

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:

1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kő Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Román Zoltán
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:

Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:

Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:

Milassin Anda
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:

CC Printing Kft.

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.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelőfizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVIII. ÉVF., AUGUSZTUS–SEPTEMBER 2017. 8–9. szám

TARTALOM

MÉSZÁROS TAMÁS

A STRATÉGIAI TERVEZÉSTŐL A STRATÉGIAI MENEDZSMENTIG
A KÖZGÁZ ESETEI AZ INTEGRÁCIÓVAL 2.

BÁCSI KATALIN

MIÉRT ÉS MIKOR JÓ A BEVONÁS?
– ÉRVEK MUNKÁLTATÓI ÉS MUNKAVÁLLALÓI OLDALON 13.

KRENYÁ CZ ÉVA

A KÓRHÁZI KONTROLLING PARADOXONA
– FELEMELKEDÉS ÉS/VAGY DEVALVÁLÓDÁS? 22.

ERCSEY IDA

A SZOLGÁLTATÁSÉRTÉK, A BIZALOM ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉG VIZSGÁLATA
A KULTURÁLIS SZOLGÁLTATÁSOK KÖRÉBEN
– A JOBB SZOLGÁLTATÁSÉRTÉK MAGASABB ELKÖTELEZETTSÉGET EREDMÉNYEZ? 35.

CSIBI-KUTI ESZTER – LÁZÁR LÁSZLÓ

A FELELŐS SZERVEZETI EMBER 46.

CSENDÉS ISTVÁN

ELMÉLETI FELVETÉSEK ÉS GYAKORLATI TAPASZTALATOK A PROJEKTPORTFÓLIÓ-
MENEDZSMENT HAZAI MEGJELENÉSE KAPCSÁN 59.

NYITRAI TAMÁS

STOCK ÉS FLOW TÍPUSÚ SZÁMVITELI ADATOK
ALKALMAZÁSA A CSŐDELŐREJELZŐ MODELLEKBEN 68.

GÁL TÍMEA – KATONÁNÉ KOVÁCS JUDIT – ÁRVÁNÉ VÁNYI GEORGINA

EGY INNOVATÍV, FINN VÁLLALKOZÓI KÉPZÉS MÓDSZERTANI
ESZKÖZEINEK ELEMZŐ ÉRTÉKELÉSE ÉS EURÓPAI TÉRNYERÉSÉNEK BEMUTATÁSA 78.

LUKOVICS MIKLÓS – UDVARI BEÁTA – NÁDAS NIKOLETTA

A FELELŐSÉGTELJES INNOVÁCIÓ ÉS A JÖVŐ KUTATÓGENERÁCIÓJA 89.

BAKSA-HASKÓ GABRIELLA

A KÖZGAZDÁSZ HALLGATÓK INFORMATIKAI ELŐISMERETEI 101.

FELHÍVÁS 112.

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓ 113.



Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar szakfolyóirat
Published by Corvinus Business School Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

A STRATÉGIAI TERVEZÉSTŐL A STRATÉGIAI MENEDZSMENTIG

A KÖZGÁZ ESETEI AZ INTEGRÁCIÓVAL

Jelen tanulmány a „Közgáz” integrációs eseteinek a bemutatásával és elemzésével kívánja alátámasztani a stratégiai menedzsment azon alaptételét, amely szerint nem elég jó stratégiát alkotni, de legalább ilyen, ha nem fontosabb, a megvalósítás szervezeti, személyi, motivációs és kulturális hátterének megfelelő kialakítása.

A szerző négy esetet (Közgáz – Budapesti Műszaki Egyetem, Közgáz – Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Közgáz – Államigazgatási Főiskola, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem – Kertészeti és Élelmiszertudományi Egyetem) mutat be szisztematikusan vizsgálva a környezeti tényezőket, a víziót, a támogató személyi és szervezeti struktúrát, a meglévő érdekcsoportok motivációját, valamint a támogató vagy elutasító szervezeti kultúrát. Amint az a ma már mindenki által ismert végeredményből (2015. január 2-től ismét háromkarú egyetemként működik a „Közgáz”) egyértelműen levezethető az integrációs kísérletek, vagy a valóban létrejött integrációk önmagukban sikerteleneknek tekinthetők. Az okok mélyebb elemzése hasznos tanulságként szolgálhat bármely szervezet és annak vezetése számára.

Kulcsszavak: stratégia, stratégiai menedzsment, felsőoktatás, integráció, Közgáz

E tanulmány címének első része régi, mondhatnánk „szakállas” témát sejtet. A stratégiai tervezés elméleti keretei, vagy, ha úgy tetszik, elméletté formálódása a múlt század 60-as éveire tehető (Tari, 1996; Taylor, 1986; Bathia, 2014; O’Shanassy, 1999; Grant, 2008). Chandler, Ansoff, valamint a „Harvard iskola” alapítóinak munkásságához köthető leginkább az addig felhalmozott tudományos és empirikus kutatási eredmények rendszerbe foglalása, elméletté formálása.¹ Maguk a kutatók is viszonylag gyorsan szembe találtak azonban az olyan jelenségekkel, mint a stratégiák egy jelentős részének sikertelen megvalósulása. Kapcsolódó empirikus tapasztalatként jelentettek gondolkodási feladványt a hasonló stratégiával eltérő, illetve különböző stratégiával hasonló teljesítményt nyújtó vállalatok. Visszaemlékezések szerint maga Ansoff „teszi fel a kérdést”, hogy valójában a stratégiai tervezés egy rossz teória, vagy még egy be nem fejezett valami, ami fejlesztésre szorul. Válasza, hogy a tervezés csak egyik pillér, de kell egy másik is, mégpedig az a képesség, amely az írásos tervet piaci realitásokká konvertálja. Ennek szellemében használja a stratégiai menedzsment kifejezést 1973-ban egy konferencián, a Vanderbilt Egyetemen (Tari, 1996; Bhatia, 2014). A világ természetesen nem haladt olyan gyorsan, hiszen, amint azt egy évfordulós Long Range Planning tanulmányból megtudjuk, nemhogy a stratégiai menedzsment kategória nem vált még a 70-es években általánossá, de maga a „stratégia (strategy)”, mint kulcsszó is csak 1983 környékén „előzte le” a tervezést (planning) a hivatkozott folyóirat absztraktjában (Cumings, et al., 2009)². Történt mindez annak ellenére, hogy ezek, vagy már a megelőző évek produkáltak olyan, máig is érvényes tételeket, mint pl. a szándékolt és megvalósított stratégiák különbsége és a kettő között létező folyamat (Mintzberg, 1998), alapoztak meg, vagy alakítottak ki mind a mai napig a stratégiai menedzsment paradigmáinak tekinthető elméleteket, mint az erőforrás-alapú közelítés (Teecce, 1980; Rumelt, 1984), vagy a versenyelőny iparági elemzésre épülő modellje (Porter, 1980).

A következő évtizedek szakirodalma egyre inkább a stratégiai menedzsment rendszerét, annak filozófiáját, eszközeit, a vállalati teljesítménnyel összefüggő kérdéseit tekintette, tekinti a kutatások és a vállalati gyakorlat központi elemének. Az már nem igazán kérdés ezekben a munkákban, hogy mi a viszony a vállalati jövőalkotás e két alapkategóriája között. Számptalan empirikus kutatás is bizonyította, hogy gyorsan változó világunkra a hiperversenyre nem, vagy nemcsak a stratégiai tervezés, de még inkább annak menedzselési képessége, azon belül is a változásokra való reagálás gyorsasága, az innovációs és kockázatkezelési képesség magas színvonala az adekvát válasz. Nem ritka azon vélemény, amely már magát a stratégiai menedzsment rendszerét is túlhaladottnak tekinti, új, domináns elmélet formálódását (Hermann, 2005), vagy már elfogadottságát (Bhatia, 2014; O’Shanassy, 1999) fogalmazza meg. Meg kell itt jegyezni, hogy a stratégiakutatások „nagy öregjei”, miközben felhívják fontos és jelentős változásokra a figyelmet, ezeket a stratégiai menedzsment keretein belül és nem egy új paradigmához kötődve jelenítik meg (Porter, 2001, 2006, 2007, 2011; Grant, 2008; Mintzberg, 1998). Ugyanezt tapasztaljuk a több évtizeddel ezelőtt kialakított paradigmák egyes tételei kritikusanál (McGrath, 2013), vagy a paradigmák továbbfejlesztésével, kombinált alkalmazásával foglalkozó tanulmányok esetében is (Spanos et al., 2001; Lapersonne et al., 2015). Visszatérve a stratégiai tervezés és menedzsment különbségeire és elválaszthatatlanságára kijelenthetjük, hogy bár mindezt tudjuk és hangsúlyozzuk, mégis sok-sok példával találkozhatunk, amelyben a kudarc tetten érhető oka a „jó öreg” stratégiai menedzsment téziseinek figyelmen kívül hagyása.

Jelen tanulmány a „Közgáz” integrációs eseteinek bemutatásával és elemzésével e megállapítást kívánja alátámasztani. Megírásában motivált a több évtizedes oktatási tapasztalat, amelynek során mindig is igyekeztem gyakorlati példával elmagyarázni a hallgatóságnak, hogy hogyan

is függ össze a stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment rendszere. A példákat egy idő után a Közgáz integrációs kudarcaiban találtam meg, amelyeknek én is részese voltam több évtizedes, különböző szintű vezetői munkám során. Az elsősorban az üzleti világra szabott témakörnek felsőoktatási intézményekre való adaptálását feltétlenül bátorította az általam igen tisztelt Henry Mintzberg és szerzőtársa (2003) által megírt cikk, amely az alábbi címet viseli: *Stratégiai menedzsment fejjel lefelé: Stratégiák nyomán követése a McGill Egyetemen 1829-től 1980-ig*. Amíg ugyan a szerzők a világhírű egyetem „első” 150 évében keresik a stratégiát, az állandóságot és a változást, addig a mi esetünk „csak” két évtizedet ölel fel. Ez a két évtized azonban, horderejében – mondhatjuk – stratégiai változásokat hozott a magyar felsőoktatásban, melyek eredményei csak hosszú távon mérhetők. Hogy mik és hogyan történtek, arról kiváló elemzéseket találunk Barakonyi (2009), Polonyi (2015), Hrubos (2013), Temesi (2012), Berács (2017) munkáiban, amelyek kiegészítették, vagyis megerősítették egyéni tapasztalataimat.

„Elméleti keretek és kutatómódszertan”

Induljunk ki a stratégiai menedzsment alábbi definíciójából: „Stratégiai menedzsment: a stratégiai tervezés, a stratégia megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés” (Chikán, 2008, p. 506.)

Amint azt majd meglátjuk, a Közgáz eseteinél e meghatározás minden eleme hangsúlyt kap, legerőteljesebben azonban a megvalósításra, mint a stratégiai menedzsment immanens alkotóelemére hívom fel a figyelmet. Nemcsak azért, mert a különböző tervek közül siker, vagy hasonló tervek közül siker, vagy kudarc „rejtélyének” kulcsa a megvalósítás különbségében találatott meg, és ez a „felfedezés” átvezette az elméletet a stratégiai tervezés rendszeréből a stratégiai menedzsmentébe, hanem azért is, mert a megvalósíthatóság figyelmen kívül hagyása, és/vagy a megvalósítás gyengeségei vezettek jórészt eseteinkben is a végső kudarcokhoz. Ahhoz természetesen, hogy a Közgáz integrációs kísérleteit és eredményeit elemezni tudjunk, azokról a stratégiai menedzsment elméletének felhasználásával értékkételetet tudunk mondani, nem kerülhetjük meg az adott kísérletek (stratégiák) készítésének környezeti feltételeit, az állam és a felsőoktatási intézmények viszonyát, az autonómia, a költségvetési gazdálkodás kérdéseit. A stratégia megvalósítás, vagy -megvalósíthatóság szempontjából fontos, esetenként meghatározó szerepe van olyan belső tényezőknek, mint a legfelső vezetés elkötelezettsége, meggyőző, motiváló képessége, a stakeholderok, az egyetemi érdekcsoportok létezése, alkuereje, a belső hatalmi viszonyok.

Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy az ún. érintetti kör, az integrációban részt vevő minden (de minimum két) intézménynél létezik, adott esetben különböző érdekektől vezérelve. Például élve a fuzionálást megcélzó egyetemek hallgatósága bizonyos szempontok szerint azonos „státusúnak” tekinthető, érdekeik az integrációt illetően azonban nagyon is eltérhetnek egymásétól. Márpedig az érdekek felismerése, a stratégia elfogadása, majd annak

megvalósítása irányába történő motiválás a stratégiai menedzsmentnek a vezetői vízió és irányítási képességen túl a másik fontos eleme. Ebbe a körbe sorolandók az érintett szervezetek és szervezeti kultúrák. Nem, vagy nem elsősorban a formális szervezeti hierarchiáról van szó, sokkal inkább a döntési folyamatokról, amelyek során artikulálódhatnak a szervezetek érdekei, informális személyek, csoportok kerülhetnek befolyásoló pozícióba. Külön izgalmas kérdés témánk szempontjából maga a stratégiaalkotás szervezete, hiszen a széles körű részvétel motivál, a folyamat során lehetőséget nyújt az álláspontok ütközésére. Mindemellett a vezető számára világossá válhat a támogatói és ellenzői kör, a belső szövetségesek, akikkel a célokat realizálni lehet.

A szervezeti kultúra részben adott intézményen belül fejt ki hatását, másrészt az intézmények között jelenthet vonzerőt, vagy okozhat ellenállást. A merev, hierarchikus viszonyok, a túlzott tekintélytisztelet, szemben a liberálisabb, lazább, partneri viszonyokra épülő hallgató-oktató kapcsolattal például igencsak befolyásolhatja a résztvevők támogatását vagy elutasítását.

Az elméleti keretek közé kívánczik a konkrét esetek megalapozásaként, hogy az előzőekben a stratégiai menedzsment rendszerében többször is azonos módon kezeltem a stratégia megvalósítását a stratégia megvalósíthatóságával. Amennyiben ugyanis a stratégiai tervet nem fogadják el, vagyis az integráció nem jön létre, nem beszélhetünk megvalósításról. Magát az eredményt viszont elemezhetjük a stratégiai menedzsment szemszögéből, vagyis, hogy sikerült-e a tervezési és a végső döntési folyamat során a legfőbb cél, az integráció támogatását megszerezni. Részben összefoglalva az eddigieket, részben formalizálva az esetek elemzésének kereteit – tegyük fel a fontos kérdéseket, hogy vajon beszélhetünk-e:

- a környezetnek a felsőoktatás átalakítására irányuló nyomásáról,
- felsővezetői vízióról és a stratégiát levezénylő képességről,
- olyan szervezeti megoldásokról és kapcsolódó személyi háttérrel, amely mind a tervezés, mind a megvalósítás során a cél elérését támogatja,
- az érdekcsoportok megfelelő motivációjáról a stratégia elfogadása és megvalósítása érdekében,
- olyan szervezeti kultúráról, jellemzőkről, működési módokról, amelyek a potenciális partnerek, vagyis a tervezett fúzióban részt vevő intézmény(ek) részéről vonzerőt jelentenek és nem ellenálláshoz, ellenstratégia kialakításához vezetnek.

A kutatás módszertanát röviden és leegyszerűsítve visszaemlékezésnek lehet tekinteni. A szerző személyesen vett részt az integrációs folyamatokban, aktívan közreműködött az előkészítésben és a döntéshozatalban, átélte a szándékolt, nem elfogadott és nem megvalósított stratégiák élményeit éppúgy, mint a szándékolt és realizált stratégiák közötti különbségeket. Ezek a stratégiák nem informális folyamatok termékei voltak. A munka rangos egyetemi személyiségekből álló bizottságokban folyt, míg a jóváhagyási procedúra a hagyományos fórumok, testü-

letek hatáskörébe tartozott. A több eset közül az egyikben az akkori „Big Five” tanácsadó cégek közül a PricewaterhouseCooperst is bevonták. A folyamatok formális, magyar és angol nyelvű stratégiai tervekkel és egyéb dokumentációval zárultak. A „visszaemlékezés” mögött tehát komoly, ha aktuálisan nem is felújított stratégiaalkotási lépéssor és tervek állnak.

Miért éppen integráció és miért éppen Közgáz?

Az 1989-90-es rendszerváltás mindent átalakítani kívánó folyamataiból a felsőoktatás sem maradt ki. A nagy költségvetési alrendszerek átvilágítására és fejlesztésére „hivatott” szervezetek között hamarosan megjelent a Világbank és az IMF, mint potenciális hitelező. Munkatársaik, tanácsadók a magyar felsőoktatás alacsony hatékonyságát a valamikori szovjet rendszertől „örökölt”, szakegységi struktúrából fakadó széttagoltságra vezették vissza. Ebből értelemszerűen következett az egyik legfontosabb fejlesztési javaslatuk bizonyos intézménycsoportok integrációjára, tudományosan alátámasztva, „universitások” létrehozására és természetesen az ehhez tapadó szervezeti, irányítási, költségvetési stb. stratégiai lépések megtételére. Fontos mozzanata volt a felajánlott együttműködésnek az előkészítésre és megvalósításra vonatkozó finanszírozási hajlandóság. A javaslatot a különböző színezetű kormányzatok is támogatták. Adott tehát a legfontosabb stratégiai cél, amely mögött, motivációként felsejlik a forrásszerzési lehetőség, a leépítésekkel, megszorításokkal átélt időszakokban. Ebben az egész kontextusban, a rendszerváltás utáni negyedszázadban a „Közgáz”³-nak különleges szerep jutott, nagyrészt az integrációhoz kapcsolódóan.

Az 1948-ban önálló egyetemenként megalapított Magyar Közgazdaságtudományi Egyetem 1953-ban „kapta” a Marx Károly elnevezést. 1990-ben vette fel a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem nevet mind a mai napig meglévő három alapkarral⁴ (mai elnevezésben: Gazdálkodástudományi, Közgazdaságtudományi, Társadalomtudományi).

Ezt követően a „Közgáz esete az integrációval” a következőképpen alakult:

- 1996 Stratégia a Budapesti Műszaki Egyetemen való egyesülésről, BME részéről megszavazva, Közgáz részéről elutasítva.
- 1997–1998 Stratégia az Eötvös Lóránd Tudományegyetemmel való fúzióra, ELTE részéről megszavazva, Közgáz részéről leszavazva.
- 2000 Kormányzati döntés az Államigazgatási Főiskola (ÁIF) Közgázhoz csatolásáról. Létrejön a 4 karú Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- 2003 Az intézmények saját kezdeményezésére egyesül a Közgáz, valamint a Szent István Egyetemből kiváló, egykori Kertészeti- és Élelmiszertudományi Egyetem (KEE), és 2004 szeptemberében az

új, hét karú intézmény felveszi a Budapesti Corvinus Egyetem nevet.

2011 Kormányzati (majd parlamenti) döntés az új, Nemzeti Közszolgálati Egyetem létrehozásáról és ezzel együtt a Corvinus Közigazgatástudományi (korábban Államigazgatási) Kara elcsatolásáról.

2015 Kormányzati döntés az egykori Kertészeti Egyetem három karának a leválasztásáról és a Szent István Egyetemhez történő visszacsatolásáról. A kör bezárul, ismét a három karú Közgáz stratégiája került napirendre a 2016. július elsejével hivatalba lépő új rektor feladataként.

A kérdésre tehát, hogy „miért a Közgáz?” – túl a szubjektív okokon az a válasz, hogy azért, mert a Közgázal a témát figyelembe véve szinte minden megtörtént. Beszélhetünk önkéntes kezdeményezésekről és elvetett stratégiákról, külső és belső döntésekről, nem realizált megvalósulásról és a viszonylag ritkább, minden esetben egyetemen kívüli hatáskörben eldőlt dezintegrációkról is. A nem hivatalos, de hazai viszonyok között évtizedek óta elfogadott „Közgáz” név használata mellett még, olyan praktikus ok is felsorakoztatható, hogy e tanulmányban nem szükséges rendre magyarázni, hogy a mai Budapesti Corvinus Egyetemnek melyik elődintézményéről van szó az adott összefüggésben.

A folyamatok, döntések és azok megvalósulása kiválóan elemezhető és beilleszthető a stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment gondolatvilágába. Különösen így van ez, az ún. önálló kezdeményezésű integrációs stratégiákkal, hiszen valódi intézményi célokról és elképzelésekről ezek esetében beszélhetünk. A felsoroltak közül nem tartozik ezek közé az Államigazgatási Főiskola integrálása, de néhány tanulságával azért érdemes foglalkozni. A dezintegrációs döntések és megvalósításuk azonban a végeredményt kivéve már kívül esnek elemzésünk terén.

A négy integrációs eset a stratégiai menedzsment szemszögéből

Az 1. táblázat mintegy vázlatát, legfontosabb mozzanatait tartalmazza a Közgáz eseteinek, amelyek részletes kutatása sok-sok tanulságot szolgálhat mind a stratégiai menedzsment, mind a felsőoktatás-irányítás (fenntartói és egyetemvezetői egyaránt) részére.

„Hozzunk létre egy kelet-európai MIT-t! A Közgáz-BME esete 1996

E kicsit nagyképű vízió soha nem került nyilvános deklarálásra, de az integrációs stratégia lelkes kidolgozóiban ott motoszkált. A *környezet, a körülmények* is „kedveztek” egy „rég-új”⁵ egyetem létrehozásának.

A már említett világbanki javaslatok és a hozzájuk kapcsolódó többletfinanszírozási forráslehetőségek hatására az 1990-es évek közepén, önkéntes szerveződés-ként létrejött a Budapesti Egyetemi Szövetség (BESZ), amelynek tagjai voltak: Államigazgatási Főiskola (ÁIF),

A Közgáz esetei a stratégiai menedzsment szemszögéből

eset stratégiai menedzsment elemei	Közgáz-BME 1996	Közgáz-ELTE 1997-1998	Közgáz-ÁIF 2000-2011	Közgáz-KÉE 2003-2015
környezet	világbanki, kormányzati nyomás, Budapesti Egyetemi Szövetség (BESZ) előzmény. Több forráshoz jutás lehetősége	BME kudarc után erősödő kormányzati nyomás továbbra is megcillanó pénzügyi lehetőségek, egyházi kiváltás kényszere	kormánydöntés: Közgáz ne maradjon egyedül	az integrációk első néhány évének tapasztalatai KÉE félti a kampuszt, ellentétet a SZIE-vel
vízió	új József Nádor Egyetem Közgáz-közgazdaságtudományi és menedzsment és a BME informatikai tudásának bázisán	ELTE – nagy nemzetközi hírű universitas Közgáz: fejlesztési forráshoz jutás, új épület	„puha gondolatok” az oktatási és kutatási együttműködésről	több karú, több tudományterületen működő egyetem, környezettudományban erős integráció
támogató szervezeti és személyi struktúra	mindkét egyetem felső vezetése támogatja a viszonylag szűk körű bizottság stratégiai javaslatát. Alsóbb szintű támogatókról homályos ismeretek.	az előkészítés demokratikus, sok albizottság támogatta; felső vezetők támogatják, de vannak bizonytalanságok; hallgatók és oktatók is megosztottak a Közgázon	ÁIF igyekszik maximálisan megtartani szervezeti és személyi függetlenségét, Közgázt nem zavarja	szűk körű előkészítés; felső vezetések támogatják Közgáz: erős vezetés, meggyőzői képesség
meghatározó érdekcsoportok motivációja	elsősorban meghatározó, de vezetésben nem lévő oktatók és – részben hatásukra – a hallgatók ellene vannak a Közgázon	ELTE új karokkal bővíthet, integráció a társadalom-tudományi képzésben Közgáz: integrálódni kell, többletforrás, de Társtud. Kar „fél” az egyesüléstől	ÁIF, nagy, neves egyetemhez tartozás előnyei, Közgáz, nagyobb intézmény, többletcsős képzés	Közgáz és KÉE is arra számít, hogy a legkevésbé „zavarják” egymás területeit; „a hallgatóknál ugyanaz a vélemény”
támogató vagy elutasító szervezeti kultúra	BME – fegyelmezett szervezet – lojális a vezetéshez Közgáz – liberálisabb szervezet, képes a vezetéssel szembe menni. Közgáznak nem szimpatikus a BME kultúra	hasonló szervezeti kultúrák, ebből a szempontból inkább támogatóak, mint elutasítóak	ÁIF őrzi az egykor BM-hez tartozás privilégiumait, sok hallgató, kevés tanár Közgáz: igyekszik integrálni: egyetemi színvonal és terhelés	Közgáz – ebben a periódusban meggyőző vezetési stílus, „elfogadható a KÉE részéről” bizalom a függetlenség megőrizhetőségében

Forrás: saját szerkesztés

Állatorvostudományi Egyetem (ÁOE), Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem (BKE), Budapesti Műszaki Egyetem (BME), valamint a Kertészeti és Élelmiszertudományi Egyetem (KÉE).

Az egyesülés típusú szervezet jogilag is bejegyzést nyert és megalakultak irányító testületei. Deklarált célja, különböző típusú – elsősorban oktatási – együttműködés és technikai-infrastrukturális háttérnek (pl. közös telefonhálózat) megteremtése, valamint forrásszerzés intézményközi és intézményeken belüli fejlesztésekre (Felsőoktatási Fejlesztési Alap – FEFA- projektek). A BESZT-t többen is egy nagy, integrált egyetem előszobájának tekintették, amelyen keresztül haladva el lehet jutni közös diploma kiadásáig is. Ennek a törvényes keretei azonban nem voltak adottak (főleg úgy, hogy mindenki megőrzi az önállóságát), így a nagy tervekből mindössze néhány oktató meghívása valósult meg.

Egy másik jelentős tényezőnek a „Bokros-csomag” utáni állapot tekinthető, amely lépéseket eredményezett a legtöbb intézménynél (leginkább a BME hajtotta végre), amelyek (legalábbis vezetői szinten) kiutat láttak az integrációban.

Nem hagyható figyelmen kívül a BESZ-ben lévő két nagy egyetem a BME és a BKE iránti hallgatói érdeklődés. A mérnöki szakma iránti kereslet és ennek megfelelően a Budapesti Műszaki Egyetemre való jelentkezések száma a 90-es évek közepén csökkenő tendenciát mutatott, a hallgatói létszám a lehetséges kapacitás alá került. Ezzel szemben a Közgáz élvezte a piacgazdaságra való áttérés előnyeit, ami az üzleti képzés iránt ugrásszerűen megnövekedett igényben manifesztálódott. Itt jegyezzük meg, hogy különböző indokkal és különböző időpontokban a szövetségben együttműködő intézmények egyik része (AIF, ÁOE, KÉE) „kiszállt” a valódi integrációra vonatkozó döntési folyamatokból.

Az egykori József Nádor Egyetem „résztvevői”-nek aktuális vezetése egy, a BME informatikai tudására és a Közgáz közgazdasági és menedzsment oktatási és kutatási tapasztalataira épülő felsőoktatási intézményt *vizionált*, amely tartósan vonzerőt jelent a jelentkezők irányába.⁶

E megállapításból is következik, hogy mindkét egyetem felső vezetése (rektor, rektorhelyettesek részben, vagy teljes körűen a dékánok) egyetértett a viszonylag szűk körű, rektorhelyettesek által vezetett bizottság stratégiai

javaslataival. Az alsóbb vezetési szintekről és főleg az egyetemi tanácsban egyharmad arányban jelen lévő hallgatók ellenkező álláspontjáról a BME-ről nem érkeztek hírek. A Közgáz esetében a tanári kar megosztott volt, a hallgatók pedig nyilvános tiltakozásuknak adtak hangot, vagyis *korántsem beszélhettünk egységes, támogató szervezeti-személyi struktúráról*.

Ez egyben azt is jelentette, hogy a stratégiaalkotásban és -megvalósításban oly fontos érintetti csoportok – nyilván érdekeikre visszavezethetően – eltérően ítélték meg az integráció lehetséges következményeit. Az integráció mellett volt az oktatásirányítás és a Közgáz felső vezetése, megosztottak az oktatók (munkavállalók) és ellene a hallgatók.⁷ Itt érdemes megjegyezni, hogy a Közgáz vezetése az abban az időben kulmináló egyházi kiváltás (Lónyay Gimnázium visszaadása és helyettesítése) megoldásának lehetőségét is látta az integrációban, együtt az új típusú, a piacgazdaság elméletére épülő tananyagrendszer kidolgozásának finanszírozásával. A BME elsősorban hallgatói érdeklődésnövekedést, a kapacitás kihasználását és szintén fejlesztési (nem épület, hiszen az elmaradt világkiállítás épületeiből részesült) forrásokhoz való hozzájutást, mint motiváló tényezőket tervezett.

Érdekes a Közgáz ellenzőinek véleményét, amelyet explicit módon és nyilvánosan is megfogalmaztak a hallgatók, bemutatni. Az összehívott hallgatói gyűlésen két alapvető dolog hangzott el:

- az integráció a jól és hasznosan kombinálható műszaki-közgazdasági-menedzsment tudás miatt egy sor vonzó munkakör megpályázása esetén az azokkal rendelkező mérnököket juttatja versenyelőnyhöz, szemben a „csak” közgazdasági-menedzsment diplomával rendelkezőkkel,
- nem kívánunk a „feudális típusú” BME hallgatói lenni.

Ez utóbbi megjegyzés már a *szervezeti kultúra* megítélését is jelenti. A Közgáz liberális szellemisége, a vezető-oktató, oktató-hallgató viszony nem igazán merev keretei és gyakorlata erősen szemben áll egy hierarchikusabb-bürokratikusabb rendszerrel, lehetne talán egy kissé magyarítani ezt a nem igazán megélt, de szájhagyomány útján generációról generációra átöröklődő álláspontot. Van azonban a szervezeti kultúrának egy, részben az előbbihez tapadó jellemzője a fegyelmezett lojalitás, vagy az egyetemi demokráciára hivatkozó ellenvélemény képviselője. Az első, az egész előkészítési és döntési folyamatban érzékelhető volt a BME részéről, ami alapvetően magyarázza az – emlékezetem szerint – egyhangú szavazási végeredményt. Ezzel szemben a Közgáz testülete viszonylag magabiztosan szavazta le az integrációt. Azt a titkos szavazás ellenére is sejteni lehetett, hogy a hallgatói képviselőlet egyhangú nemmel voksolt.

Kijelenthetjük ezek után, hogy a Közgáz és a BME vezetése által kidolgozott integrációs stratégia a Közgáz stratégiája szempontjából elbukott. Fogalmazhatunk úgy is, hogy nyert az ellenzői tábor, az ő – ha nem is formális – stratégiájuk sikeresebbnek bizonyult.

Kicsit az eset összefoglalójaként is érdemes rögzíteni, hogy bár a folyamat nem jutott el a stratégia megvalósítási fázisába már a döntés előkészítésben is tetten érhetőek voltak a stratégiai menedzsment legfontosabb elemeinek hiányosságai. A viszonylag kedvező környezeti feltételek, a talán megfelelőnek értékelhető vízió és stratégia mellett nem beszélhettünk támogató szervezeti és személyi feltételekről, a vízió irányába mutató érdekek elfogadásáról és a vezetéshez lojális szervezeti kultúráról. A tényekhez hozzátartozik az is, hogy az akkori Közgáz vezetése, amely valóban a demokratizmust és a bevonó vezetést tartotta szem előtt, bízva e stílus „népszerűségében”, bár érezte a helyzetet, mégsem tett meg mindent a nem támogatók meggyőzésére. Ezzel szintén egy, a stratégiai menedzsment nélkülözhetetlen eszközéről mondott le.

Cél: egy nagy, nemzetközi szintű universitas létrehozása. Közgáz-ELTE esete 1997-1998

A BME-Közgáz integráció kudarcra és a kormány változatlan integrációs stratégiája, mint *környezeti összetevők* a korábbinál is erősebb nyomás alá helyezte a Közgázt (de általában a magyar felsőoktatást is). Továbbra is érvényben volt az az álláspont, hogy jelentős fejlesztési forráshoz csakis szervezeti integráció révén lehet hozzájutni. A Közgáz számára is egyre inkább létkérdéssé vált az egyházi kiváltás ügye, hiszen a döntések a Lónyay Gimnázium visszaadásáról megszülettek, az ellentételezés módja, helye nem igazán körvonalazódott. A „kárpótlás” összegét egy 1993-as számításokra épülő, 1994-es kormányrendelet határozta meg, amely a magas infláció miatt folyamatosan értékét veszítette, költségvetési többletforrásra pedig abban az időszakban alig volt remény. Ezért lett volna fontos egy nagyösszegű pályázat megnyerése és megvalósulása. Kedvező körülményként volt értékelhető, hogy az ELTE lényeges infrastruktúrabővülést nem tervezett, hiszen Lágymányoson több épülettel gazdagodott. A Gödöllői Egyetemhez való csatlóás elől menekülő KÉE ismételt csatlakozásával így indultak meg a tárgyalások az ELTE és a Közgáz között.

A világ legtöbb nagy tudományegyeteme rendelkezik közgazdasági karral, az üzleti képzés pedig nagyon népszerű. Ha sikerül jól megkonstruálni a kapcsolatot a jogi karral, valamint az informatikusokkal, akkor a legjobb tudású menedzserek képezhetőek. A többi társadalomtudományi területen a meglévő szervezetek erősíthetik egymást (szociológia, politológia, kommunikáció).

A *vízió* tehát egy – nemzetközi mércével mérve is nagy és erős, a leírt, kapcsolódó oktatási-kutatási együttműködést megvalósító – *universitas létrehozása*. Ebben az elképzelésbe a KÉE „kakukktójás”-ként szerepelt, hamarosan – ELTE kezdeményezésre – ki is szorították a csoportból. (Ennek még a végső döntési folyamatban lesz jelentősége.) Természetes része volt a vízióknak az a modern universitas értelmezés is, amely infrastrukturálisan is korszerű, kiválóan felszerelt (IT, könyvtár) és hallgatóbarát egyetemet álmódott (Gólyavár felújítása, sportolási lehetőség bővítése). Mindemellett nemzetközileg is megfelelő minőségű tananyagokkal és kutatási háttérrel és az ezekhez szük-

séges fejlesztési forrásokkal rendelkezik. Az egyesületi stratégia kidolgozására egy többszintű szervezet (koordináló bizottság, albizottságok) jött létre meglehetősen sok (kb. 50 fő), befolyásos, vagy befolyásosnak hitt vezető, vezetőoktató bevonásával. Ez a megoldás – az elképzelés szerint – már a stratégiaalkotás során kialakította volna a támogató bázist. A szakszerűség és a siker érdekében bevontuk a PwC tanácsadó céget is. A Közgázon tovább erősíthette a végső döntés sikerét az 1998 nyarán lezajlott egyetemi tanácsi szavazás eredménye. Részben a KÉE kimaradására hivatkozva ugyanis a vezetés felhatalmazást, ún. időközi szavazást kért a munka további folytatására. Ezt egy ellenszavazattal a tanács meg is adta, bár itt hangzott el először a későbbi erős érv, ha a KÉE kimaradhat, akkor nem is biztos, hogy olyan fontos és elkerülhetetlen az integráció. Az őszi szemeszter kezdetekor élénkült meg ismét az egyetemi vita részben annak is köszönhetően, hogy világossá vált, az új kormány is az integráció híve. A viták során egyre inkább hangot kaptak ellenvélemények is, elsősorban a Társadalomtudományi Kar oktatói, valamint a hallgatók részéről, akik mellett mindig is ott álltak a „megrögzött” ellenzők. Ők voltak azok, akik semmilyen integrációt, semmilyen érdekből sem támogattak. Az egyetemi vezetés nem eléggé figyelt ezekre a „hangokra”, hiszen el volt foglalva a stratégia végső formába öntésével (450 oldal magyar és angol nyelven), amelyről novemberben végső szavazást kellett tartani. Az a széles körű kommunikáció, ami az indulást jellemezte, elgyengült, amihez hozzájárult, hogy a nyári szavazás döntő többséget jelentett a folytatásra. Ez vezetési hiba volt. Nem sikerült igazán jól a novemberi végszavazás előtti vita sem, amelynek során a vezetés nem sugárzott egyértelmű és 100%-os elkötelezettséget az integráció elkerülhetetlensége és a javasolt stratégia szerinti megvalósítása iránt. Ezt az egyetemi tanács egyes tagjai számon is kérték azzal érvelve, hogy a KÉE kimaradhatott, most meg nincs is egyértelmű álláspont, akkor ez nem is biztos, hogy kell és nem is biztos, hogy jó. A szavazásban végül is a „nem”-ek kerültek kis többségbe, ezzel a Közgáz másodszor is nemet mondott az integrációra.

Az ismételt kudarc okai között megint csak erős szerepet játszott az érdekcsoportok valódi véleményének fel nem ismerése és kezelése. Az a stratégia készítése során is világos volt, hogy az integrációnak a Társadalomtudományi Kar lehet a „vesztése”, hiszen az ELTE nagyon erős ezeken a tudományterületeken, miközben ők pl. az informatikával annyit nem nyernek, mint a menedzsment szakosok. Bár a kar képviselőit bevontuk az előkészítésbe, az ellenvéleményeket nem sikerült „leszerelni”. Hasonló módon a rajkosok mindig is az önálló Közgáz mellett voltak. Nem véletlen, hogy a szavazó egyetemi tanácsi ülésen „Tartsatok ki”! kezdetű fax keringett. Problémás volt – ahogy már említettem – a *kommunikáció* is, hiszen az előnyök anyagilag vitathatatlanok voltak. (Mint később kiderült évekig kellett várni az új épületre, ami óriási zsúfoltságot eredményezett az Ybl palotában.)

Az ELTE helyzete könnyebb volt. Két új karral való bővülés (a javaslat ugyanis perspektivikusan a Társadalomtudományi Kar összevonását célozta meg) nem igazán

zavarja a meglévő szervezetet és érdekrendszerét. A társadalomtudományi képzésben bizott saját erősségében. Végül is, ő is új, fejlesztési forrásokhoz juthatott volna. Így lett az ELTE szavazata egyértelmű „igen”.

Láttuk, hogy a BME esetében a „fegyvelmezett lojalitás, valamint a merevebb szervezeti és működési struktúra”, mint *szervezetikultúra-elemek* befolyásolták a végső döntéseket. Az ELTE-vel való tárgyalások során kiderült, hogy a két intézmény ebből a szempontból sok közös vonással rendelkezik. (Jellemző példa, hogy míg a BME ragaszkodott ahhoz, hogy a hallgatói és oktatói létszám függvényében biztosítana kari képviselőket az egyetemi tanácsba, ami természetesen az ő dominanciáját eredményezte volna, addig az ELTE azonnal elfogadta, hogy minden kar azonos számú képviselővel rendelkezzen.) Az viszont, hogy a Közgáz nem szavazta meg, megint jórészt annak volt köszönhető, hogy a vezetés nem tudta megnyerni az ellenzők „vezéreit”, az illojalitás ismét „győzedelmeskedett”. Megint csak elmondható, hogy készült stratégia, de a megvalósítás érdeke nem került többségi elfogadásra. A Közgáz – élve az egyébként nagy vonzerőt jelentő szervezeti és személyi szabadsággal – egy rövid ideig továbbra is egyedül maradt.

„Amíg én miniszter vagyok a Közgáz így egyedül nem marad” – a Közgáz és az Államigazgatási Főiskola esete 1999-2000

A címben idézett mondat az aktuális oktatási minisztertől hangzott el valamikor 1998 őszén egy rektori konferencián. Erre az időre már körvonalazódtak a nagy, integrált, vidéki városi egyetemek, Budapesten a KÉE és az AOE Gödöllőhöz csatolásának folyamata. Az integrációs döntések során az ELTE-hez csatoltak kisebb intézményeket. Változatlan formában működhetett viszont tovább a Semmelweis Egyetem (SOTE), valamint a BME, amely a Közgázzal való sikertelen akció után önálló gazdálkodási kart és képzéseket alapított. A miniszteri jóslat beteljesüléseként (vagyis kifejezetten intézményeken kívüli döntések eredményeként) – különösebb indoklás nélkül – létrejött a Közgáz és az ÁIF integrációja, ami a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem nevet vette fel.

