek vagyunk, akkor jó lenne arról is egy visszajelzés. Persze, az a normális, hogy nem rontjuk el a dolgokat, de azért néha egy-két kedves, biztató szó is jólesne az embernek.*”

Az interjúk tanúsága szerint szintén motivátornak érzékelhetők az előléptetési lehetőségek, de itt is megfigyelhető a probléma, hogy az interjúalanyok kevés lehetőséget láttak, azért a motivációs ereje gyenge. Árnyalja a képet az közelmúltban lezajlott előléptetésekhez kapcsolódó észlelt igazságtalanságok emléke, a feltételezett kivételezés.

„*(Tehát nem az elfogadottságuk vagy a szakmai tekintélyük alapján lettek kiválasztva?) Biztos ezt mondanák hivatalosan. De inkább az össze-*

köttetések révén. Mert ugye van statisztikánk, ki mennyit teljesített egy hónapban. És hogyha én 120%-os voltam, és volt egy kolléganő, aki mondjuk 80%-os volt, akkor furcsa, hogy ő miért került be az ellenőrzők közé. Nem mintha vágytam volna oda, de lett volna nála megfelelőbb ember is.”

„Mindig elmentek, akikkel úgy összebarátkoztunk, vagy elment ugye szülni, vagy más probléma miatt elkerült innen, most már úgy vagyok, hogy bejövök, dolgozok, aztán, ha lejárt a munkaidő, hazamegyek... Az a baj, hogy mindig, amikor bekerülünk egy csoportba, ott valakivel úgy jobban kijön az ember, és, és akkor fél év múlva jobb esetben átkerül másik csoportba. Ott ugye más lesz a szünet, ő mást csinál, nem is találkozunk. Úgyhogy, végül is, emiatt ez elég kellemetlen.”

Összességében az interjúk alapján visszaigazolható, hogy bizonyos tényezők nem egyértelműen a herzbergi klasszikus szerepükben vannak jelen. Vezetői szempontból kérdés, hogy ezek mennyire rövid távú és tartós változások: azaz például az előléptetések vagy a vezetői visszajelzések mennyiben alakíthatóak (át vagy vissza?) egyértelmű motivátorokká.

További kérdés, hogy a vezetők akarják-e mindezt egyáltalán. Lehet, hogy tudatosan alakították így,

hiszen hosszú távon nem tűnt számukra fenntarthatónak az ezekre épülő motiváció. Tehát lehet, hogy így jobb vagy kényelmesebb a vállalatvezetésnek? Ennek tárgyalása nem témája jelen cikkünknek.

Az elégedettségváltozók faktoranalízisének eredményei

Az elégedettségváltozókra elvégzett többváltozós elemzés során arra voltunk kíváncsiak, hogy a korrelációs együtthatók alapján mely változók állnak sztochasztikus kapcsolatban egymással (azaz milyen latens, mögöttes változók feltételezhetők, amelyek ezt az együttmozgást magyarázzák). Vizsgálatunkban – Herzberg elméletével összhangban – két latens változót (a higiénés és a motivációs jellegű emberi szükségleteket) tételeztük föl, ezért kétfaktoros megoldást készítettünk. A két faktorra szűkített megoldás a teljes szórásnégyzet 41,5%-át magyarázza. (A rotált faktoregyütthatók mátrixát a 6. táblázat foglalja össze). A következőkben először röviden felvázoljuk a két latens változót tartalmazó faktormodellt, majd a két faktor alapján számított tényezőcsoportokra (mint higiénés és motivátorelégedettségi mutatókra) alapozva megvizsgáljuk, hogy a vizsgált mintán belül milyen arányban találunk átlag alatti és feletti higiénés, illetve motivátorindexszel bíró

6. táblázat

A rotált faktorsúlyok mátrixa

	1. faktor	2. faktor
A szervezet működése hatékony és igazságos elveket követ (H)	0,707	0,235
Vezetőimtől megkapom a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	0,704	0,1
Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat kapok (H)	0,675	-0,091
Munkámat megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	0,62	0,21
Munkaköröm fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (M)	0,62	0,136
A munkakörömet érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdeznék és odafigyelnek a véleményemre (M)	0,61	0,29
Megfelelőek a munkakörülmények és a technikai feltételek (H)	0,59	0,056
Van esély rá, hogy munkahelyemen előléptessenek (M)	0,561	0,071
Munkám eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kapok (M)	0,553	0,367
Munkám mellett elegendő energiám marad a magánéletemre is (H)	0,551	0,252
Állásom biztosnak tekinthető (H)	0,518	0,077
Felettesemmel jó viszonyban vagyok (H)	0,472	0,336
Munkám érdekes és változatos (M)	0,41	0,512
Munkatársaimmal jól kijövök, támogatnak a munkámban (H)	0,25	0,542
Megfelelő önállósággal rendelkezem, saját felelősségi köröm és döntési önállóságom van (M)	0,192	0,615
Jelentőségteljes, fontos munkát végzek, ami hatással bír mások életére (M)	0,127	0,672
Munkám során kiváló teljesítményt nyújtok (M)	0,017	0,552
Munkám végeredménye jól beazonosítható, általában az elejétől a végéig elvégzek egy-egy feladatot (M)	-0,029	0,762

munkavállalókat. Zárókérdésünk, hogy a fenti motivációs mátrix egyes térszerveidében tapasztalható kilépési szándék, munkahelyi elégedettség vagy kiégés mutatók megerősítik-e a konverziós ciklus alapján megfogalmazható hipotéziseinket.

A 6. táblázat felső részében helyezkednek el a higiénés tényezők, alul vastaggal kiemelve a motivátorok. Számunkra ez mutatja a leginkább meggyőző eredményt, hiszen a tényleges elégedettségre épít, és az egyes tényezők közötti korrelációkon alapszik, ugyanakkor összhangban van a korábbi vizsgálatok eredményeivel is. Ez alapján egyértelmű, hogy az első faktor jelenti a főfaktort, azaz a higiénés tényezők alapján véve nagyobb arányban határozzák meg (mondhatni megalapozzák) a munkavállalók munkahelyi elégedettségét. Érdemes megjegyezni azokat a tényezőket, amelyeket a herzbergi elmélet alapján motivátornak várnánk, de az eredmények azt sugallják, hogy mostanra már inkább higiénés szerepet töltenek be: ilyen

mutatónak az átlag alatti és feletti kombinációit vizsgálja. A 7. táblázat egyes cellái az adott típus elnevezését, a kitöltők megoszlását, a két mutató részátlagait, illetve azok szórásait tartalmazzák.

A mátrix jobb alsó negyedében a motivációs szempontból ideális munkaerő helyezkedik el, szerencsésnek tekinthető, hogy ők vannak a legtöbben. Ezeknél a munkavállalóknál a higiénés tényezők megfelelő alapot jelentenek, amire ráépülhetnek a munka belsőleg megélt pozitívumai.

A jobb felső negyed is jól kezelhető, hiszen az alapvető tényezők rendben vannak. Itt fontos lehet a motivátorok feltárása, kommunikációja vagy fejlesztése. A bal felső negyedben vannak azok, akik sajnos valamilyen okból mindkét tényezőcsoporttal elégedetlenek, náluk valószínűsíthető, hogy az elkötelezettségük is meggyengült az elmúlt időszakban vagy eleve nem sikerült egy megfelelő illeszkedést kialakítani személyes jellemzőik, szükségleteik és a munka között.

7. táblázat

A motivációs mátrix

Elégedettség a HIGIÉNÉS TÉNYEZŐKKEL			
		Átlag alatti	Átlag fölötti
Elégedettség a MOTIVÁTOROKKAL	Átlag fölötti	1. ALACSONY ELÉGEDETTSEGI SZINT (101 fő) M: 3,21 H: 2,4 sz: ,47 sz: ,47	2. HIGIÉNÉS TÉNYEZŐK ÁTLAG FELETT (57 fő) M: 3,4 H: 3,32 sz: ,25 sz: ,25
	Átlag alatti	3. MOTIVÁTOROK ÁTLAG FELETT (79 fő) M: 4,17 H: 2,65 sz: ,35 sz: ,41	4. MAGAS ELÉGEDETTSEGI SZINT (128 fő) M: 4,24 H: 3,63 sz: ,32 sz: ,42

a vezetői elismerés és dicséret, a munkakört érintő döntésekbe való bevonás, az előléptetés lehetősége és az azonnali és egyértelmű visszajelzés. Érdekes továbbá, hogy a munkahelyi társas támogatás, amiről azt feltételezhetnénk, hogy higiénés tényező, inkább motivátorszerepet tölt be.

A motivációs mátrix

Végezetül az első, klasszikusan higiénés tényezőket és a második, motivációs tényezőket tömörítő faktorokra töltő változókból mutatókat képeztünk. Figyelmünk fókuszát ezzel a szükségletekről az e szükségletek bizonyos kombinációjával rendelkező munkavállalókra helyezve. A motivátortényezők átlaga 3,81, szórása 0,59; a higiénés tényezőkkal való elégedettség átlaga 3,03, szórása pedig 0,67. A fenti két mutató alapján elkészítettünk egy „motivációs mátrixot”, ami ennek a két

Végül a motivációs szempontból a szükségletek maslow-i hierarchikus egymásra épülésének elvét „megkérdőjelezők” (akik tehát a higiénés tényezőkkal elégedetlenek ugyan, de ettől függetlenül a motivátorok hatása érvényesül) csoportja szintén elég jelentős számarányt képvisel. Ez a csoport annak ellenére, hogy elégedetlen a munka alapvető feltételeivel, valószínűleg mégis értékeli a tanulási és fejlődési lehetőséget és a jó társas kapcsolatokat, amit az ügyfélszolgálati munka kínál. Emellett interjúink alapján az is valószínűsíthető, hogy ennek a csoportnak az elkötelezettsége inkább csak egy átmeneti időszakra szól, és körükben többen vannak azok, akik leginkább „ugródeszkeként”, átmeneti tapasztalatszerzési lehetőségként tekintenek jelenlegi pozíciójukra. Mindezt a 8. táblázat adatai is megerősítik, melyben a motivációs/higiénés tényezők kielégülésének mértéke és különböző eredményváltozók összefüggéseit kísérhetjük figyelemmel.

A motivációs mátrix összefüggései a következményváltozókkal

Motivációs mátrix síknegyedei	1	2	3	4	Átlag
Kilépési szándék	2,37	1,8	2,01	1,59	1,93
Kiegészítés	3,62	3,15	3,01	2,47	3,01
Elszemélytelenedés	3,34	2,65	2,84	2,18	2,71
Érzelmi kimerültség	3,42	2,71	3,03	2,22	2,8
Személyes teljesítmény csökkenése	4,05	3,97	3,16	2,96	3,46
Munkával való elégedettség	3,08	3,66	3,53	4,09	3,62
Ügyfélorientáltság	3,65	3,72	4,2	4,15	3,96

Megfigyelhető, hogy egyértelmű a különbség a két szélső helyzet (1. és 4.) között, ami minden tekintetben megerősíti várakozásainkat. A további vizsgálatok szempontjából igazán izgalmas felismerések és hipotézisek a motivációs mátrix 2. és 3. negyedeibe tartozó személyek eredményeinek összehasonlításából származhatnak. A higiénés tényezők hiánya valószínűleg jobban magyarázza az elsődlegesen motivátorok által motiváltak munkával való elégedettségét (bár a különbség nem tekinthető szignifikánsnak). Ügyfél-orientáltságuk viszont szignifikánsan meghaladja a higiénés tényezők által motiváltakét. A másik különbség, hogy bár az aggregált kiegészítő szint mutatóban alig van különbség (az elsődlegesen motivátorok által motiváltak javára), a személyes teljesítmény csökkenésében (amely mutató a munkahelyi stressznek a teljesítményre gyakorolt közvetlen negatív hatásait méri) egyértelműen összefüggésbe hozható a motivátorok kedvező hatásával.

Összegzés és gyakorlati következtetések

Mint minden kutatásnak, így ennek is vannak bizonyos korlátai. Adatainkat egyetlen iparágban vettük fel, így az eredmények általánosíthatósága korlátozott. Kutatásunk keresztmetszeti jellege nem ad információt a motiváció háttérében álló elégedettség, illetve elégedetlenség dinamikájáról, tartósságáról, vagy éppen illekonyságáról.

Tanulmányunk eredményei is számos lehetőséget kínálnak a továbbgondolásra. A motivációs profilok összefüggései bizonyos következményváltozókkal mélyebb elemzést kívánnak. A fenti adatfelvételt más szervezeti közegben, más iparágban elvégezve a motivációt befolyásoló tényezők hatásának még alaposabb megismerésére nyílnak módok.

Ugyanakkor kutatásunk eredményei mégis számottevőnek mondhatók: jelentős mértékben összhangban vannak Herzberg elméletével, ám számos ponton

árnyalják annak megállapításait. Adataink a herzbergi gondolatmenet fő téziseit és egy ritkán kidomborított sajátosságát is visszaigazolják. Ez utóbbi szerint létezik egy „szürke zóna”, azaz olyan motivátortényezők, amelyeknek a hiánya elégedetlenséget okoz, és olyan higiénés tényezők, amelyek meglete elégedettséget. A klasszikus herzbergi dichotómia vonzereje a tiszta logikájában és a szükségletek világos kategorizálásában rejlik (azaz az elégedetlenségért a higiénés tényezők, az elégedettségért a motivátortényezők felelnek), ám vezetői szempontból lényeges látni, hogy a képlet nem ennyire egyszerű. Ez a „szürke zóna” ugyanis nem független az adott szervezeti valóságtól, így feltérképezése az adott szervezet munkavállalóinak és munkavégzési rendszereinek alapos elemzése révén történhet csak meg. És a munkavállalók sikeres motiválása szempontjából lényeges is, hogy megtörténjen, hiszen a „szürke zóna”-ra fordított figyelem nélkül Herzberg tanainak a gyakorlatba való legprecízebb módon történő átültetését követően is felütheti a fejét az elégedetlenség a szervezeten belül, annak minden nem kívánatos következményével együtt.

Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy vannak olyan szükségletek, amelyek „kétarcúak”, azaz bizonyos feltételek mentén higiénés tényezőként, más körülmények között pedig motivátortényezőként viselkednek. Vagyis nem sorolhatóak egyértelműen sem a higiénés tényezők, sem a motivátortényezők közé, sem pedig a „szürke zónába”. Ezen tényezők azonosítása és a hatásmechanizmusukat befolyásoló feltételek feltárása szintén szervezetspecifikus diagnózist kíván.

Szintén a fontos eredmények közé tartozik, hogy mintánk alapján olyan tényezőket is be tudunk azonosítani, amelyekről a vizsgált szervezetenél szinte lemondtak az emberek. Ilyenek például a vezetői elismerés és dicséret, a munkakörrel érintő döntésekbe való bevonás, az előléptetés lehetősége és az azonnali és egyértelmű visszajelzés. Ezek bár motivátorok lennének, a call-centerek és vevőszolgálatok gyakorlatában vagy nincs rájuk lehetőség vagy a vezetők valamiért nem élnek velük.

A higiénés és a motivátortényezők (pontosabban az akként viselkedő tényezők) beazonosítása azért is kritikus fontosságú, mert eltérő következményekkel jár a kielégítésük vagy ki nem elégítésük nyomán fellépő elégedettség vagy elégedetlenség. Ezt támasztotta alá a tanulmányunkban bemutatott motivációs mátrix, amely négy motivációs profilt különített el aszerint, hogy a higiénés és motivátortényezőkkel milyen mértékben elégedett valaki. A profilok elemzése rávilágított, hogy a profilok egymástól markánsan eltérnek olyan releváns változókra gyakorolt hatásukban, mint például a munkahelyi stressz, kiegészítés, kilépési szándék vagy a munkavégzés minősége. Ennek az összefüggésrendszernek a figyelmen kívül hagyása a munkatársak motiválásának tévútjaihoz vezethet. Ennek megértése és a munkavállalói motiváció ez alapján történő, kedvező irányba történő befolyásolása révén azonban kialakítható és fenntartható a szervezet versenyelőnyét szolgáló érték-konverziós ciklus. Igazoltuk ugyanis, hogy a higiénés, illetve a motivátortényezők kielégítésének mértéke valóban kapcsolatban áll a munkavállalók munkahelyi elégedettségével, valamint a munkavégzés színvonalával. Az ügyfél-orientáltságon keresztül valóban megvalósul a jobb minőségű szolgáltatás, ami elégedettebb fogyasztókat eredményezhet. Ekképpen a munkavállalók számára teremtett értékből a menedzsment, illetve a fogyasztó számára megragadható érték válhat. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az ügyfélszolgálat mint szolgáltatás sajátosságos abban a tekintetben, hogy nem kerül pénzbe az ügyfélnek az igénybevétele, ezért az érték-konverziós ciklus utolsó lépéseit csak áttételesen, az ügyfélszolgálatot fenntartó szervezet alapvető tevékenységével kapcsolatban értelmezhetjük.

Ez azonban nem befolyásolja azon állításunkat, amelyet fenti tanulmányunk alapján megerősítve látunk: a munkavállalók motivációinak megértése és menedzselése minden olyan iparágban versenyelőny forrása lehet, ahol a szolgáltatás minősége közvetlenül a munkavállaló személyén, személyiségén múlik, mindamellett, hogy a társadalom számára is hasznos, ha minél több tagja belső motivációtól vezérelve dolgozik.

Lábjegyzet

* A kutatást a TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 projekt támogatta.

¹ Herzberg 1968-as cikke (One more time, how do you motivate your employees?) reprint változatban újra megjelent 1987-ben. Első magyar fordítása 1974-ben jelent meg az Engllinder Tibor szerkesztette Üzempszichológia c. tanulmánykötetben, a KJK kiadásában. A Harvard Business Manager magyar változata 2003-ban hozta le a magyar fordítást.

² Egy egyén számára az alternatívaköltség az a legkisebb összegű ellentételezés, kompenzáció, amelyet egy adott erőfeszítésért cserébe elvár. Ez fejezi ki az egyénnek azt a felmerülő – tágan

értelmezett – használdozat-költségét, amibe neki kerül ennek az erőfeszítésnek a megtétele, vagy amelynek haszna elmarad amiatt, hogy ezt az erőfeszítést megtette, és nem mást csinált. A vállalat számára az alternatívaköltség költségminimumként jelenik meg, ez alá nem tudja szorítani az adott munkavállaló felé irányuló pénzbéli ellentételezés nagyságát.

³ Ennek háttérét lásd Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács & Takács, 2004.

⁴ Az interjúkból kiragadott részeket szó szerint idézzük. Amennyiben – az érthetőség kedvéért – beszúrtuk a megelőző kérdés, ezt zárójellel jelöltük.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2003): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2004): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Bp.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. – Mills, Q. – Walton, R. (1985): Human Resources Management: A general manager's perspective. The Free Press, New York
- Fehér J. (2008): HRM az ügyfélszolgálati hálózattal rendelkező szolgáltató vállalatoknál. PhD-értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém
- Fernie, S. – Metcalf, D. (1998): (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. Paper No. 390. Centre for Economic Performance
- Hackman, J. – Oldham, G. (1975): Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, p. 159–170.
- Hallowell, R. (2002): Virtuous Cycles: Improving Service and Lowering Costs in E-Commerce. Harvard Business Review Case Study. #802155-PDF-ENG
- Herzberg, F. (2003): One More Time: How Do You Motivate Employees. Harvard Business Review, 81(1), p. 3–11.
- Hochschild, A.R. (1983): The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press, Berkeley, CA
- Maslow, A.H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), p. 370–396.
- Moss, P. – Salzman, H. – Tilly, C. (2008): Under construction: The continuing evolution of job structures in call centers. Journal of Economy and Society, 47(2), p. 173–208.
- Selye, J. (1936): A syndrome produced by diverse noxious agents. Nature, 138, p. 32–45.
- Stein, M. (2008): Toxicity and the Unconscious Experience of the Body at the Employee-Customer Interface. Organization Studies, 28, p. 1223–1241.
- Wray-Bliss, E. (2007): Ethics at work. in: D. Knights, – H. Willmott: Introducing Organizational Behaviour And Management. Thompson Learning, London, p. 506–533.

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 7. hó

POÓR József – FARKAS Ferenc – DOBRAI Katalin –
KAROLINY Mártonné

ÁTALAKULÓ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT, A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALATAINÁL 2008–2009

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán sok éve folyó HR-kutatás legújabb eredménye ez a beszámoló, amely 74 Magyarországon is működő multinacionális vállalat helyi leányvállalatának HR-gyakorlatát vizsgálja. Az adatfelvétel (többségében helyszíni interjú) ideje 2010. április-november. Így a megállapítások már a válságból való kilábalás időszakára is vonatkoznak: mit és hogyan tettek a HR-szervezetek, valamint a vonalbeli vezetők a HR-munka hatékonyságának növelésére. A felállított 5, ezzel kapcsolatos hipotézist a szerzők vizsgálataik alapján részben igazolni tudták. A fő megállapítás: a nemzetközi vállalatok – minimális létszámcsökkentéssel – kitartottak Magyarország mellett, megerősítették a helyi leányvállalatoknál folyó HR-munkát. A kutatás nemzetközi keretekben jelenleg is folytatódik: 6 országban készülnek tanulmányok a helyi hasonló vállalati körre, a magyarországiéval azonos HR-vizsgálati szempontok alapján.

Kulcsszavak: HR-rendszerek, leányvállalatok, kutatás

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézetének Vezetési és Szervezési Tanszéke (és az ott működő HR- és menedzsment-kutatócsoport) évek óta résztvevője a hazai – és immár a nemzetközi – kutatásoknak. A 2004 óta létező CRANET – az angliai Cranfield University által alapított és működtetett Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat – tagság olyan módszertani tudásanyaghoz és empirikus adatbázishoz juttatta a tanszék kutatóit, amely a nemzetközi vérkeringés fő áramlatába helyezte őket. Ezt bizonyítja a 2011 júniusában Tallinnban tartott EURAM (European Association of Management) konferencián bemutatott előadás lehetősége (Karoliny et al., 2011), amely a CRANET második kérdőíves fordulójának (2007–2009) első feldolgozási eredményeit jelenítette meg a neves kutatói körben. A nemzetközi közeg (kutatói kapcsolatok és a kialakított web-survey

felület), nemkülönben a kutatás európai, közép-kelet-európai orientációja újabb vizsgálati célkitűzések kidolgozását tették lehetővé a tanszéki kutatócsoport számára. Észleltük, hogy a nemzetköziesedés hordozói Európában – és így a régióban is – nem lehetnek mások, mint a multinacionális vállalatok. Ugyanakkor az is része a kutatási környezet (át-)alakulásának, hogy a „multik” szerepe az új piacgazdaságok társadalmi modernizációjában az idő során változó képet és megítélést mutat.

2010. február-november között felmérést végeztünk a Magyarországon megtelepedett multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainak HR-funkciói, gyakorlati megoldásainak vizsgálata céljából. A kutatás része a „Central and Eastern European International Research Team” – a továbbiakban CEEIRT-projektnek, amely a Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyeteméről

(szám szerint: 7 országból 1-1 intézmény) származó kutatókat fogja össze, és amelynek célja az átalakuló HR-gyakorlatok és -szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok leányvállalatainál.

Kutatási módszerek

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt. A kutatás 2010. december 15-i lezárásáig a felmérésben részt vevő 74 MNV hazai leányvállalatánál (62-nél személyes interjúk során, 12-nél on-line kérdőíves lekérdezés alapján) szerzett legfontosabb tapasztalatokról adunk áttekintést. Benchmarking jellegű kutatásunk 9 kérdéscsoportot magában foglaló kérdőíven alapult, amely az alábbi fő részekből állt: (1) a válaszadó adatai, (2) szervezeti adatok, (3) a HR-funkció jelentősége és eredménymutatói, (4) a központi (HQ) és a helyi HR-szerepek, (5) a HR-vezetők kompetenciái, (6) expatrióták részvétele, (7) külső HR-erőforrások igénybevétele, (8) tudásmenedzsment a HR-ben és (9) a HR jövőbeli feladatai. Vizsgálatunk leíró jellegű volt, a személyes vállalati interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használtunk, az összegyűjtött adatokat kódoltuk, és a kódolt válaszokat elemeztük. (A válaszadóknak módjuk volt mini esetekkel szemléltetni válaszaikat.)

A felmérés a jövőbeni lekérdezésekhez, kutatásokhoz is összehasonlítási alapot kíván adni. Bár a minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli reprezentatívan a Magyarországon működő külföldi tulajdonú vállalkozásokat, de ismerve a kitöltő cégek listáját, kijelenthetjük: meghatározó szervezetek véleményét sikerült lekérdezni. A kapott kép a kutatók tapasztalatai szerint jól szemlélteti a versenyszféra területén tapasztalható HR-gyakorlatot és -változásokat.

A kutatási modell

Kutatási modellünk kialakítása során nemzetközi eredményekre és több saját korábbi vizsgálatunkra is támaszkodtunk. Az elemzés során az észlelt helyzetképet a tanszéken folyó más kutatási eredményekkel is egybevetettük. Munkánkban építettünk:

- az emberierőforrás-menedzsment (Brewster et al., 2004) és a nemzetközi menedzsment (Hill, 2002; Wild et al., 2003) területén kidolgozott modellekre, valamint az e modellek integrációja alapján 2004-ben 42 külföldi tulajdonú magyarországi leányvállalatnál folytatott vizsgálatainkra (Poór, 2009; Poór et al., 2010),
- a Cranfield University Network (CRANET) keretében végzett HR-vizsgálatok során szerzett

hazai és nemzetközi tapasztalatainkra (Farkas et al., 2009; Karoliny – Poór, 2010),

- a tudásmenedzsment terén publikált elméleti és empirikus kutatási eredményeinkre (Dobrai – Farkas, 2009, 2007; Dobrai, 2008),
- az elmúlt évek során a változásmenedzselés (Farkas, 2004), a menedzsment-tanácsadás (Poór – Németh, 2010) és a vállalati és nemzeti kultúra (Jarjabka, 2009) vizsgálata során gyűjtött kutatási tapasztalatokra, továbbá
- a 2008-ban kirobbant globális gazdasági válság hatásait elemző HR-kutatásainkra (Fodor et al., 2010).

A legtöbb kérdés a vizsgált leányvállalatok 2009-ben tapasztalt jellemzőire vonatkozott. Néhány esetben (létszám, árbevétel és HR-hatékonysági mutatók) azonban a 2008. évi adatokat is összegyűjtöttük.

Megállapításainkat a leíró statisztikai adatok (gyakorosság, megoszlás, átlag) felhasználására alapoztuk. Számos, a kiemelt kérdésekre adott válaszok feldolgozásából nyert adatot grafikusán is megjelenítettünk. Felmérésünk reprezentativitását erősítik a később bemutatandó KSH-adatok.

A megfelelő mintanagyság meghatározása három tényező, a konfidenciaszint, a vizsgált populáció nagysága és a konfidencia-intervallum függvénye. A felmérésben figyelembe vehető 49 főnél többet foglalkoztató cégek száma 1746, így 95%-s konfidenciaszint és 10-11 konfidencia-intervallum mellett a mintaelemszám 76-91 között lehet, azaz a 74-es mintaelemszám ennek megfelelő.

Kutatási hipotézisek

Tanulmányunk fókuszában a következő feltevések elemzése áll:

H 1: A multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainál működő HR-részlegek hatékonysága meghaladja a versenyszférában működő hazai tulajdonban lévő cégeké.

Állításunkat a következő mutatókkal kívánjuk igazolni:

- a foglalkoztatottak összes száma és a HR-szervezet létszáma, mint a HR-részleg hatékonysági mutatója,
- a fluktuáció mértéke mint a HR-munka eredménymutatója,
- a képzési költség nagysága mint a korszerű HR-munka egyik kulcsmutatója és
- az egy főre jutó vállalati árbevétel mint a szervezeti hatékonyság (termelékenység) mutatója.

H 2: Miután a nemzetközi cégek helyi leányvállalatai működésük érett fázisába jutottak, sikerrel lezárták a felvásárlás és vállalat alapítás hosszú

és gyötrelmes szakaszát, már kevés expatriótát foglalkoztatnak, és helyüket hazai alkalmazottak töltik be.

H 3: A multinacionális cégek eltérő módon irányítják a helyi leányvállalataik HR-részlegeit. Hipotézisünk szerint nem várható, hogy a vállalati központok HR-részlegei erős centralizációt alkalmaznának.

H 4: A helyi leányvállalatok vonalbeli menedzsmentjei nyitottak a személyzetmenedzselési kérdések iránt. Ebből fakadóan alacsony a HR-részleg döntési önállósága, vagy az nem is alakult ki az idők folyamán. A HR-re irányuló döntések meghozatalában a vonalbeli vezetők és a HR-esek közösen vesznek részt.

H 5: A képzés és az oktatási tevékenység az a HR-terület, amelyet a multinacionális cégek helyi részlegei külső szolgáltatókra (pl. tanácsadókra, tréningcégekre) bízhatnak.

A 2–5. hipotézisek igazolására egyrészt a kérdőív válaszait, másrészt referenciaként saját korábbi kutatásainkat használtuk.

A kutatást támogató szakirodalom rövid áttekintése után ezeket a hipotéziseket vizsgáljuk a 74 multinacionális vállalat leányvállalatainak példáján keresztül.

A kutatás elméleti háttere

A *nemzetközi menedzsmentirodalom* képviselői (Perlmutter, 1969; Bartlett – Ghoshal, 1989, 2000; Wild et al., 2003; Rekettye – Fojtik, 2004, Holtbrügge – Welge, 2010 stb.) kisebb-nagyobb részletességgel foglalkoznak hagyományos és új elméletekkel, de fő vizsgálati orientációjuk a nemzetközi cégek vezetésével és irányításával összefüggő általános (pl. stratégia, kultúra, kommunikáció) és funkcionális (pl. tervezés, stratégia, pénzügy, HR stb.) tevékenységek elméleti megalapozása. Ezen a területen a múlt század 80-as éveinek második fele óta egyre több olyan publikáció jelenik meg, amelynek szerzői (Phatak, 1989; Adler, 1986; Brewster, 1991, 2004; Scherm, 1999; Scherm – Süss, 2003; Harzing – Ruyssveldt, 1995; Evans et al., 2002; Cerdin, 2002; Dowling – Schuler, 1990, Dowling et al., 2008; Briscoe – Schuler, 2004; Perkins – Shortland, 2005; Vance – Paik, 2006) a nemzetközi menedzsment stratégiái és

szervezeti kérdései kapcsán a modern emberierőforrás-menedzsment kérdéseivel foglalkoznak. A *nemzetközi emberierőforrás-menedzsment keretében* azt vizsgálják, hogy a nemzetköziesedés különböző szintjeit elérő vállalatok emberierőforrás-menedzselésének milyen sajátosságai vannak.

Mióta a szervezetek felismerték azt, hogy az emberi erőforrásokkal jelentős versenyelőnyre tehetnek szert, egyre több vállalat törekszik HR-munkája hatékonyságának javítására (Pfeffer, 1994; Brewster et al., 2004; Ulrich et al., 2009). Több szerző véli úgy, hogy az emberi erőforrásokban mutatkozó előnyök a hosszú távú versenyképesség alapvető elemének tekinthetők (Ulrich, 1998; Sparrow et al., 2010).

