

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510  
<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  
Szintay István  
Takács János  
Török Ádám  
Vastag Gyula  
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Dr. Kerekes Sándor  
[vezetestudomany@uni-corvinus.hu](mailto:vezetestudomany@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[vezetestudomany@uni-corvinus.hu](mailto:vezetestudomany@uni-corvinus.hu)

Szerkesztőségi titkár:  
Losonci Annamária  
[vezetestudomany@uni-corvinus.hu](mailto:vezetestudomany@uni-corvinus.hu)

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
a VideoPix Stúdió gondozásában

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF., AUGUSZTUS

2015. 8. szám

## CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **LIPPERT Róbert – GAÁL Zoltán – KOVÁCS Tamás**  
A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása  
a klasztersiker érettségi modelljére 2
- **BLASKOVICS Bálint**  
A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikerre  
egy hazai vállalat példája alapján 14
- **FEJES József**  
A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése  
a magyar üzleti tanácsadás piacán 24
- **BÉRCES Roland**  
Az oktatási és a kutatási tevékenységek arányának  
vizsgálata az állami felsőoktatási intézményekben 34
- **BODOR Mónika**  
Költség- és időcsökkentési eljárások alkalmazása  
a projekttervezésben és a nyomon követésben 44
- **MIHALKOVNÉ SZAKÁCS Katalin**  
A kompetens vállalkozásoktató pedagógus a vállalkozásoktatás  
eredményessége és hatékonysága a felsőoktatásban 57
- **OLÁH Judit – VAD Veronika**  
A konszignációs készletek jellemzői az ellátási láncban 67

## CIKKEK ANGOL 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

LIPPERT Róbert – GAÁL Zoltán – KOVÁCS Tamás

# A VEZETŐI SZEREPEK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA HATÁSA A KLASZTERSIKER ÉRETTSÉGI MODELLJÉRE

A klaszterek fejlesztésének elősegítése a gazdaságfejlesztés egyik lehetséges iránya. A piaci szereplők és a non-profit szervezetek egymást kiegészítő kompetenciáinak összekapcsolásával megnő az innovációs potenciál és fontosak a gazdaságosabb működés céljai is. A bemutatott kutatás fókuszában egy különleges vezetői kihívást rejtő tevékenység vizsgálata, a klasztermenedzser szerepe áll. A kutatás célja megérteni a klaszterek működésének belső motivációit és feltárni a vezetőnek az eredményes és fenntartható működésben betöltött szerepét. A szerzők klasztermenedzserek és tagszervezetek körében végeztek átfogó kérdőíves felmérést és kvalitatív kutatást Magyarországon. Azonosították a klaszter sikerét leíró determináns faktorokat, majd kidolgoztak egy új, a klaszterek sikerének jellemzésére alkalmas háromdimenziós érettségi modellt. A vizsgálat eredményeként bemutatják, hogy milyen kapcsolatot találtak a puha vezetői tulajdonságok és a klaszter sikere között.

**Kulcsszavak:** klaszter, menedzsment, szervezeti kultúra, vezetői szerepek, siker

A „Cluster” szó az angolban kétféleképpen értelmezhető: főnévként „fürt” vagy „csomó”, vagyis a klaszterszervezet és a tagok csoportja, igeiként pedig „fürtösödés”, „csoportosulás”, ami a kialakulás és működés folyamatát jelenti. Menedzsmentszemléletű megközelítésünk szerint a klaszter szintén kettős jelentést hordoz. Egyfelől vélt vagy valós előnyökkel járó víziót megjelenítő hívó szó, másfelől pedig egy menedzsmenteszköz, egy vezetési és szervezési kihívásokat magában rejtő módszertan. Ha egy szervezet azt a célt tűzi ki maga elé, hogy a klaszteresedés valamilyen előnyét szeretné elérni, akkor ezt a hívó szót használja, és a klasztermenedzsment eszközrendszerét alkalmazza. A vegyes összetételű tagság mellett kiemelkedő szerepe van a klaszter élén álló személynek vagy szervezetnek is, amely lehet az egyik tag, vagy önálló, kifejezetten erre a célra alapított menedzserszervezet.

A tagok a sokféleség ellenére – vagy éppen ezért – készek az együttműködésre, és a közösen megfogalmazott célok elérése érdekében szerveződnek. A klasztertől azt várják, hogy abból előnyük származzon, a menedzsernek pedig az a feladata, hogy ezeket

az előnyöket elérhetővé tegye számukra. Az olyan szervezeti jellemzők, mint a kultúra vagy a vezetői szerepek, kiemelt fontosságúak egy-egy vállalat életében. Megismerésüknek, létezésük tudatosulásának még nagyobb a jelentősége, ha szervezetek közötti együttműködésről van szó. Minden szereplő számára fontos, hogy kivel kell együtt dolgoznia, a menedzsernek pedig alkalmasnak kell lennie arra, hogy a tagokat a sokféleségben rejlő lehetőségeket kihasználva a közösen megfogalmazott célok elérése felé vezesse.

A hazai helyzetet feltérképező, a tagokra és a klasztermenedzserekre is kiterjedő vizsgálatot azokon a szerveződésekben végeztük el, amelyek céljaik elérése érdekében tudatosan alkalmazzák ezt az eszközrendszert. Önmagukat klaszterként definiálják, működésüket és céljaikat ennek megfelelően határozzák meg.

## A klaszterdefiníciók áttekintése

A klaszterekkel foglalkozó szerzők legtöbbször a definíciója megalkotójának tudományos alapállását és érdeklődésének szempontrendszerét tükrözi. Mást fog

klaszternek tekinteni, és másképp is fogja leírni, aki gazdaságföldrajzi; mást, aki szervezetek közötti kapcsolatrendszer topológiája szerinti; és megint mást, aki egy-egy tevékenységi területen vagy iparágban, például a turizmusban vagy az autóiparban betöltött szerepét vizsgálja. Minden definíciót meg kell értenünk és a maga aspektusából helytállónak kell elfogadnunk.

Vizsgálatunk során összesen huszonhárom meghatározást gyűjtöttünk össze, törekedve arra, hogy a témával foglalkozó jelentősebb szerzők gondolatait át tudjuk tekinteni. A külföldi és hazai kutatóktól származó definíciók mellett néhány szervezet által közzétett értelmezést is bevontunk a vizsgálatba. Néhány szerző esetében előfordul, hogy több definíciót is boncolgatunk, mivel azt tapasztaltuk, hogy más időpontban vagy máshol közölt írásaikban új gondolatokat, más nézőpontokat is szerepeltetnek. Nyolc külföldi szerzőtől tizenhárom, négy hazai szerzőtől öt, míg a három szervezettől összesen öt definíciót vizsgáltunk meg egyszerű szövegelemzéses technikával. Hazai szervezet tudomásunk szerint nem alkotott önálló definíciót. A legtöbb esetben, ahogy azt a Pólus Klaszter ézikönyv (2009) is teszi, Portert tekintik irányadónak, vagy az Európai Bizottság, az OECD, illetve az ENSZ Iparfejlesztési Szervezetének, az UNIDO-nak valamely meghatározását alkalmazzák.

A meghatározások tartalmi elemeit öt gondolati csoportba lehet rendezni. A legtöbb esetben szerepel bennük a *szerveződés alapja és annak struktúrája*. Ezt követően a szerzők meghatározzák a klaszter létrejöttének *célját*, a cél eléréséhez szükséges *eszközöket* és speciális erőforrásokat. Kiegészítésként az összetartó erőt jelentő, a *szerveződés attitűdjére jellemző tulajdonságokat* említik. Számos átfedést is tapasztalhatunk, illetve olyan konszenzusra épülő gondolatokkal is találkozhatunk, amelyek a legtöbb definícióban megtalálhatók. Valamennyi definíció kiindulópontja, hogy a klasztert alkotó szervezetek valamiféle kapcsolatban állnak egymással, ezenkívül egyetértés van abban is, hogy nemcsak gazdasági társaságok, hanem intézmények és civil szervezetek is tagjai lehetnek egy-egy klaszternek.

A szerveződés alapja a különböző megközelítések szerint háromféle lehet: területi koncentráció, értéklánc és iparág. A *területi koncentráció* az evolúciósan kialakuló klaszterek gazdaságföldrajzi megközelítésű jellemzője. A meghatározásokban a hazai szerzők és a külföldi szervezetek mindegyike használja ezt a kategóriát. Ezekben az esetekben a klaszteresedés egy iniciális állapotból indulva, az egyre koncentráltabb együttműködés révén kialakuló fűrtösödés következtében jön létre. Ekkor az agglomeráció alakul klaszterré

által, hogy a potens csoportosulás speciális erőforrásokat és szolgáltatásokat vonz a térségbe.

Bár az érvényben lévő pályázati rendszer szabályai támogatják a földrajzi koncentrációt, felmérésünk tapasztalatai alapján a hazai klaszteresedés szereplőinek jellemzően nem ez az elsődleges szándéka. Sokkal inkább törekednének arra, hogy az együttműködő tagok aktívak és rátermettek legyenek, tekintet nélkül arra, hol van a székhelyük.

A földrajzi megközelítés mellett a szerveződés további két kiindulópontja lehet, ha egy *meghatározott iparág* horizontális vagy egy *értéklánc* vertikális kapcsolatrendszere áll össze klaszterré. Több definícióban, és tapasztalatunk szerint a hazai példákban is előfordul, hogy ez a két struktúra egyszerre található meg. Gyakran figyelhetjük meg ezt a kiemelten támogatott innovációs klaszterek esetében, ahol nem feltétlenül egy-egy szakterület kizárólag vertikális vagy horizontális kapcsolatrendszere a fő szervező elv, hanem az innovációs potenciál kiaknázása eseti projektek keretében, konzorciumi formában.

A szerveződés *struktúrájára* szintén többféle megközelítést használnak a szerzők. Mivel klaszterként rendszerint a meghatározott tagsággal rendelkező és formálisan is létrejött szervezetre gondolunk, némileg meglepő, hogy az *intézményesültséget* csupán az Európai Bizottság egyik definíciója említi (European Commission, 2003). Ettől eltekintve is az óvatosság jellemzi a fogalmak megalkotóit, ami annak az általános problémának a következménye, hogy a klaszter jogilag nem értelmezhető önálló személyiségként. A szervezetek közötti kapcsolatrendszert többen egyszerűen *csoportként* vagy *szerveződésként* említik. Porter először 2002-ben definiálta csoportként, korábban megjelentetett meghatározásaiban (1998a, 1998b, 2000) csak a földrajzi koncentrációt használta. Hat esetben találkozhatunk a *hálózat* fogalmával is. Az OECD 1999-es meghatározása szerint vállalatok hálózatoként adható meg egy klaszter, majd 2005-ben inkább csoportosulásként jellemzi ugyanezt. Ugyanígy Grosz 2004-es definíciójában a szereplők együttműködési hálózatoként írja le a klasztert, később azonban eltekint a fogalom használatától (Grosz, 2005).

Egyes megközelítések a kapcsolatokat *stratégiai szövetségként* határozzák meg (Roelandt – Hertog, 1999). A hazai klaszterek a legtöbb esetben intézményesült szervezatként jelennek meg, aminek valamilyen formalizált keretet kell adni. A magyarországi helyzet jól leírható a stratégiai szövetség jellemzőivel (Gaál – Szabó, 2008). Célokban, eszközökben és összetartó erőben is találunk olyan közös pontokat, amelyek ezt alátámasztják. Ahogy a klasztereket a

## VEZETÉSTUDOMÁNY

globális kihívásokra adott lokális reakciónak tartják, a stratégiai szövetségek iránti érdeklődés egyik motorjának is az egyre növekvő *globalizációt* tekintik. A stratégiai szövetség olyan együttműködési megállapodás két vagy több vállalat között, amely arra irányul, hogy közös stratégiát alakítsanak ki az érintett tevékenységi területre, ami a résztvevők számára előnyös. A kapcsolat viszonyossági alapú, a partnerek készek arra, hogy *birtokolt erősségeiket megosszák* a többi féllel, összeadják és közösen használják a szövetség forrásait, hogy ezzel közös hasznot érjenek el. Akkor tekinthetünk stratégiai szövetséggé az együttműködésre, ha a kapcsolódó szervezetek tulajdonosi szempontból bizonyos *erőforrásokat közösen kezelnek*, és a kapcsolat időhorizontja hosszú távú. A stratégiai szövetség keresésének mozgatórugói – a vállalatok közötti *szinergiák* keresése, azonosítása, kihasználása – is hasonlóak ahhoz, ami miatt a klaszterek létrejönnek. Ezeket a célokat a hazai klaszterek szinte minden esetben megfogalmazzák.

A definíciókban a megjelölt *célok* között legtöbbször a *tudásgenerálás*, a *tudásátadás* és az *innováció* fontosságát, illetve a tagok *versenyképességében* betöltött ki-

vízió, közös erőforrások, nyitott szerveződés – felrol, míg korábbi (1995) definíciójából elhagyja a földrajzi koncentráció hangsúlyozását. Hasonlóan jár el Porter is, 1998-as definícióihoz képest versengésre és egyidejű együttműködésre alapuló helyett innovatív kapcsolatrendszert (2000), majd később (2002) közös vonásokkal és egymást kiegészítő tulajdonságokkal rendelkező csoportot határoz meg. Enright 2001-ben írja le célként, hogy a klaszter hozzájárul az identitás megőrzéséhez a globális gazdaságban, míg ezt korábban (1996) nem tette.

### Menedzsmentmegközelítésű klaszterdefiníció

Figyelembe kell vennünk, hogy a megvizsgált definíciók legtöbbje egy külső szemlélő nézőpontjából tekint a klaszterekre, és általában evolúciósan létrejött, nem feltétlenül intézményesült csoportosulásokat határoz meg. A hazai klaszterek esetében ez az eltérő belső nézőpont alapvető definíciós különbségeket eredményezhet. A definícióalkotás szempontrendszerét megtartva a menedzsmentmegközelítésű sajátosságok azonosításával (1. táblázat) megalkottuk saját definíciónkat.

1. táblázat

A klaszterdefiníciók tartalmi elemeinek összehasonlítása

A klaszterdefiníciók tartalmi elemei a szakirodalom alapján	A klaszterdefiníciók tartalmi elemei menedzsmentmegközelítés szerint
<b>Szerveződés alapja</b> területi koncentráció, iparág, értéklánc	<b>Szerveződés alapja</b> tudatosan kialakított, közösen elfogadott rendszer
<b>Struktúra</b> hálózat, csoport, szövetség, intézményesültség	<b>Struktúra</b> jogi személyiség nélküli, formálisan is létrejött szervezet
<b>Cél</b> tudásgenerálás, versenyképesség, innováció, közös erőforrások	<b>Cél</b> egyéni célok (termelékenység, innováció, információ, támogatás)
<b>Eszköz</b> kompetenciák, szinergia	<b>Eszköz</b> összefogásban rejlő lehetőségek
<b>Szervezeti jellemzők, összetartó erő</b> versengés, együttműködés, nyitottság, függetlenség, értékek, vízió	<b>Szervezeti jellemzők, összetartó erő</b> együttműködés, függetlenség, nyitottság

Forrás: saját szerkesztés

emelt szerepét említik. Amellett, hogy a tagok számára komoly motivációt jelent, hogy ezekhez a célokhoz saját *kompetenciáik*, és egyúttal a *közös erőforrások kihasználásával* közelebb kerüljenek, ezek azok a kulcstényezők, amelyek a gazdaságpolitikát is arra ösztönzik, hogy a klaszteresedés folyamatát támogassák.

Az egyre puhább tulajdonságok felé közelítve a meghatározások a szakterület fejlődésével és az idővel változnak. Rosenfeld későbbi (2001) meghatározásában több ilyen puha tulajdonságot – közös értékek,

*Különböző vállalkozások és nonprofit szervezetek (felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, önkormányzatok, civil szervezetek) olyan jogi személyiség nélküli, de formálisan is létrejött együttműködési formája, ahol az alapító és a csatlakozó tagok szuverenitásukat teljes mértékben megtartva, egyéni céljaikat a klasztertagság által, az összefogásban rejlő lehetőségek kihasználásával próbálják elérni. Együttműködésüket egy tudatosan kialakított és közösen elfogadott rendszer szerint egy választott vezetőn vagy szervezeten keresztül irányítják.*

## Kutatási kérdések

Kutatási kérdéseinket három, egymásra épülő szempont szerint fogalmaztuk meg. *Általános kérdéseink arra vonatkoznak, hogy milyen képet mutat a klaszteresedés jelenlegi helyzete.* Ennek megállapítása érdekében a szakirodalom feldolgozása mellett a klaszterek által közzétett alapító okiratokat gyűjtöttünk össze és tanulmányoztunk át, majd a klasztermenedzserekkel folytatott interjúk és a kérdőíves vizsgálat eredményeit használtuk fel. További kutatási kérdéseink egyfelől módszertani, másfelől empirikus jellegűek. *Módszertani kérdés, hogy létre tudunk-e hozni egy olyan értékelési rendszert, amellyel a klaszter sikere jellemezhető?* *Empirikus kérdéseink arra irányulnak, hogy a felállított értékelési rendszer szerinti klaszterjellemező milyen összefüggést mutat a menedzser tulajdonságaival. Milyen szerepe van a szervezeti kultúrának, a vezetői szerepeknek, illetve a menedzser által preferált céloknak a klaszter sikeres működésben?*

A kutatási modellt (1. ábra) úgy alkottuk meg, hogy annak szisztematikus alkalmazásával választ kaphassunk kutatási kérdéseinkre.

A kutatás modellje



Forrás: saját szerkesztés

A magyarozott oldalon a klaszter sikerét két alkotóelem alapján értékeltük. Figyelembe vettük a *tagok elégedettségét*, illetve a *klaszter működési* jellemzőit. A siker mérhetővé tétele érdekében megalkotott metrika egy új, folytonos érettségi modell lett. A sikert az érettséggel jellemeztük, az érettséget pedig a determináns faktorok bevonásával számított érettségi index számszerűsíti.

Következő lépésként olyan vezetői tulajdonságokat kerestünk, amelyek feltételezhetően befolyással van-

nak a sikerre. A kutatási modell utolsó elemeként olyan kapcsolatok meglétét vizsgáltuk, amelyek a klaszter sikerét mutató érettségi index és a vezetés puha tulajdonságai között feltételezhetőek.

A klasztermenedzserek jellemzésére választott versengő értékek rendszerének (CVF) filozófiája szerint nincs jó vagy rossz tulajdonság (Cameron – Quinn, 2011). Minden *kultúraelem*, minden *vezetői szerep* (Quinn, 1988) és a benne rejlő *vezetői kompetenciák* (Quinn et al., 2003) szükségesek valamely vezetői feladat ellátásához. A cél tehát az, hogy megtaláljuk azt a kedvezőnek mutató kombinációt, ami a klaszter vezetésére alkalmassá teszi a menedzsert. A vezető feladatrendszere, a szereplők sokfélesége és a tevékenységek széles diverzitása azt feltételezi, hogy legalább az empátia szintjén alkalmasnak kell lennie többféle vezetői gondolkodás alkalmazására.

A klasztermenedzser által *preferált célok* szintén befolyással lehetnek az együttműködés sikerére. Kérdés, hogy a menedzser azokat a dolgokat tartja-e fontosnak, ami aztán az eredményekben manifesztálódik. A tagok véleményével összevetve tanulságos lehet, hogy a klasztertagság előnyeiből részesülni szándékozók elégedettek-e a menedzser által képviselt gondolkodásmóddal.

1. ábra

## A kutatási minta

A Magyarországon működő klaszterek számáról és elérhetőségeiről nincs hivatalos adatbázis, ezért internetes kutatással kezdtük összegyűjteni a szükséges információkat. A Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Klaszterfejlesztési Irodája segítségünkre volt azzal, hogy kiküldte a kérdőívet, ezzel támogatva a válaszadási hajlandóságot

is. A kutatási minta azokat a szervezeteket tartalmazza, amelyek rendelkeznek tényleges elérhetőséggel, így összesen 216 klaszter került a látókörünkbe. Léteznek olyan klaszterek, amelyek létrejöttek ugyan, de tényleges tevékenységet nem végeznek. Több esetben is találtunk a megalakulásukról szóló hírt, újságcikket, internetes bejegyzést, de elérhetőség hiányában nem tudtuk őket megkeresni. Az elérhetőséggel rendelkező szervezetek között is van olyan, amelyik időközben megszüntette a tevékenységét, ugyanakkor folyamatosan alakulnak is újabb klaszterek. Mindent összevetve

## VEZETÉSTUDOMÁNY

a hazánkban ténylegesen működő klaszterek száma körülbelül ennyi lehet. Futó (2014) tanulmánya szerint a magukat klaszterként definiáló hálózatok száma 180 feletti. A 216 megkeresett klaszterből (2. táblázat) 115-től kaptunk vissza menedzser- vagy tagkérdőívet. A 98 menedzserkérdőív 45% feletti lekérdezettséget jelent.

lyezkedésben mégis fontosnak gondoltuk, hogy eljussunk a klaszteresedés szempontjából jelentősebb területekre. Megfigyelhető, és talán nem véletlen, hogy a legtöbb esetben a klaszterközponttal egy helyen találjuk az ország meghatározó egyetemait is. A szervezetek fő tevékenységét vizsgálva személyes kötődésünk és ér-

2. táblázat

A kutatási minta

Összes eredmény	Minta nagysága	Választ adott	%
Klaszterek száma	216	115	53,24
<b>Menedzserkérdőív</b>	<b>Minta nagysága</b>	<b>Beérkezett</b>	<b>%</b>
Megkeresett klaszterek	216	98	45,37
<b>Tag kérdőív</b>	<b>Minta nagysága</b>	<b>Beérkezett</b>	<b>%</b>
Tagok száma a teljes mintában (becslés)	~3600	486	13,46
<b>Vizsgálatba bevont elemszám</b>	<b>Minta nagysága</b>	<b>Vizsgálatba bevont</b>	<b>%</b>
Vizsgálatba bevont klaszterek	216	64	29,63
<b>Válaszadó tagok, ahol a menedzser is részt vett, és pontosan tudjuk, hogy melyik</b>	<b>~3600</b>	<b>396</b>	<b>10,96</b>

Forrás: a kérdőíves felmérés eredményei alapján saját szerkesztés

A tagok esetén a teljes minta nagyságát csak becsléssel tudjuk meghatározni. Az akkreditált innovációs klaszterek taglétszámáról biztos információval rendelkezünk, míg a többi klaszter esetében a visszaérkezett menedzserkérdőíveken megadott adatok szolgáltak alapul. Összesen 486 tagkérdőívet kaptunk vissza, ami a teljes mintára vonatkoztatva 10% feletti lekérdezettséget jelent. Az eredmények általánosíthatósága szempontjából figyelembe kell venni, hogy a kérdőíveket azok a menedzserek és tagok töltötték ki, akik a klaszteresedés folyamatában betöltött szerepüket tudatosabban élik, és működésében aktívabban közreműködnek. Az elemzés alá vont adatbázis 396 elemből áll, amelyek mindegyike tartalmazza a tag, a hozzá tartozó klaszter és a klasztermenedzser adatait is.

### Vizsgálati módszerek

Első lépésben strukturált interjúkat folytattunk le, majd néhány pilot vizsgálat után egy, az egész országra kiterjedő, átfogó kérdőíves felmérést végeztünk. A vizsgálat során – 2012 negyedik negyedévében – megkerestük az összes olyan, hazánkban működő klaszter menedzserét, akinek az elérhetősége megtalálható volt. A klasztertagok felmérését a menedzserek közvetítésével végeztük. Az interjúk tervezésénél több szempontot vettünk figyelembe. Bár vizsgálatunk a topológiai kérdéseket országos, regionális és a klaszteren belüli kapcsolatok terén sem vizsgálja, a földrajzi elhe-

deklődésünk mellett az játszott szerepet, hogy a legtöbb klaszter a környezetipar, az autó-, gép- és elektronikaipar, valamint az egészségipar területén fejt ki működését. Nem hagyhattuk figyelmen kívül az olyan klasztereket sem, amelyek egy konkrét, jól körülhatárolható szakterület vagy szakma szereplőit fogják össze. A harmadik szempont az volt, hogy legyen a megkérdezettek között olyan szervezet, amely a hazai klaszterfejlesztési rendszer szerint elnyerte, és a felmérés idején is birtokolta az akkreditált innovációs klaszter címet, legyen olyan, amelyik már volt akkreditált, de elvesztette azt, és olyan is, amelyik soha nem rendelkezett ilyennel.

Az interjú célja az, hogy megismerjük a klaszter jelenlegi működésének fő jellemzői mellett a formális megalakulás előtti eseményeket is, hogy megértsük a szervezetek kialakulásának előzményeit és fejlődésük motivációit. Ezzel a kvalitatív módszerrel olyan többletinformációhoz jutottunk, ami segítette a kérdőíves vizsgálat tervezését, és hozzájárult a kapott eredmények értelmezéséhez.

A menedzserek számára készített kérdőív négy önálló részből állt:

- Az első részben kategorizáló tulajdonságokra kérdeztünk rá, amelyek alapján leíró statisztikai módszerekkel képet kaphatunk a hazai status quo-ról.
- A másodikban azt a kérdést tettük fel, hogy a felsorolt 32, klasztertagság által nyújtott előnyt mennyire tartják fontosnak. Ezeket 0–6-ig számozott hétfokú Likert-skálán tudták értékelni.

- A harmadik részben a vezetői szerepeket értékeltük, amelyet a Versengő Értékek Keretrendszerét alkalmazva, Quinn (1988) módszere szerint végeztünk. A 32 felsorolt vezetői tevékenységgel kapcsolatban arra voltunk kíváncsiak, hogy azokat milyen gyakorisággal alkalmazza jelenleg, és hogy mennyire tartaná azt kívánatosnak. Az értékeléshez itt is a hétfokú Likert-skála állt rendelkezésre.
- A negyedik részben a szervezeti kultúrát térképeztük fel, szintén a Versengő Értékek Keretrendszerében, Cameron és Quinn (2011) módszerét alkalmazva. A kitöltőnek 100 pontot kell az állítások között felosztani aszerint, hogy azt a saját szervezetére mennyire tartja igaznak.

A tagok számára készített kérdőív szerkezete hasonló az előzőekben bemutatotthoz, de ez csak két részből állt:

- Az első rész itt is a kategorizáló tulajdonságokra vonatkozó kérdéseket tartalmazott.
- A második rész ugyanazt a harminckét, klasztertagság által nyújtott előnyt sorolta fel, és azt kérdeztük meg, hogy a tag mennyire elégedett ezekkel.

### A Versengő Értékek Keretrendszere (CVF)

A Versengő Értékek Keretrendszere két dimenzió mentén értékeli a szervezeteket. A tengelyek négy negyedre osztják a sítot, ami így négy vezetési modellt definiál. A „Nyitott rendszer”, a „Racionális cél”, a „Belső folyamatok”, valamint az „Emberi kapcsolatok” modelleket, valamint a hozzájuk tartozó kultúrát és vezetői szerepeket a 2. ábra szemlélteti.

Az egyik tengely a rugalmasság és a strukturáltság között feszül, ami a változásokhoz való alkalmazkodás módját mutatja meg aszerint, hogy az adott szervezet gyors, rugalmas alkalmazkodással reagál, vagy a szabályozottságot és bürokratikus rendszert alkalmazza. A másik tengely a külső, illetve belső fókuszot köti össze, amivel az jellemezhető, hogy a szervezet inkább kifelé, a környezetére figyel, vagy a belső folyamataira koncentrálnak.

Mindegyik negyedre egy-egy szervezeti kultúra-profil jellemző. A kultúra felmérésére hat kérdéskört – főbb szervezeti jellemzők, szervezeti vezetés,

vezetési stílus, összetartó erő a szervezetben, stratégiai hangsúlyok, sikerkritériumok – vizsgálunk, négy-négy állítással jellemezve a kultúra egyes területét.

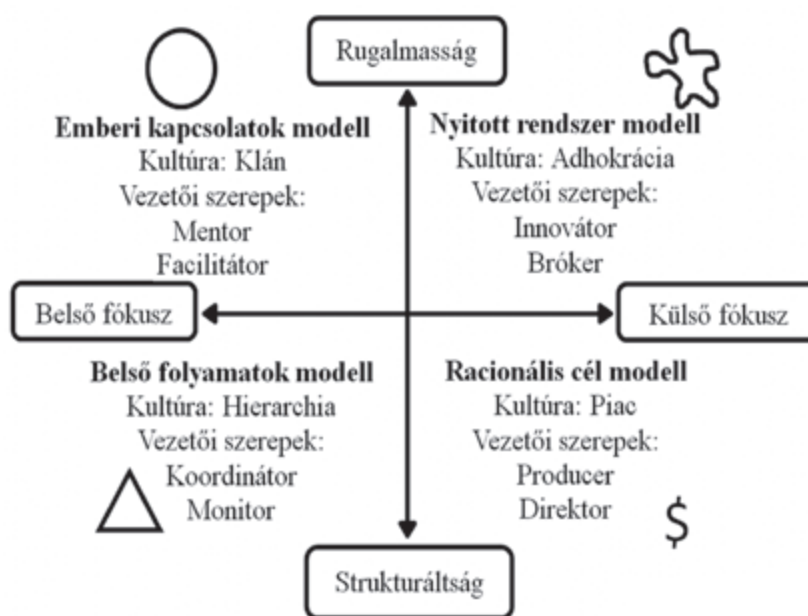
A sokféle, kultúrát vizsgáló módszertan közül ez lehetőséget ad a jelenlegi mellett a jövőben kívánatosnak tartott kultúra feltérképezéséhez is, ami a kitöltő stratégiai irányultságára vonatkozóan ad többletinformációkat. A klaszterek ugyanis nem egy-egy projekt lebonyolítására alakulnak. A stratégiai gondolkodás, a hosszú távú tervezés, a vízió megléte alapvetően is elengedhetetlen a tartós és fenntartható működéshez. A külső körülmények változása esetén jelentős szerephez jut a vállalati kultúra (Szabó – Csepregi, 2009).

A vezetői szerepeknél (Quinn, 1988) negyedenként kettő, összesen nyolc különböző profilt különböztetünk meg (2. ábra). Minden vezetői szerep három menedzseri kompetenciát foglal magába. E kompetenciák részletes elemzése is lehetséges, és a kultúrához hasonlóan, itt is van mód a stratégiai gondolkodás felmérésére.

A vízszintes tengelyen a befelé irányultság, a függőlegesen pedig a rugalmasság dimenziója az *Emberi kapcsolatok* modellt fogja közre, amihez a *klán* vagy *család* kultúra tartozik. Az ilyen kultúrájú szervezet egy nagycsaládhoz hasonlít. A felső és középvezetők mentorként, apafiguraként viselkednek. Fontosnak tartják az emberek képességeinek hosszú távú fejlesztését, támogatják a csoportmunkát és a konszenzusos döntéseket. A vezetőre leginkább a megértő és empátiás *Mentor* (Támogató), valamint az ember- és

2. ábra

A Versengő Értékek Keretrendszere



Forrás: saját szerkesztés

### VEZETÉSTUDOMÁNY

folyamatorientált *Facilitátor* (Együtműködő) szerep jellemző. Főbb értékei az elkötelezettség, a kommunikáció és a fejlődés. A szervezet hatékonyságának kulcsa az emberi erőforrások fejlesztése és a hatékony részvétel. A minőségfejlesztés stratégiája csapatépítésre, az érintettek bevonására és a nyílt kommunikációra épül.

A rugalmasság és a kifelé tekintés dimenziói által határolt negyedben található a *Nyitott rendszer* vezetői modell. Az *adhokrácia* dinamikus és kreatív munkakörnyezetet jelent, ahol a vezetők és az alkalmazottak is hajlandóak kockázatot vállalni. A kísérletezés és az innováció erős összetartó erő a szervezetben. Az ilyen vállalat hosszú távú célja a növekedés és új erőforrások megszerzése. Sikernek új termékek vagy szolgáltatások bevezetését tekintik. Támogatják az egyéni kezdeményezéseket, az ötleteket és a nyitott gondolkodást. Vezetői jellemzően a szívesen vállalkozó, okos és kreatív *Innovátor* (Újító), valamint a jövőorientált gondolkodású *Bróker* (Tárgyaló) típusok. Értékteremtő tényezői az innovatív tevékenységek eredményeinek hatékony felhasználása, az átalakulás képessége és az agilitás. A minőségfejlesztés stratégiája az új szabályok megalkotása, a kreatív megoldások megtalálása által valósul meg.

A kifelé tekintő szervezeti magatartás és a szabályozottság által bezárt síknegyed a *Racionális cél* vezetői modelljéhez tartozó kultúra. A *piac* egy eredményorientált szervezet, melynek fontos, hogy a feladatai megfelelően legyenek elvégezve. Dolgozói versenyképesek és céltudatosak. Vezetőik keménykezűek, elvárásaik komolyak. Legfontosabbnak a sikert, a győzelmet és a hírnevet tartják, ennek eléréséhez a versenyképes árakat és a piacvezető szerep célul tűzését használják. Jellemző vezetői a célorientált, emellett érdeklődő *Producer* (Termelő) és a célkijelölő, ellenőrző *Direktor* (Igazgató).

A *hierarchia* a belső működésre koncentráló, szabályozott *Belső folyamatok* vezetői modellhez tartozó, jellemzően formalizált és strukturált munkakörnyezet. Eljárások és szabályok döntenek arról, hogy az embereknek mit és hogyan kell tenniük, ebben rejlik a szervezet összetartó ereje is. A vezetők büszkék a hatékonyságalapú munkaszervezésre, ami a szervezet zavartalan működését biztosítja. Az alkalmazottak számára garantált a munka és a kiszámíthatóság. Hosszú távú céljuk a feladatok zökkenőmentes és hatékony elvégzése mellett a stabilitás fenntartása. A sikert a megbízható kiszolgálás, a pontos tervezés és az alacsony költségek jellemzik. A vezetői stílust a technikailag képzett, jól informált *Monitor* (Ellenőrző) és a jó helyzetfelismerő, megbízható *Koordinátor* (Irányító) szerep jellemzi.

## A tagok elégedettsége és a menedzserek preferenciái

A tagok valamilyen határozott elképzeléssel alakítanak klasztert, vagy csatlakoznak hozzá, és általában két fő cél mentén szerveződnek. Alapvetően fontos lehet a *termelékenység*, a *hatékonyság* növelése, illetve az *innovációs és K+F* tevékenységben rejlő potenciálok erősítése. A felsoroltak mellett léteznek olyan célok is, amelyekről előre nem lehet eldönteni, hogy milyen irányba mozdítják a fejlődést. Nem lehet előzetesen megállapítani például, hogy az információ vagy az állami és egyéb pályázati forrásból nyert támogatás milyen területen hasznosul. A régió fejlődése és a munkahelyteremtés ugyanilyen nehezen besorolható, de gyakran elhangzó klasztercél. Ezek nem a tagok számára jelentenek közvetlen hasznot, hanem a sikeres együttműködés következtében létrejövő általános eredmények. Ezeket a célokat gyűjtöttük össze egyrészt a szakirodalom, másrészt a klaszterek alapító okiratainak elemzésével. Az itt meghatározott célokról kérdeztük meg mind a tagokat, mind a klasztermenedzsereket. A klasztermenedzser által preferált célok azt mutatják, hogy a szervezet mit nyújt, vagy mit szeretne nyújtani, ami a tagok ugyanilyen tematikájú véleményével összehasonlítva érdekes eredményeket hozhat. Az eredmények értelmezhetősége érdekében olyan kategorizáló tulajdonságokat is kérdeztünk a kitöltőktől, ami alapján a kapott adatokat össze tudjuk egymással hasonlítani. Indikátoraink: foglalkoztatottak száma, árbevétel (mérlegfőösszeg alapján), gazdálkodási forma, tevékenységi terület, kor, tagság időtartama, alapító vagy csatlakozott, kitöltő tulajdonosi pozíciója, kitöltő beosztása.

## Új, folytonos érettségi modell a klaszter sikerének értékelésére

Egy klaszter működését akkor tekinthetjük sikeresnek, ha a tagjai elégedettek a klasztertagság által nyújtott előnyökkel, és tevékenysége megfelelő aktivitást mutat. Meghatározva az elégedettség és a működés jellemzésére alkalmas determináns tényezőket, a folytonos érettségi modell alkalmazásával minden válaszadó esetében kiszámítható a klasztertagság sikerét mutató érettségi index. A determináns faktorok meghatározásához, a kapott válaszok mögötti látens struktúra megismerése és a dimenziók csökkentése érdekében főkomponens-analízist, azon belül a Principal component eljárást alkalmaztuk. Az elemzésből kizárásra kerültek azok az indikátorok, ahol a kommunalitás túl kicsi volt, vagy több faktorhoz is tartoztak. A KMO és a Bartlett-teszt eredménye megfelelő (*3. táblázat*), a redukált struktúra az eredeti variancia 68,009%-át hordozza, ami jónak mondható.

3. táblázat

**Elégedettség főkomponensek KMO és Bartlett-tesztje**

Kaiser–Meyer–Olkin-érték		,953
Bartlett-teszt	Szabadsági fok	171
	Szignifikancia	,000

Forrás: Kérdőíves felmérés értékelése (SPSS), saját szerkesztés

Két, jól interpretálható főkomponens jött létre, amely összhangban van az elméletből megismertekkel, és az érettségi modellbe jól illeszthető lett (4. táblázat). A szereplők számára nyújtott vállalati előnyöket Bergman és Feser (1999) modellje ugyanígy a termelékenység és az innováció köré csoportosítja. Harmadik elemként megjelenik még az új vállalkozások létrejöttének és az agglomerációba vonzásának előnye is, de ezt inkább eredménynek, mint célnak tudjuk tekinteni. Ezt a gondolkodásmódot találjuk Legendjick (1999) csoportosításában is.

A működés értékelése során olyan indikátorokat választottunk, amivel a hazai sajátosságokat is figyelembe véve jellemezni tudjuk a klaszter működését. Indikátoraink: a klaszter kora, a tagok száma (és annak változása), a közös tevékenységek (beszerzés, termék, termékfejlesztés, kutatás-fejlesztés, infrastruktúra), spin-off, start-up, kapcsolat más klaszterekkel, a megalakulás előtti együttműködés, a stratégia megléte, átment-e jelentős átalakuláson, személy vagy szervezet a menedzser, tevékenységi iparág, akkreditációs státus, kapott-e támogatást.

A fejlődés folyamatára a megalakulás előtti együttműködések megléte, a szervezet kora, illetve a tagok számának változása utal. A közösen végzett tevékenységek száma és minősége az együttműködés aktivitását mutatja. A fenntartható működéssel kapcsolatban fontos indikátor, hogy a szervezet rendelkezik-e valamilyen írásos stratégiával, továbbá az is, hogy történt-e a klaszter életében valamilyen jelentősebb átalakulás. A működés jellemző indikátorainak felhasználásával, az irodalommal összhangban lévő négykategóriájú, alacsony mérési szintű változóhoz jutottunk. A számításokat a kor figyelembevételével és kor nélkül is elvégeztük, mivel a mintában sok fiatal klaszter van, a tevékenység pedig attól még

lehet sikeres, hogy a klaszter még nem működik két-tő vagy négy éve. A tagok lehetnek elégedettek, és a klaszter aktivitása is lehet meggyőző. A fenntarthatóság és a hosszú távú működőképesség viszont csak a korral együtt értelmezhető, így a továbbiakban ezt alkalmaztuk.

Az érettségi modellbe kerülő determináns faktorok:

- termelékenységet, hatékonyságot, gazdaságosabb működést szolgáló előnyök,
- innovációval, K+F lehetőségekkel, fejlesztéssel kapcsolatos előnyök,
- a klaszter működése.

4. táblázat

**Determináns faktorok komponensmátrixa**

Klasztertagság által nyújtott előnyök	Komponens	
	Termelékenység	Innováció
Motiváltság az összemérhetőség miatt	,820	
Versenykényszer	,817	
Kapacitás kihasználása	,796	
Közös beszerzés	,754	
Stabilabb működés	,752	
Beszállítók jobb elérése	,746	
Piaci rések kihasználása	,725	
Változásokhoz alkalmazkodás	,718	
Árbevétel növekedése	,717	
Piaci pozíció megerősítése	,715	
Közös marketing	,679	
Vezetők képességeinek megerősítése	,678	
Tanácsadói szolgáltatásokhoz jutás	,662	
Dolgozók fejlődése	,633	
Kutatóintézeti kapcsolatok		,854
Egyetemi kapcsolatok		,828
Közös kutatás-fejlesztés		,814
Közös termékfejlesztés		,724
Közös projektgenerálás		,706

Forrás: kérdőíves felmérés értékelése (SPSS), saját szerkesztés

Az érettségi modell megalkotásának módszertani feltevétele, hogy a változók alacsony mérési szintűek legyenek, azonos számú kategóriába legyenek sorolva és függetlenek legyenek egymástól. Az adattranszformációs eljárások során minden esetben négy kategóriát alakítottunk ki. A főkomponens-analízissel kapott magas mérési szintű változókat Visual Binning eljárással alacsony mérési szintű változóvá transzformáltuk úgy, hogy az osztópontokat  $\pm 1$  SD (szórás)

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

távolságban határoztuk meg. A „Termelékenység” és „Innováció” indikátorok a főkomponens-analízis eljárásából fakadóan függetlenek egymástól. A működés és az elégedettség dimenzióinak függetlenségét keresztábra-elemzéssel bizonyítottuk.

### A szervezeti kultúra hatása a klaszter sikerére

Kérdéskörönként négy állítással jellemezzük a kultúra területeit, és azt tekintettük dominánsnak, ahol a hat kérdéskörre adott válaszok átlaga a legnagyobb értéket veszi fel. A szervezeti kultúra és a klaszter sikerét jellemző érettségi index kapcsolatának vizsgálatára varianciaanalízist alkalmaztunk. Az ANOVA (5. táblázat) teszt lefuttatásakor az F próba szignifikáns kapcsolatot mutat. Ez csak a kapcsolat meglétét igazolja, a részleteket post-hoc elemzéssel tudjuk feltárni. Mivel a Levene-teszt nem lett szignifikáns, a minta eleget tesz a homogenitás feltételének, így a részletesebb eredmények feltárása érdekében LSD statisztikát alkalmazhattunk.

5. táblázat

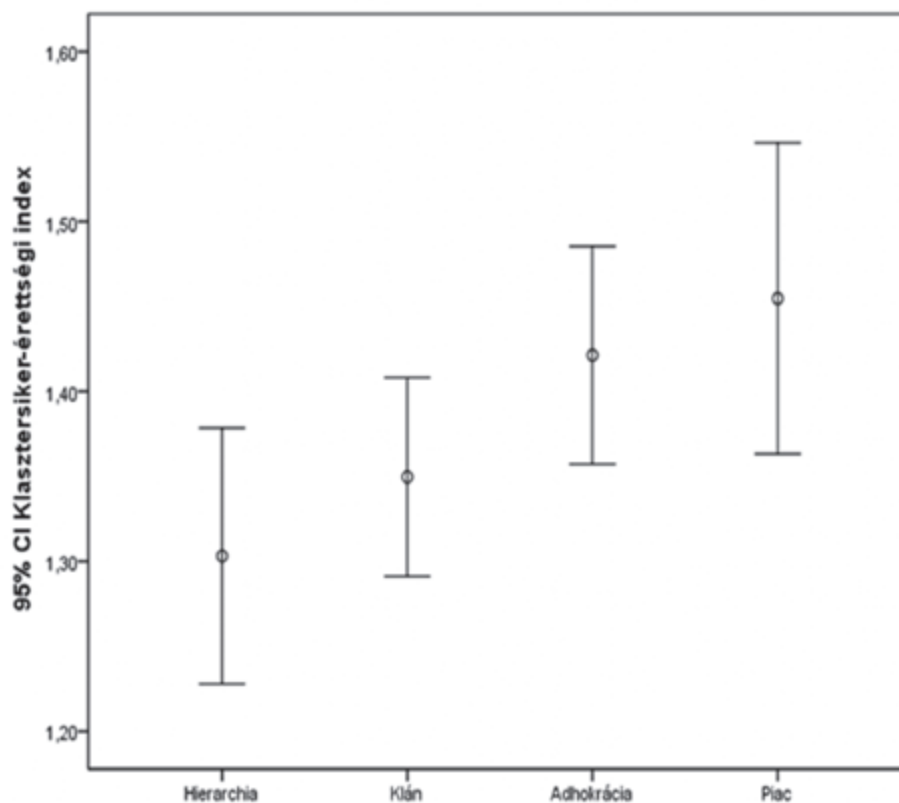
A domináns szervezeti kultúra és a sikerindex ANOVA tábla

ANOVA	Négyzet-összeg	Átlag-négyzet	F	Szignifikancia
Csoportok között	1,03	,34	3,08	,028
Csoporton belül	39,35	,11		
Összesen	40,38			

Forrás: kérdőíves felmérés értékelése (SPSS), saját szerkesztés

A 3. ábra grafikonja szemléletesen mutatja, hogy az adhokrácia- (Sig=0,012) és piac- (Sig=0,020) kultúrák érettségi indexe magasabb, mint a hierarchiáé. Mindkét pozitívan ható kultúra esetén elmondható, hogy a Versengő Értékek Modelljében a külső és belső fókusz között feszülő tengelyen a nyitottság oldalán foglalnak helyet. A Post-Hoc elemzés szignifikáns eredménye-

A domináns szervezeti kultúra és a sikerindex kapcsolata



Forrás: kérdőíves felmérés értékelése (SPSS), saját szerkesztés

it ismerve megállapítható, hogy a magasabb érettségi index elérésének leginkább a nyitott, de strukturált gondolkodás, tehát a piac szervezeti kultúra kedvez. A klaszterek sikerét segíti az adhokráciakultúra is, amely a Nyitott rendszer vezetői modell jellemző kultúrája. A klánkultúra egyik domináns kultúrától sem tér el statisztikailag igazolható módon.

### A vezetői szerepek hatása a klaszter sikerére

A módszer szerint az egy-egy szerephez tartozó kérdésre kapott válaszokat faktorelemzéssel kell összevonnunk. Magyarázó változóként szükségünk van a vezetői szerep kategorizált értelmezésére is. Dominánsnak azt a szerepet tekintjük, ahol a faktorhoz tartozó érték a legnagyobb. Két esetben ki kellett hagyni egy-egy indikátort, mert az elemzés szerint nem tartozott ahhoz a főkomponenshez, amibe a módszer sorolta. A legkisebb kommunalitású indikátort zártuk ki az elemzésből, a KMO és Bartlett-teszt eredménye minden esetben megfelelő lett. A kapott eredmények mind a nyolc főkomponens esetén az eredeti információtartalom több mint 50%-át hordozzák.