Tekintettel az intézményeken kívüli döntésre, magát a *stratégiai környezetet* és a stratégiai menedzsment olyan elemeit, mint pl. vezetői vízió vagy lojalis kultúra, nehéz lenne az előzőekhez hasonlóan elemezni. Az is lényeges, hogy ehhez a típusú integrációhoz már „nem járt” ösztönző támogatás, még a folyamat többletköltségeit is az intézményeknek kellett kigazdálkodniuk. Tény, hogy a kormányzat elhatározta a felsőoktatás átalakítását és ezen belül, mint legfontosabb lépés, az integráció mellett döntött. A deklarációk szintjén ezzel egy hatékonyabb, a széttagolt és túlspecializált intézményrendszer helyett az universitas koncepciónak megfelelő egyetemek és főiskolák jöttek létre. Hogy mindebből mi valósult meg, nem e tanulmány szerepe értékelni. Szűken vett témánkhoz ragaszkodva kijelenthetjük, hogy ezt az integrációt nem előzte meg stratégiakészítés, ha csak a bonyolult folyamat és szabályrendszer kötelező összeállításának néhány szer-

vezeti elemét nem tekintjük annak. Így nem beszélhettünk közös *vízióról*, a célokat támogató érdekcsoportokról. Világosan előkerültek azonban – pontosan a szabályozási folyamat során – a kulturális különbségek. Ezek között mindenképpen megemlítendő a tömegképzés gyakorlata az ÁIF-en, vagy olyan tradíciókhoz való ragaszkodás, amelyek még a Belügyminisztériumhoz való tartozás időszakából származtak és jelenthettek privilégiumot az intézmény számára. Ide sorolható az extra lokáció, vagy különleges vagyonelemként az uszoda az összes előnyével és veszteséges működtetésével. A bevételek több, mint 60%-át jelentő költségtérítéssel képzések más ösztönzési feltételeket jelentettek, mint a likviditási problémákból éppen hogy kilábaló Közgázon. Elég hamar megjelentek olyan humánpolitikai gondok, mint a tanári kinevezések főiskola és egyetem közötti eltérő feltételei (pl. egyetemi docens, főiskolai docens), vagy a sok apró tanszék problémája.

Szinte „minden adott volt” tehát ahhoz, hogy ne jöjjön létre tartalmi, az oktatásban és a kutatásban megjelenő integráció. A *fő cél* mindkét intézmény, de főleg az ÁIF részéről, olyan szervezeti, személyi és működésbeli kontextus kialakítása és megőrzése, amelyik bármikor alkalmasá teszi a nagyobb megrázkódtatás nélküli szétválást. Jellemző példa, hogy ha nem is ezzel az elnevezéssel, de valójában önálló gazdasági igazgatóval és hozzá tartozó apparátussal rendelkeztek, vagy az egyetlen összevont szervezetet, a Testnevelés Tanszékét a belső torzsalkodások miatt ismét szét kellett választani. A sors iróniája, hogy az együtt töltött valamivel több, mint egy évtized során jelentősen enyhültek ezek a merev, különállási törekvések. Az egykori ÁIF elfogadottságában is egyetemi karrá (Közigazgatástudományi Kar) fejlődött. A Corvinus név jelentős vonzerőt jelentett a hallgatóság irányából, sikerült olyan infrastruktúra-fejlesztéseket megvalósítani, amelyek finanszírozása egykori Közgáz épületek eladásából, vagy más közös projektekből valósult meg. Egy jelentős TÁMOP-pályázat keretén belül jelentős lépések történtek a közös kutatások irányába is. Ezek azonban már senkit nem érdekeltek az ismételt kormányzati döntés meghozatalakor, amikor ugyanis 2011-ben az egykor Közgázhoz csatolt kar elkerült a Corvinusról és a mai napig a Nemzeti Közszerületi Egyetem „zászlóshajója”. Az alakuláskor el nem készült, de a fejekben „meglévő stratégia”, az önállóság maximalizálása „meghozta gyümölcsét”, a szétválás nem okozott túl nagy gondot, és lényegében egyetlen hang nélkül (beleértve az egyhónapos Közszerületi Egyetem diplomáját kapó hallgatókat is) ment végbe.

Végre egy önkéntes integráció! A Közgáz és a KÉE esete 2003-2004

A 2000-ben létrejött integrációk működési tapasztalatai egy-két év után kezdtek érzékelhetőbbé válni. A Gellérthegy lábánál, a Villányi úti 8 hektáros arborétumban elhelyezkedő Kertészeti és Élelmiszertudományi Egyetem „nem tudta megszokni” a Szent István Egyetemmel való kényszerházasságát. Részben „elnyomottnak” érezte magát, a bürokráciába való bekapcsolódás a távolság miatt

nehézkésen ment, de a legerősebb érvet az egyre erősödő kilépési szándék mellett a Gödöllőre való kiköltöztetés „réme” jelentette, ami egy másfél évszázados tradíció megszüntetését is jelentette volna. Az elsődleges cél az ismételt önállósá válás volt, amit a kormányzat kifejezetten elutasított.

A Duna másik partján, szintén szuper környezetben, de még mindig a visszaadott Lónyai Gimnázium helyettesítéséért „küzdő” Közgáz, az aktuális felsőoktatási törvényből fakadóan, ideiglenes akkreditációval rendelkezett, mivel csak egy tudományterületen működött. Így, természetesen személyi kapcsolatok „közvetítésével” talált egymásra a két intézmény. A fő motívumok – az előzőkből levezethetően – a következők voltak:

- a Közgáz nem igazán fenyegethette átköltöztetéssel az arborétum lakóit, a legfőbb veszély tehát „elhárítva”,
- a művelt tudományterületek nem fonódnak annyira össze, hogy bármelyik oldalon reális veszélyként kellene fajsúlyos összevonásokkal számolni,
- vannak ugyanakkor olyan, a nemzetközi és hazai tudományos és oktatási világban gyorsan fejlődő területek, amelyeknek magas fokú művelése mindkét intézményben folyik, és egyesített erővel jelentős szinergiák érhetők el; tartalmilag tehát a *vízió* a több tudományterületen (így a törvénynek megfelelően) működő, a környezettudományban, az informatikában és esetleg bizonyos menedzsmenttárgyak oktatásában együttműködő egyetem képét vetítette előre,
- ki nem mondott, talán a kezdet kezdetén fel sem ismert, de a későbbi együttműködés során nagyon erősen ható, ún. kölcsönös előnyt jelentett a 2004 szeptemberétől bevezetett Corvinus brand, amely a KÉE irányában történő jelentkezéseket is érzékelhetően megnövelte; a másik oldalon viszont a természettudományi normatívából, valamint különböző programfinanszírozásokból költségvetési többlettel rendelkező Villányi úti karok hosszabb ideig biztosították az egyetem likviditását,
- mindezekon túl, a már egyesített intézménynek – hosszú folyamat után – sikerült átiratni az egykori KÉE vagyont a Corvinusra, és felvetődött annak a stratégiai lehetősége, hogy, azok értékesítéséből származó bevétel felhasználható a leromlott épület-állomány rekonstrukciójára.

Adottak tehát a motivációk, a valós, vagy vélt célok, és úgy tűnt, hogy a *stakeholderek* érdekei is egy irányba mutatnak mindkét oldalon. Az integráció előkészítését egy szűk körű csapat végezte. Formális stratégia nem készült, az előzőekben megfogalmazottak egy részét néhány oldalas előterjesztésben írták le. Szó sem volt széles körű vitáról. Az akkori vezetéshez viszont lojális egyetemi tanács megszavazta az egyesülést. A BME-t és az ELTE-t elutasító Közgáz vezetése és vezető fórumai a három kísérlet közül talán a legkevésbé indokolható megoldásra szavaztak igennel. Ahogy az előzőek kudarca, leszavazása, jelentős mértékben a stratégia nem megfelelő menedzselésén, úgy

az igen döntés is a vezetésén múlt. A vezetésén, amelyhez *lojális volt a Közgáz* és vastag dokumentumok, hónapokig tartó viták nélkül is elfogadta annak javaslatát. 2003. szeptember 1-jével egyesült a két egyetem és egy év múlva a 2004. szeptember 9-én megtartott tanévnyitó ünnepség keretében „vette fel” a Budapesti Corvinus Egyetem nevet.

Az integráció tehát szűk körben előkészített, formálisan nem minden elemében kidolgozott stratégia mentén létrejött, így ez az az eset, amelynél maga a megvalósulás és az annak során tesztelhető stratégiai menedzsmentrendszer elemeinek az alkalmazása elemezhető. Mielőtt ebbe belemennénk, rögzítsük a végeredményt: a Közgáz KÉE integráció valamivel több, mint 11 évig élt (csaknem azonos időtartammal, mint a Közgáz-ÁIF közös szervezete). 2015 januárjától az önkéntes alapon létrejött egyesülés kormányzati döntéssel, nem mindenki akaratával megegyezően szűnt meg, és a KÉE karok visszakerültek a Szent István Egyetem szervezetébe, a Corvinus utódja pedig az egykori Közgáznak megfelelő három kar lett. Ezen végeredménnyel kapcsolatban egy sor kérdés tehető fel:

- Eleve rossz volt-e a Közgáz vezetésének stratégiája és/vagy az integráció nem volt megfelelően előkészítve? Nem váltak világossá még a döntés előtt a két intézmény közötti különbségek a szervezeti kultúrában, a KÉE karai közötti belső viták rejtve maradtak, mint ahogy az is, hogy belső integrációra sem hajlandóak, nemhogy más egyetem tanszékeivel (ld. szőlész-borász tanszékek összevonása, a nyelvi képzés körüli belső viták stb.)?
- Vajon a meg nem valósított – Mintzberg szóhasználatában realizált stratégia, pontosabban a szándékolt és realizált – stratégia különbsége vezetett-e a szétválasztáshoz? Pragmatikusan fogalmazva a meg nem valósított szervezeti integráció (új környezettudományi kar nem alakult meg, párhuzamos struktúrák maradtak, olyan területeken, mint a nyelvoktatás, testnevelés, matematika-informatika, bizonyos menedzsmentdiszciplínák pl. marketing), adott érveket a kormányzat kezébe a változtatásra?
- Vajon a stakeholderek mindegyike akarta az integrációt? Mi a magyarázata, hogy a szétválasztás elleni megmozdulásokon a pesti oldalról (Közgáz) jóformán senki nem vett részt?
- Talán a legfontosabb lenne azt tudni, hogy érdemes-e az okokat a Corvinus Egyetemen belül keresni? Nem ott van-e az igazság, hogy ez a kormányzati döntés egyik, az új felsőoktatási stratégia megvalósításának bizonyítékaként szerepelt, és az összes többi tényező nem okként, hanem megkönnyítő magyarázatként jött számításba?

E tanulmány szerzője erősen hajlik ezen utolsó kérdésben megfogalmazott állítás elfogadására. Ezzel együtt az is kijelenthető, hogy e vélemény erősen szubjektív, hiszen a dezintegráció 8 év vezetői munka erőfeszítéseit, pontosabban annak eredményeit tette semmissé. A név ugyanis megmaradt, de az eredeti Corvinus Egyetem, amilyenek a 2004. szeptember 9-i évnyitón megálmodtuk, eltűnt. Az

erős szubjektivitást „indokolja” az is, hogy a nem megfelelő stratégia és/vagy a jó elképzelések nem megfelelő menedzselése és megvalósulása vitán felül állóan a vezetés felelőssége. E tényezőket nem figyelmen kívül hagyva kísérlem meg a válaszadást a feltett kérdésekre.

Az eredeti, még 2003-ban kidolgozott döntés-előkészítő dokumentum (nevezük stratégiának), de sokkal inkább a formális vagy informális tárgyalások megállapodásai *jó célokat, megvalósítható célokat* fogalmaztak meg. Az aktuális környezeti tényezők inkább kedveztek az eltervezett szervezeti változásnak semmint akadályokat gördítettek volna elé. Tény, hogy ilyen típusú integrációk ebben a periódusban már külön összeggel nem finanszírozott a kormány, de a közeli EU-s tagság és a ppp (public-private-partnership) projektkilátások ilyen oldalról is reményt keltőek voltak.

Kijelenthetjük, hogy a legfontosabb érdekcsoportok támogatják a döntést. Mindenképpen így volt ez a formális testületek esetében, de nem igazán volt érzékelhető informális ellenállás vagy „szervezkedés” sem. Két dolgot érdemes ezzel kapcsolatban megjegyezni. Egyrészt a vízió, a célok – az adott fázisban és szinten – nem sértettek érdekeket. Az általánosan megfogalmazott integrációs lépések részben tartalmilag is indokoltnak tűntek (pl. környezettudományi együttműködés), vagy esetleges jövőbeni „veszélyüket” elnyomta a SZIE-ről való eljövétel lehetőségének eufóriája. Akkor úgy tűnt, hogy a hallgatóságot és a „mindennapi” munkavállalókat kevésbé érinti a változás, és kormányzati oldalról is az lehetett a vélemény, hogy jó, ha önkéntesen megoldódik egy konfliktusforrás a felsőoktatáson belül. Az érintetti körrel kapcsolatban viszont egy felsőoktatási specialitás ma már eléggé világosan körvonalazható, és ez nem más, mint a folyamatos vezetőváltás.⁸ A folyamatosság nemcsak az első számú vezető egy vagy két periódus utáni váltását, de a többiek (rektorhelyettesek, dékánok) rektori periódusokon belüli cseréjét is jelenti. Ez a tényező egy rektori perióduson belül is nehezíti a stratégia megvalósítását, de ha netán hosszabb távú, rektori periódusokon is átívelő célokról és akciórendszerről van szó, akkor a nehézség fokozódik. Amennyiben kormányváltás(ok) is színezi(k) a helyzetet új felsőoktatási stratégiával, akkor még kevésbé csodálkozhatunk azon, hogy a 2003-ban elképzelt új, közös egyetem stratégiája, azaz a szándékolt stratégia, tíz év alatt másképpen valósul meg (realizált stratégia), vagy 2014-ben ellenkező irányba módosul. Ez alatt az időszak alatt ugyanis 3 rektor, 10 rektorhelyettes és több, mint 20 dékán váltotta egymást (7 kar esetében ez igencsak 3 vezető karonként), értelemszerűen nem teljesen azonos elképzelésekkel, érdekháttérrel, vezetői habitussal és lojalitással.

A megvalósítás során tehát ez mindenképpen figyelembe veendő körülmény, de nemcsak ennek tudható be, hogy a szétválasztás szinte fő okaként a meg nem valósult integrációt deklarálták. Egyes kritikusok odáig mentek, hogy kijelentették, hogy olyan mértékű szervezeti összevonásokra lett volna szükség, amely következtében nem nyílt volna lehetőség az egyszerű szétválásra. (Nota bene, ezt az Államigazgatási Főiskola vonatkozásában is, mint elszalasztott megoldást jegyezték.) A tény az, hogy az in-

tegrációt követő egyetemi vezetés az immár hétkarú, és igencsak különböző tudományterületeken oktató-kutató intézményben a minél jobb feltételrendszer (infrastruktúra, munkahelyi közérzet stb.) megteremtését és az összegyűjtési presztízs növelését tartotta elsődleges feladatának, a fő tevékenységek és a kapcsolódó gazdálkodás területén a decentralizált (kari) irányítást preferálta. Ennek megfelelően az integrálódás teljes mértékben megvalósult az egyetemi felső szintű irányítás és igazgatási funkciók, valamint szervezetenként jelentős mértékben a gazdálkodás, vagyongazdálkodás-fejlesztés területén. A stratégia e legfontosabb eleme nem realizálódott az oktatásban – sem tartalmi, sem szervezeti szinten – és kezdeti eredményekről lehetett beszélni a kutatásban, döntően a TÁMOP-projekt kapcsán. Az okokat elemezve kijelenthetjük, hogy az elképzelt környezettudományi szervezeten (kar) kívül, amely, ha a KÉE kampusz keretében jött volna létre, és így a Közgáz érdekeivel „ellenkezett”, minden más integrációt – tegyük hozzá logikusan – a Közgáz dominált volna, ami a másik oldalról kérdőjelezi meg a támogatást (nyelvi intézet, matematikai intézet stb.). Erősen szerepet játszott a kudarcba fulladt integrációs kísérletekben a KÉE tradíciókhoz ragaszkodó szervezeti kultúrája, és azok a belső konfliktusok, amelyek az eredeti döntési folyamat során nem voltak érzékelhetők. Jól példázza ezt, hogy a legteremtésebb szervezeti változás, az eredetileg két külön karhoz tartozó szőlész, illetve borász tanszékek egy intézet alá rendelése lényegében „passzív ellenállást” váltott ki sok-sok millió forintos veszteséget okozva a hatékonyság növelése helyett. Ide sorolhatók a testnevelési és nyelvi képzés körüli folyamatos költségvetési viták. Sem a két korábbi egyetem szervezeteinek összevonása, sem a belső szervezeti változások nem voltak sikeresek.

Mindehhez tegyük hozzá még két dolgot. Egyrészt a két egyetem eltérő tudományterületeken való működése mind az oktatás, mind a kutatás területén oly mértékben különbözött, hogy az alaptevékenységekben fel sem mérülhetett az integráció, az átiktatás, a közös kutatás kérdése. Ettől még működhetett volna itthon is és külföldön is sikeresen a Corvinus Egyetem. Másrészt nem kerülendő meg, hogy bizonyos területeken, határozottabb vezetői fellépéssel és szervezeti és személyi támogatás megszerzésével talán lehetett volna az összegyűjtési, és elsősorban a hallgatói érdekeknek megfelelő változásokat elérni. A menedzsment, a marketing és a számvitel oktatása mindenképpen ezek közé sorolandó.

Mindezek ellenére kijelenthetjük, hogy a „közös” egyetem az első négy éves működési időszakát megélve, jól működött. Ezt az is bizonyítja többek között, hogy zökkenőmentesen bevezették a Bologna-rendszert, amelyben a Corvinus karok országosan irányító szerepet vállaltak.

A Corvinus „brand name”-et gyorsan megismerésre és elfogadásra került itthon és külföldön, és mindenki érezte ennek jótékony következményeit a hazai felsőoktatási rangsorokban és a kiemelkedő létszámú hallgatói jelentkezésekben, a nagyon magas bekerülési pontszámokban. A Közgáz felavatta új épületét a még az előző vezetés által megvásárolt telken, és komoly kollégiumi és más infrastrukturális rekonstrukciókat (főépület, a Villányi úton új

könyvtár) valósítottak és terveztek meg. A viszonylag konszolidált költségvetési helyzet oktatást, kutatást ösztönző javadalmazási megoldások bevezetését is lehetővé tette. A pozitív perspektívát tovább erősítették a 2008-2010-es években elnyert díjak (Minőségi Díj, Kiváló Egyetem) és pályázati projektek (TÁMOP, energetikai pályázat, doktori képzés fejlesztése stb.), amelyek nagyon jelentős kutatási és oktatási infrastruktúra-fejlesztést (műszerek, laborok) tettek lehetővé a Villányi úti campuson, és több, kiemelt kutatás indítását a Közgázon és az ÁIF-en. Ezek keretén belül megjelentek közös alprojektek is, ami az integráció egy magasabb szintjének irányába mutatott.

A felsorolt eredmények fontos következménye volt az egységes egyetem iránti bizalom erősödése, míg a másik oldalról kijelenthetjük, hogy „el is fedték” a költségvetési gazdálkodás nem teljesen megszilárdult fegyelme és az egykoron többlettel rendelkező Villányi úti karok egyike-másika kezdett „veszteséget termelni”. Aki tehát a jó, szándékolt stratégia meg nem valósulását, mint a Corvinus Egyetem szétdarabolásának alapvető okát jeleníti meg, az nincs teljesen tisztában az egykori helyzettel, miközben véleménye részizagságot tartalmaz. Ez utóbbiak kevésbé erősek az ÁIF esetében, amikor is a kormányt a Nemzeti Közszolgálati Egyetem megalapításától aligha tántoríthatta volna el egy-két jogi vagy szervezési tanszék összevonása. A KÉE esetében már megfontolandóbb érvekként is „előhúzhatók”, ha – szerintem – nem is döntő tényezőként.

Visszatérve a „stakeholderek” támogatására, érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy több tényező eredőjeként (személyi változások, hallgatói jelentkezések, egyes egységek gazdálkodási problémái és veszteséges működése) a két campus között apadó bizalom és egyre több konfliktus jelent meg, egyre többször kapott hangot a Közgáz (elsősorban a „pénztermelő” Gazdálkodástudományi Kar) részéről az átfinanszírozás érdektelensége, megjelentek egyes kinevezések körüli viták és más ellentétek. A költségvetési elvonás, majd/és a gazdasági főigazgató egyetem ellenére történő kinevezése és az ebből fakadó súlyos vezetési és likviditási problémák tovább éleztek az amúgy sem harmonikus együttműködést. Az induláskori elképzeléseket a későbbi eredményeket elhomályosították a mindennapok konfliktusai, amelyek következtében meghatározó Közgáz egyéniségek és a mögéjük állt szervezetek nyilvánították ki véleményüket a nem kívánt integrációról. Mindez még mindig kevés lett volna a szétválasztáshoz (hiszen ne feledjük, hosszú éveken keresztül, kormányoktól függetlenül az integrációé, az universitas koncepcióé volt a főszerep), ha nem ebben az időben jelenik meg az új felsőoktatási stratégia, amely – ha nem is teljesen explicit módon, de az azóta meghozott döntések egyike másikából kikövetkeztethetően – a szakegyetemek irányába kívánta elmozdítani az intézményrendszert (pl. az egy, nagy agráregyetem gondolata). Nota bene egy stratégia végrehajtása nem történhet meg szervezeti változások nélkül. Értelemszerűen „terepet kellett keresni” mindkét egymással összefüggő célnak. Nagyon eltérő profil, nem elégséges integráció, erős és önmagukban nagyon versenyképes Közgáz karok (az egy tudományterület már nem volt érdekes), ráadásul a szétválás belső (Köz-

gáz részéről⁹⁾ támogatása „tálcán kínálta” a „több legyen egy csapásra” megoldást. Ez a válasz arra a kérdésre, hogy miért is nem csatlakoztak a pesti oldal egyetemi polgárai a KÉE által szervezett demonstrációkhoz. E demonstrációk, amelyeket megelőztek bizonyos, de elkésett integrációs vállalatok, amelyek határozottan a további együttmaradás mellett szóltak, ugyan kifejezésre juttatták a Villányi úti egyetemi polgárok érdekeit, nem tudták meggyőzni a kormányzatot. Szinte egyenes út vezetett 2015. január 2-ához a kibővült Szent István Egyetemhez és a három karrá „fogyatkozott”, és a Budapesti Corvinus Egyetem nevet megtartó Közgázhoz.

Ezzel a Közgáz-integrációk története – remélhetőleg hosszabb időre – lezárult, miközben maga az intézmény minden területén jól teljesít. Arra már nem kaphatunk választ, hogy hogyan alakult volna a hat- vagy hétkarú Corvinus sorsa, mint ahogy nem ismert az egykori KÉE karok helyzete, perspektívái sem a Szent István Egyetem keretében.

Következtetések

A tárgyalt esetek (főleg Közgáz BME és Közgáz ELTE) ékesen bizonyítják azt az általánosan is érvényes tételt, hogy nem elég jó (vezetés szemszögéből) stratégiával rendelkezni, azt el is kell tudni fogadtatni, sőt a döntés megvalósításához szükség van olyan személyi, szervezeti, motívációs és kulturális háttér kialakítására, amely támogatja azt.

Mindegyik fázisban szükség van a stakeholderek hatalmi és érdekviszonyainak figyelembevételére. E tekintetben nemcsak a formális hatalmi struktúrák szerepe, de – ahogy az a példákban is kitűnt – az informális szervezeti és személyi konstelláció befolyása is lehet meghatározó.

A szervezeti kultúra több szálon is szerepet játszik mind a stratégia-alkotás, a döntéshozatal és a megvalósítás során. Tanulmányunkban részben az integrálódni kívánt (külső és/vagy belső, önkéntes döntés nyomán) szervezetek kulturális vonzerejének (vagy éppen taszító jellegének) a szerepét emeltük ki, de még hangsúlyosabban a vezetés iránti szervezeti lojalitás, a döntési folyamat hierarchikusabb, vagy demokratikusabb oldalát, mint az elfogadás során meghatározó tényezőket hangsúlyoztuk.

Hozzá kell mindehhez tenni, hogy az érdekek felismerése nem minden esetben evidens. A stratégiának fontos funkciója lenne megmagyarázni és meggyőzni az ellenzőket arról, hogy a megvalósítás milyen előnyökkel jár. Eseteink világosan példázzák, hogy az elfogadtatás kudarcai jórészt a meggyőzés elkerülésére, vagy nem megfelelő módjára vezethetők vissza.

Úgy tűnik maga a stratégiaalkotás szervezeti megoldása – széles kör – szakértők bevonása, fórumok, viták ugyan segítik, de nem meghatározók a döntés szempontjából.

Talán felsőoktatási specialitásnak lehet tekinteni a törvényből következő, folyamatos vezetőváltást. Ez egyik oldalról jó és kívánatos, a másik oldalról a stratégiai menedzsment elméleti követelményeit tekintve hátrányokkal is jár:

- eseteink is bizonyítják, hogy az új, elsőszámú vezető általában új, de minimum „újított” stratégiával áll elő; ha ez a környezeti változáshoz való igazodást jelenti még nem jelent problémát, a legtöbbször azonban a kidolgozott és elfogadott stratégia kifutása (megvalósítása) előtt történik meg az új megjelenése, vagy olyan belső körülmények megváltoztatása, amelyek már nem teszi lehetővé a realizálást, és/vagy
- meglehetősen nehéz biztosítani, hogy ugyanaz a „csapat” hajtsa végre a stratégiát, amelyik kidolgozta és elfogadta. Így a megvalósítás során már nem érvényesül az „alkotás eufóriája”, sőt, sokkal gyakoribb az elődök (jogos vagy jogtalan) kritikai értékelése, mint az ő elképzeléseiknek a továbbvitele.

Bár a magyar felsőoktatás az elmúlt két évtized hektikussága után stabilitásra vágyik, minden bizonnyal a jövőben is lesznek változások az intézményi struktúrában. A Közgáz eseteinek tanulságai talán segíthetnek a progresszív irányok megválasztásában.

Jegyzetek

- 1 Ld. Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Learned – Christensen – Andrews – Guth (a Harvard iskola képviselői) 1965
- 2 A tanulmány a folyóirat megjelenésének 40. évfordulójához kapcsolódóan dolgozta fel és elemezte a négy évtized cikkeinek absztraktjait.
- 3 A „Közgáz” megnevezés részben elfogadott a közvéleményben, másrészt alkalmazása elkerülhetővé teszi az adott időszakban aktuális név használatát és magyarázatát.
- 4 A tényekhez hozzátartozik, de témánk szempontjából nem releváns, hogy rövid ideig működött a Főiskolai és a Posztgraduális Kar is 1989 után.
- 5 Nyugodtan használhatjuk ezt a kifejezést, hiszen a Közgáz elődje a József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaságtudományi Kara volt 1920-tól.
- 6 Ez az elképzelés nem szorította volna háttérbe a többi kart, de az együttműködési súlypontok kétségtelenül az említett tudományterületekre koncentráálódtak volna.
- 7 Legalább egy lábjegyzetben rá kell mutatni arra, hogy a hallgatói véleményeket általában, de az egyetemi tanácsban személyesen is jelentősen befolyásolták az elit Rajk Szakkollégium tagjai, amelynek vezetése is az integráció ellen lépett fel. Ez a kép hűen tükrözi a formális és informális hatalmi struktúra helyzetét és hatásait a 90-es évek közepének Közgázán.
- 8 Természetesen megjelenik ez más területeken is, de a felsőoktatásban ez kötelező.
- 9 Megjegyzendő, hogy a rektor nem támogatta a döntést, de a szenátusi titkos szavazás igen.

Felhasznált irodalom

- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill
- Barakonyi Károly (szerk) (2009): *Bologna Hungaricum: Diagnózis és terápia*. Szentendre: Új Mandátum Könyvkiadó
- Bhatia, V. K. (2014): *Strategic Management – History and Development*, [http://vijaykumarbhatia.weebly.com/strategic-management-history-a ...](http://vijaykumarbhatia.weebly.com/strategic-management-history-a...) letöltve 2014. 01. 14. 12:16
- Berács József et al. (2017): *Magyar Felsőoktatás: Stratégiai helyzetértékelés*. Nemzetközi Felsőoktatási Kutatószok Központja ISSN 2064-7654.

- Chandler, A.* (1962): *Strategy and Structure: Chapters in History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA.: M.I.T. Press
- Chikán, A.* (2008): *Vállalatgazdaságtan. 4. átdolgozott, bővített kiadás*. Budapest: AULA Kiadó
- Cummings, S. – Daellenbach, U.* (2009): *A Guide to the Future of Strategy? The History of Long Range Planning*. *Long Range Planning*, vol. 42., p. 234-263.
- Grant, R.* (2008): *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing
- Hermann, P.* (2005): *Evolution of Strategic Management: The Need for New Dominant Design*. *International Journal of Management Reviews*, vol. 7. issue 2., p. 111-130.
- Hrubos Ildikó* (2013): *Globalizáció – informatikai forradalom – akadémiai értékek*. *Educatio*, 22: (3), p. 311-322.
- Lapersonne, A. – Sanghavi, N. – De Mattos, C.* (2015): *Hybrid Strategy, Ambidexterity and Environment: Toward an Integrated Typology*. *Universal Journal of Management*, 3(12), p. 497-508.
- McGrath, R.* (2013): *Transient Advantage*. *Harvard Business Review*, June, p. 61-70.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (1998): *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Harlow: Prentice Hall Europe (magyarul megjelent: *Stratégiai Szafari*, HVG Kiadó Rt. Budapest, 2005)
- Mintzberg, H. – Rose, J.* (2003): *Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at Mc. Gill University from 1829 to 1980*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Dec. Vol. 20 Issue 4, p. 270-290.
- O'Shanassy, T.* (1999): *Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm*. Working Paper. RMIT Business, Nov
- Polonyi István* (2015): *A hazai felsőoktatáspolitikai átalakulásai*. *Iskolakultúra*, 5-6., p. 3-14.
- Porter, M. – Kramer, M.* (2006): *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, Dec., p. 78-92.
- Porter, M. – Kramer, M.* (2011): *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. *Harvard Business Review*, Jan – Febr., p. 1-16.
- Porter, M. – Reinhardt, F.* (2007): *Strategic Approach to Climate*. *Harvard Business Review*, 85. no. 10. (October), p. 22-26.
- Porter, M.* (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Porter, M.* (2001/b): *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, March, p. 63-79.
- Rumelt, P. R.* (1984): *Toward a Strategic Theory of the Firm*. in: Lamb, R. (ed.): *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 556-570.
- Spanos, Y. E. – Lioukas, S.* (2001): *An examination into the casual logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*. *Strategic Management Journal*, vol. 22., p. 907-934.
- Tari, E.* (1996): *A stratégiai menedzsment elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténete a piacgazdaságokban*. in: Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Tari, E. – Drótos, Gy. (1996): *Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből egyetemi jegyzet*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, p. 1-33.
- Taylor, B.* (1986): *Corporate Planning for the 1990s: The New Frontiers*. *Long Range Planning*, 6., p. 13-18.
- Teece, J. D.* (1980): *Economies of the Scope of the Enterprise*, *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 1., p. 223-247.
- Temesi József (szerk)* (2012): *Felsőoktatás finanszírozás: Nemzetközi tendenciák és hazai helyzet*. Budapest: AULA Kiadó

MIÉRT ÉS MIKOR JÓ A BEVONÁS? – ÉRVEK MUNKÁLTATÓI ÉS MUNKAVÁLLALÓI OLDALON

Az utóbbi években a korábbi intézményi fókusz mellé stratégiai és magatartási koncepciók is megjelentek, amelyek választ adhatnak a kérdésre: vajon miért és mikor lehet jó eszköz a bevonás mind munkavállalói, mind munkáltatói oldalról? Egyre csökkenő szerepe van a szakszervezeteknek és a kollektív alkuknak, de mindez nem jelenti azt, hogy a munkavállalók ne akarnák hallatni a hangjukat. A fő változás a hogyanban van, hiszen a direkt participáció egyre nagyobb teret hódít mind az angolszász országokban, mind a kontinentális Európában. Ehhez azonban a felek közti bizalomra, a kontextuális tényezők figyelembevételére és integrált emberierőforrás-menedzsment eszköztár működtetésére van szükség.

Kulcsszavak: participáció, bevonás, hangadás, elkötelezettség, munkaügyi kapcsolatok, emberierőforrás-menedzsment, tranzakciósköltség-elmélet

A cikk a participáció fogalmát, történetét, a munkavállalók és a menedzsment ezen intézményekhez fűződő viszonyát, annak okait mutatja be. Elsősorban az emberierőforrás-menedzsment (EEM) és a szervezeti magatartás, valamint a munkaügyi kapcsolatok és a tranzakciósköltség-elmélet megközelítései alapján. Az utóbbi években a korábbi intézményi fókusz mellé stratégiai és magatartási koncepciók is megjelentek, amelyek választ adhatnak a kérdésre: vajon miért és mikor lehet jó eszköz a bevonás mind munkavállalói, mind munkáltatói oldalról?

A participáció fogalma, története

A participáció, bevonás és hangadás¹ fogalmait nagyon rugalmasan, sokrétűen használják a szakirodalomban (Wilkinson et al., 2014; Mowbay et al., 2015). Az egyes definíciók akár nagyon szélesek, mindent magukban foglalóak, vagy akár nagyon szűken értelmezettek is lehetnek, tudományterületenként (például emberierőforrás-menedzsment, politikatudomány, közgazdaságtan, szervezeti magatartás, pszichológia, jog) is eltérnek (Strauss, 2006; Wilkinson et al., 2010; Budd et al., 2010, p. 303.). A kutatók pedig nem ismerik a témakörhöz kapcsolódó más tudományterületek ideológiai háttérét, munkásságát (Wilkinson – Fay, 2011). A szervezeti magatartás megközelítése például csak a menedzsment érdekeit helyezi előtérbe, annak tükrében vizsgálódik (Donaghey et al., 2011; Barry et al., 2016), a közgazdaságtan racionális aktorokat feltételez, nem tárja fel a köztük lévő hatalmi viszonyokat.

Ebben a cikkben a *participációt mint esernyőfogalmat* használom, amely minden mást magában foglal (Wilkinson – Dundon, 2010). Ezen belül is megkülönböztethetünk két fő filozófiát (Wilkinson, 1998 idézi Wilkinson – Dundon, 2010, p. 169.). Az egyik az ipari demokrácia (industrial democracy), amely az ipari polgársághoz kötődik, és a participációt a munkavállalók olyan alapvető jogának tekinti, amely növeli a menedzseri döntéshozatalba való beleszólás mértékét az egyes szervezetekben. Manapság ez a nézet leginkább a vállalat érintett (stakeholder) szemlélethez kötődik. A másik megközelítés a gazdasági haté-

konyság modelljéhez kötődik, és azt hangsúlyozza, hogy a participáció jobb döntéshozatali mechanizmushoz, illetve nagyobb elkötelezettséghez vezet (Boxall – Purcell, 2003).

Strauss (2006, p. 779.) szerint, aki Heller és munkatársai (Heller et al., 1998, p. 15.) definícióját veszi alapul, *participációnak tekinthető minden olyan folyamat*, amely befolyást biztosít a munkavállalók számára munkájukban, illetve munkafeltételeikben. Kiemeli az aktív befolyás fontosságát, elkülönítve azt a passzív bevonástól (involve-ment), mely utóbbira példa lehet a pénzügyi participáció.

Az érdeklődés a participáció iránt mind elméleti, mind gyakorlati szempontból ciklusosnak tekinthető (Ramsey, 1977), amelyet hullámok (Marchington et al., 1993) jellemeznek: egészen az egyes formák megjelenésétől, azok elterjedéséig, az érdeklődés hanyatlása után pedig az új formák megjelenéséig (Strauss, 2006, p. 780.).

Strauss (2006) *három fő hullámot* különböztet meg. A modern kori participáció gyökerei a *Human Relations Iskolához köthetők*, és az 1940-es évekre vezethetők vissza (Strauss, 2006, p. 780.). Itt jelent meg először, hogy a menedzserek felfigyeltek a munkavállalók meghallgatásának és érzéseinek fontosságára. Ebben az időszakban azonban, ellentétben a következőkkel, még alacsony volt a formális participációs intézmények száma.

Az 1960-as évek a munkakör-gazdagításról és a munkavállalók motivációjáról szóltak, a munka minőségének (QWL – quality of working life) javítása jegyében. A gyakorlatban ezek az eljárások inkább a munkavállalók motivációjával voltak összefüggésben, mint a döntésekben való részvétellel. Eközben egy másik tendencia is megfigyelhető volt, amely a hatalom kiegyenlítéséről, illetve a participációhoz kapcsolódó jogok térnyeréséről szólt a szervezetekben (Strauss, 2006). Ez utóbbi összekapcsolható a kodetermináció megjelenésével Németországban (Wilkinson – Dundon, 2010).

Az 1980-as évektől az 1990-es évekig a participáció kontextusa megváltozott, különösen Nagy-Britanniában és az USA-ban. A változás nem a munkaügyi kapcsolatok intézményrendszerében történt, hanem erőteljesen üzleti vonatkozása volt. A fő fókusz az egyes munkavállalók-

kal való direkt kommunikáció lett, amely csökkentette a szakszervezetek befolyását. A menedzsment érvelése az volt, hogy így tudják felvenni az egyes vállalatok a versenyt, különösen a japán munkaszervezési eljárásokkal, amelyek ráirányították a figyelmet a TQM-re vagy a Six Sigma rendszerekre (Wilkinson – Dundon, 2010, p. 170.).

A *jelenlegi üzleti narratíva* a rugalmas, innovatív és válaszképes szervezeteket hangsúlyozza, a méretgazdaságosság és a tömegtermelés helyett (Piore – Sabel, 1983). A tudásgazdaság is újabb lendületet adott a munkavállalók döntéshozatalba való bevonására (Scarborough, 2003 idézi Wilkinson – Dundon, 2010, p. 170.). Ahogy Strauss (2006, p. 778.) kiemeli, a munkavállalók bevonása egy nyer-nyer situációt alakít ki, hiszen kielégíti a munkavállalók szükségleteit és egyben segít elérni a vállalati célokat is. Természetesen ez a gyakorlatban nem mindig valósul meg, vannak olyan nézetek, amelyek inkább a kizsákmányolás növelését látják ebben a tendenciában (Ramsay, 1977; Bra-verman, 1974).

Kihangsúlyozandó, hogy az *egyes participációs intézményeknek külön-külön életciklusa* lehet egy-egy szervezeten belül is, így nemcsak az általános tendenciákat, hanem a helyi kontextust is figyelembe kell venni azok vizsgálatakor. Gallie és munkatársai (Gallie – Felstead – Green, 2001, p. 7.) rámutattak arra, hogy a participáció irodalma ritkán különbözteti meg a bevonás különböző formáit, a döntéshozatal tekintetében nehéz pontos összehasonlításokat tenni akár időben, akár egy-egy szervezetet tekintve is, illetve az általánosítás is veszélyt hordoz magában (Marchington – Wilkinson, 2005), azaz a kutatások a *participáció kontextuális jelentését* hangsúlyozzák, így a vállalati esettanulmányokat helyezve előtérbe.