Gyakori vélemény a szakirodalomban, hogy a nemzetközi vállalatok az esetek többségében a helyi cégekkel összehasonlítva jóval hatékonyabban működtetik menedzsment- (Szalavetz, 2010; Békés et al., 2011) és HR-alrendszereiket (Hiltrop, 1991; Dowling et al., 2008; Chikán – Czakó, 2009).

Kozma (2008: 20.) tanulmánya szerint: „A stratégiai előnyök, amelyek a vállalatok nemzetközi terjeszkedésével járnak, új dimenziókat nyitnak meg a munkatársak fejlődése, karrierje előtt. A kihívásokra való felkészüléssel, azok leküzdésével az emberi erőforrás szerepe a vállalat értékteremtésében növekszik.” Simai (2008: 359. o.) azt hangsúlyozza, hogy a „nemzetközi társaságok felismerték, hogy „az adott társaság versenyképessége végső soron a magasan képzett munkaerő szakképzettségétől és hozzáállásától függ”.

Számos oka van annak, hogy egy HR-rendszert lehet-e vagy sem globalizálni. Az 1. táblázatban összefoglaljuk azokat a jellemzőket, amelyek elősegítik vagy gátolják a HRM-rendszerek globális standardizálását, vagy inkább a lokális alkalmazkodást, azaz teljesen vagy részben a helyi HR-módszerek bevezetését igénylik (Briscoe – Schuler, 2004).

1. táblázat

A HR-rendszerek globális szabványosítását és helyi alkalmazását segítő és gátló tényezők

(+) segítik	(-) gátolják
Információs és kommunikációs technológiák A központok centralizációs törekvések HR szolgáltató/tanácsadó cégek globális kínálata	Jogi előírások Kulturális különbségek A leányvállalatok érettsége A HR szolgáltató/tanácsadó cégek helyi kínálata
← Globális standardizálás	→ Lokális alkalmazkodás →

Forrás: Poór J. (2009): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest, 189. o.

Az UNCTAD (2010) és a KSH (2010c: 2) adatai szerint az EU 12 új országába 2009-ig közel 486 milliárd dollár külföldi tőkebefektetés érkezett. Hazánk ebből a tőkebefektetésből 18 százalékban részesedett. A Magyarországon végrehajtott külföldi közvetlen tőkebefektetések állománya terén a 2008. év végi adatok szerint (KSH, 2010a) a legjelentősebb befektető országok sorrendje valamelyest módosult a Hunya által (2000) publikáltakhoz képest. Németország továbbra is megőrizte vezető helyét, viszont előbbre lépett Ausztria. Valamelyest visszaesett az USA. A magas holland, illetve luxemburgi befektetési összeg sok esetben arra vezethető vissza, hogy számos vállalat az ottani leánycégén keresztül valósítja meg a befektetését. Összességében a működőtőke-befektetések 75%-a származik az Európai Unióból (GMGEF, 2010).

Az évezred elején a külföldi befektetések legjelentősebb része az iparhoz kötődött. Ez a helyzet napjainkra jelentősen megváltozott. Az utóbbi évek közvetlen tőkebefektetései jelentős része a szolgáltatásokhoz kapcsolható.

A KSH (2010b) vizsgálatai szerint a Magyarországon működő nemzetközi cégek száma, amely 1988-ban alig pár tucat volt, 2008-ra 28.994-re emelkedett.

Az UNCTAD (2008) jelentése szerint a nemzetközi vállalatok leányvállalataiknál akkor több mint nyolcvanmillió dolgozót foglalkoztattak. Ez az érték két szempontból vizsgálható: egyrészt, hogy milyen arányt képvisel a nemzetközi cégek leányvállalatainál foglalkoztattak száma az adott országban, másrészt, hogy ez az érték az üzleti életben foglalkoztatottak hány százalékát jelenti.

Magyarországon, elfogadott becslések szerint, a külföldi tulajdonú cégek kb. 680–700 ezer főt foglalkoztatnak. Ez az érték 2008-ban lefedte a magyar nemzetgazdaságban foglalkoztatottak egyötödét és a versenyszférában foglalkoztatottak egyharmadát (KSH, 2010c; 2010d).

Az empirikus kutatás

Kiindulásként röviden vázoljuk, mely területekre, témakörökre irányult a vizsgálat. Felmérésünkben öt fő témakört érintettünk:

- *a vizsgált leányvállalatok jellemzői:* legfontosabb szervezeti és gazdasági jellemzők (az anyavállalat eredete, a leányvállalat alapításának éve, a cég fő működési területe – szektor –, szervezeti mérete – az árbevétel és az állomány alapján – és termelékenységi mutatójának alakulása, az értékláncban betöltött mandátuma, valamint fejlődésének főbb lépései, irányai),

- *a HR-munka kulcsmutatói:* a HR-részlegekben alkalmazott munkatársak létszámának és leterheltségének alakulása, a HR-munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a foglalkoztatottak életkori megoszlása, a képzési költség relatív súlya, a fluktuáció és a hiányzás mértéke, aránya),
- *a vizsgált időszak legfontosabb HR-jellemzői:* a HR-funkció fontossága, a külföldiek jelenléte, a helyiek külföldi kiküldetése, a központ és a helyi HR közötti szerepmegosztás, a helyi HR szerepe a különböző emberierőforrás-menedzsment alrendszerek kialakításában és működtetésében, a megkérdezett szakemberek legfontosabb kulcskompetenciái és szakmai fejlődésük alapvető forrásai,
- *a HR jövője:* az elkövetkező 12-24 hónapban a HR szempontjából várható legfontosabb változások, illetve
- *a válaszadók adatai:* a jelenlegi HR-részleggel és munkatársaival kapcsolatos adatok.

A felmérésben részt vevő cégek általános jellemzői

A 74 cég csaknem 80%-a a következő hat országból érkezett: Németország (26%), USA (24%), Franciaország (10%), Ausztria (8%), Japán (6%) és Hollandia (4%). A minta további 1/5-e további 12 országot képvisel. Az összetétel jelentős mértékben egyezik a KSH (2010a, 2010b, 2010c) statisztikáinak rangsorával, amely szerint hazánkban a legtöbb közvetlen tőkeberuházást német, osztrák, francia, holland, luxemburgi és USA-beli cégek hajtották végre. A cégek több mint felének külföldi tulajdonosai a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat 1995 előtt hajtották végre. A cégek egynegyede 1996 és 2000 között érkezett hazánkba, a fennmaradók (18%) pedig 2000 után telepedtek meg Magyarországon. A válaszadó szervezetek 52%-a termelőtevékenységgel, míg 48%-uk anyagi és nem anyagi szolgáltatásokkal foglalkozik.

2. táblázat

A termelékenységi mutató alakulása a vizsgált leányvállalatoknál

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (millió forint)	Egy főre jutó átlagos árbevétel (millió Ft/fő)
2008	113.415	7.755	68,34
2009	108.233	7.707	71,20
Változás 2009/2008	95,4%	99,4%	104,2%

A vizsgált leányvállalatoknál dolgozik a Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégeknél foglalkoztatottak mintegy 18%-a (2008).

A 2. táblázat adatai azt mutatják, hogy a felmérésben részt vevő leányvállalatok a vizsgált két évben a pénzügyi és gazdasági világválság ellenére szinte változatlan árbevételre realizáltak, míg a foglalkoztatottak létszámát minimálisan csökkentették, a termelékenység pedig nőtt ebben a vállalati körben. Természetesen arról sem szabad megfeledkezni, hogy a vizsgált cégek többsége jelentősen csökkentette szerződéses dolgozói (contracting employee) létszámát.

Felmérésünkben azt is vizsgáltuk, hogy ezek a válaszadó szervezetek MNV-k leányvállalataiként milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain). A válaszok alapján a következő megállapításokat fogalmazhatjuk meg:

- a) A vizsgált cégek több mint fele (54%) által betölthető szerepek (mandátum) meghatározott termékeknek az egész világpiacra történő fejlesztését is magukban foglalják. Ezek a vállalatok ugyanis az elmúlt évek alatt kitarítottak Magyarországon mellett, és ahelyett, hogy elmentek volna hazánkba, inkább megerősítették itteni leányvállalataikat. Az előzőekben leírt hatására jelentősen nőtt a leányvállalatok stratégiai és globális (global sourcing) ellátási szerepe.
- b) A vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint negyede jellegzetes leányvállalati szerepet (beszerzés, termel/működés és elad/kiszállít) tölt be.
- c) A fennmaradó 19% viszont a teljes értéklánc csupán egy elemének (főleg értékesítés) letéteményese Magyarországon.

A megkérdezett személyek általános jellemzői:

- az interjúpartnerek mintegy 80%-a első számú vezető vagy első számú HR-vezető, több mint 60%-uk már legalább 3 évet töltött el e pozícióban,
- a megkérdezettek közel fele-fele arányban voltak férfiak (49%) és nők (5%), és mindannyian felsőfokú végzettséggel rendelkeztek.

Stratégia és versenyképesség

A vizsgálat időszakában a válaszadók több mint fele (54%) törekedett stabilitásra, nyereségmegtartásra, hatékonyságjavításra. A növekedés és portfólióbővítés a megkérdezett cégek közel 40%-ára volt jellemző. A kilábalás megkezdésére is utalhat, hogy a létszámcsökkentést, racionalizálást a válaszadók „csupán” mintegy harmada jelölte meg. Egyéb megoldások 22%-

kal szerepeltek a válaszok között, amelyek között az ezt a kategóriát jelölők leggyakrabban olyan megoldásokat neveztek meg, mint a technológiai átalakítás vagy a piacszerűítés (1. ábra).

1. ábra

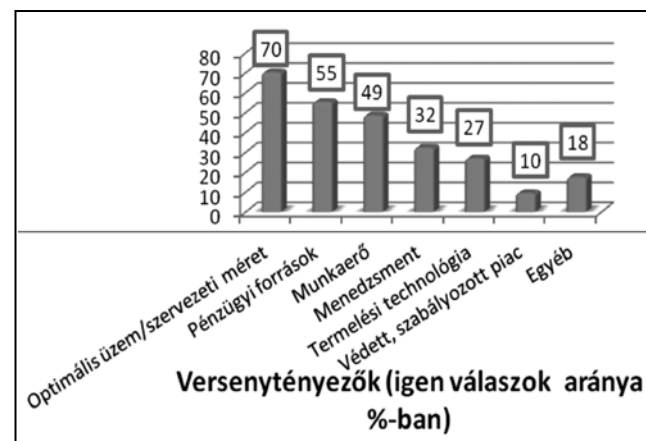
A főbb stratégiai problémák és orientációk (%) (n=74)



A cégek legfontosabb versenytényezői közül (2. ábra) egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni. A legtöbben (70%) az optimális üzem/szervezet méretet választották. Más, főleg kkv-s vizsgálataink (Fodor et al., 2010) eredményeivel szemben, a multinacionális cégek erősebb pénzügyi pozíciói miatt nagyon sok válaszadó (55%) a pénzügyi források meglétét hangsúlyozta. A válaszadók az igen fontos versenytényezők közé sorolták még a munkaerőt (49%) és a menedzsment (32%) jellemzőit, valamint a termelési technológiát (27%) is. A számos egyéb tényező között olyanokat említettek, mint a piacvezető termék, a felvásárlások miatti integráció, az innovációs törekvések, valamint a válság túlélése a multinacionális tenderek segítségével.

2. ábra

A szervezeti versenytényezők fontossága



HR-hatékonysági mutatók

Össz- és HR-létszám

A vizsgált cégeknél foglalkoztatottak száma kevésbé csökkent, mint arra a válság miatt előzetesen számíthattunk (3. táblázat). Ez a helyzet a következőkkel magyarázható:

- egyes, a vizsgálatban szereplő cégek már a válság előtt racionalizálták munkaerő-állományukat,
- azok a leányvállalatok, amelyek jelentős számú dolgozót határozott idejű szerződéssel vagy kölcsönzőként foglalkoztattak, elsősorban ezektől a munkavállalóktól váltak meg,
- néhány túldiverzifikált cég eladta vagy kiszervezte a nem kulcs (core-business) üzletágát,
- számos feldolgozó és fejlesztő cégnél nem csökkent, sőt a válság ideje alatt is nőtt a létszám.

A válaszadó cégeknél az egy HR-dolgozó által kiszolgált átlagos foglalkoztatotti létszám (3. táblázat) 2008-ban alig haladta meg a 81 főt. Ez a mutató 2009-ben 74 alá csökkent, ugyanis miközben a foglalkoztatottak összlétszáma 4%-kal csökkent, a HR-eseké 5%-kal nőtt. A vizsgált cégeknél a HR-összlétszám közel 60%-át a professzionális HR-esek adták, és 40%-uk tartozott az adminisztratív kategóriákba.

A részt vevő cégek össz- és HR-létszám jellemzői (fő) (n=74)

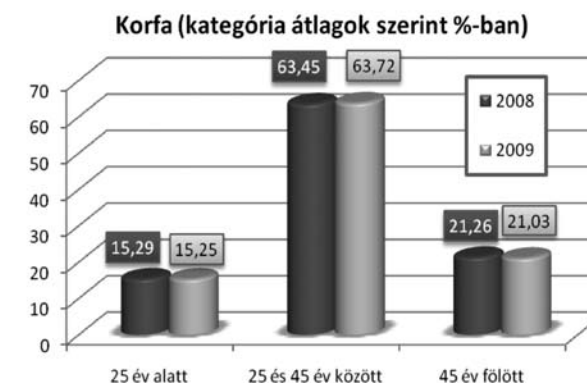
Év	A foglalkoztatottak összlétszáma	A foglalkoztatott HR-létszám			Egy HR-alkalmazottra jutó összlétszám
		Szakemberek	Adminisztratívok	Összesen	
2008	113.825	831	569	1400	81.30
2009	108.233	861	607	1468	73.72
Változás 2009/2008 (%)	96	104	107	105	91

Életkori megoszlás

Az emberierőforrás-menedzselési akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása (3. ábra). E tekintetben felmérésünk eredményei nem erősítik meg azt a közkeletű vélekedést, miszerint a nemzetközi cégeknél nincs helye a 45 évnél idősebb munkavállalóknak! A vizsgálatban szereplő leányvállalatok alkalmazottainak több mint 1/5-e ugyanis ebbe a kategóriába tartozott. A 25 évnél fiatalabbak részaránya 15% körüli, a derékhadat pedig a 25-45 évesek képezték – 60% fölötti aránnyal.

3. ábra

Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)



Képzési költségkeret

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására. A vizsgált cégek több mint 60%-ánál az éves képzési keret relatív súlya a 3%-os érték alatt maradt, és csak az elemzett vállalatok mintegy egyharmadánál költötték az éves bérokeret 3-7%-a közötti összegét az alkalmazottak képzésére. A tipikus rátaérték 2008-ban a 3-5% közötti, ami 2009-ben már csak 2-3%. E mutatónak a korábban már említett 2004/05-ös CRANET nemzetközi összehasonlító HR-adatbázisból számolt globális világátlag értéke 3,36%, a kelet-európai 3,15%, a magyar pedig 3,54%, a 2008/09-es magyar mintában pedig már 4,1% volt (Karoliny – Poór, 2010).

3. táblázat

A fluktuáció mértéke

2008-ban a fluktuáció mértéke a vizsgálatban

szereplő leányvállalatok több mint kétharmadánál a 10%-os szint alatt volt úgy, hogy nem kevés cégnél szinte nem is mérhető értéket képviselt. A válaszadók közel negyede viszont azt jelezte, hogy a mutató értéke meglehetősen magas, hiszen a 10-20%-os sávban helyezkedett el. Rajtuk kívül azonban találtunk olyan cégeket is, ahonnan 20, sőt 40% fölötti kategóriában szereplő értéket jeleztek. A fluktuációs ráta mintaátlagának változása a 2008-as 13,2%-ról 2009-re javulást mutat, és 10% alá csökken. A változás főként az előző évben igen magas mutatókat produkálóknál tapasztalható javulásból ered.

Kiküldöttek

Vizsgálatunkban a hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját különböztettük meg. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriotáknak hívunk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezettek.

a) A külföldről kiküldöttek (expatok) nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint háromnegyedénél (76,7%) egyáltalán nem volt példa. Annál a néhány cégnél, ahol tartósan foglalkoztattak ilyen expatokat, számuk jellemzően csupán néhány (1-3) fő volt. 10-nél több expat csupán két válaszadónál dolgozott.

b) A menedzseri szerepben foglalkoztatott expatok jelenléte ugyan erőteljesebb, de a vizsgált időszakban a válaszadók több mint 1/3-a ilyen szerepkörben sem foglalkoztatott külföldi kiküldöttet. Ahol jelen voltak, számuk jellemzően 1-3 fő között mozgott, néhány válaszadónál azonban 10-15-en, két cégnél 20-nál többen is dolgoztak.

A vizsgált mintában szereplő külföldi kiküldöttek 78%-a menedzseri beosztásban dolgozik, 22%-uk pedig beosztottként van jelen hazánkban. A válaszadó szervezetek 80%-a azt jelezte, hogy az anyavállalati központból érkeztek a külföldi kiküldöttek, míg a többiek nem az anyavállalat országából jöttek hazánkba.

A vizsgált vállalatoknál készített interjúk további tapasztalata, hogy a HR-munkakörökben expatok már csak kivételes esetben dolgoznak. Ennek következtében a HR-esek befolyása az expatok alkalmazására, csökken.

A HR-részleg működése

A központi és a helyi HR-szervezet viszonya

A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk (4. ábra).

- A tipikus, a válaszadók majdnem háromnegyedénél érvényesülő megoldás az, hogy a vállalati központ HR-részlege az auditori szerep betöltése mellett általános irányelveket fogalmaz meg, és egységes keretrendszert biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR-részlegek munkájához, tőlük információkat és jelentést kér.
- Ezen túl, a cégek több mint 40%-ánál a részletes HR-modell kidolgozása is a központ feladata

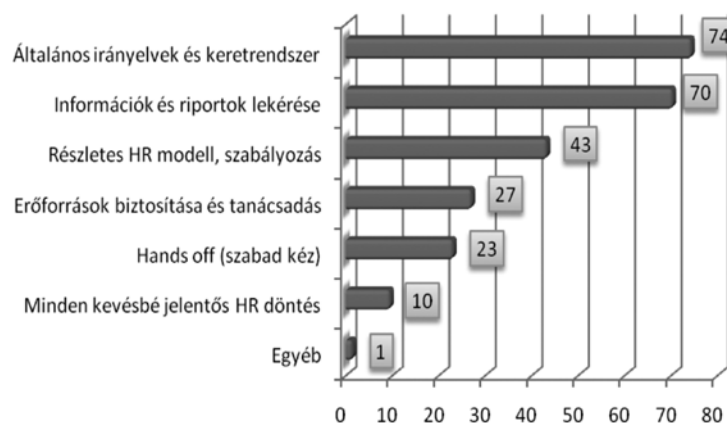
volt, és itt a személyzeti irányelveken túl az eljárásmodok, folyamatok szabályainak elkészítése is centralizáltan történt. E globális HR-rendszerek működtetését általában korszerű informatikai megoldások támogatják.

- A gyakorlatilag teljes centralizációt a válaszadók 10%-a jelölte.
- A válaszadó leányvállalatok HR-részlegeinek közel 1/4-e viszont a központtól kapott szabad kézzel, a szinte teljes szabadságról, decentralizáltan működő HR-munkáról számolt be.

4. ábra

A központi (HQ) HR-szervezet jellemző szerepkörei

Mi volt a vállalati központ (HQ) HR szerepe? (igen válaszok %-ban)



Az egyes HR-funkciók fontosságának változása

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR-területek rangsorát (4. táblázat) az alkalmazotti kommunikáció vezette, kissé megelőzve az örökzöld problématerületet, a javadalmazás és juttatások kérdéseit. Ez utóbbtól alig elmaradó hangsúllyal minősítették kritikusnak a válaszadó leányvállalatok az emberierőforrás-tervezés és a tehetséggondozás területeit.

A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus pontjának a munkaiügyi kapcsolatokat tartották. E vélemény nem meglepő, hiszen hazánkban a szakszervezetek szerepe, jelentősége meglehetősen gyenge, az MNC-k körében pedig, ha lehet, még gyengébb, bár ezt jelen felmérésünkben külön nem vizsgáltuk. A személyzet-biztosítást (toborzás-kiválasztás) annak ellenére a legkevésbé kritikus HR-területek közé sorolták válaszadóink, hogy sok cég meglehetősen magas fluktuációs ráta mellett működik. E vélemény azonban a válság időszakának magas munkanélküliségi rátáját ismerve nem túl meglepő.

4. táblázat

A HR-munka kritikus területei
(1–5-ös skálán, átlagban)

A 2009-ben kritikus emberierőforrás-menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
1. Kommunikáció az alkalmazottakkal	2,50
2. Javadalmazás és juttatások	2,51
3. Emberierőforrás-tervezés	2,53
4. Tehetséggondozás	2,69
5. Teljesítményértékelés	2,89
6. Képzés és fejlesztés	3,14
7. Toborzás és kiválasztás	3,35
8. Munkaiügyi kapcsolatok	3,41

(Magyarázat: 1= kritikus 5 = egyáltalán nem kritikus)

Jellegzetes sikert hozó HR-kompetenciák

Az Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából (Ulrich et al., 2009) a válaszadók a három legfontosabb közé a következőket sorolták:

- személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek) (84%),
- változásmenedzsmet (68%),
- üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés) (66%).

A gyors döntéshozatal és a csapatmunka utánra pozicionálták fontosság szempontjából a stratégiai hozzájárulást, és csak ez után következett a tradicionális HR-területeken (a toborzástól az értékelésig) nyújtandó szolgáltatások képessége. A válaszadók megítélése szerint a nagyon fontos HR-kompetenciák rangsorát a vizsgált időszakban cégeiknél a tudásmegosztás és a HR információs technológia használata zárta.

Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR-funkciók terén

Mostani felmérésünk megerősíti azt a más vizsgálatokban is kimutatott (Cranet, 2011; Farkas et al. 2009; Karoliny et al., 2011) felismerést, hogy a HR-döntések egy részében inkább a helyi vezetői hierarchia tagjainak, míg más részében inkább a HR-részleg helyi munkatársainak van nagyobb felelőssége vagy beleszólása. Vizsgálati tapasztalatainkból is látszik, a HR kulcsfunkcióiban történő beavatkozások legtöbbször a válaszadók többsége olyan közös döntés eredményének tartja, melyben a végső döntés inkább a helyi vezetőké, amit jellemzően a HR-részleggel történő konzultáció alapján hoznak meg. Ritkábban érvényesül úgy a HR-döntésekkel járó kölcsönös felelősség, hogy a végső döntéshozó a helyi HR-részleg képviselője. A helyi HR-részleg szakemberei a HRIS-döntésekben élvezik a legnagyobb szabadságot.

A külső HR-szolgáltatók szerepének alakulása

Az emberi erőforrások menedzselése ma már sokhelyütt külső szolgáltatók bevonásával történik. A hagyományos HR-tanácsadók mellett egyre több olyan szolgáltató jelenik meg, amelyik új szolgáltatással (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing, interimmenedzserek alkalmazása stb. lép piacra) (Poór – Németh, 2010). A képzés-fejlesztés az a HR-kulcsfunkció, amelyben a legtöbb válaszadó cég külső szolgáltatót vett igénybe. Gyakori még részvételük a toborzás és kiválasztás terén, valamint az ösztönzés és juttatások területén. Ahol igen kevesen jelezték, hogy támaszkodtak külső szolgáltatóra: az emberierőforrás-tervezés és a teljesítményértékelés.

A cégek gyakorlata e téren vagy nem változott, vagy ha igen, akkor inkább a külső partnerek igénybevételének csökkentéséről, mint növekedéséről számoltak be.

Következtetések

Elemzésünk alátámasztja a tanulmányban több helyen olvasható utalásunkat arra, hogy a nagy, külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál a HR-tevékenység átalakulóban van. A továbbiakban röviden ismertetjük kutatási hipotéziseink igazolódásával kapcsolatos következtetéseinket:

H 1: Ezt a hipotézist részben igazolta a kutatási eredményeket feldolgozó statisztikai elemzésünk, a H 1-ben leírt indikátorok szerint. A tanulmányban viszonyítási alapként használt CRANET-vizsgálatokban (2005-ös és 2008-as adatbázis) a mostani tanulmányban szereplő HR-átlagszámoknál jóval magasabb értékeket tapasztaltunk a magyarországi mintában. Ez a HR-munka hatékonyságának csökkenésére utalna, ha nem tudnánk, hogy a most vizsgált multinacionális cégek magyarországi leányvállalatainak HR-részlegei az itteni feladataik mellett regionális funkciókat is ellátnak. A vizsgált leányvállalatok alacsony munkabéerarány-mutatóval működnek, ami magas HR-hatékonyságot mutat. Néhány vizsgált cég kivételével, a képzésköltség-mutató nem haladta meg a CRANET-vizsgálatok hasonló eredményeit. A képzési költség összességében csökken, de néhány vállalat jóval többet költ képzésre, mint a többi. Ugyanakkor a fluktuáció átlagos (ingadozóan 10% feletti) értéke magas.

H 2: Mostani kutatásunk is igazolta azt a hipotézisünket, amelyben azt állítottuk, hogy a külföldi kiküldöttek száma kicsi az érintett helyi leányvállalatoknál. Ezzel egyidejűleg a magyar külföldi kiküldöttek (inpatrióták) száma viszont magas: az expatriáltak egyre kevésbé vannak jelen a magyarországi HR-apparátusokban. Mostani következtetésünk összhangban van egy korábbi vizsgálatunk hasonló eredményeivel (Poór et al., 2010).

H 3: Vizsgálatunk igazolta azt az általános tapasztalatot, hogy HR szempontjából eltérő módon irányítják a nemzetközi cégeket. A centralizáció foka (a vállalati központ befolyása a HR-gyakorlatra) különböző, de az erős centralizáció nem jellemző a vizsgált cégeknél. A Magyarországon működő leányvállalatok körében nem ment végbe az a változás, amelynek következtében a HR-vezetők kezébe kerültek volna a HR-döntések.

H 4: A 3. hipotézissel is összhangban, megerősödött az a korábbi tapasztalatunk, amely szerint a HR-rel kapcsolatos döntések többségét a HR-vezetők a vonalbeli menedzsmenttel közösen hozzák. Ettől eltérő tendencia figyelhető meg a munkaügyi kapcsolatok és a HR-informatika esetében. A HR-vezetők ilyen jellegű szerepére mutató hipotézis igazolását megerősíti a IV. HR-tükör kutatás – már hivatkozott – eredménye is (Bokor, 2011).

H 5: A globális gazdasági és pénzügyi válság hatására a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál is csökkent a külső szolgáltatók igénybevétele (FEACO, 2010). A vizsgált leányvállalatoknál leggyakrabban a képzéssel és tréningekkel kapcsolatos feladatokat bízták külső szolgáltatókra.

Korlátok és a jövőbeli kutatási irányok

Jelen tanulmány a 2005-ben elkezdett kutatásunk legújabb terméke, de egyben közbenső állomása. Ahogy a tanulmányban többször is hangsúlyoztuk, most a magyar mintában szereplő 74 multinacionális cég magyarországi leányvállalatának HR-tevékenységével kapcsolatos jellemzőket mutattuk be. A minta a korlátozott elemszám ellenére sok tekintetben (pl. eredet, ágazati megoszlás, foglalkoztatottak száma) jól reprezentálja a multinacionális cégek helyi leányvállalataira jellemző HR-munkát. Az itt leírtak kevésbé jellemzőek a kis- és közepes méretű külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalataira.

Kutatásunkat a következő két irányba kívánjuk továbbfejleszteni:

- az elemzésünkben alkalmazott leíró statisztikai vizsgálatot kiegészítjük korrelációs és regressziós vizsgálatokkal,
- a CEEIRT-kutatás keretében a magyarországi adatokat összehasonlítjuk a nemzetközi (észt, horvát, lengyel, román, szlovák és szerb) adatokkal.

Lábjegyzet

* A tanulmány a 78233. sz. OTKA-pályázat keretében készült. A kutatási adatok feldolgozásában Kőcsé Bálint mesterszakos hallgató vett részt.

Felhasznált irodalom

- Adler, N. (1986): International Dimensions of Organisational Behavior. PWS-Kent, Boston
- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S. (1989): Managing across border: The transnational solution. Harvard Business School Press, Boston
- Bartlett, C. – Ghoshal, S. (2000): Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management. Irwin/McGraw-Hill, Boston
- Békés G. – Helpert L. – Muraközy B. (2011): A teremtő rombolás szerepe a vállalati termelékenység alakulásában. Közgazdasági Szemle, 2. sz. 110–132. o.
- Bokor A. (2011): A IV. HR-tükör kutatás legfontosabb eredményei – HR a válság idején. Vezetéstudomány, 42., április, 2–18. o.
- Borgulya Isvánné Vető Á. (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában, nemzetközi felmérések tükrében. Vezetéstudomány 38. évf. 7–8. sz. 51–66. o.
- Brewster, C. – Maryhofer, W. – Morley, M. (eds.) (2004): New Challenges for European Human Resource Management. Macmillan Publishing Co., London
- Brewster, C. (1991): The management of expatriates. Kogan Page, London
- Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. Human Resource Management Review, 4., 365–382. o.
- Cerdin, J.L. (2002): L'expatriation. d'Organisation, Paris
- Briscoe, D.R. – Schuler, R. (2004): International Human Resource Management. Routledge, London
- Chikán A. – Czákó, E. (2009): Versenyben a világgal. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Cranet (2011): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield (under publication)
- Dobrai K. – Farkas F. (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. Vezetéstudomány, 7–8. sz. 56–66. o.
- Dobrai, K. (2008). Knowledge-Related Issues in Human Resource Management. Proceedings of the International Conference: "New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East Meets West", Pécs

- Dobrai, K. – Farkas, F. (2007): Professional Service Organizations Meeting the Challenges of a Changing Business Environment. International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 3. sz. 73–84. o.
- Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. (2008). International Human Resource Management. Thomson-Cengage, London
- Dowling, P.J. – Schuler, R.S. (1990): International Dimensions of Human Resource Management. PWS-KENT Publishing Company, London
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. McGraw-Hill/Irwin, Homewood
- Farkas F. (2004): Változásmenedzsment. KJK, Budapest
- Farkas F. – Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. (2009): Az emberierőforrás-menedzsment magyar és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. Vezetéstudomány, 2009. 7–8. sz. 3–11. o.
- FEACO (2010): Survey of the European Management Consultancy 2009/2010. FEACO (Federation of European Consulting Associations.) Brussels
- Fodor P. – Kiss T. – Poór J. (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre – négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. Vezetéstudomány, 2010. 10. sz. 2–18. o.
- Gaál Z. – Szabó L. – Obermayer-Kovács N. (2009): „Tudásmenedzsment-profil” – érettségi modell. Vezetéstudomány, 40. évf. 6. sz. 2–15. o.
- GMGEF (2010): Áttekintés az aktuális működőtőke-beáramlási folyamatokról. Budapest: Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium Gazdaságpolitikai és Elemzési Főosztály, március 31.
- Harzing, A.W. – Ruysseveldt, J.V. (1995): International Human Resource Management. OU-Sage, London
- Hill, C.W.L. (2002). Global Business. McGraw-Hill, Boston
- Hiltrop, J.M. (1991). Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, 4. sz. 404–411. o.
- Holtbrügge, D. – Welge, M.K. (2010): Internationales Management – Theorien, Funktionen und Fallstudien. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart
- Hunya, G. (2000). Home Country Patterns of Foreign Direct Investment in Central and Eastern European Countries. Russian and East European Finance and Trade, 2, 87–104. o.
- Jarjabka, Á. (2009): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európai vállalatok kultúrájában. in: Poór J. – Bóday P. – Vitay Zs.: Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás-menedzsmentben. Selye János Egyetem, Révkomárom
- Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. (2011): Varying Importance of HR and its Outcomes in Different Management Cultures with CEE Focus. EURAM 2011 Management Culture in the 21st century, Tallin, 2011. június 1–4.