A domináns vezetői szerep és a sikerindex ANOVA tábla

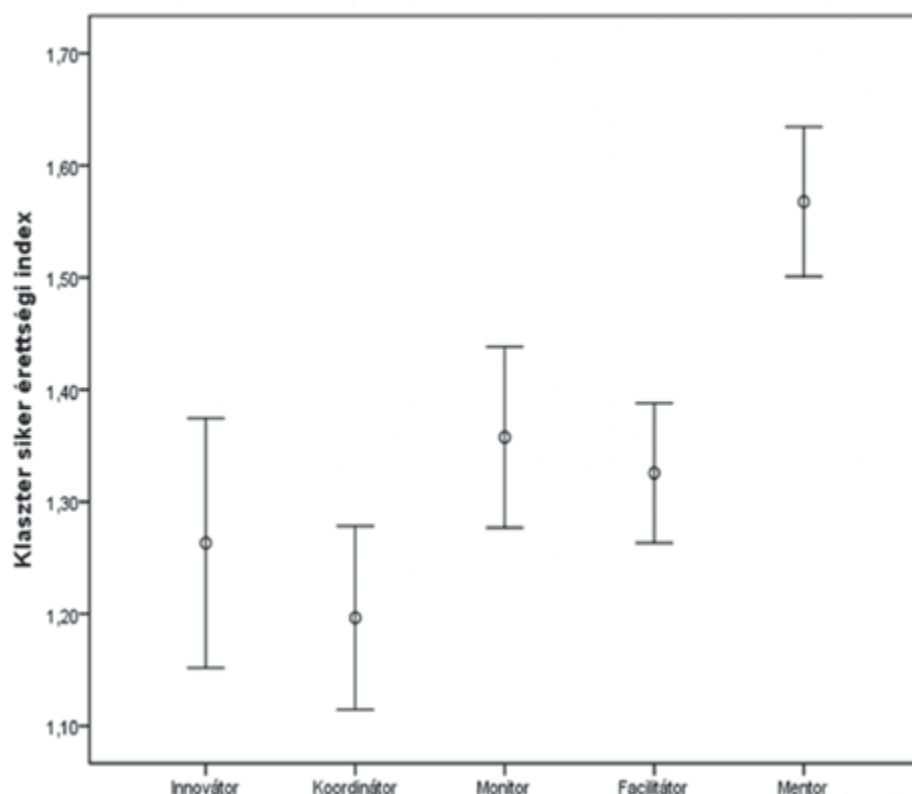
ANOVA	Négyzetösszeg	Szabadsági fok	Átlagnégyzet	F	Szignifikancia
Csoportok között	6,17	6	1,03	10,46	,000
Csoporton belül	34,51	351	,098		
Összesen	40,68	357			

Forrás: kérdőíves felmérés értékelése (SPSS), saját szerkesztés

A vezetői szerepek hatásának vizsgálatakor az ANOVA teszt F próbája (6. táblázat) erős kapcsolatot jelez a domináns vezetői szerepek és az érettségi index között. A Kolmogorov–Smirnov-próba szerint a dimenziók nagy száma miatt a homogenitás feltétele nem teljesül, ezért a post-hoc analízis során Tamhane eljárást alkalmaztunk.

zik szignifikánsan. A producerszerep kategóriaátlagai egyik vezetői szereptől sem térnek el jelentősen. A vizsgálat során csak hét vezetői szerepet tudtunk megvizsgálni, mivel domináns brókerszerepet összesen két esetben találtunk. Ez mind számában, mind arányában olyan mértékben alulreprezentált, hogy ki kellett hagynunk az elemzésből.

A domináns vezetői szerep és a sikerindex kapcsolata



Forrás: kérdőíves felmérés értékelése (SPSS), saját szerkesztés

A vizsgálat eredményei szerint (4. ábra) míg a mentorszerep segíti leginkább a magasabb érettségi index elérését, addig a koordinátorszerep járul hozzá legkevésbé. A mentorszerep a monitor- (Sig = 0,002), a facilitátor- (Sig = 0,000), az innovátor- (Sig = 0,000) és a koordinátor- (Sig = 0,000) szerepektől különbö-

4. ábra A menedzserpreferencia

A klasztermenedzsereknek is felsoroltuk ugyanazokat a klasztertagság által nyújtott előnyöket, mint a tagoknak, de ebben az esetben arra voltunk kíváncsiak, hogy a felsoroltakat mennyire tartják fontosnak. A kapott eredmények eltértek a tagoknál tapasztaltaktól, a menedzserek válaszáda alapján egy másik látens struktúra alakult ki. A termelékenységgel, hatékonyabb működéssel kapcsolatos előnyök hasonlóan interpretálhatók, de a többi indikátor más-ként csoportosul. Fontos tényezőnek bizonyul az információ és a fejlesztés kérdésköre, amelyek mindegyike külön determináns faktort alkot. A menedzserek (N=96) ezeket rendre a fontosabb célok közé sorolták. A közös termékfejlesztés és a közös kutatás-fejlesztés 4,96 pontot, míg az információhoz jutás 5,21 pontot kapott. A negyedik főkomponens a klaszteren belüli

kapcsolatok fontosságát mutatja meg. Itt nincs értelme a főkomponenseket alacsony mérési szintűvé alakítani, mert magyarázó változóként lineárisregresszió-eljárással fogjuk használni. Az elemzés közepesen gyengébb pozitív kapcsolatot mutat a két vizsgált változó között, amit az ANOVA teszt F próbája megerősít (7. táblázat).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Menedzserpreferencia vs. érettségiindex-regresszió eredményei

Menedzserpreferencia vs. klasztersiker	R		R <sup>2</sup>		Korrigált R <sup>2</sup>	
	0,434		0,189		0,170	
ANOVA						
	Négyzetösszeg	Szabadsági fok	Négyzetátlag	F	Szignifikancia	
Regresszió	7,772	8	,971	9,905	,000	
Hibatag	33,444	341	,098			
Összesen	41,216	349				

Forrás: kérdőíves felmérés értékelése (SPSS), saját szerkesztés

A determináns faktorokat egyesével vizsgálva megállapítható, hogy a közös fejlesztési célokat integráló és az információ tárgykörét fontosnak tartó főkomponensek hatása szignifikáns, míg a termelékenység és a kapcsolatok főkomponense nincs hatással az érettségi index által jellemzett sikerre.

### Összefoglalás

Írásunk bemutatta egy olyan kutatás elméleti hátterét, amely egy különleges vezetési kihívásokat rejtő szerepet, a klasztermenedzser szerepét vizsgálja. Első lépésként áttekintettük, hogy a hazai és nemzetközi szakirodalom hogyan határozza meg a klasztereket. A definíciók elemzése során azokat a pontokat kerestük, amelyek a klaszteresedés hazai jellegzetességeivel összevethetők. Ismertettük kutatási kérdéseinket, a kutatási modellt és a modell igazolására alkalmazott vizsgálati módszereket. A szekunder források áttekintése mellett felhasználtuk az interjúkat és a kérdőíves felmérés tapasztalatait.

Bemutattuk a négy vezetési modellhez tartozó klán, adhokrácia, piac és hierarchia szervezeti kultúrát, valamint a mentor, facilitátor, innovátor, bróker, producer, direktor, monitor és koordinátor vezetői szerepeket.

Felállítottuk azt a folytonos érettségi modellt, melynek alkalmazásával értékelni tudtuk a klaszter sikerét. Ezt követően arra kerestük a választ, hogy ez milyen összefüggést mutat az olyan puha tulajdonságokkal, mint a szervezeti kultúra és a vezetői szerepek.

Az egyes vezetési modellek és az azokon belül lévő szervezeti kultúra, vezetői szereptípus mindegyike fontos, és mindegyik alkalmas bizonyos üzleti szituáció, vezetési-szervezési feladat professzionális elvégzéséhez. Törekedni lehet arra, hogy tudatos vezetői magatartással megtaláljuk az egyensúlyt, és az adott helyzetben alkalmazni tudjuk azt. A klasztermenedzser számára ez a tudatos vezetői magatartás azért is fontos,

hogy képes legyen megérteni a szervezet tagjainak sokszínűségét, a szereplők egyéni attitűdjét, hiszen ahogy azok alapvető gazdálkodási, méret, kor, tevékenységi terület tulajdonságaikban is nagyban különböznek, úgy belső, puha, kulturális, és ezen belül vezetési jellemzőikben is igen eltérőek tudnak lenni.

A klaszterek esetében az egyik leggyakrabban hangoztatott gondolat a versengve együttműködés. A hazai szervezetek esetében ez nem jelenik meg ennyire egyértelműen, sőt több esetben éppen ennek ellenkezője tapasztalható. Ettől függetlenül ez az alapfilozófia szervesen hozzátartozik a klaszteresedés elmélete mellett annak mindennapi működéséhez is. Különösen, ha a versengésnek nem egyszerűen az egyes üzleti lehetőségek megszerzésének és kihasználásának pénzügyi alapon mérhető kemény szempontjait, hanem a közösségben betöltött szerep, a presztízs, a megbecsülés és a bizalom puha szempontjait tekintjük. Ilyen megközelítésben akkor is fellelhető, és hajtóerőként szerepel a versengés egy-egy viszonylag zárt közösségen belül, ha azok a piacon nem egymás közvetlen versenytársai.

### Felhasznált irodalom

- Bergman, E.M. – Feser, E.J. (1999): Industry Clusters: A methodology and framework for regional development policy in the United States. in: OECD Proceedings (1999): Boosting Innovation – The Cluster Approach. Paris: OECD Publishing: Chapter 10.
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (2011): Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework. 3th ed. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Enright, M.J. (1996): Regional Clusters and economic development: A research agenda. in: U. Straber et al. (eds): Business Networks: Prospect for Regional Development. Berlin: de Gruyter
- Enright, M.J. (2001): Regional Clusters: What We Know and What We Should Know – Paper for Innovation Clusters and Interregional Competition. International Workshop, Kiel, 12–13. Nov. 2001

- European Commission* (2003): Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks. Luxembourg: Enterprise Directorate General, EC
- Futó, P.* (2014): The network structure of Hungarian business clusters. *Vezetéstudomány*, 45. évf., 1. szám: p. 41–54.
- Gaál Z. – Szabó L.* (2008): Segédlet a stratégiai menedzsmenethez. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó
- Grosz A.* (2004): A klasztorientált fejlesztési politika tapasztalatai Magyarországon. in: Beszteri B. (szerk) (2004): Magyarország és a 21. század kihívásai az Európai Unióban; Tanulmánykötet I–II. kötet. Veszprém: MTA Veszprémi Területi Bizottság: p. 273–288.
- Grosz A.* (2005): Klaszteresedés és klasztorientált politika Magyarországon – potenciális autópári klaszter az észak-dunántúli térségben. Doktori értekezés. Győr–Pécs, 2005. augusztus, p. 26.
- Guinet, J.* (2001): Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paper for Innovation Clusters and Inter-regional Competition. International Workshop, Kiel, 12–13. Nov. 2001.
- Lagendjik, A.* (1999): Good practices in SME Cluster initiatives. Lessons from the „Core” Regions and Beyond. Centre for Urban and Regional Development Studies
- Lengyel I. – Deák Sz.* (2002): Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra. *Menedzsment*, 4.: p. 17–26.
- OECD* (1999): Boosting Innovation – The Cluster Approach
- OECD* (2005): Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe. Executive Summary, p. 1.
- Pólus Programiroda* (2009): Pólus Klaszter Kézikönyv 2009
- Porter, M.E.* (1998a): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Porter, M.E.* (1998b): On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing
- Porter, M.E.* (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*; Feb. 2000, Vol. 14., Issue 1: p. 16.
- Porter, M.E.* (2002): Building the Microeconomic Foundation of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. World Economic Forum, Davos
- Quinn, R.E. – Faerman, S.R. – Thompson, M.P. – McGrath, M.R.* (2003): Becoming a Master Manager – A Competency Framework. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Quinn, R.E.* (1988): Beyond Rational Management – Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Roelandt, T.J.A. – den Hertog, P.* (1999): Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making: The State of the Art. in: OECD Proceedings (1999): Boosting Innovation – The Cluster Approach. Paris: OECD Publishing: Chapter 17. p. 414.
- Rosenfeld, S.A.* (1995): Industrial-Strength Strategies: Regional Business Clusters and Public Policy. The Aspen Institute
- Rosenfeld, S.A.* (2001): Community College / Cluster Connections: Specialisation and Competitiveness in the United States and Europe. *Regional Technology Strategies*, October
- Szabó L. – Csepregi A.* (2009): A válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba haladunk? *Harvard Business Review*, No. 11: p. 29–34.
- UNIDO* (2007): The UNIDO Cluster/Network Development Programme: The Italian Experience of Industrial Districts. United Nations Industrial Development Organisation

*BLASKOVICS Bálint*

# A PROJEKTVEZETŐ VEZETÉSI STÍLUSÁNAK HATÁSA A PROJEKTSIKERRE

– EGY HAZAI VÁLLALAT PÉLDÁJA ALAPJÁN

A projektsiker kiemelt fontossággal bír minden projektvezető számára. Ebből fakadóan a szakirodalom igen gazdag, fő fókuszuk a sikerkritériumok és kritikus sikertényezők meghatározása volt. Az előbbi a projektet értékeli sikeresség szempontjából, míg az utóbbiak közé azok a faktorok tartoznak, amelyek a projektsiker esélyét növelik. Azonban a kettő közötti kapcsolat ritkán került vizsgálatra.

A tanulmány célja, hogy azonosítson egy olyan vezetési stílust (mint kritikus sikertényező), amivel a projektvezetők növelhetik esélyüket a projektsiker elérésére. A projektsiker elemzése során a szerző figyelembe vette a fent említett hiányosságot, és a sikerkritériumok alapján értékelte és kiküszöbölte azt. A kutatás eredményeinek alapjául egy multinacionális cég hazai leányvállalata szolgált.

**Kulcsszavak:** projektsiker, sikerkritérium, kritikus sikertényező, vezetési stílus

A projektsiker elérése különösen fontos a szervezetek számára, függetlenül attól, hogy profitorientált vagy nonprofit cégről van-e szó. Ugyanis ez, a stratégia elérésének eszköze, ezáltal pedig a dinamikusság biztosításának kulcsa (l. pl. Görög, 2001). Dinamikusság nélkül pedig bármilyen szervezetet igen könnyen a megszűnés fenyegethet. Így projektek indítása minden szervezet számára kiemelt fontosságú, és ennek megfelelően az elindított projektek száma nőtt az utóbbi időben (l. pl. Bredillet, 2007).

A kezdeti időszakban, a XX. század hajnalán, a vezetés egyik fő feladata a munkaerő integrálása volt a szervezeti struktúrába (l. pl. Dobák, 2005), és ez a megközelítés köszönt vissza a projektvezetés során is. A főként képzetlen munkaerőt kellett egy cél érdekében összefogni, és úgy vezetni, hogy az adott feladatot sikerre vigye.

Azonban a külső és belső környezet komplexebbé válásával ez a megközelítés megváltozott, hiszen a projektek is összetettebbek és tudásintenzívebbek lettek. A projekteket nehezebb volt csupán kvantitatív módon behatárolni, és a vezetésük is nehezebbé vált, ami óhatatlanul a sikertelen projektek arányát növelte (l. pl. Ives, 2005). A siker aránya különösen alacsony

az IT-szektorban, ahol ez alig éri el a 30%-ot (l. pl. Deák, 2001; Standish Group, 2009), és a projektek megközelítőleg harmadát a megvalósítás előtt leállítják (Lee-Kelley – Loong, 2003). Az alacsony sikertelenségi arány azonban nem csak erre a szektorra jellemző (l. pl. Fehér, 2008; FOVOSZ, 2010).

Az alacsony sikertelenségi ráta annak fényében különösen szembetűnő, hogy manapság több projektvezetési módszertan, keretrendszer és ajánlás elérhető a szervezetek számára (l. pl. Klimkó, 1993; Project Management Institute, 2010). Így megállapítható, hogy nem az elérhető tudás és a vállalatok megfelelő magatartásának hiánya a kudarc fő forrása. A magas sikertelenségi arány fő okozói közül a leggyakoribb okok a következők (Standish Group, 2009):

- nem megfelelő tartalmi/terjedelmi behatárolás,
- nem megfelelő projektkommunikáció,
- a projektvezető projektvezetési kompetenciáinak hiánya.

Ezekből kitűnik, hogy a megfelelő erőforrások hiánya nem elsődleges oka a kudarcnak, hiszen a megfelelő erőforrásokkal vagy rendelkeznek, vagy elérhetőek

a piacon. Ráadásul a szervezetek komoly összeget aldoznak minden évben projektjeikre. A világ GDP-jének megközelítőleg 19%-át költik el minden évben erre a célra (World Bank, 2005). Figyelembe véve az alacsony sikerességi arányt és a projektekre költött magas összeget, megállapítható, hogy a sikeres projektek arányának növelése kiemelten fontos mind az akadémiai szektor, mind pedig a versenyszféra számára.

Ebből fakadóan *a kutatás fókusza a projektsiker volt, ahol a mintát egy multinacionális cég hazai leányvállalata jelentette. A kutatás keretében azonosítottuk azokat a sikerkritériumokat – a projekteket sikeresség szempontjából értékelő kritériumokat –, amelyekre a projektvezetőnek hatása van, és meghatároztunk egy olyan általános vezetési módszert, amely e sikerkritériumok teljesülésének esélyét növelheti.*

### A projekt értelmezésének fejlődése

A projektek értelmezése jelentős fejlődésen ment keresztül az utóbbi évszázadban. Sokáig a projektre úgy tekintettek, mint egy folyamatra (l. pl. Project Management Institute, 2010), azaz a projektnek meghatározott kezdete és vége van, költségkerete és tevékenységei jól körülhatároltak és adott eredmény elérésére irányul. Azonban a '90-es évek közepén ez a nézet megváltozott, hiszen a projektek egy jól körülhatárolt szervezetben kerülnek kivitelezésre (Lundin – Söderlund, 1995), így vezetésük túlmutat a folyamatcentrikus megközelítésen. Ezzel párhuzamosan – köszönhetően a stratégiával történő összhang fontosságának (l. pl. Görög, 2003) – a projekteket stratégiai építőelemnek is lehet tekinteni (Cleland, 1994), azaz a projektek behatárolását összhangban kell végezni a vállalati stratégiával. Ezek alapján a projekteket a következőképpen lehet meghatározni (Görög, 2013: 9. oldal):

*„...a projekt egy olyan ideiglenes szervezet, amelynek tevékenysége egyedi, komplex feladat teljesítésére irányul meghatározott eredmény létrehozása érdekében, ugyancsak meghatározott idő- és költségkorlátok mellett.”*

### A projektsiker értelmezésének fejlődése

Hasonlóan a projektekhez, manapság a projektsiker is jellegét tekintve komplex, összetett tényező, amely megközelíthető input oldalról is és output oldalról is. Az output oldali megközelítés során a projektek értékelése kerül a középpontba, azaz értékeli azokat sikeresség szempontjából (l. pl. Cooke-Davis, 2002). Az input oldali megközelítések azokat a tényezőket elemzik, amelyek a projekt sikerességéhez vagy sikertelenségéhez vezetnek

(l. pl. Fortune – White, 2006). Így ahhoz, hogy megfelelő elemzés történjék a projektsikerről, szükséges, hogy az input és output oldalról is analizálásra kerüljön.

A projektsiker értelmezésének fejlődése – összhangban a projekt értelmezésének fejlődésével – komoly változáson ment át (Judgev – Müller, 2005) az elmúlt időszakban. A kezdeti, projektháromszögre (időre, költségre, minőségre) fókuszáló értelmezés kibővült, köszönhetően a környezeti változásoknak (vö. Antal-Mokos et al., 2000; Mészáros, 2010). Az érintettek szerepe elvitathatatlanul fontossá vált, így pusztán az idő-, költség-, minőség alapú megközelítések idejétmúlttá váltak. Emellett a '90-es évektől világossá vált, hogy a projektekre stratégiai szemmel kell tekinteni (vö. Cleland, 1994), azaz integráltan a vállalati stratégiával kell behatárolni és vezetni. Másik fontos tényező a rendszerszemlélet, azaz a projektsikert alkotó tényezők (sikerkritériumok és sikertényezők) közötti kölcsönhatás figyelembevétele elengedhetetlen, nem lehet többé rájuk mint különálló tényezőkre tekinteni (Judgev – Müller, 2005). Ez a megváltozott értelmezés pedig tovább erősíti a projektsiker szakszerű vizsgálatát, azaz mind az input (kritikus sikertényezők), mind pedig az output oldali (sikerkritériumok) megközelítést figyelembe kell venni ahhoz, ráadásul rendszerben, a kölcsönhatásokra figyelve kell ezt megtenni.

### A sikerkritériumok

A sikerkritériumok értékelik a projektet sikeresség szempontjából (Görög, 2013), és fejlődésük – természetéből fakadóan – egybecseng a projektsiker értelmezésének fejlődésével, és manapság már nem elég pusztán a projektháromszögre épülő értékelési rendszert alkalmazni (Atkinson, 1999; Cooke-Davis, 2002; Görög, 1999). Azonban ahhoz, hogy megfelelő képet kapjunk arról, hogy a projekt valóban sikerrel zárult-e, az értékelés során két szempontot szükséges figyelembe venni (vö. Judgev – Müller, 2005), amelyek a következők:

- holisztikusság,
- realitás.

Az első azt takarja, hogy minden fontos, az értékelés során figyelembe veendő kritériumot integrál a modell. A második azt takarja, hogy képes legyen valós képet adni a projekt sikerességéről, azaz ne értékeljen sikertelen projekteket sikeresnek, és fordítva.

Ahhoz, hogy az első kritériumnak megfelelő legyen a modell, a projektértékelés során szükséges duális szempont szerint értékelni, azaz elemezni a projekt hatékonyságát és hatásosságát is (l. pl. Baccarini, 1999; Görög, 2008).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A hatékonysági kritérium a projektvezetés hatékonyságát értékeli, azaz pl., hogy a projektvezető megfelelő módon használta-e az erőforrásait. Ezt a kritériumot jellemzően a projektháromszöggel mérik, azaz az idő, költség, minőség hármásának egyidejű (vagy megfelelő mértékű) teljesülésével.

A másik kritérium, a hatásosság, jellegét tekintve szintén összetett, hiszen azt kell vizsgálni, hogy a projekt elérte-e célját, azaz sikerült-e azt a projekt-eredményt megvalósítani, amely megfelel a projektfolyamat érintettjeinek. Ehhez szükséges, hogy egyfelől megvizsgáljuk a szervezet céljainak teljesülését, valamint azt, hogy a többi érintett miként viszonyul a létrehozott projekteredményhez. Ezért ez a kritérium két alkritériumra bontható, úgymint (l. pl. Görög, 2003; Project Management Institute, 2010):

- projekttulajdonosi szervezet elégedettsége,
- érintettek elégedettsége.

Az első azt vizsgálja (a korábbiak értelmében), hogy a projekt az elvárt mértékben hozzájárult a szervezet stratégiai céljaihoz, vagy elérte-e a szervezet azon célját, amiért a projektet életre hívták. Míg a másik kritérium azt vizsgálja, hogy a projekteredmény főbb érintettjei (pl. felhasználók) elfogadják-e és/vagy hajlandóak-e használni azt, vagy legalább használatát nem meggátolni. Utóbbira példa lehet a végfelhasználók viszonyulása egy ERP-rendszerhez. Ezek alapján megállapítható, hogy a projekt során hármás értékelési kritériumot kell alkalmazni, úgymint (pl. Baccarini, 1999; Cooke-Davis, 2002; Görög, 2008):

- projektháromszög (idő, költség, minőség) szerinti értékelés,
- a projekttulajdonosi szervezet szerinti megelégedettség szerinti értékelés,
- az érintettek megelégedettsége szerinti értékelés.

Azonban a holisztikusság csak egyik eleme a projekt értékelése iránt támasztott kritériumoknak, szükséges megvizsgálni a realitást is. A szakirodalomban kétfajta megközelítés található, a hierarchikus megközelítések (l. pl. Baccarini, 1999; Görög, 2008) és nemhierarchikus megközelítések (l. pl. Atkinson, 1999; Wateridge, 1997). Az utóbbi egyenlő súlyt rendel az értékelési kritériumoknak, azaz mindegyiknek teljesülnie kell ahhoz, hogy sikeresnek legyen tekinthető egy projekt, míg az utóbbi feltételezi, hogy egyes kritériumok képesek kompenzálni egymást. Jellemzően a hatékonysági kritérium megsértését utólag validálhatja a hatásosság, azaz amennyiben a projekt elérte célját, akkor pl. a költségek bizonyos mértékű túllépése elfogadható. Könnyen belátható, hogy az egyes kritériumok hatat-

nak egymásra, független vizsgálatuk könnyen a projekt téves értékelésével végződhet. Ilyenre példa a Sydney-i Operaház esete (l. pl. Kun, 2005), amely több mint tizenháromszoros költségtúllépéssel és tíz év csúszással került átadásra, azonban a világ 100 csodájának egyike és Ausztrália szimbóluma. Ha a nem hierarchikus megközelítés alapján kerülne értékelésre a projekt, akkor az operaház nem teljesítette a hatékonysági kritériumot, így sikertelennek kéne tekinteni. Azonban a költségtúllépést és az időtúllépést mintegy utólag elfogadottá tette a projekteredmény (azaz a hatásosság) kiemelkedő volta. Ebből fakadóan a realitáskritériumnak a hierarchikus megközelítések felelnek meg.

Ezek alapján megállapítható, hogy a projektsiker értékelése során célszerű hierarchikus megközelítést alkalmazni, amely a korábban említett három kritériumot foglalja magában, úgymint (Görög, 2008):

- projektháromszög (idő, költség, minőség),
- projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége,
- érintettek elégedettsége.

### Alternatív megközelítések

Azonban a szakirodalomban ettől a hármás értékeléstől eltérő megközelítéseket is kidolgoztak. Ezek közül az egyik a tisztán pénzügyi mutatószámokra épülő megközelítés, amely igyekszik számszerűsíteni a projekt hasznát pl. NPV vagy IRR formájában (l. pl. Tirnitz, 2012; Yu et al., 2005). Azonban ennek az értékelési rendszernek a nyilvánvaló előnye mellett (jól összehasonlítható, kvantifikálható módon értékeli a projektet) jelentkezik egy komoly hátránya, amely nem minden esetben teszi lehetővé a projektek értékelését. A projektek esetén a haszon nem (vagy nem csak) pénzben jelentkezik vagy fejezhető ki, hanem sokszor egyéb, kvalitatív tényezők is fontos szempontot játszanak a projekt sikerességében. Ilyen lehet az előbbi példában a tudásbővítéssel elérhető hibacsökkenés vagy rövidebb projektátfutási idő, míg az utóbbi példa esetén a hatékonyságnövekedés. Így ennek az értékelési rendszernek a használati lehetősége korlátozott.

A másik megközelítés az indikátorok használata, amelyek a projekt elvárt hatását értékelik. Ilyenre példa a KPI-k, a kulcsteljesítménymutatók által történő értékelés (l. pl. Toor – Ogunlana, 2010). Ennek a megközelítésnek a keretében meghatároznak olyan kulcsmutatószámokat és azok elvárt szintjeit, amelyeket a projektnek el kell érnie, és amennyiben ezt sikerül teljesíteni, akkor a projekt sikerrel zárult, amennyiben nem, akkor sikertelenül (vagy nem teljes sikerrel). Ez az értékelési rendszer is rendelkezik előnnyel és hátránnyal is, így szintén korlátozott esetekben használ-

ható csupán. Előnye, hogy rámutat azokra az eredményekre, amiket a projektnek mindenképpen realizálnia kell, így különleges figyelmet lehet ezeknek szentelni. Hátránya – csakúgy, mint a korábbi nézet esetén – a kvantifikálhatóságban mutatkozik meg. Ugyanis könnyen előfordulhat, hogy egy-egy mutatószámot nem vagy csak nagyon nagy torzításokkal lehet becsülni, így az értékelés könnyen torz lehet, ezért használati lehetősége korlátozott.

Ezek alapján megállapítható, hogy a fenti két megközelítés nem elégti ki a holisztikusság kritériumát, így használata korlátos. Ezért célszerű a korábban említett hierarchikus modell szerint értékelni a projekteket.

### Kritikus sikertényezők

A sikerkritériumok azonban csak egyik oldalát jelentik a projektsiker vizsgálatának, ugyanis output szemszögből vizsgálják, azaz a projekt elérte azt, amiért életre hívták. Ahhoz, hogy az elemzés teljes legyen, szükséges az inputoldali megközelítést figyelembe venni, azaz milyen tényezők segítik elő azt, hogy a projektet sikerrel realizáljuk. Erre szolgálnak a kritikus sikertényezők.

A kritikus sikertényezők, amelyek a vállalati stratégiához köthetők (l. pl. Earl, 1989, 1996), azonban a projektmenedzsmentben is megjelentek. Kritikus sikertényező alatt a következőt értjük (Boynton – Zmud, 1984: 17. oldal):

„Kritikus sikertényezőnek tekinthetünk minden olyan tényezőt, amelynek jól kell sikerülnie ahhoz, hogy a menedzser vagy a szervezet sikert érjen el. Ezek testesítik meg azokat a vállalati vagy vezetési területeket, amelyekre folyamatos és kitüntetett figyelmet kell szentelni ahhoz, hogy jó teljesítmény kerüljön előadásra.”

A kritikus sikertényezővel párhuzamosan megjelentek a kritikus sikertelenségi tényezők is (l. pl. Al-Ahmad et al., 2009; Turner, 2004). Kritikus sikertelenségi tényezőnek tekinthető minden olyan tényező, amelynek realizálódása vagy realizálódásának elmaradása a projektkudarcs esélyét növeli (Görög, 2008). Azonban a kritikus sikertényező és a kritikus sikertelenségi tényező ugyanazt vizsgálja, azaz a projektsiker input oldalát, így a fókuszuk ugyanakkor tekinthető. Így megállapítható, hogy bár tartalmukat tekintve azonosak, jellegüket tekintve nem térnek el egymástól. Ezért ez a cikk a későbbiekben nem szentel figyelmet a kritikus sikertelenségi tényezőknek.

A kritikus sikertényezők rendkívüli népszerűsége tetten szert a szakirodalomban, hiszen jól vizsgálhatók, és jellegükből fakadóan jól ráirányítják a figyelmet a projekt kulcsterületeire. Így számuk mára már több tucatra tehető (Fortune – White, 2006). Azonban nagy

számuk és a könnyebb kezelhetőség miatt célszerű csoportokat képezni (Görög, 2003), amik a későbbi vizsgálatok alapjául szolgálhatnak. Kilenc nagyobb csoportot lehet megkülönböztetni (Fortune – White, 2006; Görög, 2003; Müller – Turner, 2010; Papke-Shield – Beise – Quan, 2010; Turner, 2004; Westerveld, 2003 alapján), úgymint:

- a projekttel elérendő stratégiai cél egyértelműsége,
- a projekteredmény tartalmi behatárolásának mértéke és a behatárolás pontossága,
- folyamatos kommunikáció a projektcsoponton belül, valamint a projektcsoporthoz és a projekt érintettjei között (ebbe a kategóriába tartozik a végfelhasználói részvétel és a felsővezetői támogatás is),
- az idő-, erőforrás- és költségtervezés realitásának mértéke, ennek kontrollja és az erőforrások rendelkezésre állása,
- a projektvezető kompetenciái és a (vezetési) stílus,
- a projektcsoporthoz való felkészültsége és motiváltsága,
- a kockázatok értékelése és ezek kezelési módja,
- a változásokra történő felkészülés és a változások kezelésének módja,
- a szervezeti és környezeti jellemzők.

Azonban a kritikus sikertényezőket (és főként a módszerüket) több kritika is érte. Az első és legfontosabb, hogy vajon a projekt leegyszerűsíthető-e néhány kulcs tényezőre, ugyanis a projekt komplexitása és egyedisége ezt nem indokolja (Görög, 2003). A másik kritika az időbeli statikusságot helyezi a középpontba, nevezetesen a projekt szakaszának változásával egyes kritikus sikertényezők fontosabbá, míg mások kevésbé fontosá (szélsőséges esetben irrelevánsá) válhatnak (Fortune – White, 2006). A harmadik kritika pedig az egymásra hatás vizsgálatának hiányát rója fel, azaz a kritikus sikertényező önmagukban történő kezelése és a projekt során különálló tényezőkként való használata hibás megközelítés lehet (Fortune – White, 2006). Könnyen belátható, hogy pl. az erőforrások elérhetősége és a felsővezetői támogatás igen szoros kapcsolatban áll egymással. A szakirodalom alapján azonosítható továbbá még egy komoly hiányosság, nevezetesen a projektsikert leggyakrabban homogén fogalomként kezelik, nem vizsgálják, hogy a kritikus sikertényező mely sikerkritérium vagy sikerkritériumok teljesülését segíti elő.

Ha ezeknek a hiányosságoknak egyike vagy mind-egyike kiküszöbölésre kerül – és definiálásuk körültekintően és megfelelően történik –, akkor jelentős segítséget jelenthetnek a projektvezetőknek (l. pl. Fortune – White, 2006; Westerveld, 2003), hiszen ráirányítják a figyelmet a projekt kulcsterületeire.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A kritikus sikertényező népszerűségének növekedésével a projektvezetésben megjelent a kritikus sikertényező módszer – hasonlóan a vállalati stratégiához (l. pl. Earl, 1989). A módszer alapja, hogy a projekt kezdeti fázisában meghatározzák azokat a kritikus sikertényezőket (általában 3-7-et), amelyek betartására törekedni kell az implementálás során, ez pedig biztosítja a projektsiker elérését. A módszer mára már vesztett népszerűségéből, és inkább kiegészítőként használják egyéb eljárások/megközelítések mellett (vö. Görög, 2003; Westerveld, 2002).

### A projektvezető vezetési stílusa

A korábban említett kilenc kritikus sikertényező csoport egyik eleme a projektvezető vezetési stílusa. Azonban jellegénél fogva kitüntetett figyelmet igényel, hiszen a projektvezető a projektfolyamat minden szakaszára hatással bír (Görög, 2003), így fontossága a projekt teljes életciklusában kiemelt (vö. Fortune – White, 2006). Több megközelítés is született (l. pl. Cleland, 1994; El-Sabaa, 2001; International Project Management Association, 2006; Turner, 2009), azonban az egyik első Fiedler (1964) névéhez köthető. Kétféle magatartást különböztet meg, feladatvezérelt és érintettvezérelt. Az előbbi a feladatok helyes definiálására és ezek realizálására helyezi a hangsúlyt. Ennek főbb elemei a behatárolás, a tervezés, a kontroll, az optimalizálás és az ehhez tartozó kommunikáció. A másik megközelítés az érintettcentrikus, amelynek során az érintettek kerülnek a középpontba, az ő tapasztalataik, ismereteik és meglátásaik hasonló fontossággal bírhatnak a projekt egyes fázisaiban, mint a projektvezetőé. Főbb elemei között itt is megjelennek a korábban említettek (azaz a behatárolás, a tervezés, a kontroll, az optimalizálás), azonban ez kiegészül az igen erős projektmarketing, kommunikáció és a motivációs rendszer alkalmazásával.

Ezt a nézetet egészíti ki a különböző vezetési stílusok kategorizálása. A vezetési stílus a projektszempont irányítását és a projektek menedzselését foglalja magában. Több vezetésistílus-kategóriát lehet megkülönböztetni (Görög, 2013; Müller – Turner, 2007):

- személyes vonásokon alapuló vezetési stílus: ennek a közelítésmódnak a lényege, hogy a projektvezetőnek olyan alapvető értékekkel kell rendelkeznie, amelyek elengedhetetlenek a projekt sikeréhez (mint pl. magabiztosság vagy vezetésre születés), és amennyiben ezek megvannak, a projekteket sikeresen fogja menedzselni,
- viselkedésmódon alapuló irányzat: amely szerint különböző projektek különböző vezetési stílust igényelnek, ezért a projektvezetőnek azon (fej-

lesztett vagy birtokolt) attribútumait kell alkalmaznia és olyan mértékben, amelyet a projekt megkíván, ilyen lehet például a rugalmasság vagy az „empowerment”,

- kontingencián alapuló vezetési irányzat: az irányzat szerint szükséges azonosítani a projekt jellemzőit, és az ezekhez leginkább megfelelő attribútumokkal rendelkező vezetőt kell delegálni,
- karizmán alapuló vezetési irányzat: az irányzat komplex, hiszen két altípusra bontható, az egyik altípus szerint a vezető példamutatás és megfelelő személyiségjegyek révén igyekszik a projektszempont révén sikerrel kivitelezni a projektet, a másik altípus szerint a feladat teljesítésén van a hangsúly, és jutalmazással vagy a tervezettől való eltérésekre történő reagáláson van a fő hangsúly,
- az érzelmi intelligencián alapuló irányzat: az irányzat alapvetően azon a feltevésen alapul, hogy a projektvezető érzelmi intelligenciája nagyobb mértékben járul hozzá a projektvezetéshez (és így a projektsikerhez), mint a vezetési stílusa, ezért az iskola az érzelmi intelligencia négy összetevőjére helyezi a hangsúlyt a projektek vezetése során,
- kompetencián alapuló irányzat: az irányzat szerint a projektvezetőnek birtokolnia kell bizonyos kompetenciákat (pl. érzelmi intelligenciához köthetőket) a siker elérése érdekében.

Könnyen belátható, hogy mindegyik vezetési stílus magában hordozza a feladatorientált és az érintettcentrikus megközelítést is. Az ilyen téren jelentkező különbség csupán azt jelenti, hogy a projektvezetőnek mennyire kell igazodnia a projektszemponttal és a projekthez, vagy mennyire dominál a projektvezető állandó jellemzője (vö. Görög, 2013).

Ebből fakadóan kiemelt fontossággal bírhat azon tényező megvizsgálása, hogy egy-egy projektmenedzser milyen megközelítés révén ér el sikert, miként tudja biztosítani, hogy a projekt sikerrel végződjön mindhárom kritérium szerint.

### A kutatás és a kutatás módszertana

A kutatás célja az volt, hogy megtalálja, milyen vezetési stílust alkalmaznak a projektvezetők azért, hogy a projektsiker elérésének esélyét maximalizálják. A kutatás jellegét tekintve feltáró kutatás volt. A cél alapján két kutatási kérdést fogalmaztunk meg, úgymint:

- A projektvezetők milyen sikerkritériumokra vannak hatással?
- A projektvezetők milyen vezetési stílust használnak?

E kérdésekből fakadóan pedig két előfeltevést fogalmaztunk meg, úgymint:

- A projektvezetők mindhárom sikerkritériumra direkt ráhatással bírnak.
- A projektvezetőknek inkább demokratikus, érintettcentrikus vezetési stílust kell használniuk a projektsiker maximalizálása érdekében.

A kutatás relevanciáját a kritikus sikertényezők azon hiányossága adta, hogy a projektsikerre homogén fogalomként tekintenek. Így annak vizsgálata, hogy mely sikerkritériumokra van a vezetési stílus hatással, kiküszöböli ezt a hibát. A kutatás jellegéből fakadóan még két hiányosságot kiküszöböli, egyiket közvetlenül, a másikat indirektan. Az egyik, a direkt, a kritikus sikertényező fontosságának időbeli változása. A vezetési stílus (ahogy korábban említettem) a projekt minden szakaszában kiemelt fontosságú, így az időbeli változás ezt a kritikus sikertényezőt nem érinti. Az indirekt pedig az egymásra hatások kezelése, hiszen a kutatás a vezetési stílusra fókuszál, azaz nem vizsgál más kritikus sikertényezőt, így az interdependenciák vizsgálatára nincs szükség (azaz, hogy a vezetési stílus miként hat más kritikus sikertényezőkre).

Ahhoz, hogy az előfeltevéseket igazolni vagy elvetni tudjunk és a kutatási kérdésekre választ tudjunk adni, a kutatást két részre osztottuk: a szakirodalom áttekintésére és az empirikus vizsgálatra.

A szakirodalmi áttekintés során a projektsiker értelmezésének elemzésére, a sikerkritériumok és kritikus sikertényezők vizsgálatára került sor, valamint azonosítottuk a különböző vezetési stílusokat. A szakirodalom alapján összeállítottuk azt a 47 sikertényezőt tartalmazó listát, amely az empirikus rész alapjául szolgált, továbbá kiválasztottuk a hierarchikus modellt, amely a projektvezetők sikerre gyakorolt hatásának vizsgálatára szolgált. Az empirikus vizsgálat célja pedig a kutatási kérdések megválaszolása, az előfeltevések elfogadása/elvetése, valamint a vezetési stílus finomítása volt.

A kutatás mintáját egy multinacionális cég hazai leányvállalata jelentette, amely a telekommunikációs szektorban tevékenykedik, és elsődleges tevékenysége software-ek és hardware-ek fejlesztése külső megrendelők számára (azaz projektalapon működnek). A telekommunikációs szektor jellegét tekintve rendkívül tudás- és technológiaintenzív, valamint az egyes technológiai életciklusok igen rövidek. Ebből fakadóan a vevői igények menet közben is változhatnak. A cég jellegét tekintve skandináv filozófiát követ, azaz nagy hangsúlyt fektet a dolgozók elégedettségére és tudásának fejlesztésére. Ez abból fakad, hogy az iparág igen tudásintenzív, és a tudás főként a dolgozóknál kon-

centrálódik, így megtartásuk és a tudásuk hasznosítása (projekteknél) kiemelten fontos.

A populációt a vállalat projektmenedzserei jelentették, és közülük választottunk ki<sup>1</sup> négyet, akikkel az interjúk készültek (a teljes létszám kicsit több mint 40 volt). A négy projektmenedzser látszólag kevés, azonban leképezi a vállalat projektmenedzsment-részlegét, hiszen a szervezet hardware és software termékeket fejleszt (illetve bizonyos esetekben transzferprojekteket is életre hívnak, amelyek sajátossága, hogy bizonyos értékeket – tudást vagy eszközt – a cég egyik részlege a másikra transzferál). Emellett komplexitás szempontjából a projekteket 1-től 5-ig értékelik, Magyarországon jellemzően 2-es és 3-as komplexitású projekteket kiviteleznek. A négy projektmenedzser összességében menedzselt már minden típusú és komplexitású projektet, többször is, így átfogó képet tudtak adni a vállalatban életre hívott projektekről, azaz homogén tudással rendelkeznek. Emellett a projektmenedzsment-irodából (továbbiakban PMO) megkérdeztünk két személyt is, így ellenőrizni lehetett, hogy a projektmenedzserek megfelelő választ adtak-e. A PMO létszáma korlátozott, négy főt számlált, ráadásul jellegükben hasonló munkát végeznek el, szintén homogén tudással bírnak, így ebből fakadóan két fő teljes képet ad a működésükről.

A kutatás jellegére a kvalitatív kutatási módszer a legmegfelelőbb meghatározás (Babbie, 1994; Creswell, 2003). A kevert típusú interjú nyújtotta a legtöbb információt, ami alapján megállapítható volt, hogy a projektvezetők milyen megközelítést alkalmaznak a projektek vezetése során úgy, hogy sikert érjenek el. Az interjú két kérdéskörre kérdezett rá. Az egyik, hogy a korábban bemutatott hierarchikus modellből milyen sikerkritériumra van ráhatással (ez mélyinterjú alapján történt), a másik pedig az, hogy milyen módon biztosítják a siker elérését, azaz feladatcentrikus vagy érintettcentrikus megközelítést alkalmaz-e (ez jól strukturált interjú és mélyinterjú segítségével történt). Ez utóbbit úgy vizsgáltuk, hogy 47 kritikus sikertényezőt rangsorolni kellett aszerint, hogy azokat mennyire tartja fontosnak az adott projektmenedzser. A rangsorolás 10 fokú Likert-skálán történt, és az volt a célja, hogy azonosítsa azt a hét<sup>2</sup> legfontosabb kritikus sikertényezőt, amelyek a projektvezető vezetési módszerét meghatározzák. Amennyiben több mint hét került kiválasztásra pontazonosság miatt, akkor a projektvezetőnek a legtöbbet kapott kritikus sikertényezőket újra kellett értékelnie fontosság szerint (egymáshoz viszonyítva). Ezek alapján már egyértelműen azonosítani lehetett a számukra legfontosabb hetet. A 47 kritikus sikertényezőt az eddig azonosított, és az International Journal of Project Managementben vagy Journal of Project Ma-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

nagementben publikált cikkek alapján határozták meg.<sup>3</sup> Ezt egy elbeszélgetés követte (mélyinterjú formájában) a projektvezető által alkalmazott vezetési stílusról.

### A kutatás eredménye

Ezek alapján vált meghatározhatóvá, hogy a projektmenedzserek a projektsiker melyik aspektusára vagy aspektusaira bírnak hatással, valamint ezt inkább az érintettek segítségével vagy inkább feladatcentrikus módon próbálják elérni.

Az interjú első részében meggyőződünk arról, hogy két szereplő gyakorolja a legmarkánsabb hatást a projektsikerre: a projektvezető és az ún. market unit. Az utóbbi fő célja a vevőkkel való kapcsolattartás.

Továbbá kiderült, hogy a projektmenedzserek a projektsiker két aspektusára vannak direkt hatással, úgymint:

- a projektháromszög (idő, költség, minőség) és
- az érintettek elégedettsége.

A projekt időtartamára a projektvezetőnek duális hatása van. Egyfelől a véghatáridőt (és az ehhez kapcsolódó részteljesítési határidőket) közösen alakítja ki a market unittal, figyelembe véve a lehetséges erőforrásokat, kapacitásokat és a vevői igényeket. Ez a tervezési szakaszban történik. Másfelől pedig a teljesítés során is befolyása van a határidőkre a projekttervek realizálása és – amennyiben szükséges – az optimalizálás révén.

A költségek esetében a projektvezető a projekt teljesítésének kezdetén összeállítja a projekt eléréséhez szükséges erőforrások listáját, valamint azok terhelését, és ezt konvertálja át költséggé. A market unit feladata, hogy – összevetve az üzleti koncepcióval – elfogadja vagy elvesse ezt a tervet. A projektvezető feladata a teljesítési szakaszban e tervek realizálása és a költségkeret betartása.

A projektvezetőnek direkt ráhatása van a minőségre is, hiszen a tervezés során – a market unittal közösen – meghatározza azokat a minőségi paramétereket, amiket a projektnek el kell érnie, és ezeket realizálja a megvalósítás szakaszában. Így kijelenthető, hogy a projektvezető befolyásolja a minőséget mind a tervezési, mind pedig a megvalósítási szakaszban.

Végül a projektvezető az érintettek elégedettségére is hatással van, bár az érintettek száma az adott cég esetén korlátozott, hiszen a projektfolyamat speciális jellege folytán a projektmenedzser főként belső érintettekkel áll kapcsolatban (az egyetlen markáns kivételt a beszállítók jelentik). A végfelhasználókkal és egyéb, fontos külső érintettekkel (pl. engedélyeztetés révén bizonyos hatósági szervek) a legtöbb esetben szintén a

market unit áll kapcsolatban. Azonban azon érintettek elégedettségét, akikkel a projektvezető kapcsolatban áll, nagymértékben befolyásolja a projektvezető módszerei, stílusa, például a kommunikáció és kapcsolattartás módja vagy a kontroll jellege.

Indirekten a projekttulajdonosi elégedettségre is hatással van a projektvezető. Ugyanis a projekt behatárolása közösen történik a projektmenedzser és a market unit között, méghozzá különböző, jól megfogható paraméterek formájában (idő, költség, minőségi paraméter, és ebből fakadóan a projekteredmény). A market unit pedig a projekttulajdonosi (vevői) igényeket interpretálja a projektvezető felé. Így ha azt a terméket készítteti el és szállítja le a projektvezető, amit a vevő rendelt (figyelembe véve az igények esetleges útközben történő módosulását), akkor – a market unit megfelelő eszközeivel kiegészítve – a vevői elégedettség is teljessé válhat.

Ezeket az eredményeket a PMO-tagokkal történő mélyinterjú is megerősítette.

Ezek alapján megállapítható, hogy a projektvezető markáns szerepet játszik a projektsiker elérésében, hiszen a három, korábban említett sikerkritériumból (projektháromszög, projekttulajdonosi elégedettség és érintettek elégedettsége szerinti sikerességéből) kettőre aktív, egyre pedig félig aktív hatással bír. Még annak fényében is, ha az érintettek elégedettségének spektruma ebben az esetben korlátozott.

Ez az eredmény pedig az első előfeltevés elvetését teszi indokolttá.

A következő lépésben meghatároztuk, hogy mely kritikus sikertényezőket helyeznek a projektvezetők a középpontba, azaz miket tartanak a legfontosabbnak projektjük menedzselése során. Melyek azok a kritikus sikertényezők, amelyek szerintük, a legnagyobb mértékben hozzájárulnak a korábban azonosított sikerkritériumokhoz. A négy projektvezető végül az 1. táblázatban láthatókat találta a hét legfontosabbnak<sup>4</sup> a 47-ből.