A participáció intézményei (formái), mértéke, szintje

Ahhoz, hogy megértsük az egyes intézmények célját és jelentését, fontos megvizsgálni a participáció mértékét, szintjét, azt, hogy milyen témakörökre terjed ki (scope) és milyen formában jelenik meg. Ezzel a kérdéskörrel a munkaügyi kapcsolatok irodalma foglalkozik széleskörűen.

A részvételnek és hangadásnak nagyon sok formája lehetséges. Egyrészt fókuszálhatnak a hatalommegosztásra, mint például a kollektív tárgyalások, vagy a tulajdonlásra, mint például a kedvező részvényvásárlási lehetőségek, vagy akár a munkafeladatok kialakítására is. Beszélhetünk egyéni vagy csoportos, formális vagy informális intézményekről, kihangsúlyozhatjuk magát a folyamatot, vagy annak a végeredményét.

A munkavállalói participáció intézményei tehát *lehetőséget biztosítanak a munkavállalóknak* arra, hogy beleszóljanak a munkafolyamatok, valamint a foglalkoztatási- és munkafeltételek alakításába, vagy ellenőrizhessék azokat, továbbá részt vegyenek szervezeti, esetenként a vezetői döntésekben (Makó – Simonyi, 1995; Héthy, 1994). Ezek az intézmények a következők lehetnek:

- *direkt*, műhelyszintű részvétel (például: autonóm munkacsoportok, minőségi körök, olyan konzultáci-

ós és döntéshozatali eljárások, amelyek lehetőséget adnak az ötletek kifejtésére),

- az *indirekt-reprezentatív*, azaz a vállalati döntési folyamatban képviselőként keresztül való részvétel (felügyelőbizottságok munkavállalói delegáltjai, üzemi tanácsok, közalkalmazotti tanácsok),
- *pénzügyi-tulajdonosi* részvétel (munkavállalói részvények, profitrészesedés). Ebben az esetben a munkavállalók tulajdonosok is egyben, azaz ez utóbbi szerepükből adódóan hathatnak a vezetői döntésekre, munkafolyamatokra stb.

A *direkt, műhely szintű részvételt bevonásnak is szokták nevezni*, és két fajtáját a különböztetjük meg:

1. azon eszközöket, amelyek a munkavállalók motivációjára és erőfeszítésére koncentrálnak, azaz az érdekes munkára, a folyamatok jobb megértésére, valamint
2. azon eszközöket, amelyek ezeket struktúrába építve, például keresztirányú tréningekkel, delegálással valósítják meg.

Ezekben az esetekben a participáció nem cél és nem eszköz, hanem sokkal inkább leadership- vagy *menedzsmentfilozófia*, amely elősegíti a munkavállalók részvételét a döntésekben és a fejlesztésben, a vállalat sikerességében. A munkavállalók bevonása csökkentheti az érdekképviselet szerepét, azáltal, hogy egyéni, esetleg csoportos szinten foglalkozik a munkavállalókkal.

A *részvétel szintje szerint* megkülönböztetünk csoport, osztály, telephely vagy szervezeti szinteket. Például a munkavállalói részvények a vállalattal való egyéni azonosulást segítik elő, míg a kollektív szerződések indirekt kollektív intézménynek tekinthetők.

A *participáció mértékét* (depth) tekintve beszélhetünk nagy beleszólási lehetőségről a menedzsment döntéseibe, illetve a másik véglet pedig csak az információhoz való hozzájutást jelenti. A kiterjedését tekintve beszélhetünk kisebb jelentőségű döntésekről, illetve akár vállalati szintű befektetési döntésekről.

Az információmegosztás önmagában egy gyenge formája a participációnak, annak ellenére, hogy intenzitásában és gyakoriságában eltérhet az egyes vállalatoknál. Ez a forma általában nem reprezentációs intézményekre vagy szakszervezetekre épül, hanem közvetlenül a munkavállalókat szólítja meg. A felfelé irányuló problémamegoldó technikák továbbmennek az egyirányú kommunikációnál és a munkavállalók ötleteit próbálják becsatornázni minden területen (például az autonóm munkacsoportok esetében). Az angolszász országokban az a fajta konzultáció terjedt el, amely leginkább az információ átadására épít, így nem veszélyezteti a menedzsment érdekeit (Hall et al., 2007 idézi Boxall et al., 2010).

Egy másik csoportosítás szerint a *participációs jogosítványok* (Makó – Simonyi, 1995), függetlenül azok módjától, az alábbiak lehetnek:

- *informálódásra* (tájékozódásra) kiterjedők, ebben az esetben a munkavállalókat szóban vagy írásban

tájékoztatták a döntések tartalmáról, indokairól és következményeiről, de az egyes döntésekbe például nem vonják be őket; a tájékoztatás egyoldalú aktus ugyan, ám ha az szóban történik, a kommunikáció lehetősége elvben mégis adott,

- *véleményezési*, ahol a menedzsment döntési jogköre megmarad, azonban kikérik és meghallgatják a munkavállalók véleményét is; a véleményezés így egyfázisú kommunikáció (egy feltett kérdés, s arra egy válasz), esélyt nyújt a tervezett intézkedés befolyásolására,
- *konzultációs*, amikor a menedzsment köteles konzultálni az érintettekkel; ebből fakadóan a konzultáció folyamatos párbeszéd: iteratív (többfázisú) véleményezésnek tekinthető, a döntést továbbra is a vállalat vezetésének kezében van,
- *együtt döntésiek*, ahol a menedzsment csak megállapodás esetén intézkedhet.

Hangadás vagy lojalitás? – munkavállalói oldal

Az, hogy a munkavállalóknak egyes szervezetekben miért van, más szervezetekben miért nincs hangja, azaz miért maradnak csendben, egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. Számos cikk született abban a témában, hogy az egyes szervezeti tagok miért és hogyan hozzák a döntést arról, hogy mihez szólnak hozzá a vállalat működése kapcsán, illetve milyen esetekben maradnak csendben. A *makroorientált tanulmányok* általában a szerint mérik a hangadást, illetve annak hatékonyságát, hogy milyen erre szolgáló mechanizmusok működnek az adott szervezetben, például szakszervezetek, konzultatív bizottságok, stb. (Bryson – Gomez – Kretschmer – Willman, 2007) (Charlwood, 2006). Míg a *mikroszintű elemzések* kiemelik ezen intézmények intézményesültségét, hatókörét és a témákat, amelyekkel foglalkoznak.

A munkavállalók hangja koncepció jelentősen építkezik Hirschman (1970) elméletére, aki többek között azt a kérdést vizsgálta, hogy az egyes vállalatok fogyasztói elégedetlenség esetén miért nem váltanak azonnal más vállalat termékeire, ahogy azt a neoklasszikus közgazdaságtan (amelynek alapelvei a tökéletes munka- és termékpiacra, teljes informáltságra épülnek) feltételezné. Hirschman azt találta, hogy az elégedetlen vásárlók nem minden esetben követik a kilépés stratégiáját, hanem harcolnak, hallatják a hangjukat. Ezek a vásárlók sokkal lojálisabbak, mint más vállalat termékét választó társaik. Ez a felismerés vezette arra a kutatókat, hogy a munkaügyi kapcsolatok területén is megvizsgálják a hangadás – kilépés közötti átváltást, azaz azt, hogy *az elégedetlen munkavállalók milyen esetekben választják a kilépést a hangadás helyett*.

Az egyik meghatározó megközelítés, amely a kilépés vagy hangadás kérdéskörével foglalkozik, a *tranzakciós költség elméletén* alapul. Hirschman (1970) a fogyasztók kollektív viselkedését tanulmányozó elméletét Freeman és Medoff (1984) a szakszervezetekre alkalmazva arra a következtetésre jutott, hogy *a hangadás mint a szakszervezeti aktivitás egyik formája, akár nyereséges is lehet a*

munkáltató számára, a szakszervezetek monopolizációs törekvései, illetve azok költségei ellenére is.

Freeman és Medoff (1984) a hangadást a szakszervezeti jelenléthez kötötték, míg Kaufman és Levine (2000 idézi Willman – Bryson – Gomez, 2006, p. 285.) azon szervezeteket vizsgálták a tranzakciós költség elméletéből kiindulva, ahol nincsen szakszervezeti jelenlét. Marsden (2000, idézi Willman – Bryson – Gomez, 2006, p. 285.) véleménye szerint *a munkavállalói részvétel több okból csökkenti a tranzakciós költségeket*: egyrészt az információáramlás javításával javítja a koordinációt, a bizalom kiépítésével növelheti a motivációt, illetve csökkentheti az opportunistá viselkedés kockázatát. Más szerzők a motiváció növekedésén túl az elkötelezettséget és a csapatmunkát emelik ki mint ható tényezőt. Az emberierőforrás-menedzsment irodalom pedig a direkt, kétirányú kommunikáció fontosságát hangsúlyozza. *Természetesen a hangadó mechanizmusok, a részvétel működtetésének számos költsége is van*. Kaufman és Levine (2000) a tréningek, a lassabb döntéshozatal, illetve a munkavállalók alkupoziójának növekedését emelik ki.

Összességében elmondható, hogy a tranzakciós költség-alapú megközelítés szerint azon szervezetekben lesz jelen bármilyen részvételi mechanizmus, amelyekben mindkét fél, azaz a munkavállaló és a munkáltató számára is meghaladja a nyereség a felmerülő költségeket. Abban az esetben pedig, ha az egyik fél számára nem jár nettó nyereséggel ezek fenntartása, a munkáltató választása a meghatározó. Azaz az, hogy a munkavállalóknak mekkora szavuk van, mennyire mernek és/vagy akarnak beleszólni a vállalat működtetésébe, számos tényezőtől függ, de *a munkáltató hozzáállása meghatározó* lehet (Willman – Bryson – Gomez, 2006).

Azok a tanulmányok, amelyek a hangadás és a kilépés mellett a *lojalitást is vizsgálták*, arra a következtetésre jutottak, hogy a lojalitás fordítottan arányos a hangadással (Boroff – Lewin, 1997 idézi Lewin, 2010, p. 428.). A munkavállalók lojalitása pedig fordítottan arányos a kilépéssel. Ebből az a következtetés vonható le, hogy mind a szakszervezetekkel rendelkező, mind azok jelenléte nélkül működő vállalatok esetében *az elégedetlen munkavállalók inkább a csendben maradást választják* a kilépés és a hangadás helyett (Rusbel et al., 1988 idézi Lewin, 2010, Barry et al., 2016).

Más, nem tranzakciós költség-alapú elméletek szerint munkavállalói oldalról *az ok a csendben maradásra lehet többek között egyéni és szervezeti szintű is*: akár egy kommunikatív döntés (Van Dyne et al., 2003), a felső vezetés hozzáállása (Morrison – Milliken, 2000), a szervezeti kultúra (Huang et al., 2005), vagy személyiségjellemzők (Premeaux – Bedeian, 2003) is befolyásolhatják (Donaghey – Cullinane – Dundon – Wilkinson, 2011).

A domináns koalíció szerepének kiemelése (Donaghey – Cullinane – Dundon – Wilkinson, 2011) egy másik megközelítés, amely szerint a menedzsment a „hangadó” mechanizmusok működtetésével el szeretné kerülni a munkavállalói reprezentáció erőteljesebb formáit, cél a szakszervezeti erő, illetve befolyás csökkentése, valamint a participációs jogosítványok csökkentése a gazdasági hatékonyság témakörére.

A csend dinamikus megközelítése ötvözi a fenti nézeteket, azaz figyelembe veszi mind a munkavállalók, mind a munkaadók oldalát (Donaghey – Cullinane – Dundon – Wilkinson, 2011, p. 63.). A kontroll határvonala nem statikus, hanem szituációfüggő, függ a menedzsment hozzáállásától és viselkedésétől és a munkavállalók passzivitásától és hozzájárulásától is. A csend mindkét fél számára lehet hasznos és káros is. Abban az esetben, ha a csend a munkáltató számára hasznos (azaz például a hangadó mechanizmusokat csak korlátozottan működteti), a munkavállalók számára nem adott a véleménynyilvánítás lehetősége. Abban az esetben azonban, ha a csend a munkavállalók számára hasznos (nem vesznek részt a párbeszédben bizalom hiánya, vagy bármilyen más okból), a menedzsment nem jut elegendő információhoz a döntései kapcsán. Ez a megközelítés szorosan kapcsolódik (Walton – McKersie, 1965) a disztributív és integratív tárgyalások közötti különbségtételhez. Míg a disztributív megközelítés a zéró összegű játszmát jelenti, azaz amit az egyik fél (jelen esetben a munkavállalók vagy a munkáltató) megnyer, azt a másik elveszíti, addig az integratív megközelítés a pozitív összegű játszmákra helyezi a hangsúlyt, így a mindkét fél számára nyereséggel végződő tárgyalásokat emelve ki.

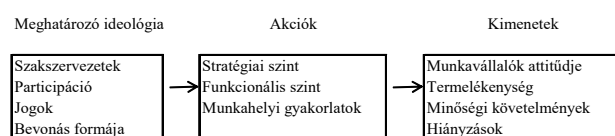
Számos tanulmány született, amely az emberierőforrás-menedzsment praktikák – köztük a participáció és a hangadó mechanizmusok – hatásait próbálta vizsgálni egyrészt a szervezeti teljesítmény, másrészt a munkavállalói jóllét szempontjából. Egy újabb tanulmány szerint (Dietz et al., 2009 idézi Wilkinson – Dundon, 2010) az, hogy a munkavállalók mennyire értékelik pozitívnak a direkt participációs technikák bevezetését, nagyban függ a menedzsmentbe, illetve az általuk működtetett rendszerbe vetett bizalomtól.

Munkáltatói célok, trendek a participáció kapcsán

A stratégiai választás elmélete (Kochan – Katz – McKersie, 1986) szerint a szervezeti változások mértéke megkérdőjelezi a menedzsment döntéseinek tradicionális, intézményesült rendszerét. Véleményük szerint a munkaerő- és a termékpiac helyett a menedzsment lett a szervezeti változások fő mozgatórugója. A stratégiai választás elméletének három lényegi pontja kapcsolható a participációhoz. Egyrészt a menedzsment, illetve a döntéshozók hozzáállása ezekhez az intézményekhez, másrészt ezen ideológiák, nézetek hatása a döntések típusára és természetére mind stratégiai, mind funkcionális és egyéni szinten, valamint

1. ábra

Stratégiai választás – egyszerűsített modell



Forrás: Wilkinson & Dundon (2010, p. 172.)

a döntések hatása az egyéni és vállalati teljesítményre. A folyamatot az 1. ábra szemlélteti.

A legtöbb stratégiai megközelítés a top-down szemléletet követi a döntéshozatal tekintve, amely természetesen erőteljes leegyszerűsítése a kérdésnek. Befolyásoló tényező lehet a szabályozási környezet, a vezetési stílus, vagy akár a nemzeti kultúra is.

A participációnak három fontos szerepe van. Egyrészt, manapság triviális és a menedzsmentguruk által hangoztatott tény, hogy a sikeres szervezetek azok, amelyek bevonnak, felhatalmaznak és meghallgatnak. Ez teszi lehetővé, hogy a munkaerő legyen a forrása az innovációnak és a tudásnak. Másrészt a részvétel egyes intézményei a valahová tartozás érzését keltik a munkavállalókban. A harmadik szempont pedig a legitimitáció kérdése. A menedzsment döntési mechanizmusa megkíván egyfajta nyitottságot és igazságosságot, amelyet ezeken az intézményeken keresztül is el lehet érni. A fentiekben bemutatott célokat, amelyek tulajdonképpen gazdasági és társadalompolitikai célokat egyaránt tartalmaznak, az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

Az emberierőforrás-menedzsment céljai a participációval

	Gazdasági	Társadalompolitikai
Statikus	Költséghatékonyság	Legitimitáció
Dinamikus	Rugalmasság Fenntartható versenyelőny	Autonómia

Forrás: Boxall – Purcell (2010, p. 41.)

A munkáltatók alapvető célja a költséghatékonyság, amelynek tényleges megvalósulása természetesen függ az iparág technológiai és gazdasági szerkezetétől. A munkaerő költséghatékony menedzselése rövid távon segíthet például gazdasági válsághelyzetek, illetve az iparág stabilitása esetében, azonban hosszabb távon a szervezet rugalmassága is fontos tényezővé válik. Abban az esetben, ha ez fontos a vállalatvezetés számára, nagy valószínűséggel a bevonás nagyobb mértékben fog intézményesülni, a participáció is többrétű lesz egy adott szervezetben, de csak akkor, ha a munkavállalókat stratégiai erőforrásként kezelik. (Liberális piacgazdaságokban ez utóbbi nézet kevésbé jellemző.)

A menedzsment hozzáállását a participáció kérdéséhez azonban nemcsak gazdasági megfontolások vezérik. A legitimitációs cél leginkább az adott ország, régió szempontjából meghatározó. Ide tartozik a törvények betartása, illetve az etikai kérdések. Nagy különbségek mutatkoznak ebben a tekintetben a részvételt figyelembe véve az angolszász liberális piacgazdaságok és a szociális partnerséggel jellemezhető nyugat-európai országok között, ahol a szakszervezeti erő sokkal inkább intézményesült (Marchington – Employee Voice Systems, 2007). Az autonómiára való törkevés a menedzsment részéről pedig számos téren tetten érhető. A participációs intézményeknél kiemelendő azon fórumok, intézmények előnyben részesítése, amelyek anélkül növelik a termel-

kenységet, hogy csökkentenék a menedzsment mozgásterét, döntési hatáskörét.

A vezetés oldaláról a döntés megfogalmazható egy kívülről vegyük (például szakszervezetek), vagy mi csináljuk (nem szakszervezeteken keresztül működő kollektív reprezentációs intézmények) (*make or buy dilemmaként is* (Willman – Bryson – Gomez, 2003) (Gollan, 2010). A tranzakciós költség elméletét alkalmazva maga a döntés több tényező függvénye. Függ az eszköz specifikusságától (azaz attól például, hogy kulcsmunkavállalókról van-e szó), az interakció gyakoriságától és bizonytalanságától (állandó vagy ideiglenes intézmény) és a kormányzás struktúrájától (a reprezentáció hatékonyságától és értékétől). Az elmélet szerint minél kiszámíthatatlanabb az interakció, illetve minél sűrűbben fordul elő, minél hosszabb távon, annál inkább érdemes kidolgozni olyan mechanizmust, amely elősegíti a munkavállalók reprezentációját. Természetesen számos tényező befolyásolja még a döntést, például a jogi szabályozás, a szakszervezetek erőssége, vagy akár a munkavállalói elégedetlenség és annak formája. A tranzakció fenti jellemzői mellett figyelembe kell venni az egyes szereplők magatartását (korlátozott racionalitás, opportunizmus és kockázatvállalási hajlandóság) is (Willman – Bryson – Gomez, 2003, p. 8.). A közvetlen költségeken túl az átváltás költsége is megjelenik. A felmerülő költségek jellemzőit a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat

Az egyes hangadó mechanizmusok hatékonysága (szervezeti szempont), kockázata, közvetlen és átváltási költsége

Csatorna	Venni (szakszervezet)	Duális rendszer	Csinálni (menedzsment által létrehozott intézmény)
Közvetlen költség	alacsony	magas	magas
Átváltás költsége	magas	magas	alacsony
Kockázat/opportunizmus	magas	közepes	alacsony
Hatékonyság	közepes	közepes	magas

Forrás: Willman – Bryson – Gomez (2003, p. 28.)

A céljai egy nem szakszervezeti alapon működő kollektív érdekképviseleti intézmény létrehozásának az alábbiak lehetnek: az információáramlás elősegítése, „biztonsági szelep”, amely elősegíti az esetlegesen felmerülő konfliktusok feloldását, változásmenedzsment-eszköz, növelheti a hatékonyságot azzal, hogy új ötleteket csatornázz be, illetve növeli a munkavállalók elkötelezettségét és elégedettségét, valamint helyettesítheti a szakszervezeteket akár azok túl erősek, akár túl gyengék az érdekképviselethez (Gollan, 2010, p. 226.). *Csak akkor működik azonban jól a direkt participáció, ha más emberierőforrás-menedzsment eszközökkel is összekapcsolják, mint például a képzés-fejlesztés* (Strauss, 2006, p. 787.).

Freeman és Lazear (1995 idézi Kaufman – Taras, 2010, p. 273.) szerint, akik a munkáltatók fő célját a profit növelésében látják, a *participációs intézmények bevezetésének két hatása van a profitra*. Egyrészt növeli a munkavállalók teljesítményét, a jobb kommunikáció, koordináció és morál miatt, másrészt csökkenti a profitot annyival, amennyivel növeli a munkavállalók együttes fellépési lehetőségét a magasabb bérek és más költségesebb munkafeltételek javítása terén.

Amennyiben a participációs intézményeket egy inputnak tekintjük, amellyel a szervezetek outputot termelnek, akkor a következő kép rajzolódik ki (Kaufman – Levine, 2000). Ebben az esetben kiszámolható ezen intézmények határértékterméke, így kialakítva az optimális szintet. Azaz a szervezetek abban az esetben vezetik be ezeket, ha a belőlük származó bevétel nagyobb mint a bevezetés és működtetés költsége. Azon szervezetek vezetnek be több ilyen intézményt, amelyek nagyobb termelékenységnövekedést tudnak elérni velük, vagy ahol alacsonyabb a bevezetés és működtetés költsége, illetve az extenzív belső munkaerőpiac és a teljes foglalkoztatottság makroökonomiai szinten növeli ezen intézmények bevezetésének megtérülését. Minél kompetitívobb a munkaerőpiac, annál inkább a participációs intézmények bevezetése, míg nem kompetitív munkaerőpiac esetében a szakszervezetek kerülnek előtérbe.

Amennyiben csak azokat a részvételi formákat vesszük figyelembe, amelyek önkéntesen jöttek létre (azaz például a törvény által kötelezően létrehozandó üzemi tanácsokat nem) (Kaufman – Taras, 2010), az alábbi kép rajzolódik ki. Ezen intézmények célja általában a harmónia és együttműködés megteremtése, elősegítése az adott szervezetben.

A formájukat tekintve megkülönböztethetünk ad hoc, informális, illetve hosszú távon működő, vagy formális intézményeket. Az eltérő méret és forma különböző funkciókat is betölthet. Az egyik legelterjedtebb cél a kommunikáció elősegítése a munkavállalók és a menedzsment között. Egy másik funkció a munkahelyi igazságossághoz, így a konfliktusok hatékonyabb megoldásához kapcsolódik. Természetesen ennél összetettebb, integratív funkciót is betölthetnek, amennyiben például a munkafeltételek, vagy a bérek is a tárgyalások alapját képezik. Mindezek alapján az érintett témakörök is eltérnek az egyes esetekben.

Kaufman és Taras (2010, p. 271.) ezen intézmények négy különböző arcára, megközelítésére hívja fel a figyelmet, amelyek természetesen a gyakorlatban egyszerre is jelen lehetnek. (3. táblázat)

Az evolúciós megközelítés szerint a munkaügyi kapcsolatok területe, illetve az egyes intézményei egy kontinuumként értelmezhetők, amelynek az egyik végén az egyéni érdekegyeztetés, a munkáltatói unilaterizmus és a munkavállalói reprezentáció teljes hiánya a jellemző. Az első lépcső a szervezet által létrehozott nem szakszervezeti alapon működő érdekképviselet, amely nem kérdőjelezi meg a munkáltató hatalmát és kontrollját a munkavállalók felett, de biztosítja számukra a közös akciók élményét. A következő nézőpont az érdekek egységére fókuszál. Ebben az esetben a munkáltató azért vezet be a participációs intézményeket, mert csakúgy mint más HR-praktikák

Az önkéntesen létrejött participációs intézmények négy arca, megközelítése

	<i>Evolúciós</i>	<i>Az érdekek egysége</i>	<i>A szakszervezetek elkerülése</i>	<i>Kiegészítő funkció</i>
Cél	<ul style="list-style-type: none"> – a munkavállalók gazdasági pozíciójának fokozatos javítása – a munkahely demokratizálódása 	<ul style="list-style-type: none"> – harmonikus munkahely létrehozása, amelyben a munkavállalók mindent megtesznek a szervezet sikerességéért 	<ul style="list-style-type: none"> – a szakszervezetek helyettesítése 	<ul style="list-style-type: none"> – mindkét rendszer előnyeinek a kihasználása
Paradigma	<ul style="list-style-type: none"> – történelem – intézményi (evolúciós) – pluralista 	<ul style="list-style-type: none"> – unitarista – EEM – OD 	<ul style="list-style-type: none"> – tradicionális IR – paternalista/ unitarista EEM 	<ul style="list-style-type: none"> – EEM és munkaügyi kapcsolatok kombinációja
Haszon a szervezet számára	<ul style="list-style-type: none"> – méretgazdaságosság a munkavállalói csoportok létrehozásával – a munkavállalók véleményének jobb becsatornázása – kommunikációs eszköz a vezetés és a munkavállalók között 	<ul style="list-style-type: none"> – szervezeti és a munkavállalói célok összhangja – kooperáció – javul a kommunikáció – csökken az ellenségeskedés 	<ul style="list-style-type: none"> – előrejelző-rendszer az esetleges szervezkedések és elégedetlenségek kezelésére – csökkenti a munkavállalók igényét a szakszervezetekre – a szakszervezeti aktivisták kigyomlálása – időhúzás a szervezkedés megakadályozására 	<ul style="list-style-type: none"> – az előnyök kiaknázása a kormányzásban
Haszon a munkavállalók számára	<ul style="list-style-type: none"> – a bérek és juttatások fokozatos emelkedése – több lehetőség a beleszólásra – függetlenség növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> – nagyobb beleszólás és befolyás a szervezetben – a menedzsment direkt elérése – magasabb morál – javuló bérek és juttatások 	<ul style="list-style-type: none"> – a vállalat emelheti a béreket és juttatásokat, javíthatja a munkafeltételeket a szervezkedés megelőzése érdekében 	<ul style="list-style-type: none"> – mindkét rendszer előnyeinek kiaknázása
Haszon a szakszervezetek számára	<ul style="list-style-type: none"> – nő a munkavállalók szakszervezetek iránti igénye – idővel növekvő szervezettség 	<ul style="list-style-type: none"> – amennyiben nem menedzselik jól a rendszert, az elégedetlen dolgozók elkezdhetnek szervezkedni 	<ul style="list-style-type: none"> – amennyiben a szervezet túlzásokba esik például a kirúgások terén, a taktika visszaüthet, nőhet az igény a szakszervezeti jelenlétre 	<ul style="list-style-type: none"> – pozitív: visszanyeri pozícióját – negatív: a potyautas magatartás nehezíti a taglétszám növelését
Példák a munkahelyi gyakorlatokra	<ul style="list-style-type: none"> – a munkahelyi viták rendezésének intézménye – az informális és szubjektív EEM-gyakorlatok írásos és formális leírása 	<ul style="list-style-type: none"> – többoldalú konfliktusmegoldási folyamatok – munkavállalói képviselők az igazgatótanácsban 	<ul style="list-style-type: none"> – külső tanácsadók bevonása – HPWS-gyakorlatok 	<ul style="list-style-type: none"> – kollektív tárgyalások, – közös bizottságok létrehozása

Forrás: Kaufman – Taras (2010, p. 271.)

ban, a profit növekedését és a versenyelőny növelését látja bennük. A munkáltatók célja ezek bevezetésével azonban lehet pusztán az is, hogy *megelőzzék a szakszervezeti szervezkedést*. Elterjesztésük a szervezetben ebből a megfontolásból akár időszakos is lehet, azon kritikus helyzetekre fókuszálva (például változásvezetés, elégedetlenség növekedése stb.), amelyek elősegíthetnék a munkavállalók szakszervezetbe tömörülését. Az ilyen jellegű részvétel negyedik arca, amikor a munkáltató célja nem a szakszervezetek helyettesítése, mint a második és a harmadik esetben, hanem annak *kiegészítése*.

Az *angolszász adatokat és tendenciákat tekintve* megállapítható, hogy *folytatódik a direkt részvételi formák terjedése*, amely mind munkáltatói, mind munkavállalói érdek (Boxall et al., 2007). Egy másik elv, ami kirajzolódik, hogy a nagyobb szervezetek esetében egyre inkább teret hódít az indirekt kommunikáció erősödése, amely elősegíti a kétirányú kommunikációt, a közös problémamegoldást (Boxall et al., 2010).

Marchington és munkatársai kutatásai alapján számos következtetés vonható le a brit tendenciákat tekintve. Véleményük szerint a vállalatok a nyolcvanas években négy, általuk munkavállalói bevonásnak nevezett (employee involvement) technikát alkalmaznak leginkább (Marchington, 1994), a kollektív tárgyalások mellett: reprezentatív részvételt, amelybe beletartoznak a közös bizottságok és a japán típusú vállalati tanácsok, lefelé irányuló kommunikációt, amelybe a munkavállalók csoportos szintű tájékoztatása, a pénzügyi riportok és más médiaeszközök tartoznak, pénzügyi bevonást, amelybe a munkavállalói részvényopciók és a profit elosztására vonatkozó szabályok tartoznak, illetve a felfelé irányuló problémamegoldást, amely magában foglalja például a minőségi köröket, a TQM-et, ajánlási sémákat. Az egyes technikák bevezetése hullámokban történt, de inkább nevezhetők új menedzsmenttechnikáknak, mert nagy változást nem okoztak a munkavállalók elköteleződését tekintve. A legtöbb *vállalat kétszatornás rendszert épített ki*, a tradicionális, szak-

szervezeti csatorna mellé bevezette az új, munkavállalói bevonódást célzó intézkedéseket. Későbbi kutatásuk során azt vizsgálták, hogy mi a menedzsment hozzáállása a fenti technikákhoz (Marchington et al., 2001 idézi Ackers, 2010). A leglényegesebb összefüggés, amit kiemelnek az az, hogy ezeknek a technikáknak csak akkor tulajdonítottak jelentőséget, amennyiben azok hozzáadott értéket képviseltek a szervezet számára. *A szakszervezetek számára ez azt az üzenetet hordozza, hogy a munkáltatók nemcsak akkor fordulnak el tőlük, ha túl erősek, de akkor is, ha túl gyengék és nem reprezentálják a teljes munkaerőt.*

A kimagasló bevonást nyújtó munkavégzési rendszerek (HIWP/HIWS)

A kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek (high performance work system – HPWS) vizsgálatának egyik területe, a kimagasló bevonást nyújtó munkavégzési rendszerek (high involvement work system – HIWS) elemzése. Ez a megközelítés kifejezetten a munkavállalók bevonását, és az eredményekre összpontosító vezetés (management by results) helyett az elkötelezettséget helyezi a fókuszba. Ezzel mind a vállalat, mind a munkavállalók érdekeit szem előtt tartja, ötvözve az EEM puha és kemény megközelítéseit, illetve a vállalati stratégiára és az alkalmazott EEM-eszközökre is hatással van.

A HIWP-megközelítés számos eszközt magában foglal, nem jelent egy speciális programot vagy gyakorlatot, az alkalmazott menedzsmenteszközök a megfelelő toborzási stratégiától kezdve, a képzési stratégia megválasztásán át, a munkahely biztonságának megőrzéséig, nagyon széles skálán mozoghatnak. Ezen eszközök alkalmazása rugalmas vállalati felépítést, növekvő teljesítményt tesz lehetővé a munkakörbővítés, a felhatalmazás, az önrányító munkacsoportok, a kétirányú kommunikációs csatornák, a döntéshozatalban való részvétel, a képességfejlesztés és a megfelelő jutalmazási rendszer segítségével (Appelbaum et al., 2000; Edwarda et al., 2001; Lawler, 1992).

Lawler (1992) *négy jellemzőt, módot azonosított, amelyek befolyásolják a munkavállalók munkahelyi bevonódását és elköteleződését.* Ezek a hatalom, az információ, a jutalmak és a tudás (és képességek). A cselekvés hatalma (1) a munka minden jellemzőjében lehetőséget biztosít a munkavállalók számára a nagyobb autonómia elérésére és a munka feletti kontrollra. Ilyen EEM-eszköz lehet például az önrányító munkacsoportok bevezetése. Ahhoz, hogy a munkavállalók megfelelő döntéseket hozzanak, információra (2) van szükségük a folyamatokról, a minőségről, a fogyasztói visszajelzésekről és az üzleti teljesítményről. Ezek elérését a jól működő kommunikációs csatornák, illetve a visszajelző mechanizmusok (például vállalati felmérések, ötletláda) támogatják. Ahhoz, hogy a munkavállalók a szervezeti célok megvalósítását helyezték előtérbe, az üzleti eredményhez és a hozzájárulás mértékéhez kapcsolódó jutalmazás (képesség alapon) (3) szükséges. Végül a munka, a munkavégzési rendszer, a folyamatok ismeretét, a munkavállalók

ezekhez kapcsolódó tudását, képességeit (4) emeli ki a szerző. Ennek eléréséhez járul hozzá például a rotációs program bevezetése, a munkacsoportok létrehozása, illetve a megfelelő képzés-fejlesztési stratégia megválasztása. A fenti EEM-eszközök pozitív hatását a négy lényeges jellemzőre számos tanulmány, kutatás igazolta (például Vandenberg et al., 1999; Butts et al., 2009 idézi Zatzick et al., 2011; Guy, 2007). Lényeges jellemző továbbá, hogy ezek a fenti kritériumok mennyire terjednek ki a vállalat összes munkavállalójára, mennyire jelennek meg az alsóbb szinteken is (Lawler, 1992).

A bevonáson és nem az ellenőrzésen alapuló rendszerek működtetésének előnyei, Lawler (1992, p. 578.) szerint megjelennek a magasabb minőségű termékekben és szolgáltatásokban, a csökkenő hiányzásokban, a jobb döntéshozatalban és problémamegoldásban, azaz a vállalati hatékonyság növekedésében. Mindezek eléréséhez nem a konkrét eszközök a fontosak, hanem a munkavállalók észlelése, és azok illeszkedése a szervezeti kultúrához (Vandenberg et al., 1999).

Az elmúlt időszakban számos tanulmány foglalkozott a kimagasló bevonást nyújtó vagy elkötelezettségen alapuló EEM-gyakorlatok előnyeivel, amelyek növelik a munkavállalók képességeit, motivációját és felhatalmazását (Guthrie, 2001). Más szerzők pedig empirikusan bizonyították, hogy ezek a gyakorlatok szorosan kapcsolódnak a vállalatok teljesítményéhez, versenyképességéhez is azáltal, hogy a munkavállalókat tekintik a fő erőforrásnak, amelybe érdemes befektetni (Artur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Datta et al., 2005; Combs et al., 2006 idézi Zatzick et al., 2011). Növelik a munkával való elégedettséget, csökkentik a hiányzásokat (Zatzick et al., 2011).

Természetesen vannak olyan kontextuális tényezők, amelyek inkább a kontrollon alapuló menedzsmentfilozófiának és szervezeti felépítésnek kedveznek, azaz a HIWP bevezetése, előnyeinek kihasználása kontextusfüggő (például: Lawler, 1992, p. 47.; Porter, 1985; Edwards, 2001; Helper et al., 2002 idézi Guy, 2003).

Néhány szerző (Wood, 1999; Ramsay et al., 2000; Godard et al., 2000) pedig azt hangsúlyozza, hogy a HIWP alkalmazása esetében a pozitív hatások eltúlzottak, számos negatív hatás éri a munkavállalókat (növekvő munka-intenzitás, bizonytalanságérzés, stressz, növekvő kontroll az alkalmazott információs és kommunikációs technológia miatt), amelyekről nem szabad megfeledkezni.

A HIWP bevezetése egyrészt lehetőséget ad a munkavállalók számára, hogy jobban végezzék munkájukat, másrészt lehetőséget biztosít érdekeik erőteljesebb megjelenítésére is (Guy, 2003). Amennyiben azt feltételezzük, hogy a munkavállalók és munkáltatók érdekei között nincs különbség, akkor a teljesítményre gyakorolt hatás vitathatatlan. Azonban divergáló érdekek esetén a felhatalmazás újra felveti a kérdést, hogy mennyiben alkalmazható minden esetben ez a megközelítés, illetve azt, hogy a növekvő érdekérvényesítő erő mennyiben növeli meg a béreket, még kollektív szerződés hiányában is (Guy, 2003; Appelbaum et al., 2000), vajon a szakszervezetek és üzemi tanácsok helyzetét, szerepét hogyan befolyásolja ezen eszközök elterjesztése.

Összegzés

Összefoglalóan elmondható, hogy a *participációs intézmények hatása nagyban függ* attól, hogy integratív unitarista) vagy tárgyalási (pluralista) célokkal vezetnek be, illetve attól, hogy offenzív, vagy inkább defenzív (szakszervezet ellenes) a létrehozásuk oka. A legtöbb tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a participációs intézmények nem hatékonyak, amennyiben pluralista célokat szolgálnak. *Nem hoznak hosszú távú pozitív hasznot sem a munkavállalóknak, sem a munkáltatóknak, amennyiben fő céljuk a szakszervezeti szervezkedés elkerülése, ha azok a környezetek, amelyekben a szervezet működik, a költségsökkentési stratégia alkalmazását igénylik, amennyiben a menedzsment nagyon szűk teret ad ezen intézményeknek és közben nem enged beleszólást a fő EEM-kérdésekbe, illetve akkor, ha a munkavállalók bizalma valamiért meginog a munkáltatóban* (Gollan, 2006; Moriguchi, 2005; Taras – Copping, 1998; Upchurch et al., 2006; Watling – Snock, 2003 idézi Kaufman – Taras, 2010, p. 277.).

Azon integratív céllal bevezetett participációs intézmények, *amelyek élvezik a munkavállalók bizalmát is* és kapcsolódnak más emberierőforrás-menedzsment rendszerekhez (például képzés-fejlesztés) növelhetik a motivációt és az elkötelezettséget (a valahová tartozás érzését), elősegíthetik az információ áramlását és ezen keresztül az innovativitást, illetve legitimitást biztosíthatnak a menedzsment döntéseinek.

Egyre csökkenő szerepe van a szakszervezeteknek és a kollektív alkuknak, de mindez nem jelenti azt, hogy a munkavállalók ne akarnák hallatni a hangjukat (Willman – Bryson – Gomez, 2007, p. 1321.). A fő változás a hogyanban van, hiszen a direkt participáció egyre nagyobb teret hódít mind az angolszász országokban (Freeman – Boxall – Haynes, 2007), mind a kontinentális Európában (Poutsma – Ligthart – Veersma, 2006).

Jegyzetek

1 Hirschman (1970) tiltakozás fogalmát hangadásként fordítom, így együtt tárgyalva az emberierőforrás-menedzsment employee voice fogalomkörével.

Felhasznált irodalom

Ackers, P. (2010): An Industrial Relations Perspective on Employee Participation. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): The Oxford Handbook of Participation, p. 52-75.

Barry, M. – Wilkinson, A. J. (2016): Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behaviour within Organizational Behaviour. British Journal of Industrial Relations, Vol. 54, Issue 2, p. 261-284. Elérhető: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2785896>

Boxall, P. – Purcell, J. (2003): Strategy and Human Resource Management. London: Palgrave

Boxall, P. – Purcell, J. (2007): Strategic Management and Human Resources: the pursuit of productivity, flexibility and legitimacy. in: R. M. A. Pinnington (2007): Human Resource Management: ethics and employment. Oxford: Oxford University Press, p. 66-80.

Boxall, P. – Purcell, J. (2010): An HRM Perspective on Employee Participation. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (2010): The Oxford Handbook of Participation in Organization, p. 29-51.

Brverman, H. (1974): Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press

Bryson, A. – Gomez, R. – Kretschmer, T. – Willman, P. (2007): The diffusion of workplace voice and high-commitment human resource management practices in Britain, 1994-1998. Industrial and Corporate Change, 19(2), p. 395-426.

Budd, J. – Gollan, P. – Wilkinson A. (2010): New approaches to employee voice and participation in organizations. Human Relations, 63(3), p. 1-8.