- Karoliny M.-né – Poór J. (2010): Emberierőforrás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest
- Kozma M. (2008): Emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál (műhelytanulmány). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- KSH (2010a): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. 16., 1–2.
- KSH (2010b): Külföldi érdekeltségű vállalkozások külföldi tőkés gazdasági ág szerint (1995–2008) statisztikai táblázat, http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_aves/i_qpk002b.html.
- KSH (2010c): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Budapest
- KSH (2010d): A versenyszféra létszám- és keresetalakulása. Statisztikai Tükör, 86, 1–3. o.
- Perkins, S.J. – Shortland, S. (2005): Strategic Human Resource Management. Kogan Page, London
- Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, January-February, 9–18. o.
- Pfeffer, J. (1994): Competitive advantage through people. Harvard Business School Press, Boston
- Phatak, A.V. (1989): International Dimensions of Management. Boston. PWS-Kent, Boston
- Poór J. (2009): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest
- Poór J. – Németh G. (2010): HR-tanácsadás. in: Poór J.: Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Poór, J. – Engle, A. – Gross, A. (2010): Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms In Hungary 1988-2005. Acta Oeconomica, 4. sz. 427–460. o.
- Reketye G. – Fojtik J. (2004): Nemzetközi marketing. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs
- Scherm, E. (1999): Internationales Personalmanagement. Oldenbourg, München-Wien
- Scherm, E. – Süß, S. (2003): Personalmanagement. Vahlen, München
- Simai M. (2008): Napjaink globális válságának előzményei és potenciális következményei. Közgazdaság Tudomány Füzetek, Budapest Corvinus Egyetem, 4. sz. 13–24. o.
- Sparrow, P. – Hird, M. – Hesketh, A. – Cooper, C. (eds.) (2010): Leading HR. Palgrave-Macmillan, Basingstoke
- Szalavetz A. (2010): Relokáció és helyi leányvállalati fejlődés egy autóiipari beszállító példája alapján. Közgazdasági Szemle, 2. sz., 89–102. o.
- Szűcs-Kovács K. (2006): Merre tart az emberierőforrás-menedzsment? Vezetéstudomány, 37. évf. 2. sz. 46–55. o.
- Ulrich, D. (1998): Human Resource Champions. Harvard Business School Press, Boston
- Ulrich, D. – Allen, J. – Brockbank, W. – Younger, J. – Nyman, M. (2009): HR Transformation. McGraw Hill, New York

UNCTAD (2008): World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations, Geneva

UNCTAD (2010): World Investment Report, 2010. United Nations, Geneva

Valeyre, A. – Lorenz, E. – Castron, D. – Csizmadia P. – Gollac, M. – Illéssy M. – Makó Cs. (2009): Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője. Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére. I. és II.

rész. Vezetéstudomány 40. évf. 10. sz. 2–15. o. és 11. sz. 36–51. o.

Vance, M.Ch. – Paik, Y. (2006): Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management. M.E. Sharpe

Wild, J.J. – Wild, K.L. – Han, J.Cy. (2003): International Business. Prentice Hall, New Jersey

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 6. hó

KÖZGAZDASÁGI SZAKIRÁNYÚ MÁSODDIPLOMA

A Budapesti Corvinus Egyetemen a Közgazdasági Továbbképző Intézet az országban a legmagasabb szintű közgazdasági szakirányú továbbképzést végzi. Ezen képzést a Felsőoktatási Törvény szabályozza.

A továbbképző sokrétű funkciót teljesít.

Célja, hogy közgazdaságtudományi egyetemi végzettséggel vagy más, eltérő felsőfokú (alap- vagy mester-) iskolai végzettséggel rendelkezők számára a tudomány fejlődésének, illetve a résztvevők érdeklődésének megfelelő magas színvonalú ismereteket nyújtson.

Pályamódosítóknak ismeretfelújító, korszerűsítő, ismeretbővítő, új megoldásokat adó, átképzési lehetőséget teremtsen 29 szakon.

A képzések választéka folyamatosan bővül, s három szempontból megújul:

- új szakok új tudományos kihívásokra,
- szakonként új ismeretkörök,
- tantárgyanként naprakész ismeretek,
- s így az iskolarendszerű képzés legmagasabb szintjének megvalósítása.

Az egyes szakokat szakbizottságok irányítják, amelyek vezetői az adott szakterület ismert kutatói, illetve a Budapesti Corvinus Egyetem professzorai. Felvételi követelmény a felsőfokú végzettség, és a

felvételtől felvételi elbeszélgetés alapján dönt a szakot irányító szakbizottság.

A szakképzés nappali részidős képzés, ami azt jelenti, hogy általában heti 1 napot vesz igénybe az előadásokon és gyakorlatokon való részvétel. Az egyetemi oktatási rendszerben jellemzően 4 félév, azaz 2 tanév a képzések időtartama. Ezen időszak alatt előadások, és gyakorlati órák keretében egyetemi oktatók, neves gyakorlati szakemberek és külföldi vendégoktatók segítségével dolgozzák fel a tananyagot.

A képzést sikeresen elvégző hallgatók szakirányú másoddiplomát kapnak. A képzésekről minden évben részletes tájékoztató jelenik meg, mely minden induló szak tantervét órarend-mélységig tartalmazza.

A végzett hallgatók a gazdaság minden területén fontos vezetői és szakértői pozíciókat töltenek be, rendszeres visszajelzéseik alapján frissülnek a tananyagok. Több témakörben klubokat, egyesületeket alapítottak, melyek szorosan együttműködnek az Intézettel.

A képzés elismertségét az is bizonyítja, hogy a meglévő magyar nyelvű szakokkal paralel, a nemzetközi érdeklődést megcélozva nemzetközi összefogással ez évben két angol nyelvű szakirányú másoddiplomást képzést is meghirdet az Intézet.

NÉMETHNÉ PÁL Katalin – PAPANÉK Gábor

FOGLALKOZTATÁSBŐVÍTÉSI KILÁTÁSOK ÉS AKADÁLYOK AZ ÜZLETI SZFÉRÁBAN

Empirikus vizsgálatok szerint a vállalatok fejlesztési törekvéseit Magyarországon is elsősorban a piaci kilátások határozzák meg, a finanszírozási körülmények szerepe jóval gyengébb. A beruházások és innovációk végrehajtása elsősorban a műszaki végzettségük iránti keresletet növelheti, a szakképzetlen dolgozók körében viszont gyakran leépítésekre vezet. A vállalatok igénye és az állást keresők kompetenciái azonban nemcsak a szakmastruktúrában térnek el. A korábban megvalósított fejlesztéseknek a válság idején munkahelymegtartó szerepe volt. A jövőbeni fejlesztések munkaerőigényének kielégítésében mind az üzleti szektor szereplőinek, mind a szakpolitikáknak fontos tennivalói vannak.

Kulcsszavak: foglalkoztatás, munkaerőpiac, vállalati fejlesztések

A GKI Gazdaságkutató Zrt. az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány megbízásából a vállalatok fejlesztési törekvéseinek és a munkaerőpiacnak a kapcsolatát vizsgálta.¹ Ez a cikk e kutatás főbb – elsősorban empirikus – eredményeit mutatja be, az eredeti zárótanulmány felhasználásával.

Elméleti megfontolások

A kiinduló problémát az alapvető közgazdasági tanönyvekben is megtaláljuk. *Samuelson* „Közgazdaságtana”² szerint több termelési tényező esetén az élőmunka egy része lecserélhető más erőforrással, ezért a foglalkoztatás színvonala a tényezők helyettesítési lehetőségétől is függ.

Az állítás tartalma olyan példán szemléltethető, amely arra a feltételezésre épül, hogy adott mennyiségű terméket a munka (L) és a vagyontárgyak (A) négyféle kombinációjával lehet előállítani (i. m. p. 129.). Nyilvánvaló, hogy ha az egységnyi munka ára 2, az egységnyi eszközhasználaté 3, akkor a C kombináció a leginkább gazdaságos a vállalat számára, de ha az eszközhasználat ára például 1 \$-ra esik, akkor már a B kombináció az előnyösebb. Azaz ilyenkor a beruházásnak – a vagyontárgyak növelésének – egyértelműen foglalkoztatást csökkentő hatása lesz (1. táblázat).

1. táblázat

Tényezőkombinációk és költségek adott szintű kibocsátás megtermeléséhez

Kombinációk	Munka (L)	Eszköz (A)	Teljes költség (\$)	
			$P_L = 2, P_A = 3$	$P_A = 1$
A	1	6	20	8
B	2	3	13	7
C	3	2	12	8
D	6	1	15	13

Forrás: Samuelson – Nordhaus (2008: p. 129, a tanulmány szerzőinek kis módosításaival)

Az innováció igen különböző hatásokat gyakorolhat erre a statikus összefüggésre. A termékinnováció a munkaerő határhozadékát befolyásolhatja: vagy az egész függvényt tolja el (például új, magas hozzáadottérték-tartalmú termék esetén), vagy a függvény meredekségét változtatja (termékmegújító fejlesztések esetén), s míg az első esetben a piac, s így a foglalkoztatás bővülése is valószínűsíthető, az utóbbi gyakran (ha a termék korszerűsödése sem teszi lehetővé az értékesítés érdemi növelését) akár a munkahelyek számának a csökkenését is eredményezheti. A termelési folyamat innovációja révén a vállalat több terméket állíthat elő

VEZETÉSTUDOMÁNY

változatlan ráfordításvolumennel, vagy ugyanazt a kibocsátásmennyiséget kevesebb ráfordítással hozhatja létre, s ha a termelékenységjavulás ellenére csekély az esély a piacbővülésre, ez esetekben is fennállhat a foglalkoztatás csökkenésének veszélye stb.

A válság következményeként ezt a gondolatkört ki-terjesztettük a munkahely-megmaradásra is. Az általános létszámcsökkentés, cégbezárás hullámverésében a meg nem szűnt munkahely ugyanúgy foglalkoztatási sikernek tekinthető, mint fellendülési időszakban a bővítés.

A szakirodalom arra is felhívta a figyelmet, hogy az állásokat és a dolgozókat messze nem lehet homogén halmazként kezelni. Több munka (pl. Autor és társai, 1998, 2003; Acemoglu – Zilibotti, 2001; Spitz, 2004) is rávilágított arra, hogy a fejlesztések nem csupán a munkaerő számára, de a munkahely betöltéséhez szükséges képzettségre, képességekre is jelentős hatással vannak. Szabó (2010, 2011) pedig meglehetősen drámai képet vázolt a modern kori kompetenciahiányról és a tehetségekért a munkaadók között folyó versenyről.

Empirikus vizsgálataink tehát azt kívánták feltárni, hogy a magyar gazdaságban hogyan jelenik meg a fejlesztések élők munkát kiszorító hatása, illetve van-e foglalkoztatást bővítő, dolgozói struktúrát változtató következményük. A kutatási kérdés másik oldala pedig az volt, hogy a magyar munkaerőpiac állapota, a kínált munkaerő képességei támogatják vagy akadályozzák a vállalati fejlesztési szándékok megvalósítását.

Vállalati véleménykutatás

A kutatás empirikus munkáit nem reprezentatív mintán folytattuk le. Úgy gondoltuk, hogy fejlesztési kérdésekben a teljes nemzetgazdaságból vett minták eredményei jelentős ágazatspecifikus torzítást tartalmazhatnak, s bár ezek kezelésére vannak statisztikai módszerek, a korrekciók esetleg túl nagy információvesztéssel járhatnak. Inkább előre kiválasztottunk három ágazatot, amelyek hordozták a magyar gazdaság főbb fejlesztési és foglalkoztatási jellemzőit.

- Élelmiszeripar – Magyarországon hagyományosan magas munkaerő-igényű ágazat, mely önmagában közepes súlyú, de az agrárágazatokkal együtt jelentős foglalkoztató. Az itt működő vállalatok többsége a belföldi piacon értékesítő kkv, de mivel az ágazat igen jelentős belpiaci gondokkal, importversennyel küzd, nagy fejlesztési teendők körvonalazódnak.
- Elektronikai ipar (számítás- és híradástechnika) – high-tech, kreatív ágazat, mely jelenleg közepes foglalkoztató, de a magyar export jelentős hányadát adja. Folyamatosan innovációkat valósít meg,

munkaerőigénye korszerű ismeretekkel rendelkező dolgozóira irányul.

- Kereskedelem – a hazai foglalkoztatásban az egyik legnagyobb szerepet vállaló ág, ahol különösen sok kkv működik. Ezek fejlesztése (pl. a korszerű elektronikus hálózatokba bekapcsolása) nélkülözhetetlen számos termelő ágazat piacának megteremtéséhez. A nagyvállalatok ugyanakkor erőteljes beruházási tevékenységet folytattak az elmúlt években.

E három ágazat cégei között kérdőíves felmérést és interjúkat készítettünk. A felmérésbe csak olyan cégeket vontunk be, amelyek fejlesztéseket hajtottak végre az elmúlt időszakban. A telefonos lekérdezést a GKI kérdőíve alapján a Marketphone Kft. bonyolította le. A választ adó cégek főbb jellemzői a 2. táblázatban és az 1. ábrán rögzítettek szerint alakultak.

2. táblázat

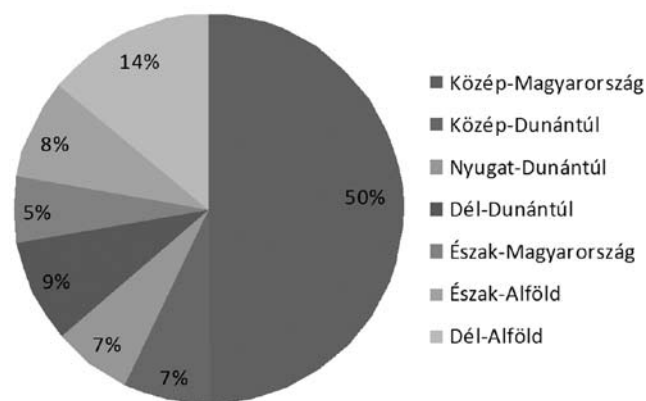
A vállalatok száma és megoszlása

Méret szerint	Db	%	Ágazat szerint	Db	%
Mikrovállalat	252	41,2	Elektronika	111	18,1
Kisvállalat	222	36,3	Élelmiszeripar	200	32,7
Középvállalat	120	19,6	Kereskedelem	301	49,2
Nagyvállalat	18	2,9	Összesen	612	100,0

Forrás: GKI-Marketphone-felmérés

1. ábra

A vállalatok területi megoszlása



Forrás: GKI-Marketphone-felmérés

Minden ágazatból személyesen megkerestünk 9-9 fejlesztést végrehajtó vállalatot, valamint az ipar cégeinek érdekképviselőt ellátó egy-egy szervezetet, és interjúkat készítettünk egy vezetőjükkel. Az interjúalanyok között egyaránt voltak egészen kis- és nagyvállalatnak, hazai magáncégeknek és nemzetközi hálózat magyarországi tagvállalatának képviselői. Átlagosan – nagy szórás mellett – közel 700 főt foglalkoztattak, összesen 15 500-at.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A fejlesztések jellemzői

A fejlesztést úgy értelmeztük, hogy a cég az elmúlt öt évben beruházást, technológiai vagy nem technológiai innovációt valósított meg. A technológiai innováción az OECD-Eurostat Oslo kézikönyvnek megfelelően új, vagy jelentősen megújított termék piacra vitelét, illetve új, vagy jelentősen megújított eljárás bevezetését értjük. Hangsúlyoztuk, hogy a nem technológiai innovációk körét széleskörűen határozzuk meg, így szervezési, piaci és marketing innovációkról is érdeklődünk, mivel korábbi tapasztalataink szerint a kézikönyv szerinti fogalmak értelmezése nem egyértelmű a hazai vállalatvezetők körében.

A kapott információk arra mutattak rá, hogy az elmúlt évtizedben a piaci verseny két fő szegmensre koncentrálódása mindhárom ágazatban jellemző fejlődési irány volt. Az egyik irányt a nagyméretű, nagy sorozatokat előállító, vagy nagy tömegű árut forgalmazó cégek jelentik, ahol mindent a hatékonyság növelésének, a költségek lefaragásának a szempontjai határoznak meg. Itt a fejlesztések is vagy termelékenység-növelést, élők munka megtakarítást, vagy a tevékenység kibővítését szolgálták. Az ide tartozó cégek jellemzően sok beruházást – építést és gépbeszerzést is – hajtottak végre, jelentős szervezeti és marketing-innovációik voltak, de gyorsan behozták az új termékeket, technológiákat is. Egy jellemző közlés szerint: „Az Európai Unió piacain egyszerűen lehetetlen versenyben maradni korszerű technológia és kisebb fajlagos költségek nélkül.” (Élelmiszer-ipari cég)

A másik irányt a kisebb, speciális kínálatot nyújtó cégek jelentik. Egyik képviselőjük szerint: „A cég politikájának a középpontjában az egyedi minőségi termékek gyártása, illetve forgalmazása áll, amit a folyamatosan megújuló termékválasztékkal tudunk elérni. Ezzel együtt folyamatosan képesek vagyunk terjeszkedni. A terjeszkedés csak úgy biztosítható, ha a gyártókapacitást folyamatosan növeljük.” (Kereskedelmi cég)

Ezek a vállalatok a piacon elsősorban egyedi, illetve frissen felmerülő igények kiszolgálására törekedtek, mivel éppen kis méretükből adódó gyorsaságuk, kreativitásuk jelenti versenyelőnyüket. Itt elsősorban az új termékek, eljárások kidolgozása volt a jellemző fejlesztési tevékenység. Az eredmények piacra vitelében – marketing- és piaci innovációkban – már sokan jóval kevésbé jeleskedtek, s e gyen-

ge pont az interjúkban növekedési akadályként meg is jelent. Ezek a cégek is hajtottak végre bővítő, korszerűsítő beruházásokat, azonban jóval óvatosabban, visszafogottabban, mint a nagyok. Ennek csak részben volt finanszírozási oka, a dinamikus beruházásoktól inkább a várható kereslet bizonytalansága, a megtérülési kockázatok tartották vissza őket.

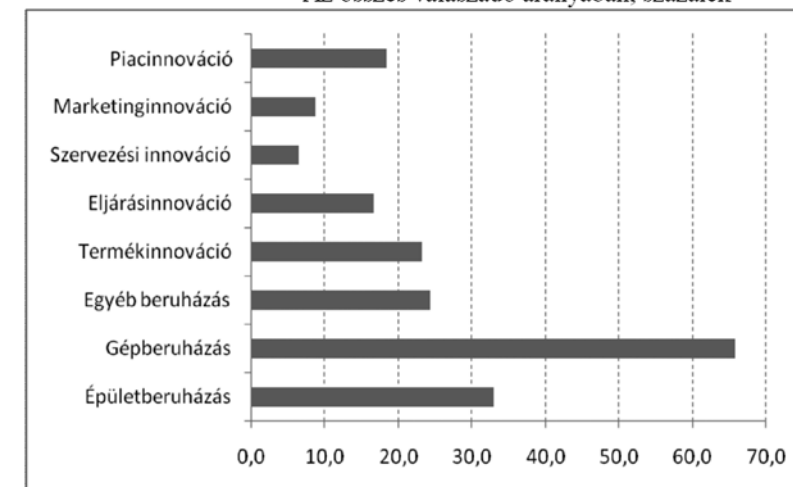
Természetesen mindhárom ágazatban van a vállalatoknak egy számottevő köztes rétege is. Ezek gyakran, de nem feltétlenül kicsik, a nagyobb baj azonban az, hogy ők nem specialitásokat, hanem tömegtermékeket kínálnak, de a nagyüzemi, nagyvállalati infrastruktúra, támogató háttér – és persze források – nélkül. Bár ezek is találnak maguknak rés piacokat, a válság előtti időszakban kisebb-nagyobb fejlesztéseket: beruházásokat és innovációkat is végrehajtottak, de valójában inkább csak stagnálnak, tevékenységük nem a schumpeteri értelemben vett vállalkozás, hanem a fennmaradásért való küzdelem. (Az innovációt a gazdasági növekedéseméletbe bevezető J. A. Schumpeter szerint: „Mindenki csak akkor lehet vállalkozó, ha ténylegesen „új kombinációk megvalósításával” foglalkozik és elveszíti vállalkozói mivoltát, amint vállalkozását megteremtve annak folyamatos vitelére áll rá, ahogy mások is teszik a maguk vállalkozásaival.” (Schumpeter, 1911: 125. o.)

A megvalósított fejlesztések közül a beruházás volt a gyakoribb, a felmérésre választ adók 90%-a jelezte, hogy 2004 óta hajtott végre ilyen akciót. Innovációt kevesebben – a válaszadók 42%-a – valósítottak meg ugyanezen idő alatt. Természetesen egy vállalat több beruházást, illetve innovációfajtát is megvalósíthatott (2. ábra).

2. ábra

Az egyes fejlesztésfajtákat megvalósítók aránya a felmérésben

Az összes válaszadó arányában, százalék



Forrás: GKI-Marketphone-felmérés

VEZETÉSTUDOMÁNY

A felmérés alátámasztotta azt a hipotézist, hogy a vállalatok fejlesztési aktivitása a nagyobb vállalatoknál élénkebb volt (többen valósítottak meg több fejlesztés-fajtát), mint a kisebbeknél. Az innovációk terén már jóval visszafogottabbak voltak a vállalatok. Ez megfelel a KSH mérései alapján kialakult képnek. Itt is jellemző volt a nagyobb cégek nagyobb aktivitása. A válaszadók elsősorban új termékeket vezettek be, másodsorban új piacokra léptek, harmadsorban új eljárásokat alkalmaztak a tevékenységükben. Új szervezési és marketingmegoldások felhasználására a vállalatok jóval kisebb hányadánál került sor. Bár 2004 óta minden vizsgált cég hajtott végre valamilyen fejlesztést, csupán 31%-uknál emelkedett a dolgozók létszáma valamilyen szakterületen.

Az interjúk során szervezési újításokról ritkán halottunk. Egy kivételes példa: „A bérgazdálkodást érintő innováció, hogy – mivel a környékbeli versenytársakhoz képest alacsonyak a keresetek – a bérrel való ösztönzést helyeztük előtérbe, s leépült a cafeteria. Ez utóbbit egyébként mindig is kritika érte, mert az egyenlősi nem stimulál nagyobb, jobb teljesítményre.” (Élelmiszer-ipari cég)

A marketingújítások körébe tartozó sajátos összefonódás figyelhető meg a kereskedelmet és a mezőgazdaságot is magában foglaló élelmiszer-gazdaságban. Az általunk felkeresett élelmiszer-ipari cégek közül többen említették, hogy integrátori szerepet töltenek be, vagy erre törekednek. „A közvetlen értékesítés beindításának az oka a megtermelt árunak a piacra juttatása volt.” (Élelmiszer-ipari cég)

A tevékenységi kör bővítése, adott esetben a termelés, azonban kereskedelmi cégeknél is cél volt, egyik interjúalanyunk éppen ennek megszervezését látta legfőbb innovációjuknak. „A terv, hogy bevonjuk a művelésbe a (parlagon levő önkormányzati) földeket, első körben azon emberek foglalkoztatásával, akik szociális segélyen vannak (nekik évi 30 napot kell dolgozniuk, különben elvesztik a segélyt), majd második körben közmunkaprogram keretében.” (Kereskedelmi cég)

Interjúinknak további figyelemre méltó tapasztalata, hogy a válság válaszadóink alig felét érintette. A nehézségekkel szembekerülő a kereslet csökkenését jelölték meg legfőbb következményként. Emiatt forgalomcsökkenést szenvedtek el, ami fejlesztések elhalasztásával és leépítésekkel járt. Az eladósodás, a hitelpiac beszűkülése jóval kevesebbszer került szóba, és az ágazati szövetségek sem tartották jellemzőnek a saját tagjaik körében. A korábban végrehajtott fejlesztések – már ahol szerepet tulajdonítottak nekik – inkább pozitív hatásúak voltak, a túlélést segítették. „Igen, a válság ellenére sikerült a foglalkoztatottak számát növelni. A fejlesztésekhez igénybe vett devizahitel az ár-

folyamváltás miatt a tervezettnél nagyobb pénzügyi terhet jelent a vállalat számára.” (Kereskedelmi cég, mely élelmiszeripariból nőtt ki.) „A válság alig volt érzékelhető, mert a cég éppen a világgpiaci gondok jelentkezése előtt két fontos akciót valósított meg. Volt egy nagyon jelentős költségcsökkentő programunk, s a ... korrupciós ügyek miatt az évtized közepén szükségessé vált egy tisztulási folyamat is. Ezek képessé tették a céget a válságjelenségek elhárítására.” (Nagy elektronikai cég) „A végrehajtott fejlesztések (főként a folyamatfejlesztések) nagyban segítettek a válságkezelést.” (Elektronikai cég)

Ahol a válság visszaesést okozott, többnyire ott is pozitívan értékelték a korábbi időszak fejlesztéseit. „Leginkább az volt a fejlesztések hatása, hogy a válság nyomán kevesebb embert kellett elbocsátani. A piaci szegmens változott, a céget a piaci részesedéséhez kellett alakítani, de ez a fejlesztések nélkül kisebb lett volna.” (Elektronikai cég)

A fejlesztések és a foglalkoztatás

A felmérés alátámasztotta azt a szakirodalomból ismert összefüggést, hogy az elmúlt években az épületberuházások voltak azok, amelyek a leginkább létszámbővítéssel jártak együtt. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy a gépberuházások nem eredményeztek munkaerő-megtakarítást. Ez inkább az egyéb beruházásokra volt jellemző, amelyeknél a szakképzetlenek és a középfokú műszakiak számának csökkenését többen jelezték, mint bővítésüket (3. táblázat). Az interjúalanyok is leginkább akkor növelték a létszámot, ha terjeszkedtek, új telephelyet hoztak létre, vagy új tevékenységet vettek fel. „Az egyes áruháznyitások kapcsán a létszámnövekedés a szakmunkás végzettségűeknél 15%, a diplomásoknál 10%, a fennmaradók minimum 8 általánossal rendelkező, illetve betanított munkások.” (Kereskedelmi cég)

A termék- és eljárásinnovációk minden képzettségi csoportban növekvő létszámot vonzottak. A szervezési, marketing- és piaci innovációk viszont nagyobb arányban csökkentették, mint növelték a szakképzetlen dolgozók számát. A szervezési és marketinginnovációk a középfokú műszakiaknál is így hatottak, az új piacra lépések viszont már inkább némi többletet generáltak a dolgozók körében. A többi csoportban már a nem technológiai innovációk is többször jártak együtt létszámbővítéssel, mint -csökkenéssel.

A felmérésre választ adók döntő többsége ki tudta elégíteni munkaerő-szükségletét. Nehézséggel leginkább az épületberuházók találkoztak, nyilván egy új telephely létszámának a feltöltése állította a vezetőket a legnagyobb kihívás elé. A középfokú műszaki vég-

A foglalkoztatottak számának változása innovációfajták szerint (a kapcsolatot jelzők arányában, százalék)

		Épületberuházás	Gépberuházás	Egyéb beruházás
Szakképzetlen	csökkent	20,8	18,2	17,4
	nőtt	22,3	14,2	13,4
Műszaki középfokú végzettségű	csökkent	17,3	15,7	14,1
	nőtt	22,3	17,7	11,4
Műszaki felsőfokú végzettségű	csökkent	13,4	12,9	8,7
	nőtt	17,8	15,2	13,4
Társadalomtudományi középfokú végzettségű	csökkent	12,9	10,0	6,0
	nőtt	7,9	7,5	4,7
Társadalomtudományi felsőfokú végzettségű	csökkent	12,4	9,2	3,4
	nőtt	8,9	8,2	8,7
Egyéb középfokú végzettségű	csökkent	15,3	13,9	10,1
	nőtt	17,8	13,4	12,1
Egyéb felsőfokú végzettségű	csökken	11,9	10,2	4,0
	nőtt	11,4	9,2	9,4
N		202	402	149

Forrás: GKI-Marketphone felmérés

zettségű dolgozókat volt a legnehezebb megszerezni. Ez után viszont az egyéb középfokú és a szakképzetlen létszám feltöltése okozott inkább gondokat. Azt gyanítjuk, hogy nem a mennyiségi kínálattal volt a baj, hanem a cég számára fontos tulajdonságokkal rendelkező munkatársak kiválogatása ütközött nehézségekbe.

Az interjúalanyok csaknem fele jelezte, hogy voltak gondjai az új dolgozók felvételével, ami a cég helyétől, helyzetétől függően igen eltérő lehetett. Leggyakrabban szakmunkáshiányt, illetve a diplomások gyenge gyakorlati ismereteit jelentette, de az egyéb kompetenciák közül a nyelvtudást és a kereskedelmi ismereteket, képességeket hiányolták. „Diplomásokat többnyire könnyen találunk. Ezzel szemben a kereskedelmi végzettségű, valamint hentes és biztonsági őr végzettségű munkatársak felvétele nehézkes.” (Kereskedelmi cég) „Betanított munkákra jelentkezőket könnyen, azonban folyamatmérnököket, valamint jó vezetőket csak nagy nehézségek árán találunk. Számos alkalommal csak engedmények árán tudtuk megszerezni a kívánatos adottságokkal, képességekkel rendelkező munkatársakat.” (Elektronikai cég)

Határozottan kirajzolódott a kínálat gyengése a műszaki, gyakorlatias szakmákban, s az, hogy hiány van olyan emberekből, akik el tudják adni az árut, szolgáltatást. Ez talán leginkább a bolti eladókra igaz, de a vevőkkel kommunikálni képes személyekre, pl. pénztárosokra, árufeltöltőkre még a dobozszerű hipermarketekben is szükség van. Minden külpiacon értékesítő, illetve erre készülő cég hiányolta a külkereskedelemhez értő munkatársakat. Erős igény van továbbá olyan alkalmazottakra – nem csak az elektronikában, de főként ott –, akik

nem csupán értik a termékek működését, de meg tudják ismertetni a felhasználás rejtjelmeivel a vevőket, a komplikáltabb árufajtákat is el tudják adni a piacon, s ismerik az értékesítés korszerű módszereit is. „Nemrég marketingest kerestünk, volt is sok jelentkező, de az interjúk során maximum 10%-uk bizonyult ígéretesnek. A fiatal műszakiakból pedig hiány van.” (Elektronikai cég)

Az interjú műfaj lehetőséget adott arra is, hogy másfajta szerkezetben is megvizsgáljuk az elmúlt évek munkaerő iránti igényeinek alakulását. A Spitz- (2004) tanulmányban ismertetett munkafajta-csoportosítást felhasználva az alábbi kategóriákról kérdeztük meg, hogy hogyan változott az irántuk való igény az elmúlt években:

- rutinszerű, manuális, fizikai munka,
- nem rutinszerű manuális, fizikai munka (ilyen pl. a javítás, karbantartás),
- rutinszerű szellemi munka (pl. könyvelés, műszaki számítások),
- nem rutinszerű elemző munka (pl. tervezés, piac-kutatás),
- nem rutinszerű, emberek közti interakciók (pl. koordináció, vezetői munka).