Ezekből egyértelműen megállapítható, hogy a négyből három projektmenedzser inkább a projektcsoportra és a megfelelő kommunikációra helyezte a hangsúlyt (különösen a harmadik projektvezető), míg csupán az egyikük, a negyedik projektvezető vélte úgy, hogy a klasszikus elemek a fontosabbak, azaz a megfelelő erőforrásokkal felruházott, kompetens projektvezető és a jó projektterv (ideértve a projekt alapjául szolgáló célt is) a döntő fontosságú. Ezek alapján leszűrhető, hogy a négyből három projektvezető az érintetteket helyezi a középpontba, míg egy a projekttervet, az ezekhez szükséges erőforrás biztosítását és (ebből fakadóan) a tervek realizálódását. Amennyiben összevetjük a korábban bemutatott vezetési megközelítésekkel (és

A projektvezetők által legfontosabbnak tartott kritikus sikertényezők

Projektvezető 1:	Projektvezető 2:
Felső vezetők támogatása (10)	Felső vezetők támogatása (10)
Tiszta, világos célok (10)	Megfelelő kommunikáció és visszajelzés (10)
Megfelelően képzett projektcsapat (10)	Kompetens projektvezető (10)
Kompetens projektvezető (10)	Múltbéli tapasztalat és az ezekből történő tanulás (10)
A kockázatok megfelelő kezelése (10)	Tapasztalt projektvezető (10)
Megfelelően motivált projektcsapat (10)	Megfelelő kapcsolat a beszállítókkal/vevővel/tanácsadókkal (10)
Együttműködés és megfelelő kommunikáció az érintettekkel (10)	Együttműködés és megfelelő kommunikáció az érintettekkel (10)
Projektvezető 3:	Projektvezető 4:
Megfelelő kommunikáció és visszajelzés (9)	Felső vezetők támogatása (8)
Megfelelően képzett projektcsapat (9)	Tiszta, világos célok (8)
Megfelelő mennyiségű és megfelelő módon allokált erőforrások (10)	Kompetens projektvezető (8)
A kockázatok megfelelő kezelése (9)	Megfelelő mennyiségű és megfelelő módon allokált erőforrások (8)
Tapasztalt projektvezető (9)	Jó üzleti terv és megfelelő alap a projekt kezdeményezéséhez (7)
Megfelelő költségkeret (8)	Együttműködés a különböző technológiai osztályok között (7)
Jó kommunikáció, információmegosztás (10)	Megfelelő tervezés (7)

Forrás: saját kutatás alapján

figyelembe vesszük az interjú második felében adott válaszokat), akkor megállapítható, hogy három projektvezető inkább érintettcentrikus megközelítést alkalmaz, míg egyikük inkább feladatcentrikus megközelítést tart fontosnak. A vezetési stílusok közül pedig az első három projektvezető az érzelmi intelligencián alapuló vezetési stílus és a viselkedésmódon alapuló vezetési stílus kombinációját alkalmazza, míg a negyedik projektvezető leginkább a kompetencián alapuló vezetési irányzat elemeit használja. Amennyiben kombináljuk ezeket a jellemzőket, akkor a vezetést tekintve két pólust lehet megállapítani, az egyik a diktatórikus vezetési stílus, amelyik inkább a projektvezetőt helyezi a középpontba, és mintegy tábournokként igyekszik irányítani a projektet. Ezért ezt a csoportot lehet tábournoknak hívni. A másik pólust, az ellenpólust, az a személység képviseli, aki az érintettek (főként a projektcsapat) vezetésére helyezi a hangsúlyt, sok kétoldalú kommunikációt felhasználva, mintegy sakkjátékosként irányítva a projektet. Ezért ezt a csoportot sakkjátékosnak is lehet tekinteni. Természetesen (mint ahogy ebben az esetben is) könnyen előfordulhat, hogy a pro-

jektvezetők nem tartoznak egyik pólusba sem, inkább a kettő között helyezkednek el, de az egyik pólus felé eltolódhatnak. Jelen esetben hárman tolnak el a sakkjátékos felé (legjelentősebb mértékben a Projektvezető 3, utána a Projektvezető 2, végül a Projektvezető 1, aki inkább félúton helyezkedik el, mint a sakkjátékoshoz közelebb), míg Projektvezető 4 pedig a tábournok felé. Az 1. ábra ezt szemlélteti.

1. ábra



Forrás: saját kutatás alapján

Ezek alapján összességében kijelenthető, hogy az adott cégnél inkább a sakkjátékos mentalitás a célra-vezető, azaz az érintettekre koncentráló projektvezetés. Ebből fakadóan amennyiben maximalizálni akarják a projektsiker esélyét, akkor kevésbé diktatórikus, sokkal inkább a kétoldalú kommunikációt támogató stílus az, amelyiket követni kell. Ennek felismerése azért fontos,

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

mert ez a cég jellemzően tudásintenzív és technológiaorientált, ebből fakadóan pedig nagyobb hangsúlyt kell helyezni a projektcsapat kompetenciáira, semmint a direkt irányításra, hiszen a tudás fő birtokosai azok a projekttagok, akik régóta az iparágban dolgoznak és megfelelő tapasztalatra tettek szert. Így a megfelelő szabadság biztosítása fontos lehet számukra.

Ez az eredmény pedig a második előfeltevés elfogadását teszi indokolttá.

A kutatás eredményét erősíti meg az a tény, hogy a kutatás alapjául szolgáló vállalat áttért az agilis projektvezetési módszertanra (l. pl. Aljaz, 2013).<sup>5</sup> A módszertan keretén belül a projektcsapat a klasszikus módszertanokkal szemben jóval nagyobb szerepet kap mind a kialakítás, mind pedig a teljesítés során. A projektvezető szerepe sokkal inkább koordinálónak és mentorrá válik. Ebből fakadóan a projektvezetőnek sokkal inkább érintettcentrikus, demokratikus megközelítést kell alkalmaznia.

### A kutatás limitációja

A kutatás jellegénél fogva nem általánosítható, hiszen csak egy vállalat szolgáltatja a mintát. Csak olyan vállalatokra lehetnek igazak a kutatás eredményei, amely hasonló jellemzőkkel bír.

Ezért a kutatás relevanciáját mindenképp emelni lehetne, ha az adott szektorból (ICT) több eltérő jellemzőkkel bíró vállalatot vizsgálnánk, vagy másik iparág vállalatait is elemeznénk.

### Következtetések

A kutatás célja az volt, hogy azonosítsa, milyen vezetési stílust célszerű használni a projektvezetőnek, ha a projektsiker esélyét maximalizálni szeretné. Ebből fakadóan a kutatás két lépésben történt, egyszer a projektvezető projektsikere gyakorolt hatása került feltérképezésre, majd a megfelelő vezetési stílust azonosítottuk.

A kutatás egyik eredménye, hogy a projektvezetőnek mind a három sikerkritériumra hatása van. A projektháromszögre és az érintettek elégedettségére direkten, míg a projekttulajdonosi (vevői) elégedettségére indirekten. A kutatás másik eredménye a megfelelő vezetési stílus azonosítása volt. Kijelenthető, hogy célszerű a sakkjátékoshoz közelebbi vezetési stílust alkalmazni, szemben a tábournoki vezetési stílussal. Azaz a projektvezetés során célszerű olyan elemekre nagy hangsúlyt helyezni, mint a megfelelő, kétoldalú kommunikáció, a projektcsapat motiválása és az együttműködés elősegítése. Természetesen a tábournoki magatartásba tartozó elemek

sem elhanyagolhatóak (pl. a tervek realizálása), de nem célszerű ezeket az elemeket a középpontba helyezni.

A kutatás jó alapot szolgáltathat hasonló cégek projektvezetői számára a megfelelő projektvezetési stílus megválasztásában, azonban tanulsággal szolgálhat más projektvezetők számára is.

### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Az ottani projektmenedzsmentiroda segítségével.
- <sup>2</sup> Azért került hét kiválasztásra, mert a kritikus sikertényezők módszere jó támpontot ad a vizsgálathoz olyan téren, hogy megfelelő keretet szab ahhoz, hogy mennyi sikertényezőt célszerű szem előtt tartani. Figyelembe véve a választás nehézségét és szabadságát, ezért a hét kritikus sikertényező meghatározása volt a legmegfelelőbb.
- <sup>3</sup> Természetesen az azonosított kritikus sikertényezők száma ennél több, azonban a tartalmi és/vagy szemantikai azonosság kiszűrése után a mind jellegében, mind pedig tartalmában különböző kritikus sikertényezők száma 47.
- <sup>4</sup> Zárójelben a projektvezető által adott pont látható.
- <sup>5</sup> A cikknek nem célja az agilis módszertan bemutatása. Említése a kutatási eredmény megerősítése érdekében történt.

### Felhasznált irodalom

- Al-Ahmad, W. – Al-Fagih, K. – Alsamara, K.K. – Abu-Salem, S.H.* (2009): A Taxonomy of an IT Project Failure: Root Causes. *International Management Review*, 5(1): p. 93–106.
- Aljaz, S.* (2013): Agile Project Management – A Future Approach to the Management of Projects? *Dynamic Relationship Management Journal*, 2(1): p. 43–54.
- Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E.* (2003): Stratégia és szervezet. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Könyvkiadó
- Atkinson, R.* (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6): p. 337–342.
- Babbie, E.R.* (1994): The practice of social research. Wadsworth: Belmont
- Baccarini, D.* (1999): The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4): p. 25–32.
- Boynton, A.C. – Zmud, R.W.* (1984): An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4): p. 17–27.
- Bredillet, C.* (2007): From the Editor. *Project Management Journal*, 38(2): p. 3–4.
- Cleland, D.I.* (1994): Project Management – Strategic Design and Implementation. New York: McGraw-Hill
- Cooke-Davies, T.* (2002): The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3): p. 185–190.
- Creswell, J.W.* (2003): Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. London: Sage

- Deák, Cs.* (2001): Változás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar vállalati gyakorlatban. PhD-értekezés
- Dobák M.* (2005): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Akadémia Kiadó
- Earl, M.J.* (1989): Management Strategies for Information Technology. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- El-Sabaa, S.* (2001): The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1): p. 1–7.
- Fehér P.* (2008): IT-stratégia. Előadás 2008. október 27-én
- Fiedler, S.* (2010): Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28(4): p. 370–383.
- Fortune, J. – White, D.* (2006): Framing of project critical success factors by a system model. *International Journal of Project Management*, 24(1): p. 53–65.
- FOVOSZ* (2012): Projektmenedzsment az állam- és közigazgatásban. Letöltve: 2014. április 22-én. Elérhető: [http://www.fovosz.hu/doc/OKT/PM\\_Kezikonyv.pdf](http://www.fovosz.hu/doc/OKT/PM_Kezikonyv.pdf)
- Görög M.* (1999): A projektmegvalósítás sikerességének dimenziói. *Vezetéstudomány*, 30(1): p. 43–47.
- Görög M.* (2001): Stratégia, projekt, projektszervezet: A hosszú távú siker zálogai. *Vezetéstudomány*, 32(5): p. 2–11.
- Görög M.* (2003): A projektvezetés mestersége. Budapest: Aula Kiadó
- Görög M.* (2008): Projektvezetés. Budapest: Aula Kiadó
- Görög M.* (2013): Projektvezetés a szervezetekben. Budapest: Panem Könyvkiadó
- International Project Management Association* (2006): ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0. Nijkerk: International Project Management Association
- Ives, M.* (2005): Identifying the Contextual Elements of Project Management within Organization and their Impact on Project Success. *Project Management Journal*, 36(1): p. 37–50.
- Judgev, K. – Müller, R.* (2005): A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4): p. 19–31.
- Klimkó G.* (1993): Informatikai stratégiai tervezés a gyakorlatban. Letöltve: 2014. május 15-én. Elérhető: <http://www.itb.hu/ajanlasok/a3/>
- Kun E.* (2005): Sydney Operaházának felavatása. Letöltve: 2015. június 6-án. Elérhető: <http://www.geographic.hu/>
- Lee-Kelley, L. – Loong, K.L.* (2003): Turner's five-functions of project-based management and situational leadership in IT services projects. *International Journal of Project Management*, 21(8): p. 583–591.
- Lundin, R.A. – Söderlund, J.* (1995): A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4): p. 437–455.
- Mészáros T.* (2010): Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány*, 41(4): p. 2–12.
- Müller, R. – Turner, J.R.* (2007): Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1): p. 21–32.
- Müller, R. – Turner, R.* (2010): Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(7): p. 437–448.
- Papke-Shields, K.E. – Beise, C. – Quan, J.* (2010): Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7): p. 650–662.
- Project Management Institute* (2010): A guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square, Pennsylvania: PMI Publications
- Standish Group* (2009): The Standish Group Report – Chaos. Let.: 2014. 05. 03-án. Elérhető: <http://www.cs.nmt.edu/>
- Tirnitz, T.* (2012): Stratégiai lehetőségek közötti választás racionalitásának biztosítása. *Vezetéstudomány*, 43(7–8): p. 78–83.
- Toor, S. – Ogunlana, S. O.* (2010): Beyond the „iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3): p. 228–236.
- Turner, J.R.* (2009): Handbook of project based management: Leading strategic changes in organizations. New York: McGraw-Hill Professional
- Turner, J.R.* (2004): Five necessary conditions for project success. *International Journal of Project Management*, 22(5): p. 349–350.
- Wateridge, J.* (1997): How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1): p. 55–63.
- Westerfeld, E.* (2003): The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6): p. 411–418.
- World Bank* (2005): Little Data Book. The World Bank Development Data Book. Washington, DC: World Bank
- Yu, A.G. – Flett, P.D. – Bowers, J.A.* (2005): Developing a value-centred proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, 23(6): p. 428–436.

FEJES József

# A TUDÁSMENEDZSMENT FEJLŐDÉSI SZAKASZAINAK TETTENÉRÉSE A MAGYAR ÜZLETI TANÁCSADÁS PIACÁN

A 2008-as gazdasági válság a menedzsmentdöntések homlokterébe helyezte a tudástőke-befektetéseket, aminek következtében a tudásmenedzsment szembetűnően dinamikus fejlődésnek indult. A fejlődés azonban globális szinten másfajta intenzitást mutat, mint Magyarországon. A szerző kutatása ezeket a különbségeket igyekszik feltárni a magyar üzleti tanácsadó cégek tudásmenedzsment-gyakorlatán keresztül. A fejlődéstörténetet három részre bontva vizsgálta: rendszer, stratégia és versenyképesség szintjén. A magyar vezetési tanácsadók tudásmenedzsment-gyakorlatáról megállapítható, hogy komoly szakmai munka folyik a vizsgált vállalatok mindegyikénél, azonban kivétel nélkül van még továbbfejlődési lehetőség a tudás menedzselésében.

*Kulcsszavak:* tudásmenedzsment evolúció, tudásmenedzsment stratégia, vezetési tanácsadás, tanácsadói piac

A szolgáltatások igen változatos formában jelennek meg napjaink gazdaságában, szinte már nem is különálló szolgáltatásokról és termékekről, hanem inkább termék-szolgáltatás kombinációk piacáról beszélhetünk. A termelővállalatok ennél fogva elválaszthatatlanok a szolgáltatóvállalatoktól, ez rengeteg problémát vet fel akkor, amikor azt szeretnék meghatározni, hogy mely vállalatok tartoznak a szolgáltató szektorba? Véleményem szerint a maradékelven alapuló megközelítés a legkézenfekvőbb, amikor úgy határozzuk meg a tercier szektort, hogy mi nem tartozik bele (pl. bányászat, mezőgazdaság, építészet, fémipar). Az effajta csoportosítás egy reziduális szektort képez, amely gyakorlatilag lefedi a szóban fogó tercier szektorban tevékenykedő vállalatok lajstromát. Ez a terminológia csupán egy a sok közül, ugyanis további kategóriák jelennek meg piaci és nem piaci szolgáltatások szerinti bontásban, marketingszemléletű bontásban, B2B és B2C szerinti bontásban vagy akár termelői-fogyasztói szolgáltatások (Papp, 2010) bontásában.

A szolgáltató szektor relevanciáját jól mutatják azok a statisztikák<sup>1</sup>, melyek szerint Magyarországon a GDP 66,6%-át a szolgáltatói-parágák termelték meg 2008-ban. Ez a szám ijesztően soknak tűnhet, de nemzetközi viszonylatban még mindig elmaradottnak

számítunk az ugyanígy GDP-viszonylatban vizsgált 77,2%-os USA, 77,5%-os Franciaország vagy 75,4%-os Egyesült Királysággal szemben. Ezzel párhuzamos tendencia, hogy hazánkban 2009-ben a foglalkoztatottak száma a tercier szektorban a legmagasabb, 64,1%, majd 31,2%-ot képvisel a szekunder szektor és végül 4,7% a primer szektor részaránya az aktív hazai munkaerőpiacból. Ezzel a szolgáltató szektor majd 2,5 millió embernek biztosít megélhetést. A szolgáltató szektor egyik fényesen ragyogó ékköve az üzleti tanácsadás, amely hazánkban is markánsan jelen van. Igaz, hogy a 2008-as globális válság megtörte a tanácsadó cégek ragyogását, de piacszervező és gazdaságélénkítő funkciójuk mit sem változott.

## A hazai tanácsadás története

A magyarországi menedzsment-tanácsadás<sup>2</sup> kialakulása egy viharos korszakkal dúsitott, izgalmas történet. A történet az 1940-es évektől indul, amikor a közgazdasági racionalizációnak köszönhetően leginkább német mintára zajlott a tanácsadói tevékenység. Ezt a korszakot a II. világháború markánsan lezárta és új világ köszöntött erre a szakmára. A háború megtörte a fejlődés ütemét, hiszen olyan rés keletkezett az ideális

és a valós állami berendezkedés között, ami jóformán kizárta az üzleti intézményrendszer fejlődését. A háború után a gazdaság szovjet mintára, tervgazdaságra épült, ami kellőképpen megágyazott a magyar tanácsadó cégek szakmai lemaradásának, a nyugati és amerikai fejlődéssel szemben (Berend, 1999). Az 50-es és 60-as évek alatt ágazati kutatóintézetek alakultak, amelyek újra elindították a tanácsadást egy felfelé ívelő pályán. Az 1968-as „új gazdasági mechanizmus” egy újabb lökést adott a szakmának, és egyre jobban előtérbe kerültek a vállalatvezetéssel kapcsolatos közgazdasági dilemmák. A 80-as évek közepén az üzemi és munkaszervezők (belső és külső tanácsadók) száma megközelítette a tízezer főt (Poór, 2010). Ekkor elkezdődött az első vegyesvállalatok megalapítása leginkább német, osztrák és svájci piaci szereplők közreműködésével, majd a 80-as évek végére az angolszász üzleti körök is elkezdtek kiépíteni tanácsadói érdekeltségeiket Magyarországon (Poór, 2010). Ekkortájt megkezdődött egy finomhangolási folyamat, hiszen a külföldi tanácsadók felvilágosult menedzsmentmegoldásai nem illeszkedtek súrlódásmentesen a magyar vállalati kultúrához. Az ezredfordulóra a betelepült nemzetközi tanácsadó cégek jelentősen megemelték a szolgáltatás színvonalát és lendületet vittek a szakma fejlődésébe. Ez a lendület a 2000-es évek „dotcom” válságának hatására egy időre megtörni látszott, de nem lehetetlenítette el az iparágat, inkább csak újraformálta azt. A kilábalás után a haladásnak jóformán semmi nem vetett gátat egészen a 2008-as gazdasági válságig, ami jelentős változásokat hozott a reálgazdaságban, ami áttételesen komoly visszaesést eredményezett az tanácsadói szektorban. A piac jelenleg formálódóban van, de a külföldi nagy „brand”-ek dominanciája a szerényebb magyar tanácsadó cégekkel szemben továbbra is fennáll.

## Helyzetkép az iparágról

A szolgáltató szektor térnyerése révén egyre nagyobb szerepet kapnak az üzleti szolgáltatások. Tág értelemben üzleti szolgáltatásnak minősül minden olyan szolgáltatási tevékenység, amely nem a végső lakossági, társadalmi fogyasztók igénykielégítése érdekében történik. Szűkebb értelmezésben tudásintenzív üzleti szolgáltatásoknak (knowledge-intensive business service), más néven professzionális szolgáltatásoknak nevezi őket a nemzetközi szakirodalom (Papp, 2010). E szolgáltatások mögött reálfolyamatok húzódnak meg, ugyanis a tanácsadó cégek többnyire termelővállalatoknak dolgoznak. A gazdaság dinamizmusát nagymértékben befolyásolja a termelő- és a szolgáltató

szektor egybefonódott üzleti teljesítménye. A kölcsönös és egymásra utalt kapcsolat, egyfajta üzleti szimbiózis, ami a fejlődés alapját képezi. Az Amerikai Vezetési Tanácsadó Mérnökök Egyesülete (ACME) szerint „a vállalati tanácsadás egy olyan professzionális szakmai szolgáltatás, amit speciális képzettségű, megfelelő szakmai tapasztalatokkal rendelkező szakértők végeznek annak érdekében, hogy segítsék a vezetőket a különböző szervezetekben előforduló vezetési, működtetési problémák feltárásában és megoldásában”. A tanácsadási tevékenységi körök közé sorolhatók a pénzügyi, adószakértői, marketing, termelési, informatikai, humán erőforrás, munkaszervezési, szervezetfejlesztési és gazdaságjogi területek.

A tanácsadó fogalom egy szinte megfoghatatlan szakmai tevékenységet fémjelez, hiszen a tanácsadó kifejezést mindenre rá lehet húzni. A tanácsadás sokszínűségét és erősen diverzifikált szakmai tartalmát mi sem demonstrálja jobban, mint Kornai Gábornak (2008), a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének korábbi elnökének fantáziadús definíciója, miszerint: „Igen sokféle tanácsadás létezik: jogi, orvosi, befektetési, mérnöki, informatikai, pénzügyi és így tovább – ha nem hiszi, kérdezze meg Avon-tanácsadó-nőjét...”

Ha jobban belegondolunk ebbe a definícióba, akkor a szellemes megfogalmazáson túl könnyedén felfedezhetjük, hogy más üzenete is van ennek a mondásnak, mégpedig az, hogy a tanácsadói piacra a belépési korlátok meglehetősen alacsonyak, hiszen semmiféle igazolás, gépsor, tapasztalat, bizonyítvány nem szükséges a tevékenység végzéséhez.<sup>3</sup> Ebből fakadóan bárki hívhatja magát tanácsadónak. A helyzet azért nem ennyire szomorú, hiszen ez egy komoly iparág, ahol a szakmai tudás és a kapcsolati háló erősen szelektálja a sikeres tanácsadóvá válás folyamatát.

A magyar piac adatai: (Kornai, 2008; Fisher, 2009, FEACO, 2012):

- *piac mérete*: 235 millió Euró (2012)
- *iparági bevételek megoszlása*: 2/3 versenyszféra és 1/3 közszféra
- *keresleti oldal létszáma*: 400-500 vállalat (megközelítőleg 4454 fő)
- *ígéretes területek*: IT tanácsadás, krízismenedzsment, HR outplacement
- *tanácsadói óradíjak*: 3000 – 350 000 Ft/óra

Ebben a tanulmányban a vezetési tanácsadói tevékenységre helyezem a fókuszot. A vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben nyújt segítséget a szervezeteknek és azok tagjainak, ami magába foglalja a probléma azonosítását, a lehetőségek felismerését és elemzését,

## VEZETÉSTUDOMÁNY

a megoldási javaslatok kidolgozását és egyre gyakrabban a megoldási javaslatok véghezvitelét is (VTMSZ, 2009; Poór et al., 2000). Más megfogalmazásban egy nemzetközileg elismert szakember szerint a vezetési tanácsadók ún. tudásmunkások, akik magasan képzett szakemberek, és munkájuk jórészt abból áll, hogy az információt tudássá változtassák (Sveiby, 2001).

A tanácsadó vállalatok kategorizálását több szempontból is lehet vizsgálni. Én a Poór (2010) által képzett csoportokat tartom a legjobbnak: egyik a nyújtott szolgáltatások komplexitása szerint, a másik a méretük, piaci súlyuk szerint választja szét az egyes tanácsadó cégeket.

Ennek alapján a szolgáltatás *komplexitása szerint* megkülönböztethetünk:

- teljes körű tanácsadási szolgáltatást (full service firms),
- integrált tanácsadási szolgáltatást (general service firms),
- szakosodott tanácsadási szolgáltatást (specialized firms),
- erőteljesen specializált szolgáltatást (boutique firms).

És a *piaci súlyuk szerinti* bontás:

- mamut (PWC, Deloitte, E&Y, KPMG, AA, IBM, Accenture),
- elefánt (McKinsey, BCG, Bain, Booz, Roland Berger, Arthur D. Little, Tata),
- oroszán (AAM, IFUA, ICG, Concordia, Flow Csoport),
- bolha (egyéni tanácsadók, magánszakértők, mikrocégek).

A tanácsadási ágazat fejlettsége jól reprezentálja egy gazdaság fejlettségét. Ez nincs másképp hazánkban sem, ahol a magasabb GDP-termelőképességű területek köré koncentrálódnak a támogató-kiszolgáló vállalatok, hiszen itt nagyobb az igény az üzleti szolgáltatásokra. A fejlett termelővállalatok és szolgáltatócégek együtt szerves részét adják a lokális üzleti környezetnek, és ezáltal a térség fejlettségi szintjének egyaránt (Mogyorósi et al., 2009).

A PSF-ek valójában kettős tevékenységgel járulnak hozzá a nemzetgazdaság gyarapításához, mert egyszerre törekednek innoválni saját magukat, és ezzel megújulásra készítik környezetüket, más szektorok vállalatait egyaránt (Den Hertog – Bilderbeek, 1997). Az effajta tudásbróker és tudásközvetítő vállalatok essen- ciális szerepet játszanak egy gazdaság formálásában és dinamizálásában (Hipp – Grupp, 2005).

## A tudásmenedzsment fejlődési szakaszai

A TM kialakulása több perióduson átívelő előreladás végeredményeképp tart ott, amiről manapság beszélünk. Ennek a történeti pályának a rövid summáját Anklam (2005), David Gurteen (2008) és Noszkay (2009) kutatásai alapján mutatom be.

### TM 1.0 – első generáció

Kezdetben a tudásmenedzsment egy informatikai megoldásnak számított, aminek a technológia állt a középpontjában. A tudást elsősorban információs erőforrásként kezelték. A korszak TM-rendszereinek a célja a minőségi tartalomszolgáltatás volt. Adatbázisok, elektronikus dokumentumok, adattárak, on-line portálok jelentették a tudástárolás platformjait. (1. ábra)

1. ábra

#### Tudásmenedzsment 1.0 – első generáció



### TM 2.0 – második generáció

A generációváltás mozgatórugója a tacit és explicit tudás gyakorlati megkülönböztetése volt, ami a humán erőforrás relevanciájának felértékelődését idézte elő. Davenport és Prusak (1998) kifejtették, hogy a kollektív szervezeti tudás elérhetővé tétele, kezelése, fejlesztése és alkalmazása a vállalat stratégiai célkitűzései között kell, hogy szerepeljenek. Az informatikai alkalmazások fejlődése lehetőséget biztosított ennek a stratégiai igénynek a kielégítésére, és az adatrögzítésről áttértek a vállalatok az új tudás előállításának a menedzsmentjére.

A módszertani fejlesztések egyértelműen a tacit tudás mélyebb megismerését és értékteremtő funkciójának feltárását célozták. Előtérbe került a tudásgenerálás mechanizmusának megértése és „best practice”-ek feltérképezése. Ebben a szakaszban felszínre került a motivációnak, a vezetési stílusnak és a szervezeti kultúrának a TM-rendszer hatékonyságára és eredményességére gyakorolt hatása (2. ábra).

**Tudásmenedzsment 2.0 – második generáció**



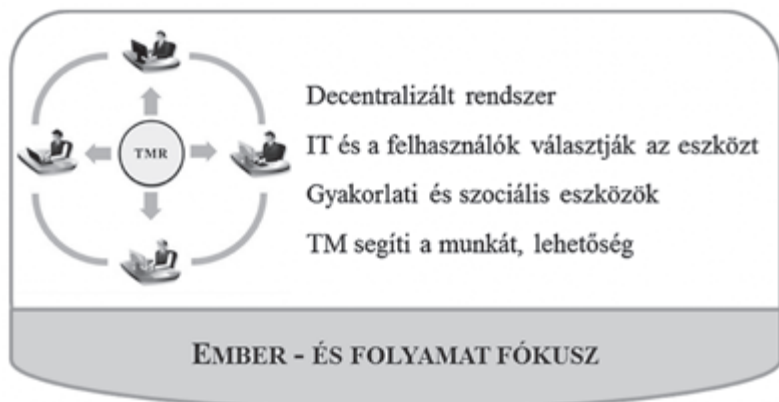
2. ábra

**TM 3.0 – harmadik generáció**

A harmadik generációt a hálózatosodás, a hálózati gazdaság felerősödése hívta életre, amikor egyértelművé vált, hogy a szociális hálók a vállalaton belül is fontos szerepet játszanak. A másik paradigmaváltó erő az innovációs nyomás volt, ami kikényszerítette a vállalatokból az újabbnál újabb TM-megoldások kifejlesztését és a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodást. Új üzleti modellek születtek, amelyek a tudásközösségek építését szorgalmazták. Ezzel párhuzamosan az intellektuális tőkével kapcsolatos menedzsmentdilemmák egyre fokozták az üzleti-tudományos világ érdeklődését, hiszen a számviteli torzítások és a mérési anomáliák még mindig korlátozták a tudás hatékony menedzselését és az optimális tudásszerkezet kialakítását.

A K+F és a hálózatosodás szimbiózisából elindult egy újfajta üzleti alapon szerveződő érdekközösség, amely a tudásmegosztást helyezte az együttműködés központjába, ez volt a klaszter. Ezek a klaszterek fontos szerepet töltenek be a vállalatok közötti tudásmegosztásban. Gondoljunk itt az olasz bőr, sonkaklaszterekre vagy akár a magyar borklaszterekre (3. ábra).

**Tudásmenedzsment 3.0 – harmadik generáció**



3. ábra

Egyes nézetek szerint alakulófélben van a TM negyedik generációja, amely a tudást mint önálló tőketényezőt értelmezi, és a hagyományos számviteli megjelenítésen túl egyéb mérési és menedzselési technikákat igyekszik feltárni. Ebben az új irányzatban a tudás befektetési problémaként is megjelenik, miszerint az emberbe fektetett pénz megtérülése nehezen értelmezhető üzleti szemmel, hiszen ha az illető elhagyja a vállalatot, akkor felborul a jó előre kiszámított pénzügyi megtérülési modell. Továbbá a tudásnak mint termelési tényezőnek vannak kapacitáskorlátai, így a tudás költség-gazdálkodási szempontból is meghatározó jelentőségű, hiszen a tudás túlfogyasztása<sup>4</sup>

indokolatlan költségekhez, míg a kihasználatlan kapacitás elsüllyedt költségekhez vezet. A kapacitásvonatok és termelési tényezőkön alapuló munkaszervezés modellezésében hazai kutatók élen járnak (lásd: Boda – Virág, 2010). Összegzésképp megállapítható, hogy a tudásmenedzsment intenzív elterjedése és rohamos fejlődése mögött az informatika eszköztárának bővülése áll (Wiig, 1997), ami egyszerre hidalja át a tudás feltárásának, rögzítésének, fenntartásának, fejlesztésének, áramoltatásának, a munkafolyamatokba történő integrálásának és a szervezeti kultúrával való megbarátkoztatásának problémáit.

A TM fejlődéstörténetében még számos érdekes kérdés vetődik fel, például: minden vállalat valóban igazodott-e az egyes fejlődési szakaszokhoz, vagy nem voltak képesek olyan gyorsan alkalmazkodni, mint ahogy a vezető vállalatok? Továbbá a TM fejlődése egyben növelte a vállalat üzletmenetének hatékonyságát is, vagy csupán csak a platform és a módszerek változtak? A TM-rendszert, stratégiát és a versenyképességet övező kérdéseket igyekszem megválaszolni a továbbiakban.

**Kutatásmódszertan**

Kutatásom során arra törekedtem, hogy feltárjam a magyar üzleti tanácsadó vállalatok tudásmenedzsment-gyakorlatát. A kutatás eszközeül a széles hazai és nemzetközi szakirodalmi áttekintésen túl primer kvalitatív módszertant használtam fel.

**A m r tan**

Az empirikus bizonyítékokat félig strukturált interjúk során gyűjtöttem be. Az interjúk egy előre kiadott interjúvázlat mentén kezdődtek, majd az interjúalany tudása, hoz-

záállása és a rendelkezésre álló idő függvényében szabad, feltáró jellegű, irányított, szakmai párbeszédbe fordultak át. Az egyes interjúk időtartama 50-70 perc volt.

### A minta

- *célcsoport*: 60 főnél nagyobb, markáns piaci jelenléttel rendelkező, magyarországi üzleti tanácsadó vállalatok, amelyek egy nemzetközi tanácsadó hálózat tagjai,
- *elemszám*: 8 tanácsadó cég:
  - 4 db „full service” mamutvállalat,
  - 4 db szakmaspecifikus vállalat,
- *interjúk száma*: 14 interjú,
- *interjúalanyok beosztása*: széles skálán mozgott, a kutatásban részt vett tanácsadó, igazgató és partner egyaránt.

### A kérdőív felépítése

1. Tudásmenedzsment-rendszer elemei és működése (7 db kérdés),
2. Tudásmenedzsment-stratégia feltárása (9 db kérdés),
3. Tudásmenedzsment versenyképességre gyakorolt hatása itthon és a kelet-közép- európai régióban (5 db kérdés).

### A kutatás korlátai

Kutatásaim a minta nagyságából adódóan nem reprezentatív jellegűek, és nem alkalmasak a téma statisztikai módszertanokkal történő kiegészítésére. Továbbá a kutatásban részt vett vállalatok egy része hozzájárult a névvel való megjelenítéshez, másik része viszont nem, ezért úgy döntöttem, hogy a megvizsgált vállalatok kilétét nem fedem fel. Mivel az interjúk többnyire vezető beosztású tanácsadókkal, igazgatókkal és partnerekkel történtek, ezért a 14 interjú elkészítése két hónapot vett igénybe. Tágabb időkorlátok mentén több vállalatot is be tudtam volna vonni a vizsgálódásba, ami erősítette volna a kutatás magyarországi kiterjesztését. A magyar piac méretét tekintve azonban a kutatás jelen formájában is alkalmas érdemi következtetések levonására.

### A kutatási eredmények

A kutatás eredményeinek bemutatása a következő gondolati ív mentén zajlik. Először bemutatom a TM-rendszer sajátosságait, majd a TM-stratégiát veszem górcső alá, és végül a hazai és regionális versenyt taglalom. A kutatási eredmények bemutatását a kutatási kérdéstől szeretném indítani, ami így szólt:

*Milyen jellegzetességek figyelhetők meg a 80 főnél nagyobb magyar üzleti tanácsadó vállalatok tudásmenedzsment-gyakorlatában a rendszert, a stratégiát és a versenyképességet illetően?*

A kérdésnek megfelelően megfigyeléseimet három csoportra osztottam, és azokon belül fejtettem ki az adott témakörhöz kapcsolódó gondolataimat.

### A TM-rendszer

#### *Hogyan igazodnak a magyar tanácsadó vállalatok a TM fejlődéséhez?*

A tudásmenedzsment-szakirodalom a TM fejlődési szakainak már a negyedik generációjáról beszél, ezért szöveget ütött a fejembe, hogy érdemes lenne megvizsgálni, hogy a magyar vállalatok is tartják-e a fejlődési tempót, vagy lemaradásban vannak? Az én észrevételem az volt, hogy a tudomány egy kicsit előreszaladt a magyar állapotokhoz képest, ugyanis a hazai PSF-ek jellemzően nemhogy a negyedik, de még a harmadik generációs TM-szemléletet és -eszköztárt sem vették át. Vannak vállalatok, amelyek élen járnak a tudásmegosztó szervezeti kultúra kialakításában, de az IT-támogatás nem a legszínvonalasabb, és a fordítottja is előfordul. Ezt kétféleképpen lehet felfogni. Egyrészt ez egyfajta lemaradást tükröz, ami a nemzetközi versenyképességet ronthatja, ha a régiós versenytársak már felvilágosultabb módon és fejlettebb eszközökkel kezelik a szervezeti tudást.

Másrészt – az optimista hozzáállás szerint –, ez egy fejlődési potenciált jelent, ami a felfedezés után már „csupán” elhatározás, szakértelem és idő kérdése, hogy mennyi idő alatt tudnak felzárkózni a világpiaci trendekhez a magyar üzleti tanácsadók. Ez a felzárkozási folyamat egy erőforrás-igényes és hosszadalmas tevékenységsorozat, amely sok változást indukál a szervezetben. Ezeket a változásokat kezelni és menedzselni kell, annak érdekében, hogy a hatékonyabb TM-rendszerre való átállás ne okozzon zavart az üzletmenetben.

Akadnak olyan vállalatok is, akik azzal érveltek a TM-rendszer fejlettségi szintje mellett, hogy a jelenlegi rendszer azért optimális, mert egy új rendszer kifejlesztési költségei nem állnak arányban a modernebb tudásmenedzsment hatékonyságnövelő potenciáljával, így ez nem jó befektetés. Ez véleményem szerint ideig-óráig életképes reakció, de idővel a piac elhalad az ilyen vállalatok fölött, és hosszú távon versenyképtelenné teszi őket. Szerintem a tudásba fektetett pénz hosszú távon megtérül.

A válság sajnos különösképpen kielezi a helyzetet a befektetések körül, hiszen a fejlesztési pénzek jó részét átcsoportosították olyan tevékenységek támogatására, amelyek a túlélést segítik, példának okán üzletfejlesztés, ügyfélakvizíció, marketing. Így a TM-fejlesztések hátrébb sorolódtak a prioritási listán.

### **Milyen a tudásmegosztást övező munkavállalói attitűd, motiváció?**

Egy TM-rendszernek két tetten érhető dimenziója van, ezek pedig a bemenet (input) és a kimenet (output). Vizsgálódásaim során azt állapítottam meg, hogy a „*jobb adni, mint kapni*” elv a tudásmenedzsment kapcsán egyáltalán nem működik, ugyanis egyfajta motivációs űr van a tudásmegosztás és a tudáshoz való hozzáférés között. Ez annyit jelent, hogy az emberek abszolút tehernek élik meg, hogyha egy hosszadalmas projekt során vagy végeztével még extra időt kell fordítani arra, hogy rögzítsék a felhalmozott tapasztalataikat mások számára. A tudás előállítása jellemzően az összes vállalatnál adminisztrációs teherként csapódik le a dolgozók mindennapjaiban. Ez a jelenség alátámasztja az előbb kifejtett fejlődésbeli lemaradást. A TM-rendszer input oldalát nem kedvelik a munkavállalók, de az output oldalát előszeretettel használják. Ezt a jelenséget én egyfajta *tudásadónak* neveztem el, miszerint senki sem szeret adót fizetni, de amikor felhasználóként lépünk fel a másik oldalon, akkor bizony markáns elképzeléseink vannak arról, hogy mit várunk el a befizetett összegért cserébe. Találó lehet az adóanalógia, ugyanis a be nem fizetett adó egyenlő a rendszerbe be nem rakott tudással, vagyis nem járul hozzá az értékteremtéshez, a színvonalnöveléshez és a közösségi terhek viseléséhez, ezáltal a kimeneti oldal is sérül, hiszen kevesebb információt, tudást lehet kivenni a rendszerből. Tehát ha nem fizetünk adót, akkor ne is várjunk magas színvonalú szolgáltatásokat cserébe, és ha nem fizetünk tudásadót, akkor ne várjuk a munkafolyamatok lerövidülését, a szakmai fejlődést és a közösséghez való tartozás érzését sem.

A megfelelő motivációs szint kialakítása nagy menedzsmentkihívás, hiszen enélkül nem működőképes a rendszer. Azonban látni kell, hogy ma még a szervezeti tagok túlnyomó része a munkával járó teherként tekint a tudásmegosztás intézményére, ami jelentősen viszsza veti a rendszer hatékonyságát és esetenként az input minőségét is.

Még ha motivált is a felhasználó a tudásmegosztásban, akkor is akadnak korlátozó tényezők. A TM diszfunkciói között figyeltem fel arra a dilemmára, hogy bárki, bármikor hozzáfér a rendszerhez, de arra semmiféle garancia nincs, hogy miként értelmezi az adott anyagot, egyszóval értelmezési hiányosságok torzíthatják a rendszer hatékonyságát.

A motiváció gondolkörének zárásaképp egyik interjúalanyomtól szeretnék idézni:

*„Az egyéni tanulás, önfejlesztés nem igény és motiváció kérdése, hanem alapkövetelmény, egyfajta szakmai minimum.”*

### **A TM-stratégia**

#### ***Mi jellemzi a magyar tanácsadó vállalatok TM-stratégiáját?***

Az elméleti részben nevesített TM-stratégiák szinte mindegyikét felfedeztem a vizsgált vállalatok körében: van, amelyik kodifikációs, van, amelyik perszonalizációs és akad, amelyik vegyes stratégiát alkalmaz. Az első kettő nem olyan érdekes, hiszen Hansen, Nohria és Tierney (1999) alaposan kidolgozta e stratégiák jellemzőit, de a vegyes TM-rendszerekről már kevesebb szó esett. Véleményem szerint a vegyes TM-rendszerek sokkal nagyobb komplexitást mutatnak a másik két szélsőséghez képest. Ez nem csoda, hiszen a kettő kombinációjáról van szó, így a vegyes stratégia célja, hogy ötvözze a két ellentétes pólus hasznos módszertanait. Nyilvánvalóan ez egy összeférhetlenségi problémát fog eredményezni, ezért valamilyen szinten el kell köteleződni az egyik véglet mellett, és egészséges mértékben be kell emelni addicionális elemeket a másik stratégiából, így kialakítva a stratégia optimális összetételét. A vegyes stratégia lényege, hogy szolid, nem túl költséges IT-támogatással egyfajta ráutaló magatartást ösztönöz, ami arra irányul, hogy az információgazda és az információfelvevő rátaláljanak egymásra. A keresési szakaszban az IT a hangsúlyos, majd az információátadási szakaszban a személyes interakciók dominálnak. A hibrid stratégiát követő vállalatoknál jellemzőbb, hogy elkülönült szervezeti egység koordinálja a tudásmenedzsmentet, amely egység élén CKO<sup>5</sup> van. Ez a jelenség demonstrálja a TM-funkcióra fordított figyelem mélységét. Ebbe beletartozik a TM-stratégia is. A stratégiai szintre emelt TM-funkció egy dinamikus szerepben van, hiszen folyamatos kétirányú fejlesztésnek van kitéve. Az egyik fejlesztési irány az IT- (infrastrukturális), a másik a szakmai (tartalmi) fejlesztés. Ideális esetben a stratégia egyszerre kezeli mindkét területet és rögzíti a vállalat céljainak megfelelő TM-fejlesztési arányokat. Kutatásaim rávilágítottak, hogy az írott TM-stratégia terén elég színes vállalati gyakorlatokkal találkozhatunk. Van, ahol meglehetősen komoly, ábrákkal, szakmai modellekkel, folyamatábrákkal tűzdelt, teljes körű és nagyon vállalatspecifikus TM-stratégia létezik, ami egyértelműen visszaadja a vállalat alapértékeit, misszióját és jövőképét. A másik véglet a TM-stratégia teljes hiánya, ebben az esetben a TM-mel kapcsolatos célok és döntések csak bizonyos kulcsszereplők fejében léteznek. Az viszont biztos, hogy kicsi a korreláció a TM-stratégia formalizálása és a vállalat üzleti sikerei között. Ez egy paradox jelenség, mert a közgazdaságtan úgy szereti a stratégiát, ha az le van írva és formálisan is közzétehető, úgymond lehessen muto-

### **VEZETÉSTUDOMÁNY**

gatni. Azonban egy üzleti tanácsadó vállalat annyival könnyebb helyzetben van egy átlagos versenypiaci társasággal szemben, hogy a tudásmunkások tisztában vannak a stratégia jelentőségével, és elképzelhető, hogy a vállalati kultúra és a munka során kialakult rutinok folyamatosan hozzájárulnak az informális TM-stratégia megvalósulásához, így a formalizálás hiánya nem csökkenti a stratégia megvalósításának lehetőségét.

### **Léteznek-e tudásmenedzsment-hálózatok Magyarországon?**

Kutatásaimra alapozva kijelenthetem, hogy abszolút léteznek. A nagy nemzetközi tanácsadó cégek magyarországi leányvállalatai általában az anyacég tudásmenedzsment-rendszerének integráns részei. Ez a kapcsolat állandó jellegű és igen hasznos, hiszen az adott vállalatcsoport összes tagja hozzáfér a tagok egyéni kompetenciáihoz, illetve a rendszerben rögzített anyagaihoz. A nemzetközi hálózat ereje tehát abszolút érvényesül azáltal, hogy a vállalatcsoport tagjai akár olyan munkára is tudnak pályázni, amire nincs meg a lokális szaktudás, mert amennyiben elnyerik a megbízást, a nemzetközi hálózatból – egy projekt erejéig – kirendelik a szakértőket a nemzetközi szintre. Ezzel a technikával növelhetik a vállalat szakmai portfólióját és a megbízások számát. Ez a tudáshálózat az én olvasatomban kétféleképpen jellemezhető: globális, mert az összes leányvállalat használja a rendszert, így az összvállalati tudás kumulálódik, valamint univerzális, mert mindenhol ugyanaz a felület van, aminek köszönhetően a vállalatcsoport összes felhasználója rutinosan tudja használni a rendszert. A hálózati gazdaság egyik nagy előnye a kollektív tudásplatformok kialakítása, kiaknázása és folyamatos fejlesztése.

### **Milyen kapcsolat van a tudás és az innováció között?**

A stratégia boncolgatása során sok interjúalanyom kitért arra, hogy a tudásmenedzsment-stratégia alapvető célja, hogy serkentsen a szervezeten belüli innovációt. Az innováció azért kap kiemelt szerepet, mert az új ötletek, az új menedzsmentmegoldások mind megkülönböztető erővel bírnak a piacon, így versenyelőnyhöz juttathatják az adott vállalatot. Az innovációs hajlam és az újító szellem a szellemi munka egyik alapvető sikertényezője, hiszen a gondolkodás és a változás képessége kimeríthetetlen kapacitásokat jelent a vállalat számára. Sajnos az interjúalanyok azt is hozzátették, hogy a szűkülő gazdasági térben nem egyszerű az új ötleteket eladni, hiszen a megrendelők sokszor a már jól bevált, megszokott tartalmakat rendelik meg, és félnek az újítással járó kockázattól, ami egyaránt jelent üzleti, működési, illetve anyagi jellegű rizikót. Ilyen gazdasági környezetben, telített piacon senki nem sze-

ret a „kísérleti nyúl” szerepébe bújni és maga mögött hagyni a kiforrott megoldásokat, ami egyfelől érthető reakció a válságra és a pénzsűkésre, másfelől pedig egy lehetőség megvonása a vállalattól. Az innovációval az a legnagyobb baj, hogy egy új szervezeti módszertan hatékonyságát, eredményességét nehéz kimutatni az ügyfélnek, ebből az következik, hogy a nehezen monetarizálható termékek és szolgáltatások kevésbé piacképesek, és nagyobb kockázatot jelentenek a tanácsadónak és az ügyfélnek egyaránt. Sajnálatos módon recesszió idején nincs nagy igény az innovációra, mert a megbízók jobban szeretik azokat a jól bevált módszertanokat, amelyeknek történetileg megalapozott és igazolható eredményeik vannak. Félnak az újításoktól, így a menedzsmentinnovációk szerepe is hátrасorolt tényezővé válik a tanácsadó cégeknél. Az innovációval kapcsolatban a végszó tehát: dekonjunktúrában a bevett módszertanok ereje nagyobb, és fejlődési időszakban pedig újból felerősödik az innováció iránti igény.