Charlwood, A. (2006): What determined employer voice choice in Britain in the 20th century? A critique of the 'sound of silence model'. Socio-Economic Review, 4(2), p. 301-309.

Donaghey, J. – Cullinane, N. – Dundon, T. – Wilkinson, A. (2011): Re-conceptualising employee silence: problems and prognosis. Work, Employment and Society, 25 (1), p. 51-67.

Edwards, P. – Wright, M. (2001): High involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. International Journal of Human Resource Management, Vol. 12 No. 4, p. 568-585.

Freeman, R. – Boxall, P. – Haynes, P. (2007): Introduction: The Anglo-American Economies and Employee Voice. in: R. Freeman – P. Boxall – P. Haynes (2007): What Workers Say: Employee Voice in the Anglo-American Workplace. Ithaca, NY: Cornell University Press

Gallie, D. – Felstead, A. – Green, F. (2001): Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-97. Journal of Management Studies, p. 1081-1101.

Gollan, P. J. (2010): Employeer Strategies Towards Non-Union Collective Voice. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): The Oxford Handbook of Participation, p. 212-236.

Guy, F. (2003): High-involvement work practices and employee bargaining power. Employee Relations, 25.4/5, p. 453-469.

Héthy, L. (1994): Participation Schemes in Hungary : the predominance of Political Initiatives and Legislation. Bulletin of Comparative Labour Relation

Hirschman, A. (1970): Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge, MA: Harvard University Press

Kaufman, B. E. – Levine, D. I. (2000): An economic analysis of employee representation. in: T. M. Kaufman (2000): Non-union employee representation; History, Contemporary practice and Policy. Armonk, NY: M.E. Sharpe, p. 149-176.

- Kaufman, B. E. – Taras, D. G.* (2010): Employee participation through non-union forms of employee representation. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): *The Oxford Handbook of Participation*, p. 258-285.
- Kochan, T. – Katz, H. – McKersie, R.* (1986): *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books
- Lawler, E. J.* (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Lewin, D.* (2010): Employee Voice and Mutual Gains. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): *The Oxford Handbook of Participation*, p. 427-452.
- Makó, Cs. – Simonyi, Á.* (1995): Központosított alkuk és a munkahelyi részvétel sokfélesége. *Társadalmi Szemle*, 6, p. 18-27.
- Marchington, M.* (1994): Understanding the Meaning of Participation: Views from the workplace. *Human Relations*, 47(8), p. 867-894.
- Marchington, M.* (2007): Employee Voice Systems. in: P. Boxall – J. Purcell – P. Wright (eds.) (2007): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press
- Marchington, M. – Wilkinson, A.* (2005): Direct Participation. in: S. Bach (eds.) (2005): *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. Oxford: Blackwell
- Mowbray, P. K. – Wilkinson, A. – Tse, H. H.M.* (2015): An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, p. 382–400. doi:10.1111/ijmr.12045
- Piore, M. – Sabel, C.* (1983): *The Second Industrial Revolution*. New York: Basic Books
- Poutsma, E. – Ligthart, P. – Veersma, U.* (2006): The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms. *Industrial Relations*, 45(4), p. 513-546.
- Ramsey, H.* (1977): Cycles of Control: worker participation in sociological and historical perspective. *Sociology*, 11(3), p. 481-506.
- Strauss, G.* (2006): Worker participation – some under-considered issues. *Industrial Relations*, 45(4), p. 778-803.
- Vandenberg, R. J. – Richardson, H. – Eastman, L. J.* (1999): The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24.3, p. 300-339.
- Walton, R. – McKersie, R.* (1965): A behavioral theory of labor negotiations.
- Wilkinson, A. – Dundon, T.* (2010): Direct Employee Participation. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): *The Oxford Handbook of Participation*, p. 167-185.
- Wilkinson, A. & Fay, C.* (2011): New times for employee voice? *Human Resource Management*, 20(1), p. 65-74.
- Wilkinson, A. – Dundon, T. – Donaghey, J. – Freeman, R. B.* (2014): Employee voice: charting new terrain. in: *Handbook of Research on Employee Voice*, p. 3-16.
- Willman, P. – Bryson, A. – Gomez, R.* (2003): Why do voice regimes differ? London School of Economics, Centre for Economic Performance WP no.: CEPDPO591 November.
- Willman, P. – Bryson, A. – Gomez, R.* (2006): The sound of silence: which employers choose no employee voice and why? *Socio-Economic Review*, (4), p. 283-299.
- Willman, P. – Bryson, A. – Gomez, R.* (2007): The Long Goodbye: New Establishments and the Fall of Union Voice in Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 7(18), p. 1318-1334.
- Zatzik, C. D. – Iverson, R. D.* (2011): Putting employee involvement in context: a cross level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 17, p. 3462-3476

A KÓRHÁZI KONTROLLING PARADOXONA

– FELEMELKEDÉS ÉS/VAGY DEVALVÁLÓDÁS?

Az egészségügyi szervezetek felsővezetői az ágazatra jellemző specifikus kihívásokkal szembesülnek: jelentős és gyakran változó intézményi megkötések között működnek (Kuntz, 2008). Ilyen hazai működési keret az egészségügyi ellátás finanszírozása, a teljesítmény korlátozott elszámoltathatósága, az alulfinanszírozottságból felgyülemelő adósságok, különböző kormányzati forráskiegészítések vagy a centralizáció. E rendszerelemek erősen befolyásolják a kórházi belső rendszereket és a szereplők érdekeltségeit. Jelen publikáció a magyar kórházi kontrollingrendszerbe enged betekinteni. A korábbi kutatás (Krenyácz, 2015) bemutatta a kórházak kontrollingeszköz-használatát, mely többek között arra világított rá, hogy a kórházi menedzsment a tervezést és ellenőrzést eltérően értelmezi: a szektoron belül és a for-profit szervezetekhez képest is. Ennek okait feltételezhetően az egészségügyi alrendszer működésében kell keresni, de vajon mekkora teret enged a kontrollingnak, mint döntéstámogató eszköznek?

Kulcsszavak: egészségügy, kontrolling, adósság, teljesítményvolumen-korlát, vezető

A toplistásnak tekinthető menedzsmentkontroll-tanulmányok (Merchant – Van der Stede, 2007; Anthony – Govindarajan, 2009; Simons, 1995) szerzői közel hasonló módon definiálják a menedzsmentkontroll-rendszereket, ezek értelmezésében és fókuszában különböznek egymástól (Strauss – Zecher, 2013). A legelső (Anthony, 1965) definíció szerint a menedzsmentkontroll az „a folyamat, amely által a menedzsmentek biztosítják, hogy az erőforrásokat hatékonyan és eredményesen szerzik meg és használják fel a szervezet céljainak megvalósításában”. A menedzsmentkontroll értelmezése az egyszerű meghatározásokból az összetett modellek és package típusú megközelítések felé folyamatosan bővült, mivel a rendszerek egyre inkább a különböző aspektusokat (szervezeti magatartás, kulturális értékek stb.) is figyelembe vették. A döntéshozatal támogató információs megközelítés dominanciáját a kontroll kiterjesztése vette át, így kapcsolódtak a kontrollhoz például a jutalmazási és kompenzációs rendszerek. Hazánk üzleti életében a rendszerváltozást követően jelentek meg a kontrollingeszközök, mivel egyrészt a piactudás az addigiaktól merőben eltérő szervezeti megoldásokat, irányítási rendszereket és vezetői szemléletmódot kívánt, másrészt a külföldi tőke által a fejlett gazdaságok vezetőinek felhalmozódott tudása és tapasztalata is megjelent az vállalatoknál (Bodnár, 1997). A hazai egészségügyi szervezetek menedzsmentjére és vezetését támogató rendszerére ható külső erők ezeknél lényegesen gyengébbek. Ezen kívül a nemzetközi egészségügyi kontrollinggyakorlatból sem rajzolódhatnak ki éles irányok, mivel mind az egészségügyi (és biztosítási) rendszerek, mind pedig a tulajdonosi struktúrák és irányítási módszerek eltérnek egymástól a világban. A továbbiakban a hazai kórházak döntéstámogatását vizsgálom, és arra keresem a választ, hogy a kórházak vezetői milyen irányítási eszközöket alkalmaznak, és ezek közül a kontrolling hogyan alakítja a működést és a döntéshozatalt.

Kontrolling a magyar egészségügyi rendszerben

Az egészségügyi rendszer jellemzői

Az egészségügyi rendszerek bemutatásának irodalma széles körű: rendszeresen adnak ki könyveket, összefoglaló tanulmányokat, publikációkat. Így e publikációban nem törekedtem a teljességre, kizárólag a kontrollingterület értelmezésében szerepet játszó (sajátos) magyar rendszer-elemeket mutatom be: az államosítást, azaz milyen tulajdonosi és vezetői körnek készülhetnek kontrollingjelentések, a teljesítményvolumen-korlátot, azaz milyen ágazati specialitást kell kezelni a kontrollingrendszerben, és az adósságkonszolidációt, ami a kontrollingszámításokat deformálhatja.

Tulajdoni viszonyok: államosítás mint centralizációs folyamat

A 1990-es évek egészségügyi reformjainak eredményeként a központi kormányzati kontrollt a decentralizáció váltotta fel és jórészt a helyi (települési és regionális) önkormányzatok váltak az egészségügyi rendszer domináns ellátóivá. Ez a rendszer kisebb változásokkal 2012-es évig fenn is maradt, majd ekkor újra állami kézbe kerültek a korábban önkormányzati fenntartású megyei és városi fekvőbeteg-ellátó intézmények, több esetben azok járóbeteg szakrendelőivel együtt. Az intézmények egy centralizált szervezeten irányító és szakmai irányító csúcsszervezethez (GYEMSZI¹) kerültek, mely többek között költségvetési, ellenőrzési, vagyonkezelési, összevont közbeszerzési, ellátásszervezési jogkörrel rendelkezik. Az átvételt követően országszerte számos kórházi főigazgatói pályázatot írtak ki, majd 2015-ben az intézmény jogutódja csökkentett jogkörökkel és feladatokkal az AEEK² lett. Ezen irányítási és vezetési struktúraváltás következtében országosan csökkent az aktív ágyak száma, illetve a megszűnt aktív ágyak helyett az intézmények krónikus, egynapos, nappali kórházi és járóbeteg-konverziót igényelhettek. A

Intézmények száma és mérete a fenntartó szerint vizsgálva (saját szerkesztés, OEP éves kórházi ágyszámkimutatásai alapján)

Intézmények fenntartó szerint	2015.		2011.		2003.	
	Intézmény száma	Ágyszám	Intézmény száma	Ágyszám	Intézmény száma	Ágyszám
Önkormányzati eü. intézmény	14	93	112	55.404	117	60.747
Központi eü. intézmény	100	58.648	15	6.492	26	9.846
Egyetem	4	7.376	4	7.359	4	7.446
Vállalkozás	24	1.577	12	187	1	68
Egyházi intézmény	8	1.462	7	1.463	9	1.609
Egyéb (KHT, alapítvány stb.)	16	401	21	592	19	526
BVOP-intézmény	1	311	2	608	2	608
Összesen	167	69.868	173	72.105	178	80.850

statisztikai adatok (2015. dec. 31.) alapján összesen 167 egészségügyi intézmény nyújt társadalombiztosítás által finanszírozott szolgáltatásokat, melynek fenntartói megoszlását és méretét az 1. táblázat mutatja.

A korlátozott teljesítményfinanszírozás rendszere

A hazai egészségügyi szolgáltatások rendszere alapvetően kötelező egészségbiztosításra épül, finanszírozása összetett módszertan és különböző finanszírozási szabályok alapján az Egészségbiztosítási Alapból történik. Az egészségügyi ellátásokat a Nemzeti Egészségbiztosítási Alapkezelő (NEAK, korábban OEP) mint központi szolgáltatásvásárló finanszírozza a költségvetésben meghatározott összeg erejéig, a járóbeteg-ellátásokat német pontrendszerben, a kórházi ellátást Homogén Betegcsoportok (továbbiakban: HBCs)³ és ápolási napok alapján (Orosz – Burns, 2000). Az ország teljes akut ellátásának teljesítményalapú finanszírozására 1993-ban bevezették a HBCs-rendszert. Az évek során a kórházak a finanszírozást egyre jobban megismerték és felülkódolással növelték a bevételüket, melynek visszaszorítására 2004-ben bevezettek egy finanszírozási felső korlátot, a teljesítményvolumen-korlátot (továbbiakban: TVK). Ennek lényege, hogy a kórházak éves teljesítményére, HBCs-arányban felső korlátot határoznak meg, és az NEAK csak részben vagy egyáltalán nem finanszírozza a korlátot átlépő ellátásokat. A TVK feletti teljesítmények finanszírozására folyamatosan, éven belül is többször változó metodikákat alkalmaznak, de az erős teljesítménystop jellege azóta is a finanszírozási rendszer része, mivel beváltotta a teljesítmény bizonyos mérséklésére vonatkozó elvárásokat, és mégis viselkedése eltér a szokásos „fűnyíró elvtől” (Endrei et al., 2014). A korlát „nehéz finanszírozási helyzetbe kényszerítette a kórházakat és bátorította a vezetést számos intézkedés bevezetésére, mint a várólista növelése vagy a kiadás- és szolgáltatási volumen csökkentése” (Gaál et al., 2011).

Puha költségvetési korlát: adósságrendezés és forrásinjekciók, a rendszer elfogadott és elvárt kiegyenlítő eleme

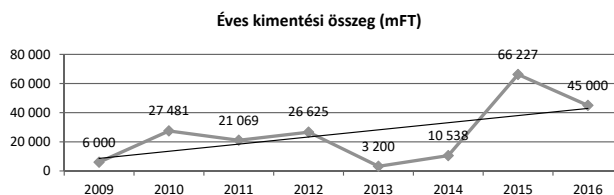
Az egészségügyi rendszereket világszerte tartós hiány sújtja, amely a bevételeket meghaladó kiadásokból ered. Az egészségügyi szolgáltatók nem fizetik ki a szállítóikat

és a kormányzatnál lobbiznak támogatásért vagy kimentésért, pedig az adósságrendezés rendszere nem támogatja az optimális elosztási döntéseket (Langenbrunner et al., 2005).

A Kornai (2009) által megfogalmazott puha költségvetési korlát (PKK) jelensége az elmúlt évtizedek szűkülő forrásainak hatására egyre inkább megmutatkozik. A PKK egy mentális jelenség, a döntéshozó sajátos várokozása, hiedelme a kimentésre, amihez igazítja a cselekvéseit (Kornai, 2009). A gyakorlata szerint a finanszírozó (később a fenntartó is) forrást biztosít a kórházi tartozások rendezésére, a szállítói adósságállományok, illetve a várólisták csökkentésére. Azonban Kornai (2009) megfogalmazásával élve „öngerjesztő folyamattal állunk szembe”: ha sokan számítanak a kimentésre, és valóban ki is mentik a bajba jutott kórházakat, akkor még többen fognak számítani rá. A magyar kórházi szektorban 1996-ban és 2002-ben volt két nagy konszolidáció, melyet követően csak átmenetileg csökkent az eladósodott kórházak száma, később a túlköltés újra elindult (Kornai, 2009). A kórházi adósságok finanszírozása mára már a rendszer elvárt eleme lett, a kórházi vezetők számolnak az év végi kasszamaradvány kifizetésével. (1. ábra)

1. ábra

A teljesítmények elszámolásán felül történő finanszírozás 2009-2016 között,



Forrás: saját szerkesztés, OEP közzétett adósságadatok alapján

A kórházi kontrolling kialakulása és fejlődése hazánkban

A számviteli rendszerek korábban költségmegtakarításra és költségvetési egyensúly megtartására szorítottak, a költségvetés a kórház létezésének legitimálását, a

kormányzati szabályozás betartását szimbolizálja, így a menedzserek a hatékony erőforrás-felhasználásról korlátozott információval rendelkeztek (Lapsley, 1994; Pettersen, 2004). A kórházak költségtervezési módszertanában is kifinomultabb technikák jelentek meg és a pénzügyi szemlélet felől a hangsúly eltolódott a szerződések és ártárgyalásokhoz⁴ szükséges költséginformáció szolgáltatása felé (Lapsley, 2001). A hazai egészségügyi menedzsment és kontrollgondolkodás kialakulásának néhány – következőkben bemutatott – mérföldköve rávilágít a jelenlegi döntéstámogatási (többnyire controlling) egységek működési sajátosságaira.

Magyarországon a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központja 1996-ban kezdte el az egészségügyi vezetőket a menedzsmenttudományokra oktatni. A képzési tervet egy fiatal szakemberekből álló csoport öt éves intenzív fejlesztő munka keretében készítette el, az észak-amerikai és nyugat-európai (holland és angol) szakértők és egyetemek tapasztalatai alapján és az Európai Közösség TEMPUS alap támogatásával. 1993-tól három kísérleti évfolyam indult, melyben a magyar, angol és holland konzultánsok és Robert Gosselin kanadai professzor is dolgozott. Emellett a Világbank a 1993-2000 közötti egészségügy átalakítását célzó kölcsönprogram keretében egy egészségügyi menedzserképző iskola létrehozását is támogatta, melynek helyszíne a kezdeti eredmények alapján a Semmelweis Egyetem lett.

Jelenleg három felsőoktatási intézmény képez egészségügyi menedzsereket: a Debreceni Egyetem, a Pécsi Tudományegyetem és a Semmelweis Egyetem. A menedzserképzés beindulásától kezdődően a tananyag része a controlling.

Ezzel párhuzamosan a rendszerváltást követően a külföldről hazatérő szakértők a menedzsmentre nyitott kórházvezetőkkel controllingrendszerekről⁵ kezdtek el közösen gondolkodni. A legelső controllingot 1993-ban vezették be a Zala Megyei Kórházban⁶, ahol ebben az évben elkezdődött az ország első kórházi minőségbiztosítási (ISO) projektje is. Az első öt év a kórházi controlling kísérleti időszaka volt. Az első szoftver fejlesztése is megtörtént (Békés Megyei Pándy Kálmán Kórházban). Az úttörő kórházak eredményjavulásának láttán a 2000-es évek elejétől tömegesen terjedtek el a controllinggal támogatott érdekeltségi rendszerek, melyet egészen a TVK bevezetéséig intenzíven alkalmaztak a kórházakban. E felfutási időszak alatt a controllinggal és/vagy érdekeltségi rendszerrel rendelkező intézmények rendszeresen – jövőbe mutatóan – terveztek és elemeztek (terv-tény összehasonlítást végeztek) a teljesítmények és bevételek növelése érdekében. Az elmúlt 20 év alatt a kórházak környezetében sok változás történt, legfontosabbak: államosítás, finanszírozási változások, a könyvvézés módszerének átalakulása, kórház-összevonások, vezetőváltások. E változások az irányítás támogatására alkalmazott eszközöket is érintették és generáltak egy egységesítési igényt a controlling-módszertanra vonatkozóan is, mely 2014-2015 évben kezdett realizálódni. Az állami fenntartású egészségügyi szolgáltatók gazdálkodásirányítási rendszerének transzparensse tétele és fejlesztése érdekében az egészségügyi

ágazatirányítás egy kórházi controllingrendszereket felmérő kérdőívet készítettett, melyet egyszerű statisztikai és strukturális modellezési technikával értékelték ki (Krenyácz, 2015). Az eredmények szerint a kórházaknak az intézményi és szervezeti szintű tervezés különböző mértékben fontos: intézményi szintű tervezést átlagosan éves, féléves gyakorisággal végeznek, de a magas szórásérték miatt sok esetben a „nem tervezés/elemzés” is jellemző. Néhány kórházban általában teljesítményre és bevételre korlátozódott szervezeti egység szintű tervezés is megvalósul, de esetszintű mérésről alig beszélhetünk, melynek hátterében a nem kellő mélységű költséggyűjtés, mint adminisztrációs teher áll.

Ezzel párhuzamosan az államosított intézmények fenntartója egy Ágazati Statisztikai Adatgyűjtő Rendszert hozott létre azzal a céllal, hogy az egészségügyi intézmények fenntartója és az intézmények vezetői információt kapjanak az egészségügyi szakellátó hálózat működésére, egy-egy intézményre, intézménytípusra, vagy akár különböző területek részleteire. Intézményi szinten cél a megfelelő színvonalú információellátás és a vezetői döntések támogatása.

A kutatás módszertana

A kutatás a Glaser és Strauss (1967) nevéhez köthető Grounded Theory (*megalapozott elmélet*) alkalmazásával készült, mivel a tanulmány támaszkodik egy controllingkérdőíven alapuló statisztikai tanulmányra (Krenyácz, 2015). Az elemzésre lévő számadatok és táblázatok mélyebb ismeretek nélkül sterilek maradnak (Sántha, 2013b), így megállapításait kvalitatív vizsgálattal egészítettem ki. A hazai intézmények controllingrendszerének megismeréséhez és bemutatásához vezetői mélyinterjúzást és fókuszcsoporthoz interjúzást alkalmaztam (Babbie, 1995; Bloor et al., 2001; Kitzinger, 1994; Vicsek, 2006). Az interjúalanyok közé azon stakeholdereket választottam, akik a kórházi döntéstámogatás folyamatában részt vesznek (kontrollerek, finanszírozási vezetők, külső szakértők), vagy épp magukat a döntéseket hozzák meg (kórházi felső vezetők, fenntartó/tulajdonos menedzsere). A statisztikai elemzés intézményei körül azokat a kórházakat választottam ki, amelyek controllingrendszerrel rendelkeznek és önbevallásuk szerint a döntéshozatal során controllingadatokra támaszkodnak. Az adatfelvételre 2015. év második félévében került sor.

Az egyéni interjúk kapcsán a vezetők, szakértők és fenntartók attitűdjének, indítékainak, motivációinak mélyebb megismerésére törekedtem, amelyek magatartásukat bizonyos irányba mozgatják (Sipos, 2009). A kutatás fókusza intézményi szintű, a kórházak controllingrendszerének értelmezését, eszközrendszerét és napi gyakorlatát vizsgálom, valamint ezek beépülését a döntéshozatalba. Ennek érdekében a felső vezetőket, a döntéstámogatókat, a külső szakértőket és a fenntartót vontam be a kutatásomba, 14 egyéni vezetői interjú és – a döntéstámogatók esetében – egy homogén fókuszcsoporthoz interjú keretében. Nyolc interjút készítettem kórházi főigazgatókkal, és 3-3 interjút a fenntartói felső vezetőkkel és a szakértők-

kel, illetve egy fókuszcsoporthoz megbeszélést folytattam. A megkérdezettek a központi egészségügyi intézmények 11%-át ismerték, ez az arány az egyetemeken esetében 25%. Három interjút készítettem NEAK finanszírozású vállalkozással, melyek közül kettő tulajdonosa állami szervezet.

A csoportos megkérdezést az egyéni interjúkkal szembeni hatékonyabb adatgyűjtés – leszámítva a körütekintő előkészítést (Becker, 2006) – miatt tartottam fontosnak, valamint ez által több információ nyerhető a csoporttagok közötti szinergiák felhasználásával (Héra – Ligeti, 2006). A fókuszcsoporthoz erősségének a csoportokon tapasztalható társas befolyásolási folyamatokat tartják (Vicsek, 2006), mely a homogén – jelentős szakmai tudással rendelkező döntéstámogatók (kontrollerek) – csoportnál még dominánsabb. A fókuszcsoporthoz kutatási elem megszervezése és végrehajtása – a vezetők leterheltsége miatt – nagy kihívás volt: a második alkalomra és egyes vidéki kollégák skype-on való csatlakozásával sikerült megoldani. Ennek ellenére a fókuszcsoporthoz vizsgálatot elengedhetetlennek tartottam: Vicsek (2006) szerint „a potenciális jellemzők mélységekre menő megértését és megismerését nyújthatják és feltárhatnak olyan szempontokat, amelyekre a kutató nem gondolt”. A fókuszcsoporthoz interjú előtt kiegészítő kérdőívet állítottam össze, amely az interjúalanyok jobb elköteleződésének hatását váltja ki, a nézőpontok könnyebben bevonhatók a beszélgetésbe (Vicsek, 2006).

A fókuszcsoporthoz kis létszámban (8 fő) határoztam meg, mivel az interjúalanyok alapvetően több intézmény tapasztalatával rendelkeznek és erősen motiváltak, elkötelezettek a vezetői kiszolgálásban. A fókuszcsoporthoz meghatározása:

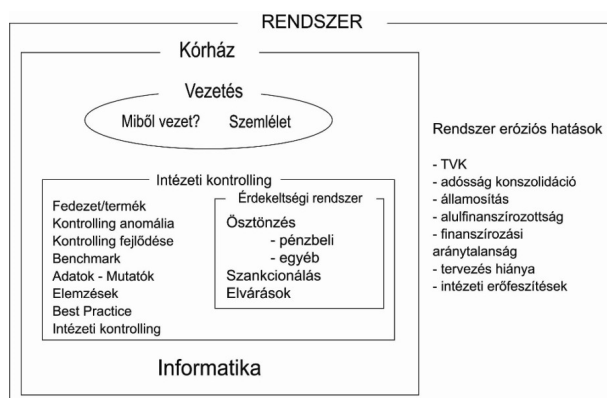
- a csoport homogén, de két területet (kontrolling és finanszírozás) foglal magába, ami szorosan összekapcsolódik,
- a résztvevők különböző intézményi tapasztalattal rendelkeznek (eltérő terület, méret, struktúra, menedzsment),
- elhivatottság és erős, határozott véleményformálás már a kérdőívek alapján feltételezhető,
- nyitott, érdeklődő csapat, 3 fő munkahelyi elfoglaltságai miatt nem tudott részt venni,
- a résztvevők jellemzően nők, mely információ igaz lehet a szakmára is.

Az egyéni és a csoportos interjúk alkalmával félig strukturált interjúszituációt generáltam, és a tölcser technikát alkalmaztam, a strukturáltságot egyre növeltem, ezáltal felhasználva az erősen és gyengén strukturált kérdések előnyeit is. Az interjúk egymásra épültek, elsőként a szakértői interjúkat készítettem el (1,5 órás), majd a fókuszcsoporthoz (1,5 órás) és a fenntartói interjúkat (0,5 órás) és a kérdéseket ezen ismeretek bővülésével pontosítottam a kórházi vezetői interjúk lefolytatásához, melynek terjedelme kezdetben 1,5 órás, majd egy óras volt. Az interjúkat rögzítettem, legépeltem, majd kiértékelésükhöz a MAXQDA 12 szoftvert alkalmaztam, melynek kategóriáit a 2. ábra mutatja be. Az alkategóriák kódjait a szövegdoboz

(rendszer, kórház, vezetés, intézeti kontrolling, informatika) kódjai csoportosítják és rendezik áttekinthető formába.

2. ábra

A kódolás során alkalmazott kategóriák



Forrás: saját ábra

A MAXQDA szoftver a Grounded Theory gondolati rendszerére alapoz (Sántha, 2013a), és ablakrendszeres szövegkódolást tesz lehetővé, ami megfelel a manuális kódolásnak: nyers adatokat részekre bontjuk, konceptualizáljuk, majd új formában rakjuk azokat össze (Gelencsér, 2003). A szakértői interjúk alapján nyílt kódolással főkategóriákat jelöltem ki, majd ezeket a kódolás folyamán alkategóriákra bontottam (axiális kódolás). A kezdeti kódoláshoz újra és újra visszatértem, mindaddig, amíg az újrakódolás nem eredményezett újabb kategóriákat.

A kutatási eredményeket az interjúalanyok idézeteivel támasztom alá, az idézett mondatrészek végén zárójelben jelöltem az alanyok szerepét (VI: vezetői interjú, FI: fenntartói interjú, SZI: szakértői interjú, FCSI: fókuszcsoporthoz interjú).

A kutatási eredmények

A hazai kórházvezetés kontrollingtámogatásának megjelenési formái

2. táblázat

A kórházi vezetés összefoglaló ábrája (saját táblázat)

0	<i>Nincsen kontrollingrendszer:</i> a vezető „fejből-zsebből-füzetből” vezet	szakértői interjúkból képzett kategória, „a vezetők nem szívesen vallják be”
1	<i>Sajátos pénzügyi eszközök:</i> likviditás és adósságállomány egyenleg figyelemmel és a keretgazdálkodás és TVK-kiosztás működtetéséből történő vezetés	nagyon jellemző, közel minden interjúalany említette
2	(Érett) <i>kontrollingrendszer</i>	kevesen használják, a TVK előtti időszakra jellemző

Az államosítást megelőzően az intézmények 30%-ában találtak kontrollingtevékenységet, majd 2014-en ez az arány

70%-ra emelkedett (Krenyácz, 2015). A kórházak gazdálkodási és döntéstámogatási rendszere nagyon heterogén, a vezetők eltérő eszközöket választanak a kórházak irányítására, melyek különböző „minőségi szintet” is jelentenek, melyet a 2. táblázat foglal össze.

„Fejből-zsebből-füzetből” vezetés

A gazdálkodás sok helyen sajátosan alakul, a vezetők nem alkalmaznak döntéstámogató rendszereket, az információ leginkább a felső vezetés fejében áll össze. A vezetői interjúk alanyai közül, akik nem, vagy nem jól működtetnek kontrollingszisztémát, azok elmondása szerint a menedzsmentben megvan az igény a kontrollingszisztémák felhasználására, de személyi, informatikai, egyéb problémák miatt mégsem használják, végeredményben kontrollingszisztéma nélkül irányítják az intézményt. A „fejből-zsebből-füzetből” vezetés oka látszólag az interjúalanyok által sokat emlegetett fejletlen informatikai rendszer és az adatok validitásának hiánya. De a probléma mélyén szervezeti szinten alapvetően a felső vezető tudásának hiányossága és maga „vezetői státus szimbóluma” (VI) van.

„A vezető azért vezet füzetből, mert nincsen vezetői ismerete, vezetői vénája, illetve nincsen tisztában azzal, hogy mire képes.” (VI)

„politikailag választották meg és számára ez a hatalom, státustisztelet megnyilvánulása ... hatalmi alapon és nem vezetői érték alapon köteleződött el.” (VI)

A kontrollingszisztéma működtetésével nemcsak a szervezet működésének hibái tárhatóak fel, hanem ezek egyben a szervezeti vezetők hibáit is megmutatják, melyek csak a konfliktusok és feszültségek felvállalásával korrigálhatóak. A konfliktusok felvállalásának következményeit nehéz felmérni; folyamatok átszervezésekor vagy új követelményrendszer felállításakor egy döntés a kórház betegellátási működését is megkérdőjelelheti:

„teljesítménykövetelmény felállítása után az orvosok 40%-a elhagyta a kórházat ... összességében az orvosok 60%-a mondott fel fél éven belül, mivel átlagosan 80%-kal csökkent a paraszolvencia”. (VI)

A „füzetből vezetés” paradox jellemzőkkel bír, mert oka egyrészt a felsővezetői – politikailag középtávon biztosított – státus, másrészt pedig a vezetők mozgásterének leszűkülése, kancellári rendszerbe korlátozása, mellyel „a főigazgató felelősségét és kompetenciáját kérdőjelel meg” (VI). Ez hosszú távon a kontrollingszisztéma igényének elrejtését és működésének elsorvadását eredményezi.

Sajátos pénzügyi eszközök alkalmazása

A megkérdőjelezett intézmények többsége sajátos eszközöket alkalmaz a gazdálkodás egyensúlyban tartására:

1. likviditást és a szállítói tartozásokat kezeli: a pénzügyi folyamatokat a bankszámla kezelése és a tartozások meghatározott elv szerinti rendezése jelenti, a gazdasági vezető a bankszámlaegyenleget napi szinten monitorozza,

2. osztályokra leosztott dologi keretek alkalmazása: a kórházak jellemzően a költségeket és kiadásokat a keretgazdálkodással szabályozzák,

3. osztályokra leosztott TVK folyamatos kontrollja, eltérés esetén azonnali beavatkozással. Ez a legjelentősebb pénzügyi eszköz, mely a likviditásra, szállítói tartozásokra is hatással van.

A teljesítményvolumen-korlát, mint a magyar egészségügy sajátos jelensége

A kórházak a teljesítményeket az évek költségvetésükben meghatározott összegig tudják elszámolni, így a maximális társadalombiztosítási finanszírozási bevételüket az év elején rögzítik. Ezért a kórházak az elérhető teljesítményeket szakmákra bontják és TVK-keretként rögzítik. Így a finanszírozás korlátozása a kórházi teljesítmények, aktív és járóbeteg-ellátás korlátozását eredményezik (egyes kiemelt betegségek és a krónikus ellátás teljesítményeinek kivételével). A TVK osztályra való leosztásával és év folyamán a HBCs teljesítmények alakulásának kontrolljával, osztályok közötti átcsoportosítással tudnak a vezetők a maximális finanszírozási bevételt elérni. Ez a maximális összeg a teljes finanszírozandó súlyszámokat és az e fellett lévő sáv (ún. degressziós sáv), alacsonyabb szorzóval finanszírozott összegét jelenti. Ez a mechanizmus a kórházak erőteljes bevételi fókuszát eredményezik: a vezetők alapszabálynak tekintik a degressziós sávval korrigált maximális bevétel elérését, ezért a NEAK felé lejelentett teljesítményeket mindig monitorozzák:

„ökölzábrány: mindig annyi teljesítményt küldök el, amennyi a degresszióval növelt TVK finanszírozás eléréséhez szükséges, persze ez ennél egy kicsit finomabb...” (VI)

„TVK fölött be tudják löni azt a szintet, ahová még érdemes vagy el lehet menni anélkül, hogy az egész rendszer veszteségbe menne át. Nyilvánvalóan abban a szűk degressziós sávban is lehet olyan beavatkozást találni, ami még a töredékfinanszírozást is megéri, mert fedezi a fix költséget. De afölötti, a plafon fölötti nulla százalékos finanszírozáson veszteség van. A kérdés az, hogy mennyi, mert betegellátási érdek miatt ... ellátjuk a beteget, egy részüket ingyen, és hát ha jól egyensúlyozunk a libikókán, akkor ez nem dönti be a kórházat.” (Szl)

A felsorolt gazdálkodási eszközök (keret- és TVK-szabályozás, likviditás és adósságkezelés) kiegészülhetnek a kontrollingszisztémával, de az elemek hangsúlya a vezető kontrollingszisztémájától függ:

„Van néhány elhivatott vezető, aki tényleg komolyan veszi és ebből akar dolgozni...” (Szl)

„... a gazdálkodási eszközökre épül a kontrolling által biztosított szélesebb repertoár, még akkor is, ha ez csak időszakos, ritkább frekvenciájú, csúszással, meg féléves csúszással is történik.” (Szl)

Kontrolling mint kórházi menedzsmenteszköz

A kórházi irányítás információs rendszereken alapuló eszköze a kontrollingrendszer alkalmazása. A kontrolling a megkérdezettek egybecsengő *definiálása* szerint alapvetően egy szemlélet, egy ernyővizsgáló módszere a szervezetnek. Az állami fenntartású kórházak gondolkodásában a kontrolling rendszerint egy múltat elemző retrospektív eszköz, nem gyors reagálást biztosító tevékenység: gyakorlatilag a nyilvántartás és adatfeldolgozás a kontrolling feladata, nem a tervezés, előreljzés és visszacsatolás.

A kontrolling mint finanszírozási eszköz

Emellett a döntéstámogató vagy kontrollingegységet működtető kórházakban a *finanszírozási* részleg sokszor „összemosódik” a kontrollinggal, vagy kisebb kórházakban egy szervezeti egység, illetve személy.

„a kontrolling mindig úgy van elkönyvelve, hogy ők azok, akik az OEP-pel foglalkoznak” (VI)

„a kórházi szférában a kontrollingnak egy olyan funkciója lép be, ami sehol máshol nincs: a bevételek számítását ide szokták dobni, kiküldését az OEP felé, a gyűjtését, a revízióját, és utána, amikor a kórházakkal kell felvenni a kapcsolatot, garanciális ügyeket ... a kontrolling intézi.” (FCsl)

A kontrolling a szervezetekben általában a finanszírozással foglalkozó szervezeti egységből fejlődött ki.

„Amikor a kontrolling az egészségügyben egyáltalán elkezdődött, egyedül a finanszírozáson voltak olyan emberek, akikkel meg lehetett értetni, hogy miről szól a kontrolling ...a finanszírozásból alakult ki a kontrolling, a finanszírozás vitte a kontrolling funkciót, ezért van összemosódva sok helyen.” (FCsl)

„hagyományosan arra alakultak, hogy az OEP havi jelentést produkálni tudják, ... valamikor az egy nagy kunszt volt, hogy jól, kellő időben, informatikailag helyesen, változó jogszabályoknak megfelelően állítsák elő a jelentéseket”. (Szl)

Az interjúk alapján a klasszikus kontrollingfunkcióhoz kapcsolódóan a fedezetszámítást és a kapacitástervezést, mint a tervezéshez kapcsolódó elemeket azonosítottam be.

A kontrolling mint keretgazdálkodási eszköz

A keretgazdálkodás az egészségügyben speciális jelentéssel bír, elrugaszkodva a kerettervezés klasszikus definíciójától: minimalizálást jelent egyes költség sorok esetében.

„rendkívül egyszerű, és nagyon kézenfekvő rendszer terjedt el: keretrendszer üzemeltetnek dologi

költségekre, elsősorban szakmai jellegű dologi költségekre. Ezt persze diagnosztikákra, akár létszámra is ki lehetne terjeszteni, de gyógyszer keretet, vagy szakmai anyag keretet rendre hirdetnek ... mint az egyetlen szabályozhatónak vélt eszköz.” (Szl)

„a keretgazdálkodás, keretmenedzselés, azt jelenti, hogy az éves költségvetés kiadási előirányzatai le van osztva klinikákra és ennek a nyomon követése, a folyamatos – klinikai teljesítményhez igazított – módosítása egyik fő feladata a kontrollingnak. Ha egy klinika egy teljesítmény tervéhez képest alul teljesít, akkor a kontrolling feladata, hogy az alulteljesítés arányában előirányzatokat vonjon el és egy másik – túlteljesített –klinika számára biztosítsa a keretet a teljesítményhez kapcsolandó többletkiadás finanszírozására.” (VI)

Sokfajta keretet neveztek meg az interjúalanyok, amelyekkel az osztályok gazdálkodását féken tudják tartani, szakmai anyagkeret, gyógyszerkeret, vérfelhasználási, labor- és CT-keret, ezeknél akár beszerzői és felhasználói szintű keret is van. A keretek a teljes kórházi költségvetés kb. 20%-át érintik, és ezek közül is a közvetlen betegellátáshoz kapcsolódó költség sorok (pl. vér- és a gyógyszerkeretek) felhasználása rugalmasabb a többi keretnél.

„Igazából a keret se keret, mert túl lehet lépni, csak esetleg hajmeresztő kusza adminisztráció tartozik hozzá”. (Szl)

„Elvileg nem lépheti túl a keretét, de egészségügyről van szó, nagyon nehéz megfogni. Ha most elfogyott a gyógyszerkerete annyit tudok kérni, hogy írj le, hogy miért? Ilyen dedós.” (VI)

A szakirodalomból ismert operatív kerettervezés lényege, hogy a szervezeti egység vezetője és a menedzsment megállapodik a működés feltételeiben, és ezt a megállapodást betartják. A keretek esetében nincsen megállapodás, nem előzi meg egy egyeztetés, sőt a kereteket már év elején betarthatatlannak tartják az alacsony kórházi költségvetések miatt. A keretek funkciója a költségkorlátozás, ám a betegellátás ezt jellemzően felülírja: a keretek éven belül többször, a felhasználásoknak és igényeknek megfelelően folyamatosan módosulnak. A költségkeretek meghatározása és az azzal való gazdálkodás változó az intézmények között.