Az egyik legfontosabb tanulság az, hogy miközben az interjúadók sorra hiányolták a szakmunkásokat, az elmúlt években egyedül a fizikai, manuális munkák kategóriájában volt számottevő igénycsökkenés. E csoporton belül nagyobb volt a rutinszerű, különösebb képzettséget nem igénylő munkák iránti kereslet növekedése, mint a speciális tudást igénylő, nem rutinszerű munkáké. Itt némi ellentmondás mutatkozik az óhajok és a valós folyamatok között. Természete-

sen lehetséges, hogy az összefüggés fordított: a szakmunkáshiány kényszerítette a vállalatokat arra, hogy képzetlenebb munkaerővel is megelégedjenek. A kis mintaelemszám miatt ez a kérdés nem vizsgálható statisztikai módszerekkel (4. táblázat).

Fejlesztési és foglalkoztatási kilátások

A várható fejlemények megértéséhez először is azt tárjuk fel, hogy a válaszadók milyen piaci trendekre és változásokra számítanak a közeljövőben. A kihívások

4. táblázat

Különböző munkafajták iránti kereslet változása az interjúkban
(a válaszok megoszlása, százalék)

		Súlyozatlan	Súlyozott*
Rutinszerű manuális	nem releváns	7,4	0,4
	csökkent	18,5	16,3
	stagnált	37,0	36,6
	nőtt	37,0	46,8
Nem rutinszerű manuális	nem releváns	14,8	3,4
	csökkent	11,1	13,1
	stagnált	51,9	47,1
	nőtt	22,2	36,3
Rutinszerű szellemi	nem releváns	3,7	0,1
	stagnált	77,8	78,4
	nőtt	18,5	21,5
Nem rutinszerű szellemi	stagnált	37,0	26,1
	nőtt	63,0	73,9
Emberek közti interakciók	csökkent	3,7	0,5
	stagnált	55,6	50,8
	nőtt	40,7	48,8

*= Az interjúadó cégek létszámával súlyozott megoszlás
Forrás: GKI

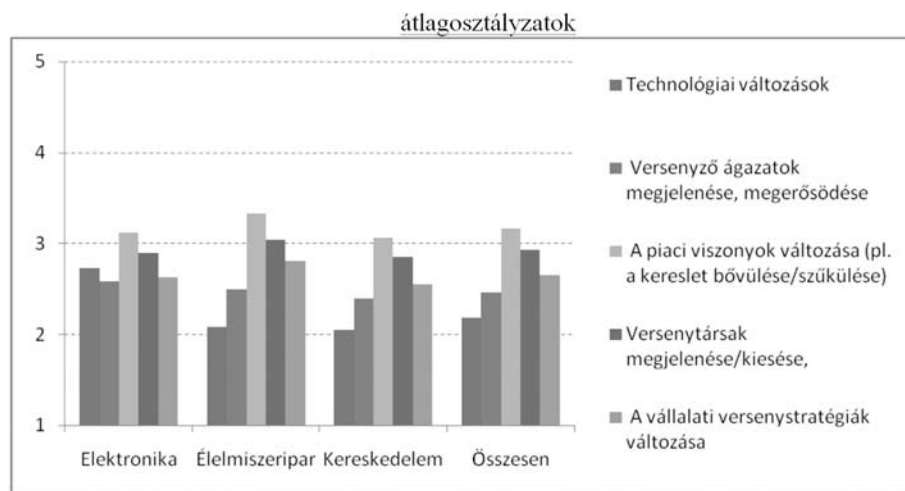
A válaszok másik fontos eredménye, hogy a korábban emlegetett „tehetség” iránti rohamos keresletnövekedés (ld. pl. Szabó, 2010, 2011) is egyértelműen tetten érhető. Miközben a rutinszerű szellemi munkák iránti kereslet stagnált, addig a nem rutinszerű, kreatív, elemző munka szerepe nagyon megnőtt és a koordináló, vezető, tehát emberekkel együttműködni, „eladni” képes személyek iránt is növekvő igény jelentkezett.

Figyelemre méltó az is, hogy alig van eltérés a létszámmal súlyozott és súlyozatlan válaszok megoszlása – tehát a kis- és nagyvállalati igények megoszlása – között. A súlyozott megoszlás minden kategóriában kissé elhúzza a növekedés felé, tehát a nagyvállalatok inkább növelték létszámukat, mint a kicsik. Leginkább a rutinszerű manuális munka iránti igényben volt eltérés.

között minden ágazatban a piaci, termékkeresleti viszonyok változását tartották a legvalószínűbbnek, ezt a verseny szerkezetének változása követte. Az elektronikában a technológiai változásokat, a másik két ágazatban a vállalati stratégiák változását valószínűsítették harmadik helyen (3. ábra).

3. ábra

A piacon várható trendváltások megítélése, ágazati vélemények szerint



1: nem várható ... 5: határozottan várható

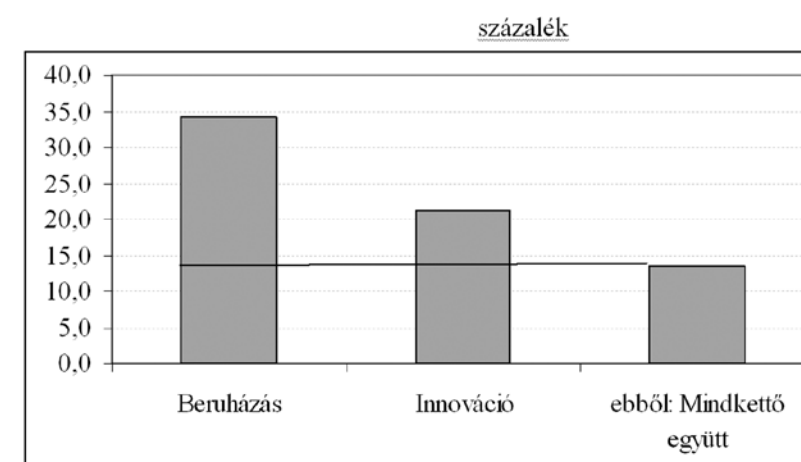
Forrás: GKI-Marketphone-felmérés

A várható változások is csak a válaszadók 42%-át látszottak arra készletelni, hogy valamilyen fejlesztéssel hajtsanak végre. 81%-uk – az összes válaszadó 34%-a – beruházni szeretett volna, elsősorban gépekbe; 24% többféle beruházást is meg akart valósítani. Innovációra a fejlesztők fele – a válaszadók 21%-a – készült. Az innovációfajták között – csökkenő sorrendben – a termék-, az eljárás- és a piaci innováció volt a leggyakoribb. Itt is előfordult többféle kombináció, a válaszadók 21%-a készült többfajta innováció megvalósítására. A felmérés résztvevőinek 13%-a pedig mind beruházás, mind innováció megvalósítását tervbe vette (4. ábra).

további okokat jelöljenek meg, ezzel tizenegyen éltek. Az okok között négy esetben szintén finanszírozásiak merültek fel (adósságot kell törleszteni, anyagi gondok, pénzhiány, kintlévőségek). Három cégnél az anyavállalat döntése, cégcsoporton belüli változás volt a fejlesztés akadálya. Egy válaszadó a gazdasági körülményeket jelölte meg visszatartó erőként, egynél a túl magas átlagéletkor játszott szerepet. Egy cég felszámolás alatt volt, egynél nem volt szükség fejlesztésre. Nem meglepő módon a finanszírozási gond és a kockázatoktól való tartózkodás fontossága a vállalatméret növekedésével csökkent. A kereslet és a versenyképesség megítélése

4. ábra

Fejlesztési szándékot jelzők az összes válaszadó között



Forrás: GKI-Marketphone-felmérés

A középvállalatok körében tervezték a legtöbben, hogy beruháznak, és azt is, hogy innoválnak, a nagyok körében viszont ennél is gyakrabban jár együtt a beruházás és az innováció tervezése. Az ágazati metszet némi meglepetést okozott: az élelmiszer-ipari cégek nagyjából ugyanolyan arányban bizonyultak fejlesztőnek, mint az elektronikaiak, és nagyon közel járt a mindkét fejlesztésfajtára készülők aránya is (az élelmiszeriparban azonban többen terveztek beruházást, az elektronikában innovációt). A kereskedelmi cégek tartózkodtak a leginkább a fejlesztésektől.

355 válaszadó meg is indokolta, hogy mi tartja vissza őket a következő időszakban a fejlesztések végrehajtásától. A szokásos iskolai osztályzatok szerinti skálán a legmagasabb átlagot a kereslet elégtelen növekedése kapta. Ezt kissé lemaradva, nagyjából az átlag közeli pontszámmal, a finanszírozási akadály követte. A válaszadók csaknem azonos átlagot adták a következő két akadálnak: a túl nagy kockázatnak, illetve annak, hogy a cég így is versenyképes, nem szükséges most fejleszteni. Volt lehetőség arra is, hogy nyitott kérdésként

azonban nem mutatott ilyen egyértelmű összefüggést. Az ágazatok mindegyikében a kereslet volt a fejlesztéseket visszatartó legfőbb erő. Az élelmiszer-ipari cégek minden akadályt fontosabbnak tartottak a többiekénél, de a finanszírozás szerepe kiemelkedő.

Bár interjúalanyaink közül sokan nagyon határozott elképzelésekkel rendelkeztek arról, hogy merre fejlődik tovább a szakmájuk, ágazatuk, piacuk, és azzal is, hogy milyen lépésekre lenne szükség ahhoz, hogy versenyben maradjanak, nagyobb beruházásokat nem sokan terveztek. A közeljövőben semmiképp. „Lehetne fejleszteni bőven. Nagyon sok tennivaló lenne például az energiagazdálkodás területén, többmillió beruházásra lenne szükség. Nagyon lerobbant a géppark is. Mégis arra számítunk, hogy csak a feltétlenül szükséges, elkerülhetetlen beruházások, fejlesztések fognak megvalósulni.” (Élelmiszer-ipari cég).

A világgazdasági és a hazai környezet bizonytalansága, a beszükkült kereslet és hitelforrások, a kiszámíthatatlan állami intézkedések mind-mind óvatosságra intik a cégeket. A válaszadók négyötödének volt ugyan fejlesztési elképzelése, ami az értékesítés változtatásait, új szervezési megoldásokat és kisebb technológiai innovációkat (új termék, új eljárás bevezetése) tartalmazott. „Az tud megmaradni, aki abszolút specialista valamiben. A jövő: alacsonyabb fajlagos költség, nagyobb hatékonyság.” (Élelmiszer-ipari cég)

A felmérésre választ adók 32%-a válaszolt arra, hogy a tervezett fejlesztés hogyan hat a munkaerő-állomány szerkezetére. A legtöbben minden felsorolt képzettségi területen stagnálást jeleztek, de a létszámnövelést tervezők aránya valamennyi szakterületen meghaladta a csökkenéseket. Kereslet leginkább a műszaki dolgozók iránt mutatkozik majd, s a válaszadóknak elsősorban középfokú végzettségűekre lesz szükségük (5. táblázat).

5. táblázat

A várható létszámváltozást jelzők, ágazatonként
(a válaszolók arányában, százalék)

		Elektronika	Élelmiszeripar	Kereskedelem	Összesen
Szakképzetlen	csökken	9,5	13,8	6,8	9,7
	nő	23,8	43,1	14,8	26,2
Műszaki középfokú végzettségű	csökken	14,3	6,2	4,5	7,2
	nő	54,8	33,8	43,2	42,6
Műszaki felsőfokú végzettségű	csökken	9,5	4,6	4,5	5,6
	nő	47,6	13,8	33,0	29,7
Társadalomtudományi középfokú végzettségű	csökken	4,8	4,6	3,4	4,1
	nő	16,7	10,8	9,1	11,3
Társadalomtudományi felsőfokú végzettségű	csökken	4,8	4,6	2,3	3,6
	nő	16,7	6,2	8,0	9,2
Egyéb középfokú végzettségű	csökken	4,8	7,7	4,5	5,6
	nő	28,6	29,2	38,6	33,3
Egyéb felsőfokú végzettségű	csökken	4,8	6,2	3,4	4,6
	nő	19,0	12,3	15,9	15,4
N		42	65	88	195

6. táblázat

A várható létszámváltozást jelzők, a fejlesztés jellege szerint
(a válaszolók arányában, százalék)

		Beruházó	Innovátor	Csak egyiket fejlesztő	Mindkettőt fejlesztő
Szakképzetlen	csökken	5,1	8,1	2,4	9,3
	nő	34,7	29,7	27,4	37,0
Műszaki középfokú végzettségű	csökken	1,7	5,4	2,4	3,7
	nő	52,5	48,6	50,0	51,9
Műszaki felsőfokú végzettségű	csökken	0,8	1,4	0,0	1,9
	nő	34,7	40,5	29,8	42,6
Társadalomtudományi középfokú végzettségű	csökken	1,7	2,7	0,0	3,7
	nő	11,9	10,8	11,9	11,1
Társadalomtudományi felsőfokú végzettségű	csökken	0,8	1,4	0,0	1,9
	nő	9,3	10,8	10,7	9,3
Egyéb középfokú végzettségű	csökken	1,7	2,7	0,0	3,7
	nő	36,4	28,4	38,1	29,6
Egyéb felsőfokú végzettségű	csökken	1,7	2,7	0,0	3,7
	nő	15,3	20,3	13,1	20,4
N		118	74	84	54

Forrás: GKI-Marketphone felmérés

A méret szerinti bontás hozott néhány meglepetést. A nagyvállalati kategóriában olyan kevesen válaszoltak, hogy nem lehetett elemezni a megoszlásokat. A kisvállalatok meglepően nagy arányban igényeltek szakképzetlen munkaerőt fejlesztéseikhez, és ők jelezték a legnagyobb arányban a középfokú műszaki és egyéb képzettségű dolgozók iránt keresletüket is. A középvállalatok igénye az egyéb felsőfokú végzettségűek iránt nagyobb a többiekénél. Rossz hír a gazdasági, jogi, szociális végzettségűek számára, hogy a cégek legkevésbé

irántuk jeleztek keresletet, ezen belül a középállalatoknál volt viszonylag nagyobb irántuk az igény.

A közeljövő bizonytalanságai miatt a vizsgált vállalati körben sem a fejlesztések, sem a létszám bővítés terén nem várható nagy aktivitás, és ez a valószínű az egyéb szektorok vállalatainál is. A fejlesztést tervezők azonban inkább növelik, mint csökkentik majd a dolgozók számát, a kereslet a középfokú műszaki végzettségűekre koncentrálódik majd. A beruházások a következő években is valamivel magasabb arányban fognak

többet-munkaerőt igényelni, mint az innovációk. A gazdasági, jogi, szociális végzettségűek iránti igények elég kiegyenlítettek.

Mindkét vizsgált fejlesztésfajta leginkább a szakképzetleneknél okoz létszámcsökkenést, de ez nem nevezhető sehol tömegesnek (6. táblázat).

A tervezett épületberuházások nem fognak létszámleépítéssel jární, viszont a többi beruházás már igen. A gép- és egyéb beruházásoknál azonban a válaszadók – a múlt tapasztalataival egyezően – csak nagyon kis arányban jeleztek létszámcsökkentési következményekre vonatkozó várakozásokat. Szembeszökő az is, hogy az egyéb beruházások tervezői viszonylag nagy arányban jelezték a szakképzetlen munkaerő-igények növekedésének az esélyeit. Nem meglepő, hogy a termék- és eljárásinnovációk igénylik leginkább a műszaki szakembereket. Az is kézenfekvő, hogy a szervezési innovációk az alacsonyabb végzettségűek létszámát csökkentik. Az már kicsit izgalmasabb – bár érthető –, hogy a marketing- és piaci innovációk is a műszakiak iránti keresletet növelik elsősorban. A három nem technológiai innováció (szervezési, marketing, új piac) azonban nagyobb arányban igényli a társadalomtudományi és egyéb végzettségű dolgozók számának emelését is, mint a technológiaiak. Ami a leginkább meglepő: minden innovációfajtát tervező csoportban többen jelezték a szakképzetlenek számának várható növelését, mint csökkentését.

Interjúadóink körében a foglalkoztatási előirányzatok hasonlóan szerények voltak. A válaszadók 40%-a

szerint a tervezett akció nem érinti a foglalkoztatást. A változást prognosztizálók körében azonban jóval többen voltak a létszám bővítők, mint a -leépítők. E csoportban jellegzetes álláspont a következő: „Egyértelműen várható a foglalkoztatottság növelése, mivel a bővülő értékesítési hálózat ezt kívánja meg.” (Kereskedelmi cég)

Kutatásunk nem előzmények nélküli³, így már a kiindulásnál ismeretes volt, hogy a megkérdezett vállalatoknál a szokásos vizsgálatok képzettség szerinti kategóriái messze nem alkalmasak arra, hogy kellő mélységben elemezzük a munkáltatóknak a dolgozókkal szembeni elvárásait. Az empirikus vizsgálat során ezért kísérletet tettünk annak részletesebb elemzésére is, hogy a vállalatoknál munkavállalók milyen képességei, készségei – az angol szakirodalomból átvett latin kifejezéssel: kompetenciái – lesznek szükségesek fejlesztéseik megvalósításához. Egy rövid kérdéssor segítségével törekedtünk gyors képet kapni arról, hogy a vállalatok milyen dolgozót is keresnek.

A kívánatos kompetenciák feltérképezésére négy, a jövő szempontjából alapvetőnek vélt képességről kérdeztük meg az interjúalanyok véleményét. Minden képességhez négy-négy tulajdonságot rendeltünk, és azt kértük, minősítsék ezek fontosságát a cég számára iskolai osztályzatokkal. Az adott képességhez tartozó tulajdonságokra kapott osztályzatok átlaga így megmutatja, hogy az adott tulajdonság az abszolút (100%-os) fontossághoz képest hol helyezkedik el (az ún. Likert-skálán). Az értékeket ismét kiszámoltuk számtani és súlyozott átlag szerint (7. táblázat).

7. táblázat

A következő időszak kompetencia elvárásai az interjúkban

		Számtani átl.	Fontosság	Súlyozott átl.	Fontosság
Rutin	Pontosság, precizitás	4,44	77,0%	4,38	75,1%
	Figyelem, koncentráció, szabályok betartása	4,44		4,69	
	Monotóniatűrő, kitartás	3,59		3,51	
	Kézügyesség	2,93		2,44	
Team munka	Kommunikációs készség, csapatmunka	4,00	76,9%	4,56	81,8%
	Kreativitás, új ötletek	3,30		3,34	
	Rugalmasság, problémamegoldó képesség	4,00		3,99	
	Kooperációs készség	4,07		4,46	
Innovativitás	Önálló munkavégzés	3,93	66,3%	4,12	69,0%
	Kritikai készség, elemzőképesség	2,78		2,86	
	Kíváncsiság, érdeklődés az újdonságok iránt	3,52		3,51	
	Előrelátás, tervezés	3,04		3,30	
Tudásbázis	Tapasztalat, gyakorlati felkészültség	4,15	70,4%	3,45	61,6%
	Szakmai elméleti-tudás	3,56		2,93	
	Idegnyelvtudás	2,74		2,52	
	Általános műveltség, viselkedéskultúra	3,63		3,42	

Átlagok: 1: nem szükséges, nem fontos ... 5: nagyon fontos, szükséges tulajdonság; Fontosság: 0%: lényegtelen ... 100% abszolút fontos képesség
Forrás: GKI

Az adatok szerint a jövőben a dolgozókkal szembeni legfontosabb elvárás a *teammunkára való képesség lesz*. Ez a tulajdonság a nagyvállalatoknál várhatóan egy kicsit még nagyobb jelentőségű lesz, mint a kicsiknél, de ott is döntő fontosságú. Ezt követi – a kisebb cégeknél ezzel egyenrangú – a *rutin, a folyamatokba való beilleszkedés képessége*. A továbbiakban a súlyozatlan, illetve súlyozott átlagok közt lényeges eltérés van: harmadik helyre az előbbieket a *tudásbázist*, az utóbbiak az *innovativitást* hozták. A nagyvállalatok tehát nagyobb hangsúlyt helyeznek a dolgozók kezdeményező, megújuló képességére, a kisebbeknek fontosabb a felhasználható tudással rendelkező munkaerő. Figyelemre méltó, hogy a tudásbázison belül az idegennyelv-tudás és az elméleti felkészültség erősen szórt osztályzatot kapott (a közügyességre volt még jellemző ekkora szórással), és az is, hogy a szakmai ismeretek között a gyakorlati felkészültség volt a fontosabb, az elméleti ismereteket – különösen a nagyvállalatoknál – megelőzte az általános műveltség, viselkedéskultúra fontossága. Ez egybevág a szóbeli véleményekkel is: „A diplomások körében az alkotóképesség (kreativitás) a legfontosabb. A mély elméleti tudás vagy a közügyesség pótolható, igazából maga a diploma se igazán fontos. Az angol nyelvű olvasási készség aligha nélkülözhető, s igazából (például a projektek céljaira) az adminisztrációs tudás is szükséges. A vezetőknek természetesen angol tárgyalási készséggel is rendelkezniük kell. A gyártásban a jóindulat és az ambíció az elsődleges – persze írni, olvasni, számolni is tudni kell.” (Elektronikai cég)

Néhány interjúadó megjelölt egyéb fontosnak tartott tulajdonságot is. Ezek közül kiemelkedik a *szorgalom*, továbbá a *lojalitás*, a céghez való hűség. Említették még a jó fizikumot, a kereskedői tudást, az ambíciót, a megbízhatóságot, de még a tisztaságot, barátságos viselkedést is. Úgy tűnik, napjainkban a munkavállalókból számos – jó esetben a családból magával hozott – tulajdonság, képesség is hiányzik, s e gondot valahogy az oktatásnak, felnőttképzésnek kellene pótolnia.

Javaslatok

A kutatás során négy címzett számára fogalmaztunk meg javaslatokat. Úgy gondoltuk – és ezt az üzleti szektor szereplői, képviselői meg is erősítették –, hogy a vállalatok maguk is tehetnek azért, hogy a szükséges kompetenciákkal rendelkező munkaerő elérhetővé váljon számukra.

Bár számos – később ismertető – megjegyzés hangzott el a magyar oktatási rendszerről is, de a vállalati érdekképviseletek, és sok megkeresett vállalat is, nem csupán vártak az államra, hanem határozottan sa-

ját kézbe vették a munkaerőképzést. Volt olyan megkérdezett cég, ahol maguk alkalmaznak trénereket, mások megrendelik magán-, illetve közoktatási intézménytől a szükséges képzést, vagy más módon működnek együtt iskolákkal. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara a képzési igazolás kiállításáig saját kézbe vette számos szakma képzését, a Joint Venture Szövetség hiányszakmában tankönyvet állított össze. Úgy véljük, a most vázolt út az, amin tovább kell menni.

- A munkaerőigényük befolyásolására törekvő cégek számára feladatkielölő értékű megállapításunk, hogy e témakör döntéseinél is a termékpiacon adottságaiból kell kiindulni. A gyártmányfejlesztés gyakran azoknál a cégeknél volt sikeres, ahol a fejlesztők a vevőik innovációs ötleteinek gyűjtésére és megvalósítására törekedtek, ezért e „best practice” legszélesebb körben történő terjesztését javasoljuk.
- Elkerülhetetlennek látjuk a korszerű módszereket szélesebb körű alkalmazását a munkaerő-toborzás, -kiválasztás terén, majd pedig a megszerzett, kiképzett dolgozók megtartásának, motiválásának elősegítését. A válaszolók széles körben „hagyományos” képet adtak ugyanis a cégeiknél alkalmazott *munkaerő-toborzási, -kiválasztási* módszerekről, arra utaltak, hogy ezek (jórészt a munkaerő-keresletre, illetve -kínálatra vonatkozó precíz információk hiányából következően) patriarchális jellegűek. (Rokoni, ismerősi kapcsolatok mellett legfeljebb az újsághirdetést alkalmazza a cégek zöme.)
- A vállalatok által támogatott szakoktatásban nem érhető el a siker vezetői és pénzügyi erőfeszítések nélkül, s valószínű, hogy az egy-egy kkv-nál megteremthető erőforrások korlátozottsága miatt a *vállalatok közötti együttműködés* erősítése, valamint a vállalati érdekképviseletek ilyen irányú tevékenységének kiterjesztése is nélkülözhetetlen.

Ugyanakkor a foglalkoztatáspolitikai szakma gyakorlatában is – néha egészen triviális – változásokra van szükség ahhoz, hogy a munkát és a dolgozót keresők egymásra találjanak.

- Interjúadóink széles körben ítélték alacsony hatékonyságúnak a *munkaerő-közvetítés* jelenlegi rendszerét. Úgy tűnt például, hogy a jelenlegi információtechnológiai megoldások se a munkaadók differenciált igényeiről, se a munkát keresők speciális készségeiről nem szolgáltatnak kellően mély információkat. Egy, e témát érintő javaslat a következő: „A mai informatika mellett könnyen

megoldható volna egy (nyilvános) számítógépes nyilvántartás a munkát keresőkről. Ebbe a munkát kereső – nem csupán a segélyre jogosult, hanem a többi inaktív is – beregisztrálna, és hozzájárulna ahhoz, hogy adatait a munkaadók láthassák. A munkaerőt keresők pedig ebben az adatbázisban válogathatnának, pl. végzettség, terület szerint.” (Kereskedelmi cég)

- A fentebb elmondottak alapján javasoljuk, hogy a foglalkoztatáspolitikai segítség a vállalati munkaerő-toborzási, -kiválasztási módszer korszerűsítését (például a most vázolt nyilvántartások használatát) is.
- Elengedhetetlennek tűnik, hogy a *helyi munkaügyi intézmények sokkal szorosabb kapcsolatot építsenek ki a térség vállalataival*. Viszonylag kevés pozitív tapasztalatról kaptunk jelzést, túl sok cég áll csupán adminisztratív viszonyban az állami foglalkoztatási szolgálattal. Sőt kifejezetten rossz vélemények is elhangzottak: a cégek egy része úgy véli, ezek az intézmények csak szociális szempontokat tartanak szem előtt, a vállalat kérésére nem a jelzéseknek megfelelő embereket közvetít ki. Pedig a munkanélkülivé vált emberek többsége sok olyan, a vállalatok által nagyra értékelt gyakorlati tapasztalattal rendelkezik, ami megkönnyíthetné elhelyezésüket. A helyi munkaügyi intézmények – akár a fenti módon összesített – vállalati igények, valamint az oktatási intézmények kínálatának ismeretében hamarabb meg tudnák szervezni a szükséges átképzéseket is, mint ezzel a magukban próbálkozó vállalatok. Főleg a kis- és középvállalati szükségletek kielégítésében lenne ennek jelentősége.
- A magyar cégeknél alkalmazott *foglalkoztatási formák* szegényesek. Az ideyemunka, a részidős foglalkoztatás, a rugalmas munkaidő, a korlátozott munkaképességűek alkalmazása egyaránt ritkább a kívánatosnál. Egyes formák terjedését bürokratikus akadályok is nehezítik (ezért ezeket olykor a feketemunka „helyettesíti”). A foglalkoztatás növelése érdekében hangsúlyozottan javasoljuk a rugalmas foglalkoztatás akadályainak, illetve ösztönzési lehetőségeinek feltérképezését, majd a gátak oldását s az ösztönzés fokozását.
- Egyre gyakoribb, hogy országunk viszonylag kis földrajzi kiterjedése dacára a munkát keresők nem hajlandók elhagyni lakóhelyük szűkebb környékét, nem mennek a munka után. E *mobilitás hiányának* sokféle szociológiai és pszichológiai magyarázata lehetséges. Az, hogy Magyarországon a *bérlakáspiac* szűk és rugal-

matlan, biztosan hozzájárul ehhez. Mivel e téren az ingatlanfejlesztő és építőipari szektor is változásokat sürget a gazdasági kormányzatnál, a foglalkoztatáspolitikai *e partnerekkel közösen léphetne fel* a helyzet javítása érdekében.

A legtöbb bírálat az oktatási rendszert érte. Kedvezőtlen foglalkoztatási statisztikáinknak fontos magyarázata az, hogy a munkaképes korú hazai lakosság jelentős, s immár több mint 30 év óta változatlan hányada *semmilyen képzettséggel nem rendelkezik*, s rég bele is törődött abba, hogy munkaerejére nincs kereslet.⁴ Tovább rontja a kilátásokat, hogy e réteg bővített újratermelése folyik, pedig legalább a gyermekek számára – mind szociális, mind gazdasági szempontból – elengedhetetlen a piacképes tudás biztosítása az oktatási rendszerben. Ambiciózus foglalkoztatáspolitikai ezért nem lehet sikeres a munkaerő tudásának fejlesztése, konkrétan a közoktatás színvonalának emelése nélkül.

- A vizsgálatok egyértelműen kirajzolták, hogy az országban komoly hiány van műszaki – ezen belül főként középfokú – szakképzettségű munkavállalókból. Interjúadóink mind az élelmiszeriparban, mind a kereskedelemben súlyos gondnak neveztek, hogy számos profilban nincs, *megszűnt a szakképzés*. Mindkét szférában többen jelezték például, hogy gazdaságunkban „*gyengék a kereskedők*” – s számos további területen sincs szakmunkás-utánpótlás. Bírálat érte – főként az elektronikai iparban – a gyenge nyelvtudást is.
- Mind a közép-, mind a felsőfokú szakképzést elmarasztalta az a kritika, hogy a *pályakezdők gyakorlati ismeretei minősíthetetlenül alacsonyak*. Ennek okaként megjelent a technikusok képzés leépülése: ezt a hiányt sem az akkreditált OKJ-s, sem a bolognai rendszer bachelor képzése nem tudja egyelőre pótolni. A vállalatok részvételét a gyakorlati képzésekben hátráltatja az, hogy a gyakorlatra fogadott tanulók részére kötelezően nyújtandó juttatásokat sokan megterhelőnek tartják.
- Megjelent egy általánosabb, az iskolarendszer egészének társadalmi szerepvállalását érintő bírálat is: a *munkára nevelés hiánya*. Úgy tűnik, hogy itt a családok – különféle okokból – kieső feladatát legalább részben át kellene vállalnia az oktatási intézményeknek. Részben a teljesítmények határozottabb elismerése, részben a szintén leépült gyakorlati, technikaórák visszaállítására, a gyárlátogatások és hasonló tapasztalatszerzési lehetőségek bővítése, azaz a tananyag olyan átalakítása, ami a munka világát is megjeleníti, már az általános iskolában hozzájárulhatna, hogy – egyik

interjúalanyunk megfogalmazása szerint – „dolgozni akaró és szerető gyerekek kerüljenek ki az iskolából”. A szakmai teljesítmények erőteljesebb megkövetelésére azonban a jelenleg elsősorban a hallgatólétszám növelésében érdekeltté tett felsőfokú képzést is ösztönözni kellene.