Szintén egy idézettel szeretném zárni ezt a témakört:

*„Recesszióban a megszokott módszertanok új ötletekkel való vegyítésében nyilvánul meg leginkább az innováció.”*

### **A TM és a versenyképesség**

#### **Versenyképes-e a magyar tanácsadói szolgáltatás regionális szinten?**

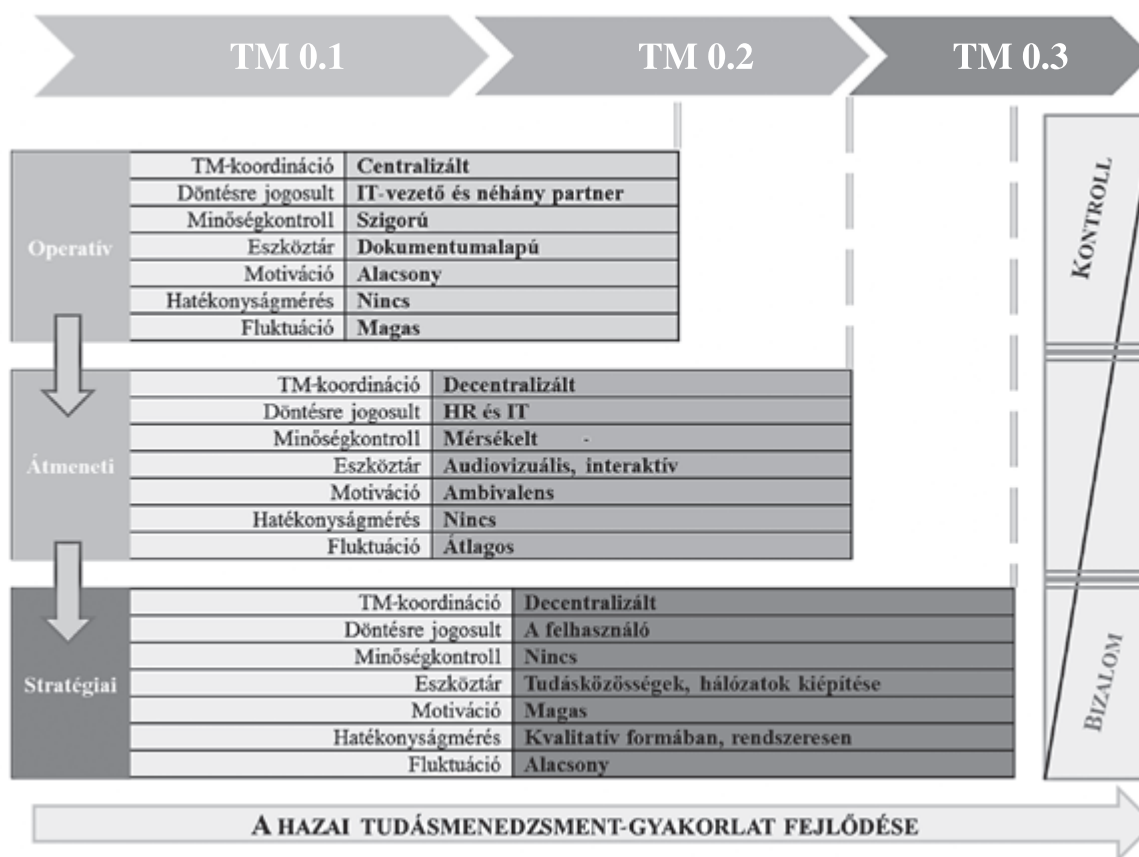
Az előbb említett hálózatos tudásmenedzsment-rendszernek, valamint a munkavállalók magas szakmai képzettségének köszönhetően az üzleti tanácsadási szolgáltatások általánosságban véve versenyképesek a nemzetközi piacokon is. Regionális, sőt globális szinten is versenyképesek ezek a vállalatok, mert alapvetően tudást adnak el, aminek a közös tudásbázis a forrása. A projektekhez szakértőket rendelnek ki, így a megrendelő biztos lehet abban, hogy a legjobb szaktudású kollégák végzik el a munkát, még akkor is, ha azok idegen országból jönnek.

Összességében elmondható, hogy van korreláció a tanácsadó cégek versenyképessége és a tudásmenedzsment színvonala között, de leginkább a nemzetközi hálózat hozhat új, határokon átnyúló üzleteket. A nemzetközi versenyképesség elsődleges forrása a hálózathoz való tartozás és a hálózat szakmai berkekben elterjedt hírneve.

#### **Mi a tudás szerepe válság idején?**

Egybehangzó választ kaptam arra a kérdésre, hogy mi a tudás szerepe válság idején. A válasz pedig az, hogy a tudás az egyetlen kiút a válságból. A humánbefektetések és a tudásmenedzsment folyamatos fejlesztése mára már nem versenyelőnyt biztosító tevékenységek, csupán a versenyben maradás feltételei.

A hazai tanácsadó cégek TM-evolúciója



Az egyik vezető ezt úgy világította meg, hogy egy ötmillió forintos többletbevételt inkább egy háromnapos tréningre fordít, minthogy kiossza prémiumban, ugyanis ezzel sokkal több értéket teremt a munkavállalóknak, és ezáltal áttételesen a vállalatnak és érintettjeinek. Ez rövid távon lehet, hogy kellemetlenül érinti a munkavállalókat, de hosszú távon egyértelműen profitálhatnak belőle akár egyéni, akár szervezeti szinten, és mint tudjuk, a tudás hosszú távú befektetés.

### Melyek a tanácsadói piac új trendjei?

A rendszerváltással a hermetikusan zárt közép-európai tanácsadói piac felszabadult és útnak indult a határon átvéelő üzleti tranzakciók sorozata. A szovjet kötöttségek lerázása hatalmas lendületet adott a tanácsadói piacnak, amely lendület kisebb-nagyobb kilengésekkel egészen a 2008-as gazdasági világválságig fennmaradt. A 2008-as krízis korszakhatár volt a világban, ami egy tartós recessziós közeget hozott létre. Magyarországot sem hagyta érintetlenül ez a gazdasági visszaesés, így szűkülésnek indult a reálgazdaság, az infláció erősödött, megszűnt a pénzbőség. A bizonytalan gazdasági-politikai környezet forgácsolja a hazai piacokat, így a benne működő vállalatokat is. Ennek a gazdasági me-

chanizmusnak köszönhetően szűkült a tanácsadói piac: a gyengék kiestek, a nagyok leépítettek és a nemzetközi cégek tovább növelték dominanciájukat a hazai tanácsadó cégekkel szemben. A piacon újraformálódás figyelhető meg, aminek a kimenetele még nem látható előre.

Egyik interjúalanyom az alábbi módon fogalmazta meg a válságból való kilábalás stratégiáját:

„Csak a humántőke-befektetések jelentenek megoldást a válságban. Túl kell lépni a hagyományos módszereken és „Blue Ocean” stratégiát kell követni, ebben van a jövő. Lehetőség az új ügyfél-új termék kombinációk kiépítésében és az igényekhez folyamatosan igazodó, rugalmas, szakértői teamek felállításában van.”

### Összkep a hazai tanácsadó vállalatokról

A 4. ábrában aggregáltam a kutatási tapasztalataimat, ami tovább fejti a kutatási kérdést és bemutatja, milyen a hazai üzleti tanácsadó vállalatok tudásmenedzsment-gyakorlata. A kutatási eredményeim alapján, a saját interpretációmban a hazai vezetési tanácsadó cégeket az alábbi három fejlettségi szintbe lehet besorolni.

A 4. ábra jól visszaadja a hazai valóságot, hiszen akadnak olyan tanácsadó cégek, amelyek a régi

„command & control”<sup>6</sup> stílusú tudásmenedzsmentben hisznek. Ezek a lemaradók vagy sereghajtók, akik inkább a szellemi termékek rögzítésére helyezik a hangsúlyt és az „agyleszívás” stratégiáját követik, hogy ezzel csökkentsék a fluktuáció által bekövetkezett tudáskiáramlást. Ebből is látszik, hogy fontos funkció a TM, de korántsem stratégiai szinten kezelik a kérdést. A választott tudásmenedzsment-stratégia sokszor a vállalati profil függvénye, ugyanis van olyan eset, amikor az alaptervékenység nem kívánja meg a tudás továbbfejlesztését, hanem megelégszik a standardizált tudás továbbadásával. Ez a szint legtöbbször a standardizált szolgáltatásokat nyújtó, nagy könyvvizsgáló és adótanácsadó vállalatokra jellemző.

Az egy fokkal fejlettebb tanácsadó vállalatok, akik nagyobb szabadságfokkal működtetik a tudásmenedzsment-rendszert, rájöttek a decentralizációban és az alkotói szabadságban rejlő potenciál hasznosítására. Ebben a szakaszban a legnagyobb kihívás a munkavállalók motiválása, mert azok nem tudják eldönteni, hogy csupán időközönkénti hatékonyságnövelési törekvés a TM, vagy egy állandó, a gazdálkodás szerves részét képező értékteremtő funkció. Erre a szakaszra jellemző a választékosabb eszköztár és a humán faktorok felértékelődése, valamint a stratégiai szemléletmód erősödése. Ezt a szintet az egyedibb szolgáltatásokat nyújtó vállalatok reprezentálják, ahol többnyire a vezetési tanácsadás stratégiai, IT, tranzakciós és pénzügyi része a dominánsabb.

Kutatásaim során azt figyeltem meg, hogy a legfejlettebb vállalatok a harmadik generációs tudásmenedzsment-elemek egy részét már elkezdték használni és beépíteni a mindennapi működésbe. A tudásmenedzsment a „command & control” stílusról abszolút „communication & cooperation”<sup>7</sup> stílusra váltott. Ennek egyfajta üzletfilozófiai alapja is van, hiszen a munkavállalók egészen addig nem tudnak azonosulni a szervezeti célokkal, amíg nem hisznek bennük. Ezen a szinten már közelednek a vezetői és a munkavállalói érdekek, így egy közös gondolkodásmód alakul ki, közös ösvényre lépnek, amely ösvény nem más, mint az értékteremtés útja. Az információk feldolgozása nem felülről irányított, ezáltal a tudásmunkások önirányítóbbak, ami serkenti az innovativitást, az önkifejezést, a munkamorált, ugyanakkor növeli a hibás döntések kockázatát, a felületes tervezést, a szabadsággal való visszaélést. Éppen ezért a harmadik generációs tudásmenedzsment mozgatórugója a *kölcsönös bizalom*. Ezt a szakaszt a motiváció, a célegyezőség, a munkavállalói szabadság, a felelősségteljesebb munkavégzés, az alkalmazotti hűség és a teljesítménynövelés jellemzi. Hozzávetőlegesen tovább növeli a rendszer fejlettségi szintjét az önértékelés – teljesítménymérés – javadal-

más hármás, ami egyszerre érezteti a munkavállalóval, hogy fontos szervezeti tag, továbbá visszajelzéseket kap a munkájáról és annak minőségéről, amihez kiemelkedő teljesítmény esetén többletjövedelem társul. Ezenfelül személyes fejlődési irányokat jelöl ki a rendszer, hogy fenntartsa a pozitív attitűdöt és egyfajta jövőképet, perspektivikus gondolkodást adjon a tudásmunkásnak. Az ebben a fejlődési szakaszban levő vállalatok stratégiai szinten már helyén kezelik a tudásmenedzsmentet. Gyorsan hozzá is teszem, hogy ez csupán nagyon kevés vállalatra jellemző, inkább a rés piacokat kiszolgáló, néhány szakterületre vagy iparágra koncentrált tanácsadó cégek helyezik stratégiai szintre a TM-et, hiszen a speciális tudás megszerzése és továbbfejlesztése számukra a versenyelőny kardinális része, nem beszélve a fluktuáció alacsony tartásáról.

A szakaszok közti különbség a rendszer sebezhetőségében, az időtávban és a bizalomban gyökerezik. Amint láttuk, minél elavultabb TM-filozófia szerint vezetnek a cégeket a menedzserek, annál „poroszosabb” módszereket használnak, így az alacsony szabadságfok és a jól nyomon követhető munkavállalói tevékenység csökkenti a vállalati sebezhetőséget. Ahogy haladunk a fejlettebb megoldások felé, úgy csökken a kontroll, ezzel átadva a helyet a bizalomnak. Annak a bizalomnak, ami semmiképpen sem fog rövid távon radikális eredményeket hozni a szervezetnek. A fejlettebb TM-stratégiák egy koherens, könnyen kezelhető rendszert működtetnek és türelmesen várják, hogy igazi értékalkotó tudásközösségek és szervezeti memória épüljön ki egy öngerjesztő folyamat végeredményeképp. Az egyre növekvő munkavállalói szabadság elősegíti ezt a folyamatot. Ezzel szemben az első és a második generáció rövid és középtávra tervez, a tudásmenedzselésből gyorsan szeretne profitot látni, hiszen a tudásmenedzsment tőkebefektetésnek minősül, így pénzügyileg racionális feltételezés, hogy megtérülést is várunk a TM-től. Ez a rövid távú koncepció eleve felemésztja a bizalomhoz vezető utat, hiszen a közgazdasági racionalitást keresi a rendszerben. Véleményem szerint rövid és középtávban a „homo socionomicus” szemléletmód a célravezető, és nem pedig a „homo economicus”, mert a gazdasági hozzáadott érték jelentkezni fog, ha alaposan meg van ágyazva a sikeres üzletmenetnek, de ahhoz, hogy a szervezeti tagok, a tudáshalmazok és a kollektív képességek egybeérjenek, időre van szükség. Ezalatt célravezetőbb, ha a vezetők és a tulajdonosok nem profithajhász és haszonmaximalizáló viselkedésmintát követnek, hanem érző emberi lényként segítik a szociális hálókat és a szakmai közösségek gyarapodását, és nem csupán egy kimeríthetetlen pénzeszsákokat képzelnek az emberek helyébe.

## Összefoglalás

A kutatás egyértelművé tette a tudásvállalatok fokozódó térnyerését és gazdaságformáló szerepét. Továbbá nyilvánvalóvá vált, hogy a tudásmenedzsmentnek elvitathatatlan érdemei vannak az üzleti tanácsadó vállalatok sikeres működésében. Ezt a működést három részre bontva vizsgáltam: rendszer, stratégia és versenyképesség szintjén. A munka során az az összkép alakult ki bennem a magyar vezetési tanácsadók tudásmenedzsment-gyakorlatáról, hogy komoly szakmai munka folyik a vizsgált vállalatok mindegyikénél, azonban kivétel nélkül van még továbbfejlődési lehetőség a tudás menedzselése terén. Ez többnyire a változó fogyasztói igényeknek, az informatikai megoldások dinamikus fejlődésének és a piacok globalizálódásának tudható be.

A tanulmány hozzáadott értéke a stratégiai szemlélet elmélyítésében és az aktuális kérdések vezetői aspektusból történő kifejtésében – mint válság, innováció, motiváció – van. A dolgozat jól tükrözi a magyar valóságot, azt a követő magatartást, miszerint a vállalatvezetők tisztában vannak a TM lehetséges kiterjesztési és fejlesztési irányjaival, de a pénzügyi erőforrások és az egyre erősödő verseny elsorvasztják az arra irányuló törekvéseket. Árnyalja ugyan a képet, hogy recessziós környezetben nem olyan könnyű döntés a tudástőke-befektetés, de úgy gondolom, ha a gazdaság visszaáll a növekedési pályára, akkor a magyar üzleti tanácsadó vállalatok tudni fogják, hogy milyen irányú fejlesztésekkel érdemes modernizálni a tudásmenedzsment-rendszerüket.

Ami a jövőt illeti, az iparági előrejelzések szerint a következő években világviszonylatban az egészségügyi, az energetikai és a környezetvédelmi szektor fogja adni a kereslet húzóerejét. Ennek köszönhetően a versenyképességet az ezekben az iparágakban való jártasság döntően befolyásolhatja (Datamonitor, 2009). Véres árháború, minőségromlás, kivonulás, felvásárlás, piaci konszolidáció, újraformálódás, rejtély, hogy mit hoz a jövő a tanácsadói iparágban.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> KSH-adatok alapján, Papp Ilona (2010) szolgáltatási menedzsment
- <sup>2</sup> A tanulmányban a menedzsment-tanácsadó, üzleti tanácsadó, vezetési tanácsadó, PSF (Professional Service Firm) kifejezéseket szinonimaként használom.
- <sup>3</sup> Az igaz, hogy nincs kötelező előírás a tanácsadók előképzettségéről és szakmaiságáról, de lehetőség van a professzionális tanácsadók kiszűrésére, ugyanis a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) az International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) magyarországi akkreditált tagszövetségeként végzi a hazai vezetési tanácsadók CMC-minősítését. A CMC-minősítés (Certified Management Consultant) olyan vezetési tanácsadót takar, aki megalapozott szakmai ismeretekkel rendelkezik, elfogadja és alkalmazza a szakma etikai elveit. A CMC-minősítés megszerzésére évente egyszer van lehetőség. Megszerzésének előfeltételei között szerepel az egyetemi vagy fő-

iskolai végzettség és a legalább ötéves, fő tevékenységként végzett vezetési tanácsadói tapasztalat.

- <sup>4</sup> Pl. ha egy egyetemi szemináriumot egy professzor tart, amikor egy tanársegéd is meg tudná tartani az órát (ekkor ugyanazt a feladatot más hierarchiaszinten dolgozó, más bérezési kategóriába eső munkaező látja el).
- <sup>5</sup> Chief Knowledge Officer = tudásmenedzser, fejlesztési vezető
- <sup>6</sup> „Utasítás és irányítás”, autokratikus vezetési stílusra vall.
- <sup>7</sup> „Kommunikáció és együttműködés”, demokratikus vezetési stílusra vall.

## Felhasznált irodalom

- Anklam, P. (2005): The social network toolkit: Building Organisational Performance through Collaborative Communities. London: Ark Group
- Berend T. I. (1999): Terelőúton, Közép- és Kelet-Európa, 1944–1990. Budapest: Vince
- Boda Gy. – Virág I. (2010): Ütemvakság. Közgazd. Szemle, X.
- Datamonitor (2009): Company Profile. The Boston Consulting Group, 15. October 2009.
- Davenport, H.T. – Prusak, L. (1998): Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press
- Den Hertog, P. – Bilderbeek, R. (1997): The new knowledge infrastructure: the role of knowledge-intensive business in national innovation systems. in: Miles, I. (Ed.): Services, Innovation and the Knowledge-based Economy. London: Routledge
- FEACO (2012): <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf> (l.: 2014. 10. 11.)
- Fischer, P. (2009): Saving on the smarts? Budapest Business Journal, Október
- Gurteen, D. (2008): <http://zyxo.wordpress.com/2008/12/28/km-10-km-20-km-30/> (Letöltve: 02. 02. 2012)
- Hansen, M. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999): What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, Mar-Apr: p. 106–116.
- Hipp, C. – Grupp, H. (2005): Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. Research Policy, Vol. 34: p. 517–535.
- Kornai G. (2008): Vezetési tanácsadás. Napi Gazdaság, 2008. december 4.
- Mogyorósi P. – Bucsai K. – Hornyák Zs. – Tyetyák Zs. (2009): Az üzleti tanácsadási ágazat jellemzőinek és innovációs modelljének felvázolása. Budapest: MISZ
- Noszkay E. (2009): A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete. in: Vezetési ismeretek III. – Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól Sz.: Veresné dr. Somosi Mariann, Jubileumi Kiadv.. Miskolci Egyetem: p. 124–187.
- Papp I. (2010): Szolgáltatási menedzsment. Bp.: Aula Kiadó
- Poór J. (2000): Menedzsment tanácsadás kézikönyv. Budapest: KJK Kerszöv
- Poór, J. (2010): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Budapest: Akadémia Kiadó
- Sveiby K. E. (2001): Szervezetek új gazdasága: A menedzselt tudás. Budapest: KJK Kerszöv Kiadó
- Wiig, K.M. (1997): Knowledge Management: Where did it come from and Where will it go? Expert Systems With Applications, 13: p. 1–14.

BÉRCES Roland

# A TQM-BEVEZETÉS MINT SZERVEZETFEJLESZTÉS

– EREDMÉNYEK ÉS PROBLÉMÁK

Napjaink szervezeteinek és vállalatainak életében egyetlen dolog bizonyos: a folyamatos változás kihívások elé állítja őket. Jóval tanácsosabb tudatosan részt venni ezekben a változásokban, mint passzívan elszemvedni őket. Az általános vállalati menedzsmentfolyamatokat központba állító, s nem csupán a szimpla minőségbiztosítási felfogást képviselő TQM menedzsmentfilozófia alkalmazása mára az egyik széles körben elfogadott lehetősége lett a változásokra adható válaszoknak. A cikk azt mutatja be, hogy a TQM-alkalmazásával mindenképpen együtt jár egy nagyfokú szervezeti változás, és ha ezt nem veszik figyelembe, kudarc lesz az eredmény. A vezetők szerepe, a szervezeti kultúra változása, a döntési folyamatok átalakítása, a felhatalmazás kereteinek kijelölése, valamint mindezek együttes koherenciája fontos szerepet játszanak abban, hogy elérjék a kitűzött célokat. A cikk rámutat arra, hogy – amint azt a modern menedzsmenttudomány mintegy százötven éves gyakorlata is igazolta – nem léteznek általános szervezetátalakítási elvek. Nem létezik e tekintetben „alapigazság”-elmélet, mely olyan általános elveket fogalmazhatna meg, melyek igazán segítik a valós problémák megoldását. Mindez persze nem jelenti a menedzsmenttudomány elméleteinek alapvető használhatatlanságát, viszont az alkalmazott menedzsmenttel nem fér össze. Nem léteznek általános „receptek” a változási folyamatok megvalósításához, a vállalatvezetés feladata, hogy ezeket kialakítsa és „akkor és ott” alkalmazza.

*Kulcsszavak:* szervezetfejlesztés, TQM, vezetés, felhatalmazás, szervezeti kultúra

A cikk elsősorban a TQM menedzsmentfilozófia bevezetésével kapcsolatos szervezetfejlesztési problémákkal foglalkozik, magának a TQM elveinek részletes ismertetése nélkül. Rövid elméleti áttekintésként az 1. táblázatban egy termelőrendszer példáján keresztül mutatom meg, hogy a TQM menedzsmentfilozófia immár több évtizede alkalmazott elvei miként jelentkeznek egy „hagyományos” termelési rendszerhez képest. Annak ellenére, hogy a bemutatott elvek évtizedek óta használatosak, a TQM kritikusai gyakran a különböző új módszereket versenyeztetik egymással, s arra jutnak, hogy pl. a Lean, a BPR vagy a Benchmarking sikerebb és hatékonyabb módszer, mint a több mint három évtizede kialakult TQM, melynek egyébként rengeteg alapelvét, módszerét a sok „új és modernebb” minőségmenedzsment, menedzsmentrendszer is részben/egészben tartalmazza.

Évről évre új nézetek jelennek meg, és a tanácsadók magabiztosan megerősítik, hogy az „idejétmúlt”, több, mint tízéves modellek nem alkalmazhatók. Általában hasonló programokról van szó, melyek hasonló célokkal és eszközökkel kiemelik a menedzsmentfolyamatok vagy vállalati funkciók és erőforrások egy-egy részének fejlesztését. Vegyünk például egy klasszikus példát, a TQM és a BPR összevetését.

A két módszer nem helyettesíti, hanem ideális esetben kiegészíti egymást, ami egyszerűvé teszi az alkalmazásukat. Amennyiben a kiépítési folyamatok hibátlanul működnek, akkor folyamatosan fejleszteni is tökéletesíteni fogjuk őket egészen addig, míg ez a változtatás szükséges, néha viszont arra van szükség, hogy apró lépések helyett egyetlen nagy „levegővétellel” fenekestül felforgassuk a vállalat életét. A tapasztalaton túl a változásmenedzsment elméleti tanulmányai is

A hagyományos és a TQM-alapú termelés összehasonlítása

	Hagyományos termelés	TQM-alapú termelés
Árképzés	Költség + Profit = Eladási ár	Eladási ár – Költség = Profit
Üzleti stratégia	Termelékenység; Termékre fókuszál	Gazdaságosság; Vevőre fókuszál
Vevői elégedettség	Nagy mennyiségben, statisztikailag elfogadható minőségben gyárt	Zéró hibával gyártja azt, abban a mennyiségben, amit a vevő kér éppen akkor, amikor arra szüksége van (JIT)
Irányítás, vezetés	Felsőbb utasítás szerint	Jövőképnek megfelelő, nagyfokú vezetői részvétellel
Szervezeti felépítés	Hierarchikus, utasítások követése	Egyszerű/lapos/mátrixos rendszer
Vállalati kultúra	Hűség, engedelmesség, pozícióharc	Hosszú távú emberierőforrás-fejlesztés, a munkatársak teljes bevonása, részvétele
Munkatársak szerepe	Csekély; Problémamegoldó képességek nem fejlesztettek	Nagyon fontos — felelősség
Tervezés, Mérnökség	Egyéni munka, nincs felelős, hosszú jóváhagyási idő	Dedikált, vegyes, döntésképes csapat
Termelési terv	Előrejelzés alapján – ha kell, ha nem (Push), raktárra	Vevői megrendelés alapján – „Takt Time”/ Ütemidő szerint (Pull), azonnali kiszállítás vevőhöz
Termelési idő	Hét/hónap	Óra/nap
Termelési mennyiségek	Nagy tételek, sorozatok	Kis mennyiségek, egydarabos, folyamatos anyagáram
Eszközök, berendezések	Masszív, automatizált, komplex – Leegyszerűsített műveletek	Egyszerű, pontos – „Takt Time”-hoz igazítható, standardizált munka
Elrendezés, layout	Funkciók, technológiák szerinti gyártószigetek	Termék, termékcsalád szerinti cella, sorrendezés
Munka kiosztása	Gépenként egy munkatárs	Egy munkatárs, több gép
Minőségbiztosítás	Mintavételezéssel, ha kész	100%-ban a feldolgozási helyen
Karbantartás	Karbantartó szakemberek végzik	Termelésben dolgozók, karbantartók, mérnökök közösen
Készletek	Magasak – nagy raktárak	Alacsonyak – gyakori kiszállítások
Készletek forgási sebessége	Alacsony — 6-9 forgás évente vagy kevesebb	Magas – 20+ forgás évente
Adatok, jelentések	Hiányos, túl komplikált, nem megbízható	Megebízható, vizuális
Termelési költségek	Növekednek, nehezen nyomon követhetőek	Stabilak, csökkennek, mérhetőek, nyomon követhetőek
Partnerkapcsolatok	Árfüggő	Hosszú távú

alátámasztják ezt a kiegészítő kapcsolatot. Gondoljunk a periodikus egyensúly jelenségére: a folyamatos inkrementális fejlesztés (TQM) alkalmazható a kiegyensúlyozott időszakokban, míg a radikális változtatás – mely a BPR jellemzője – csupán egyike a forradalmi időszakok kezelési módszereinek (Pataki, 2014).

Releváns megemlíteni azt is, hogy a legtöbb trend számos olyan „új”, hasznos elemet tartalmaz, melyek már régen használatosak a TQM-rendszerben (pl. folyamatos fejlesztés, tanulás, kommunikáció stb.). Úgy vélem, nincsen olyan új, átfogó menedzsmenttrend, mely helyettesíteni tudná a TQM alapjait és módszereit. A TQM-rendszer megnevezés mellett sokszor használom majd az „átalakító”, „változtatási” és „fejlesztő”

programok kifejezéseket is, utalva ezzel arra, hogy a cikk inkább a TQM-összetevők bevezetése kapcsán felmerülő szervezetfejlesztési problémákra, s nem pedig a TQM menedzsmentfilozófia részletes kifejtésére fókuszál.

### A TQM-alkalmazásának eddigi eredményeiről

Az elmúlt 20-30 év tapasztalata azt mutatja, hogy mind a TQM-rendszer, illetve az egyéb TQM-alapú menedzsmentrendszerek alkalmazásának eredményei igen változatosak. Nagyon sok projekt kudarcba fulladt. Tapasztalt kutatók, szakértők és tanácsadók mind elismerik, hogy az eredmények számos esetben nega-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

tívak, viszont egyértelmű okokból ezeket a hibákat, „javíthatatlan” konfliktusokat és “kidobott pénzeket” sosem vagy ritkán fedik csak fel.

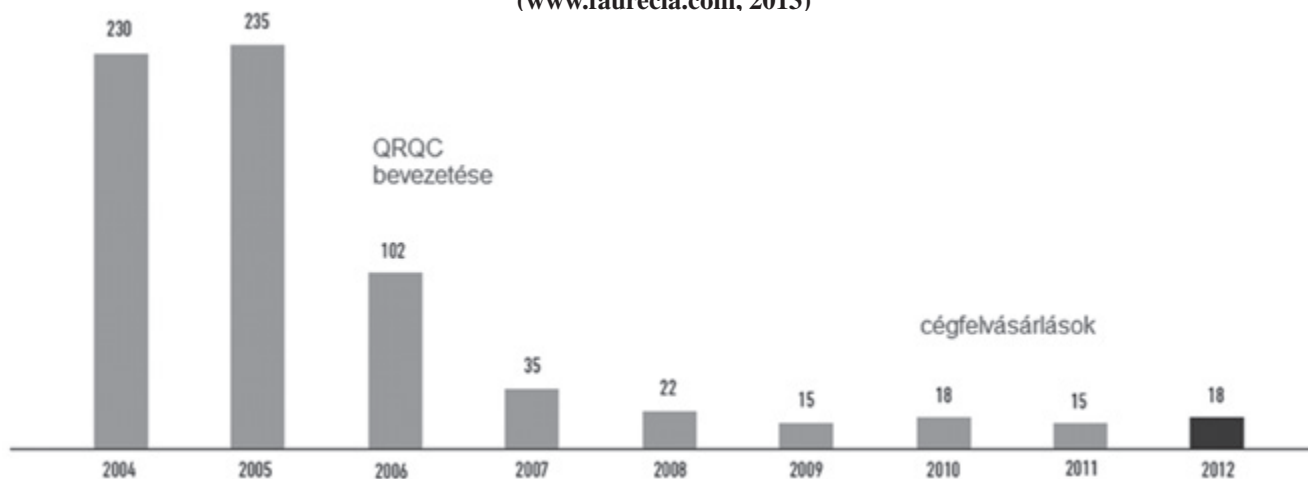
Ugyanakkor – főleg a termelővállalatoknál – sokszor rendelkezésre állnak pontosan számszerűsíthető és pozitív eredményekre utaló adatok is. Például a PSA Peugeot Citroën SA (Franciaország) irányítása alá tartozó Faurecia SA esetében, mely a világ hatodik, Európa harmadik legnagyobb autóiipari beszállítója, és 33 országban, 203 telephellyel van jelen. A Faurecia Excelent System keretein belül történt TQM-alapú QRQC megközelítés 2006-os bevezetésével a vevői reklamációs szint három éven belül 102 ppm-ről 15 ppm-re (parts per million) csökkent hat hónapos átlagban (1. ábra).

A szintén autóiipari beszállító Valeo vállalatcsoportnál ugyanezen rendszer alkalmazása a 2002 februárjában történt bevezetése után már egy éven belül látványos és közvetlen eredményeket hozott, számszerűen a következőket: 72% vevői reklamációs ppm-csökkenés a közvetlen autógyári visszajelzéseknél, 50%-os csökkenés a garanciális reklamációknál. 2007-ben, mikor elérték az addigi legalacsonyabb, 10 ppm-es szintet, az értékelés mutatószámát ppm-ről (parts per million) ppb-re (parts per billion) változtatták. 2010-ben a vevői reklamációk tekintetében az eredmény 5000 ppb, a kiindulási (2002-es) mutatószám megközelítőleg 1/50-ed értéke volt.

Az eredményeket a 2. ábra szemlélteti.

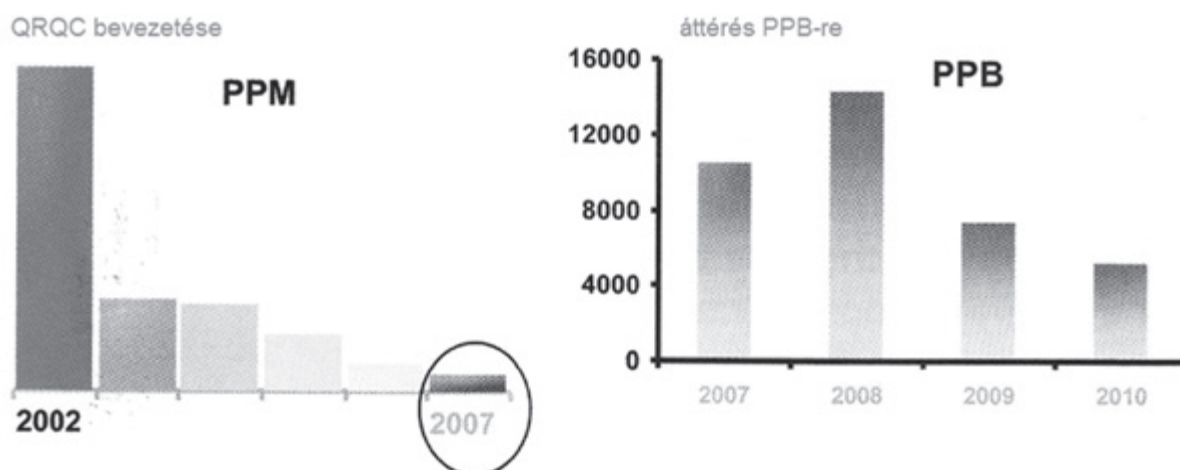
1. ábra

Vevői reklamációk alakulása a Faurecia cégcsoportnál  
(www.faurecia.com, 2013)



2. ábra

Vevői ppm/ppb értékek alakulása a Valeo cégcsoportnál  
(Aoudia et al., 2012: p. 85.)



A fenti termelővállalatoktól származó pozitív példák ellenére a probléma általánosabb, ha figyelembe vesszük, hogy egyrészt a szolgáltatócégek esetében nehezebb a megfelelő számszerűsíthető mutatók megtalálása, másrészt nem létezik „egyetlen és mindenképp felelős” elfogadott mérési módszer a menedzsmentfolyamatok teljesítményének mérésére, vagyis a pontos és mérhető adatok hiányában nehézkes a menedzsmentcsoport, a szervezet vagy a vállalat tevékenységének értékelése.

Az egyik leggyakoribb tévedés az a vélemény, mely sokszor megjelenik a vállalatok éves beszámolóiban is, miszerint egy adott időszak pénzügyi és minőségi eredményei csupán egy bizonyos (minőség)menedzsmentrendszer vagy -módszer alkalmazásának köszönhetőek. Ezzel ellentétben a valóság azt mutatja, hogy a cégek életében számos fejlesztési vagy változási program fut egyszerre (pl. ISO 9001-es, ISO 14001-es, Lean, QRQC vagy éppen a „klasszikus” TQM-rendszerek bevezetése, a vállalkozás IT-rendszerének átalakítása, valamilyen szervezetfejlesztés stb.), s ezek hatásai nem választhatók külön. Annál is inkább, mert a fent említett eredmények – különös tekintettel a 2008–2013-as évekre – sokszor inkább egy iparág vagy egy nemzetgazdaság prosperálása, vagy recessziója miatt állnak elő.

Ráadásul, a menedzsment teljesítményét gyakran csupán valamilyen értékpapír piaci értékével (jellemzően a részvényárfolyammal) vagy bizonyos kombinált adatokkal (pl. hozam – szektorbeli összes hozam aránya) azonosítják. Ezzel – tulajdonosi szempontból – sokszor pontos képet kaphatunk, de a belső működés hatékonyságát e mutatók csak áttételesen, illetve csak hosszabb időtávon tükrözik. Nem beszélve arról, hogy számos, elsősorban közepes méretű cég nincs is jelen a tőzsdén, illetve némely más esetben nem is beszélhetünk releváns iparági adatokról. A sokszor bizonyos „lokális hisztériákra” rövid távon hektikusan reagáló értékpapír-piaci változások szintén torzíthatják az eredményeket.

Összességében elmondható, hogy nehézkes úgy értékelni a modern menedzsmentmódszereket, hogy azt minden szakértő el is fogadja, illetve ha ez még meg is történik, akadályokba ütközünk annak meghatározásakor, hogy mennyire hatékonyak az egyes módszerek. Ez is oka annak, hogy jelen cikkben nem csupán cégektől vett bizonyos példákra vagy felmérésekre, hanem a szakirodalmon túl a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék munkatársainak kutatásaira is támaszkodom. Ezenfelül MBA-hallgatókkal (gyakorló vállalatvezetőkkel) lefolytatott beszélgetések, s saját vállalati tanácsadói tapasztalataim szintén további ismeretekkel szolgáltattak a cégeknél felmerült problémákról.

## A TQM alapelvei: mi az, ami működik, és mi az, ami nem

A TQM menedzsmentfilozófia alapelveinek és kiegészítő elemeinek meghatározása és bemutatása megtalálható releváns publikációkban, és sokan írnak az ezeket kiegészítő és sok esetben sikerrel alkalmazható módszertanról is (Tenner – DeToro, 2005; Bérces – Erdei, 2009; Topár, 2012; Tóth et al., 2013).

A vevőfókusz, az üzleti folyamatok átalakítása és fejlesztése, a benchmarking elemek alkalmazása, a támogató információtechnológiai megoldások beépítése a vállalat napi rutinjába, véleményem szerint, fontos szerepet játszanak a fejlesztési programokban, és megfelelő technikai támogatással kiegészítve képesek elérni a kijelölt célokat. A termelő és szolgáltató kulcsfolyamatok javítására is számos lehetőség áll rendelkezésre (Bedzsula, 2012), ezeket begyakorolva és megfelelően alkalmazva a sikernek nem kellene elmaradnia.

A mégis sokszor megjelenő kudarc okát a vezetés hiányos hatalmában és a TQM harmadik alapelveinek elégtelen alkalmazásában – a dolgozói felhatalmazás, alkalmazotti bevonás –, nem megfelelő megvalósításában kereshetjük. Miért? Hogyan lehetünk vevőorientáltak vagy hogyan változtathatjuk meg a folyamatunkat akkor, ha egyszerűen megfelelünk emberi erőforrásaink hatékony kiaknázásáról, a szervezetről és a dolgozókról? Véleményem szerint ennek számos oka van:

1. Ez a terület számos konfliktus fő oka. A konfliktuskerülés vagy a nem megfelelő konfliktuskezelés alapvető oka a sikertelenségnek.
  2. Az alkalmazott módszerek nem pontosak, sokszor esetlegesek, nehéz mérni az eredményeiket.
- A nagy mennyiségű szakirodalom, tudományos és szakértői tanulmány, sokféle módszer miatt a mindennapos kemény munka mellett lehetetlen naprakésznek maradni az alkalmazott menedzsmenttudomány területén.

### A munkatársak felhatalmazásának nehézségei

A legtöbb képzetlen tanácsadó hangsúlyosnak tartja a felhatalmazás szerepét, és úgy fogalmaz, hogy a felhatalmazás elsősorban a munkacsoportok hatékony megszervezését és az eredményes csapatmunkát jelenti.

A cél nemes, a tartalma pedig nyilvánvaló: ki ne szeretne motiváltabb és felhatalmazott dolgozókat, akik a stratégia gyakorlati alkalmazásának jelképei? Néhány nagyvállalati menedzser viszont már több mint másfél évtizede kijelentette azt, hogy a munkatársak felhatalmazásának fontossága nem igazán nőtt a 60-as, 70-es évekhez képest (Argyris, 1998). Sajnos a helyzet sok

tekintetben az elmúlt évtizedben sem javult. Bár a multinacionális nagyvállalatok hazai leányvállalatai élen járnak a felhatalmazás módszereinek alkalmazásában, de sem a hazai dolgozói és menedzseri attitűd, sem az elmúlt évek gazdasági visszaesése miatt a sok vállalatnál alkalmazott válságmenedzsment és „kézivezérés” nem kedvezett a felhatalmazás terjedésének. Elméletben a menedzserek ugyan elismerik a felhatalmazás fontosságát, sőt annak meglétét, viszont magabiztosabban az autokrata módszerekben, hiszen ezek azonnali eredményekhez vezetnek. Tekintsünk vissza az 1960-as évekre, amikor McGregor az „átlagember” két alap-típusát így határozta meg:

*X elmélet:* az átlagember vonakodva dolgozik, irányítani kell, nem vállal felelősséget és nincsenek ambíciói,

*Y elmélet:* az átlagember veleszületett tulajdonsága, hogy képes elköteleződni, vállalja a felelősséget, ambíciókkal teli, képes irányítani és szabályozni saját magát (McGregor, 1960).

Ez a modell talán túl nyers, viszont segít abban, hogy megértsük, a vezetőknek változtatniuk kell azon a képen, melyet a dolgozókról alkottak a fejükben. Csak így lehetnek ugyanis sikeresek a szervezetfejlesztési változtatásaik. A hazai menedzserek körében nagyon népszerű az X elmélet, mely egyfajta önbeteljesítő jóslat, így a klasszikus lineáris vagy funkcionális felépítésű szervezetek csupán egy bizonyos határig sikeresen tudják alkalmazni. Meggyőződésem viszont, hogy a felhatalmazás gyakorlati alkalmazása csupán az Y elmélet használatával lehetséges.

A tapasztalat azt mutatja, hogy minél többet használják a „felhatalmazást”, ezt a divatos kifejezést, annál kevesebbet jelent. „Ez lett a politikailag korrekt varázsszó” – így idézi Kotter a szkeptikusokat, emellett azonban egy hasznos felhatalmazási módszert mutat be könyvében (Kotter, 2012). Kotter feltevését elfogadva a felhatalmazást a szervezeten belüli elkötelezettség kiterjesztésének tekintjük. A részvételialapú belső elkötelezettség teljesen önkéntes jellegű, a szervezet tagjai önkéntesen vállalnak kötelezettséget a célok teljesítése, a tagok és a menedzsment érdekében. Szükséges azonban, hogy bevonjuk a tagokat az összes menedzsmentfolyamatba, a tervezésbe, a célok kitűzésébe, az akciótervek elkészítésébe, az erőforrások elosztásába stb. Ezekkel az is együtt jár, hogy információval, felelősséggel és hatalommal látjuk el őket, melyek minden bizonnyal kockázatot rejtenek magukban. A belső elkötelezettség megteremtése időbe és energiába telik, így nem érdemes azt egyszerre, a szervezet összes szintjén megvalósítani (Krajcsák – Jónás, 2014). A hazai közép vállalatok gyakran esnek abba

a hibába, hogy rövid idő alatt, a szervezet minden szintjén, „hatalmi szóval” (micsoda ellentmondás) szeretnék bevezetni, megvalósítani a sok éve működő és megkövesedett szervezeti felépítéssel és szervezeti kultúrával ellentétes felhatalmazást. Pedig célravezetőbb lenne kisebb szervezeti egységekben, mintegy pilotprojektként először tapasztalatokat szerezni, s csak utána – a szükséges tanulságokat levonva – kiterjeszteni a felhatalmazás rendszerét a teljes szervezetre.

Ehelyett pusztán – hatalmi nyomásra – kialakul a külső elkötelezettség mely leginkább csupán egy szerződés – a dolgozó és a cég közt létrejött munkaszerződés – teljesítését jelenti. Ebben az esetben a tagoknak nincs befolyásuk a folyamatok alakulására, és olyan utasításokat kapnak, melyeket saját véleményükre való tekintet nélkül teljesíteniük kell. A szervezeti magatartás és pszichológia tudománya rég igazolta, hogy amennyiben az emberek nem tudják befolyásolni a saját sorsukat, nem várható el valódi elkötelezettség a célokban. Az ilyen típusú dolgozók főleg alacsonyabb szintű feladatokra alkalmasak, és fennáll annak a veszélye, hogy késleltethetik a megújulási folyamatokat, illetve akár el is hagyhatják munkahelyüket. Az ilyen mérsékelt szintű részvételek hosszú távú sikertényezőit mind a társadalom általános életszínvonala, mind pedig a teljes aktuális munkaerő-piaci helyzet befolyásolja. A belső és külső elkötelezettség a megfelelő helyen és időben akár ki is egészítheti egymást, de csak a külső elkötelezettség kialakítása – bármennyire is szeretnék egyes cégvezetők büszkén ezt hinni – nem nevezhető TQM-szellemű vezetésnek. Csak a belső motivációval rendelkező, akár menedzseri, akár szimpla beosztotti pozícióban lévő alkalmazottak képesek stratégiai fontosságú területeken áttöréseket okozni, miközben zavaros környezeti és szervezeti változásokkal küzdenek.

Persze számos tevékenység („rutinfeladat”) esetében az erőltetett hatalommal való felruházás veszélyeztetheti a sikeres teljesítést és elégedetlenséget szülhet. Le kell szögezni, hogy a felhatalmazás nem egy statikus szervezeti állapotot jelent, hanem egy kissé elvont célt, melynek eléréseért meg kell tennünk mindent, amit csak tudunk, úgy is, hogy ez a cél sosem érhető el teljesen. A TQM ezen eleme éppen emiatt nem kezelhető egyfajta kampányként, azaz kisebb vagy nagyobb sikerek után nem dőlhet a cégvezetés hátra, mondván, hogy a felhatalmazás megtörtént, „kipipálva”.

### ***A leadership szerepe a TQM bevezetésében***

Milyen erők akadályozzák a változásokat? Melyek az alkalmazottak által tett leggyakoribb kifogások az átszervezéseknél, a változásoknál? Kotter szerint (Kotter, 2012):

- az alkalmazottak azt gondolják, hogy a problémák és a környezeti tényezők csupán ideiglenesen vannak jelen, és a jövőbeli rendszerünk később „magától” tökéletes lesz,
- a célok és a jövőre vonatkozó stratégia megvalósítása túl nehéz,
- a problémákra nincsenek egyértelmű megoldások,
- nagy a kockázata annak, hogy a változások fordított hatást eredményeznek, és nem lesz visszaút,
- az alkalmazottaink nem megfelelőek a feladatra, és ezen rövid távon nem tudunk változtatni,
- a középvezetés teljesítménybeli elvárások miatt magas nyomás alatt dolgozik, és nem terhelhető tovább új feladatokkal stb.

Csak a legfelső vezetés képes megfelelően kezelni ezeket a problémákat. Néhány kifogás jelentősen késleltetheti a TQM bevezetését, és csak a legfelső vezetésnek van meg a hatalma arra, hogy allokálja a fenti kifogások leküzdéséhez szükséges erőforrásokat.

A vezetés szerepe hasonló a felhatalmazáséhoz, vagyis mindenki dicsőíti a kézikönyveket, viszont csak néhányan viszik véghez az azokban leírt feladatokat. A vezetők szerepe a változási folyamatokban általában egy kezdeti, „indító megbeszélésre” korlátozódik, melyben lelkesen bemutatják azokat az ötleteket, melyeket tanácsadóktól vagy konferenciákon hallottak. Akcióterveket fogadtatnak el, és legtöbb esetben sikerül olyan a megvalósításért felelős középvezetőt kinevezniük, aki alkalmatlan a feladatra. A következő naptól kezdve folytatódik a napi rutinmunka, a szervezet a szokásos problémákkal lesz elfoglalva, a menedzserek pedig túlterhelte válnak, s hátuk közepére sem kívánják a TQM-bevezetési projektet. Melynek már ez a típusú felfogása is hibás, hiszen a TQM nem egy kampányszerűen bevezetendő „projekt”, hanem egy olyan vezetési filozófia, melynek – sokszor annak totális megváltoztatását kívánva – permanensen be kellene épülnie a szervezeti kultúrába. Bár a következő hetekben a „történelmi meeting” befejeztével a vezetők még néhányszor emlékeztetik magukat a TQM-re, de aztán a kezdeményezések később feledésbe merülnek. Az ilyen „forgatókönyvek” oka a menedzsment rossz hozzáállása, mely már a kezdetekkor aláássa a nagyobb változási programokat.

A szervezet olyan alaptulajdonságai, mint a struktúra vagy a kultúra, nem választhatók el a menedzsment egyetlen hierarchikus szintjétől sem. Minél laposabb a szervezeti struktúra, vagy más szóval, minél kevesebb a menedzseri szint, annál fontosabb az egyes menedzserektől mutatott és elvárt stílus, viselkedés és értékek. Stratégiai céljuk, hogy meghatározzák a célok eléréséhez

kijelölt víziót, missziót és akcióterveket, mint például az üzletpolitikát, módszereket és eszközöket. A felelősség, a felhatalmazás és az erőforrások felosztása olyan menedzseri döntéseknek tekinthetők, melyek alapvetően befolyásolják a TQM sikerét. Egyértelmű a felső vezetés szerepe akkor, amikor a szervezeten belüli kötelezettségvállalási szinteket alakítják ki és gondozzák.