„sokszor havi osztályos felosztású és éven belül is sokszor beleavatkoznak, lejjebb viszik vagy lazábbra engedik a kereteket, ezt az anyagfelhasználás során is szabályozzák.” (Szl)

„van, ahol nagyon keményen meghatározzák a kereteket, esetleg még a költségkereten belül valamilyen darabszámmal, például 10 db csípőprotézist kap az osztály ... akik ezt nagyon keményen csinálják, azok hetente, 10 naponta vizsgálják a várható teljesít

ményt, az elköltött pénzeket és ennek megfelelően módosítanak. (Szl)

Amely kórházban „legjobban, legkeményebben” felépített rendszer működik, ott havonta kétszer értekezlet tartanak a költségek elköltéséről (témája: kiadott keretek, előző hónap teljesítése, rendkívüli keretek, változások a szokásos költségkerethez képest, indoklások, tartalékkeret, annak fogyása”). A keretek viszont a teljes kórházi „bűdzsének maximum 20%-át teszik ki”. Mégis a vezetők nagy jelentőséget tulajdonítanak neki, mivel a bér, illetve a központi költségek rugalmatlansága miatt, más területen nem tudnak megtakarítani.

„Amit nem tud megfogni, az a túlóra, helyettesítés, szabadságolás, ahol elmegy a pénz ... Van, ahol azt csinálják, hogy előre meg kell határozni a túlórát, de ... nem tudom megmondani, hogy a következő hónapban hány beteg érkezik, meg hányan lesznek betegek, tehát nem lehet... de ha a tapasztalati adatok alapján megkéri, akkor azt ki is fogja használni, mert engedélyezték. Abszolút nincs ebben gazdálkodási lehetőség.” (FCsl)

A klasszikus tervezés háttérbe szorulását a bizonytalanság, jogszabályváltozások, folyamatos újratervezések, és az alulfinanszírozásból adódó „intézményi álló helyzet” generálta. A teljesítmény korlátjánál sokkal nagyobb probléma a bizonytalanság és a jogszabályi változások.

„az utóbbi évtizedben, ha finanszírozási változás egy évben csak háromszor történt, akkor az egy nyugodt év volt. Nincs mire tervezni, mert erős bizonytalanságok vannak, nincsenek előre információk. ... Aki korábban még tervezett is, az is feladja a tervezést, mert ezt a főorvosokkal évente többször nem lehet eljátszani, márpedig nélkülük osztályos szintű tervezést nem lehet végezni.” (FCsl)

A kontrolling tervezési eleme sok helyen a kerettervezésben és a személyi státusok által meghatározott költségek megállapításában merül ki. A bérelemek a teljes költségvetés 60-70%-át is eléri, amire pedig tervezés, bérgazdálkodás nem történik, csak a szükséges minimum feltételek és státusok alapján meghatározott összeg kerül a költségvetésbe. A dologi keretek a költségvetés töredékét teszik ki, de az alacsony kórházi költségvetés nem is ad másra lehetőséget. Pedig:

„az állami kórházak egy nagyon nagy tévedése a kerettervezés, mert a TVK kihasználás optimalizálása a legfontosabb, és ehhez tudni kellene, hogy mely termékek hozzák a legnagyobb profitot.” (VI)

A keretgazdálkodást a TVK és a puha költségvetési korlát jelensége hívta életre és az egyre szűkülő gazdasági teretek és lehetőségek visszaszorulása folyamatosan táplálja. A TVK-t megelőző időszakban sok kórház alkalmazott klasszikus tervezést, melyben a teljesítmények és kapaci-

tások alapján tervezték a bevételeket és ehhez igazították a várható kiadásokat.

„az (intézményben) osztályokra lebontva, orvosokat bevonva BNO csoportra, diagnózisokra terveztünk évente egyszer... az orvosokkal, olyan mélységben, hogy például a tüdőgyulladás csoporthoz kapcsolódóan a múltbéli adatok alapján várhatóan mennyi esetszám, gyógyszerfelhasználás, diagnosztika szükséges. ... és ezt osztályos szinten elemeztük, ebből készült az osztályos terv.” (FCsl)

A kontrollerek meglátása szerint a keretgazdálkodás alapvetően kedvezőtlen hatással van a gazdálkodásra, mégis a vezetők jelen környezetben ezt látják az egyetlen eszköznek a költségvetés túllépésének megakadályozására.

A kontrolling mint fedezetszámítási eszköz

A kontrollingot számos vezető alapvetően a számvitelhez és a fedezetelvűséghez köti és feladatát az eredmény/fedezetszámítással azonosítja. A kontrolling „felszívja” a főkönyvi adatokat, melyben elvileg rendelkezésre állnak a bevételek, költségek és fedezetek, melyek szakmánként, ellátásonként és orvosenként lebontva is vizsgálható. A szakmai paletta megfelelő kialakításához és a gazdálkodás stabilitásának eléréséhez több kórházban készítenek osztályos eredménykimutatásokat (bár sokszor bizonytalan költségelemekkel).

„legfőbb probléma, hogy vannak ún. jól fizető szakmák, mint például az onkológia, ami jól eltartja az intézetet” (VI)

„magas változó költségű nyereséges osztályt (szemeszet, ortopédia) leépítették vagy várólisták alakultak ki ... Sokkal könnyebben előállítani ugyanazt a HBCs-t 20 belgyógyászati beteggel, mint a traumatológiai osztályon 3 beteggel, mert a kórház szempontjából az az olcsóbb, mert a változó költségeket nem kell kifizetned.” (Szl)

Az osztályos eredményszámítás mellett egy-két helyen már a termékszintű fedezetszámítás is teret kapott, és ritkán az orvosi költségviselői szintre is megállapítják a fedezeteket. Ezt alkalmazó, az orvosoknak, osztályvezető főorvosoknak visszacsatoló intézményekben lehetőség nyílik szimulációs, modellezések készítésére és választ kapni arra a kérdésre, hogy „milyen fedezetelmozdulásokkal jár, ha a műtéti típusok más összetételét választják. És ez lassan-lassan az orvosok gondolkodásában, szemléletében is megjelenik:

„aki ezeket az összegeket nem látja, azt mondja, hogy csak egy új eljárást akar behozni, és biztos nem lesz veszteséges... De akkor számoljunk hozzá mindent, és nézzük meg úgy. Ja, hogy ezt ő nem is gondolná... Tehát, ha nem vonod be a szakmát, akkor neki fogalma sincs, hogy mit csinál gazdaságilag.” (FCsl)

Az állami kórházakban ez a fajta fedezetszámitás és vizsgálatszerű ritka, hangsúlyosabb a gyógyszerköltségek és szakmai anyagköltségek kereteinek monitorozása. Jellemzően a piaci érdekeltségű intézményeknél erős fedezeti szemlélet van, megvizsgálják, hogy „van-e megfelelő kereslet” és „üzletileg megéri-e előállítani” az egyes szolgáltatásokat. A Fedezet1⁷ és Fedezet2 szintet nagyon fontosnak tartják, és ezek alapján határozzák meg a tervezett esetek számát. Az esetfedezet kimutatása után az orvosok meghatározott összegű veszteség felett egyéni kimutatást kapnak. Ezen kívül a kimutatásokat a divíziók, klinikák, osztályok közötti összehasonlításra is használják és intézménytől függően havonta, negyedévente, félévente vezetői értekezlet keretében megbeszélik. A fedezetek ismerete még nem jelenti azt, hogy kizárólag pénzügyi alapon döntenek a kórház működéséről, és figyelmen kívül hagyják az ellátási kötelezettséget, az orvosi etikát és a szakmai fejlődést:

„vannak olyan esetek is, amelyet a finanszírozó nem vagy részben finanszíroz, mégis bevállaljuk, mert sokat tanulunk az esetből.”(VI) „Másképp sokszor bevállalunk rossz fedezetű szakmákat, mert betegmegőrző és betegbevonó hatása van, egy betegkört tudok vele megtartani”. (VI)

„szakmai alapon döntünk, de döntéstámogatásnak elmondjuk: ha azt a két esetet kihagyta volna, akkor most lenne plusz 15 millió forintod, éves szinten 180 millió Ft-ból tudnánk 20% béremelést adni. Ma már egyre kevesebb kvázi értelmetlen műtétet vállalnak be a sebészek. Mi nem azt kérjük, hogy ne csinálják, hanem azt mondjuk, hogy tudjátok, hogy ez gondot okoz?” (VI)

Azok a kórházak, amelyek erősen támaszkodtak a kontrolladatokra (legfőként a fedezetszámitásra) eredményesen tudtak gazdálkodni.

A kontrolling mint kapacitástervezési és –kontroll eszköz

A fedezetek megfelelő ismerete megalapozza a kapacitások kialakítását: fedezeti és egyéb pénzügyi és nem pénzügyi tényezők ismeretében a kapacitásokat az intézmények úgy határozhatják meg, hogy megfelelő szakmai és beavatkozási portfóliót tudjanak kialakítani, majd ezeket folyamatosan karbantartani.

„Az alapadatok alapján olyan esetösszetételt csináltunk, amiről a műtétet megterveztük, kikalkuláltuk a kapacitást (orvos, nővér, ágy, műtő). ... Látod a súlyszámot, beleférsz-e a TVK-ba, hány ágy szükséges, hány óra, ápolási személyzet stb.” (VI)

„A kapacitásokat utána tudod állítani, hogy milyen szakmákat, milyen típusú beavatkozásokat végzel, azokra milyen keresletet keltesz... , illetve meg kell nézned, hogy milyen portfóliót állítok össze: fedezetelven megvan a szakmáknak a nyereségessége

és fedezettermelő képessége, és ennek megfelelően tudom utána dísznó módon állítani a szakmai portfóliót.” (VI)

„Nagyon komoly a kapacitáskontroll és évente újrállítjuk az óráinkat, minden évben, évente egyszer teljesen újrafogalmazzuk a kapacitásainkat, korábban 15-20%-ot módosítottunk, mára lementünk 2%-ra ... Évente 1-2%-ot változtatunk a szakmai portfólión, átcsoportosítunk szakmák és divíziók között is.” (VI)

A kontrolling mint „művészi eszköz” a rendszerek összehangolására

A kontrollingfunkciókat alkalmazó intézményeknél rutinszerűvé vált a tervezési-elemzési feladatok ellátása, így erőforrásait a finanszírozási változásából, a meglévő finanszírozási aránytalanságból eredő problémák kezelésére, megfelelő költségű/fedezetű szakmai paletta összeállítására tudják fordítani, melynek felelőse a kontrolling/finanszírozás mint elsődleges döntéstámogató. A rendszer komplex, melyhez ismerni és folyamatosan monitorozni szükséges a finanszírozást, a fedezeteket, a kapacitásokat és a meghatározott mutatókat, illetve ezek összhangját. Ránézésre egyszerű a tervezési algoritmus: a megfelelő finanszírozású és fedezetű eljárások kiválasztása, ezek alapján a kapacitások beállítása és mutatókkal történő monitorozása.

„meg kell nézned, hogy milyen portfóliót állítok össze, nekem fedezetelven megvan a szakmáknak a nyereségessége és fedezettermelő képessége, és ennek megfelelően tudom állítani a szakmai portfóliót, hogy mit érdemes növelnem és mit nem” (VI)

De mint minden kórház- és intézménymenedzsment ... a lényege a kapacitások megfelelő beállítása, ha nem jók a kapacitásaid, akkor elvesztél.” (VI)

A több szakma és ezernyi eljárás egy komplex rendszert képez, és ezen elemek „művészi összehangolását” még az is nehezíti, hogy az eredményes vagy nullszaldós eljárások mellett a negatív fedezetet termelő eljárások elvégzése is elgondolkodtatja a vezetőket. Egyrészt betegellátási szempontból kötelességüknek tartják az eljárások elvégzését, másrészt pedig e veszteséges eljárások „mellékhatása” is lehet gazdaságilag eredményes a kórház számára például egy másik, pozitív fedezetű eljárás igénybevitelével vagy a beteg későbbi – más jellegű problémájának – kezelésével.

„sokszor annak ellenére bevállalok rossz fedezetű szakmákat, mert betegmegőrző és betegbevonó, egy betegkört tudok vele megtartani”

„A nagy művészet az, hogy drága szakmákat is tartásal meg, például endokrinológiát, belgyógyászatot (ami abszolút veszteséges), mert az behozza a beteget, és egyébként küldi majd radiológiára, ultrahangra, amin egyébként majd tudsz fogni, és ezt kell mesterien tudni beállítani.” (VI)

E folyamatok és rendszerlemek összehangoláshoz szükség van egy kórházi kontrollingsapatra: 3-4 fő jól képzett, felsőfokú végzettségű, szervezési tudással rendelkező munkavállalóra, akik alkalmasak komplex, több területet felölelő kórházi döntéstámogatás elvégzésére (pl. humánpolitikai elemzések, átszervezések vagy tömbösítések hatástanulmányainak elkészítése, hatékonysági kimutatások stb.).

„A jó kontroller, az proaktív, ismernie kell a vezetői célkitűzéseket, ... az alapműködés lényegét, illetve az intézmény értékeit, mert a mindennapi döntések az értékekből vezethetők le. ... Legyen a vezetés közelében, vegyen részt a célmeghatározásban, formálja is azt, az intézményi értékek mentén, legyen proaktív: az adatok között élve, mozogva, a tendenciákat, összefüggéseket megértve tegyen javaslat a vezetés számára, hogy hol vannak hatékonysági tartalékok, hol lehet beavatkozni. ... Sok esetben azon múlik, hogy be lehet avatkozni a működésbe, hogy időben történik-e a reagálás. Ha lassú, nagyon utókövető magatartású a kontrolling, akkor nem segíti a hatékonyságot.” (VI)

„a kontroller az borzasztó fontos, nagyon sokszor már be is hívjuk a kontrollert megbeszélésekre, üljön ott, mondja azt hozzá, amit ő lát benne. Sokszor azt kérjük tőle, hogy ne csak adatokat mondjon, hanem hogy elemezze is ki ... mi az üzleti meglátás mögötte. ... Szerintem egy 5-10 éve kontroller meg tudja váltani a világot.” (VI)

„Ha van egy talpraesett, értelmes kontroller, akkor azért az ő elemzéseivel, meglátásaival sokkal finomabban tud irányítani, felkínálni döntési lehetőségeket, egyáltalán ismeretanyagot, mintha csak a keretrendszereket nézi, akár nap mint nap, vagy dekadonként.” (Szl)

A kontroller tudása és elhivatottsága mellett nagyon fontos, hogy a vezetés körében elfogadott legyen, és kapcsolatuk bizalmon alapuljon.

„Engedjék beszélni ... Amikor a kontroller felnőtt, akkor egyrészt szolgálatni tud a főigazgatónak, másrészt pedig kialakul egy bizalmi viszony”, hitelessé válik, a főigazgató a kérdéseire választ, illetve impulzusokat kap (például ebben hónapban melyik osztályokat kell megvizsgálni), melyet a heti felsővezetői értekezleteken megvitatnak.,” (Szl)

Ha kontroller nem áll rendelkezésre, vagy kiegészítő szolgáltatásként külső tanácsadókat alkalmaznak, de ez esetben a terület leszűkül jellemzően a finanszírozás optimalizálására és a külső benchmark adatokra épülő elemzésekre.

A kontrolling mint „Jolly Joker”

Jelenleg a kontrolling egy múltat elemző retrospektív eszköz, amely a klasszikus kontrollingfunkció helyett az

intézmény „Jolly Jokere”. Nemcsak a finanszírozással és kontrollingszámolóval kapcsolatos feladatokat látja el a kontrolling, hanem mindenféle egyéb elemzéseket, ad-hoc feladatokat a vezetők, a fenntartó felé. Kulcsemberré, kiemelt funkcióvá vált a kontroller, mivel a vezetés számára fontos elemzési, adatszolgáltatási feladatot el tud látni, és bármilyen feladattal megbízható:

„minden, ami forint, azt lepasszoljuk a kontrollingnak” (VI)

„a finanszírozástól, a TVK-tól, mindenféle vezetéstámogatástól (beruházásmegtérülési számítás, pályázatírás), a térítési díj szabályzat elkészítéséi” (VI)

„Talán mert számok, és ki az, aki a kórházban a számokhoz ért? Az a kontrolling! Szerintem egy kicsit tévedés is, hogy ide sorolták be ... nálam is a 4 fős osztályból tulajdonképpen 1 – 1,5 fő volt, aki kontrollinggal foglalkozott. (FCSI)”

A fenntartótól érkező eseti adatkéréseket a kórházak nem tudják automatikusan megválaszolni, az adatszolgáltatáshoz elvégzett adatgyűjtést és értékelést általában a kontroller készíti el vagy irányítja az orvosszakmával közös munkát.

„Ha például humánpolitikai szempontból kellett döntéseket megalapozni, az elemzéseket mi végeztük ... az alapötlet, az alapelemzés, hogy mi lenne, ha ezt csinálnánk, az mindig nálunk csapódott le. (FCSI)”

A kórházak az adatszolgáltatásokat és számításokon alapuló döntéstámogató feladatokat általában a kontrollingnak címezik, mivel ebben a szervezeti egységben van meg a tudás a feladat elvégzésére. A pénzügyi/számvetési feladatokat ellátó egységek a gazdasági tevékenységet látják el és a költségvetési beszámoló elkészítésében, jellemzően a rendszeres, kifelé (állam és fenntartó felé) történő adatszolgáltatásban vesznek részt. Az eseti adatkéréseket a legtöbb esetben a kontrolling látja el vagy az adatszolgáltatás teljesítéséhez szükséges belső feladat-tervezést, koordinálást és az elemzés véglegesését végzi. Az intézményen belüli ad-hoc elemzéseket (betegellátási szolgáltatások átalakítása, átköltözések megtervezése, beruházások megtérülésének kalkulációi, átszervezések, kiszervezés értékelése stb.) szintén a kontrolling látja el, a főigazgató vagy orvosigazgató kérésének megfelelően.

Az állami egészségügyi rendszer és a kontrolling kapcsolata

A teljesítményfinanszírozás bevezetését követően (1993) a kórházak gazdálkodását a vezetők a teljesítmények növekedésével szabályozták.

„1995-től az első hazai kontrollingoktól a TVK megjelenéséig a legnépszerűbb és legkönnyebb gazdálkodásjavítási eszközök mind offenzívák voltak:

az árbevétel növelésre és nem költségrestrikcióra, létszámelbocsátásra épültek. De ezt fékezendő bevezették a TVK-t, mint egy nagy bevételi stopot, és házon belül lehetett költségsökkentéssel gazdasági eredményt, fedezetet javítani, kórház szintű eredményt javítani.” (Szl)

A finanszírozást sok kritika éri egyrészt az alacsony finanszírozás, másrészt a szakmák közötti aránytalanság miatt, mindezek hiányt halmoznak fel és görgetnek a rendszerben.

„pénz hiányzik a rendszerből (50-70-100 Mrd Ft) ... nagyon szűk keretekkel dolgozunk, a 2013-ban a 2012-es keretek csökkentése történt 15%-kal, és ezt tartjuk körülbelül most is 2015-ben.” (VI)

„tényleg van egy 5-8 éves távlatban egy folyamatosan infláló TB kassza ... a normál üzem mellett a veszteség 10-15 %.” (Szl)

„míg fogy ez a finanszírozás, rendre 4-5 éve nem osztódik ki az egész büdzsé ... majdnem azt lehet mondani, hogy egy fél-egyhónapnyi pénz nem osztódik ki a büdzsében” (Szl)

A teljesítménykorlát bázisfinanszírozássá alakította a finanszírozást, és újfajta gazdálkodási gondolkodást generált, háttérbe szorítva a kontrollingszereket. Fókuszba a TVK kezelése és az egyes szakterületek közötti felosztása került.

„a finanszírozás a TVK-val teljesen álló helyzetbe került, nincs mozgás a rendszerben, emiatt kompromittálódott az a nagyon erős kontrolling”.

„A betegellátási érdek miatt, ha olyan a kórház helyzete, akkor fölé kell menni és fölé is mennek. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy ellátják a beteget, egy részt ingyen, és ha jól egyensúlyoznak a libikókán, akkor ez nem dönti be a kórházat.” (Szl)

A kórházi gondolkodásban az önköltség, illetve a fix és változó költségek ismerete elengedhetetlen, melyet csak néhány fejlett kontrollingszettel rendelkező állami kórház ismert fel. Így ezen intézmények

„a magasabb önköltségű tevékenységeket kevésbé szívesen csinálják, mert a TVK fölé futnak, akkor azok nagyobb veszteséget termelnek” (FI).

„A nagy esetköltségű szakmák (egy szemészeten, sebészeten, ortopédiai osztályon) TVK feletti ellátás esetén magas költséget indikál, míg a fix költségű humán erőforrás miatt drága belgyógyászati, pszichiátriai szakmák fenntartása esetében mindegy, hogy 100 vagy 110 beteget kezelnek, mert a több-letbeteg felvételével minimális költséget indikálok.” (VI)

A kórházak igazgatói az adósságok termelését próbálják visszafogni, de a rendszer mégsem ösztönzi az eredményes gazdálkodásra. Az adósságkonszolidációnak az az üzenete, hogy: „ha az adósság után ki fogják fizetni a veszteséget, akkor miért kéne nekem házon belül bármit is, komolyat, erőset tennem, szembeszállni a klinikummal, és sorolhatnám a millió érvet...” A decentralizált önkormányzati rendszerben a működési keretek, gazdasági és egyéb viszony sokkal transzparensbbek volt.

„Van-e 60 napnál régebbi lejárt tartozása a kórháznak? ... Mindenkinek lett ... a kórházak másképp kezdték el kiegyenlíteni a szállítókat. (Szl)

„ez nagyon rossz eszköz, mert abban az állapotban tartják őket, hogy nem érdekeltek a likviditás megőrzésében, azaz nincs retorzió, ha nagyon elszalad a szállítói adósságállomány ... a kormányzat inkább egyszeri pénzeket teszget be a rendszerbe és talán abba nem is hisz, hogy ha 100 milliárddal megemelnek a finanszírozást, hogy akkor ez ne termelődjön újra.” (FI)

„mint kórházigazgató, teljesen tisztában voltam, ha eladósodok, tönkremegyek, akkor valakinek helyt kell állni ... de a kórházzal való viszonyával és anyagi lehetőségeivel teljesen tisztában voltam vagy ezt lassú módon akár alakíthattam is.. De annyit és nincs tovább: ha tönkre megyek, akkor nincs ellátás, ha nincs ellátás botrány van, ha botrány van, címlapsztori leszek, ha címlapsztori leszek, akkor leváltanak, és sorolhatnánk ugye... Létezett valamifajta piros vonal, amiben a fenntartó, tulajdonos segíthetett véges limitációig.”(Szl)

A devalválódás paradoxona

Az államosítás során az önkormányzati kórházak állami fenntartásúvá váltak, ami az intézményeknél különböző jelentéssel bírt:

- közös felelősségvállalás,
- közös adminisztrációs szigor: adatszolgáltatások, adminisztrációs és monitoringeszközök,
- politikavezérelt, személyes kapcsolatok által befolyásolt kényes terület,
- tisztázatlan közös problémák, megfogalmazatlan vagy rejtett félmondatos elvárások.

Az egészségügyben az alulfinanszírozás megszüntetése (HBCs súly- és német pontérték emelése) és a szakmák közötti aránytalan finanszírozás rendezése nélkül rendszerszintű eredményeket (kiegyensúlyozott gazdálkodás, humán erőforrás megtartása, kontrolling- és ösztönző rendszerek működtetése) már nem lehet elérni, mert a vezetők, kontrollerek, szakértők, sőt még a fenntartó véleménye szerint sincs már tartalék a kórházi működésben, a betegellátás érdekeinek sérülése nélkül. A szakmastruk-

túrát átfogó kódkarbantartás (HBCs súlyszámok revíziója) a teljesítményfinanszírozási rendszer bevezetése óta nem volt, aminek következtében már jól kirajzolódnak a nyereséges, „jól fizető szakmák” (onkológia, kardiológia) és a veszteséges (jellemzően manuális) szakmák. A kórházak megpróbálnak „adott szakmán belül kevésbé veszteséges ellátásokat folytatni”, amennyire lehet a teljesítményeket növelni és a hozzá kapcsolódó finanszírozást maximálisan kódolni. Ennek feladata jellemzően a kontrollingerésleghez kerül delegálásra, így a klasszikus kontrollingszerek használata helyett a TVK- és bevételoptimalizálással próbálják a kórházi gazdálkodási egyensúlyt fenntartani. A – klasszikus értelemben vett – kórházi kontrollingszerek leértékelődnek, devalválódnak, annak ellenére, hogy a szűkülő finanszírozási források logikusan a tevékenységek fedezetének ismeretére és a fenntartható szakmai struktúra megválasztására ösztönöz. A 3. táblázat összefoglalja, hogy a finanszírozási rendszer változására hogyan reagáltak a kórházak.

3. táblázat

Az egészségügyi rendszerváltozás hatása a kontrollingra (saját táblázat)

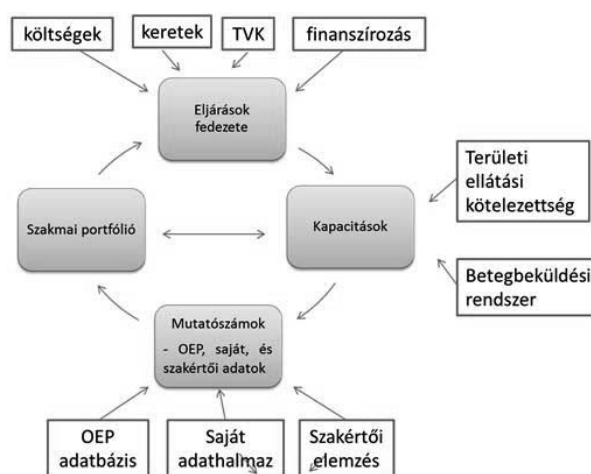
	korlát nélküli teljesítményfinanszírozás (1993-2004)	TVK-t következő időszak (2004-jelenleg)
Szemlélet	teljesítmény alapú (kontrolling)	pénzügyi
Gazdálkodás	teljesítmények növelése	likviditáskezelés, keretgazdálkodás
Kontrollingszerek	felfutás és intenzív eszközhasználat időszaka	intézményenként változó, jellemzően nem használják a kontrollingszereket
Humán erőforrás (kontroller)	elengedhetetlen, premizálható	pénzügyi forrás hiányában sok helyen nincsen
Ösztönzési rendszer	pozitív ösztönzés, pénzügyi kifizetések	nincs
Finanszírozás	HBCs bevezetése kezdeti kihívás	reálértéken csökkenő
Intézményi költségvetés	tiszta viszonyok, „piros vonal”	felpuhult költségvetési korlát
Adósságkezelés	önkormányzati támogatás	szállítói tartozások kiegyenlítésére elvárás

Merchant (2007) szerint a jó menedzsmentkontroll azt jelenti, hogy a menedzser ésszerű határokon belül biztos lehet abban, hogy jelentős, nem várt meglepetés nem fogja érni. Az általam megkérdezett vezetők definiálták a jó kontrollingszereket, melynek egyik alapfeltétele, hogy a rendszerhez szükséges adatok „egy elfogadott módszertan alapján technikailag előállíthatók, és informatikailag erősen támogatottak legyenek”. A kontrollingszerek folyamatosan megbízható adatokat szolgáltatson a napi

működtetéshez, és ezen adatok és kimutatások a különböző felelősségi egységeken a szükségleteknek megfelelően álljanak rendelkezésre. A kimutatások tartalmazzák a legfontosabb kapacitáskihasználási és teljesítménymutatóikat két év összehasonlításában, illetve prognózisában. A felelősségi egységek vezetői a bevételeit és költségeit havonta monitorozzák. Az eljárások fedezetének, kapacitásigényének ismeretével és a közösen kialakított mutatószám rendszeres monitorozásával megfelelő szakmai portfólió állítható össze. E rendszer elemek összehangolása komplex látásmódot igényel. (3. ábra)

3. ábra

A kontrollingszerek „művészi összehangolása”



Forrás: saját ábra

A másik elengedhetetlen feltétele a jó kontrollingszereknek a megfelelő képzettségű és képességű kontroller, akik felé a vezetők az elvárásokat és szabályokat kommunikálják. A kórházi kontrollingszerek elképzelhetetlen a jól képzett, talpraesett, proaktív kontroller nélkül és a kontroller tudása és elhivatottsága mellett nagyon fontos, hogy a vezetés körében elfogadott legyen. Ha kontroller nem áll rendelkezésre, vagy kiegészítő szolgáltatásként külső tanácsadókat alkalmaznak, a terület – erőforrások hiányában – jellemzően a finanszírozás optimalizálására és a külső benchmark adatokra épülő elemzésekre szűkül. Sajnos a kontrollingszervezet kialakítása humán erőforrás tekintetében több (leginkább kisebb) intézménynek problémát jelent, ezen intézmények számára megoldást jelenthet a „hálózatban, térségi integráció keretében, akár lazább funkcionális integrációkban” szervezett döntéstámogatási funkció megvalósítása.

Összegzés

A tanulmány a hazai kórházak kontrollingszereit és azok döntéstámogatásban való alkalmazását vizsgálja. A kórházi működés összehasonlítása csak országhatáron belül történt, mivel nemzetközi szinten az egészségügyi rendszerek és a kontrollingszervezetek is eltérő. A hazai kórházak döntéstámogatása az elmúlt két évtizedben az

egészségügyi rendszer és annak finanszírozási szabályainak változásának hatására jelentősen átalakult. A 2000-es évektől a kontrolling alapvetően az társadalombiztosítói bevételek maximalizálását, a felülkódolás szolgálta, kiemelt figyelemmel a TVK változó szabályaira. Az adóssághozjáról jelenségének és a centralizációnak eredményeképpen a kórházi vezetők gondolkodása pénzügyi szemléletű maradt, és a kontrolling a szállítói tartozások és a konszolidáció céljainak is alá lett rendelve: a jelenlegi kórházi kontrollingrendszer alapvetően finanszírozáscentrikus, sok intézmény csak teljesítmények elemzésével foglalkozik, az osztályos szintű eredménykimutatás gyengén, eset szinten egyáltalán nem működik, modellezések nincsenek. A kontrolling feladata továbbá az egyes kórházak által kiválasztott szakmai dologi keretek „karbantartása”, míg jóllehet a keretek a kórházi költségvetés csupán kb. 20%-át érintik és igényeknek megfelelően folyamatosan változik. A keretek funkciója a merev költségkorlátozás lenne, de a betegellátást ezt rendszeresen felülírja.

Az alulfinanszírozott eljárások, a teljesítmény korlátozása és a visszatartott NEAK kifizetésekből adódóan az egészségügyi rendszer – az interjúalanyok elmondása szerint – forráshiányos és a szállítói tartozások folyamatos emelkedését eredményezi. Ez a környezet egy erős kontrollingszköz-használatot igényelne, de mégis a kórházi kontrollingrendszer devalválódását lehet kiemelni jelen kvalitatív kutatás eredményeként.

Kormányzati szinten a finanszírozási keretösszeg emelése és a szakmák közötti aránytalanságok rendezése a megfelelő válaszlépés, mely kizárólag kontrollinggal támogatott intézményi költségszámításokon, az egyes eljárások fedezeteinek kimutatásain alapulhat. A fedezetszámítás lehetőséget biztosít az eredményes szakmák és eljárások előtérbe helyezésére, az optimális szakmai paletta meghatározására, melyet már itthon is megfelelő költségszámítási módszertanok támogatnak.

Jegyzetek

- 1 Gyógyszerészeti, Egészségügyi, Minőség és Szervezetfejlesztési Intézet
- 2 Állami Egészségügyi Ellátó Központ
- 3 Akut fekvőbeteg ellátások finanszírozása a Homogén Betegcsoportok alapján történik, az amerikai DRG (Diagnosis Related Groups) módszertanához hasonlóan.
- 4 Megjegyzés: itt gondolhatunk a finanszírozási súlyszámok és arányok rendezésére, melyre a szolgáltatók igényüket már régóta jelzik.
- 5 Bodnár (1997d) definíciója alapján kontrollingrendszereknek nevezük az irányítás támogatására alkalmazott formális eszközöket, amelyek a vállalati, illetve a szervezeti egység szintű tervezést, mérést és értékelést, továbbá a vezetők számára történő visszacsatolást szolgálják.
- 6 A Zala Megyei Kórház továbbra is eljenjáró a kontrolling és minőségbiztosítás területén, modelljét a Semmelweis Egyetem egészségügyi menedzsment kurzusain is bemutatják.
- 7 Fedezet 1 a működési bevételek és a közvetlen költségek különbsége. Fedezet 2 a Fedezet 1 és a közvetett költségek különbsége. Fedezet 3 a működési üzemgazdasági eredmény, mely a Fedezet 2 és a központi költségek különbsége. Fedezet 4 az amortizációval korrigált üzemgazdasági eredmény, mely a Fedezet 3 és az amortizációs költség különbsége. Fedezet 5 az amortizációval korrigált működési és rendkívüli üzemgazdasági eredmény, mely a Fedezet 4 és a pénzügyi eredmény és rendkívüli eredmény összege. (forrás: Esetszintű költségszámítási módszertani kézikönyve)

Felhasznált irodalom

- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Management-kontroll-rendszerek (Management Control Systems). Budapest: Panem
- Babbie, E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- Becker, Gy. (2006): Hogyan nézzünk fókuszcsoporthoz? Marketing & Menedzsment, 40 (2-3), p. 4-9.
- Bloor, M. – Frankland, J. – Thomas, M. – Robson, K. (2001): Focus Groups in Social Research. London: Sage
- Bodnár, V. (1997): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. A magyarországi üzleti szervezeteknél bevezetett controlling rendszerek összetevői és rendszer szintű jellemzői. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Endrei, D. – Zemplényi, A. – Molics, B. – Ágoston, I. – Boncz, I. (2014): The effect of performance-volume limit on the DRG based acute care hospital financing in Hungary. Health Policy, 115(2), p. 152-156.
- Gaál, P. – Szigeti, S. – Csere, M. – Gaskins, M. – Panteli, D. (2011): Health system review. Health Systems in Transition, 13(5), p. 1-266.
- Gelencsér, K. (2003): Grounded Theory. Szociológiai Szemle, 1, p. 143-154.
- Héra, G. – Ligeti, Gy. (2006): Módszertan. Budapest: Osiris Kiadó
- Kitzinger, J. (1994): The methodology of Focus groups: the importance of iteration between research participants. Sociology of Health and Illness, 16(1), p. 103-121. doi: 10.1111/1467-9566.ep11347023
- Kornai, J. (2009): The soft budget constraint syndrome in the hospital sector. International Journal of Health Care Finance and Economics, 31(1), p. 117-135. doi: 10.1556/SocEc.31.2009.1.2
- Krenyácz, É. (2015): A hazai egészségügyi intézmények kontrolling-rendszere. Statisztikai Szemle, 93(8-9), p. 823-843.
- Kuntz, L. – Scholtes, S. (2008): The Role of Medical Professionals in Top Management Teams of Healthcare Organisations: An Economic Model. Judge Business School Working Papers
- Langenbrunner, J. – Kutzin, J. – Orosz, E. – Wiley, M. (2005): Purchasing and paying providers. in: Joseph Figueras – Ray Robinson – Elke Jakubowski (2005): Purchasing to improve health system performance: European Observatory on Health Systems and Policies Series. Open University Press, p. 236-264.
- Lapsley, I. (1994): Responsibility accounting revived? Market reforms and budgetary control in health care. Management Accounting Research, 5(3-4), p. 337-352. doi:10.1006/mare.1994.1021
- Lapsley, I. (2001): Accounting, Modernity and Health Care Policy. Financial Accountability & Management, 17(4), p. 331-50. doi: 10.1111/1468-0408.00137
- Merchant, K. A. – Van der Stede, W. A. (2007): Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives. Harlow: FT/Prentice Hall

- OEP* (2016): Kórházi ágyszám- és betegforgalmi kimutató 2015.
- Orosz, E. – Burns, A.* (2000): The Health Care System in Hungary. OECD Economics Department Working Papers No.241. Paris: OECD
- Pettersen, I. J.* (2004): From bookkeeping to strategic tools? A discussion of the reforms in the Nordic hospital sector. *Management Accounting Research*, 15, p. 319–335.
- Sántha, K.* (2013a): Multikódolt adatok kvalitatív elemzése. Budapest: Eötvös József Könyvkiadó
- Sántha, K.* (2013b): A harmadik paradigma a neveléstudományi vizsgálatokban. *Iskolakultúra*, 23(2), p. 82–91.
- Simons, R.* (1995): *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.* Boston: Harvard Business School Press
- Sipos, L.* (2009): Ásványvízfogyasztási szokások elemzése és ásványvizek érzékszervi vizsgálata. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Strauss, E. – Zecher, C.* (2013): Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23(4), p. 233–268.
- Vicsek, L.* (2006): Fókuszcsoport. Budapest: Osiris Kiadó

A SZOLGÁLTATÁSÉRTÉK, A BIZALOM ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉG VIZSGÁLATA A KULTURÁLIS SZOLGÁLTATÁSOK KÖRÉBEN

– A JOBB SZOLGÁLTATÁSÉRTÉK MAGASABB ELKÖTELEZETTSÉGET EREDMÉNYEZ?

A marketing-szakirodalomban számos kutatás foglalkozik a termékek és szolgáltatások értékének elemzésével, de kevés figyelmet kapott a kulturális szolgáltatások vizsgálata. Korábbi kutatások igazolják, hogy a fogyasztó értékpercepciója hatással van jövőbeni magatartási szándékára, a bizalom és az elkötelezettség a fogyasztói érték következménye. A kutatás célja a fogyasztói érték, a bizalom és az elkötelezettség közötti összefüggések feltárása a kulturális szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódóan. A cikk választ keres arra is, hogy a kulturális szolgáltatások értékének egyes összetevői milyen hatással vannak a kulturális szolgáltató iránti bizalomra és elkötelezettségre. A kérdést egy kvantitatív kutatással vizsgálták, 14 és 30 év közötti válaszadók körében. A fiatal korcsoport kulturális fogyasztásában jelentős változások történtek, ezért az empirikus kutatásban a fiatalok értékelési mechanizmusára fókuszáltak. Az eredmények alapján igazolható, hogy a kulturális szolgáltatás értéke közvetlen pozitív hatással van a szolgáltató iránti bizalomra, az elkötelezettségre pedig közvetlenül és közvetett módon, a bizalom keresztül is hatást gyakorol. A kulturális szolgáltató iránti bizalom és elkötelezettség között pozitív az összefüggés. A kulturális szolgáltatás négy értékdimenziója kapcsolatot mutat a kulturális szolgáltató iránti bizalommal, ezen kívül a kulturális szolgáltatás hat dimenziója is összefüggésben van az elkötelezettséggel.

Kulcsszavak: észlelt érték, bizalom, elkötelezettség, faktorelemzés, útelemzés

A kulturális szolgáltatások értékének vizsgálata több okból aktuális. A kulturális szervezetek és a kulturális értékek fontos szerepet játszanak egy település turisztikai vonzerejében és gazdasági fejlődésében. A kulturális szolgáltatási kínálatnak köszönhetően kiemelkedő szerepet töltenek be a többfunkciós városok és a speciális kulturális adottságokkal rendelkező térségek. Ezen kívül a kultúra forrásként szolgál a közösség identitása és értékei szempontjából és hatással van a lakosok életminőségére.

Európai kitekintésben a háztartások fogyasztási szerkezetében jelentősek az országok közti különbségek, amelyek az eltérő gazdasági, kulturális fejlettségből, életmódbeli sajátosságokból következnek. Magyarországon, 2015-ben a kiadások mértékében legnagyobb különbség a kultúrára és szórakozásra fordított összegek esetében volt (KSH, 2016). A kulturális aktivitás formája, helyszíne és ideje is nagy változáson ment keresztül az új infokommunikációs technológiák hatására, ami különösen a fiatal generáció kulturális fogyasztásában mutatható ki. Új kulturális terek nyíltak meg, amelyek átjárást biztosíthatnak a hagyományos és modern kulturális tevékenységek között.