- *Valamelyest az előző ponthoz illeszkedik az a tapasztalatunk, hogy a vállalatokban erős igény mutatkozik a munkavállalók egyfajta általános kultúrája: viselkedése, tisztasága, megbízhatósága iránt.* Ezek ugyan megint csak olyan alapvető tulajdonságok, amelyeket otthonról kellene hozni, de erre a családok egy része nyilvánvalóan nem alkalmas, tehát az esélyegyenlőség biztosítása érdekében az iskolának itt is hiánypótló szerepet kellene vállalnia. Bár a romakérdés nyíltan nem került elő, az egyik interjúalany joggal hívta fel a figyelmet arra, hogy a leszakadó rétegek képzésében részt vevő oktatókat fel kell készíteni ezen egyre növekvő számú fiatal adó népcsoport viselkedésének, kultúrájának ismeretére, megértésére is.
- Versenyképes profiljainkban is gyakori a jó vezetők hiánya. A gazdaság minden szférájában gondokat okoz az is, hogy „a magyar felsőfokú képzés túl elméleti. A magyar oktatási rendszer már rettenetesen elmozdult a korábbi jó helyzetéből. Külföldi hallgatók már csak azért jönnek ide, mert itt olcsó tanulni, de a kapott tudás nem jól használható. Jó volna, ha a hallgatók úgy tudnának tanulni, hogy közben dolgoznak is.” (Elektronikai cég). De sokhelyütt problematikus a vezetőképzés, illetve -továbbképzés is. Nem meglepő ezért, hogy több interjúadónk is a felsőoktatás teljes átszervezésének, gyakorlatorientálttá tételének szükségességét hangoztatta.

Bár a végére hagytuk, alapvető jelentősége van annak az egyszerű összefüggésnek, ami a vizsgálatból ismét megerősítést nyert: *a piac a munkahelyek gyarapításának kulcskérdése.* Nem felejthető azonban, hogy a kereslet sokban makrogazdasági tényezőktől függ. E tág témakörhöz kutatásunk néhány szempont hangsúlyozásával kíván hozzájárulni.

- A vizsgálataink során összegyűjtött információk egyértelműen azt tanúsítják, hogy az elavult, versenyképtelen kapacitásokon nem várhatók a munkahelyteremtés ösztönzésétől maradandó hatások. A magyar gazdaság legtöbb szegmensében csak az innovációk teremthetik meg a versenyképességet – s ezzel a nagyobb számú új munkahelyet. Ezért kívánatos, hogy a foglalkoztatásnövelést

célzó hazai gazdaságpolitika középpontjában is az innovációk terjedésének támogatása álljon. A beruházásoktól okvetlenül munkahelyeket váró, nem ritka elvárások tévesek. A fejlesztések egyetlen szférában sem növelik szükségszerűen a foglalkoztatást, széles körben a piaci pozíciók – és ezzel a munkahelyek – megőrzése is jelentős erőfeszítéseket követel. A különféle csoportok foglalkoztatásához kötött támogatások pedig mindig kiszorító hatásúak. Más kutatásainkból tudjuk például, hogy a tartós munkanélküliek elhelyezéséhez nyújtott szubvenció egyértelműen növelte az álláskeresési időszak hosszát.

- Élelmiszer-ipari és kereskedelmi információink arra utaltak, hogy ezen ágakban a bérterhek igen magassá válása óta elterjedt a *minimálbéren* történő foglalkoztatás – s ez sokban magyarázza a feketemunka magas szintjét (de a munkavállalók sokat bíralt ambícióhiányát is). Úgy véljük, hogy az adott, közismerten sok magyar céget bénító gond egyértelműen a nemzetközi összehasonlításban kiugróan magas bérterhek már megkezdett mérséklésének folytatását indokolja.
- Foglalkoztatásbővítési szempontból kimondottan kontraproduktív a nagy kereskedelmi üzletek *külnadával* sújtása. A belkereskedelemben az elmúlt időszakban ezen új üzletek jelentős mennyiségű képzetlen dolgozót szívtak fel, míg a kisebb, szakosodott üzletek inkább szakképzett eladókat igényeltek. Ráadásul a feketegazdaságnak sem elsősorban ezek a boltok a színterei. Ugyanakkor a banki hitelezés visszaszorulása nem csupán a vállalati fejlesztések megvalósításának, de esetenként még a normál üzletmenet fenntartásának is komoly gátját képezi. E megoldást ezért mielőbb korrigálni kell (s ha a szférában a verseny-magartásban problémák merülnek fel, ezeket nem az adózás, hanem a versenyfelügyelet keretében kell rendezni).
- A magyar munkaerő korábban említett *mobilitáshiányának* témaköréhez kapcsolható: a *bérlakáspiac* szűkössége és merev volta mellett a helyközi *személyszállítás* katasztrofális állapota, és a bérekhez viszonyítva magas díjai is. (Ha a nettó bér – busz/vonatbérlet < szociális ellátás, akkor anyagi veszteség munkába járni.)
- A munkaerőpiac rugalmasságát javítani tervezett intézkedések, munkára ösztönző jellegük miatt, az interjúk során már pozitív visszhangot kaptak egyes vállaltvezetőktől.
- Kutatásunk azonban a *feketegazdaság* visszaszorításának további tennivalóira is utalt. Az illegális

tevékenység – ismert költségvetési hatásain túl – részben a jogkövető vállalatok piaci lehetőségeit rombolja, részben a cégek között együttműködést teszi lehetetlenné. A korrupció burjánzása magától a vállalkozói léttől is elriaszt.

Lábjegyzet

- ¹ Az OFA/10341/0004 számú szerződéssel támogatott kutatás keretében, lásd: Némethné – Papanek (2011). A kutatásban részt vettek: Horváth Gábor, Karsai Gábor, Némethné Pál Katalin, Papanek Gábor, Petz Raymund, Viszt Erzsébet.
- ² Jelen tanulmányhoz és cikkhez felhasznált magyar nyelvű kiadás: Samuelson – Nordhaus (2008).
- ³ Lásd például: Majó (2000), Szekeres – Kadocska – Nagy (2003), Tóth (2007), Fazekas – Makó (2008), Sipos (2009), Kabai (2010), Farkasné és társai (2010).
- ⁴ Bár a problémát egyesek a cigánykérdésre egyszerűsítik, valójában az adott rétegben számos nemzetiség egyedei megtalálhatók.

Felhasznált irodalom

- Acemoglu, D. – Zilibotti, F.* (2001): Productivity Differences. Quarterly Journal of Economics. May, Vol. 116, No. 2, p. 563–606.
- Acemoglu, D.* (1998): Why Do New Technologies Complement Skills? Directed Technical Change and Wage Inequality. The Quarterly Journal of Economics, November. p. 1055–1089.
- Adler J.* (2007): A munkaerő-kereslet strukturális változásai 2015-ig. in: Viszt Erzsébet (szerk.): Honnan hová? Tanulmányok a versenyképességről, Stratégiai kutatások Magyarország 2015. MTA-MEH
- Autor, D. – Krueger, A. – Katz, L.* (1998): Computing Inequality: Have Computers Changed the Labour Market? The Quarterly Journal of Economics, CXVIII. p. 1169–1213.
- Autor, D.H. – Levy, F. – Murnane, R.J.* (2003): The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. The Quarterly Journal of Economics, November
- Bloom, N. – Draca, M. – Van Reenen, J.* (2011): Trade Induced Technical Change? The Impact of Chinese Imports on Innovation, IT and Productivity. NBER Working Paper Series Working Paper 16717, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2011 január. Letölthető: <http://www.nber.org/papers/w16717>
- Borsi B. – Papanek G.* (2006): Transition in Central-European RTDI System. East-West Journal of Economics and Business, No. 1
- Drucker, P.E.* (1985): Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles. Heinemann. London. Magyarul: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park, Bp. 1993
- Erdős T.* (2006): Álomosítás. Felpörgethető-e a növekedés? FN – FigyelőNet, április 20.
- Eurobarometer* (2010): Employers' perception of graduate employability. Flash EB Series #304. The Gallup Organisation, Hungary. 2010. november
- Farkasné Kurucz Zs. – Lóránd B. – Balogh G.* (2010): Kölcsonös előnyökön alapuló kapcsolatok kialakítása a felsőoktatási intézmények és a munkaadók között. Vezetéstudomány. 11. szám, p. 31–43.
- Fazekas K.* (2005): A hely és a fej. Munkapiac és regionalitás Magyarországon. MTA
- Fazekas K.* (2006): A magyar foglalkoztatási helyzet jelene és jövője. Pénzügyi Szemle 51. évf. 2. sz., p. 194–207.
- Fazekas M. – Makó Á.* (2008): A szakképző iskolát végzettek iránti kereslet várható alakulása. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet
- Galasi P. – Varga J.* (2005): Munkaerőpiac és oktatás. MTA
- GKI* (2006): Munkaerő-keresleti létszám-előrejelzés 2015-ig, ágazatonként. Gépírat
- GKI* (2009): A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei. http://www.nfgm.gov.hu/data/cms1998604/KKV_nov_felt.pdf, http://www.nfgm.gov.hu/feladataink/KKV/KKV_nov_teny.html
- GKI* (2011): Előrejelzés 2011-re (2011/1. prognózis) GKI Gazdaságkutató Zrt. Budapest
- Goldin, C. – Katz, L.F.* (1998): The Origins of Technology-Skill Complementarities. Quarterly Journal of Economics, CXIII. p. 693–732.
- Gordon, E.* (2009): The Global Talent Crisis. Futurist, September-October. www.wfs.org p. 34–39.
- IMD* (Institute for Management Development) (2007, 2008, 2009): World Competitiveness Yearbook. Lausanne
- Jaumandreu, J. – Mairesse, J.* (2010): Innovation and Welfare: Results from Joint Estimation of Production and Demand Functions. NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper 16221. July
- Kabai I.* (szerk. 2010): A gazdasági szereplők elvárásai a szakmai képzés átalakítására. Zsigmond Király Főiskola TKK Tanulmányok, Budapest, április. Letölthető: http://www.zskf.hu/uploaded/20092010/TudMuhely/tkk/DRP/Szak%3%A9pz%3%A9s-vizsg%3%A1lat_ZSKF_TKK_Z%3%A1r%3%B3tanulm%3%A1ny.pdf
- Kádek I. – Zám É.* (szerk.) (2008): A diplomás pályakezdők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon. Acta Oeconomica. EKF. Eger
- Keynes, J. M.* (1936): The General Theory of Employment, Interest and Money. London, Macmillan. Magyarul: A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1965
- Majó Z.* (2000): A felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolata. Szeged, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged, p. 169–186.
- Mártonfi Gy. – Tordai P.* (2005): Az oktatás és a munkaerőpiac kapcsolata. OFI. www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=egyeb-munkaeropiac
- Mokyr, J.* (1990): The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress. Oxford University

- Press. New York and London. Magyarul: A gazdaság gépezete. Technológiai haladás és kreativitás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2004
- Némethné Pál K. (2002): Elfogyott-e a képzett magyar munkaerő? Vezetéstudomány, 3. sz.
- Némethné Pál K. (2006): Mire is lövünk? A vállalati innováció állami ösztönzése. Vezetéstudomány. 4. sz.
- Némethné Pál K. – Papanek G. (2011): Foglalkoztatási lehetőségek a vállalatok fejlesztési törekvéseinek tükrében. GKI
- Pakucs J. – Papanek G. (2007): (szerk.): Az innovációs folyamatok szervezése. MISZ
- Papanek G. – Borsi B. – Tompa T. (2007): A magyar gazdaság versenyképességét magyarázó tényezők. Külgazdaság, 3–4. sz.
- Papanek G. (2010): A gyorsan növekvő magyar kkv-k a gazdaság potenciális motorjai. Közgazdasági Szemle. 4. sz.
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (2008): Közgazdaságtan. Budapest, Akadémiai Kiadó. Első kiadás: Samuelson, P.A.: Economics: An Introductory Analysis. McGraw-Hill. 1948
- Schumpeter, J. (1911): The Theory of Economic Development. Harvard UP. Cambridge, Mass. 1934. Először német nyelven kiadva
- Szabó K. (2010): Tehetség és kompetencia. A tudásgazdaság kibontakozásának egy alapvető korlátjáról. Kézirat. Megjelenik: Nagy Aladár emlékkötet. Miskolci Egyetem
- Szabó K. (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon. Vezetéstudomány, 4. sz.
- Széchenyi I. (1830): Hitel. Petrózai Trattner – Károlyi Nyomda, Pest
- Szekeres T. – Kadocska L. – Nagy T. (2003): Gazdasági igények és szakképzési válaszok. A pályakezdő szakmunkások beilleszkedése. Szakképzési Szemle, 4. sz.
- Tímár J. (1996): Munkaerő-kereslet 2010-ben ágazatok, foglalkozások és képzettség szerint. Közgazdasági Szemle, nov.
- Tóth I. (2007): Diplomás pályakezdők és egyetemi, főiskolai karok vállalati szemszögéből. Budapest, MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet Kutatási Füzetek, 2007. 1. szám
- Van Reenen, J. (1997): Employment and Technology Innovation: Evidence UK manufacturing Firms. Journal of Labour Economics, 15. (2), p. 255–284.
- Viszt E. (szerk.) (2007, 2008, 2009): Versenyképességi Évkönyv. Microsoft-GKI
- Viszt E. (2006): A nemzetközi munkaerő-vándorlás és a versenyképesség. in: Tanulmányok Magyarország versenyképességéről. Új Mandátum, Budapest
- Viszt E. (2007): Innovációs helyzetkép Magyarországon. INNOVAL, 7. sz.
- WEF (World Economic Forum) (2006–2007): The Global Competitiveness Report. Macmillan. New York

Cikk beérkezett: 2011. 6. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 7. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Takács Sándor, egyetemi docens, tanszékvezető-helyettes, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csillag Sára**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kiss Csaba**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szilas Roland**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Poór József**, egyetemi tanár, Szent István Egyetem, Gödöllő; **Dr. Farkas Ferenc**, tanszékvezető egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Dobrai Katalin**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Karoliny Mártonné**, habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Némethné Pál Katalin**, PhD-kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Zrt.; **Papanek Gábor**, DSc, egyetemi tanár, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Zrt.; **Rácz András**, közgazdász, az alaptanulmány 2010. júliusi elkészültekor a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozás-fejlesztési Intézet Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának doktorjelöltje; **Csiszér Tamás**, PhD-hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem; **Cziráki József**, PhD-hallgató, Faanyagtudomány és Technológiák Doktori Iskola, Nyugat-Magyarországi Egyetem

RÁCZ András

EU-S FORRÁSOK A VÁLLALKOZÁSOK TŐKEELLÁTOTTSÁGÁNAK JAVÍTÁSÁRA

– A JEREMIE KOCKÁZATI TŐKEPROGRAM

A hazai kis- és középvállalkozások (kkv-k) tőkeellátottságának javítása meghatározó szerepet játszik fejlődésük előmozdításában. Jelen tanulmány az *Új Széchenyi Terv (ÚSZT)*¹ keretében a vállalkozások rendelkezésre álló pénzügyi eszközök közül a *kockázati tőke*² működését mutatja be. A fejlődésük növekedési ciklusában járó cégek mellett a korai életszakaszukban járó, innovatív tevékenységet folytató, gyors növekedésre képes, de forráshiányos vállalkozások finanszírozásában nyújthat segítséget Magyarországon a 2010-ben elindult *JEREMIE*³ *Kockázati Tőkeprogram*. Az állami és a privát tulajdonban levő piaci szereplők hazánkban újnak mondható együttműködése révén megvalósuló program a magyar kockázattőke-piac kínálati oldalának bővítését szolgálja, abban az alsó (döntően az 1-1,5 millió EUR/tranzakció alatti) szegmensben, ahol a tisztán piaci alapon működő befektetők korlátozottabb szerepvállalása figyelhető meg, és így a piacon hiány jelentkezik. Az EU-s támogatások ezen új típusú felhasználási formája színesíti és kibővíti a vállalkozások számára elérhető pénzügyi eszközök körét és volumenét, fokozottabb mértékben érvényesül a piaci szemlélet, hiszen verseny van a forrásokért, és verseny van a források kihelyezését végző pénzügyi közvetítő szervezetek között is, mindezek mellett további magánforrások bevonását biztosítja, ösztönzőleg hat a cégek működésére, és a visszaforgó rendszer biztosítja a fenntarthatóságot, a források későbbi újbóli felhasználását is.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások, tőkefinanszírozás, kockázati tőke, JEREMIE, ÚMFT, ÚSZT, visszatérítendő pénzügyi eszközök, állami szerepvállalás

A vállalkozói kultúra fejlesztése, a foglalkoztatás bővítése, nagyobb hangsúly helyezése és jelentősebb források biztosítása a kutatás-fejlesztés és az innováció (K+F+I) ösztönzésére, illetve a kkv-k fejlesztése, *finanszírozási forráshoz jutásuk elősegítése* mind az Európai Unión belül, mind pedig Magyarországon, kiemelt figyelmet élvez. A különböző aktuális stratégiai dokumentumokban egyes elemek már a korábbi évek stratégiai anyagaiban is megjelentek (pl. *Lisszaboni Stratégia*⁴, *EU 2020 Stratégia*⁵, *Small Business Act*⁶, *Az európai kisvállalkozói intézkedéscsomag felülvizsgálata*⁷, *A kis- és középvállalkozások fejlesztésének koncepciója*⁸, *A Nemzeti Együttműködés Programja*⁹, *ÚSZT*).

Az egyes tagállamok, és összességében az Európai Unió (EU) gazdasági és társadalmi fejlődése szempontjából meghatározó kérdés, hogy mennyire sikerül építeni a kis- és középvállalkozásokra (kkv-k), azok növekedési és innovációs lehetőségeire, és fejlődésük révén ezek a vállalkozások milyen mértékben lesznek

majd képesek hozzájárulni a foglalkoztatás és a gazdaság növekedéséhez. Ahhoz azonban, hogy a kkv-k be tudják tölteni az említett stratégiákban megfogalmazott szerepüket, szükséges, hogy megfelelő intézkedések szülessenek a fejlődésük útjában álló akadályok leküzdésére. Több más tényező mellett az üzleti környezet fejlesztése, a bürokrácia csökkentése és a *különböző finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés javítása* azok a kulcstényezők, amelyek jelentősen hozzá tudnak járulni fejlődésükhöz (Európai Bizottság, 2008a; Európai Bizottság, 2010).

A vállalkozások különböző finanszírozási forrásokhoz való hozzájutásának elősegítése területén több változás is megfigyelhető volt az elmúlt években. Ezek egyike, hogy a vissza nem térítendő támogatásokkal szemben az EU-n belül kezdenek egyre nagyobb szerepet kapni a *visszafizetési kötelezettség mellett nyújtott pénzügyi eszközök*. Az ebbe az irányba történő elmozdulás – pl. az EU 2007–2013-as költségvetési időszakára vonatkozóan

Magyarországnak rendelkezésére álló fejlesztési források¹⁰ felhasználása területén – már hazánkban is megfigyelhető. Erre szolgálnak példaként az ÚSZT-n belül, a magyarországi JEREMIE Program keretében, a vállalkozások számára nyújtott *különböző pénzügyi eszközök* (pl. *mikrohitel, garancia, kockázati tőke*).

A kis- és középvállalkozások finanszírozási forrásokhoz való hozzáféréseinek fontossága

Az európai kisvállalkozói intézkedéscsomag, a „*Small Business Act*” (Európai Bizottság, 2008a) 10 fő alapelvet fogalmaz meg a kkv-k fejlődésének elősegítése érdekében, melyek egyike azt mondja ki, hogy az EU-nak és az egyes tagállamoknak könnyebbé kell tenniük a kkv-k forráshoz jutását, különösen a mikrohitelhez és a *kockázati tőkéhez való hozzáférésüket* javítva. Az intézkedéscsomag 2011-es felülvizsgálata (Európai Bizottság, 2011) is megállapítja, hogy – a meghozott intézkedések mellett – a kkv-k finanszírozási forrásokhoz való hozzáféréseinek könnyítése érdekében újabb kezdeményezéseket szükséges elindítani, amelyekbe be kell vonni a tőkepiacokat is. A dokumentum kiemeli, hogy a kockázati tőkével kapcsolatos piaci hiányosságok orvoslása érdekében *növelni célszerű a kockázati tőke kínálatát*, de emellett azt is megállapítja, hogy a *keresleti oldal fejlesztésére is hangsúlyt kell helyezni*, azaz szükség van olyan növekedési potenciállal rendelkező, kiváló minőségű cégekre, amelyekbe be lehet fektetni.¹¹ Ennek érdekében a Bizottság 2011-ben cselekvési tervet fogadott el a kkv-k finanszírozási forrásokhoz való hozzáféréseinek javítására, beleértve a kockázati tőkéhez és a tőkepiacokhoz való hozzáférést is.

Jelen tanulmány központi témája a kockázati tőkepiac kínálati oldalának kibővítését eredményező JEREMIE Kockázati Tőkeprogram működésének bemutatása, mely program fő célja, hogy elősegítse a hazai kkv-k finanszírozási forrásokhoz való hozzáféréseinek javítását azáltal, hogy pénzügyi közvetítő szervezeteken keresztül támogatja a vállalkozások fejlesztési célokat szolgáló tőkéhez (kockázati tőkéhez) jutását.

A kockázati tőke-piac Magyarországon – az elmúlt évek tendenciái, jellemzői

Ahhoz, hogy a JEREMIE Kockázati Tőkeprogram működését jobban megértsük, érdemes röviden áttekinteni a *hazai kockázati tőke-piac* eddigi fejlődését, jellemzőit és az állami szerepvállalást.

A magyarországi kockázati tőke-piacon az 1980-as évek végi elindulása óta eltelt bő 20 év alatt *jelentős fejlődés* figyelhető meg. Az *állami tulajdonban lévő*

befektetőtársaságok megjelenését követően, a '90-es évektől a *külföldi befektetők* is egyre jelentősebb mértékben vállaltak szerepet a hazai kockázati tőke-piacon, folyamatosan jelentek meg hazánkban is a nagyobb tőkekezelővel rendelkező, külföldi tulajdonú *regionális és országalapok*. Míg az ún. országalapok csak a hazai piacon kerestek befektetési célpontokat, addig a regionális alapok elsősorban a nagyobb összegű (több millió euró értékű) befektetéseket keresték, és nemcsak Magyarországon, hanem a környező országokban (pl. Csehország, Lengyelország) is hajtottak végre tranzakciókat.

Az 1. táblázatban szereplő adatok azt mutatják, hogy Magyarországon az 1989–2010 között végrehajtott *intézményes kockázati- és magántőke-befektetések értéke meghaladta a 3,6 milliárd dollárt, a befektetések száma meghaladta a négyszázat, és az átlagos befektetési érték közel 9 millió dollár volt*. A regionális összehasonlításban is viszonylag fejlett hazai kockázati- és magántőke-piac azonban korántsem jelenti azt, hogy a magyarországi vállalkozások kockázati tőkéhez jutása megoldott lenne. Míg a nagyobb tőkét (több millió EUR-t) igénylő vállalkozások, amennyiben megfelelő szakmai múlttal, jó menedzsmenttel, kidolgozott projekttel, és mindezek alapján kiváló növekedési és jövedelmezőségi lehetőséggel rendelkeznek, válogathatnak a finanszírozók között, addig az alacsonyabb összeget (0,5–1 millió EUR alatt) igénylő, kisebb méretű, életciklusuk korai fázisában (azaz magvető vagy induló fázisban) járó cégek nehezen találnak megfelelő kockázati tőke-befektetőt.¹² Főként azokra a cégekre igaz ez, amelyek a bővülésüket illetően elsősorban a viszonylag kicsi felvevőképeséggel rendelkező hazai piacon gondolkodnak, és nem kívánnak a nemzetközi piacon is megjelenni termékeikkel és/vagy szolgáltatásaikkal, s így az intézményes kockázati tőke-befektetők hozamkövetelményeinél csak szerényebb kilátásokat tudnak felmutatni (GKM, 2007; Karsai, 2009).

1. táblázat

A magyarországi kockázati- és magántőke-befektetések jellemzői 1989–2010 között

	Induló és korai fázis	Expanzív fázis	Kivásárlási fázis	Összes befektetés
Befektetések száma (db)	132	246	38	416
Befektetések értéke (millió USD)	148,44	1094,48	2433,37	3676,28
Átlagos befektetési érték (millió USD)	1,125	4,449	64,036	8,837

Forrás: MKME adatai és (Karsai, 2009) alapján saját számítás

VEZETÉSTUDOMÁNY

Fontos kihangsúlyozni, hogy ezek a befektetett összegek *évente csak néhány vállalkozás finanszírozását* jelentették. Amint azt a 2. táblázat adatai is mutatják, az elmúlt 11 évben évente mindössze 19–47 között volt a befektetési ügyletek száma (kivétel a 2009-es év, amikor mindössze 12 tranzakció történt), melyek közül nem is mindegyik jelentett ténylegesen új cégbe történő investíciót, hanem ezek a számok már tartalmazzák azokat a tranzakciókat is, amelyek a már korábban finanszírozott cégek részére jelentettek további fejlesztési forrásokat (Karsai, 2010).

2. táblázat

A magyarországi vállalkozásokba befektetett kockázati és magántőke értékének, a befektetések számának és az egy tranzakció keretében befektetett tőke átlagos értékének évenkénti alakulása, 2000–2010

Befektetés éve	Befektetett tőke értéke (millió euró)	Befektetési ügyletek száma (db)	Átlagos befektetési érték (millió euró)
2000	111	47	2,4
2001	71	28	2,5
2002	127	29	4,4
2003	117	32	3,7
2004	108	41	2,6
2005	131	26	5,0
2006	535	39	13,7
2007	491	26	18,9
2008	477	25	19,0
2009	214	12	17,8
2010	65	19	3,4

Forrás: MKME adatai és (Karsai, 2009) alapján saját számítás

A kockázati tőke-befektetések méretét tekintve megfigyelhető, hogy bizonyos értékhatár alatt (ez általában 0,5–1 millió EUR) a tisztán piaci alapon működő kockázati tőke-alapok nem, vagy csak ritkán fektetnek be egy vállalkozásba. Ennek okai között lehet említeni egyrészt a *méretgazdaságossági* (pl. egy-egy tranzakció magas egyedi költsége), másrészt pedig az egyéb *szakmai szempontokat* (pl. a kisebb cégek megítélése nehezebb, magasabb kockázattal rendelkeznek). A bemutatott táblázatok adatai is alátámasztják ezt, mivel az adatok jól mutatják, hogy az elmúlt évtized második felében jelentősen *megnövekedett az egy tranzakcióra jutó átlagos befektetési érték*, amely elsősorban néhány nagy értékű (döntő részben kivásárlási ügyleteket finanszírozó) befektetés következménye. A 2010-es évben –

részben a gazdasági válság, részben pedig a hazánkban elindult JEREMIE Kockázati Tőkeprogram hatására – az előző évhez képest csökkent az összes befektetett tőke értéke és növekedett a tranzakciók száma. Az 1. táblázat adataiból az állapítható meg, hogy *1989–2010 között az induló és korai fázisú befektetések száma 132 volt, a befektetések értéke összesen 148,44 millió dollárt tett ki, és az átlagos befektetési érték kb. 1,1 millió dollár volt*. A tanulmány témájául szolgáló JEREMIE Kockázati Tőkeprogram egyik meghatározó célcsoportját jelentő, az innováció szempontjából is jelentős szereppel rendelkező vállalati kör, a magvető és induló életszakaszukban járó, „fejlett technológiát alkalmazó és intézményes kockázati tőkéhez jutó magyarországi cégek száma 1989 és 2006 között mindössze 52 volt, az általuk kapott kockázati tőke értéke közel 50 millió dollárt tett ki, ami a high-tech cégek számára nyújtott összes kockázati tőke-befektetés értékének 11 százalékát adta” (Karsai, 2009: 54. o.).

Fontos hangsúlyozni, hogy – amint azt a bemutatott számadatok és az iparág eddigi működése során szerzett tapasztalatok is alátámasztják – a kockázati tőke-finanszírozás, jellegéből adódóan, *önmagában nem képes kielégíteni a több százezer hazai működő vállalkozás¹³ finanszírozási szükségletét*, de a jelentős innovatív tevékenységet folytató, egyedi termékkel és/vagy szolgáltatással rendelkező, *gyors növekedésre képes, de forráshiányos vállalkozások finanszírozásában fontos szerepet tud betölteni*.

A JEREMIE Kockázati Tőkeprogram ezen a kialakult helyzeten kíván változtatni, mivel a program *célcsoportjába* elsősorban azok a vállalkozások tartoznak, amelyek a tisztán piaci alapon működő kockázati tőke-alapoktól és -társaságoktól nem, vagy csak kedvezőtlenebb feltételek mellett és kisebb számban tudnának hozzájutni kockázati tőkéhez.

Állami szerepvállalás a kockázati tőke-piacon

Mind a nemzetközi, mind pedig a hazai szakirodalomban számos vélemény fogalmazódott meg az *állami szerepvállalás módjára és mértékére* vonatkozóan. Az *állami szerepvállalás ellen szóló érvek* közé tartozik, hogy káros lehet, ha az állam beavatkozik a piaci folyamatokba, mivel ez torzítja a piaci folyamatokat, például a tisztán piaci szempontok mellett egyéb célok, illetve szempontok (pl. bizonyos iparágak támogatása) is szerepet játszanak az állami szereplők befektetési döntéseiben. Az *állami szerepvállalás mellett szóló érv* például, hogy pluszforrások bevonását jelenti, és szerepe akkor tekinthető elfogadhatónak, ha ott avatkozik be a piaci folyamatokba, ahol a piacon hiány mutatkozik.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az innovatív tevékenységet folytató és fejlődésük korai életszakaszában járó cégekbe irányuló finanszírozás hiánya vagy korlátozottsága – az ún. *tőkerés problématicája* – egy ilyen *piaci elégtelenség*, mivel a piac nem képes annyi forrást biztosítani, mint amennyi iránt a fiatal, innovatív cégek részéről kereslet lenne, függetlenül attól, hogy azok hajlandóak lennének-e megfizetni annak árát. A kockázatitőke-piacon így egy olyan rés (piaci hiány) keletkezik, ahol szükség lehet az állami beavatkozásra (Murray, 1998; Murray, 1999; Deloitte & Touche, 2003; Karsai, 2004; Kosztópulosz – Makra, 2005; Makra – Rácz, 2006; Karsai, 2007).