Bár az utóbbiakban említett tényezők együttesen jelentik a TQM szellemében cselekvő menedzseri attitűdöt, a menedzserek hajlamosak megfélemezni a legfontosabb dologról: aktív részvétellel, odafigyeléssel és erőforrás-felosztással láthatóvá kell tenniük a saját elköteleződésüket, s ennek az összes vezetési funkciójukban tükröződnie kell.

### A kultúra mint a TQM akadály

A szervezeti kultúra olyan normák, közös értékek, ügyek és közös gondolkodások rendszere, melyeket a szervezet tagjai megértenek és elfogadnak. A szervezet tagjai érvényesnek tartják és követik ezeket, valamint egy olyan mintaként tanítják őket az új kollégáknak, mely egy egyfajta gondolkodási módszer és viselkedés, melyet a problémák megoldásakor követni kell (Schein, 2010).

A szervezet tagjai részben e minták segítségével értelmezik a külső környezetből beérkező jeleket, és ez alakítja a csapatukat és az önértékelésüket is. A kultúra befolyása egyértelműen érzékelhető a tagok cselekedeteiben, elsősorban akkor, ha egy bizonyos ingerhatás éri őket. Tovább folytatva ezt a gondolatmenetet, mindezek különösen nagy fontossággal bírnak a változási programokban, ugyanis ezekben a szervezet és annak érintettjei egy ingerekben gazdag környezetben találják magukat.

A fenti meghatározás túl sokrétű ahhoz, hogy pontos következtetést vonjunk le belőle, de a teljesség igénye nélkül – kiragadott példaként – a nemzeti kultúrákkal kapcsolatos kutatások eredményeivel szemléltetném a nehézségeket.

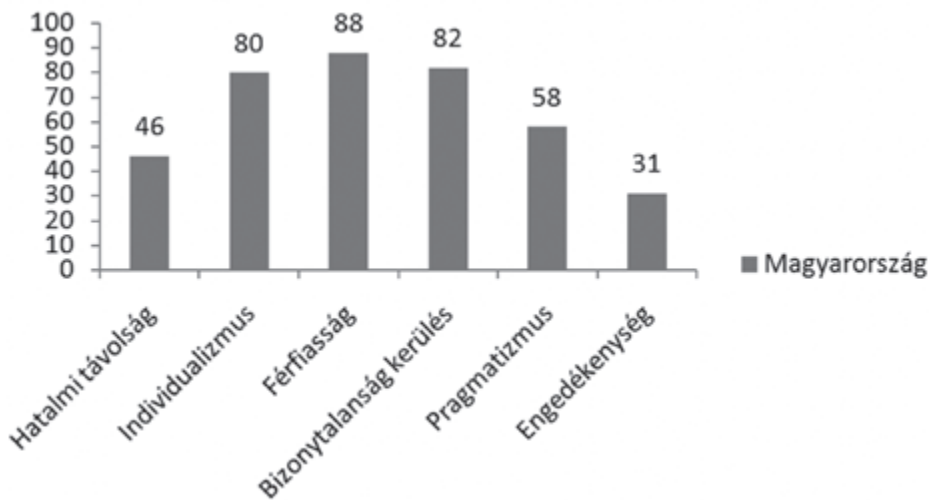
A TQM bevezetésének problémái kapcsán rendkívül fontos, hogy figyelembe vegyük a saját nemzeti kultúránkat is. A szervezetet „vendégül látó” társadalom rendelkezik egy öt meghatározó értékrendszerrel, ez azonban bizonyos mértékben elvontabbnak és a általánosabbnak tekinthető. Az USA, Európa és Távol-Kelet kulturális különbségei gyakran idézett klasszikus példának számítanak. A 40 országról készült empirikus tanulmánnyal szolgáló Hofstede-modell leírást ad a nemzeti kultúrákról. Sikeresen meghatározta a világ néhány részének alapvető különbségeit több dimenzióban: a hatalomtól való távolság, a bizonytalanság kerülése, individualizmus vagy kollektívizmus, masz-

kulinizmus vagy femininizmus stb. (Hofstede, 2010). Rávilágított emellett arra is, hogy nem lehetséges szervezeti modelleket változtatás nélkül alkalmazni más kultúrákban. Különösen igaz ez olyan multinacionális cégek esetében, melyek jól működő rendszerüket más-  
hol, új vagy kialakulóban lévő divíziókban vezetik be.

és a közvetlen családtagjaik érdekeivel törődjenek. Az ilyen típusú társadalmakban a munkahelyi konfliktusokat „támadásként” értékelik, mely büntudatot kelthet a munkavállalóban, vagy az önbecsülés elvesztését is okozhatja. A munkaadó – munkavállaló közti viszony egy olyan kölcsönös előnyökön alapuló szerződéses viszony csupán, ahol az előléptetés (jó esetben) az érdemek alapján történik, és a humán-erőforrás-menedzsment az egyének menedzselését jelenti.

3. ábra

A nemzetikultúra-dimenziók Magyarországra jellemző értékei (Hofstede, 2014 alapján)



A 3. ábrán látható, hogy az alacsony pontszámok a hatalmi távolság dimenzióban arra utalnak, hogy a magyarok szeretik a függetlenséget, nem túlzottan kedvelik a hierarchiát, egyenlő jogokra tartanak igényt, elvárják, hogy feletteseik megközelíthetőek legyenek és „coaching” típusú vezetést használjanak, az ehhez szükséges menedzsmenteszközöket – egyebek között a felhatalmazást is – alkalmazva. A magyar munkavállalók szeretik, ha a hatalom decentralizált, cserében a menedzserek számíthatnak a csapat tagjainak tapasztalataira. Az alkalmazottak elvárják, hogy konzultáljanak velük a fontos kérdésekben. Nem kedvelik a túlzott kontrollt, és szeretnék a vezetőikkel informális módon, szabadon, a részvételi elvet szem előtt tartva kommunikálni.

Bár a fent leírtak egybecsengenek a TQM alapelveivel, s a hatalmi távolság dimenzió hazánkra jellemző értéke alapján azt hihetnénk, hogy könnyen és problémamentesen megvalósítható a magyar munkavállalókkal egy bármilyen TQM-alapú menedzsmentrendszer bevezetése, a többi dimenzió értékei ennek részben ellentmondanak.

Az előzőek mellett az is jellemző ránk, magyarokra, hogy individualisták vagyunk, hogy előnyben részesítjük a laza szociális kereteket, ahol csupán anynyi az elvárás, hogy az egyének csak saját magukkal

kötődünk a jól bevált szabályokhoz, még akkor is, ha ezek a szabályok nem működnek a gyakorlatban. Ez a magas érték azt is jelenti, hogy a - többféleképpen értelmezhető – „biztonság” nyújtása fontos elem az egyének motiválásában.

A férfiasság dimenzióban elért magas pontszám azt jelenti, hogy a magyarok azért „élnek, hogy dolgozzanak”, s nem azért „dolgoznak, hogy éljenek”. A vezetőktől elvárás a határozott és magabiztos fellépés, s hangsúlyos a verseny és a teljesítmény. Ugyanakkor a konfliktusok a felek számára leginkább harcot jelentenek, s nem a win-win szituáció keresésére irányuló konstruktív vitát.

A fentiek alapján látható, hogy hazánkban, ebben az alapvetően bizonytalanságkerülő, individualista, maskulin és pragmatikus társadalomban annak ellenére nehéz a TQM-alapú vezetés megvalósítása, hogy bizonyos elemekre az alapvető igény azért meglenne a munkavállalókban.

A szervezeti kultúrában a nemzeti sajátosságokon túl természetesen a különféle iparágak, kormányzati szervezetek, a nagy multinacionális cégek esetében is más-más, de nyilvánvaló eltérések fedezhetők fel, melyek nehezíthetik a változások bevezetését, a „jól bevált”, a „mindig is használt” menedzsmentelvek megváltoztatását.

Könnyebb a megvalósítás, ha az adott szervezeten belül először bizonyos szubkultúrákban visszük véghez a kultúraváltást, melyek könnyebben alkalmazkodnak annak alapvető értékeihez, és emellett újakat is alakíthatnak ki hozzájuk. Ezek például K+F vagy más szakmai csoportok lehetnek, s akár egy földrajzilag is különálló divízióban vagy egy gyártási terület fizikai dolgozóinak elkülönült csoportjában csírázhatnak ki, és az ezekben szerzett tapasztalatok a későbbiek során jelentősen hozzájárulnak a teljes szervezetre kiterjedő változtatás, szemléletváltás sikeréhez.

### A stratégia a kultúra és a szervezetelmélet kapcsolatáról

A változási programokkal – s így a TQM bevezetésével – kapcsolatban egy másik érdekes fókusz, összefüggést is megemlítenék, mely nem más, mint a stratégia és a kultúra közötti kapcsolat, mely jelentős részben meghatározza egy cég mindennapjait. A szakirodalom részletesen vizsgálja a külső környezet változásainak és a belső vállalati állapotoknak a szervezeti struktúrára, kultúrára, vezetésre és változásmenedzsment-folyamatokra gyakorolt hatását.

Az előbb említett tényezők nem hoznak feltétlenül és automatikusan szervezeti fejlődést és változásokat magukkal. A szervezetek maguk dönthetik el, hogyan alkalmazkodnak a külső és belső tényezőkhez és azok változásához (Dobák, 2008). Egy olyan értékelő és célkitűzési tevékenység található meg a befolyásoló tényezők és a szervezeti rendszer között, melyet szervezetfejlesztési stratégiaként definiálunk. A klasszikus értelmezés szerint ez egy olyan cél- és eszközrendszer megvalósítását jelenti, mely a változó külső körülmények között nemcsak célunk megvalósításában, erőforrások, folyamatok és eszközök megszerzésében és megszervezésében segít minket, hanem egy egész rendszer működtetésének koordinálásában is. A változási programokban döntő fontossággal bír, hogy a szervezet milyen módon észleli és értékeli a befolyásoló tényezőket, és hogyan reagál rájuk.

Különösen releváns a hatás a vállalat jövőjében és a működési kockázatokban, melyek a fő mutatókként szolgálnak a részvényesek, befektetők és bankok számára. E kockázatbefolyásoló tényezőknek két fontos jellemzőjük van (Ferde, 2000):

- A környezeti tényezők előrejelzését a vizsgált vállalat iparága (a versenyben részt vevő iparági környezet) és „akciókörnyezet” befolyásolja. Ebben az értelemben az „akciókörnyezet” azon környezeti szegmensek fontosságát jelenti, melyben a vállalat megtalálható. Többek között a verseny-

környezet, valamint az általános és a távolabb eső környezet kiterjedése tartozik ebbe (Montanari et al., 1990). A menedzsment és az illetékes stratégiai elemzők feladata, hogy egybegyűjtsék azokat a környezeti tényezőket, melyek hatással vannak a stratégia sikerére. Ez azon is múlik, hogy milyen mértékben képesek az egyes stratégiák értelmezni a környezetet, és hogyan értékelik a felsorolt tényezők előrejelzéseit.

- A reakcióképesség azt hordozza magában, hogy a vezetés, a menedzsment és az alkalmazottak hogyan képesek reagálni a kritikus tényezők változásaira, valamint milyen hatékony ez a reakciójuk.

Ugyanakkor a kontingenciaelmélet szerint a szervezet teljesítménye azon múlik, hogyan képes változtatni a struktúráján a meghatározó környezeti körülmények kihívásaihoz igazodva. Nem léteznek általános struktúraváltoztató módszerek, melyek minden szervezet esetében alkalmazhatóak lennének, különböző körülmények, különböző megoldásokat kívánna meg (Child, 1972).

Már Taylor is egy bizonyos szemszögből felismerte, hogy a szervezeti megoldásokat át kell alakítani a különböző feladatokhoz, bár ő a nem -gyártási funkciókat nem vizsgálta (Taylor, 1911). Az 1960-as, '70-es években kialakuló kontingenciaelmélet szerint a vezetői magatartást az adott helyzet körülményei, feltételes kapcsolatai határozzák meg. Mivel az állandóan módosuló feltételek kezelésére nincs egységes koncepció, az adott szituációnak megfelelő legjobb utat kell a menedzsmentnek megtalálnia, és rugalmas, diagnosztikai közelítést kell követnie. A szituációelméleti irányzat képviselői szerint nincs egyetlen „legjobb” megoldás, a legjobb menedzsmentmódszer függ a szituációs tényezőktől. A bizonytalansági változók (például a külső környezet, a technológia, a szervezet mérete, a személyzet stb.) elemzésével, az adott helyzet vizsgálatával a menedzsernek kell döntenie arról, hogy melyik megközelítést (milyen vezetési módszereket és elveket), vagy azok milyen kombinációját választja/alkalmazza a megoldáshoz. Az elmélet szerint a szervezet teljesítménye egyrészt attól függ, hogy struktúráját miként tudja a meghatározó környezeti feltételrendszer kihívásainak megfeleltetni.

A siker titka tehát a rugalmas alkalmazkodás, a környezet megismerése és ezek együttes előnyeinek kihasználása. Világos, hogy a TQM-alapú menedzsmentrendszerek bevezetése kapcsán ez a fajta vezetelméleti irányzat a követendő, tekintettel arra, hogy

- a globalizáció erősödik, a verseny világméretűvé válik,
- az etikai és a társadalmi felelősségvállalás jelentősége nő,

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- az alkalmazottak elvárásai, szükségletei, preferenciái változnak,
- a munkaerő-állomány összetétele és képzettsége változik,
- a szervezetek komplexitása és a rugalmas alkalmazkodás iránti igénye nő, új strukturális megoldások kellenek.

A kontingenciaelmélet megjelenésével egy időben olyan átfogó kritikák is megjelentek, melyeket figyelembe kell venni a TQM mint szervezetfejlesztési és szervezeti változásbeli program értékelésekor. Az alábbiakban három olyan több mint harmincéves megfigyelést osztok meg, melyek arra utalnak, hogy bár már több évtizede felismerték ezeket a problémákat, a megoldásukkal részben a mai napig adósok vagyunk mind menedzsmentelméleti, de még inkább az alkalmazott menedzsment(gyakorlat) szempontjából.

- Nem lehetséges mechanikusan feltérképezni a szervezeti tényezőket és jellemvonásokat, figyelembe kell ugyanis vennünk, hogy amikor döntéshozatal történik, a menedzsereknek általában van választási lehetőségük (Keiser – Kubicek, 1978). Szorosan ide kapcsolódik, hogy a kudarc oka sokszor az, hogy a nehezen vagy egyáltalán nem számszerűsíthető tényezőket kihagyták a menedzséri döntéseket szimuláló modellekből, miközben ezek fontossága elkerülhetetlen (Ackoff, 1979).
- Minden egyes elemet a változások részeként kell megvizsgálunk, hiszen a statikus megközelítés eredményei nem lesznek érvényesek, ahogy közeledik a cél elérése (Zey-Ferrel, 1981).
- Figyelembe kell venni a szervezeti struktúrára és kiépítettségre ható, a szervezetben meglévő érdek- és hatalmi konfliktusokat és hatásaikat (Wood, 1979). (Megjegyzendő, hogy akik a kontingenciaelméletet írták és alakították, kihagyták ezeket a tényezőket, abból kiindulva, hogy az ilyen világos információ eleve része a modellnek, és másképp pedig a modell elveszítene a fő előnyét, azaz a helyességét, vagy legalább ennek illúzióját.)

Mára a legtöbb tudományos és szakmai fórum számára nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezeti kultúra (viselkedés) határozza meg a megfelelő struktúrát, és ebből az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

- a kultúra kulcsszerepet játszik a TQM bevezetésében,
- mechanikus jellegű feltérképezéssel, kérdőívvel vagy szervezeti diagramok elemzésével

nem lehetséges „csodaképlet vagy -recept” kitálálása a változási programok megvalósításához, a TQM bevezetéséhez,

- a vezetés és a menedzsment képességeit minden szervezeti szinten elemezve kell kialakítani a szerepeket és a feladatokat,
- a statikus modellek nem pontosak, vagy nem használhatók.

### Összegzés

Jelen cikk állításait a menedzsmentelméletek és jelenlegi saját tudásunk alapján nem lehetséges egzaktul bizonyítani. Igazolással szolgálhatnak a fentiekben idézett tudományos tanulmányok mellett saját tanácsadói tapasztalataim és gyakorló vállalatvezetőkkel folytatott beszélgetéseim. Ezek számos empirikus megoldással, terepen végzett felméréssel és tapasztalattal kiegészítve alátámasztják a cikkben megfogalmazott állításokat, illetve ezek bizonyos részleteit.

A TQM alkalmazása kapcsán, bár vannak elfogadott alapelvek, ezek bevezetésére nincsenek minden szervezetre érvényes általános struktúraalakítási módszerek, és a menedzsment különböző szintjein használt megoldások sem egyformán hatékonyak az egyes cégeknél, iparágakban, országokban, piaci helyzetekben. Elmondható, hogy a több évtizede kitalált és napjainkban újra felértékelődő kontingenciaelmélet szerint az általános érvényű vezetési elvek, módszerek kutatása helyett azokra a szituációs elemekre kell koncentrálni, amelyek alkalmazása és az eredményesség között szignifikáns összefüggés mutatható ki.

Elmondható, hogy a TQM-bevezetési program mint szervezetfejlesztési program kezdetén elsősorban a szervezeti célok meghatározására és strukturálására törekszünk, majd arra, hogy folyamatos monitoringot, visszajelzési rendszert építsünk ki, s végül arra, hogy hosszú távon ezt a megközelítést a vállalati élet mindennapjainak részévé tegyük. A TQM alkalmazása néha kudarc, egyre többször siker, aminek érdekében mindenképpen fel kell hívni a figyelmet néhány tipikus tényezőre, melyek megvalósítása elengedhetetlen:

- realiztikus célkitűzések megfogalmazása, melyeket a szervezet tagjai és vezetői képesek megvalósítani, és valamilyen módon mérhetőek is,
- átfogó, elfogulatlan és kézzelfogható eredményekkel szolgáló értékelés a szükséges szervezeti átalakítást megelőzően a fennálló „jelenlegi” állapotról,
- szükséges a meglévő vezetési szemléletmód elemzése és átalakítása olyan képzési programok segítségével, melyek megfelelnek a vezetés képes-

ségeinek, a szervezeti kultúrának, s segítségükkel kialakítható egy olyan vezetési folyamat, mely lehetővé teszi a TQM bevezetésén túl annak folyamatos alkalmazását, a napi rutinba (majd folyamatosan a szervezeti kultúrába) történő beépítését,

- elengedhetetlen a felhatalmazás alkalmazása és kiterjesztése a releváns területeken,
- szükséges lehet a szervezeti struktúra megváltoztatása és új funkciók integrálása vagy szétválasztása,
- legtöbbször elkerülhetetlen a motivációs rendszer átalakítása, hiszen egy laposabb szervezeti hierarchiában nehezebb mind a jutalmazás, mind az előléptetés és a megkülönböztetés,
- az előzőekkel együtt kell járjon a szervezeti koordináció fejlesztése, és új kommunikációs csatornák és módszerek alkalmazása.

### Felhasznált irodalom

- Ackoff, R.A.* (1979): Az amerikai operációkutatás halála. Budapest: OMFB-RI.
- Aoudia H., Testa Q.* (2012): Perfect QRQC – The Basics. Paris: Maxima
- Argyris, C.* (1998): Empowerment: the Emperor's New Clothes. Harvard Business Review, No. 3
- Bedzsula B.* (2012): Folyamatmenedzsment szerepe a felsőoktatás minőségfejlesztésében. in: Topár J. (szerk.) (2012): A műszaki menedzsment aktuális kérdései. Budapest: Műszaki Kiadó: p. 117–133.
- Bérces R. – Erdei J.* (2009): Oktatási minőségparaméterek meghatározása asszociációs módszerekkel. Vezetéstudomány, XL.: p. 91–97.
- Child, J.* (1972): Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, (6): p. 1–22.
- Dobák M. et al.* (2008): Szervezeti formák és vezetés. Bp.: KJK
- Ferke, J.* (2000): Stratégiai Menedzsment (Strategic Management). Bp.: BME MBA oktatási segéd-anyag
- Hofstede, G.* (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. On-line Readings in Psychology and Culture, 2(1)
- Hofstede, G.* (2014): What about Hungary? <http://geert-hofstede.com/hungary.html>, 2014. 01. 15.
- Keiser, A.* (1993): Organisationstheorien. Berlin: Verlag W. Kohlhammer
- Keiser, A. – Kubicek, H.* (1978): Organisationstheorien. Berlin
- Kotter, J.P.* (2012): Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press
- Krajcsák, Z. – Jónás, T.* (2014): Commitment Profiles in Special Groups of Employees in Hungary: The Role of Deliberate Commitment. Acta Oeconomica, 64:(3): p. 357–379.
- Mcgregor, D.* (1960): The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill
- Montanari, J.R. – Morgan, C.P. – Bracker, J.S.* (1990): Strategic Management: A Choice Approach. New York: Harcourt School
- Pataki B.* (2014): Technomenedzsment. Bp.: L'Har-mattan K.
- Robbins, S.P. – Judge, T.A.* (2013): Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Schein, E.* (2010): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Taylor, F.W.* (1911): The Principles of Scientific Management, New York
- Tenner, A.R. – DeToro, I.J.* (2005): Teljes körű minőségmenedzsment – TQM. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Topár J.* (2012): Minőségmenedzsment trendek a termelő- és szolgáltató szektorokban. in: Topár J. (szerk.) (2012): A műszaki menedzsment aktuális kérdései. Budapest: Műszaki Kiadó: p. 87–104.
- Tóth, Zs. E. – Jónás, T. – Bérces, R. – Bedzsula, B.* (2013): Course evaluation by importance-performance analysis and improving actions at the Budapest University of Technology and Economics. International Journal of Quality and Service Sciences, 5(1): p. 66–85.
- Wood, S.* (1979): A Reappraisal of the Contingency Approach to Organization. Journal of Management Studies, No. 3
- Zey-Ferrel, M.* (1981): Criticisms of the Dominant Perspective on Organization. The Sociological Quarterly, No. 2

BODOR Mónika

## AZ OKTATÁSI ÉS A KUTATÁSI TEVÉKENYSÉGEK ARÁNYÁNAK VIZSGÁLATA AZ ÁLLAMI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN

A tanulmány célja, hogy rámutasson a modern emberierőforrás-menedzsment felsőoktatási intézményekben való alkalmazásának a változások abszolválásában meghatározó szerepére és jelentőségére. Továbbá egy új szemléletű kutatással az oktatók, kutatók szemszögéből valós képet adjon a felsőoktatási intézményekben zajló humánierőforrás-gazdálkodás gyakorlati megvalósításáról, az oktatás-kutatás arányáról, a munkaidő-kihasználtság mértékéről és a tudományos életpálya jellemzőiről. A kutatás bebizonyította, hogy a magyar felsőoktatási szektorban zajló piacorientáció és a működési környezetben bekövetkezett változások az oktatói, kutatói munkavégzés feltételeit, az ellátandó feladatok diverzifikációját, specializációját és differenciálódását eredményezték. Magyarországon az oktatók és a kutatók átlagosan heti 47 órát dolgoznak, nemzetközi viszonylatban a középmezőnyben helyezkednek el. A munkaidő legnagyobb hányadát, 47,4%-át oktatásra fordítják. Ez a legmagasabb a vizsgált országok között, ugyanakkor az egyéb tevékenységek ellátására (például a szolgáltatásnyújtás, a vállalati szférával való kapcsolatépítés és együttműködés) fordított idő a legalacsonyabb. A közalkalmazotti kinevezésük mellett az oktatók 42%-a megbízási szerződéssel rendelkezik a versenyszférában és 38%-a saját vállalkozást vezet. Az oktatók háromnegyed részét elsődlegesen a többletjövedelem szerzése motiválja, ezt követi az elméleti tudás gyakorlati hasznosítása.

*Kulcsszavak:* felsőoktatás, oktatás, kutatás, oktatói életpálya, munkaidő-gazdálkodás, projektek

Az elmúlt években a felsőoktatás jelentős változásokon ment keresztül a világ legtöbb részén. A globalizáció hatására a szektor folyamatosan növekszik, terjeszkedik, egyre nagyobb mértékben differenciálódik, miközben növekvő külső elvárásoknak és ellenőrzéseknek van kitéve. A nemzetközi környezetben a felsőoktatást befolyásoló trendek, tendenciák hatásai és elvárásai Magyarországon is megjelennek.

Az elmúlt időszakban Magyarországon (és más országokban is) az egyre csökkenő állami finanszírozás már nem tudott lépést tartani a felsőoktatási intézmények fenntarthatóságát, működését biztosító növekvő forrásigényekkel, ezért a finanszírozási hiányt részben a hallgatói költségtérítés bevezetésével enyhítették a döntéshozók. A tandíjfizetési kötelezettség bevezetése azonban a felsőoktatási intézmények szolgáltatásorien-

tációjának fokozását kívánta meg, amelyhez kapcsolódóan különösen hangsúlyos lett az oktatás és a kutatás minősége, illetve az ezeket a tevékenységeket képviselő munkatársak kvalifikáltsága és hozzáállása (Locke – Bennion, 2010; Halász, 2009; Bander et al., 2012).

A külső környezet hatására megkezdődött az intézmények irányítási mechanizmusainak átalakulása, amely a belső struktúrát és a gazdasági élet egyes szereplőivel kialakított kapcsolatrendszerét érintette. Az egyes országok a fokozódó piaci igényekre, elvárásokra a K+F+I szektor integrációjával, annak jelentős fejlesztésével reagáltak, hiszen felismerték, hogy a piaci értelemben vett versenyképesség és hatékonyság záloga a tudásalapú társadalom kialakítása. A gazdaság igényeit kiszolgálni képes felsőoktatás és szakoktatás új képzési szerkezet kialakítását igényelte a fejlett or-

szágokban, valamint a modern technikai, műszaki és technológiai feltételekhez illeszkedő tudás előállítását, illetve annak menedzselését (tudásmenedzsment). A szakoktatás, a felsőoktatás kimeneti és a munkaerő-piac input oldalát hatékonyan összeilleszteni képes munkaerő-piaci és foglalkoztatáspolitikai működtetésével, valamint az emberi erőforrásoknak elsőbbséget biztosító szemlélet gyakorlatban való elterjedésével a fejlett országoknak sikerült biztosítani a fent említett átmenetet (Barakonyi, 2009; Halász, 2009; Locke, 2007; Locke – Bennion, 2010; Bander és mtsai, 2012).

A felsőoktatás piacosodási trendjei új kihívások elé állítják a hazai felsőoktatási intézményeket is. Az Európai Felsőoktatási Tér részeként nyilvántartott, ahhoz felzárkózni kívánó hazai felsőoktatás átalakításának célja egy, a piaci elvárásoknak hatékonyabban eleget tenni tudó új szisztéma kialakítása. Polónyi (2006) szerint a változási folyamatban a költséghatékonyság, a gazdasági értelemben vett hatékonyság és eredményesség mellett a minőségi elvárásoknak való megfelelést, az oktató tananyag korszerűségét, az oktatás gyakorlatorientáltságát, a nemzetközi értelemben vett tudományos versenyképességet, az oktatók minősítetttségét és naprakész ismeretekkel való rendelkezését, valamint a nemzetközi hallgatók oktatására való képességet egyaránt (nyelvismeret, tudományterület nemzetközi ismereteinek megléte, nemzetközi kapcsolatok és beágyazottság) szem előtt kell tartani.

A tudás fogalmi kategóriájának tartalmi meghatározása a változások folyamatában kiemelkedő jelentőséggel bír. A fejlett országok a tudást a társadalom legfontosabb erőforrásaként azonosítják. A megfelelő példát felmutató országok folyamatosan erőfeszítéseket tesznek, hogy a rendelkezésre álló tudástőkét az aktuális gazdasági és társadalmi fejlődési igények szolgálatába állítsák. Juhász (2010) meglátása alapján az új beruházások, fejlesztések modern gépeket, eszközöket, berendezéseket, technológiákat, valamint az ezek működtetéséhez megfelelő képzettséggel, felkészültséggel rendelkező munkaerőt kívánnak meg. A gyakorlatban alkalmazható, naprakész tudás előállítása és átadása új módszerek, mechanizmusok és környezet (szabályozási és intézményi) bevezetését igényli. Ennek megfelelően át kell alakítani a társadalom és a gazdaság intézményeit, a köztük lévő kapcsolatokat új alapokra kell helyezni. Az új ismeretek megszerzése és gyakorlatban való felhasználása az említett intézkedési szükségletekben egyrészt bővítheti az egyetem szerepvállalását, másrésztől kihívások elé állítja a tradicionális oktatói és kutatói lét életképességét és koherenciáját (Halász, 2009; Locke – Bennion, 2010; Bander et al., 2012).

A versenyképes felsőoktatás elképzelhetetlen a tudományterületeket magas színvonalon művelő szaktekintélyek nélkül. A hazai felsőoktatási szektor jelenlegi állapotában nem tudja meggátolni a hazai és a nemzetközi versenyszféra „agyelszívó” hatását. A felsőoktatási intézmények akkor tudnak ténylegesen versenybe szállni, ha képesek a versenyszférához hasonló, vonzó munkakörülményeket, infrastruktúrát, fizetést, karrierlehetőséget és egyéb ösztönzőket felkínálni a munkavállalóknak. A felsőoktatásban alkalmazott közalkalmazotti bértábla nem ad lehetőséget a teljesítmény szerinti differenciálásra. Az oktatókat és a kutatókat a színvonalas oktatásban és a kutatási potenciál növelésében érdekeltté tenni elsősorban teljesítményarányos bérezéssel lehet. Ennek megfelelően a piaci finanszírozású felsőoktatás képes lehet a gazdaság érdekeit kiszolgálni, a gazdaság hatékonyságát előremozdítani.

A hazai felsőoktatás versenyképességének, innovációs teljesítményének növelése, valamint a felsőoktatási intézmények finanszírozhatósága a piacorientáció irányába mutat. A piacorientált felsőoktatásban a piac „beárzza” a nyújtott teljesítményt a minőség alapján, ezért a felsőoktatási intézmények vezetése érdekelt az oktatói, kutatói teljesítményértékelésben és az erre épülő teljesítményarányos bérezésben. A munkaerő-piaci igényeket kielégítő oktatás finanszírozásában a piac is közvetlenül hozzájárulhat a teljesítmények elismeréséhez, akár a képzések finanszírozásával, akár a hallgatói ösztöndíjak juttatásával. A folyamat fenntarthatóságát a minőségi oktatás biztosíthatná.

### **Az emberierőforrás-menedzsment feladata a változásmenedzsmentben**

A felsőoktatás kiemelt stratégiai szerepet és funkciót képvisel az adott nemzetgazdaság versenyképességének, hatékonyságának fokozásában. A gazdaság igényeinek mindenkor megfelelő kvalifikációval rendelkező munkaerőforrás képzése a felsőoktatás, a felnőtt-, illetve a szakoktatás feladata. Bertalan és Potocskáné (2014) szerint a gazdaság egyik kulcserőforrása az ember, aki azonosulni tud a szervezet kultúrájával és stratégiájával. A felsőoktatási intézmények legfőbb erőforrásai az oktatók és a kutatók, akik a stratégiai és operatív szintű célok elsődleges megvalósítói, a humán tőke, illetve az alkalmazott tudástőke letéteményesei. Megfelelő minősítettséggel, oktatási és kutatásfejlesztési tapasztalattal, innovatív és kreatív hozzáállással rendelkező munkatársak nélkül a felsőoktatási intézmények nem működhetnek: egyfelől hiányukban nem képesek az akkreditációs elvárásoknak eleget tenni, másfelől nincs lehetőségük az oktatási és a kutatási szolgáltatásokat

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

igénybe vevőket hatékony módon kiszolgálni. Munkafeltételeik biztosítása, irányításuk, koordinációjuk, ösztönzésük, teljesítményeik értékelése vezetők feladata, akiknek éppen ezért érdekük egy, az intézményi sajátosságokat megfelelő mértékben figyelembe vevő személyzeti/emberierőforrás-menedzsment (SZ/EEM) szisztémájának kialakítása és működtetése. Az állami főiskolai és egyetemi intézményekben megvalósuló személyzeti/emberierőforrás-gazdálkodáson az emberierőforrás-stratégiát, az alkalmazott emberierőforrás-funkciókat, így például a toborzást, a kiválasztást, a karriertervezést, a teljesítményértékelést és -mérést, a teljesítményarányos bérezést és ösztönzést sorolhatjuk fel. A SZ/EEM célja az intézményi és az emberierőforrás-stratégia megvalósítása – a meghatározott HR-funkciók alkalmazásával – a munkavállalók intézményen belüli életútjának koordinálásán keresztül.

Az emberierőforrás-menedzsment területét az érintettek, azaz az oktatók, kutatók oldaláról vizsgáltam meg. Az oktatás, kutatás és egyéb tevékenységekre fordított munkaidő arányát a hazai és a nemzetközi trendek folyamatosan formálják. Ennek feltárása érdekében a tanulmányban a munkaidő vizsgálatát a jogszabályi környezet feltárásával kezdtem. Ezt követően a kérdőíves kutatás eredményét ismertettem. Megvizsgáltam az oktatók, kutatók egyes tevékenységekre fordított idejét, majd az adatokat összehasonlítottam egy nemzetközi felméréssel. Végül az oktatók, kutatók közalkalmazotti kinevezés mellett végzett tevékenységeit tártam fel és elemeztem, pl. a vezetői megbízás hatását az oktatási feladatokra és a tudományos tevékenységekre.

### A foglalkoztatás jogszabályi háttere a felsőoktatási intézményekben

A 2011. évi törvény a nemzeti felsőoktatásról (Nftv.) tartalmazza a létesíthető munkakörök megnevezését, és kijelöli az oktatók, kutatók karrierútját. Az Nftv. 24. §-a határozza meg a foglalkoztatásra és a munkakörökre vonatkozó szabályokat. „A felsőoktatási intézményben az oktatással összefüggő feladatokat oktatói és tanári munkakörökben foglalkoztatottak látják el. Az önálló kutatói feladatok ellátására tudományos kutatói munkakör létesíthető.” (Nftv. 24. § (1) bekezdés) A Közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény (Kjt.) 21. § (1) bekezdése alapján a közalkalmazotti jogviszony határozatlan időre történő kinevezéssel és annak elfogadásával jön létre, mely elfogadását írásba kell foglalni. A (2) bekezdés kimondja, hogy ettől eltérni csak helyettesítés céljából vagy meghatározott munka elvégzésére, illetve feladat ellátására létesíthető határozott időre tör-

ténő kinevezéssel lehet. A teljes munkaidős jogviszony heti 40 órás munkavégzési kötelezettséget jelent.

Más országokban a magyar szabályozástól eltérő foglalkoztatási követelményeket alkalmaznak. Például az angol felsőoktatási szektorban az intézmény dönti el, hogy a foglalkoztatás jellege alapján teljes vagy rész-munkaidős szerződéseket kötnek, melyek szólhatnak határozatlan és határozott időre egyaránt. Az akadémiai szféra 71,1%-a rendelkezik határozatlan idejű és 78,8%-a teljes munkaidős szerződéssel a 2012/2013-as tanévben az angol felsőoktatásban. E terület folyamatos elemzés tárgya. Arra törekednek, hogy a szerződések minél nagyobb hányada határozatlan idejűvé váljon (HEFCE report, 2015; The Higher Education Framework – Main Report, 2010).

Oktatói feladat – a Nemzeti felsőoktatási törvény 25. §-a szerint – oktatói munkakörben látható el. Az oktatói munkakör szólhat oktatói vagy az oktatói feladatok és a tudományos kutatói feladatok együttes ellátására. Ez esetben a közalkalmazotti kinevezésben kell meghatározni, hogy az egyes feladatokat a munkaidő milyen hányadában kell ellátni. A gyakorlatban a közalkalmazotti kinevezések nem tartalmaznak konkrét óraszámot vagy a munkaidő egy meghatározott százalékat, ami oktatásra és/vagy kutatásra fordítandó. Az intézmények SZMSZ-ben szabályozzák az egyes tevékenységre fordítandó munkaidő százalékat egy tágabb intervallumban, és munkakörönként meghatározzák a tanítási órák számát egy tanévre/félévre vetítve. A felsőoktatási intézményben létesíthető oktatói munkakörök a Nftv. 27. §-a alapján a következők: tanársegéd, adjunktus, főiskolai, illetve egyetemi docens, főiskolai, illetve egyetemi tanár.

A tudományos kutatói munkaköröket a Nftv. 33. §-a tartalmazza: tudományos segédmunkatárs, tudományos munkatárs, tudományos főmunkatárs, tudományos tanácsadó és kutatóprofesszor. A Nftv. nem tér ki a tudományos kutatói munkakörökbe sorolás feltételeire. Az 53/2006. (III. 14.) Kormányrendelet 13. §-ában határozták meg a felsőoktatási intézményben kutatói munkakörben foglalkoztatott közalkalmazottak munkaköri besorolásának alapelveit. A jogszabály lehetőséget ad a felsőoktatási intézményeknek, hogy szervezeti és működési szabályzatukban ettől eltérően rendelkezzenek.

Az oktatói, kutatói munkaköri besorolás egyszerre határozza meg a fizetési szintet és a karrierlehetőséget.

Dokumentumelemzés módszerével megvizsgáltam a munkaidő-szabályozást a Nftv. és a kutatásban részt vett intézmények SZMSZ-e alapján. Az 1. táblázatban foglaltam össze a Nftv. előírását a tanításra fordított idő, valamint a felsőoktatási intézmények számára az előírthoz képest való eltérés lehetősége kérdésében.

A munkaidő-szabályozás munkakörönként a Nemzeti felsőoktatási törvény alapján

Munkakör	Oktatás	Eltérés	Kutatás	Eltérés
tanári munkakör	heti 20 óra*	+15% -15% min. heti 18 óra**	nincs	nincs
oktatói munkakör	heti 10 óra *	+70% -25% min. heti 12 óra**	munkaköri feladat	nincs
kutatói munkakör	munkaköri feladat	nincs	teljes munkaidő legalább 90%-a	nincs

\* két tanulmányi félév átlagában; \*\* két tanulmányi félév átlagában a tanításra fordított idő egy tanárra/oktatóra vetítve  
Forrás: Nftv.

A jogalkotó így biztosítja a tervezési autonómiát az intézményeknek, melyet belső szabályzataikban, a SZMSZ-ben fogalmazhatnak meg.

A tanításra fordított időre vonatkozó szabályozást változatlanul hagyták a 2011. évi felsőoktatási törvényben a 2005. évihez képest.

A kutatásban részt vett intézmények foglalkoztatási követelményrendszerének vizsgálatával megállapítottam, hogy az intézmények többsége oktatói fokozatonként differenciált módon szabályozza a tanításra fordított időt, mely a ranglétrán felfelé haladva mérséklődik. Az egyetemi és a főiskolai szabályozás is eltér egymástól, a gyakorlatiasabb képzést nyújtó főiskolák jellemzően magasabb óraterheléssel működnek, szemben a kutatásra fordított alacsonyabb munkaidővel. Az intézmények SZMSZ-ei alapján az egyetemeken általánosan 25–40% és 30–60% között, míg a főiskolák 50–70% és 20–30% között fordítják az oktatók, tanárok munkaidejét oktatásra és kutatásra.

Az angol felsőoktatási szektorban 1992 után alapított intézményekre vonatkozó nemzeti foglalkoztatási feltételek szerint az akadémiai szféra esetében nem elfogadható a kötelező heti munkavégzési idő előírása, mert a kutatási és egyéb tudományos feladatok az intézményen kívül is elláthatók. Ugyanakkor az oktatási feladatok jellemzően az intézményhez kötöttek. Az azonos tudományos tevékenységet végzők összehasonlítása érdekében bevezettek egy normaértéket. Az általános útmutató alapján az oktatók kötelező tanítási ideje átlagosan (formal scheduled teaching) 14–18 óra hetente, legfeljebb 18 óra és maximum 550 óra egy tanévben, amelytől az intézmények eltérhetnek: kedvezőbb előírásokat alkalmazhatnak (University and College Union, 2015b). A legfeljebb 38 hetes tanítási hétből két hetet az oktatással kapcsolatos adminisztrációval töltenek az oktatók. 1–5 hét az éves szabadság mértéke. A hátralévő idő saját kutatásra, illetve tudományos tevékenységre fordítható (University and College

Union, 2015a). A gyakorlatban például a Birmingham University esetében az akadémiai személyzet esetében nincs kötelezően ledolgozandó munkaidő, mert a szerződések meghatározott feladat elvégzésére szólnak (task-based). Ezért a túlóra nem értelmezett kategória. Helyi munkaterhelési modell alapján meghatározzák a teljes munkaidős alkalmazott munkaterhelését, és a részmunkaidős alkalmazottak munkaidejét annak egy meghatározott százalékában fejezik ki (University of Birmingham, 2015).

A foglalkoztatási követelmények áttekintését követően a kérdőíves kutatást és az eredményeket ismertetem.

### ***Kérdőív a felsőoktatási intézményekben foglalkoztatott oktató, kutató számára***

Az oktatói, kutatói életpálya megismerése céljából egy egyedi fejlesztésű, webalapú kérdőívet állítottam össze. A kérdőív öt fő kérdéscsoport összesen 45 kérdésből épült fel.

Négy-négy állami egyetem és főiskola rektora engedélyezte a kérdőív intézményi szintű kitöltését. Ezenfelül számos oktató és kutató egyénileg is kitöltötte a kérdőívet, akik nem az engedélyezett intézmények körébe tartoztak. A kutatásban való részvétel névtelen és önkéntes volt, a beérkezett adatok kezelése bizalmasan történt.

A felmérés a 2011/2012. tanévet érintette, időtartama a kérdőívek kiküldésétől számított hat hónap volt. 1290 fő kezdte meg a kérdőív kitöltését, melynek közel fele, 617 fő értékelhető módon került be az adatbázisba. A beérkezett adatok feldolgozása és értékelése SPSS-programmal történt.

### ***A minta munkakör szerinti reprezentativitásának vizsgálata***

A minta munkakör és nemek szerinti reprezentativitásának vizsgálata érdekében a kutatásban részt vett oktatói (556 fő), kutatói (61 fő) létszámot munkakö-

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

rönként hasonlítottam össze a felsőoktatási statisztika-adatgyűjtés (FIR-STAT) 2011/2012-es tanévre vonatkozó oktatói, kutatói létszámaival. Terjedelmi korlátok miatt a tanulmányban jellemzően az oktatói munkakörökre vonatkozó vizsgálatokat ismertetem.

A vizsgálat célja annak megállapítása, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben a kutatás során levont következtetések, megállapítások és eredmények az alapsokaságra nézve reálisak, valós képet szolgáltatnak-e a kérdőívvel vizsgált személyzeti/emberierőforrás-gazdálkodás jelenlegi helyzetéről a változók mentén. Az alapsokaság a 29 állami intézmény (19 egyetem és 10 főiskola) oktatói, kutatói létszáma: 17 409 oktató és 1745 kutató.

A mintában és az állami intézményekben az oktatói munkakört betöltők létszám szerinti megoszlását a 2. táblázat szemlélteti.

a szakmai elemzés elsődlegessége figyelembevételével a hiányzó adatokat nem korrigáltam (Sajtos – Mitev, 2007: p. 124.).

A nemek szerinti változó esetében a reprezentativitásvizsgálat eredménye azt mutatja, hogy a minta alul-, illetve felülreprezentált a sokasághoz képest. Az eltérések egy eset kivételével (egyéb oktató, férfi) nem jelentősek, így módszertanilag nem indokolt e változó alapján súlyozni. Az egyéb kategória nem képezi az oktatói munkakört, így szakmailag nem indokolt a súlyozás. A minta a nemek alapján reprezentatív.

A minta és a sokaság kapcsolatát érdemes lett volna tudományterület szerinti reprezentativitásvizsgálatnak alávetni, de erre nem volt lehetőségem a statisztikai adatok hiánya miatt.

A mintában a legnagyobb arányban oktatói munkakör esetén a társadalomtudományok (37,2%) és a

2. táblázat

**Az oktatói munkakörök nemek szerinti megoszlása a mintában és az állami intézményekben (%)**

Megnevezés	Egyetemi tanár		Főiskolai tanár		Egyetemi docens		Főiskolai docens		Adjunktus		Tanársegéd		Egyéb		Oktatók összesen	
	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények	Minta	Állami intézmények
Nő	2,0	1,4	0,9	1,0	7,9	5,5	4,5	2,9	11,2	8,8	9,0	7,3	5,9	4,7	41,4	31,6
Férfi	9,5	9,2	2,7	2,4	15,1	15,6	4,0	4,0	11,7	13,9	10,2	9,3	5,4	14,0	58,6	68,4
<b>Összesen</b>	<b>11,5</b>	<b>10,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>23,0</b>	<b>21,1</b>	<b>8,4</b>	<b>6,9</b>	<b>22,8</b>	<b>22,7</b>	<b>19,2</b>	<b>16,6</b>	<b>11,3</b>	<b>18,7</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat és EMMI (2011) alapján

Megjegyzés: az Nftv. adjunktust nevez meg mint létesítendő oktatói munkakör, ezért a vizsgálat során az adjunktusok számát összevontam a táblázatban. Ugyanakkor a statisztika külön veszi számításba az egyetemi és a főiskolai adjunktust.

A kutatásban minden munkakör képviselői jelen vannak. A vizsgálat megállapította, hogy az eloszlás nagyjából egyenletes, és nem mutat szignifikáns eltérést az alapsokaságtól. A munkaköri kategóriák a mintában minden esetben felülreprezentáltak. A minta eltérése az alapsokaságtól nem jelentős, ezért szakmailag nem kívánom e változó alapján súlyozni a mintát. Jelen esetben a mintaátlag alkalmazása torzítaná a válaszok valóságát, főleg arányskálán mérhető adatok esetében, az adatok erőteljes heterogenitása miatt. A kutatás célját, a valós adatok feltárását szem előtt tartva,

bölcsészettudományok (19,3%) képviselői szerepelnek. Közel azonos arányban képviseltetik magukat a természet- (12,1%) és a műszaki tudományok képviselői (9%), valamint a tudományos fokozattal nem rendelkező oktatók (10,2%). Ennél alacsonyabb az orvos- (5,7%) és az agrártudományok (4,7%), valamint a művészeti területek művelőinek (1,8%) aránya.

Az oktatói munkakörben lévő válaszadók életkorcsoportonkénti megoszlása a következőképpen alakult a mintában: a 31 év alatti korosztály (11,9%), a 31–40 éves korosztály (34,7%), a 41–50 éves korosztály (18,3%), az 51–60 éves korosztály (21,8%) és a 61 év feletti (13,3%).

A válaszadók nemek szerinti megoszlását tekintve elmondható, hogy a kérdőívet 58,6%-ban férfi, míg 41,4%-ban női oktatók töltötték ki.

Munkaidő-felhasználás szorgalmi időszakban  
Heti munkaidő számtani átlaga (óra)

Feladatellátás	Kanada	Hongkong	USA	Dél-Afrika	Magyar-ország*	Ausztria	Anglia	Német-ország	Malajzia
Oktatás	19,6	20,2	20,9	20,7	<b>22,3</b>	17,5	16,1	11,4	17,7
Kutatás	16,0	14,3	11,9	11,9	<b>16,4</b>	13,9	13,4	16,8	7,5
Egyéb tevékenység**	15,0	14,0	14,8	14,8	<b>8,3</b>	14,6	14,1	11,5	12,0
– ebből adminisztráció	7,9	7,2	7,5	7,5	<b>4,4</b>	8,8	9,5	3,5	6,7
Összesen	50,6	48,5	47,7	47,7	<b>47,0</b>	46,1	43,7	39,6	37,0

\* Teljes és rész munkaidős oktatók és kutatók átlagos heti munkavégzése (óra); \*\* Egyéb tevékenység: szolgáltatás, adminisztráció és egyéb feladatok összevonásra kerültek a magyar adatokkal való összehasonlíthatóság érdekében.