A kultúra területén nőtt a piacgazdaság dominanciája és egyre erőteljesebbé vált a verseny a kulturális termékeket és szolgáltatásokat kínáló szereplők között. Ebben az erős versenyhelyzetben az üzleti alapon működő vállalkozásoknak és a „társadalmi küldetés” betöltő kulturális intézményeknek is fókuszálniuk kell a célközönség igényeire, elvárásainak megfelelő értéket, élményt kell nyújtaniuk. A fogyasztói érték létrehozásához első lépésként arra van szükség, hogy a szolgáltató értelmezni tudja a fogyasztói érték lényegét, tehát azonosítani tudja fogyasztóinak legfontosabb értékdimenzióit, a teljesítmény fogyasztó által kritikusnak tartott jellemzőit. Ezek az értékdimenziók mutatják meg, hogyan tud a szervezet

szolgáltatásai útján fogyasztóinak értéket teremteni, és ez által hozzájárulni vállalkozása sikeréhez.

Napjainkban az akadémiai világ is növekvő figyelmet fordít a fogyasztói érték vizsgálatára, mint a hosszú távú üzleti teljesítmény egyik fő indikátorára. A fogyasztó és a szolgáltató cég kapcsolatának menedzselésében lényeges kérdés, hogy a szolgáltatások vevői értékelése közvetlenül összefügg-e a kapcsolat minőségét kifejező tényezőkkel, a bizalommal és az elkötelezettséggel. A kulturális szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódóan a figyelem középpontjába kerül a bizalom, mivel nincs meg a kipróbálás lehetősége.

A hazai marketing-szakirodalomban azonban hiányolható az olyan kutatás, amely empirikusan igazolja a fogyasztói érték, a bizalom és az elkötelezettség közötti összefüggéseket a kulturális szolgáltatások körében. A cikk másik célja bemutatni, hogy a kulturális szolgáltatások értékének egyes összetevői milyen hatással vannak a kulturális szolgáltató iránti bizalomra és elkötelezettségre. Jelen tanulmány szakirodalmi áttekintés és primer kutatás segítségével bemutatja a kulturális szolgáltatások értékelési mechanizmusát, és összefüggéseiben tárgyalja a kulturális szolgáltatás értéke, a kulturális szolgáltató iránti bizalom és elkötelezettség közötti kapcsolatokat.

Az észlelt érték, a bizalom és az elkötelezettség elméleti háttere

Az észlelt érték szerepe, az észlelt érték és a bizalom kapcsolata

A vevők elégedettsége önmagában nem garantálja a lojalitás elérését és növelését, további vizsgálatra van szükség a fogyasztók elvándorlásának megakadályozása érdekében (Chen, 2015; Hu et al., 2009; Parasuraman, 1997). Az

elmúlt években számos tanulmány foglalkozott az észlelt érték előzményeinek és következményeinek vizsgálatával, a fogyasztói érték, a bizalom és a lojalitás kapcsolatával (Johnson – Grayson, 2005; Taylor et al., 2014).

A vevő által észlelt érték fontosságát igazolják azok a kutatási eredmények, amelyek hangsúlyozzák, hogy a minőség – érték – elégedettség – hűség láncolatban az érték is jelentős szerepet tölt be a fogyasztói hűség létrejöttében (Parasuraman – Grewal, 2000; Bolton – Drew, 1991; Dodds et al., 1991). Tekintsük át a kapcsolatrendszer tényezőit, hogyan értelmezhetők ezek a kategóriák! A szolgáltatásminőség a szolgáltatás hasznosságát kifejező tulajdonságok együttese és a hasznosság mértékét a fogyasztói értékítélet dönti el (Veres, 2009). Az észlelt minőség pozitív hatással van a fogyasztó által észlelt értékre, az észlelt érték előzményének tekinthető (Cronin et al., 2000). Az észlelt érték vizsgálatában a szolgáltatásminőség egy nagyon fontos komponens, az igénybe vevő által elért hasznot testesíti meg (Bolton – Drew, 1991). A szolgáltatásminőség nemcsak a szolgáltatásértékkel áll kapcsolatban, a magas észlelt minőség hozzájárulhat a fogyasztói elégedettséghez. Az elégedettség a fogyasztó szubjektív értékelése, melynek során az észlelt teljesítményt összehasonlítja elvárásaival (Westbrook – Oliver, 1991).

Más szerzők kutatása a szolgáltatásérték és az elégedettség közötti kapcsolatra fókuszált, ők a fogyasztó által észlelt értéket az elégedettség előzményének tekintik (Bolton – Drew, 1991; Caruana et al., 2000; Eggert – Ullaga, 2002; Flint et al., 2011; Raval – Grönroos, 1996). Anderson és szerzőtársai (1994) arra az eredményre jutottak, hogy kedvezőbb vevői érték aktívabb továbbajánlást eredményezett az igénybevett szolgáltatásnál. A lojalitás kialakulásához az elégedettség is hozzájárul, de az elégedett fogyasztó önmagában nem jelent garanciát az újvásárlási magatartásra. A magasabb szintű vevőmegtartás hozzájárul a szervezet nyereségéhez, ezért a vállalatok igyekeznek kapcsolatokat építeni a fogyasztókkal, hogy növeljék a bizalom és elkötelezettség szintjét, és ezzel megtartsák a jelenlegi fogyasztóikat.

A *fogyasztóiérték-kutatások* kiemelkedő egyénisége Holbrook (1999), akinek értéktipológiája az érték gazdasági, társadalmi, hedonikus és altruista motívumait egyaránt tartalmazza. A szerző az értéket egyrészt a vásárlási döntés előzményeként, másrészt a fogyasztásból származó élmény eredményeként is értelmezi. A szolgáltatások teljesítése szempontjából a fogyasztók és szolgáltatók kapcsolata, a fogyasztó számára pedig a személyes megtapasztalás élménye válhat meghatározóvá. Az észlelt érték absztrakt fogalom, Zeithaml (1988) úgy értelmezi az értéket, mint egy termék hasznosságának fogyasztói megítélését annak észlelése alapján, hogy mit kapunk és mit adunk érte. Rekettye (2004) megállapítja, hogy nem az objektív érték a fontos, hanem a vevő által elismert és elfogadott érték, következésképpen az észlelt értéket a termék fogyasztó által észlelt hasznossága és az észlelt fogyasztói ráfordítások hányadosaként szemlélteti. A definíciók szerint az észlelt érték a fogyasztói tapasztalatokon alapul és „átváltást” (trade-off) jelent a haszon és az áldozatok

között (Grönroos, 2000), vagy a minőség és az áldozatok között (Raval – Grönroos, 1996). A fogyasztói áldozatot pénzügyi és pszichológiai áldozatokra bonthatjuk (Dodds et al., 1991).

Zeithaml (1988) fogyasztóiérték-modelljét alkalmazták különböző termékek és szolgáltatások vizsgálatához, amelyek közül kiemeljük a szolgáltatásokra vonatkozó kutatásokat. Több szolgáltatási iparágban (gyorsétterem, távolsági telefonszolgáltatás, szórakozás, sporteseményeken részvétel, sportrendezvényeken szurkolás, egészségügyi szolgáltatások) felmérték a szolgáltatások értékét, az igénybevevők szolgáltatásminőség-értékelése és észlelt áldozata alapján (Cronin et al., 1997; 2000).

Az utóbbi évtizedben készült tanulmányok rámutatnak, hogy a jó minőség és a fogyasztói elégedettség nem elég a vállalkozások nyereségének növeléséhez, hanem sokkal inkább a lojalitást, a hűséget kell a középpontba állítani. A kapcsolatimarketing-irodalomban számos tanulmány épít Morgan és Hunt (1994) bizalom – elkötelezettség – lojalitás elméletére. A kapcsolati marketing driver-einek vizsgálata a B2B piacon kezdődött el, majd az elméleti konstrukciók B2C piacon történő alkalmazása később nyert létjogosultságot.

A *bizalom* hit a másik fél megbízhatóságában és sérteklésében (Morgan – Hunt, 1994). A bizalom magában foglalja a becsületességet, az őszinteséget, a hitelességet és az ígéretek betartását. A bizalom vizsgálatával foglalkozó tanulmányok alapján megkülönböztethetjük a bizalom két dimenzióját, amelyek egyrészt a racionális értékelési folyamaton, másrészt a szolgáltatási interakciókból eredő emocionális válaszokon alapulnak (Johnson – Grayson, 2005; Parayitam – Dooley, 2009). Az első dimenzió kognitív bizalom néven vált ismertté. Ez a bizalom objektív természetű, tudásalapú, és arra a kérdésre ad választ, hogy a másik félben lehet-e bízni (Zur et al., 2012). Más szavakkal, bízhatunk-e a szolgáltató cégben, szakértelme, hitelessége és megbízhatósága alapján? A második dimenzió affektív bizalom néven ismert, amely szubjektív természetű és a fogyasztó érzéseire, hangulatára és emóciójára támaszkodik (Guenzi – Georges, 2010; Lewis – Weigert, 2012). A szolgáltató cég vagy személyzet iránti attitűdöt fejezi ki, amely a céget képviselő munkatársak udvarias, barátságos és kedves magatartásából ered. Másrészt, a jóindulat, alapja a minőség, és a másik félnek tulajdonított jellemzők, amelyek arra utalnak, hogy törődik a vevővel, és olyan áldozatok meghozatalára is kész, amelyek meghaladják a tisztán profitorientált gondolkodás határait (Rempel et al., 1985). Simay (2012) kiemeli, hogy a fogyasztó mobilszolgáltató felé megnyilvánuló bizalmának két oldala van, az egyik a frontszemélyzet irányába, a másik a mobilszolgáltató cég menedzsmentje felé nyilvánul meg.

Az elmúlt években számos tanulmány foglalkozott az észlelt érték előzményeinek és következményeinek vizsgálatával, a fogyasztói érték, a bizalom és a lojalitás kapcsolatával. Szolgáltató szektorban végzett kutatások eredményei arra engednek következtetni, hogy a fogyasztó által észlelt érték közvetlen hatással van a szolgáltató iránti bizalomra (Gefen, 2003; Sur, 2011). Online vásárlási

környezetben az igénybevett szolgáltatás értéke pozitív hatást ($\beta=0,338$) mutatott a szolgáltató felé irányuló bizalom, megbízhatóság létrejöttében (Sur, 2011).

Feltételezhető, hogy a kulturális szolgáltatás értéke is fontos tényező a bizalom építésében. Ennek alapján a következő hipotézist fogalmazzuk meg a választott szolgáltatáskategóriára vonatkozóan.

H1a: A kulturális szolgáltatás értéke pozitív, közvetlen hatással van a szolgáltató iránti bizalomra.

Az észlelt érték és az elkötelezettség kapcsolata

A bizalom szerepének jelentőségét emeli, hogy az elkötelezettség előzményének tekintik a kapcsolati marketingben. A fogyasztók általában vonakodnak attól, hogy elkötelezzék magukat, kivéve, ha bíznak a szolgáltató azon képességében, hogy elvárásait teljesíteni tudja a jövőben (megbízhatóság=reliability); ezen kívül a vevők bíznak a szolgáltató hajlandóságában, hogy elkerül minden olyan magatartást, amely hátrányos lehet a vevőkre (jóakarát=benevolence). Az *elkötelezettség* a szolgáltatáshoz fűződő érintettséget és erős kötődést, ragaszkodást jelent. Az elkötelezettség „szándék vagy vágy az értékelt kapcsolat jövőben történő fenntartására” (Moorman et al., 1992).

Hazai márkakutatásban az elkötelezettség a lojalitás táján értelmezett meghatározásában szerepel (Prónay, 2008). Ebből kiindulva az elkötelezettség a márka iránti pozitív attitűdöt jelenti, viszonylag alacsony új-ravásárlási gyakorisággal. A kulturális szolgáltatások igénybevételi gyakorisága relatív módon értelmezhető. Kulturális fogyasztás esetén a változatosságkeresés is szerepel a motivációs tényezők között, ezért az elköteleződés felértékelődik. Az elkötelezettségnek három dimenziója különíthető el, az affektív, a kalkulatív és a normatív elkötelezettség (Bansal et al., 2004). Az affektív elkötelezettség tükrözi a másik fél céljaival és értékeivel való azonosulást, ami általában személyes érintettség alapján. A kalkulatív elkötelezettség gazdasági alapú, ami nagymértékben függ a szolgáltatás előnyeitől, a szolgáltató váltási költségektől és a választás hiányától. A normatív elkötelezettség kötelesség érzetet jelent, aminek alapja az a morális kényszer, amelyet az egyén az iránt érez, hogy az adott szolgáltatónál maradjon. Az egyén bizonyos normák betartása érdekében nem pártol el, nem vált szolgáltatót. Az elkötelezettség három dimenziója egyszerre, szimultán módon is megjelenhet a fogyasztóknál. Vannak vevők, akiknél egy vagy több komponens a domináns, más igénybevevőknél pedig az elkötelezettség másik formája érvényesül.

Verhoef (2003) és Johnson et al. (2006) megállapítja, hogy az elkötelezettség létrejöttében jelentős szerepet játszik a nyújtott szolgáltatás minőségének és árának egybevetése, ami a fogyasztó által észlelt értékben jeleníthető meg. Banki szolgáltatások (Aurier et al., 2010) és különböző, online módon vásárolt szolgáltatások (Sur, 2011) észlelt értéke pozitív hatást eredményezett a szolgáltató iránti stabil preferenciában, amely elkötelezettséghez vezetett. Az online formában igénybevett szolgáltatások értéke közvetlen, pozitív hatást mutatott ($\beta=0,225$) az online

szolgáltató felé megnyilvánuló elköteleződésben, elkötelezettségben, tehát az online vásárló motivált a kapcsolat fenntartására.

Korábbi kutatási eredmények tükrében következő hipotézist fogalmazzuk meg.

H1b: A kulturális szolgáltatás értéke pozitív, közvetlen hatással van a szolgáltatóval kapcsolatos elkötelezettségre.

A bizalom és az elkötelezettség kapcsolata

Kapcsolati marketingben az elégedettség – bizalom – elkötelezettség láncot alkalmazták B2B (Morgan – Hunt, 1994) és B2C piacon (Garbarino – Johnson, 1999) a szolgáltatások és termékek vizsgálatához. A bizalom és az elkötelezettség közötti kapcsolat komplexitását támasztják alá azok a tanulmányok, amelyek az elvándorlási költség és a kapcsolat minőségének moderáló hatását tarták fel (Sharma – Patterson, 2000; Kumar et al., 2008).

Az elkötelezettséget erősíti a szolgáltató iránti bizalom, amely a szolgáltató cég megbízhatóságában, szakértelmében és hitelességében jelenik meg. Online vásárlás során kiemelkedő szerepe van a bizalomnak, mert az észlelt kockázat nagymértékű (Sur, 2011). Az empirikus eredmények azt igazolják, hogy az online szolgáltató cég iránti elkötelezettségben viszonylag kisebb szerepet játszik a bizalom ($\beta= 0,166$), az észlelt értékhez képest.

A szolgáltató iránti bizalom és elkötelezettség nagy jelentőségű a szervizszolgáltatások piacán. Bansal et al. (2004) autójavítási szolgáltatásokat igénybe vevő kanadai válaszadókat kérdezett meg, és az ügyfelek autószervez-szolgáltatóba vetett bizalma pozitív, közvetlen hatást eredményezett ($\beta=0,38$) az érzelmi kötődésben, az affektív elkötelezettségben. Amerikai kulturális intézmény kapcsán vizsgálták a bizalom és az elkötelezettség közötti kapcsolatot. A New York-i repertoár színházzal tartós kapcsolatban álló szegmens tagjainál szignifikáns összefüggést ($\beta=0,31$) kaptak, a bizalom és az elkötelezettség között (Garbarino – Johnson, 1999).

Látható, hogy a bizalmi tényező központi faktora az elkötelezettségnek. Kulturális szolgáltatások esetében is feltétezzük a két változó közötti összefüggést.

H2: A kulturális szolgáltató iránti bizalom közvetlen pozitív hatást gyakorol az elkötelezettségre.

Az elkötelezettség és a lojalitás különböző tartalommal rendelkező fogalmak, de kapcsolat van közöttük, az elkötelezettség lojalitáshoz vezet (Kelley – Davis, 1994; Pritchard et al., 1999; Harrison – Walker, 2001). A *lojalitás* a fogyasztó kedvező attitűdje és/vagy magatartása egy adott márka vagy szolgáltató felé, hosszabb időszakon keresztül. A fogyasztói lojalitáshoz általában nem elegendő az adott termék vagy szolgáltatás ismétlődő vásárlása (magatartási lojalitás), érzelmi elemekkel (attitűdinális lojalitás) is bővíteni kell, ami megjelenhet pl. a pozitív szájreklámban (Hetesi, 2003). Hetesi (2007) kiemeli, hogy a lojalitást más dimenziók határozzák meg a szervezeti és a fogyasztói piacokon, és nagyon különböző attitűddel rendelkező partnerek, illetve fogyasztók találhatók mindkét piacon, tehát a lojalitás differenciált marketingstratégiákat igényel.

Az értékdimenziók, a bizalom és az elkötelezettség kapcsolata

A szolgáltatók hosszú távú sikerének alapja a fogyasztók tartós elégedettsége, mely akkor következik be, ha képesek számukra értéket teremteni. A fogyasztói érték összetevőinek meghatározása, ezért a különböző szolgáltatások körében, így a kulturális iparágban is kritikus.

A nemzetközi szakirodalomban az észlelt érték koncepcióban két megközelítéssel találkozunk. Az első koncepcióban az észlelt értéknek két oldala van, az egyik a fogyasztó által elért haszon (gazdasági, társadalmi és kapcsolati), a másik pedig az áldozat (ár, idő, erőfeszítés, kockázat és kényelmetlenség). Az utilitarizmus hívei hasonló gondolatmenetet követnek, ők a vevői haszonhoz sorolják az észlelt szolgáltatás minőséget és a pszichológiai hasznot, az áldozatokat pedig pénzügyi és nem pénzügyi áldozat komponenseire bontják (Zeithaml, 1988). Annak érdekében, hogy a fogyasztó igénybe vegye a szolgáltatást, majd újravásárlóvá váljon nagyobb hasznot, vagy mérsékelt áldozatot kell biztosítani számára. A másik koncepció az észlelt érték többdimenziós megközelítése. Sweeney és Soutar (2001) szerint három dimenzióból áll az érték, ezek a funkcionális, a társadalmi és az emocionális dimenzió. Különböző termékek vásárlás előtti és vásárlás utáni szituációjában mérték az érték-összetevőket. A *funkcionális dimenziót* két részre, minőségre és árra osztották fel, Zeithaml (1988) munkájára alapozva. Empirikus kutatási eredmények alapján kifejlesztették az észlelt érték mérésére alkalmas skálát (PERVAL), amit később különböző kutatásokhoz adaptáltak. Turisztikai szektorban a vásárlás utáni észlelt érték méréséhez használható többtételű skála kifejlesztése Sánchez és szerzőtársai (2006) nevéhez kötődik. A GLOVAL néven ismert skála az észlelt érték hat dimenzióját tartalmazza. Ebből négy a funkcionális értékhez kapcsolódik, elkülönítve az intézmény, a személyzet, a szolgáltatásminőség és az ár dimenziókat. A többi az észlelt érték affektív dimenziójához tartozik, az emocionális és a társadalmi értéket fejezi ki. Szabadidőhöz kapcsolódó szolgáltatás igénybevétele esetén a fogyasztó által észlelt értékdimenziók a minőségen, az emocionális elemeken, a pénzügyi és a magatartási áron kívül magukba foglalják a szolgáltatáshoz kapcsolódó hírnevet is. A Petrick (2002) által kifejlesztett skála (SERV PERVAL) amerikai fogyasztók szabadidőszolgáltatás-értékelése alapján készült, és később több tanulmányhoz alkalmazta a szerző (Petrick, 2004).

Egyes szerzők a bizalom, az érték és az elkötelezettség közötti kapcsolatot elemezték. Utilitarista iparágban, mint a banki szolgáltatások, a kognitív bizalom erősebb hatást eredményezett (Chai et al., 2015). A bankszektorban végzett kutatások (Aurier – N’Goala, 2010) közvetlen pozitív hatást mutattak a bizalom és az elkötelezettség között ($\beta=0,35$ és $\beta=0,30$). Ugyanakkor a banki szolgáltatás észlelt értéke és a kapcsolati elkötelezettség közötti közvetlen összefüggés mérsékeltebb ($\beta=0,18$ és $\beta=0,17$). Chai és szerzőtársai (2015) külön mérték a kognitív és a használati érték, valamint az affektív bizalom és a hedonista érték közötti összefüggést. Banki ügyfelek körében a kognitív tartalmú bizalom hatása erősebbnek bizonyult ($\beta=0,54$).

Hetesi (2009) a lojalitást befolyásoló tényezőket kiterjesztette a fogyasztói tudatosság elemeire (pl. kompetencia, informáltság).

Az észlelt érték vizsgálatának jelentőségét mutatja, hogy az észlelt értéknek attitűd- és magatartás-változásban kifejezhető következményei lehetnek. Korábbi kutatásokhoz képest, kiterjeszttem a vizsgálatot az észlelt érték dimenziói és annak következményei közötti összefüggések megismerésére. Választ keresek arra, hogy milyen összefüggés van a kulturális szolgáltatás értékdimenziói, a kulturális szolgáltató iránti bizalom és az elkötelezettség között. Ehhez a következő előfeltevések fogalmazhatók meg:

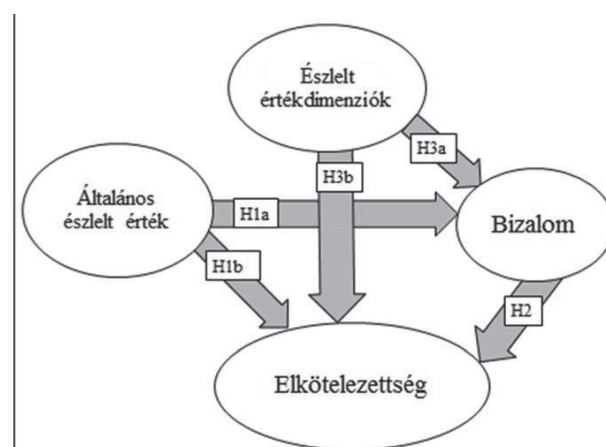
H3a: A kulturális szolgáltatás értékdimenziói pozitív, közvetlen hatással vannak a szolgáltató iránti bizalomra.

H3b: A kulturális szolgáltatás értékdimenziói pozitív, közvetlen hatással vannak a szolgáltatóval kapcsolatos elkötelezettségre.

A fogyasztói érték, a bizalom és az elkötelezettség kapcsolatrendszer kutatási modelljét és a megfogalmazott hipotéziseket az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A fogyasztói érték – bizalom – elkötelezettség kapcsolatrendszer kutatási modellje



Forrás: saját szerkesztés

A primer kutatás

A módszertan

Az empirikus kutatás feltáró szakaszában egyrészt elemeztük a kulturális fogyasztás hazai szerkezetét és tendenciáit, másrészt adaptáltuk a kulturális szolgáltatások észlelt értékének méréséhez alkalmazható skálát. A kutatásban megjelenő fogalmak operacionalizálására a szakirodalomban fellelhető validált skálákra építettünk. Olyan fogalom esetén, amelynél a kulturális szolgáltatásra vagy általában a szolgáltatásokra való alkalmazás nem jelent meg, a fókuszcsoporthoz interjúkat és a pilotkutatás nyújtott támpontot.

2011-ben *fókuszcsoporthoz interjút* folytattunk le a 18 és 70 év közötti lakosok körében. A hat kiscsoportos interjú résztvevőinek kiválasztásánál ügyeltem arra, hogy a

megyeszékhelyen, kisebb városban és községben élők is képviseltetve legyenek. A kultúra iránti attitűdöt, a kultúra-barát, vagy a kultúrától idegenkedő magatartást a fogyasztók iskolai végzettsége is befolyásolja, ezért a csoportok összetételénél az iskolai tanulmányokra külön hangsúlyt helyeztem. Ez a kvalitatív kutatás segített a kultúra megnyilvánulási formáinak feltárásában és a kulturális aktivitás értékelési mechanizmusának megismerésében.

A kvantitatív kutatás előkészítéséhez egy *pilotkutatást* folytattunk le (2012-ben), melynek célja a kulturális aktivitással kapcsolatos észlelt érték mérésére kidolgozott „kezdeti” skála finomítása volt. A pilotkutatás mintanagysága 238 fő, melynek 54%-a nő és a többi férfi. A minta életkor szerinti összetétele: 14-25 éves korosztály 27%, a 26-45 éves korcsoport 48%, és a 46-70 év közöttiek aránya 25%. A válaszadók mintegy harmada megyeszékhelyen él, 35%-a kisebb vidéki városokban és 31%-a falvakban.

A kulturális szolgáltatások észlelt értékének mérése kapcsán felmerül a kérdés, hogy egyrészt mennyire széles vagy szűk értelemben vizsgáljuk a kulturális tevékenységet, másrészt a felnőtt népességet, vagy annak egy részét vonjuk be a felmérésbe. „Fogyasztás szempontjából a kulturális javak olyan termékek és szolgáltatások, amelyek igénybevétele kikapcsolódást, szórakozást, elmélyülést jelent, amelynek során esztétikai, intellektuális, érzelmi és társadalmi élmény szerezhető” (Pavluska, 2014, 296. o.). A kulturális szolgáltatások mint élmény javak két dimenzióban értelmezhetők. A kulturális élmény létrehozásában az alapszolgáltatásnak, a kreatív terméknek van meghatározó szerepe, ami valamilyen alkotó tevékenység eredménye (pl. színházban a színpadi produkció). A másik szint a kibővített termék, ami kiegészíti és elérhetővé teszi a termékmagot (pl. a helyszín atmoszférája, megközelíthetőség). A kulturális szolgáltatások jelentős részében nem tiszta szolgáltatásról van szó, hanem kiegészítő termékek és kiegészítő szolgáltatások felhasználásával valósul meg (Pavluska, 2014). A jelen kutatásban vizsgált kulturális szolgáltatások személyes szabadidős szükségletet elégítenek ki, a fogyasztó személyes részvétele elengedhetetlen, a kulturális szolgáltató céljai között megjelenik a minőség, a bevétel és a közönségszám növelése (színház, mozi, múzeum, komolyzenei koncert, könnyűzenei koncert, könyvtár, fesztivál, ingyenes szabadtéri fesztivál).

Elgondolkodtató, hogy a fiatalok erős individualizációja, az iskolában töltött idő megnövekedése, a munkába állás kitolódása együtt jár-e a kulturális aktivitás változásával. A fiatalok (15-29 éves) művelődési szokásaival foglalkozó korábbi kutatás (Bauer, 2006) megállapítja, hogy figyelemreméltó az eltérés a fővárosban és a kis településen élő fiatalok kulturális fogyasztásának jellegében és gyakoriságában. Az adott korosztályon belül mindhárom korcsoport (15-19 éves, 20-24 éves, 25-29 éves) esetében viszonylag alacsony az elitkultúrához tartozó színteret látogató fiatalok száma. A kultúrához való hozzájutás helyszínét vizsgálva Hunyadi (2004) megállapítja, hogy az elmúlt tíz-tizenöt évben jelentős átrendeződés történt, az otthon és a szabad terek szerepe megnövekedett a hagyományos kulturális intézményekkel szemben. A feltáró kutatás eredményei szerint a kulturális programok hasznos-

ságának értékelésében az életkor és az iskolai végzettség alapján jelentős különbségek vannak. Következésképpen, az észlelt érték vizsgálatok a fiatalok célcsoportját három korcsoportra kell bontanunk: 14-18 éves, 19-25 éves és 26-30 éves kategóriákra. A *kvantitatív kutatás* célsokasága egy magyarországi régió 14 és 30 év közötti lakossága, akik részt vesznek valamilyen kulturális tevékenységben. Az alkalmazott mintavételi módszer nem véletlen, és kvótás mintavétel, az alkalmazott kvótajellemzők: életkor és lakóhely. A 2014-ben lefolytatott megkérdezés mintanagysága 318 fő, melynek 53%-a nő és a többi férfi, alacsony iskolai végzettséggel rendelkezik 29%, középfokú végzettségű 46%, és felsőfokú végzettségű 25%. A válaszadók 26%-a megyeszékhelyen él, ahol több fajta kulturális aktivitásra nyílik lehetőség, mint a kisebb vidéki városokban (39%) és falvakban (35%). A minta életkor szerinti összetétele: 14-18 éves korosztály 33%, (104 fő), a 19-25 éves korcsoport 33%, (106 fő), és a 26-30 év közöttiek aránya 34%, (108 fő).

Annak érdekében, hogy minél pontosabb és jól értékelhető eredményeket kapjunk, a kvantitatív kutatásnál a válaszadók által igénybevett legutolsó kulturális szolgáltatásra kell fókuszálni. A megkérdezett fiatalok jelentős része mozifilmet nézett meg (42%), színházi előadáson vett részt (31%), könnyűzenei koncertre ment (8,5%), fesztiválon járt (12,5%) és csak kevesen jelölték be a könyvtárat (3%), a múzeumot (2%), a komolyzenei koncertet (1%).

Az észlelt érték, bizalom és elkötelezettség kapcsolatrendszer vizsgálata, a H1a, H1b és H2hipotézis tesztelése

Tanulmányunkban a bizalom és az elkötelezettség kapcsolatával foglalkozunk, a kulturális szolgáltatásokra fókuszálva. Korábbi kutatások igazolják, hogy a fogyasztó értékpercepciója hatással van jövőbeni magatartási szándékára, a bizalom és az elkötelezettség a fogyasztói érték következménye. Feltételezésünk, hogy az észlelt érték mint előzmény, a kulturális szolgáltató iránti bizalomhoz és elkötelezettséghez vezet.

A fókuszcsoporthoz vizsgálat eredményei alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a résztvevők értékelésében mely szolgáltatástényezők alkotják a hasznosságot, az értéket. Megállapíthatjuk, hogy az észlelt érték a kulturális szolgáltatással kapcsolatos vásárlási döntés és a szolgáltatás igénybevétele után alakul ki a fogyasztókban. A résztvevők kulturális aktivitáshoz kapcsolódó észlelése egyrészt általános értékelést, másrészt az egyes összetevők egyedi minősítését jelenti az eredmények szerint. Az észlelt érték az alanyok szubjektív véleménye arról, hogy a kulturális szolgáltatás milyen mértékben felel meg igényeinek, tehát a szolgáltatónak azon tényezők megismerésére kell összpontosítania, amelyek a célcsoport véleményében elismert értéket jelentenek. A különböző kulturális szolgáltatások észlelt értékének vizsgálatában megjelenik egyrészt a „mit adtam és mit kaptam érte” gondolkodás, másrészt a vevő szubjektív elvárásaihoz történő viszonylagos értékelés. A kulturális aktivitással kapcsolatos általános észlelt érték mérésére kételemű skálát alkalmaztunk („*Figyelembe véve, amit kaptam és mit adtam, pozitív a véleményem.*”

”Ígényeimnek és elvárásaimnak megfelelt.”). Főkomponens-elemzést hajtottunk végre és a dimenziócsökkenés egy értékfaktort eredményezett (KMO=0,601; Bartlett teszt=99,497; Sig.=0,000; $r=0,560$; varianciahányad: 77,996%). A kulturális szolgáltatás értékfaktorához tartozó átlag 4,15 (1-5 fokozatú skálán), amely az igénybevett kulturális szolgáltatások jó minőségét mutatja és a szórás értéke 0,727.

Elkötelezettség alatt a kulturális szolgáltató iránt tanúsított pozitív attitűdöt és az adott szolgáltató más szolgáltatásokhoz viszonyított preferálását értjük. Az elkötelezettség méréséhez a következő állításokat jelenítettük meg: „Erősen kötődöm az általam kedvelt intézményhez. Az intézmény minőségi színvonala más szolgáltatókhoz képest jobb”. Főkomponens-elemzés alkalmazásával, egy faktort kaptunk a kulturális szolgáltató iránti elkötelezettségre vonatkozóan (KMO=0,601 és Bartlett teszt=44,187, Sig.=0,000; $r=0,585$; magyarázott varianciahányad: 64,270%). A fiatalok kulturális szolgáltató iránti elkötelezettsége alacsonyabb szintű, mint a kulturális szolgáltatásértékére kapott adat, az átlag 3,58 (1-5 fokozatú skálán), a szórás 0,726.

Jelen kutatásban a szervezetben való bizalom kognitív dimenzióját mérjük, ez a hitelességen alapuló bizalom (credibility based trust) reprezentálja a képességszintet. A méréshez Bansal et al. (2004) skáláját adaptáltuk, 2 tétel („Az intézmény-rendezvényszervező mindig betartja az ígéretét. Az intézmény-rendezvényszervező mindig őszinte.”) alkalmazásával. A kulturális fogyasztó elvárása egyrészt a kulturális szolgáltató írásbeli vagy szóbeli ígéretére, nyilatkozatára épül. Másrészt, a szolgáltató azon képességén és szándékán alapul, hogy megbízhatóan szolgáltasson és kiszámítható, őszinte a viselkedése. A bizalom alapja, hogy a fogyasztó és a szolgáltató értékeli egymás hitelességét (credibility) és jóhiszeműségét (benevolence), tehát legalább az egyiknek információval kell rendelkeznie a másik korábbi viselkedéséről és ígéreteiről (Doney – Cannon, 1997). A bizalom keletkezése szempontjából ezért fontos szerepe van a döntést megelőző információkeresési folyamatnak, amely különböző csatornák mentén történik. Főkomponens-elemzés alkalmazásával, egy faktort kaptunk a fiatalok kulturális szolgáltatóval kapcsolatos bizalmára vonatkozóan (KMO=0,501; Bartlett teszt=130,525, Sig.=0,000; $r=0,620$; magyarázott varianciahányad: 81,024%). A kulturális szolgáltató iránti bizalomfaktor átlagos értéke közepes szintű (3,68), 1 és 5 közötti skála terjedeleminél, viszonylag magas szórással (1,3698).

Megvizsgáljuk, hogy az észlelt érték – bizalom – elkötelezettség kapcsolati rendszer kulturális szolgáltatások kontextusában érvényes-e. A kapcsolati rendszerben feltárjuk a közvetlen és közvetett kapcsolatokat útelemzés alkalmazásával. Annak érdekében, hogy a hatásokat részletesen megismerjük, két szintre terjesztjük ki a méréseket. Először a kulturális szolgáltatás általános értéke, a bizalom és az elkötelezettség közötti összefüggéseket mutatjuk be, majd az egyes érték faktorok és a bizalom és az elkötelezettség kapcsolatát vesszük górcső alá. A közvetlen hatásoknál megállapítható, hogy a látens főkompo-

nensek között pozitív hatásokkal számolhatunk. Az útelemzéssel kapott eredmények alapján megfogalmazható, hogy a kulturális szolgáltató iránti elkötelezettségre a szolgáltatást nyújtó szervezet felé irányuló bizalom nagyobb hatást fejt ki ($\beta=0,393$), a kulturális fogyasztó által észlelt értékhez képest ($\beta=0,334$). A bizalomra közvetlen hatással van az észlelt érték, ennek mértéke a közepesnél gyengébb ($\beta=0,402$). Az eredményeket az 1. táblázatban foglaltuk össze. A kulturális szolgáltatás értékének közvetlen hatása mellett közvetett hatást is kifejt az elkötelezettségre. A teljes hatás a közvetlen hatás ($\beta=0,334$), és a közvetett hatás – a bizalmon keresztül, $0,361 \times 0,458 = 0,166$ – összegeként jön létre. Az érték elkötelezettségre kifejtett teljes hatása (0,499) kismértékben magasabb a közvetlen hatáshoz képest.

1. táblázat

A kulturális szolgáltatás értéke, a bizalom és az elkötelezettség közötti kapcsolat

Előzmények	Következmények	β (Sig.)
Észlelt érték	Bizalom	0,402 (t=5,489; Sig.=0,000)
Észlelt érték	Elkötelezettség	0,334 (t=3,720; sig.=0,000)
Bizalom	Elkötelezettség	0,393 (t=2,828; sig.=0,005)
Észlelt érték → Bizalom → Elkötelezettség		0,361 (t=3,056; Sig.=0,041) 0,458 (t=5,675; Sig.=0,000)

Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

Mindez azt jelenti, hogy a kulturális szolgáltatás értéke a szolgáltató iránti elkötelezettségre nemcsak önmagában hat, hanem más változón keresztül is hatást gyakorol, így a végső hatás a köztes változóban, a bizalomban bekövetkező pozitív hatást is magában foglalja. A magyarázó erőt kifejező determinációs együtthatóról látható, hogy elkötelezettség esetén a mutató értéke 24,9%, tehát a kulturális szolgáltatás értéke 24,9%-os mértékben magyarázza az elkötelezettséget. Annak megítélése, hogy ez az eredmény milyen szintű magyarázó erőnek tekinthető, figyelembe kell venni, hogy a fogyasztói magatartáshoz kapcsolódó vizsgálatoknál a 20%-ot magas küszöbértéknek értékelik (Hair et al., 2014). A hazai módszertani szakirodalom is alátámasztja ezt: „Ha egy gondolkodási séma elemei között keresünk összefüggéseket, a 20% feletti megmagyarázott hányad általában már igen szép eredménynek számít” (Székelyi – Barna, 2002, 311. o.).

Tehát az igénybevett kulturális szolgáltatás értéke kritikus tényező a kulturális szolgáltató megbízható, őszinte magatartásának megítélésében. A kulturális intézményben megbízó fogyasztó nagyobb hajlandóságot mutat és motivált a kapcsolat fenntartására.

Várakozásunk igazolható, a kulturális szolgáltatás értéke közvetlen pozitív hatással van a szolgáltató iránti bizalomra, a H1a hipotézist elfogadom. A kulturális szolgáltatás értéke az elkötelezettségre közvetlenül és közve-

tett módon, a bizalmon keresztül is hatást gyakorol, H1b hipotézist elfogadom. A kulturális szolgáltató iránti bizalom közvetlen pozitív hatást gyakorol az elkötelezettségre, a H2 hipotézist elfogadom

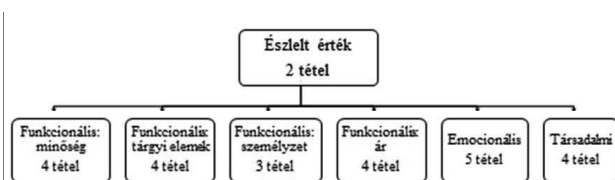
A kulturális szolgáltatás értékdimenzióinak azonosítása

A szolgáltatások értékelése során több kutatás arra az eredményre jutott, hogy az elégedett vevő még nem jelenti azt, hogy az adott szolgáltatásnak „jó értéke” van. Fel kell tární, hogy milyen összetevői vannak a fogyasztó által észlelt értéknek az igénybevett kulturális szolgáltatás esetében. A kulturális szolgáltatások megfoghatatlansága, tárolhatatlansága, heterogenitása és komplexitása miatt az egydimenziós értékmodell túl egyszerű lenne a fogyasztói érték meghatározására. A kultúrában megjelenő fogyasztói értékdimenziók azonosításához releváns megközelítés a multidimenzionalitás vizsgálata. A fogyasztói érték összetevői között egyrészt megjelenhetnek a racionális (kognitív) döntésből adódó és a funkcionalitásra összpontosító dimenziók (pl. az egyes szolgáltatáselemek ára és minősége), másrészt a fogyasztó szolgáltatással kapcsolatos megítélésére ható affektív dimenziók (pl. a hangulat, érzések, kapcsolatok, élmények).