A *JEREMIE Kockázati Tőkeprogram hazai elindításával az állam ismét szerepet vállalt a hazai kkv-k saját-tőke-típusú finanszírozásának elősegítése érdekében*. Az elmúlt évek eredményei és tapasztalatai azt bizonyították, hogy a magyarországi kockázatitőke-piacon a korai stádiumú befektetések területén a piaci szereplők nem tudták kielégíteni a meglévő keresleti igényt, így *szükség volt, és továbbra is szükség van az állami szerepvállalásra* a fejlődésük korai életszakaszában járó, innovatív tevékenységet folytató, gyors növekedésre képes vállalkozások finanszírozásának és fejlődésének előmozdítása érdekében (Makra – Rácz, 2006; Karsai, 2009).

A hazai kockázatitőke-piacon a korai életszakaszukban járó kkv-k tőkefinanszírozásával mindössze néhány piaci szereplő foglalkozik, és ezek jelentős része állami forrásokkal gazdálkodik. Ezen állami pénzeszközökkel gazdálkodó piaci szereplők esetében nemcsak a vállalkozások részére kihelyezhető tőke származik állami forrásból, hanem a pénzeszközök kihelyezését végző szervezetek is döntően állami tulajdonban, illetve állami irányítás alatt állnak (GKM, 2007; Karsai, 2009; Benke, 2010)

Az elmúlt évek állami szerepvállalása a kockázatitőke-piacon nem minden esetben hozta meg a kívánt eredményeket, pl. az állami tulajdonban levő kockázatitőke-alapok és -társaságok az innovációt hordozó technológiai vállalkozások fejlődésére kevés hatást gyakoroltak, mivel többnyire a hagyományos (kevésbé a csúcstechnológiákra építő) tevékenységeket folytató cégeket részesítették előnyben (Karsai, 2009). Ennek ellenére – a fentebb felsorolt érvek alapján – kijelenthető, hogy ezen a területen *az állami szerepvállalásra továbbra is szükség van*. Az állami szerepvállalás mértékéről és formájáról azonban fontos szakmai egyetértésre jutni a piaci szereplőkkel, mivel a kockázatitőke-piac hatékony működését az szolgálja, ha az állami és a piaci szerepvállalás *egymást kiegészítve működik* (Karsai, 2004; Makra – Rácz, 2006). Erre az új típusú együttműködésre szolgál példaként a JEREMIE Kockázati Tőkeprogram megvalósítása.

3. táblázat

Példák az elmúlt évekből az állami tulajdonban lévő, kockázatitőke-befektetést folytató társaságokra és alapokra Magyarországon

Jellemzők	CORVINUS „CELIN”*	Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Zrt.	Informatikai Kockázati Tőkealap
Alapítás éve	2005	2001	2002
Jegyzett / kezelt tőke (millió Ft)	5 000	4 400	3 000
Befektetett tőke összege	5 millió EUR	14,5 millió EUR**	2,675 milliárd Ft***
Összes befektetés száma (db)	4	63**	11***
Befektetési méret	80 ezer – 4 millió EUR	10–100 millió Ft	50–450 millió Ft
Befektetés időtartama (év)	átlagosan 5 év	3–5	3–7
Hozamkövetelmény	változó	6 havi BUBOR+ (0,25%–4,5%); illetve 12 havi BUBOR+ (0,25%–4,5%)	5 éves ÁKK referenciahozam + 3–5% (zárt befektetés esetén) vagy 8–16% prémium (nyitott befektetés esetén)
Megcélzott tulajdoni hányad	jellemzően 25–50%	nem haladhatja meg a 49%-ot	elsősorban kisebbségi tulajdonrész (25–49%)

* Corvinus „CELIN”: Corvinus Első Innovációs Kockázati Tőke-alap; ** (MKME, 2010) alapján; *** (NFGM, 2009) alapján

Forrás: (Karsai, 2007; GKM, 2007; MKME, 2010), valamint az egyes szervezetek honlapjai alapján saját összeállítás

Új Széchenyi Terv Vállalkozásfejlesztési Program – Pénzügyi eszközök (JEREMIE Program)

Ahhoz, hogy hazánk is lehívassa az EU strukturális alapjaiból és Kohéziós Alapjából a számára 2007–2013 között rendelkezésre álló (2004-es áron számítva) *22,4 Mrd EUR támogatást*, el kellett készíteni azt a szakmai dokumentumot (ÚMFT), amely bemutatja, hogy Magyarország milyen célokra és miként kívánja felhasználni ezeket a fejlesztési forrásokat. A gazdaságfejlesztés területét érintő célok megvalósulásához az ÚMFT-n belül alapvetően a Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) és a Regionális Operatív Programok (ROP, közte a Közép-magyarországi Ope-

ratív program [KMOP]) forrásai biztosítják a pénzügyi hátteret. A Gazdaságfejlesztési Operatív Program négy specifikus célt határoz meg, melyek egyike a hazai kis- és középvállalkozások különböző finanszírozási forrásokhoz (hitelhez, garanciahoz, kockázati tőkéhez) való hozzáféréseinek támogatása.

A vállalkozások pénzügyi eszközökkel való ellátottságának fejlesztését a *GOP 4. prioritásához és a KMOP 1.3 intézkedéséhez* tartozó pályázati programok támogatják. Ezek a programok alkotják a magyarországi *JEREMIE Programot*. A GOP és a KMOP említett prioritásához, illetve intézkedéséhez tartozó pályázati programok segítségével választották, illetve választják majd ki azokat a *pénzügyi közvetítő szervezeteket*, amelyek eljuttatják a különböző pénzügyi eszközöket a végső kedvezményezettek, a finanszírozási forrásokat kereső vállalkozások felé.¹⁴

Ezeknek a programoknak a *célja, hogy enyhítsék a kis- és középvállalkozások fejlődését gátló finanszírozási nehézségeket*, mivel a hazai kkv-k jelentős része nem, vagy csak nehezen tud hozzáférni a piaci alapú hitel-, tőke- vagy garanciaeszközökhöz (GKM, 2007; A Magyar Köztársaság Kormánya, 2007; A Magyar Köztársaság Kormánya, 2009b; Magyarország Kormánya, 2011).

4. táblázat

A JEREMIE Program eddigi eredményei (2011. június 30-ig)

Pénzügyi program	Közvetítői szerződés szám	Szerződött állomány (kkv-kal kötött)	
		db	Mrd Ft
Hitelprogramok	183	3 780	37,94
Új Széchenyi Hitel Program (korábban Mikrohitel és Kishitel)	91	3 407	24,12
Új Széchenyi Kombinált Mikrohitel	35	51	0,19
Kis- és Középvállalkozói Hitel	20	201	8,04
Új Magyarország Forgóeszköz Hitel (lezárt program)	37	121	5,59
Garancia programok	62	250	6,74
Portfóliogarancia Program	60	250	6,74
Új Széchenyi Viszontgarancia Program	2	–	–
Kockázati Tőke Program	8	24	6,13
Összesen	253	4 054	50,81

Forrás: (Vingelman, 2011)

Fontos kihangsúlyozni, hogy míg az ÚMFT egyes operatív programjaihoz tartozó pályázati konstrukciók elsősorban vissza nem térítendő támogatásokat nyújtanak a kedvezményezettek, köztük a vállalkozások számára, addig a GOP és a KMOP keretein belül – a vissza nem térítendő támogatások mellett – a *visszafizetési kötelezettséggel nyújtott pénzügyi eszközökre* is jelentős összegű EU-s források állnak rendelkezésre a 2007–2013-as időszakban. A JEREMIE Program keretében elérhető pénzügyi eszközökre allokált EU-s támogatások és az ezt kiegészítő kormányzati társfinanszírozás összege *megközelíti a 200 milliárd forintot*, amely még kiegészül a Magyar Fejlesztési Bank (MFB) által biztosított refinanszírozási forrásokkal és a kockázatitőke-alapok magánforrásaival. A JEREMIE Program eddigi eredményeit a 4. táblázat mutatja.

Ezek a *visszafizetési kötelezettséggel nyújtott pénzügyi eszközök* több szempontból is fontosak a vállalkozások számára:

- *folyamatosan* a külső finanszírozási forrást igénylő cégek *rendelkezésére állnak* (a rendelkezésre álló keretösszeg erejéig),
- további *magánforrások bevonását biztosítják*, amellyel megnő a vállalkozások számára elérhető források keretösszege,
- ezek az EU Európai Regionális Fejlesztési Alapjából (ERFA) származó források – a visszafizetésüket követően – immár *hazai forrásként újra kihelyezhetőek* lesznek más vállalkozások részére is, ez biztosítja a programok hosszabb távon történő *fenntarthatóságát*,
- *hatékonyabb működésre* ösztönzik a cégeket, pluszmotivációt jelentenek számukra,
- a *piaci szemlélet, a piaci szempontok* fokozottabb mértékben szerepelnek, egyrészt verseny van a forrásokért, másrészt pedig verseny van a forrásokat kihelyező pénzügyi közvetítő szervezetek között is,
- *versenyeztetés révén kiválasztott pénzügyi közvetítő szervezetek* segítségével jutnak el a kedvezményezettekhez,
- a cégek a programok lebonyolításába bevont pénzügyi közvetítő szervezetek által nyújtott *egyéb szolgáltatásokhoz* (pl. tanácsadás) is hozzáférhetnek,
- a programok megvalósítása során *megoszlanak a kockázatok* az egyes szereplők között,
- *flexibilisen működtethetőek* az egyes pénzügyi eszközök kihelyezését szolgáló programok, mivel – az igényeknek megfelelően – ezek között a programok között *viszonylag egyszerűen átcsoportosíthatóak* a rendelkezésre álló források.

A JEREMIE Kockázati Tőkeprogram jellemzői

A hazai kockázati tőke-piac kínálati oldalának bővítésére és ezen keresztül a kkv-k fejlesztését szolgáló tőkefinanszírozáshoz való hozzáférés javítására új lehetőség adódott az EU 2007–2013 közötti költségvetési időszakában, amikor a korábbiakhoz képest kedvezőbb feltételek mellett vált lehetővé az *EU Európai Regionális Fejlesztési Alapjából származó források* felhasználása a vállalkozások pénzügyi eszközökkel való támogatására. Ezen célok elérését szolgálja az Európai Bizottság, az EIB és az EIF közös kezdeményezéseként 2005-ben elindult *uniós szintű program, a JEREMIE Program* is.

A JEREMIE Kockázati Tőkeprogram célja, hogy „kockázati tőkével kapcsolatos támogatási és kezelői szolgáltatásokat nyújtson kis- és középvállalkozások (kkv-k) számára Magyarországon a megcélzott vállalkozások nyereségének növelése és fejlődésének elősegítése érdekében” – áll a program elfogadásáról szóló, 2008. december 10-i keltezésű európai bizottsági határozatban (Európai Bizottság, 2008b: 2. o.).

A program, a fejlődésük növekedési életszakaszában járó cégek mellett, a korai életszakaszukban járó, innovatív tevékenységet folytató, gyors növekedésre képes, de forráshiányos vállalkozások sikeres pályára állítását kívánja támogatni, amelyekbe a befektetés az *átlagosnál nagyobb kockázattal* jár. Abban az alsó (*döntően az 1–1,5 millió EUR/tranzakció alatti*) szegmensben nyújt forrásokat, ahol a *tisztán piaci alapon működő befektetők korlátozottabb szerepvállalása* figyelhető meg. A nagyobb kockázat vállalását ugyanakkor *ellensúlyozza* ezeknek a cégeknek a magasabb növekedési képessége, a nemzetközi piacra való kilépésük esélye, az új termékek és/vagy szolgáltatások megléte, és mindezek alapján a *magasabb jövedelmezőségük* (Európai Bizottság, 2008b; Benke, 2010).

A program megvalósítása során az *állami és a privát tulajdonban levő piaci szereplők együttműködésének* újdonságát nemcsak az adja, hogy az EU-s és a hazai kormányzati források felhasználása mellett *magánforrásokat* is bevontak a létrehozott kockázati tőke-alapokba, hanem az is, hogy az állam ezúttal ezeknek a részben általa is finanszírozott alapoknak a működtetését *magántulajdonban levő piaci szereplőkre* (alapkezelőkre) bízta.

Az EU-s és hazai források felhasználásával létrehozott *Holdíngalap*¹⁵ kijelölt *forráskezelő szervezete*¹⁶ a Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. (MV Zrt.). A program keretében az MV Zrt. forrásokat közvetít a létrejövő kockázati tőke-alapok részére, melyet az alapok *magánforrásokkal egészítenek ki* (általában 70% –

30% arányban), és ezeket a pénzeszközöket *pályázati úton kiválasztott alapkezelők* közreműködésével helyezik ki a tőkét igénylő vállalkozások részére. A programra *40,5 milliárd forintot* allokáltak, melynek – az EU-s forrásokra vonatkozó általános előírások alapján – 85%-a származik az ERFA keretéből, 15%-a pedig a kormányzati társfinanszírozás.

A program megvalósítása abból a szempontból is kedvező, hogy a *tőkealapba történő utaláskor* a kockázati tőke-befektetés céljára fordítandó támogatás az EU szempontjából *teljes egészében elköltött forrásnak minősül*, függetlenül attól, hogy az a kedvezményezett vállalkozásokhoz csak később érkezik meg. A forrásoknak az a része, amelyet azonban végül nem fektetnek be, nem minősül felhasználtnak, ami egy sajátos kockázatát jelenti ennek a programnak. A JEREMIE Kockázati Tőkeprogram megvalósítása (privát tulajdonban levő piaci szereplők, a kockázati tőke-piacon alapkezelői tevékenységet folytató szervezetek, illetve az ő közreműködésükkel magánforrások bevonása) érdekében a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) és a program lebonyolításával megbízott MV Zrt. *2009-ben 2 pályázati felhívást tett közzé* (NFÜ – MV Zrt., 2009a; NFÜ – MV Zrt., 2009b).

A Gazdaságfejlesztési Operatív Program keretében a GOP-2009-4.3 kódszámú „*Közös Alap*”, a Középmagyarországi Operatív Program keretében pedig a KMOP-2009-1.3.3 kódszámú „*Co-investment Alap*” *alprogramokra* lehetett pályázatot benyújtani. Mindkét alprogram a korai (magvető és induló), valamint a növekedési életszakaszukban lévő vállalkozások sikeres gazdálkodását segítő kockázati tőke-finanszírozás megvalósítását tűzte ki célul.

A „Közös Alap Alprogram” keretében a Holdingalap és a magánbefektetők részvételével közös kockázati tőke-alapok jöttek létre, míg a „Co-investment Alprogram” keretében a Holdingalap olyan saját alap létrehozását kezdeményezte, amelynek részvényei teljes mértékben a Holdingalap tulajdonában állnak, és amely magánbefektetőkkel közösen fektet majd be a megcélzott vállalkozásokba (Európai Bizottság, 2008b; MV Zrt., 2009). Ahhoz, hogy a magánbefektetők bevonását elérjék, a kiírók kiegészítő ösztönzőket (pl. hozamkorlátozás és veszteségmérés) ¹⁷ nyújtanak a befektetők számára.

Mind az első, mind pedig a második pályázattási folyamatot *komoly viták övezték* (lásd pl. Figyelő, 2009a; Figyelő, 2009b), melyek egyrészt *hozzájárultak a program szakmai módosulásához*, másrészt azonban *késleltették annak elindulását*. A felmerült szakmai észrevételek egy részét a kiírók elfogadták, és így az első pályázati kiírási kör alapján nem hirdettek nyerteseket,

mivel az NFÜ 2009. június 8-án eredménytelenné nyilvánította az első pályázattási folyamatot. A külső szakértők – pl. a Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület képviselői – bevonásával folytatott egyeztetéseket követően a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség és az MV Zrt. 2009. július 15-én – némileg módosítva az eredeti kiírásokon (pl. a rendelkezésre álló keretösszeget megemelték) – megjelentették az új pályázati felhívásokat. A felhívások keretében a *Közép-magyarországi régióban 4 milliárd forint, a 6 konvergenciaregióban*¹⁸ *összesen 36,5 milliárd forint* állt a pályázó kockázati tőkealap-kezelők rendelkezésére (NFÜ, 2009a).

A nyertes közvetítő szervezetek (alapkezelők) kiválasztása *2009 októberében* megtörtént. A tizennyolc indulóból, a meghozott döntés alapján, *8 alapkezelő* nyerte el a jogot, hogy a program keretében kockázati tőke-

5. táblázat

A JEREMIE Kockázati Tőkeprogram megvalósítására kiválasztott alapkezelők

Nyertes pályázók	Alap várható mérete (millió Ft)	Elnyert forrás (millió Ft)	Magánforrás (millió Ft)
Biggeorge's-NV EQUITY Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	4 000	2 800	1 200
Central-Fund Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	5 000	3 500	1 500
DBH Investment Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	5 000	3 500	1 500
Etalon Capital Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.* (Co-investment Alprogram, KM-Régió)	4 000	4 000	– az egyes befektetések során kerül meghatározásra**
Finext Startup Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	7 360	5 000	2 360
MORANDO Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	6 506	4 550	1 956
Portfolion Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	6 800	3 800	3 000
Primus Capital Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	6 200	4 340	1 860
Összesen:	44 866	31 490	13 376

* Az alapkezelő neve 2010. 04. 26-tól Euroventures Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.

** A Co-investment Alprogram keretében létrehozott alpnál befektetésenként kell érvényesíteni az előírt minimum 30%-os magán-tőkehányadot.

Forrás: (MV Zrt., 2009) alapján saját szerkesztés

befektetéseket végezzen ígéretes vállalkozásokba. A programra allokált 40,5 milliárd forint keretösszegeből *31,5 milliárd forint*ra vonatkozóan *született támogatói döntés* (HVG, 2009; NFÜ, 2009b) (5. táblázat).

Az MV Zrt.-vel történt *közvetítői szerződések megkötését* és az alapok nyilvántartásba vételéről szóló *PSZÁF határozatok megszületését* követően, 2010. első, illetve második negyedévében kezdődhetett el a források kihelyezése.

A nyertes alapkezelők a következő feltételek mellett nyújtanak forrásokat¹⁹

A befektetések *célcsoportját* azok a Magyarországon bejegyzett, a 2004. évi XXXIV. törvény²⁰ szerint *mikro-, kis- vagy középvállalkozás* kategóriába tartozó vállalkozások jelentik, amelyeknek a székhelye a Magyar Köztársaság területén van, életszakaszukat tekintve a *korai (magvető és induló) vagy növekedési életszakaszukban* járnak, a befektetési döntés meghozatalakor *öt évnél nem régebben alapították őket, és nettó éves árbevételük* (anyagállalataikkal együttesen) egyik üzleti évben sem haladta meg a *másfél milliárd forintot*. Az *innovatív és/vagy korai életszakaszukban járó cégeknek minimum 30 százalékos arányt* kell elérniük a kialakításra kerülő portfóliókban.

Ezenkívül a cégeknek meg kell felelniük a kockázati tőke-befektetők által elvárt *általános és speciális* (pl. *iparági, jövedelmezőségi*) *feltételeknek* is. A vállalkozásoknak lehetőleg megfelelő szakmai múlttal, jó menedzsmenttel, kidolgozott projekttel (jól átgondolt és ígéretes üzleti tervvel), és mindezek alapján kiváló növekedési és jövedelmezőségi lehetőséggel kell rendelkezniük ahhoz, hogy esélyük legyen eredményes tárgyalásokat folytatni a befektetőkkel. Késznek kell lenniük arra is, hogy *megosszák a társaság tulajdonjogát* a befektetőkkel, akiknek a képviselőivel *folyamatosan együtt kell dolgozniuk*.

A *maximális befektetési összeg* egy adott vállalkozás esetében 12 hónapos időszakonként *maximum 1,5 millió euró* (kb. 420 millió forint) lehet, és legfeljebb 3 egymást követő pénzügyi évben kerülhet sor befektetésre, tehát egy kedvezményezett cég *összesen legfeljebb 4,5 millió euró* (kb. 1,26 milliárd forint) *összeget* kaphat. Az egyes alapok esetében a tervezett befektetési méret nagyságát a 6. táblázat adatai mutatják. A program keretén belül *csak tőkeemelés* formájában megvalósuló tranzakciók jöhetnek létre, üzletrészvásárlásra nincs lehetőség. A tulajdonszerzés mértékére vonatkozó előírások az egyes alapok esetében eltérőek, de általános előírás, hogy a befektetők *25%+1 szavazatot megtestesítő tulajdoni hányadnál kisebb tulajdonrész nem szerezhetnek*.

A befektetők, a Tpt.²¹ szerinti korlátozások figyelembevételével, *piaci kondíciók mellett, pénzkölcsönt is nyújthatnak* az általuk tőkével is finanszírozott cégek részére, azzal a megkötéssel, hogy a kedvezményezett részére nyújtott pénzkölcsönök együttes összege nem haladhatja meg az ebbe a cégbe általuk befektetett tőke összegét; illetve az egyes kockázati-tőke-alapok által folyósított összes pénzkölcsön együttes összege nem haladhatja meg az alapok mindenkori befizetett jegyzett tőkéjének 25 százalékát.

Az alapkezelők által kezelt alapok jellemző adatai a program indulásakor

Alapkezelő neve	Alap neve	Befektetési méret	Tervezett éves hozam (%)
Biggeorge's-NV EQUITY Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	Biggeorge's-NV Equity I. Kockázati Tőkealap	30–800 M Ft (3 év alatt)	15
Central-Fund Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	CenTech Új Magyarország Kockázati Tőkealap	Max. 1000 M Ft (3 év alatt)	20% felett
DBH Investment Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	DBH Investment Kockázati Tőkealap	Min. 50–70 M Ft; jellemzően 150–400 M Ft	15
Etalon Capital Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.*	Euroventures IV. Kockázati Tőkealap	100–750 M Ft (3 év alatt)	15
Finext Startup Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	FINEXT STARTUP Kockázati Tőkealap	Korai szakasz: 0,5 millió EUR (kb. 140 M Ft) alatt; növekedési szakasz: 0,5–4,5 M EUR (3 év alatt)	20
MORANDO Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	MORANDO Kockázati Tőkealap	Max. 600 M Ft (2 év alatt)	22
Portfolion Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	OTP Kockázati Tőkealap I.	50–400 M Ft	12,9
Primus Capital Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	Primus III. Kockázati Tőkealap	50 M Ft – 1000 M Ft (3 év alatt)	18-20

*Az alapkezelő neve 2010. 04. 26-től Euroventures Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.

Forrás: (MV Zrt., 2009; Figyelő, 2009c), a PSZÁF határozatai és az alapkezelők honlapjai és szakmai anyagai alapján saját szerkesztés

A cégek a JEREMIE Kockázati Tőkeprogram keretében így *sajáttőke- és adóssághozfinanszírozásban, valamint menedzsment-szolgáltatásokban is részesülhetnek*. A vissza nem térítendő támogatásokkal szembeni egyik legfontosabb eltérés, hogy ezeket a kapott összegeket *hozammal, illetve kamattal növelt értéken vissza kell fizetni a befektetők részére*. A befektetők az általuk finanszírozott cégekből egy meghatározott idő (általában 3-5 év) múltával kiszállnak úgy, hogy a megszerzett tulajdonrészüket a tulajdonostársaknak, vagy szakmai, vagy pénzügyi befektetőknek értékesítik, ezzel realizálják a befektetésekből származó nyereségüket, és az esetleges veszteségüket is. A tőkealapok működése során – a program indulásakor – az előzetesen *tervezett éves hozam nagysága általában 15-20% között*

volt (lásd: 6. táblázat). Mind a befektetők, mind pedig a finanszírozott vállalkozások számára kedvező, hogy az állami oldal az EU-s támogatás, illetve a magyar kormányzati társfinanszírozás összegére vonatkozóan csak az *állami támogatásokhoz kapcsolódó mindenkori magyar referencia alapkamatlábnak*²² megfelelő mértékű hozamot vár el.

Az egyes kockázati-tőke-alapok általában 8-10 éves futamidőre jöttek létre, a pályázati feltételek között számukra maximum 10 éves futamidő volt előírva.

6. táblázat

A működésükkel kapcsolatban előírás, hogy a *befektetési időszak* az egyes alapok nyilvántartásbavételével kezdődő és 2013. december 31. napjával végződő időszak, és az alapok *teljes jegyzett tőkéjének minimum 80 százalékát be kell fektetniük ezen időszak alatt*. A befektetési időszakban a befektetők egyenként 10-25 cégbe kívánnak forrásokat kihelyezni, ami azt jelenti, hogy *összesen kb. 120-150 cég számára* nyílik lehetőség arra, hogy a program keretében kockázati-tőke-finanszírozásban részesüljön. Az egyes befektetések vonatkozásában a tervezett *jellemző befektetési időtáv 3-5 év*, ettől azonban lehetnek eltérések.

A befektetésekre vonatkozóan *nincs általános iparági előírás vagy korlátozás*, de a kizáró feltételek között szerepel, hogy az EU-s támogatások felhasználására

VEZETÉSTUDOMÁNY

vonatkozó szabályok alapján²³ *nem nyújtható támogatás* – többek között – az irányadó jogszabályok alapján nehéz helyzetben lévő vállalkozásoknak, a hajógyártásban, valamint a szén- és acéliparban tevékenykedő vállalkozásoknak és a pénzügyi ágazatban tevékenykedő cégeknek. Továbbá a befektetett összeg nem használható fel meglévő gazdasági társaságban történő részesedésszerzésre, hitel- és eszközalapú finanszírozás kiváltására és kereskedelmi (azaz ingatlanértékesítési) célú ingatlanfejlesztési tevékenység finanszírozására (7. táblázat).

kihelyezéséhez szükséges. Mindezek alapján egyrészt nagyobb hangsúly fog helyeződni a *jó cégek felkutatására*, illetve a *befektetőkhez beérkezett projektjavaslatok szűrésére*, másrészt pedig még jobban *fel fognak értékelődni* a befektetők, illetve a partnereik (pl. egyetemek, inkubátorházak, tanácsadók) által nyújtott *egyéb szolgáltatások* is.

Fontos kiemelni, hogy a kockázati-tőke-finanszírozás időtartama alatt a befektetésben részesült cégek nem csak pénzt kapnak a befektetőktől, hanem egy *szoros szakmai együttműködés* is kialakul közöttük. Ezen

7. táblázat

Befektetési területek, kulcsiparágak az egyes alapoknál

Alapkezelő neve	Befektetési területek, kulcsiparágak
Biggeorge's-NV EQUITY Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	Bár kizárólagos szektorfókusz nincs az alapnak, az egészségügyi, a biotechnológiai, az informatikai, az alternatív energia, az energetika, valamint a szolgáltatási területen tevékenykedő társaságok előnyt élveznek.
Central-Fund Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	Informatika, telekommunikáció, biotechnológia, élelmiszeripar, gépgyártás, energetika, egészségügy, mezőgazdasági termékek feldolgozása.
DBH Investment Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	Nem határoztak meg kizárólagos ágazati preferenciát, jellemzően az innováción alapuló, technológiaiintenzív, high-tech iparágakra (pl. biotechnológia, informatika, egészségügy és megújuló energia) fókuszálnak.
Etalon Capital Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.*	A „Co-investment Alprogram” előírásai miatt kifejezetten közép-magyarországi befektetéseket keres elsősorban az információtechnológia (IT), az élelmiszer-feldolgozás és az egészségügy területén.
Finext Startup Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	A FINEXT STARTUP a legtöbb iparágban aktív, de elsősorban a következő befektetési csoportokat célozza meg: informatika és telekommunikáció; biotechnológia, élettudományok, egészségügy; szolgáltató és kereskedelmi szektor; mezőgazdaság és élelmiszeripar; alternatív energia és környezetvédelem.
MORANDO Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	Semmilyen ágazatot nem zárnak ki, de elsősorban a következő területeken keresnek befektetéseket: egészségügy, humán élettudományok, megújuló energiaforrások, agrárgazdaság/élelmiszer-gazdaság, IT, biztonsági rendszerek.
Portfolion Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	Az informatika, a biotechnológia, a környezetvédelem és a megújuló energiaforrások, az élelmiszeripar és az autóiipari beszállítás területén dolgozó, továbbá az idegenforgalmi, a turisztikai és az egészségügyi rekreációs tevékenységet folytató cégek.
Primus Capital Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.	Elsősorban innovatív technológiával, kiemelkedően versenyképes szolgáltatással vagy újszerű üzleti modellel rendelkező cégek az IT, a biotechnológia, a környezettechnológia, a média és az egészségügy területéről.

*Az alapkezelő neve 2010. 04. 26-től Euroventures Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt.

Forrás: (MV Zrt., 2009; Figyelő, 2009c; Portfolion, 2010) és az alapkezelők honlapjai és szakmai anyagai alapján saját szerkesztés

A befektetési kötelezettségek (pl. befektetési időtáv, tőkekihelyezési előírás), a hasonló befektetési méret és hozamvárások, illetve az átfedések a preferált iparágak (pl. egészségügy, IT, biotechnológia, megújuló energiaforrások) között *versenyt fognak hozni a befektetők között* is a jó projektekért. A piaci szereplők, illetve a szakértők körében *megoszlanak a vélemények*, hogy van-e a hazai piacon annyi jól működő és a befektetők szigorú elvárásainak is megfelelő cég, amennyi a rendelkezésre álló források megfelelő helyre történő

együttműködés során a cégek részére a befektetők *különböző szakmai szolgáltatásokat* (pl. menedzsment-szolgáltatások, szakmai tanácsadás, inkubátorszolgáltatások, partnerkeresés, információnyújtás, egyéb források bevonása) is nyújtanak, melyek segítik a vállalkozások fejlődését, az üzleti terveikben szereplő célok megvalósítását. Ezek a szolgáltatások jelentősen hozzájárulhatnak az egyes cégek értékének növekedéséhez, mely a befektetőknek is érdeke, hiszen így nagyobb hozamot realizálhatnak a tulajdonrészük érté-

VEZETÉSTUDOMÁNY

kesítésekor. Mindemellett a befektetők képviselői részt vesznek az egyes cégek irányításában, a stratégiai döntések meghozatalában is, amely mindkét fél részéről a másik partner elfogadását kívánja meg.

Összefoglalás

A hazai kis- és középvállalkozások fejlesztése, a különböző finanszírozási forrásokhoz való hozzáférésük javítása a kormányzati ciklusokon átívelő, kiemelt célok közé tartozik. A magyar KKV-k részben a jelenlegi gazdasági és pénzügyi körülmények, részben pedig saját adottságaik (pl. nem megfelelő feltőkésítettség, fedezet hiánya) miatt nehezen és/vagy drágán, illetve kedvezőtlen feltételek mellett jutnak fejlesztési forrásokhoz, ezért szükség van arra, hogy a piaci feltételek mellett elérhető források bővüljenek kedvezőbb feltételek mellett is hozzáférhető forrásokkal.