Forrás: saját szerkesztés, Locke & Bennion, 2010, p. 11. és saját vizsgálat alapján

### Az oktatók, kutatók munkaidő-felhasználásának és az oktatás-kutatás arányának vizsgálata nemzetközi viszonylatban

A kérdőíves kutatással vizsgáltam meg az oktatói és kutatói munkaterhelést a magyar állami főiskolákon és egyetemeken a 2011/2012-es tanévben. Felhasználva a *CAP-kutatás* (Changing Academic Profession) eredményeit, összehasonlítottam a magyar tudományos szféra munkaterhelését más nemzetközi adatokkal.

A *CAP-tanulmány* egyik részeredményét, a munkaterhelést a következőkben mutatom be. Az oktatók oktatási időszakban az alábbi tevékenységeket látják el:

- oktatási (órára való felkészülés, tanácsadás a diákoknak, vizsgáztatás, tananyagfejlesztés),
- kutatási,
- szolgáltatási (szolgáltatásnyújtás az ügyfeleknek vagy betegeknek, ingyenes tanácsadás, önkéntes vagy állami munka),
- adminisztratív (papírmunka és megbeszélések),
- egyéb tudományos feladatok (beleértve a szakmai tevékenységeket is, amelyek a fenti kategóriákba nem sorolhatók be) Locke – Bennion, (2010: p. 11.).

A nemzetközi kutatás adatait összevettem a kutatásom során kapott eredményekkel, amelyek a 3. táblázatban láthatók. Az adatok összehasonlításánál tekintettel kell lenni a kutatási időszak eltérésére. A *CAP-tanulmány* a 2006/2007-es tanév II. félévében, míg a magyar kérdőíves kutatás öt évvel később, a 2011/2012-es tanév II. félévében készült. A magyar felsőoktatásban az oktatók és kutatók átlagosan heti 47 órát dolgoztak. Így a nemzetközi viszonylatban a kö-

zépmezőnyben helyezkednek el. Ugyanakkor az Egyeséges Felsőoktatási Térhez tartozó országokat: Angliát, Németországot és Ausztriát megelőzi Magyarország a magyar akadémiai szféra heti munkavégzésre fordított munkaidőben.

A 3. táblázatban szereplő országok között Magyarország az élen áll az oktatásra fordított átlagos heti 22,3 órával. A kutatásra fordított átlagos heti 16,4 órával Németországtól 0,4 órával lemaradva, második helyen áll. Az egyéb tevékenységre fordított átlagos heti 8,3 órával jóval elmarad a nemzetközi viszonylattól. Ez abból adódik, hogy az adminisztrációs tevékenységre és az egyéb tevékenységekre – köztük a szolgáltatás nyújtására, a vállalati szférával való kapcsolatépítésre és együttműködésre – egyaránt kevesebb idő fordítódott. A munkaidő egyes tevékenységre fordított aránya és mennyisége visszatükrözi az egyes országok felsőoktatási és intézményi politikáját, stratégiáját és szabályozását. A *CAP-tanulmány* kiterjedt vizsgálatokat végzett az akadémiai szféra feladatellátásával kapcsolatban. Az oktatás és a kutatás viszonya minden országban eltérő a kapott eredmények alapján, amit természetesen a foglalkoztatás jellege is meghatároz. A 4. táblázatban látható, hogy – a válaszadók – milyen arányban látnak el elsődlegesen oktatási vagy kutatási feladatokat az alábbi besorolás szerint: oktatás, mindkettő, inkább oktatás, mindkettő, inkább kutatás, kutatás.

A *CAP-kutatásban* használt kategóriák a magyar felsőoktatás sajátosságainak köszönhetően nem hasonlíthatók össze. A magyar felsőoktatási intézményekben lehetőség van kutatási munkakörben való foglalkoztatásra, ahol a munkaidő legalább 90%-át kutatásra kell fordítani. A tanári munkakörben az oktatók munkaidejüket oktatásra fordítják PhD. hiányában. A munkaidő

### VEZETÉSTUDOMÁNY

oktatásra és kutatásra fordított arányának vizsgálatát az alábbi metodika alapján végeztem el:

- Az oktatás és a kutatás arányának vizsgálatakor
- az oktatás aránya meghaladja a 80%-ot, akkor oktatás,
  - az oktatás aránya 50–79% között van, akkor mindkettő, inkább oktatás,
  - a kutatás aránya 50–79% közötti, akkor mindkettő, inkább kutatás,
  - a kutatás aránya meghaladja a 80%-ot, akkor kutatás.

A 4. táblázat tartalmazza a magyarországi adatokat. A legnagyobb arányban az amerikai akadémiai szféra lát el elsődlegesen oktatási feladatokat, míg a német akadémiai szféra kutatási feladatokat. Az országok között az európai felsőoktatási intézményekben hasonló tendencia figyelhető meg. Németország és Ausztria után Angliában a legmagasabb azok aránya, akik elsődlegesen kutatási feladatokat látnak el. A magyar oktatók, kutatók (n = 617) több mint a fele (56,5%) elsődlegesen oktatási feladatokat lát el. Ez a legmagasabb százalék a nemzetközi adatok közt. Az elsődlegesen kutatási feladatot ellátó magyar oktatók aránya a legalacsonyabb 22,5%-kal.

41–44 §). A gyakorlatban az oktatók élnek a lehetőséggel, ezért indokoltnak tartom e terület feltérképezését.

A kutatás során megkérdeztem a célcsoportot, hogy közalkalmazotti jogviszonyuk mellett milyen gyakran vállalnak egyéb feladatellátást a versenyszférában, főállásuktól eltérő egyetemen, főiskolán, illetve saját vállalkozást vezetnek-e.

Az 1. ábra szemlélteti az oktatók munkaköri besorolása alapján a közalkalmazotti jogviszony mellett folytatott tevékenységek százalékos megoszlását. Az eredmény alapján az oktatókra a több lábón állás jellemző, egy oktató a felsorolt tevékenységek alapján egynél több tevékenységet is vállal. Az egyetemi tanárok 58%-a oktat külföldi egyetemen eseti vagy állandó jelleggel. Saját vállalkozást az egyik legalacsonyabb arányban (33%) működtetnek. A főiskolai tanárok fele a versenyszférában megbízási szerződéssel rendelkezik, saját vállalkozást vezet, ezenfelül 60%-uk más egyetemen is megbízási szerződéssel feladatot vállal. A főiskolai docensek legnagyobb aránya (40%) saját vállalkozást vezet, és csak 20%-uk bír megbízási szerződéssel más egyetemen.

A válaszok alapján a leggyakrabban végzett tevékenységek rangsora a következő. Az oktatók 42%-a

4. táblázat

Elsődleges érdekltség az oktatásban és a kutatásban

Feladatellátás	Magyarország*	Anglia	Ausztria	Kanada	Németország	Hongkong	Malajzia	USA	Dél-Afrika
Oktatás	16	10	7	6	10	11	8	27	18
Mindkettő, inkább oktatás	55 1,5*	23	23	26	20	28	45	31	35
Mindkettő, inkább kutatás	21 1,5*	40	40	54	38	49	43	33	37
Kutatás	5	27	29	15	31	12	4	10	9

\*Az oktatás-kutatás aránya 50-50% a minta 3%-án, ezért megfelezttem mindkettő kategória között.

Forrás: saját szerkesztés, Locke – Bennion, (2010: p. 12.) és saját vizsgálat alapján

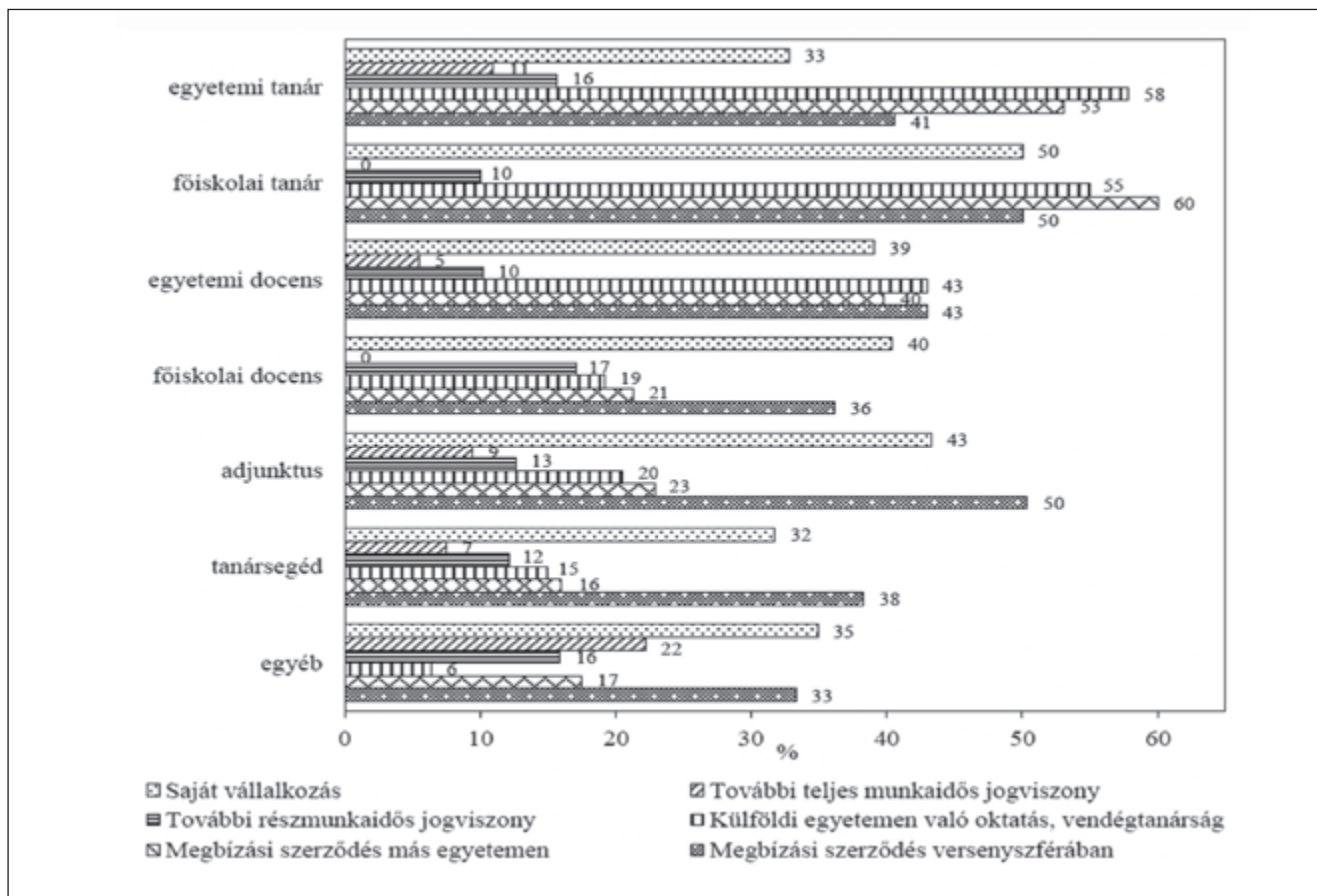
### Az oktatók közalkalmazotti jogviszonyon felül végzett tevékenységeinek vizsgálata

Az oktatók, kutatók valós és teljes körű munkaterhelésének vizsgálatánál figyelembe kell venni a magyarországi helyzet sajátosságait. Magyarországon más nemzetközi intézményekkel ellentétben engedélyezett az oktatók részére, hogy a munkaidőn felül további munkavégzésre irányuló jogviszonyt létesítsenek (Kjt.

a versenyszférában megbízással rendelkezik, 38%-a saját vállalkozást vezet, 29%-a más egyetemen megbízással rendelkezik, 28%-a külföldi egyetemen oktat, 13%-a további részmunkaidős jogviszonnyal bír, 9%-ának további teljes munkaidős jogviszonya van.

Az elemzést az oktatók egyes tudományterületek szerinti, a főálláson felül vállalt egyéb feladatainak vizsgálatával folytattam (2. ábra). Az agrártudomány

Az oktatók munkakör és közalkalmazotti jogviszony mellett végzett tevékenységeinek aránya



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=556

képviselői a legnagyobb arányban, 56%-kal a versenyszférában megbízással dolgoznak. Ennél jóval kevesebben, 26% vezet saját vállalkozást, 15% rendelkezik megbízási szerződéssel más egyetemen. Közel minden negyedik bölcsész- és természettudományi foglalkozó oktató tevékenykedik megbízási szerződéssel a versenyszférában vagy más hazai egyetemen, illetve oktat külföldi egyetemen. A műszaki tudományterülettel foglalkozó oktatók több mint a fele, 54%-a dolgozik a versenyszférában, 36%-nak saját vállalkozása van.

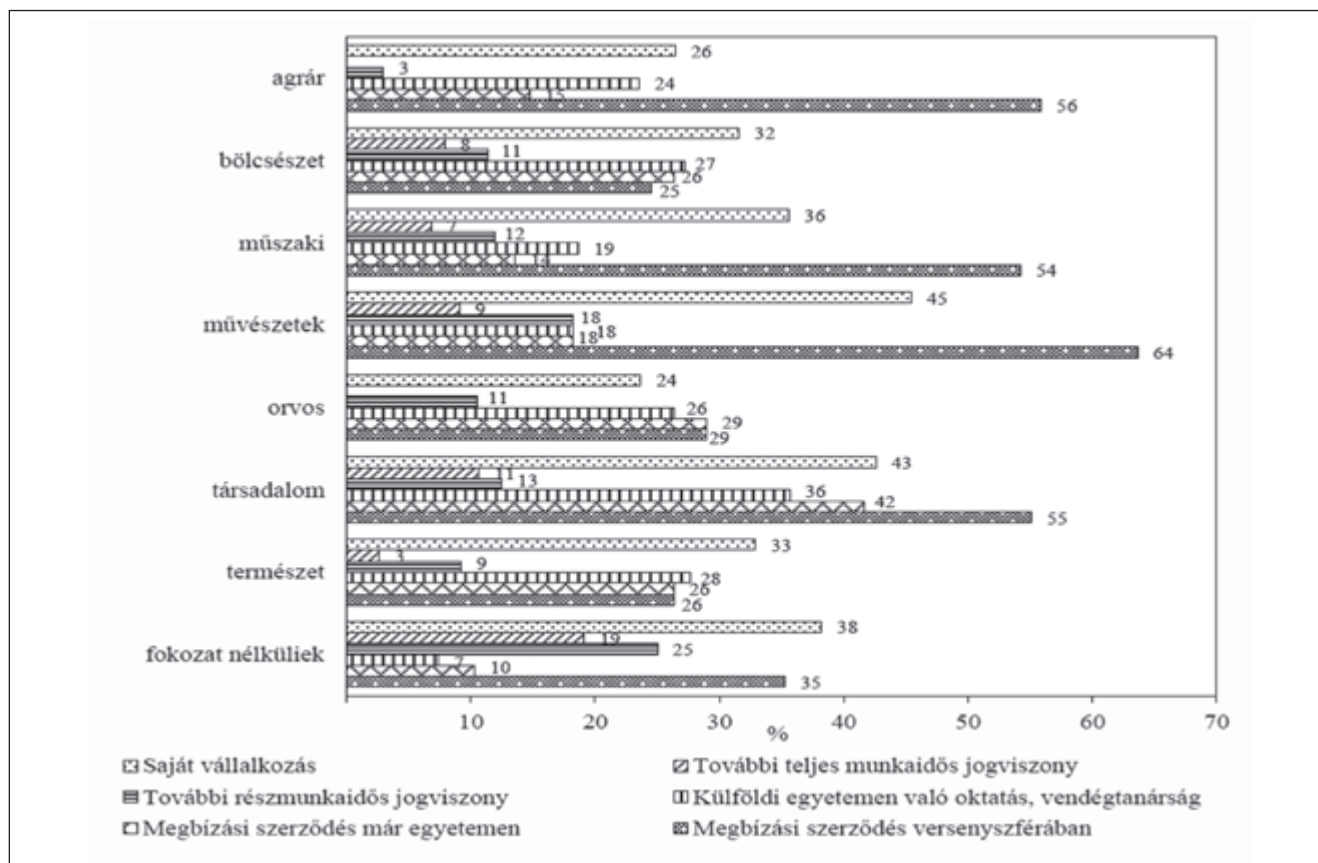
Vizsgálatot végeztem az oktatók egyéni, tudományos és intézményi érdekeinek motivációs háttéréről. A válaszadók ötfokozatú Likert-skálán (1: egyáltalán nem motivál, 5: teljes mértékben motivál) jelölték meg a főállás mellett további tevékenységek ellátásának indokait a következő motivációs tényezők esetében: a tudományos életpálya finanszírozása, kihívás: elméleti tudás gyakorlati megvalósítása, kutatásfinanszírozás, tudástranszfer: kutatási eredmények üzleti hasznosítása („innovációs hidak” megteremtése) és többletjövedelem szerzése. A válaszok alapján az oktatók 75%-át

legjobban a többletjövedelem-szerzés motiválja a versenyszférában eseti, állandó és mindkét jellegű megbízási szerződés vállalásában. Ezen belül a válaszadók többsége (54%) a „teljes mértékben” motivál kategóriát jelölte meg. Az elméleti tudás gyakorlati hasznosítását 69%-ban választották, ami azt jelenti, hogy fontos az oktatók számára az elismertség, a szakmai jártasság megszerzése a versenyszférában. Az egyéni érdekek mellett az intézmény számára is hozadékkal bíró motivációs tényezők, például a tudástranszfer megvalósítása, az innovációs hidak megteremtése (39%) és a kutatásfinanszírozás (32%), alacsony motivációs hatást képviselnek a „motivál” és „teljes mértékben” motivál kategóriában.

A külföldi egyetemen eseti, állandó, illetve mindkét módon oktatási feladatot vállaló oktatók 60%-át a többletjövedelem-szerzés, 59%-át a kihívás, az elméleti tudás gyakorlati megvalósítása motiválja. A kapott eredmény az egyéni érdekek érvényre juttatásának igényét mutatja, és igen alacsony motivációs képességet jelez az intézménynek is hasznot jelentő kutatásfinanszírozás 36%-ával és a tudástranszfer 29%-ával.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az oktatók tudományterület és közalkalmazotti jogviszony mellett végzett tevékenységeinek aránya



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=555 (kivéve a hittudomány 1 fő)

Azok az oktatók, akik tudományterületükkel azonos területen *vállalkozást vezetnek*, elsősorban a jövedelemszerzés által motiváltak. A válaszadók 77%-a a „motivál” és „teljes mértékben” motivál kategóriát jelölte meg, ebből az oktatók több mint a fele (53%) teljes mértékben motivált. Az elméleti tudás gyakorlati megvalósításában az oktatók 65%-a, míg a tudományos életpálya finanszírozásában 45%-a érdekelt. Azok az oktatók, akik tudományterületüktől eltérő területen vezetnek vállalkozást, szintén legnagyobb arányban (87%) a jövedelemszerzést jelölték meg, és csak 56%-ban az elméleti tudás gyakorlati megvalósítását.

A következő részben rátérek az oktatók projektben, kutatási megrendelésekben vállalt tevékenységjellemzőinek vizsgálatára.

### Projektben vállalt feladatok hatása a munkaidő-felhasználásra

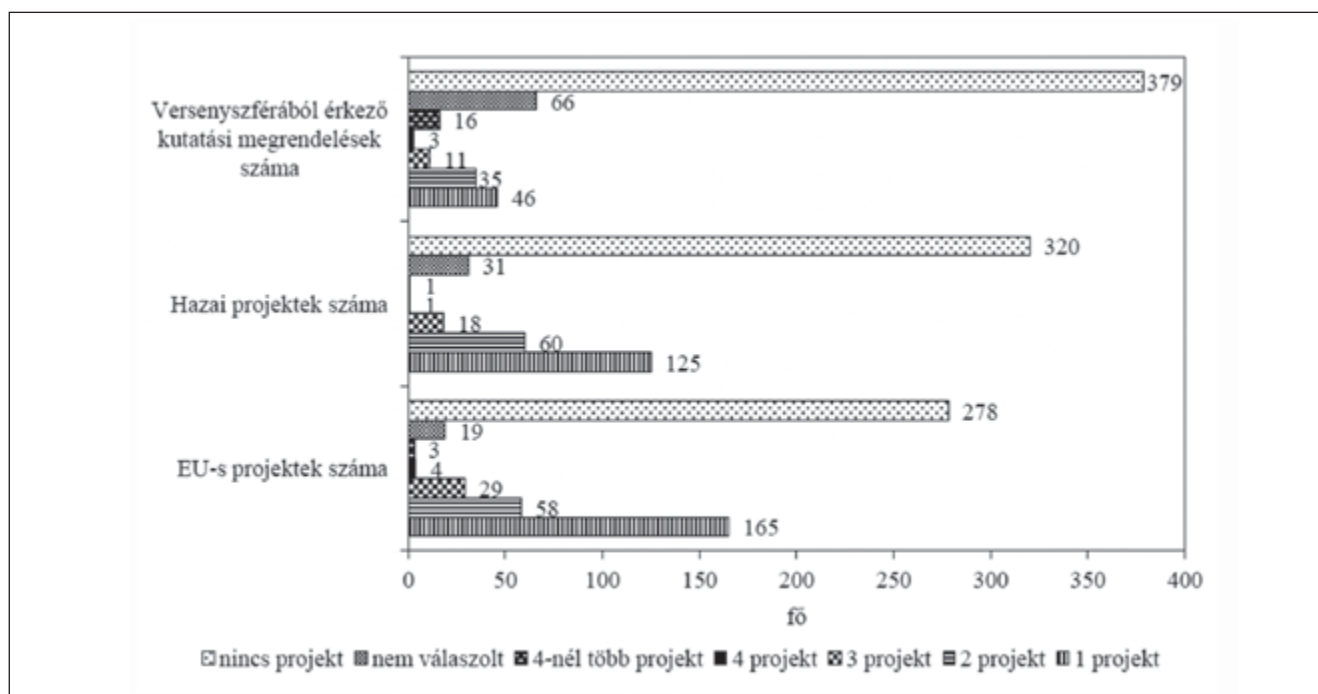
Az oktatók elsődlegesen oktatási feladatokat látnak el, és emellett munkaidejük egy meghatározott részét kutatási feladatok ellátására fordítják. A projektben törté-

nő munkavégzés történhet munkaidőben és azon felül is, ezért is indokoltnak tartom e terület vizsgálatát a munkaidő-felhasználás során.

Az egyének és a felsőoktatási intézmények tudományos tevékenységének végzésében meghatározó szerepet játszik a hazai, az európai uniós pályázati források és a vállalkozási szférától érkező kutatási megrendelések száma és összege. Ennek érdekében megvizsgáltam, hogy az egyes oktatók milyen finanszírozású és számú projektben vesznek részt szakmai megvalósítóként, esetleg töltenek-e be projektmenedzseri szerepet. A kutatásban rákérdeztem a projekt megvalósításában részt vevő oktatók díjazásának jogcímére. Az elemzés megmutatja, hogy az oktatók projektben ellátott feladatainak ellentételezését elszámolják a közalkalmazotti illetmény terhére és/vagy kifizetik többletjuttatás formájában (keresetkiegészítés, megbízási/vállalkozási szerződés).

A 3. ábra mutatja az oktatók részvételének arányát a három eltérő finanszírozású projektben. A válaszok alapján megállapítottam, hogy egy oktató, egy időben, több pályázatban is részt vesz. Az oktatók legnagyobb

Az oktatók projektben való részvételeinek száma



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=556

része, 259 fő (47%) vesz részt az Európai Unió által támogatott pályázatban (EU-s pályázat), melyből 165 fő (30%) egy pályázatban, 58 fő két pályázatban dolgozik. Hazai finanszírozású pályázatban már kevesebb, 205 oktató részesül, arányuk 37%. Végül 20%-ra, 111 főre csökken a versenyszférából érkező kutatási megrendeléseket ellátó oktatók aránya, ahol 46 esetben a legalacsonyabb az egy főre jutó kutatások száma. Ugyanakkor esetünkben áll fenn az a helyzet, hogy ötször több oktató dolgozik (16 fő) négynél több versenyszférából érkező pályázaton egy időben, szemben az EU-s pályázatokkal (3 fő).

278 oktató nem vesz részt EU-s pályázatban, de részt vehet hazai finanszírozású és versenyszférából érkező kutatásokban. Összesen 188 fő, az oktatók 33%-a egyetlen projektben sem tevékenykedik. Tudományterületek szerinti megoszlás alapján az oktatók közül legnagyobb arányban a művészeti és fokozat nélküliek 50%-kal, a bölcsészet, orvos 40%-kal, a társadalomtudományok képviselői 32%-kal nem végeznek projekttevékenységet. Ennél is alacsonyabb arány jellemző a műszaki (26%) természet- (20%) és agrártudományok (12%) művelőire.

A vizsgálatokat a projektben vállalt feladatok díjazásával folytattam. Az 556 oktató esetében a válaszokból szerkesztett 4. ábra mutatja projekt típusonként az ellátott feladatok díjazásának formáját. A keresztáb-

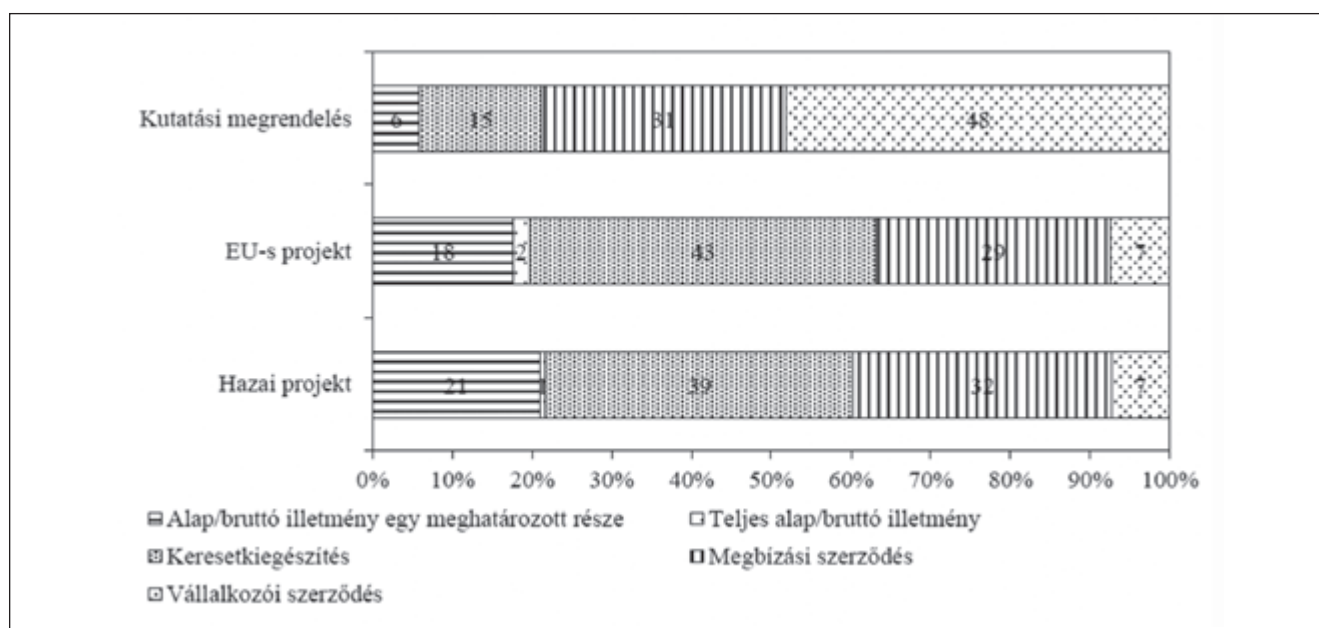
la-elemzés eredményei 0%-os szignifikanciaszinten erős közepes kapcsolatot mutattak a projekt típusa és a díjazás formája között. Az oktatók több mint háromnegyede elsődlegesen többletjөvedelmet kap a projektben ellátott feladatokért, EU-s pályázatok esetében keresetkiegészítés jogcímen az oktatók 43%-a, megbízási szerződéssel 29%-a. Alacsonyabb arányt, 18%-ot képvisel az alapilletmény terhére történő elszámolás, mely egyértelműen munkaidőben ellátott feladatnak minősül.

A hazai finanszírozású pályázatok azonos tendenciát mutatnak az EU-s pályázatokkal. A kutatási megrendelések esetében egy eltérő díjazási sorrend állt fel. Legnagyobb arányban, 48%-ban az oktatók vállalkozási szerződéssel dolgoznak, 31%-uk megbízási szerződéssel, 15%-uk keresetkiegészítéssel. Felmerül a kérdés, hogy a projektben ellátott feladatok a munkaidőbe teljes egészében beszámítanak-e, vagy annak csak egy meghatározott része képezi azt. A gyakorlatban a pályázattal kapcsolatos feladatok ellátása történhet munkaidőben és azon kívül is. A díjazás formája nem utal egyértelműen – keresetkiegészítés, megbízási/vállalkozási szerződés – arra, hogy a munkavégzés munkaidőben történt-e, azt jellemzően a feladat jellege és az intézmények eljárásjoga határozza meg.

A tanulmány utolsó részében foglalkozom a vezetői megbízások hatásával az oktatói, kutatói életútra és a tudományos tevékenységre.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A projektben ellátott feladatok díjazásának formái



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján

### A vezetői megbízás hatása a munkaidő-gazdálkodásra

A vezetői megbízással az oktatói életpálya egy új szakaszba kerül, ahol az oktatási és a kutatási feladatok mellett megjelennek a megbízásból eredő általános vezetői és szakmai irányítási feladatok. A vezetői megbízással járó feladatellátás eltérő lehet egymástól a vezetői és a magasabb vezetői beosztásokban, mely feltetésre a kérdőíves kutatás választ ad. Megvizsgáltam a vezetői megbízással járó változások irányát a feladatellátásra. A válaszadók ötfokozatú Likert-skálán értékelték a vezetői megbízás hatását az egyes tudományos tevékenységekre és az oktatói/kutatói előmenetelre a „jelentősen csökkent” választól a „jelentősen növekedett” válaszig.

Az 5. ábra szemlélteti az eredményeket, ahol jól látható, hogy a magasabb vezetői megbízás nagyobb munkaterhelést von maga után, inkább visszafogja a teljesítményt. A magasabb vezetők fele szerint a tudományos tevékenység intenzitása, az oktatásban vállalt szerep, az új kapcsolatok építése más egyetemekkel, az együttműködések száma növekedett. Vezetői megbízás esetében a felsorolt öt tevékenység esetében egyedül az új kapcsolatok építése más egyetemekkel és az együttműködések száma növekedett, a többi eset változatlan. Akár a csökkenés, akár a javulás esetében javasolt az okok feltárása és kezelése, amellyel javítható a vezetői

megbízás során felmerülő többletmunkaidő-ráfordítás. Az életkor és a tudományos tevékenység intenzitása között 0%-os szignifikanciaszinten gyenge erős kapcsolat van. A vezetői megbízással rendelkezők tudományos tevékenységének intenzitása 35 éves korig csökken vagy változatlan, 36 éves kortól 55 éves korig jellemzően azonos tendenciát mutat, 1-1 esetben jelölték meg a növekedést, 56 éves kor felett pedig már több esetben. A válaszadók mindössze 8,5%-a érzett növekedést és 4%-a jelentős növekedést. A tudományterület és a tudományos tevékenység intenzitása között nincs kapcsolat.

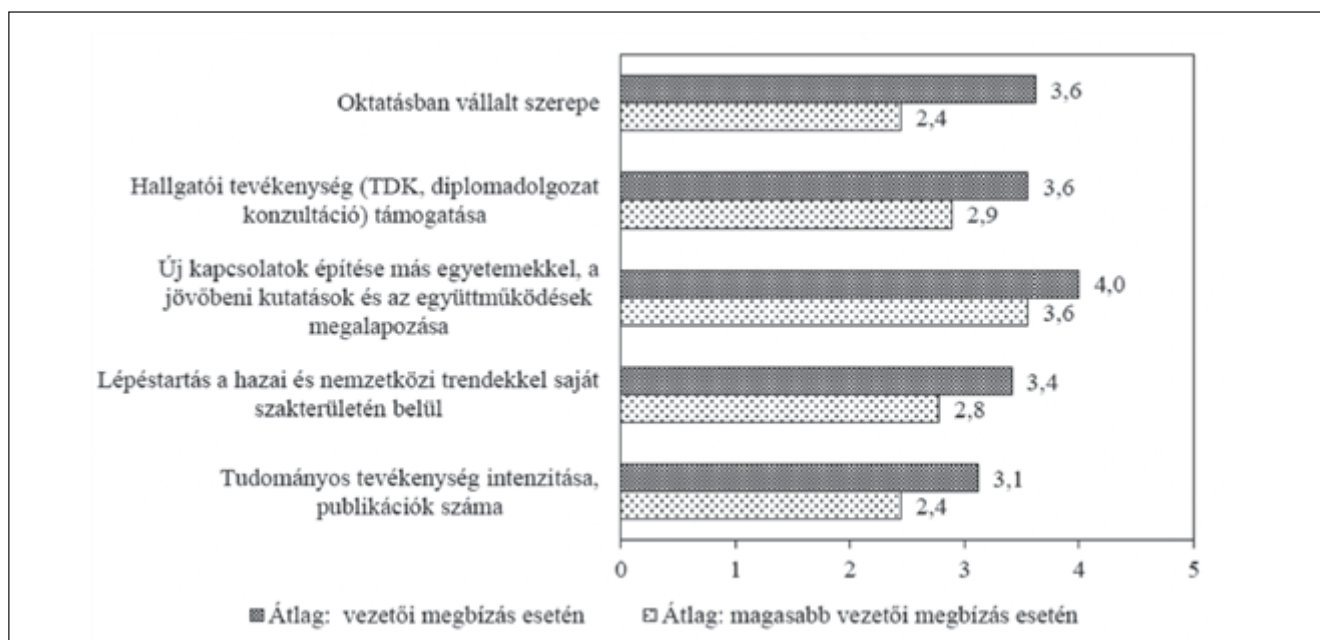
A 6. ábra megmutatja, hogy a vezetői megbízás mellett is vállalnak egyéb tevékenységellátást az oktatók. Közel azonos arányban rendelkeznek megbízással a versenyszférában (44%), más egyetemen (46%), vállalnak oktatást külföldi egyetemen (46%) és vezetnek saját vállalkozást (45%).

### Következtetések

A kutatás eredményei alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a hazai felsőoktatásban jelenleg is zajló, a piacorientációt célzó folyamatok már érzékelhetők, amelyhez differenciált módon próbálnak meg alkalmazkodni az oktatók és a kutatók. A hagyományos szerepeik mellett egyre inkább új feladatokat kell ellátniuk a gazdasági szférával való együttműködés megteremtése, az új források bevonása és a működési hatékonyság fokozása érdekében.

5. ábra

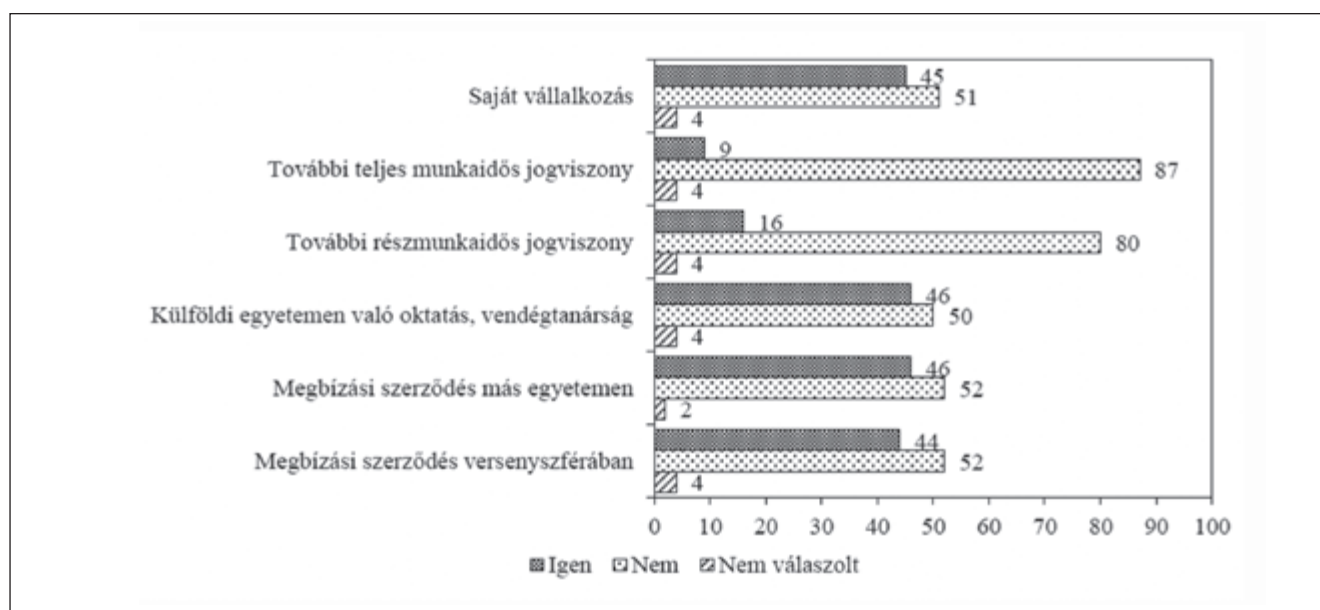
Vezetői megbízás hatása az oktatási és tudományos tevékenységekre, előmenetelre



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=9 (magasabb vezető), n=126 (magasabb vezető)

6. ábra

Vezetői megbízással rendelkező oktatók közalkalmazotti jogviszony mellett végzett tevékenységeinek százalékos megoszlása



Forrás: saját szerkesztés, saját vizsgálat alapján, n=9 (magasabb vezető), n=126 (magasabb vezető)

Az új elvárásoknak való megfelelés azonban jórészt mind a mai napig nem jelenik meg konkrét tartalommal a szakágazati szabályozásban és a kapcsolódó jogszabályokban, valamint az intézményi tevékenységszabályozásban sem. Mindez nagyobb mértékben a teljesítmény-

mérési, illetve -értékelési, valamint ösztönzési módok és a karriermenedzsment-funkciók hiányára vagy viszonylagos voltára vezethető vissza a hazai felsőoktatási intézményekben. A nemzetközi munkaidő-gazdálkodás vizsgálata alapján munkaterhelésben Magyarország a

VEZETÉSTUDOMÁNY

középmezőnyben helyezkedik el. Ugyanakkor a számkra „referenciaországoknak” nevezettekhez – Németországhoz, Angliához és Ausztriához – képest a hazai oktatók, kutatók túlterheltek. Mindezek miatt célszerű az egyes munkakörökhöz tartozó elvárásokat, feladatmeghatározásokat úgy átalakítani, hogy a tényleges oktatási teher kisebb mértékű legyen, és kellő idő fordítható a szakmai és tudományos, kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek folytatására is.

Az egyik probléma abban gyökeredzik – s ezt a kutatás is alátámasztja –, hogy szinte minden második válaszadó rendelkezik versenyszférából érkező megbízási szerződéssel. Minden harmadik válaszadó saját vállalkozást vezet, miközben oktatási és kutatási feladatainak is eleget tesz (vagy nem). Ennek hátterében a jövedelemszerzés áll. Ez arra vezethető vissza, hogy a magyar felsőoktatás bérezési rendszere nem biztosít versenyképes kereseti lehetőséget, nem képes megfelelően motiválni, ösztönözni sem az oktatókat, sem a kutatókat. Az oktatói és/vagy kutatói főállás mellett ellátandó feladatok általában részben vagy egészben összehangolhatók a felsőoktatási intézményben végzett tevékenységekkel, részben viszont nem, s ebben az esetben inkább energiát vonnak el a főállásban ellátandó feladatok elől.

Az előbbieken alapján a felsőoktatási intézményeknek nagyobb mértékben állhatna érdekében olyan érdekeltégi rendszer kidolgozása, amely a főállás mellett végzett tevékenységekre alapozva a felsőoktatási intézmény számára is hasznot eredményezhetne: részben az intézményre való hivatkozások révén annak megismertetésével és elismertetésével, részben az oktató és kutató által képviselt kapcsolati tőke felsőoktatási intézmény számára való kamatoztatásával, a felsőoktatás és a gazdaság kapcsolatrendszerének ilyen módon történő erősítésével, a tevékenységek és a tudástőke piacosításával. Ezzel a lépéssel növelhető lenne a szinergia az egyéni és az intézményi érdekek között, és hosszú távon az intézmény teljesítményének és versenyképességének a javulását eredményezhetné.

## Felhasznált irodalom

- Bander K. – Berács J. – Horváth Á. – Hrubos I. – Kovács G. – Nagy G. et al.* (2012): Elefántcsonttoronyból világítótorony. A felsőoktatási intézmények misszióinak bővülése, átalakulása. Budapest: AULA Kiadó: p. 272–280.
- Barakonyi K.* (2009): Felsőoktatási stratégiaalkotás és kormányzás. in: Drótos, Gy. – Kovács, G. (szerk.) (2009): Felsőoktatás-menedzsment. Bp.: Aula Kiadó: p. 87–108.
- Bertalan P. – Potocsáné K. A.* (2014): Az emberi erőforrás gazdálkodás és az adókedvezmények kapcsolata. *Acta Scientiarum Socialium*, 40(3–4): p. 89–99.

- EMMI* (2011): A felsőoktatás-statisztikai adatgyűjtés 2011/2012 tanév
- Halász, G.* (2009): Afelsőoktatás globális trendjei és szakpolitikai válaszok az OECD- országokban és az Európai Unióban. in: Drótos Gy. – Kovács G. (szerk.) (2009): Felsőoktatás-menedzsment. Budapest: Aula Kiadó: p. 13–30.
- Juhász, G.* (2010): The Importance of Human, Social and Cultural Capital. *Humán Innovációs Szemle*, 1(1–2): p. 6–13.
- Locke, W.* (2007): The Changing Academic Profession in the UK. the Scene. London: Universities: p. 1–25. URL: [http://oro.open.ac.uk/11843/1/William\\_Locke\\_%282007%29\\_Changing\\_Academic\\_Profession\\_-\\_Setting\\_the\\_Scene%2C\\_UUK\\_Research\\_Report.pdf](http://oro.open.ac.uk/11843/1/William_Locke_%282007%29_Changing_Academic_Profession_-_Setting_the_Scene%2C_UUK_Research_Report.pdf). L.: 2015. 04. 01.
- Locke, W. – Bennion, A.* (2010): Supplementary Report to the HEFCE. Higher EDUCATION Workforce Framework based on the international Changing Academic Profession (CAP) Study. London: Centre for Higher EDUCATION Research and Information (CHERI). The Open University: p. 1–33. URL: [https://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2010/rd0210/rd02\\_10.pdf](https://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2010/rd0210/rd02_10.pdf). Letöltve: 2015. 04. 01
- Polónyi I.* (2006): A munkaerőpiacra orientált felsőoktatási minőségbiztosítás. in: Bálint J. – Polónyi I. – Siklós B. (szerk.) (2006): A felsőoktatás minősége. Budapest: Felsőoktatási Kutatóintézet: p. 10–38.
- University of Birmingham* (2015a): Human Resources. Working hours. URL: <https://intranet.birmingham.ac.uk/hr/leave/hours.aspx>. Letöltve: 2015. 03. 05.
- University and College Union* (2015a): Pay & Conditions. Post-92 national contract. URL: <http://www.ucu.org.uk/1970>. Letöltve: 2015. 05. 05.
- University and College Union* (2015b): Pay & Conditions. Post-92 staff handbook agreed national text. URL: <http://www.ucu.org.uk/1973>. Letöltve: 2015. 03. 05.
- The Higher Education Workforce Framework, February 2010/05a.* (2010): Higher Education Funding Council For England (HEFCE). Main report: p. 1–141. URL: [http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/1/pubs/hefce/2010/1005a/10\\_05a.pdf](http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/1/pubs/hefce/2010/1005a/10_05a.pdf). Letöltve: 2015. 04. 01.
- Sajtos L. – Mitev A.* (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Staff employed at HEFCE-funded HEIs. Trends and profiles, 2003-04 to 2012-13* (2015): Higher Education Funding Council For England (HEFCE): p. 1–9. URL: <http://www.hefce.ac.uk/analysis/staff/overall/>. Let.: 2015. 04. 01.

## Törvények és egyéb szabályzatok

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról 53/2006. (III. 14.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény felsőoktatásban való végrehajtásáról és a felsőoktatási intézményekben történő foglalkoztatás egyes kérdéseiről
2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról

MIHALKOVNÉ SZAKÁCS Katalin

## A KOMPETENS VÁLLALKOZÁSOKTATÓ PEDAGÓGUS

### A VÁLLALKOZÁSOKTATÁS EREDMÉNYESSÉGE ÉS HATÉKONYSÁGA A FELSŐOKTATÁSBAN

Hosszú évek óta a szakemberek érdeklődésének középpontjában áll, hogy mit, hogyan és ki oktasson a mikro-, kis- és középvállalkozások létrehozatala és sikeres működtetése érdekében. Sőt kijelenthető, hogy alapjaiban véve még az is kérdéses, vajon releváns-e egyáltalán a vállalkozásoktatásról, illetve annak hatékonyságáról beszélni a gyakorlatban, azaz létezik-e a vállalkozástan mint önálló diszciplína. A Todorovic (2004) munkájából ismert úgynevezett tulajdonságmélelet szerint ugyanis az egyes emberek olyan vállalkozói tulajdonságokkal születnek, amelyek az oktatás során nem sajátíthatók el, így a vállalkozás nem tanítható. A nézet ellenzői azonban azon az állásponton vannak, hogy a vállalkozói szerep kulturális és gyakorlati úton sajátítható el, így a szükséges készségek az oktatás és képzés során megszerezhetők. Szakács Ferenc és Bánfalvi Mária (2010) szerint pedig sikeres vállalkozónak sem születni nem lehet, és nem is válhat akárki azzá – humán feltételek, valamint elméleti és gyakorlati tanulás egyaránt szükségesek a kompetens vállalkozóvá váláshoz. Jelen tanulmány azt hivatott bemutatni, hogy napjaink sikeres mikro- és kisvállalkozói részt vettek-e korábban gazdasági, illetve vállalkozásképzésben, és az ott megszerzett tudás, az elsajátított készségek és jártasságok, valamint a vállalkozói kompetencia egyéb összetevőinek fejlesztése vajon meghatározó elemek voltak-e a sikerhez vezető úton?

**Kulcsszavak:** vállalkozásoktatás, pedagógiai módszertan, gazdasági tanárképzés

Nehéz a vállalkozásoktatási folyamat hatékonyságáról értekezni akkor, amikor még abban sincs egyetértés a felek között, hogy mit tanítsunk. Míg külföldön az „entrepreneurship” kifejezés (1) az üzleti lehetőségek felismerését, felmérését és kiaknázását, (2) új vállalkozások létrehozását és meglévő vállalatok megújítását, illetve (3) a gazdaság előmozdítását innovációval, munkahelyteremtéssel és a társadalmi jólét növelésével (Cuervo et al., 2007) öleli fel, addig hazánkban még napjainkban is megfigyelhető, hogy az oktatás és képzés területén a vállalkozói kompetencia, a vállalkozási ismeretek, valamint a gazdasági ismeretek fogalmát szinonimaként, vagy olykor éppen hogy markáns ellentétként használják a szakemberek. Darázs és munkatársai (2004) munkájából megtudhatjuk, hogy a rendszer-váltást követően, a vállalkozói lét közoktatásban való megjelenésekor, a vállalkozásoktatás nem szólt másról, mint a diákok vállalkozásalapításra való motiválásá-

ról. 1995-ben, a Nemzeti Alaptanterv keretében vált ugyanis a gazdasági ismeretek az általános alapműveltség részévé, sőt tényleges, gyakorlati megjelenésére az oktatásban csupán 2001-ben, a következő Nemzeti Alaptanterv keretében került sor – innentől beszélünk a vállalkozási ismeretek, illetve gazdasági ismeretek tantárgyszintű megjelenéséről. Az operatív – és üdvözölt – változások ellenére ugyanakkor még Lakos 2010-es tanulmányában is arról olvashatunk, hogy bár a vállalkozási ismeretek oktatása mondhatni virágzik Magyarországon, a vállalkozási kompetencia ismereten és tudáson kívüli összetevői annál kevésbé kerülnek előtérbe a pedagógiában (Mihalkovné, 2014/a).