Az észlelt érték dimenzióinak méréséhez a SERV-PERVAL (Petrick, 2002) és a GLOVAL (Sanchez, 2006) skálát adaptáltuk a kiscsoportos interjúk eredményei és a szakirodalom feldolgozás alapján. A korábban validált skálákat a kulturális szektor speciális jellemzőihez igazítottuk, így 44 tételből álló skálát kaptunk, melyet a pilotkutatás segítségével 25 elemre mérsékelünk. Arra kértük a fiatalokat, hogy az adott házon kívüli kulturális aktivitást 1-5 fokozatú skálán értékeljék a felsorolt, 25 tételt tartalmazó állítás felhasználásával. A kulturális szolgáltatás érték-összetevőinek meghatározásához feltáró faktorelemzést futtatunk le, melynek eredményeképpen *hat faktort* kaptunk (KMO: 0,844 > 0,7; Bartlett teszt=2312,103, Sig.=0,00; magyarázott varianciarányad 64,2%; Cronbach alfa=0,759). Az eredeti 25 tételből egy változót eltávolítottunk az alacsony faktorsúlyérték miatt. A szolgáltatásokkal kapcsolatos korábbi kutatásokhoz hasonlóan a kulturális aktivitás vevői értékében elkülöníthető a funkcionális és az affektív dimenzió. A funkcionális dimenzió belül azonosítható a kulturális szolgáltatás minősége, ára, a nem pénzügyi áldozatok, a kulturális szolgáltató felszereltsége és a személyzet szakértelme. Az emocionális dimenzió magában foglalja a fogyasztó személyzet és szolgáltató iránti attitűdjét és a kulturális szolgáltatás emocionális

2. ábra

A kulturális szolgáltatások észlelt értékének faktorai



Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

jellegű hatásait. Végül a közösséghez tartozás és a hírnév a társadalmi dimenzióba sorolható. Szerző a hat faktorhoz tartozó állítások részletes ismertetését korábban publikálta (Ercsey, 2014). A faktorelemzés eredményeit a 2. ábrán foglaltuk össze.

Tehát a kulturális szolgáltatás értékében azonosítható a funkcionális, az emocionális és a társadalmi dimenzió.

Megvizsgáltuk, hogy a kulturális aktivitás értékében elkülöníthető faktorok és az igénybevett kulturális szolgáltatás típusa között kimutatható-e a közvetlen összefüggés. A kulturális tevékenység kategorizálására több megközelítés ismert. Jelen kutatásban a fiatalok kulturális aktivitását két csoportba soroltuk, amelyek jól kifejezik a klasszikus, hagyományos, magas kulturális tevékenységet (pl. színház, múzeum, komolyzenei koncert) és a modern, könnyen hozzáférhető kultúrát (pl. mozi, fesztivál). A 14-30 éves korcsoport esetében a modern kultúrához tartozó programok látogatása a jellemző, és a vizsgált célcsoporton belül a magas kultúrának tekinthető kulturális szolgáltatásokat a 26-30 éves korosztály veszi igénybe nagyobb mértékben (39%). Ha megvizsgáljuk az értékdimenziókban fellelhető különbségeket, akkor megállapítható, hogy az emocionális összetevőknek, érzésnek, hangulatnak, pozitív attitűdnek nagyon kedvező magas értéke van (4,24 és 4,26) a kulturális élménynek köszönhetően mind a magas, mind a modern kultúra esetében. A modern kultúrához képest a magas kultúra magasabb értéket kapott a minőségfaktornál (3,75), a személyzetfaktornál (4,16), az árfaktornál (3,80) és a társadalmi faktornál (3,74). Szignifikánsan kedvezőbb a személyzettényező megítélése a magas kultúránál (F=4,404; Sig.=0,037). A kulturális aktivitás tárgyi környezetében minimális eltérés adódott a modern kultúra javára (4,07).

Az értékdimenziók, a bizalom és az elkötelezettség kapcsolata, a H3a és H3b hipotézisek tesztelése

A kapcsolati rendszer második szintjén feltárjuk, hogy az egyes értékdimenziók milyen erővel rendelkeznek a bizalom és az elkötelezettség létrejöttében.

A kulturális szolgáltató iránt megnyilvánuló bizalomra négy értékdimenzió szignifikáns hatással van (F=21,034, Sig.=0,000). A kulturális szolgáltatás értékének funkcionális faktorai közül a minőség (β=0,378) és a szolgáltatás tárgyi környezete (β=0,339) jelentős hatással bír a szolgáltató iránti bizalomra. Ugyanakkor a szolgáltató személyzet (β=0,282) és a társadalmi faktor (β=0,256) mérsékelt befolyást gyakorol a fiatalok bizalmára. Mindez azt támasztja alá, hogy a kulturális szolgáltatás értékének különböző faktorai eltérő súllyal rendelkeznek a kulturális szolgáltató iránti bizalom megalapozásában. A jobb funkcióértékkel bíró fogyasztók jobban bíznak a kulturális szervezetben. Az eredményeket a 2. táblázat foglalja össze.

Az értékdimenziók a bizalom varianciájának 31%-át magyarázzák, ami jelentősnek számít (Hair et al., 2014), (3. ábra).

2. táblázat

A kulturális szolgáltatás értékdimenzióinak hatása a bizalomra

Értékdimenziók → Bizalom	β	t (Sig.)
Funkcionális: minőségfaktor → Bizalomfaktor	$\beta=0,378$	t=8,250, Sig.=0,000
Funkcionális: tárgyi elemek faktor → Bizalomfaktor	$\beta=0,339$	t=7,399, Sig.=0,000
Funkcionális: személyzetfaktor → Bizalomfaktor	$\beta=0,282$	t=6,1087, Sig.=0,000
Társadalmi faktor → Bizalomfaktor	$\beta=0,256$	t=5,0196, Sig.=0,000

Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

A kulturális szolgáltató iránti elkötelezettség kialakulásában valamennyi értékfaktor kiveszi a részét, mindegyik hatása szignifikáns ($F=11,044$, $Sig.=0,000$). Az elkötelezettséget legerősebben a kulturális szolgáltatás minősége ($\beta=0,342$) befolyásolja, azután a kulturális szolgáltató helyi tárgyi környezete ($\beta=0,317$) következik. A társadalmi faktor ($\beta=0,248$) és az ár ($\beta=0,247$) gyengébb hatást gyakorol a kulturális szolgáltató felé irányuló elkötelezettségre. Az árhoz hasonló hatással bírnak az emocionális faktorhoz tartozó elemek ($\beta=0,246$) és végül a kulturális szolgáltató személyzete ($\beta=0,215$) következik a sorban (3. táblázat).

Megállapítható, hogy a kulturális szolgáltatás funkcionális értékdimenziója mellett a társadalmi és az emocionális értékfaktor is hozzájárul a fogyasztó – szolgáltató kapcsolat fenntartásához, az igénybe vevő kulturális szervezet iránti kötődéséhez.

3. táblázat

A kulturális szolgáltatás értékdimenzióinak hatása az elkötelezettségre

Értékdimenziók → Elkötelezettség	β	t (Sig.)
Funkcionális: minőségfaktor → Elkötelezettségfaktor	$\beta=0,342$	t=6,7058, Sig.=0,000
Funkcionális: tárgyi elemek faktor → Elkötelezettségfaktor	$\beta=0,317$	t=6,215, Sig.=0,000
Funkcionális: személyzetfaktor → Elkötelezettségfaktor	$\beta=0,215$	t=4,215, Sig.=0,021
Funkcionális: árfaktor → Elkötelezettségfaktor	$\beta=0,247$	t=4,843, Sig.=0,003
Emocionális faktor → Elkötelezettségfaktor	$\beta=0,246$	t=4,824, Sig.=0,003
Társadalmi faktor → Elkötelezettségfaktor	$\beta=0,248$	t=4,863, Sig.=0,003

Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

Az értékdimenziók magyarázó ereje 19,1%, tehát a hat faktor figyelemreméltónak ítélt részét magyaráz az elkötelezettség heterogenitásából (Hair et al., 2014). Az eredményeket szemlélteti a 3. ábra.

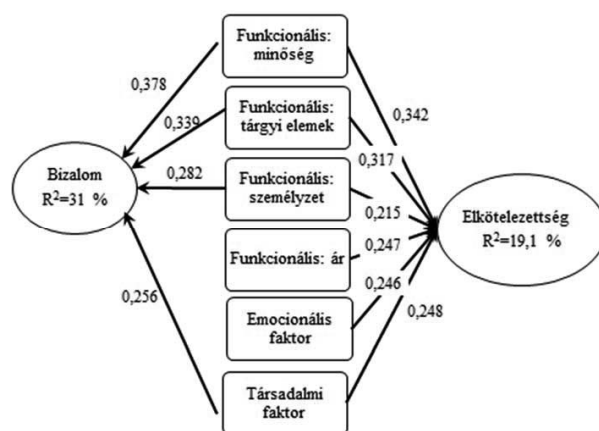
A kulturális iparágban végzett amerikai kutatás igazol-

ta, hogy a rendszeres színházlátogató és az alkalmi színházlátogatók adott szolgáltató iránti kapcsolata jelentős eltérést mutat (Garbarino – Johnson, 1999). Ez arra enged következtetni, hogy célszerű lenne a kulturális kutatást kiterjeszteni a kapcsolati státusz tartós és eseti jellegére.

A kulturális szolgáltatás négy értékdimenziója köz-

3. ábra

A kulturális szolgáltatás értékdimenzióinak hatása a bizalomra és elkötelezettségre



Forrás: eredmények alapján saját szerkesztés

vetlen pozitív hatást gyakorol a fogyasztó által tanúsított bizalomra, a H3a hipotézist részben elfogadjuk. A kulturális szolgáltatás funkcionális, emocionális és társadalmi dimenziója is közvetlen pozitív hatással van az elkötelezettségre, a H3b hipotézist elfogadjuk.

Következtetések

A tanulmány célja azt volt, hogy alátámassza a fogyasztói érték, a bizalom és az elkötelezettség közötti kapcsolatrendszer a kulturális szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódóan. Eredményeink igazolják, hogy a kulturális szolgáltatás értéke közvetlen pozitív hatással van a szolgáltató iránti bizalomra, az elkötelezettségre pedig közvetlenül és közvetett módon, a bizalmon keresztül is hatást gyakorol. A kulturális szolgáltatóban bízó fogyasztó érintettsége erősödik, és ez hozzájárul az elkötelezett vevők számának növekedéséhez.

Ez a cikk egy komplex kutatás része, amelynek célja, hogy eredményei hozzájáruljanak egyrészt a magyar fiatalok kulturális aktivitásának alaposabb megismeréséhez és értékeléséhez, másrészt a kulturális iparágban működő szervezetek számára javaslatokat fogalmazzon meg az alkalmazható marketingeszközökhöz.

Az eredmények megerősítették az észleltérték-konceptió többdimenziós szemléletének létjogosultságát a kulturális szolgáltatások értékelésében. A kulturális szolgáltatás értékének fenntartása és növelése a szolgáltató iránti bizalomban és elkötelezettségben játszik kulcsszerepet. A bizalom kialakulásában az egyes értékdimenziók közül a funkcionális érték összetevői (minőség, tárgyi környezet, személyzet) és a kultúra mint társasági élet értékei

jelennek meg kiemelten. Ezért a kulturális szolgáltatónak a szolgáltatás minőségi színvonalának javítására kell törekednie, a szolgáltatás környezeti jellemzőivel és a személyzet szakértelmével, magatartásával összhangban. Az értékösszetevők hatékony menedzselése nagy jelentőséggel bír a kulturális szolgáltatások körében, különösen akkor, ha a fogyasztónak nincs előzetes tapasztalata.

A kulturális szolgáltató iránti elkötelezettség fenntartásához, emeléséhez valamennyi értékdimenzió hozzájárul és mivel az elkötelezettség a vásárlási szándék és a szolgáltató iránti hűség előzménye, a szolgáltatás menedzselése nagyon fontos a hosszú távú siker érdekében. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a kulturális szolgáltató irányába megnyilvánuló elkötelezettségre a kulturális szolgáltatás általános értéke nagyobb hatást gyakorol, mint a hat értékfaktor.

Következésképpen a kulturális szolgáltatónak egyrészt törekednie kell a magas szolgáltatási érték megteremtésére, másrészt meg kell nyernie a fogyasztók bizalmát. A szolgáltatásban bízó igénybe vevők megfelelő bázist nyújthatnak az elkötelezett, majd lojálisra váló vevői szegmenshez. A kulturális szolgáltatónak kommunikálnia kell azokat az értékelemeket a célközönség számára, amelyek jelentős szerepet játszanak a bizalom és a kötődés megteremtésében. A digitalizálódott kultúrafogyasztó generáció új kihívások elé állítja a kulturális intézményeket, megújulásra, nyitottabb és korszerűbb ügyfélkapcsolati megoldásokra készíti azokat. Az intézményi kultúrákővetítés mellett megjelennek az „önkéntes kultúraterjesztők”, akik pozitív hatást fejthetnek ki a kulturális aktivitásra és a kulturális intézmények imázsára.

A magas és a modern, könnyen hozzáférhető kulturális szolgáltatás értékében kismértékű eltérés van a 14 és 30 év közötti fiatal válaszadók véleményében. Az értékdimenziók közül csak a személyzet felkészültsége mutat jelentős különbséget, ezért a megbízható és felkészült munkatársak kiválasztása, motiválása, menedzselése kívánatos a szolgáltatók számára.

A bizalom és elkötelezettség vizsgálata komoly kihívást jelent a kulturális szolgáltatások esetében. A kulturális szolgáltató és a fogyasztó között általában nincsen szerződéses kapcsolat, szemben pl. a banki és biztosítási vagy távközlési szektorral. Tovább árnyalható a kapcsolatrendszer, ha figyelembe vesszük, hogy a kapcsolat kezdeti vagy késői szintjén „helyezkednek el” a szolgáltatás igénybevevői. A kutatási eredmények segítik megérteni, hogy mely tényezők alakítják az elkötelezettséget és ez által hogyan javítható az. A bizalom építése és jó érték nyújtása egyaránt fontos az elkötelezettség létrejöttében. A bizalomépítő stratégiáknak fókuszálniuk kell a kultúrafogyasztó szolgáltató iránti bizalmára.

A kutatásnak több korlátja van és ez további kutatási feladatokat tesz szükségessé. Elsőként a kutatás kulturális szolgáltatásokra történő leszűkítése jelenik meg. A kulturális szolgáltatások értékelésében az affektív és a kognitív elemek is fontosak. A kulturális iparágban a szolgáltatások köre széles és a kutatás kontextusa lehetővé teszi az eredmények iparági érvényességét. Másodsorban, a megkérdezéssel elért minta nem reprezentatív, ez

nem teszi lehetővé az eredmények általánosíthatóságát. Harmadrészt, keresztmetszeti kutatást végeztem, ugyanakkor az elkötelezettség egy dinamikus folyamatnak tekinthető. A szolgáltató iránti bizalom és elkötelezettség mélyebb megértéséhez longitudinális kutatásra lenne szükség. Végül, ez a tanulmány a klasszikus kulturális szolgáltatási környezetre vonatkozik. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a fiatal generáció kultúrafogyasztásában az IT használata és szerepe egyre fontosabb. Ezen kívül a kulturális preferencia és értékelés elemzésénél tekintettel kell lenni a magyar kulturális szokásokra és kulturális háttérre. További kutatást igényel a szolgáltatásérték vizsgálatának kiterjesztése további célcsoportokra, amely lehetővé tenné az értékalapú szegmentációt a kulturális szolgáltatások piacán.

A publikáció a Széchenyi István Egyetem által az EFOP-3.6.1-16-2016-00017 „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen” című uniós projekt keretében készült.

Felhasznált irodalom

- Anderson, E. – Fornell, C. – Lehmann, D. R.* (1994): Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 53–66.
- Aurier, P. – N'Goala, G.* (2010): The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 3, p. 303–325.
- Bansal, H.S. – P.G. Irving, – S. F. Taylor* (2004): A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 3, p. 234–250.
- Bauer, B.* (2006): A fiatalok művelődési szokásai. *Új Ifjúsági Szemle*, p. 27-36.
- Bolton, R. N. – Drew, J. H.* (1991): A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 4, p. 375-384.
- Caruana, A. – Money, A. H. – Berthon P. R.* (2000): Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12, p. 1338-1352.
- Chai, J. Ch. Y. – Malhotra, N. K. – Alpert, F.* (2015): A two-dimensional model of trust-value-loyalty in service relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 26, p. 23-31.
- Chen, S.* (2015): Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 22, p. 107–116.
- Cronin, J. J. – Brady, M. K. – Hult, G. T. M.* (2000): Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, p. 193–218.

- Cronin, J. J. – Brady, M. K. – Brand, R. R. – Hightower Jr, R. – Shemwell, D. J. (1997): A Cross-Sectional Test of the Effect and Conceptualization of Service Value. *Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No. 6, p. 375–391.
- Dodds, W. B. – Monroe, K. B. – Grewal, D. (1991): Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, No. 3, p. 307-319.
- Doney, P. M. – Cannon, J. P. (1997): An examination of the nature of trust in buyer – seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, p. 35–51.
- Eggert, A. – Ulaga, W. (2002): Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 2/3, p. 107-118.
- Ercsey I. (2014): Közös az értékteremtés a kulturális szektorban? *Marketing & Menedzsment*, Vol. 48, No. 3, p. 36-46.
- Flint, D. – Blocker, C. – Boutin, P. (2011): Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, p. 219–230.
- Garbarino, E. – Johnson, M. S. (1999): The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, p. 70-87.
- Gefen, D. – Karahanna, E. – Straub, D. W. (2003): Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 1, p. 51-90.
- Grönroos, C. (2000): Service management and marketing: A customer relationship management approach. Chichester: John Wiley – Sons Ltd.
- Guenzi, P. – Georges, L. (2010): Interpersonal Trust in Commercial Relationships: Antecedents and Consequences of Consumer Trust in the Salesperson. *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. (1/2), p. 114–138.
- Hair, J. F. – Hult, G. T. M. – Ringle, C. M. – Sarstedt, M. (2014): *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Harrison-Walker, L. J. (2001): The measurement of word of mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 1, p. 60-75.
- Hetesi E. (2003): A lojalitás definiálási és mérési problémái, a lojalitás hatása a jövedelmezőségre. *Vezetéstudomány*, Vol. 34, No. 1, p. 20-27.
- Hetesi E. (2007): A lojalitás klaszterei a partneri és a fogyasztói piacokon. *Vezetéstudomány*, Vol. 38, No. 9, p. 4–17.
- Hetesi, E. (2009): Measurement and Analysis of Customer Loyalty to an Electricity Distributor, Specialties of Clusters of Loyalty on Customer Market. *Acta Oeconomica*, Vol. 59, No. 3, p. 307–330.
- Holbrook, M. B. (1999): *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. New York: Routledge
- Hu, H. H. S. – Kandampully, J. – Juwaheer, T. D. (2009): Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: An empirical study. *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 2, p. 111-125.
- Hunyadi, Zs. (2004): A fesztiválok közönsége, helye, szerepe a kulturális fogyasztásban. MTA Szociológiai Kutató Intézet, p. 1-23.
- Johnson, D. – Grayson, K. (2005): Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*. Vol. 58, No. 4, p. 500–507.
- Johnson, M. D. – Hermann, A. – Huber, F. (2006): The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 2, p. 122-132.
- Kelley, S. W. – Davis, M. A. (1994): Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, p. 52-61.
- KSH, *Statistikai Tükör: A háztartások fogyasztása, Letöltés ideje: 2016.04.08. Letöltés helye: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/haztfogy/haztfogy1512.pdf>*
- Kumar, V. – George, M. – Pancras, J. (2008): Cross-buying in retailing: Drivers and consequences. *Journal of Retailing*, Vol. 84, No. 1, p. 15–27.
- Lewis, J. D. – Weigert, A. J. (2012): The Social Dynamics of Trust: Theoretical and Empirical Research, 1985–2012. *Social Forces*, Vol. 91, No. 1, p. 25-31.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, p. 314–329.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, p. 20-38.
- Parasuraman, A. (1997): Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, p. 154-161.
- Parasuraman, A. – Grewal, D. (2000): The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, p. 168–174.
- Parayitam, S. – Dooley, R. S. (2009): The Interplay between Cognitive- and Affective Conflict and Cognition- and Affect-Based Trust in Influencing Decision Outcomes. *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 8, p. 789-796.
- Pavluska V. (2014): *Kultúramarketing – Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások* Budapest: Akadémiai Kiadó
- Petrick, J. F. (2002): Experience use history as a segmentation tool to examine golf travellers' satisfaction, perceived value and repurchase intentions. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 8, No. 4, p. 332-342.
- Petrick, J. F. (2004): The roles of quality, value and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioural intentions. *Journal of Travel Research*, Vol. 42, No. 4, p. 397-407.
- Pritchard, M. P. – Havitz, M. E. – Howard, D. R. (1999): *Analysing the Commitment-loyalty Link in Service*

- Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 3, p. 333-348.
- Prónay Sz.* (2008): A lojalitás vizsgálata fogyasztásszociológiai szempontból. *Vezetéstudomány*, Vol. 39, No. 10, p. 45-53.
- Ravald, A. – Gronroos, C.* (1996): The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, p. 19-30.
- Rekettye, G.* (2004): Az érték a marketingben. *Marketing & Menedzsment*, Vol. 38, No. 2, p. 6-17.
- Rempel, J. K. – Holmes, J. G. – Zanna, M. P.* (1985): Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No. 1, p. 95-112.
- Sanchez, J. – Callarisa, L. L. J. – Rodriguez, R. M. – Moliner, M. A.* (2006): Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, Vol. 27, No. 4, p. 394-409.
- Sharma, N. – Patterson, P. G.* (2000): Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 5, p. 470-490. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230010360182>
- Simay A. E.* (2012): A fogyasztói lojalitás előzményei a Magyar mobiltelefonos szolgáltatási piacon – A bizalom szerepe. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, No. 4, p. 48-61.
- Sur, S.* (2011): Loyalty Relationships in technology-based Remote Service Encounters. *Journal of Services Research*, Vol. 11, No. 2., p. 121-134.
- Sweeney, J. C. – Soutar, G.* (2001): Consumer perceived value: the development of multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, p. 203-220.
- Székelyi, M. – Barna, I.* (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Budapest: Typotex
- Taylor, S. – Donovan, L. – Ishida, Ch.* (2014): Consumer Trust and Satisfaction in the Formation of Consumer Loyalty Intentions in Transactional Exchange: The Case of a Mass Discount Retailer. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 13, No. 2, p. 125-154.
- Véres Z.* (2009): A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Verhoef, P.C.* (2003): Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, p. 30-45.
- Westbrook, R. A. – Oliver, R.L.* (1991): The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No. 1, p. 84-91.
- Zeithaml, V.A.* (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, p. 2-22.
- Zur, A. – Lecki, C. – Webster, C. M.* (2012): Cognitive and affective trust between Australian exporters and their overseas buyers. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, No. 7, p. 3-79.

A FELELŐS SZERVEZETI EMBER

„Manapság vezető emberek szeretik vállalni a felelősséget. Olvasom az újságban, onnét tudom. Vállaljuk a felelősséget, mondják. Ez egy mondat, mondott mondat. Csak hát a felelősség vállalása az nem (csak) egy mondat.”

Esterházy Péter

Olyan kort élünk, amikor a felelősség fogalma áthatja a közéletet és szervezeteink világát; keressük, azonosítjuk, vágyjuk, hiányoljuk, számon kérjük, tulajdonítjuk, vállaljuk, vitatjuk, tagadjuk egyéni és közösségi szinteken egyaránt. A szerzők többrészes írása egymásra épülő stációkban arra keresi a választ, hogy mit jelent a „felelős szervezeti ember”, s miképpen értelmezik a szervezeti szereplők saját felelősségüket különböző helyzetekben. Egy közszolgálati szervezetben, egy kisvállalkozásban, illetve diákok között kutatják nyomát, jelentését. A sorozat első (jelen) darabja az értelmezési kérdéseket helyezi előtérbe, alapokat, kereteket és fogalmakat adva a vizsgálatok számára.

Kulcsszavak: felelősség, felelősségvállalás, szervezetelmélet, corporate social responsibility (CSR)

A „felelősség” súlyos fogalom; egzisztenciálisan meghordoz bennünket. Társas lényként, kapcsolatban élő személyeként viszonyulásaink alapvető jellemzője, tanulási folyamataink és szervezeti életünk elemi összetevője. Az egyetemi képzésben tanárként és hallgatóként ugyanakkor azt tapasztaljuk, hogy a képzési helyzetekben ehhez képest ritkán fordul elő, illetve előkerülésekor könnyen zavarba hozza a beszélgetésben résztvevőket, akik sokféle tartalmat kapcsolnak hozzá.

Tanulmányainkkal célkitűzésünk, hogy hozzászóljunk a felelősségről szóló diskurzushoz. Tisztázzuk, miként értelmezhető személyes, illetve szervezeti szinten, s felvetésekkel szolgálunk ahhoz, hogy mit jelent a „felelős szervezeti ember”; a vizsgálathoz a felelősség dimenzióiról saját modellt építünk, melyet aztán különböző szervezeti keretekben, üzleti és nem üzleti szervezetekben vizsgálunk.

A jelen tanulmányban megjelenő alapozó gondolkodás és modell több megértő célú vizsgálat alapjául szolgál majd, melyek követő publikációinkban lesznek olvashatók.

A felelősség értelmezésének nyomában – a személyes felelősség

A Magyar Értelmező Kéziszótár (Juhász et al., 1992, p. 374.) szerint a *felelősség* „az a kötelezettség, amelynek alapján valaki, valami felelős valakiért, valamiért”. A meghatározás magába fordul vissza: a felelősséget a felelősből származtatja. E tekintetben az *Etimológiai Szótár* egy lépéssel közelebb juttat a formális definiáláshoz, amennyiben a *felel* szócikkhez releváns értelmezésnek azt adja meg második jelentésként, hogy „peres ügyben törvény előtt válaszol”, valamint „vállalja, hogy valamiről törvény előtt számot ad” (Zaicz, 2006, p. 199).

Az idegen nyelvű etimológiai szótárakban történő kutatás hasonló eredményre vezet. A felelősség angolul

(responsibility), spanyolul (responsabilidad) és németül (Verantwortlichkeit) is a „felel” igéből származik. Angol megfelelőjét az ófrancia *responsible* szóból ’válaszadásra kötelezett’ jelentéssel vették át a tizenhatodik század végén. A keresztény hagyomány szerint a felelősség az ember *válasza* Isten megszólítására. Isten a felebaráti szeretetben az embert rábízta a másik emberre, felebarátjára, akiért felelősséggel tartozik.

A következő időszakban a „felelősség” tartalma fokozatosan a számonkérhetőséggel, kötelezettséggel és megbízhatósággal bővült ki (Etymonline, 2001). A Thesaurus szótár szerint a „felelősség” jelenlegi szinonimái a következők: hatalom, erő, tekintély, számonkérhetőség, kötelezettség, befolyás, kontroll, bizalom, fontosság (2013). Érzékelhető tágasság nyílik hát a meghatározásban: e fogalmak mélyítik, beágyazzák, még inkább a kapcsolati minőség terepére húzzák a kifejezést. A „kötelezettség” már a Magyar Értelmező Kéziszótár definíciójában is megjelent: a felelőst valamilyen erő kötelezi – odaköti a felelősség tárgyához. A befolyás és a kontroll szavak viszont egyértelműen utalnak rá: olyasmért nem lehet valaki felelős, aminek kimenetelére nincs befolyással. A felelősség és a bizalom lényegi összefonódottsága pedig egy újabb rétegbe vezet a fogalmi elemzésnek. „A bizalom alapján véve pozitív, de komplex és bonyolult, sokféleképpen átélt kapcsolat önmagunkhoz, másokhoz és a világhoz” – írja Schütz (1993). „Tudatossá főként akkor válik a másokkal való kapcsolatban, ha kockázatok, problémák és krízisek merülnek föl, és értelmesen fölébük lehet kerekedni.” Ha „megbízunk valakiben”, az azt a hitünket fejezi ki, hogy valakinek a becsületességére és segítőkészségére minden helyzetben számíthatunk. A bizalom fogalmának egy szűkebb értelmezése szerint a bizalom fogalma elsősorban arra utal, hogy bízunk valakinek a szavahihetőségében (lásd Hankiss, 2002). Mindenesetre a bizalom tudatos élményét érzelmek határozzák meg, ezért egyénenként változik, és helyzetektől, emberismerettől,

viselkedésformáktól függ. A felelősség bizalmon alapuló vállalása és elfogadása egy belső, ha úgy tetszik, lelki „átadási-átvételi mozzanat”.¹

Amennyiben a felelősséget zártan, csak adott döntéssért, cselekvésért való elszámolhatóságként értelmezzük, akkor az a múltbeli eseményekre irányul, s kimaradni látszik belőle annak a lényeges dilemmának a mérlegelése, hogy miképpen hat a személy felelősségvállalására az értékrendje, gondolkodásmódja. Egyáltalán felméri-e előzetesen döntése, cselekvése következményeit? Tudatában van-e, reflektál-e gondolataira, szándékaira? Itt Milan Kundera fogalmazza meg tökéletesen a lényegét a felelősségvállalás esszenciájával kapcsolatban: „Hát nem éppen abban rejlik jóvátehetetlen bűne, hogy nem tudta, hogy hitte?” (Kundera, 1992, 92. o.).

A felelősség viszonyokban, szereplők közötti kapcsolatokban áll, abban ragadható meg. Ha összekötjük a „felel” igét az egyéb jelentéstartalmakkal, kirajzolódik, hogy a felelősségnek három szereplője van, azaz bármely felelősségi kapcsolatban legalább három dolog vagy személy érintett. Az *alany* felel *valamiért/valakiért* (tárgy), *valakinek* vagy *valaminek* (részeshatározó). Habár első pillantásra az efféle nyelvtani elemzés túlzónak, vagy akár feleslegesnek is tűnhet, a felelősség szervezeti kontextusban való vizsgálatához a releváns kérdések pont a „Ki?”, „Kiért/miért?” és „Kinek/minek?” kérdőszavakkal kezdődnek.

Azt, hogy az „alany” felelősséget vállal-e a „tárgyért”, erősen meghatározza kettőjük kapcsolata. Elvégre, ha közvetlen kapcsolatban állnak, előfordulhat, hogy az alany saját jólétét felelőssége tárgyának jóléte befolyásolja (például egy családtag boldogsága, szomorúsága meghatározza az egyén boldogságát, szomorúságát). Így tehát az alany és a tárgy viszonyában figyelmet kell szentelni a kapcsolati távolságnak, minőségnek és az esetleges rétegződésnek, mivel az észlelt kötelezettség ezeknek is függvénye (Eckley, 2015).

French (1979) elmélete az egyenlet másik oldalát támasztja alá. Véleménye szerint a számonkérhetőség személyek, személy és istenség, vagy személy és társadalmi normák közötti hatalmon alapuló kapcsolatot feltételez. A kötelék sokféleképpen létrejöhét, például szerződésen, felvételen, küldetésen keresztül. Általában a számonkérhetőség jogát külső szereplőnek delegálják, kivéve a morális felelősség esetén, mert ez alól nincs olyan személy, aki mentesülne.

Fenti, sokfelé nyitott gondolkodásunkba az integráció szándékával hívjuk meg Goodpaster és Matthews (1982) modelljét. A szerzők felelősségkategorizálása alapján a személyes felelősség fogalma három fő dimenziót ölel át:

- a felelősségre vonást,
- a szabálykövetést és
- a döntési helyzetben lévő szabad morális ítélőképességét.

Az első dimenzió a felelősségre vonást, a múltbeli tettekért való számonkérhetőséget foglalja magába morális és jogi tekintetben. A felelősségre vonhatósághoz itt meg kell

határozni, hogy mi volt az adott személy szándéka, akarat, milyen mértékben vett részt a cselekedetben, és mi a tettenek megfelelő jutalom vagy büntetés.

A felelősség másik eleme a társadalmi, közösségi normák követéséhez kapcsolódik (ilyenek a törvény által előírt szabályok is).

A harmadik jelentésszűz a döntéshozatalhoz köthető. Felelős döntéshozónak e tekintetben az a személy tekinthető, aki döntési helyzetet észlel, majd az általa azonosított adatok függvényében, értékei mentén dönt, ítél. Döntéseit így a racionalitás és a respektus határozza meg. A *racionalitást* Frankena (1980) megfogalmazása szerint „a tudatosság, az alternatívák és következmények számbavétele, a célok és szándékok körültekintő tisztázása és a végrehajtás részletei iránt tanúsított fegyelem” jellemzi. A *respektus* a döntés által befolyásolt résztvevők érdekeinek – mint a döntéshozó érdekével azonos relevanciával bíró döntési faktoroknak – figyelembevételét jelenti.

A racionalitással kapcsolatban mindenképpen ide kapcsolódik Simon (1982) *korlátozott racionalitás* elmélete, mely szerint „a komplex problémák megfogalmazásában és megoldásában a valóságos helyzetekben előforduló problémák nagyságához viszonyítva az emberi elme kapacitása nagyon kicsi ahhoz, hogy az objektív racionalitás alapján oldhassuk meg ezeket a problémákat”. Ez elemzésünk tekintetében azért problematikus, mert jelentősen csökkenti a személy felelős döntéshozatali képességét, ha még az alternatívákat és azok következményeit sem tudja maradéktalanul felmérni. A másik nehézséget a respektus szubjektivitása jelenti. A személy moralitását befolyásolja értékrendje, világ- és emberképe, érettsége, szociális érzékenysége és egyéb személyiségjegyei. Fejlődése során erősen befolyásolják a környezeti hatások és a nevelési hatásrendszer (Bábosik, 2004). De ehhez hozzákapcsolódik az is, hogy a posztmodern társadalomban – a metanarratívák megkérdőjelezettsége miatt – hiányzik az egyetemes jó társadalmilag elfogadott értelmezése. A posztmodern fő mértéke a tolerancia, mely minden értéket, világnézetet és hiedelmet egyenlőnek tart, így tehát nincs olyan egyetemes erkölcsi elvárás, mely jobb lenne a másikinál. Ebből következőleg a posztmodern rendszerben egyik ember erkölcsé nem mérhető a másikéhoz (Kim et al., 2009). Mindeközben lelkiismeretünk teszi lehetővé a felelősségvállalását a bevégzett tettekért. „A lelkiismeret lelkünk törvénye, de felülmúlja lelkünket, parancsokat ad, jelzi a felelősséget és a köteleiséget, a félelmet és a reményt” (Newman, 1969). Annyira mindenkinek jelen kell lennie önmaga számára, hogy meghallja és kövesse lelkiismerete hangját (Katekizmus, 1779; Szent Ágoston, 1989).

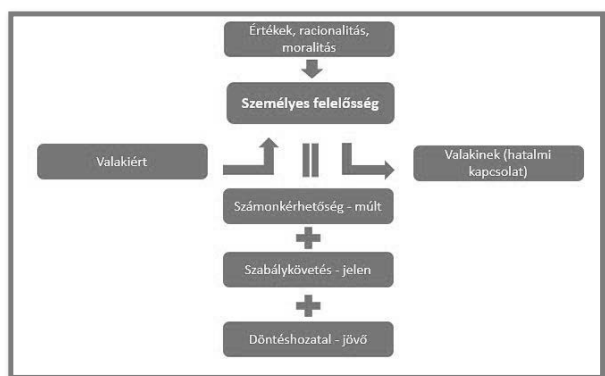
A személy döntése a morális dilemma jellemzőitől is függ. A kimenetelre hatással lehet a következmények mértéke, a társadalmi konszenzus, a következmények bekövetkezésének valószínűsége, időbeli elhelyezkedése, közelsége és koncentrációja (Ruiz-Palomina – Ruiz-Amaya, 2011). A döntéshozó kötelesség felelősség értelmezésének elemei szubjektívek, személyhez tartozók.

Az első fejezetben a felelősséggel a személy szintjén foglalkoztunk. Az *1. ábrán* a fentiek alapján az egyéni felelősség dimenziói láthatóak; míg vízszintesen a felelős-

ség kapcsolatrendszere manifesztálódik, függőlegesen a személyes felelősségre ható tényezők és a felelősség terü-

1. ábra

A személyes felelősség dimenziói



Forrás: saját szerkesztés

letei helyezkednek el.

A vízszintes tengelyen lévő kapcsolatrendszer teszi a felelősséget relevánssá és izgalmassá. Ha az alany döntései és cselekedetei nem vonnának magukkal másra (is) vonatkozó hatásokat, és az érintettek egymásnak ellentmondó érdekei nem hoznának létre feszültséget és dilemmákat, akkor nem kéne valaki felé elszámolni, vagyis nem is létezne a fogalom.

Függőlegesen jelennek meg a személy viselkedését, döntéseit befolyásoló értékek, kognitív képességek és a személyes erkölcs. Ez a tengely a felelősség területeinek időhöz kötöttségét is ábrázolja; bármely döntés és azt követő cselekvés hatása a jövőben alakul ki; az időbeli eltolódottság, valamint a jelen és a jövő közötti információs szakadék miatt az alany a cselekvés után kontrollt veszít a hatások felett. A jelenhez kapcsolódóan az alanyuk lehetősége van a szabályokat felülvizsgálni, követni vagy ignorálni. A szabálykövetés kérdése természetesen egyben döntéshozatal is, még ha sok esetben nem is tudatos. A számonkérhetőség a múltban lezajló a döntés és cselekvés következtében létrejött hatásra vonatkozik. A kontrollvesztés itt is megmutatkozik abban, ahogy az alany szerepe a döntéshozatalhoz és a szabálykövetéshez képest aktívról passzív szerepre vált. Ezt a kapcsolati rendszeren alapuló modellt ültetjük most át szervezeti környezetbe.

Felelősség a szervezetben

A személyes felelősség keresése után most tehát a közösségi, többes felelősséget járjuk körül. Első körben szűkebb fókusszal gondolkodunk: az üzleti szervezetek képezik az elemzés tárgyát, majd kitágítjuk a horizontot, és tág értelemben vett (immár tetszőleges) szervezetekről írunk.

Vállalati felelősségvállalás

Mivel a felelősség ilyen hatalmas mértékben függ az adott embertől, nehéz és veszélyes nem fizikai, hanem jogi személyre értelmezni, pláne, mivel egy szervezet tényleges aktorai mégiscsak természetes személyek. Ebből a nehe-

zen értelmezhetőségéből következően szabályozni csak foghíjasan lehet a felelős vállalati viselkedést, szükségszerűen marad is mindig a törvény által nem lefedett terület. A gazdasági társaságok eddigi történelme során ezt ki is aknázták – például a korlátozott tagi felelősség elismerése nagymértékben hozzájárult a vállalkozási kedv élénkítéséhez (Bodzási, 2014).

A vállalati felelősségvállalás körülményéhez a hármas kapcsolati sémát vesszük alapul, vagyis a kérdés továbbra is az, hogy ki, kiért/miért és kinek/minek felel.

Ki a felelős?

„Az egyéni felelősségvállalás megkérdőjelezhetősége, majd részleges háttérbe szorulása a vállalati szférában a társasági alapítólevelek megjelenésével esik egybe. A társasági alapítólevelek lehetővé teszik, hogy magánszemélyek erőforrásaikat egyesítsék adott cél elérése érdekében, azonban a tevékenységük jogi felelőssége alól felmentést kapnak, ezt a már a létrejött jogi személy viseli” (Korten, 1996, p. 63.). Korten alapján nem kerülhető meg, hogy első körben a vállalatot értelmezzük felelősként. Arról azonban nem szabad megfeledkezni, hogy a szervezeti szabályokkal összhangban, vagy azokat megkerülve felelősen vagy felelőtlenül viselkedni végül csak természetes személy(ek) tud(nak), tehát habár a felszínen a vállalat egységes felelősségének a vizsgálata folyik, valójában azokat a tényezőket tárjuk fel, melyek a szervezeti tagok döntéseit és cselekvéseit befolyásolják.