Magyarország a számára a 2007–2013-as EU-s költségvetési időszakban rendelkezésre álló támogatási források egy részét is bevonta a hazai kkv-k finanszírozásának előmozdításába. A fejlődésük növekedési életszakaszában járó cégek mellett a korai életszakaszukban járó, innovatív tevékenységet folytató, gyors növekedésre képes, de forráshiányos vállalkozások finanszírozásában nyújthat segítséget a tavalyi évben elindult JEREMIE Kockázati Tőkeprogram. A hazai kockázati tőke-piac fejlődése szempontjából is fontos tényező, hogy a program az állami és a privát tulajdonban levő piaci szereplők hazánkban újnak mondható együttműködése révén valósul meg és a magyar kockázati tőke-piac kínálati oldalának bővítését szolgálja, abban az alsó (döntően az 1–1,5 millió EUR/tranzakció alatti) szegmensben, ahol a tisztán piaci alapon működő befektetők korlátozottabb szerepvállalása figyelhető meg, és így a piacon hiány jelentkezik. Az állami és a privát tulajdonban levő piaci szereplők együttműködésének újdonságát nemcsak az adja, hogy az EU-s és a hazai kormányzati források mellett magánforrásokat is bevontak a létrehozott kockázati tőke-alapokba, hanem az is, hogy az állam a nemzetközi tapasztalatok alapján már bizonyítottan hatékonyabb, piackonformabb módon avatkozott be a piaci folyamatokba, és ezáltal ezeknek az általa is finanszírozott alapoknak a működtetését magántulajdonban levő piaci szereplőkre (alapkezelőkre) bízta. Az állam különböző kiegészítő ösztönző eszközök (pl. hozamkorlátozás, veszteségmérés-klés) nyújtásával tette érdekeltté a magánbefektetők pénzügyi és szakmai részvételét az alapokban.

Kijelenthető, hogy a JEREMIE Kockázati Tőkeprogram – a bemutatott jellemzői és az eltelt kb. 1,5 év tapasztalatai²⁴ alapján – javítani fogja a célcsoportjába

tartozó cégek finanszírozási forrásokhoz való hozzáférését, de önmagában nem lesz képes kielégíteni jelentős számú vállalkozás finanszírozási igényeit. A 2013. december 31-ig tartó befektetési időszak alatt a befektetők egyenként 10-25 cégbe kívánnak forrásokat kihelyezni, ami azt jelenti, hogy összesen kb. 120-150 cég számára nyílik lehetőség arra, hogy a program keretében kockázati tőke-finanszírozásban részesüljön. Az EU-s támogatások ezen új típusú felhasználási formája színesíti és kibővíti a kkv-k számára elérhető pénzügyi eszközök körét és volumenét. Fokozottabb mértékben érvényesül a piaci szemlélet, hiszen egyrészt verseny van a vállalkozások között a forrásokért és verseny van a források kihelyezését végző pénzügyi közvetítő szervezetek között is a jó projektekért. Mindezek mellett további magánforrások bevonását biztosítja, ösztönzőleg hat a vállalkozások működésére, és a visszaforgó rendszer biztosítja a fenntarthatóságot, a források későbbi újbóli felhasználását is. A rendelkezésre álló fejlesztési források növelése érdekében – a program során szerzett tapasztalatokra is építve – a jövőben célszerű lenne növelni a visszatérítési kötelezettség mellett nyújtott pénzügyi eszközöket a vállalkozások részére.

Lábjegyzet

- ¹ Az Új Széchenyi Terv (ÚSZT) a magyar kormány 2011. januárban megjelent átfogó fejlesztéspolitikai programja.
- ² Kockázati tőke (angol megfelelője: venture capital): „Olyan professzionális befektetés, mely a tulajdonossal társulva finanszíroz egy korai fázisban (azaz magvető vagy induló fázisban) levő vállalkozást. A befektető a magasabb kockázatért cserébe az átlagosnál magasabb hozamot vár el.” (Forrás: MKME – Szakkifejezések: http://www.hvca.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=37&lang=hu, letöltve: 2010. június 4.)
- ³ JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises – Mikro-, kis- és középvállalkozásokat támogató közös európai források): az Európai Bizottság, az Európai Befektetési Bank (European Investment Bank, EIB) és az Európai Befektetési Alap (European Investment Fund, EIF) közös intézkedése a kis- és középvállalkozások finanszírozási forrásokhoz való hozzájutásának előmozdítása érdekében. (Bővebb információk: <http://www.eif.org/jeremie/>, http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/2007/jjj/jeremie_en.htm.)
- ⁴ Részletesebben lásd: http://ec.europa.eu/archives/growthand-jobs/european-dimension/index_en.htm#
- ⁵ Részletesebben lásd: (Európai Bizottság, 2010)
- ⁶ Részletesebben lásd: (Európai Bizottság, 2008a)
- ⁷ Részletesebben lásd: (Európai Bizottság, 2011)
- ⁸ Részletesebben lásd: (A Magyar Köztársaság Kormánya, 2007)
- ⁹ Részletesebben lásd: <http://www.kormanysovivo.hu/page/kormanyprogram?lang=hu>
- ¹⁰ Magyarországon a 2007–2013 között az EU strukturális alapjaiból és Kohéziós Alapjából származó fejlesztési források felhasználását az „Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) –

Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete 2007–2013 (Foglalkoztatás és növekedés)” c. alapidokumentum határozza meg, melyet a magyar kormány 2006. október 25-én, az Európai Bizottság pedig 2007. május 7-én fogadott el.

- ¹¹ Mind a kínálati, mind pedig a keresleti oldal fejlesztésének a fontossága megjelenik az aktuális hazai fejlesztéspolitikai dokumentumban, az Új Széchenyi Tervben is.
- ¹² Korai stádiumú befektetések (early stage financing): életciklusuk korai fázisában (azaz magvető vagy induló fázisban) levő cégekbe történő befektetések; Magvető fázisban nyújtott finanszírozás (seed financing): Kutatáshoz, tervezéshez, a koncepció kialakításához a vállalkozás induló fázisa előtti folyósított finanszírozás; Induló (start-up) fázisban nyújtott finanszírozás: A cégnek termékfejlesztésre és kezdeti piacutatásra folyósított finanszírozás, amikor termékei még nem kerültek kereskedelmi forgalmazásra. (Forrás: MKME – Szakkifejezések: http://www.hvca.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=37&lang=hu, letöltve: 2010. június 4.)
- ¹³ A KSH legfrissebb (2011. május 24-i) adatközlése alapján a működő vállalkozások száma 2009-ben 689 ezer volt, 375 ezer társas és 314 ezer vállalkozói igazolvánnyal rendelkező egyéni vállalkozás (KSH, 2011).
- ¹⁴ A GOP és a KMOP említett prioritásán, illetve intézkedésén kívül 2011-ben elindult egy új konstrukció is, mely szintén a kkv-k forráshoz jutását kívánja javítani. A Regionális Operatív Programok keretében létrehozott Széchenyi Tőkebefektetési Alap 14 milliárd forint alaptőkével jött létre, alapkezelője a Széchenyi Tőkealap-kezelő Zrt. amely a magyar állam 100 százalékos tulajdonában álló gazdasági társaság, tulajdonosi jogait az NFÜ gyakorolja. Az alapkezelő feladata az Alap forrásainak eljuttatása a magyarországi kis- és középvállalkozásokhoz, meghatározott időtartamra szóló tőkebefektetések formájában. A program célkitűzése a növekedési potenciállal rendelkező kkv-k támogatása oly módon, hogy pótlólagos forrást biztosít a növekedést megalapozó struktúraváltáshoz, technológiai fejlesztésekhez és az üzleti tevékenység bővítéséhez. Eltérően más, kockázati tőke típusú befektetéstől, jelen program forrásait a hagyományos ágazatokban működő, nem feltétlenül innovatív vállalkozások is igénybe vehetik. (További információk: www.szta.hu)
- ¹⁵ Részletesebben lásd: (Európai Bizottság, 2008b; Batora, 2009)
- ¹⁶ A GOP 4. prioritás (és a KMOP 1.3 intézkedés) visszatérítendő támogatási formákat vezetett be a mikro-, kis- és középvállalkozások számára. A pénzügyi eszközök keretében a 1083/2006/EK-rendelet 44. cikke b) pontjának ii) alpontja szerint létrehozott forráskezelő szervezet hajlja végre az intézkedéseket, amely a 255/2006. (XII. 8.) Korm. rendeletben kijelölt Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. (MV Zrt.).
- ¹⁷ Részletesebben lásd: (pl. Európai Bizottság, 2008b; NFÜ – MV Zrt., 2009a)
- ¹⁸ Konvergenciaregiók: ahol az egy főre jutó GDP kevesebb az EU-25 tagországok átlagának 75%-ánál, Magyarországon ezek a Közép-magyarországi régió kivüli régiók (Közép-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld). Részletesebben lásd: http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/region/index_en.htm
- ¹⁹ Részletesebben lásd: (MV Zrt., 2009; NFÜ – MV Zrt., 2009a; NFÜ – MV Zrt., 2009b; Benke, 2010, START, 2011a, START, 2011b) és az egyes alapkezelők honlapjai
- ²⁰ 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
- ²¹ 2001. évi CXX. törvény (Tpt.) a tőkepiacról

- ²² A referencia-alapkamatláb értéke 2011. január 1-jétől 5,61%. Részletesebben lásd: (Európai Bizottság, 2008b; Támogatásokat Vizsgáló Iroda: <http://tvi.kormany.hu/referencia-rata>)
- ²³ Részletesebben lásd: (MV Zrt., 2009; NFÜ – MV Zrt., 2009a; NFÜ – MV Zrt., 2009b)
- ²⁴ A program indulása óta eltelt kb. 1,5 évben (2011. június 30-ig), az MV Zrt. adatai alapján, a befektetők összesen 24 kkv-val kötöttek szerződést több mint 6,1 milliárd Ft kihelyezéséről. A legtöbb befektetés az IT és elektronika, az egészségügy és biotechnológia területén született, de történtek befektetések pl. a gépgyártás, a műszergyártás, a vegyipar és a média területén is. (Részletesebben lásd: Vingelman, 2011; Garamvölgyi, 2011; START, 2011a; START, 2011b)

Felhasznált irodalom

- A Magyar Köztársaság Kormánya* (2007): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének koncepciója; 2007. február 7. (a kormány által történt elfogadás időpontja)
- A Magyar Köztársaság Kormánya* (2009a): Gazdaságfejlesztési Operatív Program (2009-es, módosított változat); Forrás: NFÜ http://www.nfu.hu/download/21956/GOP_HU_mod_090722.pdf, letöltve: 2010. április 14.
- A Magyar Köztársaság Kormánya* (2009b): Közép-Magyarországi Operatív Program (2009-es, módosított változat); Forrás: NFÜ <http://www.nfu.hu/download/25842/2007HU162PO001%2BPO.pdf>, letöltve: 2010. április 14.
- Batora L. (2009): Új Magyarország Kockázati Tőkeprogramok. Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. (MV Zrt.) előadás, 2009. december 11.
- Benke Á. (2010): JEREMIE Program az innováció előmozdítására. in: Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (MKME) (2010): Évkönyv (Yearbook) 2010, MKME/HVCA, 15–19. o.
- Deloitte & Touche (2003): Strategic Evaluation of Financial Assistance Schemes to SMEs, Final Report. Deloitte & Touche, Brüsszel
- Európai Bizottság (2008a): „Gondolkozz előbb kicsiben!” Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act”. COM(2008) 394 végleges, Brüsszel, 2008. június 25.
- Európai Bizottság (2008b): „N 355/2008. sz. állami támogatás – Magyarország, Magyar JEREMIE kockázati tőke-intézkedés”. B(2008) 8350, Brüsszel, 2008. december 10.
- Európai Bizottság (2010): „EURÓPA 2020 – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája”. COM(2010) 2020 végleges, Brüsszel, 2010. március 3.
- Európai Bizottság (2011): Az európai kisvállalkozói intézkedéscsomag felülvizsgálata. COM(2011) 78 végleges, Brüsszel, 2011. 2. 23.
- Figyelő (2009a): JEREMIE-Program – Marakodás a pénzcserénél. Figyelő, 2009/21. szám, május 21–27., 68–70. o.
- Figyelő (2009b): JEREMIE Program – Nyertes nyolcas; Figyelő, 2009/42. szám, október 15–21., 70. o.
- Figyelő (2009c): A JEREMIE Alapok tervei – Pénzhely-keresés. Figyelő, 2009/43. szám, október 22–28., 56–59. o.

- Garamvölgyi B.* (2011): Európai uniós finanszírozási források és az MV-Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. – JEREMIE Program Magyarországon”. MV Zrt. előadás, 2011. 06. 30.
- Gazdasági és Közlekedési Minisztérium* (2007): A kis- és középvállalkozások finanszírozási forrásokhoz való hozzáférése, piaci elégtelenségek vizsgálata – A Gazdaságfejlesztési Operatív Program pénzügyi intézkedéseinek megalapozása. 2007. május, GKM
- Harrison, R.T. – Mason, C.M.* (2000): Editorial: the role of the public sector in the development of a regional venture capital industry. *Venture Capital*, 4, október, 243–253. o.
- HVG* (2009): A Biggeorge’s-NV kockázati tőkealapja 4 milliárdot fektet kkv-kba. október 12., forrás: http://hvg.hu/gazdasag/20091012_Biggeorges-NV_kockazati_tokealap_KKV, letöltve: 2010. június 4.
- Karsai J.* (2004): Helyettesítheti-e az állam a magántőke-befektetőket? MTA-KTK Műhelytanulmányok, MT-DP. 2004/8., MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest
- Karsai J.* (2007): Kifelé a zsákutcából – Állami kockázati tőke és innováció. *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., december, 1085–1102. o.
- Karsai J.* (2009): A kockázati tőke szerepe az innováció finanszírozásában Magyarországon. *Külgazdaság*, LIII. évf., május–június, 42–62. o.
- Karsai J.* (2010): A kockázati- és magántőke-ipar 2009. évi eredményei. in: Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (MKME) (2010): Évkönyv (Yearbook) 2010; MKME/HVCA, 8–13.o.
- Kosztópulosz, A. – Makra Zs.* (2005): A kockázati tőke részvételének formái a technológiaorientált vállalkozások fejlődésének korai szakaszában. in: Buzás N. (szerk.): Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés; SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2005, JATEPress, Szeged, 328–351. o.
- Központi Statisztikai Hivatal* (2011): Vállalkozások demográfiaja, 2009. KSH Statisztikai Tükör, V. évfolyam 32. szám, május 24.
- Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (MKME)* (2010): Évkönyv (Yearbook) 2010. MKME/HVCA
- Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (MKME)* (2011): Innovációs dominancia jellemzői a 2010 éves kockázati és magántőke befektetésekben – Mire számíthatunk 2011-ben? MKME-közlemény, 2011. június
- Magyarország kormánya* (2011): Új Széchenyi Terv – A talpraállás, megújulás és felemelkedés fejlesztéspolitikai programja. 2011. január
- Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. (MV Zrt.)* (2009): „Új Magyarország Kockázati tőke.” Forrás: <http://www.mvzrt.hu/content.php?id=ie210468630b883595851b2d79da149b>, letöltve: 2010. április 16.
- Makra Zs. – Rácz A.* (2006): A „klasszikus” kockázati tőke-alapok részvétele az innovációorientált vállalkozások korai életszakaszának finanszírozásában. in: Makra Zs. (szerk.) (2006): A kockázati tőke világa; AULA Kiadó, Budapest, 222–245. o.
- Murray, G.C.* (1998): A Policy Response to Regional Disparities in the Supply of Risk Capital to New Technology-based Firms in the European Union: The European Seed Capital Fund Scheme. *Regional Studies*, 5, július, 405–419. o.
- Murray, G.* (1999): Early-stage venture capital funds, scale economies and public support. *Venture Capital*, 4, október, 351–384. o.
- Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium (NFGM)* (2009): A kis- és középvállalkozások helyzete 2008, Éves jelentés. A kézirat lezárva: 2009. április 30., NFGM
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ)* (2009a): Kockázati tőke-alapok: új pályázati felhívás. Július 15., Forrás: http://www.nfu.hu/kockazati_toke_alapok_uj_palyazati_felhivas, letöltve: 2009. július 16.
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ)* (2009b): Kockázati Tőkeprogram: eredményes pályázat megemelt kerettel. Október 9., forrás: http://www.nfu.hu/kockazati_tokeprogram_eredmenyes_palyazat_megemelt_keretell, letöltve: 2009. október 12.
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség – Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. (NFÜ – MV Zrt.)* (2009a): Pályázati felhívás az Új Magyarország Kockázati Tőkeprogramok GOP 4. Prioritás keretében finanszírozott Közös Alap Alprogramja közvetítőinek kiválasztására. Kódszám: GOP-2009-4.3/2., forrás: http://www.nfu.hu/palyazati_felhivas_a_gop_4_prioritas_es_a_kmop_1_3_intezkedes_penzugyi_eszkozok_kereteben_finanszirozott_uj_magyarorszag_kockazati_tokeprogramok_kozvetitesere1, letöltve: 2009. július 16.
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség – Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. (NFÜ – MV Zrt.)* (2009b): Pályázati felhívás az Új Magyarország Kockázati Tőkeprogramok KMOP 1.3 Intézkedés keretében finanszírozott Co-investment Alprogramja közvetítőinek kiválasztására. Kódszám: KMOP-2009-1.3.3/2.; forrás: http://www.nfu.hu/palyazati_felhivas_a_gop_4_prioritas_es_a_kmop_1_3_intezkedes_penzugyi_eszkozok_kereteben_finanszirozott_uj_magyarorszag_kockazati_tokeprogramok_kozvetitesere1, letöltve: 2009. július 16.
- Portfolio* (2010): Itt vannak az első JEREMIE-befektetések – Lépett a Primus. forrás: *Portfolio.hu* – <http://www.portfolio.hu/cikkek.tdp?k=2&i=134338>, letöltve: 2010. június 9.
- START Tőkegarancia Zrt.* (2011a): Hírlevél – 2011. január. 2011/1. szám, január
- START Tőkegarancia Zrt.* (2011b): Hírlevél – 2011. június. 2011/6. szám, június
- Vingelman J.* (2011): JEREMIE-program előrehaladása. MV Zrt. előadás, 2011. 07. 14.

Cikk beérkezett: 2010. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

CSISZÉR Tamás – CZIRÁKI József

A TUDÁSÉRTÉK MEGHATÁROZÁSA MINŐSÉGÜGYI SZEMPONTBÓL, HÁLÓZATELEMZÉSI MÓDSZEREKKEL

A minőségügy egyik kulcsfeladata, hogy azonosítsa az értékteremtés szempontjából kritikus tényezőket, meghatározza ezek értékét, valamint intézkedjen negatív hatásuk megelőzése és csökkentése érdekében. Az értékteremtés sok esetben folyamatokon keresztül történik, amelyek tevékenységekből, elvégzendő feladatokból állnak. Ezekhez megfelelő munkatársak kellenek, akiknek az egyik legfontosabb jellemzője az általuk birtokolt tudás. Mindezek alapján a feladat-tudás-erőforrás kapcsolatrendszer ismerete és kezelése minőségügyi feladat is. A komplex rendszerek elemzésével foglalkozó hálózatkutatás eszközt biztosíthat ehhez, ezért indokolt a minőségügyi területen történő alkalmazhatóságának vizsgálata. Az alkalmazási lehetőségek rendszerezése érdekében a szerzők kategorizálták a minőségügyi hálózatokat az élek (kapcsolatok) és a csúcok (hálózati pontok) típusai alapján. Ezt követően definiálták a multimodális (több különböző csúcstípusból álló) tudáshálózatot, amely a feladatokból, az erőforrásokból, a tudáselemekből és a közöttük lévő kapcsolatokból épül fel. A hálózat segítségével kategóriákba sorolták a tudáselemeket, valamint a fokszámok alapján meghatározták értéküket. A multimodális hálózatból képzett tudáselem-hálózatban megadták az összefüggő csoportok jelentését, majd megfogalmaztak egy összefüggést a tudáselem-elvesztés kockázatának meghatározására.

Kulcsszavak: hálózatkutatás, minőségfejlesztés, folyamatfejlesztés, tudásmenedzsment, kockázatkezelés

Scientia potentia est – a tudás hatalom, szól a mindennapi életben is sokszor elhangzó közmondás. Minél nagyobb tudással rendelkezünk, annál több mindenre vagyunk képesek, annál több dolgot tudunk befolyásolni, szándékaiknak megfelelően irányítani. Ezt úgy is értelmezhetjük, hogy a tudás nem egy önállóan, mindentől függetlenül létező entitás, hanem adott körülmények között, valaki által birtokolt képesség, amellyel manipulálhatja a környezetét. Ha ezt a megközelítést megvizsgáljuk a minőségügy szemüvegén keresztül, amely-nél a cél a folyamatokon keresztüli értékteremtés, akkor a tudás az értékek optimális előállítását lehetővé tevő (egyik) minőségtényező, amelyet a termelést végző munkatársak birtokolnak és használnak fel, a termelési körülmények, ez esetben az alkalmazott folyamatok végrehajtása érdekében. A tudás tehát a bitokló erőforrás és a végrehajtott feladat kontextusában értelmezhető, azokkal szoros kapcsolatban van. Ennek a hármasnak az ismeretében tudjuk megmondani, hogy mit, kinek,

hogyan kell tennie annak érdekében, hogy értéket teremtsünk. Ha elfogadjuk ezt a gondolatmenetet, akkor természetesen adódik a következtetés, hogy a tudás-erőforrás-feladat hármasság kezelése fontos minőségügyi kérdés, értékelésük alapja pedig a közöttük lévő kapcsolatrendszer tulajdonságainak ismerete. Akkor válik értékessé, azaz pozitív hatású minőségtényezővé egy tudás a szervezet számára, ha azt adott feladat elvégzését végző erőforrás birtokolja. Hasonlóan, akkor értékes egy erőforrás, ha olyan tudással rendelkezik, amely szükséges a feladata végrehajtásához, valamint akkor (lehet) értékteremtő egy tevékenység, ha azt megfelelő tudással rendelkező erőforrás végzi el.

Azok a rendszerek, amelyekben az elemek közötti kapcsolat a meghatározó, a hálózatelemzés eszközeivel is vizsgálhatók. Ennek előnye, hogy olyan összefüggéseket képes feltárni a rendszerelemek között, amelyek egyéb módon csak nehezen, vagy egyáltalán nem azonosíthatók. A hálózatkutatás olyan módszereket fejlesztett

ki, amelyek a hálózat elemeinek tulajdonságaitól függetlenül megmutatják a rendszer struktúráját, az elemek közötti kapcsolódások jellemzőit, a hálózatban lévő csoportosulások tulajdonságait, ugyanakkor éppen a függetlenségnek köszönhetően az eredmények nem triviálisak, azokat minden esetben értelmezni kell. A tudásérték meghatározása ilyen értelmezési folyamat során szület meg. A tudás értékéből következik egy másik, minőségügyi szempontból fontos jellemző, a tudás elvesztésének kockázata. A kockázatelemzés hagyományos megközelítése szerint egy esemény kockázata arányos a bekövetkezésének valószínűségével és az általa okozott veszteség nagyságával. A hálózatos megközelítés alkalmazásával mindkét tényezőt meghatározhatjuk az adott tudás rendszerben elfoglalt helyének ismeretében.

A cikkben azt vizsgáljuk, hogy a fenti összefüggések figyelembevételével milyen módon lehet meghatározni a tudás értékét és elvesztésének kockázatát az elvégzendő feladatok és a tudást birtokló erőforrások segítségével, a hálózatelemzés módszereinek alkalmazásával.

Röviden a hálózatkutatásról

A hálózatkutatás a nagyméretű hálózatok azonosításával és jellemzésével foglalkozik. Ebben az értelmezésben a hálózatok a valós rendszerek olyan modelljei, amelyekben a hálózati elemeket csúcsok, a közöttük lévő kapcsolatokat élek helyettesítik. Matematikai eszköztára a gráfelméleten és a valószínűség-számításon alapul, önálló tudományterületként a XX. század végétől jegyzik. Korábban a statisztikus fizika és a szociometria foglalkozott – más-más indíttatásból és eszköztárral – a komplex rendszerek ilyen típusú modellezésével.

Az alap kutatások a különböző hálózati modellek és sajátosságai azonosítására fókuszálnak. Napjainkra számos modell készült, az Erdős-Rényi-féle random gráfoktól az egyik legismertebb, szintén magyar kutató, Barabási-Albert László nevéhez köthető skálafüggetlen hálózatokig. A különbség a modellek között a hálózatok felépítésében és változási (pl. növekedési) folyamataiban van. A struktúra jellemzésére használt egyik legelterjedtebb paraméter a fokszám, illetve ennek valószínűségi eloszlása, amely azt mutatja meg, hogy az élek mennyire egyenletesen vannak elosztva a csúcsok között. Ez alapvetően meghatározza, hogy a hálózat hogyan viselkedik egy véletlenszerűen kiválasztott csúcs vagy él eltávolítására, milyen alcsoportokra esik szét, vagy külső beavatkozásra hogyan változik a csúcsok közötti távolság (Barabási, 2003).

Az elméleti modellek segítségével az alkalmazott tudomány gyakorlati felhasználási lehetőségeket azo-

nosít. Ilyen kutatások vezettek oda, hogy képesek vagyunk hálózatként leírni a biokémiai reakciókat (Csermely, 2004), a táplálkozási láncokat (Drossel et al., 2003), a telefonálási szokásainkat (Palla, 2008), vagy a közlekedési hálózatokat (Nagel, 2003). A gyakorlati haszna ezeknek a kutatásoknak még nem minden esetben bizonyított. Vitatott az a nézet is, hogy az ennyire különböző rendszerek jellemezhetőek-e egyáltalán ugyanazon modellel (Hain, 2005). A mellette érvelők azt hangsúlyozzák, hogy funkcióitól függetlenül beazonosíthatók a hálózatok kulcsszereplői, amelyek az egymástól távol eső részek összekötéséért felelnek. Hasonló módon találhatunk olyan alcsoportokat, amelyek tagjai egymással szorosabb kapcsolatban vannak, mint a többi csúccsal. Ha ezek a könnyen belátható érvek igazak, úgy mindegy, hogy molekulákról, emberekről vagy tudáselemekről beszélünk, a hálózatok ugyanazon mechanizmusok mentén „működhetnek”.

Minőségügyi hálózatok

A hálózatelemzés lehetőségeinek vizsgálata minden területen a csúcsok és élek értelmezésével kezdődik. Látszólag egyszerű a feladat, mert elméletileg majdnem minden rendszer felfogható hálózatként, ennek gyakorlati haszna azonban sok esetben kérdéses. Annak érdekében, hogy rendszerben lássuk a minőségügy szempontjából releváns hálózati modelleket, érdemes csoportosítani ezeket a csúcsok és az élek típusai szerint.

Egy lehetséges elméleti felosztás szerint létezik *áramlás*, *attribútum* és *preferencia* típusú élek által összetartott hálózat (az egyszerűség kedvéért hívjuk ezeket a továbbiakban áramlás-, attribútum- vagy preferenciahálózatnak). Az áramláshálózatok jellemzői, hogy a csúcsok között anyag-, energia- vagy információáramlás történik, azaz valós folyamatok játszódnak le. A kapcsolatot jellemzi az áramlás iránya, az áramló entitás mennyisége, gyakorisága, valamint minősége. Az attribútumhálózatban ezzel szemben nincs tényleges folyamat, adott esetben egymással egyáltalán nem együttműködő csúcsok között is létezik kapcsolat, amely a hasonlóságukat reprezentálja. A kapcsolat erőssége a hasonlóság mértékével arányos. A preferenciahálózatban a csúcsok maguk jelölik ki – valamilyen, esetenként indirekt módon – azokat a csúcsokat, amelyekhez kapcsolódnak. Az 1. táblázat (1. következő oldal) az éltípusok jellemzőit foglalja össze.

A másik csoportosítási mód a csúcsok típusa szerinti felosztás. Ebben az esetben beszélhetünk *esemény*, *erőforrás* és *fogalom* típusú csúcsok alkotta hálózatokról. Az eseményhálózatokban pl. folyamatok, tevékenységek történnek, jelenségek játszódnak le a csúcsokban.

Élek típusai és jellemzőik

	Áramlás típusú él	Attribútum típusú él	Preferencia típusú él
Definíció	A csúcsok közötti anyag-, energia- vagy információáramlást reprezentálja.	A csúcsok tulajdonságai közötti hasonlóságot reprezentálja.	A csúcsok által valamilyen szempontból megtett csúcsválasztást reprezentálja.
Él irányítottága	Írányított élek, a kezdőpont az áramlás elindítója, a végpont az áramlás címzettje.	Általában nem irányított élek, csak abban az esetben, ha a tulajdonság-felvétele időbeli sorrendjének van jelentősége. Ebben az esetben a kezdőpont az a csúcs, amelyik korábban rendelkezett a vizsgált jellemzővel.	Írányított élek, a kezdőpont a másik csúcsot választó, a végpont a választott. Értelmezett a kétirányú él, amely a kölcsönös választást mutatja.
Él súlya	Az áramolt entitás valamely fizika jellemzője (pl. mennyiség), diszkrét eseménynél az átadás gyakorisága (pl. óránként).	A hasonlóság mértéke, azaz a két csúcs megegyező attribútumainak száma, vagy egy jellemzőhöz hozzárendelt hasonlósági skála értéke (pl. %-ban meghatározva).	A választás erőssége, azaz egyértelműségének mértéke (pl. egy erősségi skálán mérve), vagy többszörös választás esetén a sorrend.
Él előjele (minősége)	Az átadott entitás minősítése (pl. megfelelő-nem megfelelő) valamilyen szempont szerint.	A hasonlóság előjele. A különbözőség a negatív hasonlóság mértéke.	A pozitív és a negatív választás (értékelés) megkülönböztetése.
Hurokél	A csúcs belső működésének jellemzője, a hálózatban történő áramlás összmenyiségének számításakor figyelembe kell venni.	Az önazonosság trivialisága miatt nem értelmezett.	Bizonyos esetekben a csúcs önmaga általi választása, jellemzése.
Párhuzamos élek (többszörös él)	Több entitás párhuzamos, vagy egy-egy entitás többszörös átadásakor. Az első esetben több különböző hálózatról beszélünk. A második esetben az élszám élsúlyá konvertálható.	Több szempontú hasonlóság, az élszám élsúlyá konvertálható.	Többszörös választás, sok választási szempont esetén érdemes csoportosítani az éleket, és az élszámot élsúlyá konvertálni.
Sorba kapcsolt élek	Egy entitás áramlási útja.	A kapcsolat páros jellegénél fogva nincs jelentősége, kivéve abban az esetben, ha az időbeliséget figyelembe vesszük. Ekkor a tulajdonság hálózaton belüli terjedését mutatja.	A kapcsolat páros jellegénél fogva nincs jelentősége.
Összefüggő alcsoport	Szorosan együttműködő csúcsok.	Egymáshoz nagymértékben hasonlító csúcsok.	Egymást preferáló vagy elutasító csúcsok.

Az erőforráshálózatokban pl. gépek, berendezések és munkatársak alkotják a csúcsokat. A fogalomhálózatokban pl. az erőforrások által birtokolt kompetenciák és az általuk betöltött szerepek jelennek meg. A 2. táblázat a csúcstípusok jellemzőit foglalja össze.

Egy hálózat típusát az határozza meg, hogy milyen csúcsokból és élekből áll, azaz milyen rendszer modellezésére alkalmas. A 3. táblázat az éltípusok és csúcs-típusok kombinációira mutat néhány – a minőségügy szempontjából meghatározó – példát.