Az Európai Unió kezdeményezésére meghatározott vállalkozói kompetencia, mint kulcskompetencia (Council of the European Union, 2002), tartalmában az egyént a mindennapi életben segítő képesség, amellyel megismerheti tágabb környezetét, észreveheti a

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

kínálkozó lehetőségeket, és tudatosan élhet is azokkal. Összességében az egyén tudását, kreativitását, innovativitásra való hajlandóságát és kockázatvállaló képességét öleli fel, vagy más megközelítésben (Spencer – Spencer, 1993) tudás, készség és jártasság, attitűd, motiváció és megfelelő személyiségjegyek elegye. Tekintve ugyanakkor, hogy hazánkban a legtöbb egyetem a stabil intézményi jellege folytán elsősorban a statikus ismeretanyagok átadására fókuszál, e viselkedéshez szükséges tulajdonságok, képességek és készségek tantermi kialakítása és fejlesztése sokszor háttérbe szorul a gyakorlatban. Mivel azonban egyértelmű a valós élet megjelenésének szükségessége a képzésben, azok a dinamikus elemek is tartalmazó oktatási programok (Todorovic, 2004) lesznek igazán hatékonyak, amelyek olyan környezetet próbálnak létrehozni, amely modellezi a tényleges gazdasági, társadalmi és vállalkozói létet.

Felmerülhet a kérdés, vajon egy megváltoztatott pedagógiai környezetben miképpen lehet majd lemérni az új oktatási programok eredményességét és hatékonyságát. Tekintve, hogy az elsajátított vállalkozói kompetenciák segítségével nem csupán egy szervezetet hozunk létre és működtetünk, hanem egy vállalkozói kultúrát, szemléletet is elsajátítunk, ezért a hatékonyság és eredményesség mérését nem a megalapított új vállalkozások számában, hanem tágabban, az elsajátított vállalkozó szellemű viselkedésben lehetne megragadni. Sőt, bár a felsőoktatásban ennél jóval fókuszáltabban megjelenő vállalati, üzleti és vállalkozásoktatási tevékenységek egyik végső célja a független vállalkozás létrehozása és sikeres működtetése (Imreh-Tóth et al., 2013), még ebben az esetben is inkább a végzett hallgatók által létrehozott vállalkozások társadalmi-gazdasági hatásaival, és nem a végzett hallgatók számával mérhető a képzés hatékonysága és eredményessége.

### Módszertan és mintavétel

2013 nyarán kismintás pilot felmérést készítettem, amely azon a feltételezésen alapult, hogy egy sikeres mikro- vagy kisvállalkozás működtetéséhez elengedhetetlen, hogy annak tulajdonosa, vezetője megfelelő, hatékony oktatásban, képzésben részesüljön. Természetesen nem mindegy, hogy a pedagógiai munka során csupán azt szeretnénk-e elérni, hogy a hallgatók megismerjék a vállalkozások világát, és tudják, hogy mi az a KKV-szektor, miképpen működnek a cégek a mindennapokban, vagy inkább az a célunk, hogy maguk is vállalkozzanak, sőt sikeres vállalkozást alapítsanak és működtessenek, hozzájárulva ezáltal szűkebb-tágabb környezetük társadalmi és gazdasági fejlődéséhez.

Felmérésemben a pedagógiai munka céljaként ez utóbbit határoztam meg, és ennek értelmében megfelelő és hatékony oktatáson azt a vállalkozóképzést értettem, amely nem kizárólag ismeretátadásra, hanem a kompetencia egyéb összetevőinek fejlesztésére is épít. Ilyetén a képzés során a tudás átadása mellett a készségek fejlesztésére és a jártasságok elsajátítására, az attitűd esetleges formálására, valamint meghatározott személyiségvonások kialakítására és erősítésére, illetve gyengítésére vagy megszüntetésére is figyelmet fordítanak.

Sikeres vállalkozásnak azokat a mikro- és kisvállalkozásokat tekintem, amelyekre igaz, hogy:

- lokális környezetében meghatározó, veszélyt csupán a nála kisebb vállalkozásokra jelent(het),
- piaca stabil és egyértelműen lehatárolt,
- kisebb méretű versenytársaival képes önállóan felvenni a versenyt,
- nagyobb vállalkozásokkal szemben továbbra is hátrányban van, ám közös fellépéssel hátrányát képes leküzdeni,
- működése során profilváltáson nem, legfeljebb profilbővítésen ment keresztül.

Kutatásomhoz természetesen mérhető indikátorokat kellett rendeljek, így figyelembe véve a gazdasági és társadalmi élet színvonalának növeléséhez való hozzájárulásukat, az alábbi feltételeknek megfelelő cégeket kerestem a mintába:

- a foglalkoztatottak számában összességében legalább 15%-os növekedést értek el a vállalkozás kezdeti működését követően úgy, hogy jelenleg legalább 5 főt foglalkoztatnak és/vagy
- az éves nettó árbevételük legalább 15%-ot növekedett a kezdeti működést követően és/vagy
- a vállalkozás vevőinek vagy megrendeléseinek száma legalább 15%-kal növekedett a vállalkozás kezdeti működését követően és
- a vállalkozás tulajdonos-vezetőjénél azonosítható a növekedési hajlandóság és
- működése során legfeljebb egy méretkategória-váltáson ment keresztül tíz év alatt, ami a hatályos KKV-törvény értelmében mikrovállalkozásból kisvállalkozássá, illetve kisvállalkozásból közép-vállalkozássá történő átalakulást jelent.

A kritériumokban meghatározott 15%-os értéket indokolja, hogy az érzékelhetően meghaladja a nemzetgazdaság tartós növekedési ütemét, ugyanakkor alacsonyabb a gazellavállalkozások (Vecsenyi, 1999) esetében jellemző iparági növekedésnél. A kontrollcsoportba került vállalkozások értelemszerűen a sikertelen, a mindennapos megélhetésért küzdő hangyavállalkozások (Vecsenyi, 1999) köréből kerültek ki.

Eredeti elképzelésem szerint a vizsgálati mintába 100 sikeres, valamint további 100 sikertelen (hangya) vállalkozást mint kontrollcsoportot választottam volna be. A mintába kerülő vállalkozásokat a Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtárának honlapján elérhető Complex Céghírek elektronikus adatbázisból szűrtem volna egyszerű véletlen mintavétellel. A szűrési folyamatot a következők szerint terveztem:

- Az adatbázist a *rendben működik* (működő vállalkozás), a *cégforma* (a hazai mikro- és kisvállalkozói réteg jelentős részét a közkereseti társaságok, a betéti társaságok, a korlátolt felelősségű társaságok, az egyéni vállalkozások, valamint az egyéni cégek alkotják), valamint a *cégvagyon* (méretkategória szűrése a mérlegfőösszeg-kritérium szerint) paraméterek alapján szűkíttem. Egy 2011. szeptember 14-én végzett próba alapján a mintába így 5969 kkt., 202231 bt., 402171 kft., 649321 egyéni vállalkozás és 727 egyéni cég kerül.
- Az elsőkörös szűrést követően egyszerű véletlen mintavétellel 1000 eleműre szűkíttem a kapott mintát, amiket postai úton megküldött, saját összeállítású kérdőívvel vizsgálók. A sikeres és sikertelen vállalkozások csoportjának kialakítása érdekében a kiválasztott 1000 vállalkozást nem csupán a kutatási kérdéseim feltárását szolgáló kérdőívvel keresem meg, hanem olyan tényadatokat is begyűjtök tőlük, amelyek a fent leírt mintaanyagok azonosítását szolgálják.
- A válaszadási hajlandóságtól függően, egyszerű véletlen mintavétellel 100-100 vállalkozást választok be a feldolgozandó vállalkozások körébe.

Sajnálatos módon azonban a mintavételre vonatkozó terveimet meg kellett változtatnom. A vállalkozások számára postai úton megküldött, megcímezett és bélyeggel ellátott válaszborítékot is tartalmazó 1000 kérdőív-ből ugyanis összesen 27 (!) érkezett vissza három hónapon belül, amelyek közül mindössze 18 tartalmazott némileg értékelhető válaszokat. A sikertelen megkeresés hátterében, meglátásom szerint, elsődlegesen az állhat, hogy a vállalkozókat elriasztották a kérdőívek, ezen belül is a 240 kérdést tartalmazó személyiségteszt kitöltésének időigénye (feltáró kutatásom a jelen cikkben bemutatott oktatási és képzési hatékonyság mellett a sikeres vállalkozók személyiségét is vizsgálta. Ennek eredményeiről 2014-ben megjelent cikkemben, valamint doktori értekezésemben írtam).

Úgy döntöttem tehát, hogy a visszaérkezett kérdőívek számukat és tartalmukat tekintve nem alkalmasak arra, hogy a korábban eltervezett kutatást lefolytassam rajtuk, ezért végül a Budapesti Kereskedelmi és Iparka-

mara, valamint az EASY-Learning Kft. által 2010-ben publikált, *Sikeres magyar vállalkozók* című interjúkötet elkészítésekor kiválasztott vállalkozásokat veszem feltáró kutatásom mintájául. A Lányi Pál összeállította kötet a KKC-2007-K-08-02-19 célelőirányzat „Kezdő vállalkozói aktivitás ösztönzésének támogatása” pályázat támogatásával jött létre. Az interjúk során megismert vállalkozások legalább hét éve eredményesen működnek, de található közöttük olyan is, amelyet már több mint húsz éve sikerrel üzemeltet tulajdonosa.

Tekintve, hogy ezek a vállalkozók a kötet elkészítése során egyszer már mutattak hajlandóságot vállalkozáskutatásban való részvételre, a végleges mintába összesen 15 sikeres vállalkozást tudtam beválasztani. A kontrollcsoporthoz szükséges további 15 sikertelen vállalkozást korábbi kutatásaim, illetve tanszéki kutatások alanyai közül választottam ki. A mintaanyagok kiválasztásának változása során, sajnálatos módon, a mintavételem reprezentativitása egyértelműen sérült, ugyanakkor úgy vélem, hogy feltáró kutatás lévén e feltétel teljesülése nélkül kapott eredményeim is megfelelő alapul szolgálnak majd egy nagymintás, reprezentatív kutatáshoz, amely során már a nagymintán lefuttatható modellek segítségével is elvégezhetőek lesznek a számítások.

Az illetően, végül nem véletlenszerűen összeállított mintán is elvégeztem a reliabilitás-vizsgálatot. A Cronbach-alfa 0,800 érték mellett azt találtam, hogy a sikeres vállalkozókat mérő mind az öt item megtartható a kutatás során.

### Vállalkozásoktatási (jó) gyakorlatok és hatékonyságuk vizsgálata

Tekintve, hogy kutatásom 30 elemű kismintán készült, feltáró kutatásnak tekinthető, annak hátterében nem hipotézis, csupán kutatási kérdés áll. *Munkámban azt vizsgáltam, vajon hatékony-e a hazai vállalkozásoktatási és képzési gyakorlat.* A kérdés megválaszolása érdekében megvizsgáltam, hogy a mintába került vállalkozók sikeressége miképpen hozható összefüggésbe a vállalkozói kompetenciájuk fejlesztésével, azaz Spencer és Spencer (1993) alapján gazdasági vagy vállalkozói előképzettségükkel (tudás), az ott tapasztalt oktatási módszertanokkal (készség, jártasság), valamint személyiségfejlesztő kurzusokon való részvételükkel (személyiségvonás).

*Tudás:* A gazdasági előképzettséget az agrár, kereskedelem – belkereskedelem, kereskedelem –, külkereskedelem, nemzetközi kereskedelem, logisztika, szállítmányozás, számvitel-könyvvizetés, pénzügy, marketing, vezetés és szervezés, adózási és költségve-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

tési ismeretek, valamint vállalati stratégia tantárgyak hallgatásával mértem. Ezzel szemben a vállalkozói előképzettséget az általános vállalkozási ismeretek, üzleti tervezés, mikro- és kisvállalkozások pénzügyi ismeretei és pénzügyi tervezése, kisvállalkozások logisztikai és szállítványozási ismeretei, számviteli ismeretek – adatnyilvántartás, könyvvezetés, analitika, kisvállalkozások kereskedelmi és marketingismeretei, vállalkozásvezetési és szervezési ismeretek, kisvállalkozások adózási és költségvetési ismeretei, valamint kisvállalkozások stratégiaalkotása tantárgyak ismerete jelentette. Bár Mwasalwiba (2010) munkájából ismerjük a nemzetközi tendenciákat (a vállalkozásprogramokban oktatott legáltalánosabb tárgyak: erőforrás-mozgósítás és finanszírozás [16%], marketing és értékesítés [14%], ötletfejlesztés és lehetőségek felfedezése [13%], üzleti tervezés [12%], növekedés kezelése [12%], szervezet és csapat építés [10%], új vállalkozás létrehozása [9%], SME menedzsment [8%], kockázat és ésszerűség [6%]), a hazai tapasztalatokat figyelembe véve nem alapozhattam azokra. A vizsgált összesen 24 item reliabilitás vizsgálata Cronbach-alfa 0,959 értéket eredményezett.

**Készség, jártasság:** Véleményem szerint a hallgatók vállalkozói készségét és jártasságát elsődlegesen az oktatás gyakorlatiasságával lehet fejleszteni, ami lényegében megfelelő pedagógiai módszerek oktatási folyamatba történő bevonását jelenti. Ezért a kutatás alanyait arról kérdeztem, hogy korábbi képzéseik során tanáraik vendégvállalkozók meghívásával, vállalkozók meglátogatásával, vállalkozói esettanulmányok feldolgozásával vagy készítésével, vállalkozói filmek megtekintésével és megbeszélésével, szimulált, pseudo vagy valódi vállalkozások létrehozatalával, illetve üzleti terv készítésével színesítették-e kurzusaikat, valamint, hogy igyekeztek-e őket, mint diákokat/alkalmazottakat/beosztottakat stb. az önálló vállalkozóvá válásra felkészíteni. A vizsgált összesen 8 item reliabilitás-vizsgálata Cronbach-alfa 0,984 értéket eredményezett.

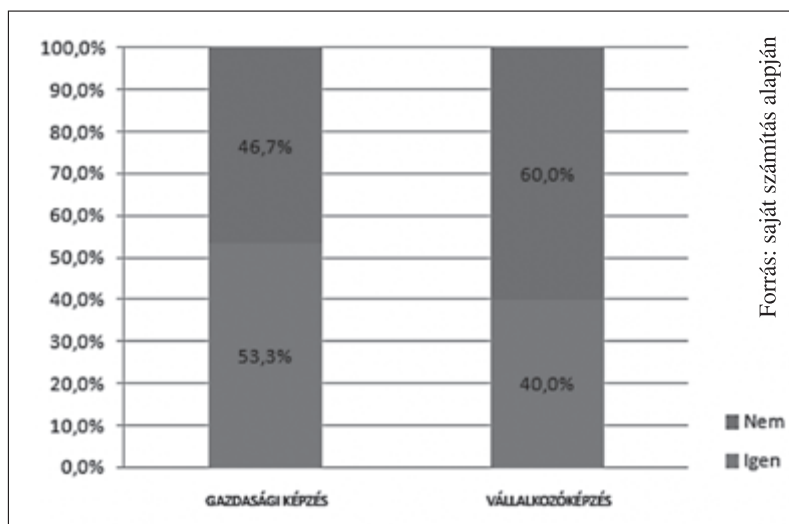
**Személyiségvonás:** leggyakrabban fejlesztett területek alapján általános személyiségfejlesztés, önbizalom, önismeret, empátia, kommunikáció, irányítás és vezetés, problémamegoldás,

konfliktuskezelés, valamint szervezési készség fejlesztésén való részvételről kérdeztem a vállalkozókat. A munkafolyamat hatékonyságára utalhat, ha a fejlesztés egyénre szabott, így azt is vizsgáltam, hogy az alanyokkal készítették-e bárminemű előzetes felmérést annak érdekében, hogy megtudják, milyen személyre szabott fejlesztést alakítsanak ki számukra. A vizsgált összesen 10 item reliabilitás-vizsgálata Cronbach-alfa 0,942 értéket eredményezett.

Kutatási eredményeim értékelésekor azt tapasztaltam, hogy a kérdőívet kitöltő sikeres vállalkozók csupán 53,3%-a vett részt gazdasági, 40%-a pedig vállalkozó-

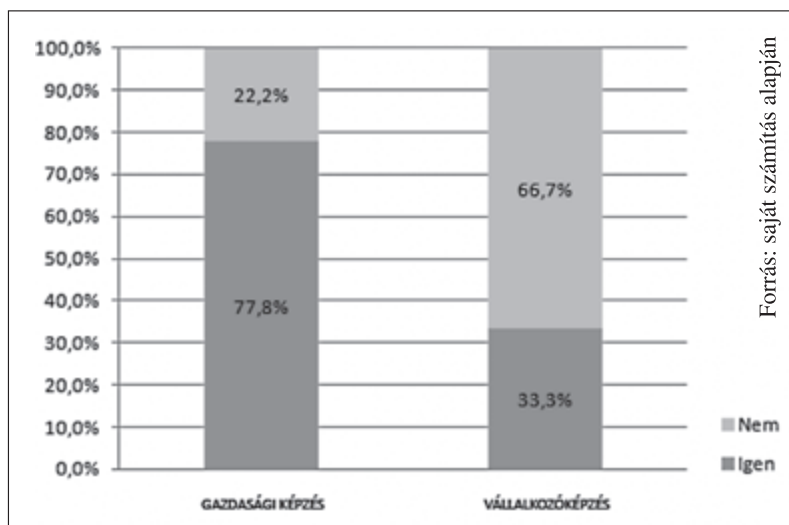
1. ábra

**A sikeres vállalkozók gazdasági és vállalkozóképzésben való részvétele (%)**  
A tudás megszerzése

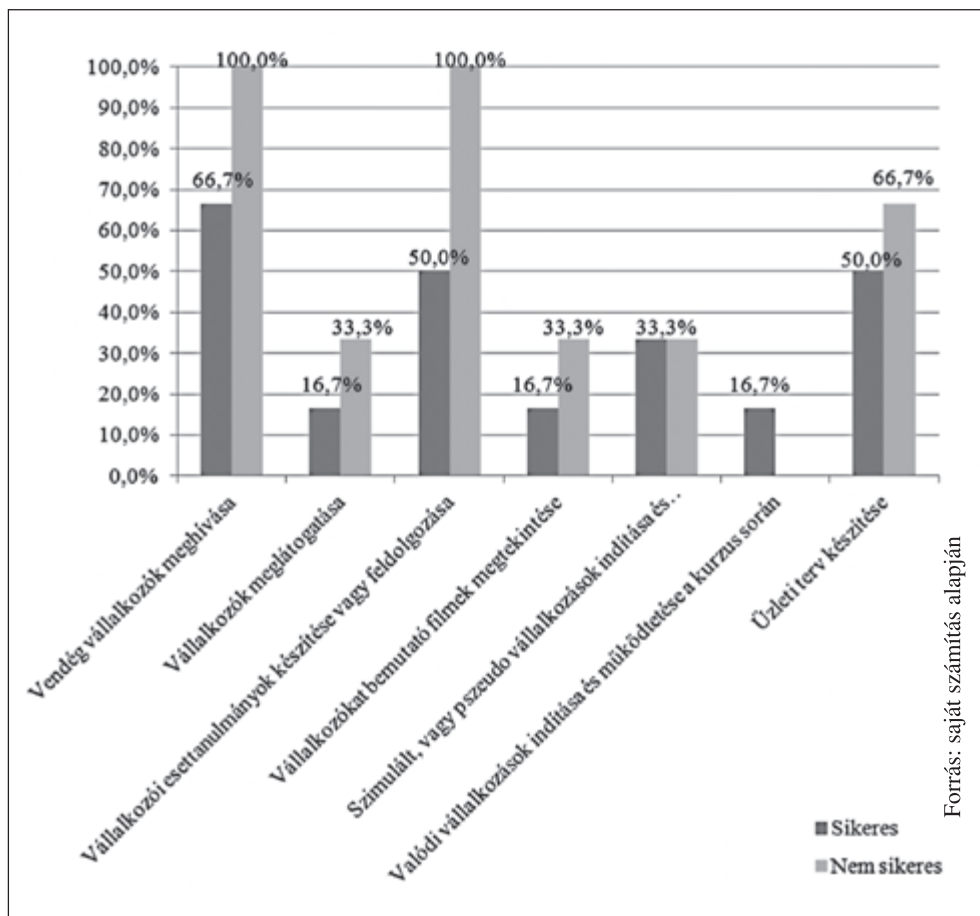


2. ábra

**A sikertelen vállalkozók gazdasági és vállalkozóképzésben való részvétele (%)**  
A tudás megszerzése



**A vállalkozóképzés során alkalmazott módszertani eszközök, sikeres és sikertelen vállalkozók jártasság és készség megszerzése**



képzésben, míg a kontrollcsoport esetén ugyanezek az arányok rendre 77,8%, illetve 33,3% (1. és 2. ábrák).

Mivel pilot felmérésem kismintán készült (N=30; azaz 15-15 sikeres és sikertelen vállalkozás), nem alkalmazhattam a szignifikáns összefüggések kimutatására használatos nagymintás statisztikai módszereket, valamint nem vonhattam le általános érvényű következtetéseket a vizsgált sokaságra vonatkozóan, így számításaimnál egy 80%-os elfogadási határértéket vettem figyelembe. E határérték, valamint a mintába került alanyok esetében kapott eredmények azt sugallják, hogy a vállalkozói sikeresség és a gazdasági és vállalkozói tudás és ismeret elsajátítása között feltételezhetően nincs összefüggés. Az eredmény háttérben természetesen sok tényező állhat, és téves lenne azt a következtetést levonni, hogy a gazdasági vagy vállalkozóképzés során megszerzhető tudás és ismeret nem járul hozzá a vállalkozói sikerességhez. Sokkal inkább alátámasztani látszik azt az elképzelést, miszerint a siker érdekében nem elégséges csupán a tárgyi tudás és vállalkozási ismeretek elsajátít-

ására szorítókzni, hanem szükség van a kompetencia egyéb tényezőinek fejlesztésére, a megfelelő külső tényezőkről nem is beszélve: jó üzleti ötletre, támogató piaci, gazdasági és társadalmi környezetre és tőkére.

A 3. ábrán látható, hogy a gazdasági, illetve vállalkozóképzésben részt vett sikeres és nem sikeres vállalkozók a képzés során mely eszközökön keresztül jutottak, pontosabban juthattak volna hozzá gyakorlati tapasztalatokhoz, a témában való jártassághoz és a szükséges készségekhez.

A felmérés során fény derült arra, hogy a megkérdezett gazdasági, illetve vállalkozóképzésben részt vett vállalkozók számára a képzés során lényegében a vendég vállalkozók meghívásán (66,7%, illetve 100%), a vállalkozói esettanulmányok készítésén és feldolgozásán (50%, illetve 100%), valamint az üzleti terv készítésén (50%, illetve 66,7%) kívül érdemben nem igazán kínáltak más, a gyakorlati tudás megszerzését célzó módszertanokat (valós vállalkozás indításán a képzésekben részt vett, sikeres vállalkozók csupán 16,7%-ának volt lehetősége, míg a sikertelen vállalkozók egyike sem próbálhatta ki magát e területen). Figyelembe véve továbbá azt az eredményt, hogy a nem sikeres vállalkozók a valódi vállalkozás indítása és működtetésén kívül minden egyéb vizsgált módszertannal gyakrabban találkoztak a képzéseik során, elgondolkodtató, hogy vajon az alkalmazott módszertanok hatékonysága hozzá-e az elvárt eredményt, illetve megfelelő módszertanokkal próbáljuk-e fejleszteni a szükséges vállalkozói képességeket és készségeket.

Személyiségfejlesztésre, egyes személyiségvonások erősítésére vagy gyengítésére a gazdasági vagy vállalkozóképzés keretein kívül került sor, és a megkérdezettek nagy része önszántából vett részt azon. A sikeres vállalkozók 66,7%-a, míg sikertelen társaiknak 55,6%-a (4. ábra) részesült jellemzően önisme-

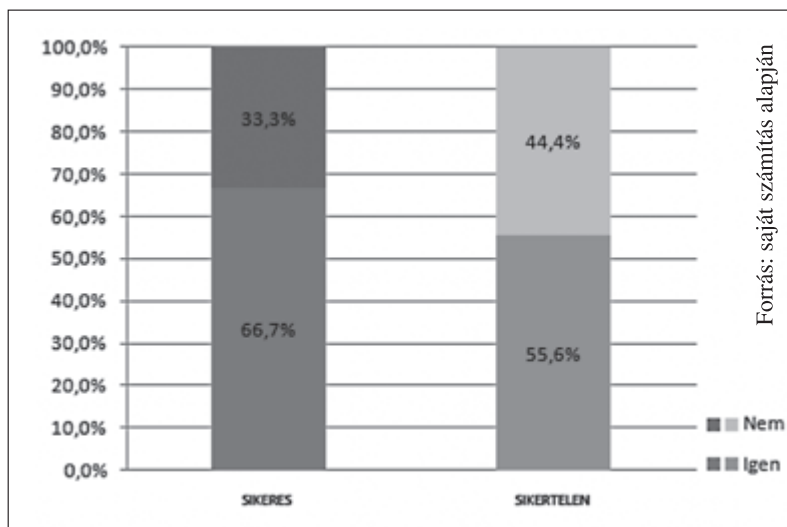
## VEZETÉSTUDOMÁNY

ret-fejlesztésben, kommunikációs készség fejlesztésben, irányítási és vezetési készség fejlesztésben, vagy problémamegoldó és konfliktuskezelő készség fejlesztésben (5. ábra).

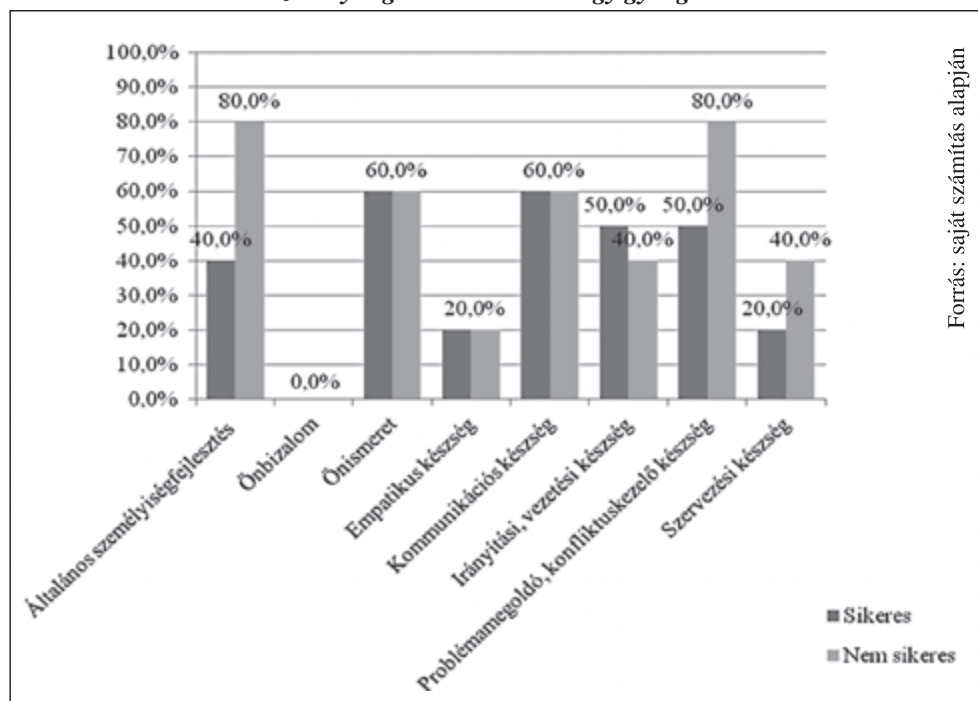
Ha jobban megnézzük a személyiségfejlesztés tárgyát, észrevehetjük, hogy a fenti négy kiemelkedő terület közül a három utóbbi igazából nem személyiségvonást fejleszt, hanem egyfajta készséget, ami a vállalkozó számára olyan újszerű eszköztárat jelent, aminek a segítségével hatékonyabbá teheti mindennapjait, valamint a vállalkozásban betöltött szerepét és munkáját. Ilyetén tehát a gyakorlatban a kompetencia személyiségvonás összetevőjének fejlesztése sem jelent meg érdemben a megkérdezett vállalkozók életében, arról már nem is beszélve, hogy a képzés maga egyáltalán nem volt személyre sza-

4. ábra

A sikeres és sikertelen vállalkozók személyiségfejlesztésben való részvétele (%)  
Személyiségvonás erősítése vagy gyengítése



A személyiségfejlesztés során elsajátítandó készségek, vonások, sikeres és sikertelen vállalkozók (%)  
Személyiségvonás erősítése vagy gyengítése



5. ábra

személyiségét feltáró kutatások (a teljesség igénye nélkül lásd: Schumpeter, 1980; Singh, 1988; Lengyel, 1989; Hisrich, 1992; Kaplan, 1994; Vecsenyi, 1999; Bolton – Thompson, 2000; Szűcs, 2001; Hemingway – Bálint, 2004; Baráth, 2008; Niuwenhuizen, 2008; Scanlan, 2010; Balaton et al., 2010; Di-Masi, 2011) többnyire meglepettek azon a szinten, hogy egyes tulajdonságokat (és nem személyiségjegyeket) azonosítottak a szerzők, ám ezek oktatásba történő átültetésére már nem születtek meg a szükséges pedagógiai módszertanok.

Az eredmények elemzését követően felmerült tehát annak lehetősé-

bott (a résztvevők csupán 30%-val készítettek előzetes, bemeneti tesztet a sikeres vállalkozók csoportjában). A személyiség fejlesztésének képzésbeli hiányosságát magyarázhatja egyfelől a tény, hogy még mindig sokan vallják: vállalkozónak születni kell, vállalkozóvá nem lehet válni, másfelől pedig az, hogy a sikeres vállalkozó

ge, hogy a gazdasági és vállalkozóképzési gyakorlat keretében a résztvevők nem tudják teljes mértékben elsajátítani a sikeres vállalkozás indításához és működtetéséhez, fenntartásához szükséges vállalkozói kompetenciákat, amennyiben ez utóbbit a tudás, a gyakorlati jártasság és készségek, valamint meghatározott

személyiségvonások együtteseként értelmezzük. Meglátásom szerint az egyik lehetséges oka ennek az lehet, hogy a sokszor kötelezően hallgatott tárgyak hallgatói körében alacsony a vállalkozásindítási és működtetési szándék. A GUESSSS felmérések keretében meghatározott hallgatói vállalkozói index 2011-ben mért értéke 12,3, ami csupán 0,5-del marad el a nemzetközi átlagtól (S. Gubik – Farkas, 2013). A hallgatók vállalkozásalapítási hajlandóságát többek között a vállalkozásindítással kapcsolatos attitűdök, a szükséges kompetenciák birtoklásában való hit, a hit a saját jövő irányításának képességében, a támogató egyetemi környezet, és olyan kemény tényezők is befolyásolják, mint a nem és az életkor, vagy a családi vállalkozói tapasztalatok (S. Gubik, 2013). Vélelmezhetően egy választható tárgy esetében azon hallgatók jelentkeznek vállalkozói ismeretek kurzusra, akik már különben is erősebb motivációval bírnak, másik oldalról pedig maga a képzés is adhat egy motivációt.

A másik lehetséges okot abban látom, hogy néhány pedagógus nem tudja azt a kellő színvonalon, a szükséges hatékonysággal oktatni. Ez lehet egyfelől azért, mert az oktató tanárok valójában „csak” vállalkozók, olyan értelemben véve, hogy a vállalkozás indításának és működtetésének területén számos sikert értek már el, ám nem rendelkeznek pedagógiai jártassággal, így az alkalmazható módszertanok, a kialakítható tananyagok területén korlátozott ismeretekkel bírnak. Másfelől lehetségesnek tartom, hogy mindez az oktató pedagógusok számára is kétséges, így mindenképpen úgy vélem, a hatékonysághoz szükség van a vállalkozásoktatás és képzés újszerű megközelítésére.

### Hatékonyságnövelés a vállalkozásoktató pedagógus képzésének fejlesztésén keresztül

Bár úgy tűnik, hogy hazánkban komplex rendszerek (tantervek, tananyagok, módszertani programok) állnak a vállalkozásoktatás háttérében, valójában a vállalkozásoktatásban részt vevő felek – legyenek oktatók vagy diákok – ma már mondhatjuk, évtizedek óta küzdenek azért, hogy a képzés színvonala és hatékonysága területén érdemi javulást érjenek el. Ez a hosszú küzdelem, a konferenciák és workshopok sora a bizonyítéka azonban annak, hogy mindmáig nem alakult ki hatékony rendszer a Mit oktassunk?, Kinek oktassunk?, Hogyan oktassunk? és Ki oktasson? kérdéskörökben.

Egyetértés az oktatók körében csupán abban van, hogy kinek kellene oktatni. Legtöbbször úgy vélik, hogy nem csak a közgazdász szakos hallgatóknak kell vállalkozási ismereteket oktatni, hiszen esetükben többnyire hiányzik a szaktudás és innovációs készség konkrét ter-

mék vagy szolgáltatás előállításához. Ezért célszerűbb lenne az informatikus, bölcsész, művész, valamint műszaki szakterületű hallgatókra a jelenleginél nagyobb mértékben fókuszálni, és megtanítani őket a tudástransfer gyakorlatára, azaz arra, hogyan kapcsolják össze a terméket az üzlettel, illetve a mai világban a kapcsolati tőke megjelenésével annak lehetőségét is meg kell, hogy ismerjék a hallgatók, miképpen találják meg a számukra szükséges vállalkozói tudás és ismeret, valamint gyakorlati jártasság birtokában lévő embereket.

A mit és hogyan oktassunk kérdésekre a 2013-ban készült, szintén kis mintás pilot felmérésem eredményei adnak választ, amelyeket 2014 októberében, Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése című cikkemben fejtettem ki részletesen (Mihalkovné, 2014/a). Tanulmányomban javaslatot tettem a jelenleg folyó vállalkozóképzés tartalmi elemeinek kiegészítésére, valamint a vonatkozó új tanulási programok és új pedagógiai módszertanok lehetséges formáira (lásd még erről Mihalkovné, 2014/b).

Jelen cikkemben a továbbiakban a Ki oktasson? kérdésre, konkrétan a vállalkozásoktató pedagógusok képzésének rendszerében keresem a választ. A jelenkor oktatásában előtérbe kerülő kompetencia-központú pedagógia ugyanis újfajta didaktikai igényeket támaszt a pedagógusokkal szemben (Mihalkovné, 2012), sőt, amennyiben elfogadhatjuk, hogy az Y és korai Z generációba tartozó hallgatók vállalkozói kompetenciáit projektmódszerrel, illetve a kooperatív tanulási formák segítségével lehet fejleszteni, úgy kérdéses, vajon milyen az a pedagógus, aki kompetensen képes e módszereket használni az oktatási és képzési folyamatban, hiszen a tanórákon alkalmazott kooperatív tanulási formák megváltozott tanári szerepeket feltételeznek. Ezek értelmében a tanár elveszíti eddigi hagyományos ismeretközlő szerepét, és ehelyett egyrészt segítőként, támogatóként, a tanulók „munkatársaként” vesz részt a csoportok munkájában, másrészt koordinátorként irányítja is azt (Kadocsa, 2006). A jelenség valóban csupán szerepváltozás, és nem szerepcsökkenés, hiszen a háttérben maradás mellett az irányítás és szervezés továbbra is a pedagógus kezében van. Kadocsa munkájából ismerjük, hogy mely feladatokban határozható meg leginkább az új tanári szerep:

- „Döntéshozatal: szakmai és szociális célok kitűzése, csoportalkotás, a tanulási környezet kialakítása, a szükséges tanulási segédeszközök meghatározása, a tanulók csoporton belüli feladatának meghatározása.
- Tanulásszervezés: feladatadás, pozitív függés kialakítása a csoport tagjai között, egyéni felelős-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

ség kialakítása, az elvárások transzparenssé tételre, a tanulói viselkedéssel kapcsolatos elvárások ismertetése, a kooperatív képességek fejlesztése.

- Megfigyelés és beavatkozás: a tanulók viselkedésének figyelemmel követése, segítő beavatkozás feladatmegoldás közben.
- Evalváció és értékelés: a tanulók önértékelésének fejlesztése a saját, illetve a csoport munkájának elemző értékelésével” (Kadocsa, 2006: 40. oldal).

A kliensközpontú pszichoterápia rogersi megközelítésére épülő, tanuló- és tanulásközpontú pedagógusi hozzáállás modellje megfelelő alapot nyújthat a kooperatív tanulásszervezés gyakorlati megvalósításához. Figyelni kell azonban arra, hogy az elsajátított szerepek megélésekor az asszertív és erőszakmentes kommunikációs modellek (hümmögő „passzív” hallgatás, ajtónyitogató kérdések, az aktív hallgatás, az énközlés, a vereségmentes konfliktuskezelés dewey-i modellje, az értékkülönbségekkel szembeni tolerancia) (Gordon, 1989 in: Arató, 2011) érvényesüljenek (Arató, 2011). A tanuló és a tanár interakciója során cél:

- a tanuló számára élményszerűen átélhető, valós problémák megjelenítése,
- a folyamatot az egyén érdeklődéséből, problémafelvetéseiből, kérdéseiből az egyén önmegvalósító, illetve énkülszóló tendenciájára építeni,
- a tanulókkal szembeni feltétel nélküli elfogadás,
- a pedagógus hiteles és kongruens szereplése,
- az empátia kölcsönös megélése (Arató, 2011).

Egy olyan tanulási környezet megteremtéséhez, amelyben a hallgatók kapcsolatba kerülnek saját, az adott területhez kötődő problémájukkal, nélkülözhetetlen a pedagógus megfelelő, támogató attitűdje. A pedagógiai folyamat eredményét tekintve ugyanis releváns, hogy valaki az oktató információközlő szerepét tartja-e elsődlegesnek a tanításban (ez esetben a fő értéknek az oktató személyes képességeit és előadói teljesítményét tartjuk), vagy azt gondolja, hogy a tanítás során leginkább a tanulásban résztvevők önálló információszerezési és -feldolgozási képességeire kell hangsúlyt fektetni (ekkor értelemszerűen a tanulásban résztvevők előrehaladása az információszerezésben és -feldolgozásban jelenti a fő értéket) (Arató, 2011). A hatékony és eredményes munkát támogató attitűdök a következők:

- a tudás az emberiség közös alkotása,
- a tudáshoz való hozzáférés alapjog,
- a tudáshoz való hozzáférést a tanulási tevékenység megszervezésekor szem előtt kell tartani,
- a tanulásnak a tanulni vágyó individuumból kell kiindulnia,

- a közös tanulás során nélkülözhetetlen mindkét fél empátikus hozzáállása, hiszen mindenki egyedi és komplex tudáskonstrukciót működtet,
- az empátia elfogadást is kell, hogy jelentsen, hiszen a tanulás szervezőinek és résztvevőinek eltérő érzelmi, ismereti, véleményei lehetnek,
- kooperatív helyzetekben a leghatékonyabb a kongruens viselkedés,
- tanulásközpontú rugalmasság,
- autonómia a tanulásban,
- hit az együttműködés megvalósíthatóságában (Arató, 2011).

Meglátásom szerint napjainkban – az igények szintjén – túlhaladtunk azon a ponton, hogy egy szaktanár – jelen esetben vállalkozásoktató pedagógus – kizárólag az elmélyült szakmai ismeretek birtokában megfelelő és hatékony pedagógusi munkát tudjon végezni. A jelen és jövő generációinak igényeit egy speciálisan képzett, empátiára, elfogadásra és támogató vezetésre „coacholt” oktató szakember tudja kielégíteni.

Sajnálatos módon azonban sokszor annak lehetünk tanúi, hogy a vállalkozásoktató pedagógusok képzése során lényegében csupán a konkrét vállalkozási tudást és ismereteket sajátítják el a hallgatók. Tehát ugyanazt tanulják, mint bármely más egyetemi hallgató, aki felveszi a vállalkozási ismereteket, az üzleti tervezést, a vállalkozások menedzselését vagy a vállalkozások pénzügyei tárgyát, és nagyon keveset hallanak csak azokról a speciális, felhasználható módszerekről, valamint azok alkalmazásának mikéntjéről, amelyeket kifejezetten a vállalkozástanítás területén lehetne a siker érdekében alkalmazni. Sőt, nemcsak hogy nem hallanak azokról, a kipróbálásnak is korlátozott feltételei vannak.

Az 1. táblázatban a Budapesti Corvinus Egyetem Tanár-közgazdászstanár (vállalkozási ismeretek) képzésének operatív tanterve látható. A tantárgyak sorából egyértelműen kitűnik, hogy a speciálisan a vállalkozási ismeretek oktatására hivatott tanár-közgazdászstanár hallgatóknál a tanári modulban semmilyen, míg a szakmai modulban is csupán általános módszertant oktató tárgyakkal találkozhatunk.

Lényegében tehát arról van szó, hogy a képzés során a hallgatóknak megtanítják azt a tárgyi tudást, amelyet majd nekik kell átadniuk saját diákjaiknak, ám azt, hogy mindezt milyen speciális módszertani eszközökkel tegyék, már nélkülözi a tanterv. Ez a hiányosság – meglátásom szerint – szükségszerűen a pedagógusképzést és -átképzést (!) is új alapokra helyezi.

**Tanár-közgazdászstanár (vállalkozási ismeretek) képzés operatív tanterve, Master képzés,  
Budapesti Corvinus Egyetem (A–B modulok összevontan)**

1. szemeszter	2. szemeszter	3. szemeszter	4. szemeszter
<b>TANÁRI MODUL</b>			
Általános és fejlődés-lélektani ismeretek	A nevelési folyamat tartalma és jellemzői	A pedagógus személyiségének fejlesztése	<b>Összefüggő egyéni szakmai gyakorlat</b>
Az iskola szervezeti világa	Digitális tananyagfejlesztés	Digitális tananyagfejlesztés	
Az iskola társadalmi-kulturális környezete		Pedagógusmesterség	
Nevelés a kultúra kontextusában		Pszichés zavarok az iskolában	
Pedagógiai pszichológia		Szakmai kommunikáció	
A tanítás, tanulás folyamata			
<b>SZAKMAI MODUL</b>			
Üzleti kommunikáció	<b>Általános módszertan (közgazdasági tárgyak tanításának általános módszertana)</b>	Alkalmazott közgazdasági elméletek	
Vállalkozások indítása és működtetése	Kisvállalkozások menedzsmentje	<b>Csoportos iskolai gyakorlat</b>	
Vállalatok társadalmi felelőssége	Vállalatértékelés	Szaktudásfejlesztés	
	Kisvállalkozások finanszírozása, pénzügyei		
	<b>Csoportos iskolai gyakorlat</b>		

Forrás: <http://tarsadalomtudomany.uni-corvinus.hu/index.php?id=28527>

### Összegzés, következtetések

Pilot kutatásom eredményei felhívták a figyelmet arra, hogy a hazai felsőoktatásban folyó vállalkozóképzés hatékonyságát szükséges lenne felülvizsgálni. Nem lehet eltekinteni természetesen attól a tényezőtől, hogy mi a képzés végső célja, ám amennyiben a jövőben sikeres vállalkozást létrehozó és működtető hallgatók számában mérjük az eredményességet, úgy kijelenthetjük, hogy a jelen gyakorlatok nem mindig támogatják a szükséges vállalkozói kompetenciák (tudás, ismeret, jártasság, készség és személyiségvonások) teljes körű elsajátítását. Fel kell hívni a figyelmet az elméleti tudás és a gyakorlati jártasság együttes megszerzésének fontosságára, Goethe után szabadon Vecsenyi János professzor évek óta a következő gondolattal kezdi meg előadásait: „Fiam, fakó minden teória, s a lét aranyló fája zöld.” E gondolat szellemében úgy vélem, hogy a vállalkozásoktató pedagógus képzése során nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a speciális, ezen a területen alkalmazható módszertanok elméleti megismerésére és gyakorlati elsajátítására. Mivel a leghatékonyabb tanítási eszközöknek a valós életből vett helyzetek megismerése, megtapasztalása, továbbá demonstrálása és vitája nyilvánulnak (Pfeifer, 2011), ezért az ezeket támogató módszertanokra (esettanulmány feldolgozása, szituációs és

szerepjátékok, drámajátékok, oktatófilmek, vendégvállalkozók bemutatkozása, helyzetelemzés és döntéshozatal stb.) kellene a legnagyobb figyelmet fordítani. Olyan módszertani tantárgynak kellene megjelennie a képzésben Vállalkozásoktatás módszertana néven, amely nagy óraszámú, immár az előző szemeszterekben, vagy korábbi felsőoktatási tanulmányok során elsajátított tárgyi tudásra építve, csupán azzal foglalkozik, hogy az ismert módszertani eszközöket a gyakorlatban, de még nem a valós életben sajátíthatják el és próbálhassák ki a hallgatók. Jelenleg e módszertani kurzus tartalmi elemeit összefogó Módszertani Füzet-sorozatot készülünk létrehozni a TÁMOP Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok továbbfejlesztése és kiszélesítése – országos módszertani és képzésfejlesztési komponens, Szakmai tanárképzés országos módszertani- és képzésfejlesztése című projekt keretében. Kállay László alprojektvezető irányításával, Béza Dániel, Freész Gergely és Moll János közreműködésével munkánk során célunk egy olyan gazdasági módszertani füzetcsomag létrehozatala, amely középiskolák 9–13. évfolyamán oktató, vállalkozás szakos pedagógusok számára nyújt gyakorlati segítséget az újszerű, kooperativitáson és IT-technikákon alapuló oktatási módszertanok alkalmazásához a kedvcsinálás, az új ismeretek átadása, begyakorlása, rendezése és ellenőrzése terén.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

## Felhasznált irodalom

- Arató F. (2011): A kooperatív tanulásszervezés alkalmazása során használatos attitűdökről. in: Arató F. (szerk.) (2011): Kooperatív tanulásszervezés a felsőoktatásban. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar. Letöltés helye: [http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/koop\\_tan\\_fo/index.html](http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/koop_tan_fo/index.html). Letöltés ideje: 2014. július 20.
- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Z. R. – Tari E. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Baráth T. (2008): Vállalkozói kompetencia. Kimarad-e, ami kimaradt eddig? Előadás. Szolnok: SZTE Közoktatási Vezetőképző Intézet
- Bolton, B. – Thompson, J. (2000): *Entrepreneurs. Talent, Temperament, Technique*. London: Butterworth-Heinemann
- Cuervo, Á. – Ribeiro, D. – Roig, S. (2007): *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Introduction. in: Cuervo, Á. – Ribeiro D. – Roig, S. (szerk.) (2007): *Entrepreneurship. Concepts, Theory and Perspective*. Berlin; Heidelberg: Springer: 1–22. oldal
- Darázs D. – Szomor T. – Szűcsné Szabó K. – Varga Z. (2004): Gazdasági ismeretek oktatása a fővárosi iskolákban. Új Pedagógiai Szemle, 2004. február, 54. évfolyam, 2. szám: 14–27. oldal.
- Di-Masi, P. (2011): *Defining Entrepreneurship*. Letöltés helye: <http://www.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html>. Letöltés ideje: 2011. június 16.
- Gordon, T. (1989): A tanári hatékonyság fejlesztése. A T.E.T. módszer. Budapest: Gondolat Kiadó
- Hemingway, G.F. – Bálint A. (2004): *Vállalkozástan a gyakorlatban*. Budapest: Aula Kiadó
- Hisrich, R.D. (1992): *Toward an Organization Model for Entrepreneurial Education*. Paper presented at a meeting of the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference, Dortmund. in: Szakács F. – Bánfalvi M. (2010): *A vállalkozói készségek fejlesztése – Mi is a kompetencia? Tudományos Közlemények*, 2010. szeptember, 24. szám, Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola: 7–30. oldal
- Imreh-Tóth M. – Bajmócy Z. – Imreh Sz. (2013): Vállalkozó hallgatók – Valóban reális jövőkép a vállalkozóvá válás? *Vezetéstudomány*, 2013. július-augusztus, 44. évfolyam, 7–8. szám: 51–63. oldal
- Kadocsa L. (2006): *Az atipikus oktatási módszerek*. Kutatási zárótanulmány. Bp., Nemzeti Felnőttképzési Intézet
- Kaplan, J. (1994): *Startup: A Silicon Valley Adventure*. New York: Houghton-Mifflin Company
- Lakos I. (2010): *Kezdeményező-készség és vállalkozói kompetencia*. Felnőttképzés, 2010/2.
- Lengyel Gy. (1989): *Vállalkozók, bankárok, kereskedők*. Budapest: Magvető Kiadó
- Mihalkovné Szakács K. (2012): *Ifjúsági vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. in: Szirmai P. (szerk.) (2012): *Ifjúság – Vállalkozás – Vállalkozásoktatás*. Az Ifjúsági Vállalkozásoktatás Műhely zárókonferenciájának előadásai. Budapest: Aula Kiadó: 53–69. p.
- Mihalkovné Szakács K. (2014/a): *Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése*. *Vezetéstudomány*, XLV. évfolyam, 10. szám: 49–57. old.
- Mihalkovné Szakács K. (2014/b): *A növekedésben sikeres vállalkozó személyisége NEO-PI-R kérdőív vizsgálat alapján*. Doktori értekezés. Letölthető: <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/807/>
- Mwasalwiba, E.S. (2010): *Entrepreneurship education: a review of its objectives, education methods, and impact indicators*. *Education + Training*, Vol. 52, No. 1: 20–47. oldal
- Niuwenhuizen, C. (szerk.) (2008): *Entrepreneurial skills*. Cape Town: Juta and Co. Ltd.
- Perjés I. – Vass V. (szerk.) (2009): *A kompetenciák tantervesítése*. Budapest: Aula Kiadó
- Pfeifer, S. (2011): *Enhancing entrepreneurial Behaviours, Attributes and Skills through pedagogy*. Előadás. 5. ERENET Konferencia, Budapest, 2011. május 20.
- S. Gubik A. (2013): *A magyar hallgatók vállalkozásindítási szándékát befolyásoló tényezők modellje*. *Vezetéstudomány*, 2013. július-augusztus, 44. évfolyam, 7–8. szám: 18–29. oldal.
- S. Gubik A. – Farkas Sz. (2013): *Vállalkozói attitűdök kutatása egyetemi-főiskolai hallgatók körében*. *Vezetéstudomány*, 2013. július-augusztus, 44. évfolyam, 7–8. szám: 5–17. oldal
- Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Singh, S. (1988): *Personality characteristics, work values, and life styles of fast- and slow-progressing small-scale industrial entrepreneurs*. *The Journal of Social Psychology*, 129 (6): 801–805. oldal
- Spencer, L.M. – Spencer, S.M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley
- Szakács F. – Bánfalvi M. (2010): *A vállalkozói készségek fejlesztése – Mi is a kompetencia? Tudományos Közlemények*, 2010. szeptember, 24. szám, Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola: 7–30. oldal
- Szűcs I. (2001): *Áttörés a vállalkozók képzésében*. Új Pedagógiai Szemle, 2001. június, 51. évfolyam, 6. szám: 66–73. oldal.
- Todorovic, Z.W. (2004): *The framework of static and dynamic components: an examination of entrepreneurial orientation and university ability to teach entrepreneurship*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 17, No. 4: 300–316. oldal
- Vass V. (2009): *A kompetencia fogalmának értelmezése*. Letöltés helye: <http://www.ofi.hu/tudastar/hazai-fejlesztési/kompetencia-fogalmanak>. Letöltés ideje: 2011. április 27.
- Vecsenyi J. (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Budapest: Aula Kiadó

OLÁH Judit – VAD Veronika

## A KONSZIGNÁCIÓS KÉSZLETEK JELLEMZŐI AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN

Ennek a tanulmánynak a célja a készlettartáshoz és a konszignációs készletekhez kapcsolódó elméleti, szakirodalmi háttér bemutatása, a rendelkezésre álló konszignációs készletkezelést támogató információs technológiai lehetőségek feltárása, valamint vizsgálat közben a fejlődési lehetőségek és az eddigi fejlesztések ismertetése. A szerzők elemzik a konszignációs készletek ellátási láncba való integrálódásának előnyeit és hátrányait mind beszállítói, mind vevői oldalról, illetve az ellátási lánc által nyújtott lehetőségeket, eszközöket, melyek hatással vannak a készletekre. A konszignációs készleteket a vállalat nyilvántartásában jól elkülöníthetően kell megjeleníteni, hiszen azok a beszállítók tulajdonát képezik mindaddig, amíg felhasználásra, illetve értékesítésre nem kerülnek. Biztosítani kell a beszállítók felé a pontos készletnyilvántartást, elszámolást. Ahhoz, hogy ezeknek a feltételeknek megfeleljenek, szükség van egy informatikai rendszerre, amely lehetővé teszi a vállalat számára a beszállítóval szembeni kötelezettségeinek gyors és pontos teljesítését. Az információs technológiai eszközök (elektronikus adatcsere (EDI – Electronic Data Interchange) és internetalapú adatmegosztás) teszik lehetővé a gyors és naprakész információmegosztást a beszállítókkal. Növelik a hatékonyságot és segítik a készletoptimalizálást.