Csúcsok típusai és jellemzői

	Esemény típusú csúcs	Erőforrás típusú csúcs	Fogalom típusú csúcs
Tulajdonságok	Bekövetkezési valószínűség, hibaarány, átfutási és ciklusidő stb.	Fizikai jellemzők, kapacitás, rendelkezésre állás stb.	Nehezen általánosítható, fogalomfüggő mennyiségi és minőségi jellemzők.
Aggregálási lehetőség	Tulajdonságazonosság alapján.		
Összefüggő alcsoport	Pl. együttesen vagy egymás után bekövetkező események.	Pl. azonos felhasználási jellemzőkkel rendelkező erőforrások.	Pl. azonos erőforrások által birtokolt kompetenciák.

3. táblázat

A különböző típusú csúcsok és élek alkotta hálózatok
A rövidítések jelentése: (cs) – a hálózat csúcsai, (é) – a hálózat élei

	Áramlás típusú él	Attribútum típusú él	Preferencia típusú él
Esemény típusú csúcs	Folyamatlépések (cs) és a közöttük lévő input-output kapcsolatok (é).	Azonos kritikus minőségjellemzővel (é) rendelkező feladatok (cs).	Időben egymás után bekövetkező (é) kockázati események (cs), amely jelenség ok-okozati összefüggésre utalhat.
Erőforrás típusú csúcs	Adatátadás (é) két infomatikai alkalmazás (cs) között.	Azonos munkaállomáson (é) dolgozó munkatársak (cs).	Egymás teljesítményét (é) értékelő munkatársak (cs).
Fogalom típusú csúcs	Két munkakör (cs) közötti jelentési kötelezettség (é).	Azonos kompetenciákat (é) igénylő munkakörök (cs).	Egy munkatárs (é) által birtokolt kompetenciák (cs) csoportja.

A tudáshálózat definiálása

A bevezetőben ismertetett gondolatmenet alapján a szervezetben meglévő tudáselemek mint minőség-tényezők közötti kapcsolatrendszer is modellezhető hálózattal (a továbbiakban tudáshálózat). A komplex, multimodális tudáshálózat három különböző típusú csúcsból áll: az elvégzendő feladatokból, a szükséges erőforrásokból, valamint a szervezetben meglévő tudáselemekből. Multimodalitása miatt a 3. táblázatban bemutatott csoportosítást nem alkalmazhatjuk rá, azonban a későbbiekben látni fogjuk, hogy az ebből származtatott másodrendű hálózatok már egyértelműen besorolhatók valamely kategóriába.

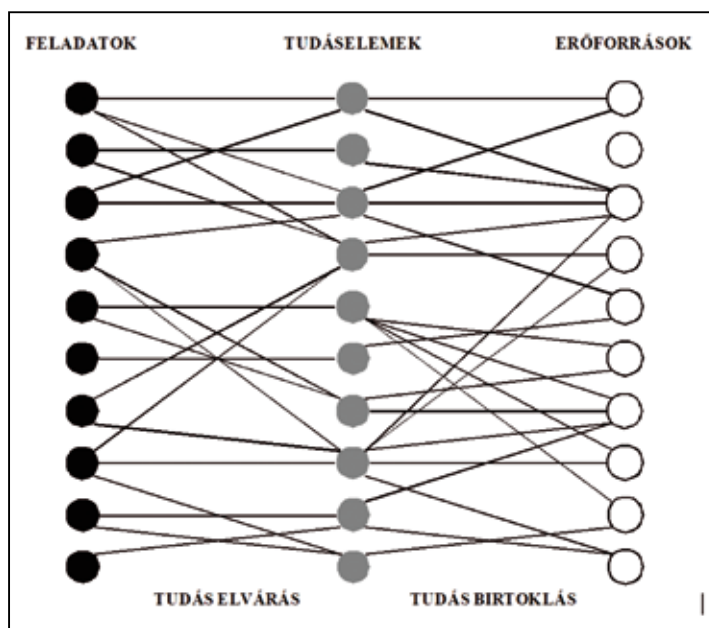
A hálózat definiálásának első feladata a csúcsok meghatározása. Alighanem minden szervezetben létezik egy erőforráslista, amely tartalmazza az összes munkatársat, így ezt adottnak tekinthetjük. Ahogy a minőségügyi hálózatok csoportosításánál korábban láttuk, erőforrások nemcsak emberek, hanem gépek, berendezések, szoftverek, de akár alapanyagok, épületek is lehetnek. Módszertani okokból itt most az emberi erőforrásra koncentrálunk, azonban a megállapítások – az értelemszerű különbségek kezelésével – értelmezhetőek más erőforrástípusokra is. A feladatlista összeállítása már nehezebb feladatnak ígérkezik. Ehhez is általában rendelkezésre állnak információk pl. munkaköri leírások vagy szabályzatok formájában, de ezek az esetek döntő többségében felülvizsgálatot igényelnek. Célszerű megoldás lehet az, ha feltérképezzük a tudáshálózatba bevonni kívánt értékteremtő folyamatokat úgy, hogy azonosítjuk a tevékenységeket és a végrehajtásuk körülményeit. A tudáselemek listájának elkészítésénél kiindulhatunk a munkatársak meglévő kompetenciáiból, az adott iparágra jellemző képzési kínálatnál meghatározott képzési célokból, vagy a kapcsolódó tudományterületekre jellemző kompetencialistából. Tudáselemként persze igen sokféle kompetenciaelem kezelhető

szerint, hogy mit tekintünk az értékteremtés szempontjából kulcstényezőnek. A dolgozatban a tanulással megszerezhető készségeket és jártasságokat, a velünk született képességeket, illetve a betöltött szerepből és beosztásból adódó hatásköri jellemzőket tekintjük tudáselemnek, de az ettől eltérő értelmezés esetén is alkalmazható az elemzési eszköztár.

Az elemekből akkor lesz hálózat, ha a közöttük lévő kapcsolatokat is definiáljuk, majd azonosítjuk. A komplex tudáshálózatban bármelyik két csúcstípus között értelmezhetünk kapcsolatot, az erőforrás birtokolja a tudást (tudásbirtoklás), amely szükséges a feladat elvégzéséhez (tudáselvárás), amelyet az erőforrások végeznek el (végrehajtás). A kapcsolatokat élekkel modellezzük, amelyek nem irányítottak és nem súlyozottak, azaz minden kapcsolat kölcsönös és egyenlő nagyságú. A csúcsok és a kapcsolatok által alkotott hálózat struktúráját érzékelteti az 1. ábra.

1. ábra

A tudáshálózat struktúrája



A hálózati elemek fenti módszerrel történő azonosítása statikus állapotot rögzít. Annak érdekében, hogy a szervezeti tanuláshoz, a környezeti tényezők módosulásának, vagy az eltérő elvárásoknak a hatását is detektálni tudjuk, folyamatosan fenn kell tartani a hálózat aktualitását, vagy rendszeres időközönként meg kell ismételnünk a hálózati elemek vizsgálatát.

A tudáselemek kategorizálása, értékelése

A komplex tudáshálózat alapján kategorizálni lehet a tudáselemeket. Ennek egy lehetséges módja:

- *egyéni tudás*: egy (vagy kevés) erőforrás által birtokolt tudás,
- *kulcstudás*: több feladat elvégzéséhez szükséges, kiesése több tevékenységet vagy folyamatot érint,
- *csoportos tudás*: több erőforrás által birtokolt tudás,
- *meglévő, szükségtelen tudás*: a feladatok elvégzéséhez nem szükséges,
- *szükséges, hiányzó tudás*: valamely feladat elvégzéséhez szükséges.

A 2. ábra a kategóriákra mutat egy-egy példát a tudáshálózat egy részletében.

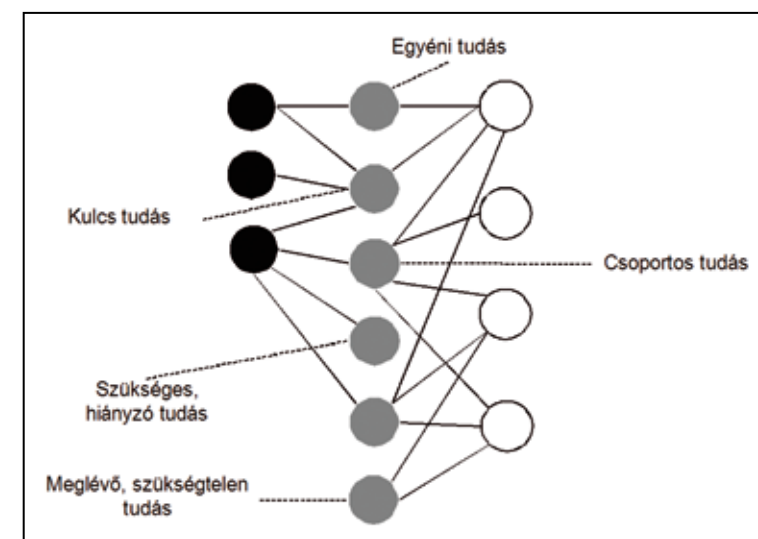
A csoportosítás gyakorlati jelentősége a kritikus minőség-tényezők azonosításában, a minőségérték meghatározásában keresendő. Alapja a hálózatban elfoglalt hely, amelyet a tényezőt reprezentáló csúcs fokszáma jellemez. Minden csúcsnak két különböző fokszáma lehet ebben a hálózatban. Témánk szempontjából a tudáselemnek van kiemelt jelentősége, ezért foglalkozunk ezzel. A tudáselemnek van birtoklási és elvárási fokszáma. A birtoklási fokszám azt mutatja meg, hogy az adott tudással hány erőforrás rendelkezik, míg az elvárási fokszám megegyezik azoknak a tevékenységeknek vagy feladatoknak a számával, amelyek elvégzéséhez az adott tudás szükséges. Minél nagyobb a birtoklási fokszám, annál elterjedtebb a szervezetben az adott tudás. Ehhez hasonlóan minél nagyobb az elvárási fokszám, annál több feladathoz szükséges a tudás. Ez alapján a tudáselem-kategóriák jelentése a következő:

- *egyéni tudás*: kis birtoklási fokszám,
- *kulcstudás*: magas elvárási fokszám,
- *csoportos tudás*: magas birtoklási fokszám,
- *meglévő, szükségtelen tudás*: kis elvárási fokszám (nem nulla birtoklási fokszámmal),
- *szükséges, hiányzó tudás*: magas elvárási fokszám (nulla birtoklási fokszámmal).

A két fokszám együttes értékelése alapján meghatározhatjuk a tudáselem értékét. A 3. ábrán látható módon, alacsony elvárási fokszám esetében alacsony értékű tudásról, magas fokszámok esetén magas értékű tudásról, míg magas elvárási és alacsony birtoklási fokszám esetén kritikus tudásról beszélünk. Az ábrán demonstrációs céllal ábrázolt területeket a tudásérték meghatározása érdekében fel kell osztanunk kisebb részekre. Ezt úgy tehetjük meg, hogy skálázzuk a tengelyeket és konkrét fokszámértékeket rendelünk az egyes skálaértékekhez. Az így kapott kétdimenziós mátrixban minden pontot (tudáselemet) két skálaérték, azaz két fokszám jellemez, amely lehetővé teszi az összehasonlításukat. A minősítéshez szükséges határértékeket a fokszámeloszlás jellemzői alapján érdemes meghatározni.

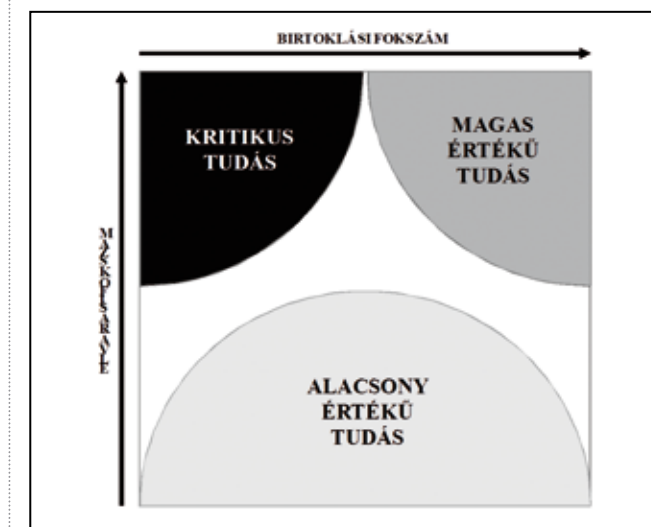
2. ábra

A tudáshálózat elemeinek kategorizálása



3. ábra

A tudás értékének meghatározása



A tudáskategóriák és -értékek ismeretében lehet meghatározni a szükséges intézkedéseket. A kritikus tudáselemek esetében egy szűk kör által birtokolt tudásról beszélünk, ezért célszerű a tudással rendelkező munkatársak számát növelni. A magas értékű tudáselemnél azok megtartása, fejlesztése a cél. Az alacsony értékű tudás fejlesztése nem indokolt, megtartása – a magasán kvalifikált munkaerő magasabb költségeinek köszönhetően – adott esetben szükségtelen. Ez utóbbira tipikus példa a nyelvtudással rendelkező munkatársak alkalmazása olyan pozíciókban, ahol a feladatok ezt nem indokolják.

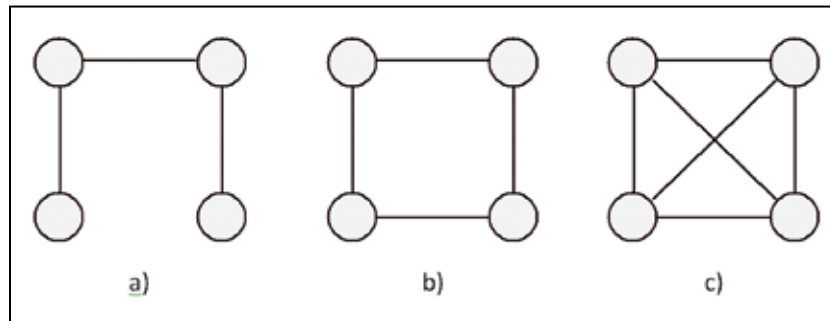
Származtatott másodrendű hálózatok

A hálózatos megközelítés előnye, hogy könnyen meghatározhatjuk azokat a tevékenységeket, erőforrásokat és tudáselemeket, amelyek egymáshoz nagymértékben hasonlítanak. Ennek módja az, ha a tudáshálót átalakítjuk és felbontjuk származtatott másodrendű alhálózatokra. Az átalakítás különböző módon történhet. Az egyik esetben csak a tudáselemeket hagyjuk meg a hálózatban, minden mást eltávolítunk, majd egyszer azokat a tudáselemeket kötjük össze, amelyek azonos feladat(ok) elvégzéséhez szükségesek, másszor azokat, amelyek azonos erőforrások által birtokoltak. Minél több ilyen feladat vagy erőforrás van, annál szorosabb a kapcsolat két tudáselem között. Ennek a hálózatnak az elemzésével azokat a tudáselempárokat és -csoportokat tudjuk meghatározni, amelyek jellemzően együtt szükségesek a tevékenységekhez, vagy együtt vannak jelen az erőforrásokban. A hálózat átalakításának másik módja, ha vagy a feladatokat, vagy az erőforrásokat hagyjuk meg. Ezek között akkor van kapcsolat, ha azonos tudáselemek szükségesek a végrehajtásukhoz, vagy azonos tudás birtokában vannak (a feladatok erőforrás-azonosság, az erőforrások feladataazonosság alapján is csoportosíthatók, de ezekkel itt nem foglalkozunk). A származtatott alhálózatok már unimodálisak, így besorolhatóak a 3. táblázatban szereplő csoportok valamelyikébe. Mindhárom esetben attribútum típusú élről beszélünk, a feladatok esemény-csúcsnak, az erőforrások erőforráscsúcsnak, a tudáselemek pedig fogalomcsúcsnak minősülnek.

A kapcsolatokat az 1. táblázat alapján értelmezhetjük. Az alhálózatokban azonosított csúcscsoportok ún. összefüggő alcsoportokat alkotnak. Ezek a csoportok a hálózat nagy sűrűségű területei, amelyben az élek tényleges számának és elméleti maximumának hányadosa

magasabb, mint a teljes hálózatban. Meghatározásuk több módon is lehetséges, ebből nézzük a három talán legelterjedtebbet. Az egyik esetben megkeressük az ún. erős és gyenge komponenseket, amelyekben a csúcsok között létezik olyan élsorozat, amely minden csúcsot csak egyszer érint. A másik, ún. K-core eljárásban azokat a csoportokat azonosítjuk, amelyben a csúcsok legalább K másik csúcshoz kapcsolódnak a csoporton belül, azaz belső fokszámuk legalább K. A harmadik módszer az ún. klikkperkolációs metódus, amellyel azokat a csoportokat keressük meg, amelyekben bármelyik két csúcsot él köt össze. Ebben az esetben átfedő csoportosulások is keletkeznek, amelyeknek közös csúcsaik vannak (Nooy et al., 2005). A 4. ábra mindhárom esetre mutat egy-egy példát.

Összefüggő alcsoportok meghatározásának lehetőségei,
a) – komponensek módszere,
b) – K-core módszer, c) – klikkperkolációs módszer



4. ábra

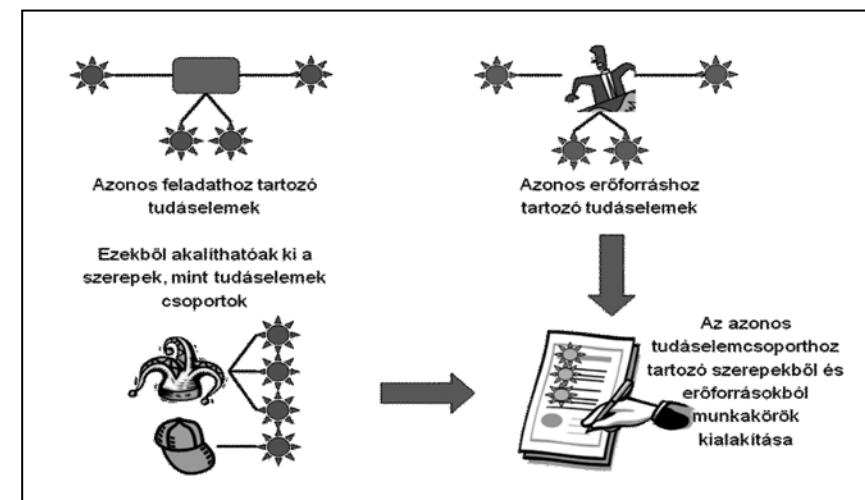
A tudáshálózat elemzésében a három módszer közül a klikkperkolációs módszernek van a legnagyobb gyakorlati jelentősége. Ennek segítségével kapjuk meg azokat a tudáselemcsoportokat (matematikai értelemben teljes gráfokat), amelyek együttesen vannak jelen a hálózatban, vagy a birtoklás, vagy a felhasználás szempontjából. A hálózatok felosztása alhálózatokká a feladatok és az erőforrások párosításában, valamint a szükséges fejlesztések kijelölésében hasznosítható. Példaként tételezzük fel, hogy munkaköröket szeretnénk kialakítani, illetve átalakítani. Ennek a módja lehet a következő:

- **azonos feladathoz tartozó tudáselemek meghatározása:** itt az első átalakítás során nyert tudáselem-hálóban keressük meg azokat a tudáselemeket, amely jellemzően együtt szükségesek a különböző feladatok végrehajtásához,
- **szerepek meghatározása:** az összefüggő tudáselem-csoportokból létrehozuk a szerepköröket,
- **erőforrások keresése:** megkeressük azokat az erőforrásokat, amelyek rendelkeznek az elvárt tudáselemcsoporttal,

- **munkakörök kialakítása:** a szerepekhez és az erőforrásokhoz tartozó tudáselemcsoport egyezésének mértékétől függően kialakítjuk a munkaköröket. Az összerendelés logikája: egy munkakör több szerepet is ellát, egy munkakört több erőforrás is betölthet. Azokat a szerepeket érdemes egy munkakörbe szervezni, amelyek tudáselem-elvárása átfedést mutat, és léteznek olyan erőforrások, amelyek az átfedés valamennyi tudáselemét birtokolják, valamint rendelkeznek a szerepspecifikus tudáselemek minél nagyobb részével is.

A fenti lépéssorozatot szemlélteti az 5. ábra.

A származtatott másodrendű hálózatok felhasználása a munkakörök kialakításában



5. ábra

A csak feladatokat tartalmazó hálózatban azonosított összefüggő, azaz hasonló tudáselem elvárású feladatok összevonhatók, vagy fölösleges redundancia esetén egyikük megszüntethető. Az erőforrásokat tartalmazó hálózatban pedig az egymást helyettesítő, illetve az egyedi tudással rendelkező kulcserőforrások azonosíthatók.

A tudásvesztés kockázatának meghatározása

A korábban említett kategorizálás megfelelő alapot nyújt ahhoz, hogy csökkentjük a tudásvesztés miatt kialakult problémák kockázatát. Azonban ha számszerűen is meg akarjuk határozni, hogy mekkora kockázatot jelent ebből a szempontból egy tudáselem elvesztése, érdemes a kockázatelemzési módszerekhez fordulnunk. A hagyományos megközelítés, amely a bekövetkezési valószínűség és az okozott kár mértékének szorzataként értelmezi a kockázatot, túl általános az azonnali használathoz, ezért értelmezniünk kell a tényezőket a tudásértékelés szempontjából. Az egyik ilyen lehetőség, hogy –

a korábban létrehozott hálózatok segítségével – meghatározzuk a tudáselemek fokszámát, azaz azt az értéket, amely jellemzi a feladatokhoz és az erőforrásokhoz kötődés szorosságát. Ezek alapján az alábbi összefüggés segítségével meghatározható a kockázat:

$$R = \frac{TV}{P}$$

ahol:

- R – a tudáselvesztés kockázatának mértéke,
- P – az erőforrások azon aránya, amely birtokolja az adott tudáselemet, azaz a tudáselem-birtoklás fokszáma,
- T – a feladatok (tevékenységek, folyamatok) azon aránya, amelyhez szükséges az adott tudás, azaz a tudáselem-elvárás fokszáma,

V – az ezen feladatok által termelt érték mértéke, vagy az értékremlő tevékenységek aránya.

Az utolsó tényező az első értelmezés esetében az előállított termékek vagy szolgáltatások tevékenységre jutó értékével arányos, míg a második esetben a tudáselemhez kapcsolódó értékteremtő és összes tevékenység számának hányadosával egyenlő. Az erőforrás elvesztésének kockázata meghatározható az erőforráshoz tartozó tudáselemek kockázatainak összegzéséből (középtérk-számítás, összeadás). Hasonló logikával egy-egy tevékenység kockázatosságának vagy kritikusságának a mértéke is kiszámítható.

Összegzés

A hálózatelemzés nemcsak egy új eszközt biztosít a tudásérték és -kockázat meghatározásához, hanem ezen túlmenően a hálózati szemlélet bevezetése értékes gyakorlati eredményekkel kecsegtet a minőségfejlesztés egyéb területein is. A 3. táblázatban megadott példák is mutatják, hogy a minőségügyi rendszerek elemei közötti kapcsolatok értelmezhetők és modellezhetők hálózatként, az ezzel kapcsolatos kutatási és fejlesztési feladatok fókuszában ezeknek a hálózatoknak az értelmezése, valamint a gyakorlati következtetések levonása állhat. Minél komplexebb, azaz minél nagyobb számú csúcsból és élből álló rendszerről beszélünk, annál inkább látszik a hálózatos megközelítés előnye. Ugyanakkor minél szabályosabb egy hálózat (ilyenek pl. az automatizált, azaz a végrehajtásukat tekintve kevés szabadságfokkal rendelkező folyamatok), annál kevésbé tudunk különbséget tenni az egyes csúcsok között a hálózatban betöltött szerepük alapján, ezért ezek optimalizálásához más módszerekre van szükség.

Felhasznált irodalom

Barabási, A.L. (2003): Emergence of scaling in complex networks. Handbook of Graphs and Networks. Wiley-VCH GmbH & Co. KgaA, Weinheim
 Csermely P. (2004): A rejtett hálózatok ereje. Vincze Kiadó, Budapest
 Drossel, B. – McKane, A.J. (2003): Modelling food webs. Handbook of Graphs and Networks. Wiley-VCH GmbH & Co. KgaA., Weinheim
 Hain F. (2005): Egy interdiszciplináris csizma a társadalomtudomány-lélektan asztalán. Magyar Pszichológiai Szemle, 2005, LX. 4. 507–526. o.

Nagel, K. (2003): Traffic networks. Handbook of Graphs and Networks. Wiley-VCH GmbH & Co. KgaA., Weinheim
 Nooy, W.D. – Mrvar, A. – Batagelj, V. (2005): Exploratory Social Network Analysis with Pajek. Cambridge University Press, New York
 Palla G. (2008): Szociofizika: humán kapcsolatok hálózata nagy skálán. Fizikai Szemle 2008/6. 217. o.

Cikk beérkezett: 2011. 1. hó
 Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 10. hó

HIBAIGAZÍTÁS

2012 évi 1. számunkban sajnálatos hiba folytán egyik szerzőnk keresztnéve helytelenül szerepelt, helyesen: **Nyirő Nóra**.

Ugyanebben a számban a 84. oldalon a Vezetéstudomány 2011. évi összesített tartalomjegyzékéből lemaradt a recenziók jegyzéke, melyet most pótolunk.

Elnézést kérünk a szerzőktől és az olvasóktól.

KÖNYVISMERTETŐK			
DOBRAI Katalin	Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota: Kommunikáció-menedzsment a vállalati értékteremtésben	2.	72–74.
KRISZTIÁN Béla	Kengyel Ákos (szerk.): Az Európai Unió közös politikái	2.	74–75.
KRISZTIÁN Béla	Steven Ten Have, Wouter Ten Have, Frans Stevens, Marcel van der Elst, Fiona Pol-Coyne: Legsikeresebb vezetési modellek	2.	75.
HAJDU Tamás	Dan Ariely: The Upside of Irrationality – The Unexpected Benefits Defying Logic at Work and at Home	4.	70–71.
LEHOTA József	Agárdi Irma: Kiskereskedelmi marketing és menedzsment	5.	65–66.
BECSKY Róbert	Tomka János – Bögel György: Vezetés egykor és most – A Biblia és a menedzsment	6.	69–70.
SZINTAY István	Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése	10.	62–63.
VÉRY Zoltán	Kutatás, építés, épülés... Gondolatok a „Tudásból várat...” című könyv kapcsán	11.	63–66.
HETESI Erzsébet	Gelei Andrea – Mandják Tibor: Dzsungel vagy esőerdő?	12.	68–69.

CIKKEK
ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

TAKÁCS, Sándor – CSILLAG, Sára – KISS, Csaba – SZILAS, Roland

Once again on the motivation or „how to motivate our employees here and now?”

The authors have created exploratory researches in the theory and practice of the workplace motivation with the participation of mba, postgraduate and master students in the institute of management of Corvinus University of Budapest. The participants were classified their lived cases into categories of Herzberg starting from own experiences. These basically confirmed Herzberg’s visions from motivators and hygiene factors. In this study the authors search motivations of employees based on Herzberg’s categories. The original model is interpreted the results of a questionnaire and an interview-based methodology, and the authors try to clarify the contemporary meanings of Herzberg’s theory.

POÓR, József – FARKAS, Ferenc – DOBRAI, Katalin – KAROLINY, Mártonné

Changing HR-practices of the Hungarian subsidiaries of multinational enterprises, 2008-2009

This article is the result of the several year long HR-research conducted at the Faculty of Business and Management of the University of Pécs, and it analyzes the HR-practices of the Hungarian subsidiaries of 74 multinational enterprises. Data collection (mostly interviews at the subsidiaries) took place during the period of April-November 2010. Hence, the findings also relate to the period of the recovery from the recession: what and how the HR-units/ and line managers did to increase the efficiency of the HR work. The 5 hypotheses in relation with this, could partially be verified by the research of the authors of this paper. The main finding is that the multinational enterprises – with a slight decrease of headcount – stood beside Hungary and strengthened the HR-activities at their subsidiaries. Research is still being continued internationally: stud-

ies are being prepared in 6 countries on similar groups of local companies, by using the same HR research aspects as those used in Hungary.

NÉMETHNÉ PÁL, Katalin – PAPANEK, Gábor
Employment expansion prospects and obstacles in the business sphere

According to recent empirical research development efforts of companies in Hungary are primarily determined by the market outlook, the role of financing conditions is much weaker. Implementation of investments and innovation can increase in first row the demand for technical professionals and often causes dismissals in unskilled labour. The demand of companies and competences of job seekers diverge not only in the professional structure. Earlier fulfilled development had workplace keeping role during the recession. Both actors of business sector and policies have important tasks to do in satisfying labour demand of future developments.

RÁCZ, András
EU funds to improve the capitalization of the companies – JEREMIE Venture Capital Program

To improve the capitalization of the domestic small and medium-sized enterprises (SMEs) has a decisive role in promoting development. This study presents the operation of venture capital from the available business financial instruments of the New Széchenyi Plan. In Hungary the JEREMIE Venture Capital Program, which launched in 2010, can help in financing of the rapidly growth, innovative, early life stage companies besides the development cycle of growth companies. This program with new cooperation between the state-owned and private companies enlarge the supply-side of the Hungarian venture capital market, at that the bottom (mostly in the 1 to 1.5 million EUR / transaction below) segment, where can be observed the limited role of the purely market-based investors, and

thus there is a shortage in the market. These new type application form of the EU supports enriches and expands the scope and volume of the available financial instruments for the enterprises, the market orientation prevails more broadly, because there is a competition for resources and there is a competition between the resources allocation financial intermediaries, in addition ensures further private resources.

CSISZÉR, Tamás – CZIRÁKI, József

The knowledge value in terms of quality with network analysis methods

The aims of quality management are to identify those factors that have significant influence on value production, qualify or quantify them, and make preventive and corrective actions in order to reduce their nega-

tive effects. The core elements of value production are processes and tasks, along with workforce having the necessary knowledge to work. For that reason the task-resource-knowledge structure is pertinent to quality management. Network science provides methods to analyze complex systems; therefore it seems reasonable to study the use of tools of network analysis in association with quality management issues. First of all the authors categorized quality networks according to the types of nodes (vertices) and links (edges or arcs). Focusing on knowledge management, they defined the multimodal knowledge network, consisting of tasks, resources, knowledge items and their interconnections. Based on their degree, network nodes can be categorized and their value can be quantified. Derived from the multimodal network knowledge-item network is to be created, where the meaning of cohesive subgroups is defined. Eventually they proposed a formula for determining the risk of knowledge loss.

C O N T E N T S

<p>TAKÁCS, Sándor – CSILLAG, Sára – – KISS, Csaba – SZILAS, Roland Once again on the motivation or „how to motivate our employees here and now?” 2</p> <p>POÓR, József – FARKAS, Ferenc – – DOBRAI, Katalin – KAROLINY, Mártonné Changing HR-practices of the Hungarian subsidiaries of multinational enterprises, 2008–2009 18</p>	<p>NÉMETHNÉ PÁL, Katalin – PAPANÉK, Gábor Employment expansion prospects and obstacles in the business sphere 29</p> <p>RÁCZ, András EU funds to improve the capitalization of the companies – JEREMIE Venture Capital Program.... 43</p> <p>CSISZÉR, Tamás – CZIRÁKI, József The knowledge value in terms of quality with network analysis methods..... 55</p>
---	--