**Kulcsszavak:** elektronikus adatcsere, beszállítók által vezérelt készletek, beszállítók

A globalizáció hatására nemzetköziesedés ment végbe a vállalatok működésében, átlépték a szűk vállalati határokat. Nemzetközi, globális hálózatok jöttek létre, amelyek szoros együttműködésben felelnek meg a fogyasztók igényeinek. A közös munka révén magasabb minőséget, értéket tudnak teremteni. A nemzetköziesedést elősegítette és lehetővé tette az időbeli és térbeli távolságokat összehúzó technológiák fejlődése és terjedése. Ahhoz, hogy egy vállalat ne maradjon le a versenyben, követnie kell a „trendet”, vagyis olyan szolgáltatásokat kell alkalmaznia, amelyek bevezetése és működtetése rendkívül tudás- és tőkeigényes. A vállalatok versenyképessége szempontjából egyre nagyobb szerepet játszik a vállalatok és a piacok optimális ellátása. A szükséges áruk és szolgáltatások rugalmas, költség- és időhatékony beszerzése, és az ahhoz szükséges áru- és információáramlás erősen kihat a vállalat eredményességére. A vállalatok mindennapi működésében fontos szerepet játszanak a készletek, melyek biztosítják a folyamatos termelést, vevőkiszolgálást. A megfelelő készlet szint meghatározása mellett figyelmet kell fordítani a készlettartás

költségeire is. Ezek a költségek nemcsak a raktározási költségeket jelentik, hanem a készletekben lekötött tőkét is, melynek csökkentésére az egyik megfelelő módszer a konszignációs megállapodások megkötése, a konszignációs készletek tartása.

### A beszerzés szerepe a készletezésben

A beszerzés feladata, hogy a vállalat működéséhez, termelőtevékenységéhez szükséges alap- és csomagolóanyagokat, direkt és indirekt anyagokat a megfelelő időben, mennyiségben és minőségben biztosítsa. A beszállítók kiválasztása során az alábbi célokat kell figyelembe vennie a beszerzésnek:

1. az optimális minőség elérése,
2. a teljes költség minimalizálása,
3. a beszállítók megkeresése, kiválasztása és értékelése,
4. hozzájárulás az alacsony készlet szinthez és a folyamatos termékáramláshoz,
5. kooperálás és integráció más szervezeti egységekkel (Szegedi – Prezenszki, 2005).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A megfelelő beszállító kiválasztása mellett a raktározási feltételeket, a tárolandó készlet mértékét is meg kell határozni, ami hatással van a készletszint optimalizálásának költségeire, melyek vizsgálata során három költségcsoporthat célszerű megkülönböztetni (Halász-né, 1998).

1. **Készlettartás költségei:** Két fő csoportra lehet bontani, miszerint az elsőbe a készletek fizikai létéhez kapcsolódó költségek sorolhatók, például a raktározási, készletkezelési költségek. A készlettartási költségek másik csoportjába tartozó költségek a készletek értékéhez kapcsolhatók, mely költségek lehetnek az adók, a biztosítási költségek.
2. **Készletutánpótlás költségei:** Szintén két fő csoportra bontható. Az egyik csoportot a fuvarozás, szállítmányozás költségei alkotják (az eladó és vevő közötti költségmegosztástól függ), a másikat pedig a rendeléssel és az átvétellel kapcsolatos költségek (rakodási, anyagmozgatási, ellenőrzési, ügyviteli költségek) jelentik.
3. **Készlethiány költségei:** Ezek a költségek gyakran csak közvetve mutathatók ki, és nagyságrendjük meghatározása igen problematikus. Számos tényezőt kell figyelembe venni a hiány tényleges költségének meghatározásakor.

A fenti három költségcsoporthat kívül még a készlet-tartási költségeknél számolni kell a készletekhez tapadó tőkelekötést is. A készletezéssel kapcsolatos költségek nem függetlenek egymástól, így egyidejűleg nem csökkenthetők. Mérlegelni kell, hogy mely költségek szintje a legmagasabb, és ha azt csökkenteni szeretnénk, milyen hatást fog eredményezni a többi költség-elem esetében.

Például, ha el akarjuk kerülni a hiányhelyzeteket, vagyis csökkenteni akarjuk az esetleges hiányok költségeit, magasabb készletet kell tartanunk. Ha kevesebb készletet szeretnénk tartani, akkor ezáltal csökkenteni tudjuk a készlettartási költségeket, viszont gyakrabban kell rendelést feladnunk, és az esetleges hiányokkal is szembekerülhetünk. Ha pedig a rendelési költségeket szeretnénk redukálni, akkor ehhez egyszerre nagyobb tételben szükséges rendelnünk, magasabb lesz a készletszint, ami által megnövekednek a tartási költségek. A vállalatok célja, hogy a rendelkezésükre álló tőke minél kevesebb része álljon a készletekben. Ezen cél elérésében nagy szerepe van a beszerzésnek. Megoldást kell találni arra, hogy a szükséges anyagok elérhetőek legyenek úgy, hogy a készletek tartása ne járjon együtt nagymértékű tőkelekötéssel.

## A beszállítók által vezérelt készletek (VMI – Vendor Management Inventory)

Néhány szakirodalomban a konszignációs készlet a VMI-hez kapcsolódik. A konszignációs készlet és a VMI kombinációja a VMI egyik válfaja, mely során a beszállító felelős a készletekért, mint a VMI során, és csak úgy, mint a konszignációs készleteknél, a vevő csak a felhasznált mennyiség után fizet (Molamohamadia et al., 2013). A vevő ezáltal nemcsak az újrendelési költségeket, illetve a készletekben lekötött tőkét kerülheti el, de az optimalizált beszállítási egységeknek köszönhetően a raktározási költségeit is csökkentheti.

Egy ellátási láncba való integrálódás nagy előnye a beszállítók által vezérelt készletek, ahol az ellátó vállalat teljesen önállóan, a felhasználástól és egyéb forrásból származó információk alapján figyeli és tölti fel a felhasználó raktárát. A teljes készletmenedzsmentet az ellátó vállalat biztosítja, a felelősség és a kontroll is teljesen ráhárul (Szegedi – Prezenszki, 2005).

A VMI lehetővé teszi, hogy a beszállító hozzájusson azokhoz az értékesítési és készletadatokhoz, amely által a feltöltés, a készletek és a költségek optimalizálhatók, és ennek révén a szereplők magasabb profitrátát realizálhatnak (Nagy, 2010).

1. táblázat

### A VMI előnyei mind vevői, mind beszállítói oldalról, figyelembe véve annak hatását a teljes ellátási láncra

Megrendelő	Beszállító	Disztribúciós lánc
adminisztratív költségek csökkenése	termelés illeszkedése a vevői kereslethez	készlethez kapcsolódó költségek csökkenése
átfutási idő csökkenése	proaktív alkalmazkodás	a teljes folyamat optimalizálása részfolyamatok helyett, ezáltal a folyamatköltségek csökkenése
a hiány és visszaküldés megszűnik	rugalmasság a folyamatos feltöltésben	
magasabb kiszolgálási színvonalat kap	alacsonyabb szállítási költség	ostorcsapáshatás csökkenése
	hosszú távú partnerkapcsolat, biztos értékesítés	

Forrás: Claseen et al. (2008), Nagy (2010)

A disztribúciós lánc előnyei között szerepel (1. táblázat) a készlethez kapcsolódó költségek csökkenése, amely a folyamatos készletfeltöltésnek, illetve a minimum, és maximumkészlet meghatározásának köszönhető. Ki kell emelni a beszállító előnyei közül a hosszú

távú partnerkapcsolat előnyét, amely biztos értékesítést és biztos pozíciót jelent a piaci versenytársakkal szemben. A hosszú távú partnerkapcsolat növeli a vevő és a beszállító nyereségességét (Disney et al., 2003). Alacsonyabb szállítási költségeket tesz lehetővé a VMI által, hogy a beszállító menedzseli a készleteket és a szállításokat. A beszállító által vezérelt készlet mind a vevő, mind a beszállító számára pozitív hatású. A beszállítónak biztosítja, hogy saját maga tervezze meg a gyártását a vevői igényeknek megfelelően. Az előzetesen és a heti rendszerességgel frissülő előrejelzéseknek köszönhetően a változásokat könnyebben át tudják hidalni, és proaktívak tudnak lenni ahelyett, hogy az eseményekre utólag reagálnának. Abban az esetben, ha az adott beszállítótól a tevékenységhez szükséges anyagok jelentős mennyiségét szerzik be, a beszállító optimalizálni tudja a szállításokat, teljes rakományokat tud leszállítani. A teljes kamionok küldése által a beszállító készletértékesítési költségei is csökkennek. A beszállító számára a legnagyobb előnyt a hosszú távú kapcsolat, a lojális vevők és a hosszú távon biztosított értékesítés jelenti. Vevőként a VMI előnye az adminisztrációs költségek és az átfutási idők csökkentése. Nem kell figyelni a készleteket, hogy mikor érik el azt a szintet, amikor újabb beszerzési rendelést kell készíteni. Nem kell meghatározni a beszállítandó mennyiséget és a kért beszállítási határidőt. Nem kell a készletek újrafeltöltésére beszerzési megrendelést létrehozni. A VMI esetén egy hosszú távú szállítási tervet – scheduling agreement (SA) – készítenek. Az anyag jellegétől, típusától és a felek közötti megállapodástól függően általában 3 hónap és 1 év közötti időtartam mennyiségét rendelik meg, amelyet a beszállítónak az előrejelzések alapján kell legyártania, beszállítania. A vevő előnye továbbá a jobb ügyfélszolgálat, ami a magasabb szintű együttműködésnek és az egymás tevékenységére való rálátásnak köszönhető (Classeen et al., 2008).

Négy olyan tényező van, amelyek alapvetően befolyásolják a VMI megvalósíthatóságát és mindennapi működését:

1. az információ megosztása,
2. az információ minősége,
3. az IT-rendszer minősége és
4. a partnerkapcsolat minősége (Gelei, 2013).

Összességében az egész ellátási láncra való tekintettel a VMI elősegíti a költségek csökkentését, javítja a kiszolgálást, nagyobb átláthatóságot biztosít, illetve csökkenti az ostorcsapás-effektust (Cooper et al., 1997). A VMI arra összpontosít, hogy a termékek a lehető legkevesebb erőforrás igénybevételével és lehetőség szerint a manuális adatbevitel csökkentésével kerüljenek a megrendelő raktárába.

Bevált gyakorlat, hogy a vevő heti rendszerességgel a következő 3-4 havi időszakra heti, illetve napi bontásban megküldi a beszállítónak a várható felhasználásokat, beszállítási igényeket, aktuális készletinformációkat. Az igény-előrejelzés a megfelelő információkkal ellátott vállalatierőforrás-tervezési rendszer (ERP – enterprise resource planning) segítségével minimális időráfordítással elkészíthető, és minden lényeges információt tartalmaz a beszállító számára. A hetente küldött előrejelzések tartalmazzák a tervezett gyártásokat, azok ütemezését, illetve a beszállítási időpontokra egy javaslatot. A készletek elérhetőségének biztosítására a beszállító és a vevő megállapodik a készletszintben (szükség esetén újra kell tölteni a készleteket). Rögzítik továbbá a minimum és maximum készletnagyságot, illetve azt, hogy az igény felmerülése előtt hány nappal lehet beszállítani a készletet, valamint azt, hogy annak mekkora időszak igényeit kell fedeznie. A beszállító felelős a vevő készleteinek menedzseléséért oly mértékben, hogy ahol magasabb szinten működik a VMI, a beszállítótól nem kérnek visszaigazolást az előrejelzésben szereplő igények teljesítésére. Csak az időben nem teljesíthető igényekről kell tájékoztatnia a vevőt. Az esetleges hiányokból, időben nem teljesített és előre nem jelzett szállításokból adódó termelés kiesést a beszállítónak felróják, a felmerült többletköltségeket számlázzák. Ilyen mértékű felelősségvállaláshoz nélkülözhetetlen a vevő részéről a valós idejű, pontos felhasználási és készletadatok rendelkezésre bocsátása.

### A konszignációs készletek jellemzése

A konszignációs készletek olyan készletek, melyeket a beszállító a vevői megrendelések alapján a vevő rendelkezésére bocsát, de egy későbbi időpontban történik meg a fizetés és a beszállított áru tulajdonjogának az átadás (Molamohamadi et al., 2013).

A vevő csak a felhasznált, a gyártásnak átadott mennyiségeket fizeti ki a beszállító részére. A beszállító felé a felhasznált mennyiséget az előzetes megállapodások szerint általában naponta jelentik, de ettől eltérően történhet heti, illetve havi rendszerességgel is. A napi rendszerességgel történő jelentés folyamatos képet biztosít a beszállítónak a vevő felhasználási szokásairól. Ezáltal jobban tervezhetővé válik a beszállító számára a saját termelése (Valentini – Zavanella, 2003).

A konszignációs megállapodás a vevő és a beszállító között egy hosszú távú partneri kapcsolat, amelyből nemcsak a vevő profitál, de mindkét fél számára előnyökkel jár egy konszignációs megállapodás, szerződés (Lundberg et al., 2006).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

*A vevő előnyei:*

- csak a ténylegesen felhasznált mennyiséget kell kifizetnie,
- csökkenő készletértékek, csökken a készletértékekkel járó lekötött tőke mértéke,
- csökkenő szállítási költségek, csökken az egységnyi szállítási költség, nagyobb mennyiségek beszállítása alkalmanként,
- elkerülhetők az esetleges sürgősségi beszállítások és azok többletköltségei,
- a nagyobb volumenű rendeléseknek köszönhetően alacsonyabb egységárak érhetők el.

*A vevő hátrányai:*

- a készletértékek a vevőt terhelik,
- fennáll a veszélye a készletek sérülésének, minőségi romlásának a hosszú tárolási idő alatt,
- bizonytalanságok a sérült, nem felhasználható készletekért való felelősség körül.

*A beszállító előnyei:*

- hosszú távú partneri kapcsolatot biztosít,
- védelmet biztosít a versenytársakkal szemben,
- erősebb vevői-beszállítói kapcsolatokat jelent.

*A beszállító hátrányai:*

- tőkeköltéssel jár a készletérték a vevőnél, ami hatással van az eredményességére,
- fennáll a veszélye a készletek sérülésének, minőségi romlásának a hosszú tárolási idő alatt,
- nehézségek adódhatnak a pontos készletnyilvántartással.

A konszignációs megállapodás létrejöttékor fontos, hogy mindkét fél számára egyértelműen meghatározott legyen a kötelezettsége, felelőssége. A konszignációs megállapodás során a beszállító felé az információmegosztás, a gyártási, beszállítási igények megadása többféle módon történhet. A konszignációs készletek nyilvántartása, elszámolása megköveteli, hogy az adott vállalatirányítási rendszerben az adatok, információk pontosan legyenek felvezetve, illetve a rendszer alkalmas legyen elkülönítetten nyilvántartani a konszignációs és egyéb (saját tulajdonú) készleteket. A pontatlan készletnyilvántartás veszélye miatt a beszállítónak lehetőséget kell biztosítani a készletei fizikális leltározására, hogy ellenőrizze, hogy a számlázások a felhasználásoknak megfelelőek-e.

**A konszignációs készletek ellátási láncba való integrálásának előnyei**

A készletezési költségek csökkentésének lehetséges módjai között szerepel a konszignációs készletek tartása, integrálódás egy ellátási láncba. A költségek, kész-

letek csökkentésének, a hatékonyság növelésének és a folyamatok optimalizálásának lehetséges módja az ellátási lánc kiépítése, illetve az abba való integráció, amely a hosszú távú partneri kapcsolatok biztosítását teszi lehetővé. Chikán (2000) megfogalmazása szerint az ellátási lánc értéknövelő tevékenységek olyan sorozata, amely vevői igények kielégítésére alkalmas terméket, illetve szolgáltatást hoz létre. A lánc szereplői tevékenységük egy meghatározott részével kapcsolódnak mindig a közvetlen partnereken keresztül a lánchoz. Az ellátási lánc nem más, mint a vállalatok szövetségi formája a beszállítókkal, disztribútorokkal és szállítványozókkal a termékek, folyamatok és az ügyfélkapcsolatok javításának érdekében. Az ellátási lánc-menedzsment a végső felhasználótól az eredeti beszállítókon át a kulcsfontosságú üzleti folyamatok olyan integrációja, ami biztosítja az értékteremtéshez szükséges termékeket, szolgáltatásokat és információkat (Cooper – Tracey, 2004). Szegedi – Prezenszki (2005) kutatásaik során megállapították, hogy az ellátási lánc által nyújtott hosszú távú előnyök a tagok számára a következők:

- az alacsonyabb készletbefektetés,
- a rövidebb átfutási és rendelésteljesítési idő,
- a gyorsabb megtérülés,
- az alacsonyabb beszerzési és működési költségek,
- a magasabb munkahatékonyság,
- az alacsonyabb logisztikai költségek,
- a fogyasztói igények gyorsabb kielégítése.

Az ellátási lánc minden egyes szereplője részt vesz a vevői igények kielégítéséhez szükséges termékek és szolgáltatások előállításában. A tagok közötti partneri kapcsolat, és egyben az ellátási lánchoz való integrálódás az információ megosztásán, a koordináción és a vállalatok közötti kommunikációs (információs technológia) kapcsolatokról függ.

Az információmegosztáson a tevékenységek közös tervezését, előrejelzések készítését értjük. Az értékesítési, gyártási terv, kapacitás alapján közösen kell meghatározni a beszállítókkal a gyártandó termékek összetételét, mennyiségét. A pontos és hosszú távú előrejelzésekkel tudják támogatni egymást, biztosítani a kapacitásuk megfelelő kihasználtságát, a költséghatékony termelést. A partnerek közötti információmegosztás koordinációjának egyik eszköze a VMI.

Az információs technológiának stratégiai fontossága van az ellátási láncban belül, hozzájárul a vállalatokon belüli és a vállalatok közötti információ- és adatmegosztáshoz, transzparenciát biztosít a tagoknak. Egy ellátási láncba való integrációhoz elengedhetetlen a vállalatokon belüli kulcsfontosságú folyamatok integ-

rációja, amely egy integrált vállalatirányítási rendszer segítségével érhető el egyszerűen. E kulcsfontosságú folyamatok az alábbiak:

- a vevői kapcsolatok menedzsmentje,
- keresletmenedzsment,
- komplex rendelésteljesítési folyamatok,
- a termelési folyamatok menedzsmentje,
- a beszerzési folyamatok menedzsmentje,
- komplex termékfejlesztés,
- a visszutas folyamatok menedzsmentje (Cooper – Tracey, 2004).

*Az ellátásilánc-integráció sikertényezői:*

- információmegosztás: a tevékenységek közös tervezése, előrejelzések készítése,
- koordináció: az anyagi folyamatok összehangolása,
- vállalkozói kapcsolatok: az alkalmazott kommunikációs eszközök, pl. EDI vagy internetalapú adatmegosztás (Lee, 2000).

Az ellátási lánc célját az optimális fogyasztói igények optimális kielégítése jelenti. Az optimalizáció révén csökkenthető a raktárkészlet és elkerülhető az árukészlet szükségtelen felhalmozása.

### **Információtechnológiai (IT) eszközök – az elektronikus adatcsererendszer (EDI) – jelentősége az információáramlásban**

A XXI. századra a vállalatok hatékony működésének elengedhetetlen fegyvere az informatika. Szinte kijelenthető, hogy manapság nem versenyképes, aki nem naprakész a különböző vállalatirányítási szoftverek világában. A logisztikai információs rendszer feladata azon információk menedzselése, amelyek:

- szükségesek a vállalati logisztikai stratégia kidolgozásához,
- elősegítik a logisztikai rendszer kialakítását, továbbfejlesztését,
- szükségesek a logisztikai rendszer folyamatos, hatékony működéséhez,
- lehetővé teszik a vállalati vezetés számára a logisztikai teljesítmények mérését, értékelését,
- elősegítik a vállalati logisztikai rendszer tanulási folyamatainak fenntartását (Körmeny – Pucsek, 2008).

Az IT-eszközök, az EDI és az internetalapú adatmegosztás teszik lehetővé a gyors és naprakész információmegosztást a beszállítókkal. Növelik a hatékonyságot és segítik a készletoptimalizálást. Az ellátási lánc zavartalan és megfelelő működésére való törekvés hívta életre ezeket a megoldásokat, melyek még nincse-

nek kellőképpen kihasználva. A jövőre való tekintettel e lehetőségek maximális kihasználására kell törekednie a gyárnak, illetve az egész vállalatnak. Gengeswari – Abu (2010) kutatásában kiemelte, hogy az elektronikus adatcsere napjainkban egyre nagyobb szerepet kap, és elengedhetetlen a sikeres kereskedelemben, mivel ezzel a földrajzi határok is áthidalhatók.

A beszállító és a megrendelő közötti nyílt információáramlás az EDI-n vagy az interneten keresztül valósulhat meg. Az ellátási lánc szereplői láthatják egymás készleteit és/vagy az eladás helyéről származó adatok biztosítják az ellátási láncban a költségek csökkentését, az információmegosztás e típusa egyre inkább értékesé válik, ahogy a kereslet környezete egyre bizonytalanabb lesz (Cooper et al., 1997).

Az IT feladatai az ellátásilánc-menedzsmentben és a VMI-ben (Claassen et al., 2008):

- biztosítani az információk elérhetőségét és láthatóságát,
- lehetővé tenni az adatok egyetlen kapcsolódási ponton keresztüli biztosítását,
- lehetővé téve a teljes ellátási lánc információin alapuló döntéseket,
- az ellátási lánc résztvevői közötti együttműködést.

Az ellátási láncban a lánc résztvevői (gyártók, kis- és nagykereskedők) együttműködésének infrastrukturális feltételét jelenti az elektronikus adatcsererendszer (Halászné, 1998).

### **Hogyan is segíti az EDI a VMI folyamatát?**

Első lépésként a beszállító az EDI-n keresztül gyorsan és megbízható pontossággal hozzájut a legaktuálisabb készletszinthez és az értékesítési előrejelzéshez, a megfelelő mennyiségű és idejű készletfeltöltéshez. Ezt követően a beszállító elkészíti a készletfeltöltés tervét a megrendelő számára. A VMI egész koncepciójának az az alapja, hogy a megrendelő helyett a beszállító generálja a megrendelést, mivel ő minden szükséges információval rendelkezik a raktárkészlet menedzselése révén. Ha elérkezik az idő az áru fizikai szállítására, a szállítási értesítésküldés szintén az EDI-n keresztül valósul meg. Az üzenetcsereket követően a megrendelő felkészülhet a termékek érkezésére, vagyis a raktárkészlet optimális szinten tartására (Viszkei, 2009).

A VMI gyakran kapcsolódik az EDI használatához. Az összeköttetésnek köszönhetően a szokványos 2-3 havi előrejelzés helyett hosszabb távú előrejelzések válnak láthatóvá a beszállító számára, jobban tudják tervezni a beszállításukat, termelésüket, alapanyag-beszerzésüket.

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

Az EDI alkalmazása feltételezi a vállalaton belüli valamely vállalatirányítási rendszer (ERP) használatát. Csakúgy, mint az ERP-rendszer kiépítésének, az EDI kiépítésének is jelentős költségvonzata van. Mindemellett az EDI az egyik legalkalmasabb eszköz az egyidejű és pontos információmegosztásra az automatikus tranzakciók során. Az EDI-re úgy kell tekinteni, mint az üzleti adatok továbbításának fontos eszközére (Abu et al., 2007).

Más technológiákhoz hasonlóan az EDI sem önmagáért való célkitűzés. Amennyiben helyesen alkalmazzák, az információtechnológiára jellemző sok közvetlen előny közül számosat biztosít, mint például: kisebb adatbeviteli költség, sokkal pontosabb információ, gyorsabb kommunikáció és csökkenő papírmunka, mindez hatékonyabb döntéshozáshoz vezet. Ahhoz, hogy az EDI-rendszert bevezethessék, feltétlenül fontos, hogy hosszú távú és kiegyensúlyozott üzleti kapcsolatot alakítsanak ki. A kölcsönös együttműködés elengedhetetlen feltétel az üzleti partnerek között, mely segíthet a vállalatoknak a nyertes-nyertes helyzet kialakításában. Mivel a vállalatok többsége nem rendelkezik a megfelelő technológiával és szaktudással, ezért lényeges feladat hárul az EDI-szolgáltatókra, amelyekről lényegében kész csomagként megvásárolhatók a kitűzött cél eléréséhez szükséges szolgáltatások (Oláh – Maczali, 2013). Nagy (2011) kutatásában kiemelte, hogy az EDI-vel kapcsolatos kihívások egyik része a hardver- és a szoftverigény, illetve a folyamatok újfajta megközelítése, de egy másik, nem kevésbé erőforrás-igényes feladat a disztribúciólánc-partnerek meggyőzése a hasonló rendszer bevezetéséről. A nagykereskedelmi láncoknak meghatározó szerepük van az EDI terjesztésében, mivel hatalommal bírnak a beszállítóik felett. Ezáltal lehetőségük van partnereikre rákényszeríteni az általuk használt kommunikációs szabványokat. Természetes esetben a döntés nem kényszer által, hanem a közös előnyök figyelembevételével, stratégiai kapcsolatok eredményeképpen születik meg.

*Az EDI használatának előnyei:*

- csökken a papírmunka,
- a manuális feldolgozás csökkenésével nő a pontosság,
- nő a rendelés áramlásának sebessége,
- jelentősen csökken az adatbevitellel, adatátvétellel és a kommunikációval kapcsolatos adminisztratív munka,
- csökkennek a rendelés feladásával, feldolgozásával és kezelésével kapcsolatos problémák,
- az adminisztrációs munka és a kevesebb keze-

lendő probléma által nő a dolgozók értékteremtő munkával töltött ideje,

- nő az információellátottság,
- a növekvő pontosság és rövidülő rendelési ciklus következtében gazdaságosabb a működés (Gelei et al., 2008).

### **Integrált vállalatirányítási rendszer (ERP – enterprise resource planning)**

Integrált vállalatirányítási információs rendszer alatt az egy vállalaton belül lezajló valamennyi folyamat egységes, számítástechnikai kezelését megvalósító információs rendszert értjük (Szatmári, 2004). Az összes fontosabb vállalati folyamatot integrálják, a vállalati adatokat egy helyen tárolhatják, így bármikor elérhetik azokat a különböző vállalati folyamatok pontosabb nyomon követése és a megalapozottabb döntéshozatal érdekében (Gábor, 2007).

Az ERP-rendszerek fő feladata a vállalatok napi, illetve rövid, közép- és hosszú távú működéséhez szükséges humán, pénzügyi, technikai és további erőforrások tervezése (Heteyi, 2004). Az integrált vállalatirányítási rendszerek legfontosabb ismérve, hogy a cégen belüli adatokat csak egyszer rögzítik, mégpedig ott, ahol a legtöbb hozzájuk kapcsolódó információ áll rendelkezésre. Az adatokat azután egyetlen adatbázisban tárolják, amihez minden alkalmazott a jogosultságának megfelelő mértékben férhet hozzá (Gábor, 2007). Nagyon fontos, hogy mindig pontos és a valóságnak megfelelő adatokat rögzítsünk, mert csak így tudja biztosítani az elvárt információkat az ERP-rendszer. A korszerű integrált vállalatirányítási rendszer olyan, egymástól különálló részekből, modulokból álló program, amelynek részei külön is életképesek, ám ha összekapcsoljuk őket, egységet alkotnak.

Az ERP-rendszerek elődjeinek az MRP I. (Material Requirements Planning) rendszereket tekintik, melyek az 1960-as években jelentek meg mint anyagszükséglet-tervezési technikák. Az MRP I. a mindenkor készletet figyelembe véve a vevői és gyártási rendelések részletes ütemezését valósította meg, ám figyelmen kívül hagyta a rendelkezésre álló egyéb erőforrásokat, gyártási kapacitásokat. E hiányosságok pótlására alakult ki az MRP II. (Manufacturing Resources Planning), amely valamennyi erőforrás hatékony tervezését tette lehetővé. Az MRP II. rendszer már képes volt a részrendszerekből származó outputokat a pénzügyi riportokkal integrálni, de még mindig nem voltak összekötésben minden részrendszerrel. Az ERP-rendszereket a vállalat működésében használt részrendszerek teljes integrálására alakították ki (Gábor, 2007).

*Az ERP-rendszer bevezetésének előnyei:*

- valós idejű információ,
- integrált, automatizáltabb, rugalmasabb, áttekinthetőbb üzleti folyamatok,
- növekvő szervezeti hatékonyság,
- jobb adat- és információminőség,
- a működési költségek csökkenése,
- a stratégiai döntéshozatal támogatása,
- mérhetőbb vállalati teljesítmény,
- integráltabb szervezeti tudás (Gábor, 2007).

A legkorszerűbb vállalatirányítási információk rendszerek magas fokon integrált, legszélesebb vállalati funkcionalitást megvalósító erőforrás-tervező (ERP) komponense esetében sokkal többről van szó, mint az egyes feladatok végzésének összességéről. Miután ezek a rendszerek nagyon erős folyamatszémleltető megközelítéssel készülnek, különösen alkalmasak valamennyi üzleti folyamat hatékonyságának egyidejű, együttes növelésére, a nem vagy csak részben integrált üzleti folyamatok integrálására, vagyis döntő mértékben járulhatnak hozzá a vállalatok szervezeti hatékonyságának növeléséhez (Hetyei, 2000).

**Internetalapú adatmegosztás**

Az internet elterjedésével és a csereportálok kialakulásával a kisebb, illetve EDI-kapcsolat kialakításra nem alkalmas – ERP-rendszerrel rendelkező – vállalatok számára lehetőséget biztosít a nyílt információáramláshoz. Az internet még nem áll készen nagyszabású ellátásilánc-kezdemenyezések kezelésére, de alkalmazása kevesebb költséggel jár, és ezáltal hozzáférhetőseget biztosít a kisebb cégek számára is. Hátránya, hogy valós idejű adatszolgáltatásra nem alkalmas. Az adatok csak meghatározott időnként frissülnek az internetes adatbázisokban. Az adatokat a vevő a saját ERP-rendszerének segítségével feltölti egy általa működtetett, beszállítók számára kialakított portálra, ahonnan a beszállítók letölthetik az előrejelzéseket, az aktuális készleteket.

**Következtetések és javaslatok**

A vállalatok a készletezési stratégia megfelelő kiválasztásán és alkalmazásán kívül képesek lehetnek arra, hogy a lehető legkisebb tőkelekötés mellett megfelelő mértékű és összetételű készletet biztosítsanak a termelési, értékesítési tevékenységükhöz. Természetesen a stratégia megvalósításához szükséges a megfelelő beszállítók felkutatása, integrálódás egy ellátási láncba. Az ellátási láncok és láncon belül

alkalmazott beszerzési, készletezési eszközök egyik legfőbb feladata a bizalomra épülő partneri kapcsolatok kiépítése, amely a közös tervezéssel hosszú távú együttműködést tesz lehetővé. A vállalatok beszerzési folyamatainak összefogására és a beszállítók irányába a megfelelő információk szolgáltatásához elengedhetetlen egy jól működő vállalatirányítási rendszer alkalmazása, amely biztosítja az adatokat és azok továbbításának lehetőségét az ellátási láncban. Ezek az eszközök teszik lehetővé a gyors és naprakész információmegosztást a beszállítókkal. Növelik a hatékonyságot és segítik a készletoptimalizálást. Az ellátási lánc zavartalan és megfelelő működésére való törekvés hívta életre ezeket a megoldásokat, melyek még nincsenek kellőképpen kihasználva. A jövőre való tekintettel e lehetőségek maximális kihasználására kell törekednie a vállalatoknak. Az EDI akkor lehet megfelelő választás a vállalatok számára, ha az ellátási lánc tagjai közül néhány már tagja a csoportnak. Ahhoz, hogy ez a rendszer a jövőben tökéletesen működhessen, az EDI-szolgáltatóknak létre kellene hozniuk egy olyan egységes és mindenki számára kötelező rendszert, amely minden ERP-rendszer követelményének egyaránt megfelel.

**Felhasznált irodalom**

*Abu Bakar, A.H. – Melati, A.A. – Gengeswari, K. (2007):* Factors Influencing The Implementation Of Electronic Data Interchange (EDI). Jurnal Kemanusiaan, FPPSM, Universiti Teknologi Malaysia, Volume 11: p. 55–67.

*Chikán A. (2000):* Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó

*Claassen, M.J. T. – Weele, A.V. – Raaij, E.M.V. (2008):* Performance outcomes and success factors of vendor managed inventory (VMI). Supply Chain Management, 13/6: p. 406–414.

*Cooper, M.C. – Lambert, D.M. – Pagh, J.D. (1997):* Supply chain management: more than a new name for logistics. International Journal of Logistics Management, Volume 8, Number 1: p. 1–14.

*Cooper, D.P. – Tracey, M. (2004):* Supply chain integration via information technology: strategic implications and future trends. International Journal of Integrated Supply Management, Volume 1, Number 3: p. 237–257.

*Disney, S.M. – Potter, A.T. – Gardner, B.M. (2003):* The impact of vendor managed inventory on transport operations. Transportation Research, Part E 39: p. 363–380.

*Gábor A. (2007):* Üzleti informatika. Budapest: Aula Kiadó

*Gelei A. – Nagy J. – Jenei I. (2008):* Tevékenységmenedzsment. Budapest: Aula Kiadó

*Gelei A. (2013):* Logisztikai döntések – fókuszban a disztribúció. Budapest: Akadémia Kiadó

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

- Gengeszari, K. – Abu Bakar, A.H.* (2010): Integration of electronic data interchange. A review. *Jurnal Kemanusiaan*, Volume 15
- Halász S. E.* (1998): *Logisztika*. Bp.: Magyar Világ Kiadó
- Hetyei J.* (2000): *Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon 2.* Budapest: Computerbooks Kiadó
- Körmendi L. – Pucsek J.* (2008): *A logisztika elmélete és gyakorlata.* Budapest: Saldo Kiadó
- Lee, H.L.* (2000): Creating value through supply chain integration. *Supply Chain Management Review*, Volume 4, Number 4: p. 30–36.
- Lunberg, M. – Nowak, D. – Nyman, R.* (2006): VMI, a successful supply chain strategy? *Jönköping: Jönköping International Business School Jönköping University*
- Molamohadia, Z. – Rezaelahirab, M. – Ismail, N.* (2013): Consignment Inventory: Review and Critique of Literature. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6)
- Nagy J.* (2010): *Az ellátási lánc típusai és menedzsmentjének eszközei – empirikus elemzés.* Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Nagy J.* (2011): *Az ellátási lánc típusai és menedzsmentjének eszközei – empirikus elemzés.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet 136. sz. Műhelytanulmány
- Oláh J. – Maczali G.* (2013): *Az EDI jelenlegi helyzete és fejlesztési lehetőségei Magyarországon.* *Logisztikai Évkönyv 2013.* Budapest: Magyar Logisztikai Egyesület: p. 56–63.
- Szatmári F.* (2004): *Integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) és a controlling informatikai támogatása (OLAP technológiák).* Budapesti Gazdasági Főiskola – Magyar Tudomány Napja
- Szegedi Z. – Prezenszki J.* (2005): *Logisztika – menedzsment.* Budapest: Kossuth Kiadó
- Valentini, G. – Zavanella, L.* (2003): The consignment stock of inventories: industrial case and performance analysis. *International Journal of Production Economics*: p. 81–82, 215–224.
- Vízkei M.* (2009): *Az EDI, mint a modern logisztikai folyamatok alapja.* Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola

## CONTENTS

- LIPPERT, Róbert – GAÁL, Zoltán – KOVÁCS, Tamás**  
The effect of managerial leadership roles and organisational culture on a new cluster success maturity model ..... 02
- BLASKOVICS, Bálint**  
The project manager's leadership style effects on the project success – based on example of a domestic company ..... 14
- FEJES, József**  
Development phases of knowledge management on the Hungarian business consulting market ..... 24
- BÉRCES, Roland**  
The implementation of TQM as an organization development – Achievements and Problems ..... 34
- BODOR, Mónika**  
Analysis of education and research activities ratio in the state higher education institutions ..... 44
- MIHALKOVNÉ SZAKÁCS, Katalin**  
The competent teacher of entrepreneurship – the effectiveness and success of teaching entrepreneurship in higher education ..... 57
- OLÁH, Judit – VAD, Veronika**  
The characteristics of consignment stock in the supply chain ..... 67

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**LIPPERT, Róbert – GAÁL, Zoltán –  
– KOVÁCS, Tamás**

*The effect of managerial leadership roles and organisational culture on a new cluster success maturity model*

One of the potential aspects of economic growth lies in focusing on furtherance the development of business clusters. By linking the complementary competencies of profit oriented enterprises and NGO-s, the innovation potential and the productivity are significantly increased. The present study investigates a specific and challenging managerial activity, the role of the cluster manager. The aim of the research is to reveal the intrinsic motivation of cluster operations and to demonstrate the importance of the manager in the efficient and sustainable operation. An empirical research has been conducted involving cluster managers and member organisations through an extensive questionnaire survey in Hungary. First, determinant factors of cluster success have been identified. By using these factors, a new continuous three-dimensional maturity model has been introduced to evaluate the cluster success. The results of the research depict the correlation found between soft leader characteristics and cluster success.

**BLASKOVICS, Bálint**

*The project manager's leadership style effects on the project success – based on example of a domestic company*

Project success bears of utmost importance for project managers. Based on that, there is a widespread literature about project success, mainly focusing on success criteria and critical success factors. Success criteria evaluate project from the point of view of success, while the latter one contains those factors which increase the potential for achieving project success. However the interrelationships among them are rarely analysed. The aim of this paper is to identify a leadership style (as a critical success factor) which maximize the potential for project success. In the course of project success analysis, the author considers the above mentioned shortcoming, this project success is evaluated via success criteria. This manages the shortcoming. The sample for the field research was a subsidiary of a multinational company.

**FEJES, József**

*Development phases of knowledge management on the Hungarian business consulting market*

After the beginning of the economic downturn in 2008 knowledge and its management appeared on the horizon as a hot topic and started to boost the discipline of knowledge management. This kind of improvement shows different intensity at global level and at Hungarian level. This paper aims to reveal these differences through the everyday practice of domestic consultancy firms. The story of this development is examined from three angles: the system, the strategy and the competitiveness. After reviewing these angles the author can conclude that the Hungarian consultancy firms operate really multifaceted knowledge management systems, but compare to other foreign companies they have unexploited potential in the field of knowledge management

**BÉRCES, Roland**

*The implementation of TQM as an organization development – Achievements and Problems*

Today, there is only one certain thing in the life of organizations and corporations, being challenged by continuous change. It is much better to participate in these changes with awareness than just suffer them passively. One of the possible answers to the changes is TQM that is rather a management than a quality philosophy. The main issue of this article is that implementing TQM entails a major organisational change and if we do not consider it, it will lead to failure. Leaders, organizational culture, empowerment and their development play an especially important role to achieve the objectives we set. The hundred-year-old practice of management (organizing and leadership) has justified that there are no present general organization-transformational principles and this view has gained greater attention in the literature since the 50s. 'Basic truth' is usually trivial or they express general principles that do not really help in solving real problems. It does not necessarily mean that this theory is useless in sciences but it does not fit the applications of management. There are no general 'recipes' for applying change processes, they have to be established and carried out 'then and there' by lead-

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

XLVI. ÉVF. 2015. 8. SZÁM / ISSN 0153-0179

**75**

ership and management. Primarily, the author aims at defining and structuring organizational goals at the beginning of the restructuring program, continuous monitoring, feedback and as a long-term aspect implementing this approach into the daily life. This goal-setting normally succeeds, however, the author would like to draw attention to a few typical features:

- realistic goal setting which can be achieved by the members and leaders of the organization and is in a way measurable,
- thorough, unbiased and down-to-earth evaluation, study and consequent execution of the organizational transformation needed to achieve the goals, moreover
- analysis and development of leadership minds et, the program-setting which fits/responds to leadership abilities and the evolution of the leadership process which enables the implementation of TQM,
- usage and extension of empowerment on relevant fields,
- changing of organizational structure and integration or separation of new functions,
- transforming motivation system, for it is more difficult to reward, promote and differentiate in a likely flatter hierarchy, and
- development of organizational coordination, communication and configuration.

### **BODOR, Mónika**

*Analysis of education and research activities ratio in the state higher education institutions*

The purpose of this study is to highlight the prominent role and importance in adaptation to changes of application of modern human resource management in higher educational institutions. Furthermore the objective is to provide a realistic overview of modern human resource management in higher educational institutions, ratio of teaching and research, time budget and the characteristics of academic career by a novel research from the perspective of academics. The research proved that the ongoing restructuring toward market-orientation and changes in external environment in Hungarian higher education resulted in diversification, specialization and differentiation of functions and modified the working conditions of academics. The average workload of academics in Hungary is 47 hours per week which is in the middle range of international data. Most of their work time (47,7%) is spent on teaching which is the highest among the countries in the research, whereas time spent on other activities (for example providing ser-

vices, making contacts and cooperating with the corporate sector) is the lowest. Additionally to their status as public servants, 42% of lecturers take contracts in the corporate sector and 38% have their own businesses. Three-quarters of them are motivated primarily by the additional income followed by practical application of acquired theoretical knowledge.

### **MIHALKOVNÉ SZAKÁCS, Katalin**

*The competent teacher of entrepreneurship – the effectiveness and success of teaching entrepreneurship in higher education*

The question of What?, How? and Who? should teach in order to establish and operate successful SMEs has long been examined by experts of small businesses. Furthermore, some bring into doubt whether it is relevant or not examining even teaching entrepreneurship, since they think entrepreneurship is not a separate discipline. This study aims to present the way teaching entrepreneurship can serve the developing of entrepreneurs-to-be, focusing mainly on the analysis of the teacher himself.

### **OLÁH, Judit – VAD, Veronika**

*The characteristics of consignment stock in the supply chain*

The purposes of this study are presenting the theoretical, literary background of stock keeping and consignment stocks, as well as revealing of the information technological opportunities which support the consignment stock handling and to discover the evolutionary possibilities, developments under this examination. The authors review advantages and disadvantages of consignment stock integration into the supply chain both sides of suppliers and buyers as well as the possibilities, appliances by the supply chain which affect the stocks. The consignment stock must be shown well separately in the company records because those belong to the suppliers until they are used up or sold. The punctual stock records and settlement must be provided towards the suppliers. To be suitable for these conditions an information system is needed which enables quick and punctual execution of duties towards the suppliers for the company. The information technical solutions (electronic data interchange – EDI and internet) allow quick share and up to date information with the suppliers. They increase the efficiency and support to reach the optimal stock level.