Az elemzéshez szükség van a „vállalati személyiség” megértésére. Ez alatt nem a marketingben divatos vállalati imázst értjük (bár ez a fogyasztók felé irányuló felelősségvállalás kapcsán is bejön), hanem egy cég szervezeti kultúráját, belső normáit és döntési mechanizmusait. A létrejött vállalat tevékenysége során olyan gyakorlatokat alakít ki, melyekkel csökkentheti a piac bizonytalanságával kapcsolatos kockázatot, valamint növelheti a társaság nyereségét, de ezek már nem állnak feltétlenül a tulajdonosok kontrollja alatt (Korten, 1996).

French (1979) alapján a vállalat belső döntési mechanizmusa kétdimenziós: a struktúra egyfelől meghatározza a vállalati erőviszonyokat, másfelől ott a vállalati döntések szabályainak rendszere, mely általában a vállalati politika és kultúra része. A belső döntési rendszer megadja azt a munkatársi kört, mely a vállalati hatalom gyakorlására elvileg hivatott. Ennek révén ivódhatnak a vállalati tevékenységbe a valós személyek szándékai és cselekedetei, a prioritások, a választások révén. French (1979) szerint a belső döntési struktúra határozza meg a vállalat „személyiségjegyeit”.

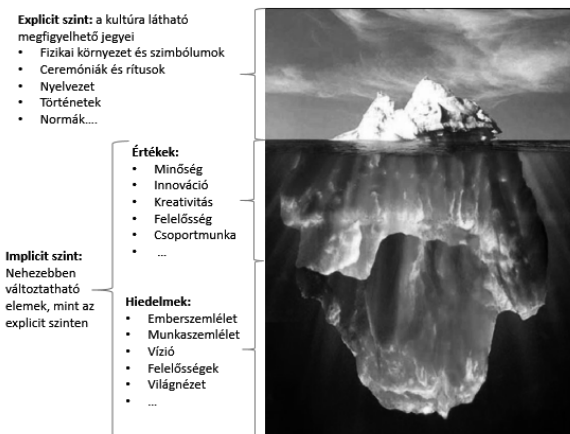
A vállalat tényleges személyiségének megértéséhez ugyanakkor nem elég a vállalati rendszer feltérképezése, szükség van a szervezeti kultúra átlátására is. Szervezeti szinten ez az, ami a felelősségvállalást értelmezi, illetve ösztönzi (Angus-Leppan et al., 2010). Az interpretatív szervezetelméleti paradigma szerint a vállalati valóságot nem lehet objektívnek tekinteni, a szervezeti valóságot, annak kialakulását és változását a szervezeti tagok cselekedetei és interakciói határozzák meg (Gelei, 2011).

„A szervezeti kultúra... a szervezet tagjai által elfoga-

dott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, s mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot” (Bakacsi, 1998). A szervezeti kultúra szintjeinek meghatározásához a jéghegy metaforát alkalmazzuk, Schein (1996) kategóriarendszerével, mely az értékek és hiedelmek ré-

2. ábra

A szervezeti kultúra szintjei



Forrás: saját szerkesztés Schein, 1996 alapján

szere bontja a szervezeti kultúra implicit szintjét. Explicit szinten, a jéghegy látható részében a nyelvezet, szakzsargon, szimbólumok, öltözködés és külső megjelenés mellett található a szervezeti ceremóniák, szertartások, történetek, sztorik legendák, mítoszok. Míg az előbbieket inkább a kultúra elfogadására irányulnak, az utóbbiak felelősek azért, hogy a szervezet alapértékeit, az elvárt viselkedésmintázatot kommunikálják a dolgozók felé és példákkal megerősítsék bennük.

A felszín alatti első szinten található a felelősség szempontjából izgalmasabb értékek és rejtett előfeltevések szintje. Itt helyezkednek el a szervezet által elfogadott normák (amelyek a jó és rossz közös értelmezését képviselik), írott és íratlan szabályok. Fogalmazhatunk úgy is, hogy ezen a szinten találkozhatunk a vállalati önkontrollal és becsületességgel, ami például a menedzsment jutalmazási rendszereiben, a vezetés struktúrájában és a belső kontrollrendszerekben érhető tetten (Goodpaster – Matthews, 1982). Ugyanitt helyezkednek el az értékek is, melyek közös értelmezései annak, hogy mit szeretnének csinálni. A legelső szint öleli fel a hiedelmeket, melyeknek a szervezeti tagok talán tudatában sincsenek.

Ahogy a 2. ábrán látható, személyes szinten a vezetők személyisége, kommunikációja jelentős motiváló tényezőként hat. A személyes és szervezeti szint a vezetők által kapcsolódik össze, mivel „a vezetők működtetik, a hősök (cégalapítók) teremtik a kultúrát” (Bakacsi, 2010, p. 203.). A vállalati vezetők saját értékeikkel átítatják a vállalatokat, befolyásolva azokat a vállalatban belüli döntési folyamatokat, melyek az érintettek érdekeinek figyelembevétel-

éről szólnak (Christensen et al., 2014).

A legfelső vezetők viszont természetesen nem vezetnek közvetlenül az összes szervezeti tagot az idők végezetéig (Greiner, 1972). Amikor a közvetlen irányítás ellehetetlenül, a túlélés érdekében *delegálásra*, az alkalmazottak döntési jogokkal való felruházására van szükség. A delegálás mint a vállalatok mindennapi működésének egyik alapvető elvárásával kapcsolatban lényeges Battles (2005, p. 39.) kitétele, mely szerint, habár a feladat végrehajtása másra ruházódik át, a munka elvégzéséért és annak helyességéért való felelősség nem. Ezáltal kijelenthető, hogy a vállalati vezetők felelősek a ranglétrában alattuk dolgozó összes munkavállaló döntéseiért és cselekedeteiért.

A döntési felelősséget ugyanakkor általában nem személyhez, hanem pozícióhoz kötik a vállalatok. Ez releváns a témában, mert a globalizáció következtében a különböző szervezeti szereplők rengetegszer hoznak meg olyan döntéseket, melyeknek hatása az érintettek olyan körére vonatkozik, melyekkel a döntéshozónak nincs kapcsolata. Sőt, sokszor még csak nem is egy földrészeken élnek, így a döntéshozó nem is szembesül döntésének e szereplőkre vonatkozó hatásával. Emellett problematikus az is, hogy az általános szervezeti fluktuációnak köszönhetően olyasvalaki döntéséért, cselekedetéért kéne felelni, aki már elhagyta a vállalatot vagy az adott pozíciót, így ő már (legalábbis szervezeti keretek között) nem számonkérhető.

A döntéshozók eltávolodása a következményektől és a következményeket viselőktől azonban nem kizárólag vállalati jelenség. A globalizációval a gazdaság minél hatékonyabb működése érdekében a piacokon a szereplők közötti tranzakciók során gyakori a kapcsolatok rétegződése. A másik oldalon lévő szereplők névtelensége, felcserélhetősége és távolsága közömbösséget szül. Így a tranzakció „csak az üzletről szól”, amiben az egyén a főáramú közgazdaságtan emberszemlélete alapján önrdekérvényesítő, és kizárólag a szerződés által kötelezett (Eckley, 2015). A hatékonyság természetesen jelentős nevesített előny lehet – a problémát az szüli, hogy csak az előnyöknek vagyunk tudatában. Míg a tranzakciók szereplőinek ilyen jellegű szemlélete negatív hatással van a kapcsolatok minőségére, lényegében a fent bemutatott folyamat következménye, hogy a másik oldali szereplő tárgyiasulhat (és tárgyiasul is) a résztvevők szemében.

Kiért/miért felel a vállalat?

Habár a jelen elemzésben vizsgált vállalati felelősség nem egyezik meg a vállalati társadalmi felelősség (CSR – Corporate Social Responsibility) elméletével, a fenti kérdéstről szóló szakmai vita bemutatásához segítségünkre lesznek a CSR-szakirodalom egyes szemelvényei, valamint Carroll (1991) vállalati felelősségről alkotott csoportosítása.

A vállalati felelősség terjedelméről való vita kezdetét sokszor kötik a híres 1919-es Dodge versus Ford bírósági ügyben hozott határozathoz, mikor a Dodge fivérek beperelték Henry Fordot, amiért az eredményt a vállalatba akarta visszaforgatni, ahelyett, hogy osztalékként kifizette volna. Ford érvelése a következő volt: „Arra törekszem, hogy még több embert tudjak alkalmazni, és ezzel több

embert bevonják az ipari rendszerünk előnyeinek élvezetébe, hogy segítsék nekik felépíteni az életüket és otthonukat. Ennek érdekében a profit nagy részét visszaforgatjuk az üzletbe” (Greenfield, 2015, p. 30.). A Michigani Legfelsőbb Bíróság, amely megijedt az érvek túlzott szocialista felhangjától, végül a következőképp határozott, ezzel hosszú évekre erősen lekorlátozva a vállalat és vezetőinek kötelezettségi körét: „A gazdasági vállalatokat elsősorban a részvényesek profitjának növelésére kell létrehozni és működtetni. Az igazgatók hatalmát pedig egyazon célra kell felhasználni. Az igazgatói hatalom arra terjed ki, hogy megválassza a cél eléréséhez szükséges eszközöket, a célon való változtatás viszont kívül esik hatókörén, amennyiben ez nyereség csökkenéséhez vagy az osztalék visszatartásához vezet” (Greenfield, 2015, p. 30.). Greenfield ezt az amerikai társasági jog eredendő bűnének nevezi.

Ezzel az általános nézettel összerendelve a korlátolt felelősség lehetőségét, veszjóslóvá válik a gazdasági rendszer. A probléma azonban felmerül, ha figyelembe vesszük, hogy a csődeljárások során, ha a vállalat minden eszközét értékesítették, senkinek sem kell megfizetni a pörül járt hitelezőket, beszállítókat, fogyasztókat. A magyar szabályozás ez ellen próbál fellépni a *felelősségátvitel intézményével* és a *felelős vállalatvezetés* elvével. Az előbbi a tulajdonost, az utóbbi a vezetőt kötelezi a kárpótlásra, amennyiben bizonyítható, hogy visszaélés történt.

Nem óhajtunk egyoldalúan érvelni, beismerjük, a korlátolt felelősségnek természetesen jelentős előnyei vannak. Egyrészt a részvényeseknek a vállalat számára nyújtott tőkéje által az akkumulált vagyonnal a vállalat könnyebben termel értéket és munkahelyeket, mintha ugyanezeket az anyagi erőforrásokat szeparáltan használnák fel a tulajdonosok. Emellett a korlátolt felelősségnek köszönhetően jöhetnek létre a tőkepiacok. A korlátolt felelősségnek köszönhetően ugyanis a befektetési döntések meghozatalakor nincs szükség a tulajdonosok egyenkénti ellenőrzésére, elég a vállalatot átvizsgálni, melyben a részvényeseknek csak standardizált és csökkentett kockázattal kell számolni (Schulter, 2000).

A vállalati társadalmi felelősség elméletének megjelenéséig, 1950-ig, tehát a közvéleményben a vállalatok egyetlen felelőssége az anyagi megtérülés biztosítása volt a részvényesek számára – és még mindig nagyon erős ez az eredeti felfogás. Köszönhető mindez annak is, hogy neves közgazdászok, köztük a Nobel-díjas Milton Friedman megtámadták a CSR létjogosultságát:

„A társadalmi felelősség elve egy alapvetően felforgató elmélet egy szabad társadalomban, ahol a vállalatoknak egy társadalmi felelősségük (azaz feladatuk) van: a profit növelésére irányuló tevékenységet végezni és erre használni erőforrásaikat, egészen addig, amíg betartják a játékszabályokat, azaz csalás és megtévesztés nélkül vesznek részt a nyílt és szabad versenyben” (Friedman, 1970).

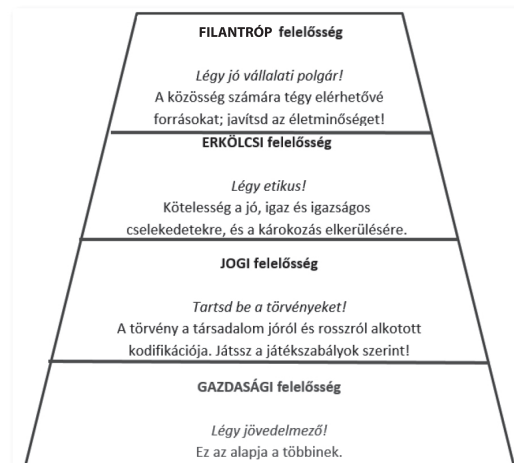
Friedman állítása ingatag, hisz a vállalatok társadalmi felelőssége egyértelműen azonosítható a számukra nélkülözhetetlen érintettekkel és erőforrásokra gyakorolt hatásukon keresztül. Hatalmuk (gazdasági erőterük) és az érintettekkel tett hatásuk sokszor olyan mértékű, hogy nem szentesíthető bármely gazdasági döntésük a profit-

generálás céljával. Porter és Kramer (2011, p. 64.) a következőképpen foglalták össze a problémát: „A vállalatok továbbra is szűkösen definiálják az értékteremtést: rövid távú pénzügyi teljesítményüket optimalizálják, és figyelmen kívül hagyják azokat a tényeket, melyek hosszú távú sikerüket határoznák meg. Hogyan másként kerülhetné el a figyelmüket a fogyasztók jóléte, az üzletük számára létfontosságú erőforrások kimerülése, a kulcsbeszállítók életképessége és azokban az országokban lévő gazdasági feszültség, ahol termelnek és értékesítenek? Mi más igazolná azt, hogy a vállalatok a verseny kihívásainak fenntartható megoldását a tevékenység alacsonyabb munkaerővel bíró országokba való áttelepítésében látják?” Ebben a meglátásban a felelős vállalati viselkedés még mindig nem öncélú, hanem a hosszú távú vállalati érdekek által legitimált, vagyis önérték mozgatja; Porter és Kramer megfogalmazásából azonban legalább az olvasó levonhatja azt az esszenciális következtetést, hogy a rendszer (még ha a globalizáció következtében a piacok rendkívül meg is nőttek) nem végtelen tűrőképességű.

Carroll (1991) társadalmi felelősségvállalásról alkotott piramisa szerint a vállalatnak gazdasági, jogi, erkölcsi és

3. ábra

A CSR piramisa



Forrás: Carroll, 1991

filantróp felelősségei vannak (lásd a 3. ábrát.)

A gazdasági és jogi felelősség a vállalati felelősségvállalás azon részei, melyek a működőképesség előfeltételei, vagyis anélkül, hogy a vállalat ezeknek megfelelné, hosszú távon nem fenntartható. Ha a vállalat érintetteinek körét nézzük, gazdaságilag elsősorban a belső érintettekért vállal felelősséget; a tulajdonosok pénzéért és a munkavállalók megélhetéséért, s egyben mindazokért, akikkel szemben valamely kötelezettséget vállalt, ők a hitelezők, a szállítók és a fogyasztók. A szervezet jogi felelősséget a működéséért a szabályozó hatóságok és a partnerek előtt vállal.

A vállalatok erkölcsi felelőssége értelmezésünkben magában foglalja a CSR piramis első két szintjét, azonban túl is mutat ezeken. *Az üzleti és emberi jogokra vonatkozó irányadó ENSZ-alapelvek* szerint a vállalatok tevékenység-

gük során felelősek az emberi jogok tiszteletben tartásáért, még akkor is, ha erre törvényileg nincsenek kötelezve. Erkölcsileg felelősségük minden érintettre kiterjed (beleértve a természeti környezetet), akivel kapcsolatba lépnek.

A filantróp felelősség kutatásával túllépünk a vállalat saját üzleti tevékenységén. Itt érünk el a társadalmi felelősséghez, amit úgy is jellemezhetnénk, hogy „extra felelősség”, ugyanis a piramis legfelsőbb szintje a vállalat a vele kapcsolatban lévő közösségek felé vállalt felelősséget jelképezi. Azt, hogy mit és milyen mértékben ad vissza a társadalomnak, teljesen a saját döntésére van bízva, vagyis senki nem fogja felelőtlennek beállítani, ha ennek nem felel meg. Azért nem érdemes a filantróp felelősség értelmezését elválasztani az általános felelősségétől, mert nem lehet egy szervezet „jó vállalati polgár” anélkül, hogy az első három szintet teljesítené. A filantróp felelősség „hátránya”, hogy könnyen felhasználható a befektetői és fogyasztói vélemény manipulálására (ezt hívják az angol terminussal „greenwashingnak”), az ilyen adományok a vállalatok számára ugyan nem járnak nagy lemondással, de a társadalom, társadalmi csoportok számára komoly segítséget jelenthetnek. Probléma olyankor merül fel, ha ezt a cég kizárólag saját imázsának javítására használja. Éppen ezért, ha felelősnek akarunk minősíteni egy vállalatot, mind a négy szinten meg kell vizsgálni, hogyan viszonyul az érintettek érdekeihez, függetlenül attól, milyen kapcsolati távolságban áll tőlük. A legfontosabb mégis az első három szintnek – a gazdasági, jogi és erkölcsi felelősségnek – való megfelelés. Ha filantropikus tevékenységet is végez, nyilván örvendetes, de ezt ne az előző háromban felmerülő problémáinak elfedéséért tegye.

Kinek vagy minek kell elszámolniuk a vállalatoknak?

Ezen a ponton térjünk vissza French (1979) elméletéhez, mely szerint az elszámoltathatóság hatalmon alapuló kapcsolatot feltételez. A hatalom definiálásához Bakacsi (1998, p. 156.) meghatározását használjuk fel: „A hatalom képesség arra, hogy más szereplőket befolyásoljon saját céljai megvalósítására. A hatalom jó lehetőség mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére. ... a hatalom mögött mindig függést feltételezhetünk.”

A fentiek alapján olyan külső személy vagy személyek csoportja, melynek általános értelemben a legnagyobb hatalma van a vállalat felett (vagyis akiktől bármilyen viszonyban is függ a vállalat, bár ez a függés lehet kölcsönös): az állam és a fogyasztók. Elvégre a vállalat az államtól születik, tőle kapja az engedélyt a működésre, és létezését a cégjegyzékbe vétellel az állam legitimizálja, működésének „játékszabályait” ő irányítja. A fogyasztóktól való függés pedig annak köszönhető, hogy a vállalatot a fogyasztók „éltetik”, ők tartják működésben.

A „születés után” ugyanakkor a gyerek könnyen a szülő fejére tud nőni. Ha csak megnézzük, hogyan alakult 2014-ben az egyes államok GDP-je, illetve a legnagyobb vállalatok jövedelme, azt láthatjuk, hogy a világ legnagyobb bevételével rendelkező vállalatát, a Wal-Mart Stores-t (485.65 Mrd USD) mindössze 27 állam előzte meg

GDP-jével. Így, míg az Egyesült Államoknak (17,418.9 Mrd USD) nagyobb gazdasági erőtere van az összes multinacionális vállalatnál, addig Magyarországot (amely a 137.1 Mrd USD GDP-ével az 57. leggazdagabb ország) 20 vállalat szorítja maga mögé a vagyonával. A vállalatok jelentősége pedig valószínűleg csak nőni fog. Korten (1996, p. 87.) a következőképp figyelmeztet a jelenségre: „A szabályozatlan piacok valós világában a sikeres szereplők egyre nőnek, és a megnövekedett gazdasági hatalmukat arra használják, hogy kizárják vagy kivásárolják a gyengébb szereplőket, s ezzel a piac mind nagyobb hányada felett szerezzenek ellenőrzést.”

Kérdéssé válik tehát, hogy a táguló vállalati erők mellett hogyan állnak helyt az országok végrehajtó szervezetei. De még ha az egyik állam sikeresen is tevékenykedik e téren, a vállalatoknak állandóan rendelkezésére áll egy kiskapu; lehetőségük van egyes tevékenységeket vagy a teljes termelést olyan államba telepíteni, ahol a szabályozások gyengébbek, esetleg a lakosok rá vannak szorulva a cég által generált munkahelyekre, ezért elhanyagolható kérdéssé válik, hogy az így teremtett állások kizsákmányolják a dolgozókat. Kiszervezés révén beszállítókkal is exportálhatják a szabályokba ütköző magatartást. A cégeknek tehát van mozgásterük, amikor a játékszabályok megválasztásáról van szó. Az államok multinacionális vállalatokkal szembeni erőtlenségének egyik nyoma a civil szerveződések és mozgalmak elterjedése. Ez jelzi, hogy nincs olyan hatékony állami vagy globális szervezet, ami e vállalatok tevékenységét áthatóan és egységesen ellenőrizni tudná (Tarró, 2012).

A fogyasztók szempontjából elsődleges probléma, hogy igazi hatalmi erejük csak együtt lenne, viszont mivel rendkívül heterogén csoportról beszélünk, amelynek tagjai nem azonos célokkal, értékekkel rendelkeznek, és rendkívül különbözőféleképpen reagálnak, így a fogyasztók hatalmi ereje feldarabolódott. Egyszerűen képtelenség, hogy minden fogyasztó minden termékről és szolgáltatásról beszerezzen minden információt, amire szüksége van „hatalmi döntésének” (vásárlás vagy nem vásárlás) következetes és felelősségteljes meghozatalához. Az információhiányból következően pedig egyszerűen manipulálhatóak.

A vállalati felelősség felvállalásával van még egy probléma, amennyiben annak mozgatórugója a fogyasztók vállalatról alkotott véleménye. Ez pedig az, hogy hosszú távú szemléletet feltételez, míg a cégek várható élettartama csökken. Amerikában a Standard & Poor's 500-as index cégeinek élettartama 67 évről 15 évre esett vissza 1920-tól napjainkig. A helyzet pedig Európában, vagy a családi hágyományos cégek Mekkájában, Japánban sem kedvezőbb. A Stratix Group (de Rooij, 1996) kutatása alapján ezeken a kontinenseken a cégek átlagéletkora 12,5 év. Valószínűleg a felmérés óta elmúlt 20 évben a helyzet nem sokat javult, sőt, ez a tény még ijesztőbbé válik, ha figyelembe vesszük, hogy a felmérés még a digitális forradalom és az egyik napról másikra sikeressé váló startupok világa előtt készült.

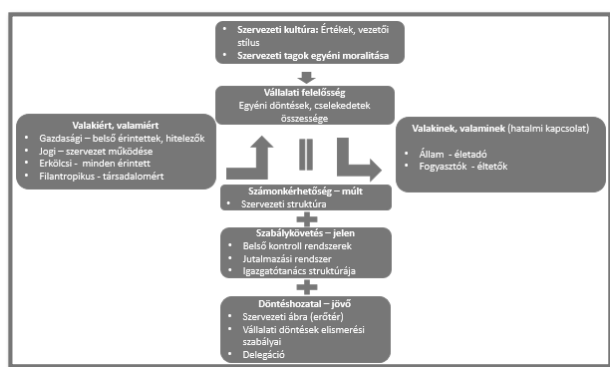
A probléma tehát az, hogy míg a nagy nemzetközi vállalatok erőtere egyre jobban tágul, nincs olyan eszköz

vagy csoport, ami igazán hatékonyan egyensúlyozhatná ezt a növekedést, mivel a nagyvállalatok (legalábbis rövid távon) egyre kevésbé függenek azoktól a csoportoktól, melyeknek meg kell, hogy feleljenek.

A 4. ábrán látható, hogy a felelősség fogalmának modelljét miként helyeztük vállalati kontextusba. Összegezve az eddigieket: a vállalati felelősséget – a személyeshez hasonlóan – csak a hármas kapcsolati rendszerben tudjuk értelmezni. Egyrészt meg kell érteni a vállalatot mint cselekvőt: a szervezeti kultúra alapján mit jelent itt a felelős viselkedés; ezt milyen rendszerben kéri számon, ha számon kéri; milyen szabályozással próbálják irányítani, illetve mi alapján és mely tagok hozzák meg a döntéseket, milyen elismerési szabályok vannak érvényben.

4. ábra

A vállalati felelősség dimenziói

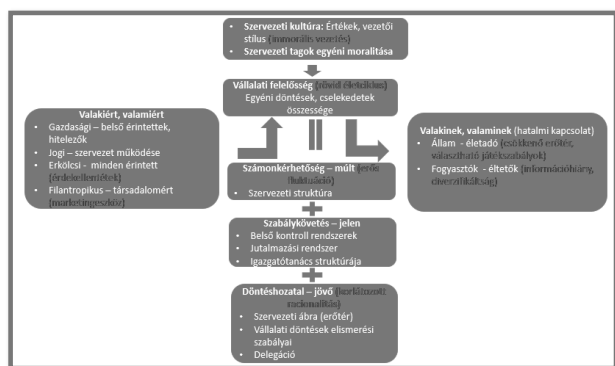


Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati egyenlet baloldalával kapcsolatban fontos: az, hogy milyen érintettek érdekeiért tesszük felelőssé a vállalatot, függ attól, hogy mennyire bontjuk le a vállalat velük való kapcsolatrendszerét (pl. valóban felel-e a vállalat beszállítóinak munkakörülményeiért?). Ha az ábrán kiemelt csoportokat megfigyeljük, ez Carroll piramisa szintjeinek fejlődésében is visszatükröződik, ahogy egyre távolodunk a vállalat közvetlen érintettjeitől – bár az első három „lépcsőfok” az alapelvárást tükrözi a vállalattal szemben. Ha ezek megsértésére fény derül, az rossz szín-

5. ábra

A vállalati felelősségi rendszer és problémás területei



Forrás: saját szerkesztés

ben tünteti fel a vállalatot.

Az egyenlet jobb oldalán azok a szereplők jelennek meg, melyeknek hatalmában áll a vállalati tevékenységet befolyásolni. Általánosan egy vállalat leginkább az állammal és a fogyasztókkal áll erős függelmi viszonyban, a legnagyobb multikkal szemben azonban megkérdőjelezhető, mennyire tudja ez a két csoport véghezvinni az akaratát.

A fejezet során említett problémákat az 5. ábra kiemelten *összegezi*. Ebből kitűnik, hogy a modell minden dimenzióján lehetséges olyan rést találni, ami a szervezeti felelősségteljes viselkedést hátráltatja. A rések keletkezését két tény okozza: a kapcsolati rendszer átláthatatlansága, valamint az alany változékonysága.

A kapcsolati rendszerben mozogva szervezeti szinten a szerepek észlelését, azonosítását rendkívül megnehezíti a szereplők magas száma. A nem érzékelt felelősség magában hordozza azt a veszélyt, hogy bizonyos szereplők érdekei figyelmen kívül maradnak a döntési helyzetekben, tehát sérül a kapcsolati egyenlet bal oldala. Ezt csak tetézi az, hogy az észlelt érintettek észlelt érdekei is ellentmondhatnak egymásnak. Az átláthatatlanság leginkább a szervezeti felelősség erkölcsi szintjére jelent veszélyt, és a döntéshozatalt nehezíti meg.

Az alany változékonysága a vállalatok átlagos életciklusának csökkenő tendenciájából, a szervezeteken belüli fluktuációból, illetve a területi mobilitásból fakadó játékszabály változtatási lehetőségéből áll. Az alany változékonyságával csökkenti annak a hatalmát, akinek felelnie kellene, és ezzel a rendszerben a számonekérhetőség kérdőjeleződik meg.

A felelősségi kapcsolati rendszer mindkét irányban való sérültsége mellett nem meglepőek az elmúlt időszak köztudatba került vállalati túlkapásai, melyek között megtalálható a gyermekmunka, a rabszolgaság, a kényszermunka, a dolgozók és a források kizsákmányolása, de az emberi egészségre káros kemikáliák használata is, akár anélkül, hogy a munkások védőruhát kapnának. Előfordul a polgárháború és a fegyverkereskedelem támogatása is (Werner et al., 2006).

A modell kiterjeszthetősége nem üzleti szervezetekre

A fentiekben az üzleti szervezetek (gazdasági társaságok) felelősségének értelmezésére és az alapvető problémák azonosítására tettünk kísérletet. Ezen alfejezetben a szervezetek világának másik két szektorával: a közszolgálati („public”) és a nonprofit („civil”) szektorral foglalkozunk, modellünket integráló szándékkal gondolva tovább.

Ki felelős?

Veszprémi Bernadett doktori kutatását és disszertációját szentelte a közszolgálati szervezetekben dolgozó munkatársak felelősségének (Veszprémi, 2010.). A „közszolgálati alkalmazottak” olyan szervezeteknél dolgoznak, amelyeket részben vagy egészben a „köz”, a „társadalom”, az állam vagy az önkormányzat tart fenn. Ezek a szervezetek a köz érdekében feladatokat látnak el, közszolgálatást nyújtanak, állami alapfunkciókat valósítanak meg.

A „közszolgálat” meghatározása ugyanakkor nem egységes. „... nemzetközi szinten sem találkozunk egységes fogalommal. Magyarországon sem csak egy elnevezést használunk azokra, akiket a közszolgálathoz tartozónak tekintünk. Beszélhetünk köztisztviselőkről, közalkalmazottakról és szolgálati jogviszonyban állókról” – fogalmaz Veszprémi (2010, p. 20).

A „nonprofit szektor” határainak, egyben a szektor szervezeteiben dolgozók alapjellemezőinek kijelöléséhez felhasznált három kulcsfontosságú kritérium Kuti (1998, p. 7-8.) szerint a következő:

- a profitszétosztás tilalma,
- működési autonómia és szervezeti elkülönülés a kormányzati szektortól (nem zárja ki, hogy közfeladatokat vállaljanak át, kormányzati megrendeléseket kapjanak és állami támogatásokban részesüljenek, de sem jogilag, sem intézményesen nem tartozhatnak az állami szférába),
- intézményesültség, önálló jogi személyiség.

A közhasznúság, a közjó szolgálata alapvetés, de nem állami forrásokból. A nonprofit szervezetek alapvető definíciós sajátja még az önkéntesség, a jótékonyág és a civil kezdeményezések léte.

A szűken vett megfogalmazás szerint a „közszolgálati felelősség” alapvetően a szabályok, szabályzatok, elvek és célkitűzések betartását, figyelembevételét jelenti. „Ennek eszközei többek között a megfelelő tájékoztatás, a rendszeres információcsere, a továbbképzés biztosítása, a folyamatos ellenőrzés, a visszajelzésekre, problémákra való gyorsreagálás, a minősítés és a teljesítményértékelés” (Veszprémi, 2010, p. 42.). „A köztisztviselőkre vonatkozó feladat- és hatásköri rendszer, ellátásuk, gyakorlásuk módja jogszabályokban van rögzítve. Felelősségről ezek nem teljesítése, megtagadása esetén beszélhetünk, ami a jogi keretek miatt egyben jogsértésnek minősül. A jog párja a kötelezettség, az pedig magában hordozza a felelősséget” – teszi hozzá.

Bár a szervezetek küldetése és alapcélrendszere eltérő, nyilvánvaló: az üzleti szervezetek szervezeti felelősségéhez kapcsolódó gondolatok a közszolgálati és a nonprofit szektor szervezeteinél is érvényesek.

Kiért/miért felel a szervezet?

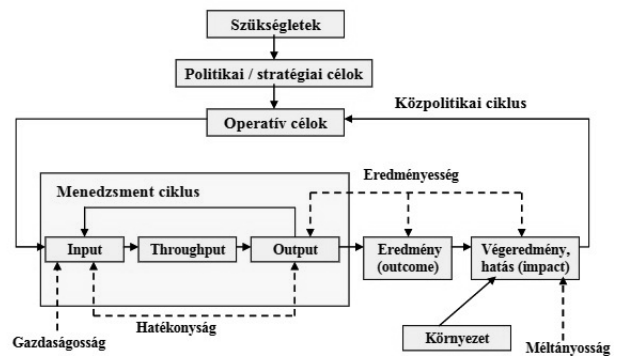
A közszolgálati és nonprofit szervezetek működését bemutató közkeletű eszköz, a teljesítmény 4E koncepciója (lásd Kiss-Révész, 2011, p. 9.; Bouckaert, 2002) látható a 6. ábrán.

Itt a szervezeti felelősség szempontjából a gazdasági társaságoknál kifejtettekhez képest hangsúlyozottabban jelenik meg a hatás és a méltányosság: milyen eredmények jelentkeznek a konkrét szervezeti outputok hatásaként (outcome), a létrejött termék vagy szolgáltatás a szervezetet elhagyva milyen lépéseken keresztül, milyen hatást gyakorol a társadalomban, s ezért ki és miképpen vállal felelősséget (vö. Kiss-Révész, 2011, p. 9).

Clements és Bowrey (2010) a közszolgálati szervezetek értéklánca elemzésének keretében azonosította és ér-

6. ábra

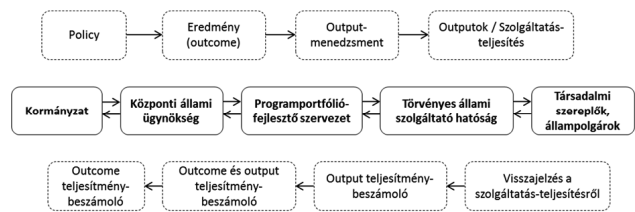
A közszolgálati szervezetek 4E modellje



Forrás: Kiss-Révész, 2011, p. 9.

7. ábra

A közszolgálati szervezetek értéklánca – célok, irányok és CSR-beszámolók



tékelte a szektor tevékenységét.

A 7. ábrán bemutatott modelljük fő elemei:

- a kormányzat, mely a teljesítendő szolgáltatások meghatározója, „eredete”,
- a központi ügynökségek, melyek rendszerszemléletű (holisztikus) tanácsokat adnak a kormányzat számára a policy- és programfejlesztéshez,
- a program(portfólió)fejlesztő szervezetek, melyek a programokat ténylegesen kidolgozzák,
- a szolgáltató hatóságok, melyek keretében/elrendelésére a szolgáltatásokat teljesítik,
- a társadalmi szereplők, akik a szolgáltatások címzettjei.

A balról jobbra tartó nyilak a termékek/szolgáltatások áramlását mutatják az értékláncban előre, míg a jobbról balra haladó nyilak a szervezetek között (visszafelé) áramló információkat jelzik.

A szerzők kutatásukban arra jutottak, hogy a szereplők a gyakorlatban jellemzően egy-egy szakaszra, szegmensre összpontosítanak, miközben a teljes értéklánc holisztikus szemléletére lenne szükség. A társadalmi felelősség „...immár nem egy-egy szervezet saját tulajdona, hanem egyre inkább felöleli a teljes értékláncot” (2009, p. 77.). Lám: a közszolgálat küldetéses gyakorlása és egyben mások támogatása áll e szervezetek felelősségének középpontjában.

Nyilvánvalóan ezzel egyező alapcél határozható meg a nonprofit szervezetek esetében is: a nonprofit szervezetek

és a társadalmi, közösségi felelősségvállalás egzisztenciálisan függnek össze. „A jótékonyagra, öntevékenységre és önkéntes munkára a társadalomnak a szükségletek kielégítése, a szociális problémák kezelése, maguknak az állampolgároknak pedig saját belső egyensúlyuk és a társadalomban elfoglalt helyük megszilárdítása érdekében van szükségük. Ebből elméletben nemcsak az következik, hogy a nonprofit jelenségnek a modern társadalomban rendkívül kiterjedtnek kell lennie, hanem az is, hogy kiterjedtsége bizonyos értelemben a társadalom egészségének mutatójaként is felfogható. A közösségi kezdeményezések magas arányából szoros és szerteágazó társadalmi kapcsolatokra, az állampolgári felelősségérzet és szolidaritás erősségére, az egyének szilárd társadalmi beágyazottságára lehet következtetni. Alacsony szintje – éppen ellenkezőleg – súlyos problémákra, a társadalom atomizáltságára, s az egyének ezzel szorosan összefüggő talajvesztésére utal” (Kuti, 1998, p. 106.).

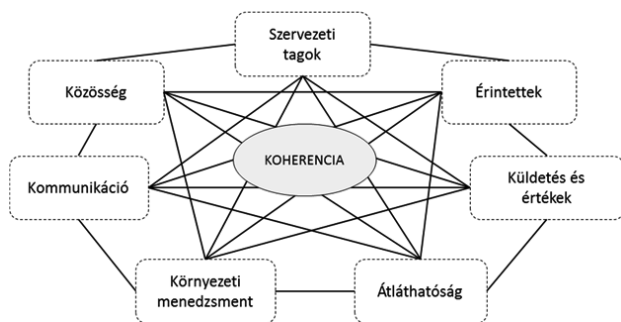
Kinek vagy minek kell elszámolniuk a szervezeteknek?

A közszolgálati és nonprofit szervezetek definíciójukból, önmeghatározásukból, létükből eredően felerősítik, középre helyezik tehát a felelősségvállalás témáját – egyéni és közösségi szinten egyaránt (Kuti 1998, p. 92.; Siegel – Yancey, 1992, p. 15. alapján):

- eszközül szolgálnak a különféle komplex társadalmi szükségletek kifejezéséhez és aktív kezeléséhez,
- az embereket arra ösztönzik, hogy a társadalmi élet minden területén állampolgárokként viselkedjenek, ne hajoljanak meg az államhatalom előtt, ne hagyatkozzanak annak jóindulatára,
- védelmezik és erősítik a pluralizmust és a társadalmi sokszínűséget, így a kulturális, etnikai, vallási, nyelvi (és egyéb) identitástudatot is,
- létrehozzák azokat a mechanizmusokat, amelyek segítségével a kormány és a piac a közösség által elle-

8. ábra

A nonprofit szervezetek társadalmi/közösségi felelősségvállalásának modellje



Forrás: Vidal – Torres, 2005, p. 5.

nőrizhető és felelősségre vonható.

Lényeges ugyanakkor, hogy a számonkérhetőség – szabálykövetés – döntési mechanizmusok hármasszem-

pontrendszere mentén ugyanúgy sebezhetőek, mint bármelyik más szervezet. „A nyilvántartott alapítványok és egyesületek jelentékeny része nem egyéb, mint az adóelkerülés eszköze; egy másik, szintén számottevő hányada ugyan fontos társadalmi funkciókat tölt be, de tevékenységével etikai normákat (sőt, gyakorta jogi előírásokat is) sért. Ennek a helyzetnek a kialakulása nem független a társadalom általános állapotától, de a fenyegető morális válság megelőzésében magának a nonprofit szektornak is nagy a felelőssége” – írja Kuti Éva (Kuti, 1998, p. 120.).

A 8. ábrán látható Vidal – Torres (2005) modell e gondolatok mentén jól összegzi a nonprofit szervezetek felelősségvállalásának legfontosabb elemeit.

A közszolgálati szervezetek céljait, működését és finanszírozását alapvetően az állam (a központi költségvetés, illetve a helyi önkormányzat) határozza meg. A Világbank egy 2002-ben megjelentetett tanulmánya két-dimenziós modellel keretezi és kutatja a szervezeti felelősség, ehhez kapcsolódva a felelősség szempontjából a közszolgálati szektor lehetséges és szükséges szerepvállalását (Fox – Ward – Howard, 2002). A modellt az 1. táblázat mutatja be.

Az első dimenzióban a szerzők a szektor négy alap-funkcióját, szerepét helyezték el:

- normatív-előíró szerep (mandating),
- kezdeményező-facilitáló szerep (facilitating),
- kapcsolatépítő-partneri szerep (partnering),
- jóváhagyó-érvényesítő szerep (endorsing).

A másik dimenzióban megneveztek tíz kiemelt témát, melyek relevánsnak és hasznosnak tűntek e közszolgálati szerepek értelmezéséhez, mélyítéséhez, majd feltöltötték példákkal a cellákat. A modell így látatja e szervezetek komplex felelősségét, továbbértelmezve 5. ábránk bal oldalát („Valakiért, valamiért”): ezek szerint hangsúlyozottan felelősek mások felelősségének növekedéséért is.

Rövid utazást téve a közszolgálati és a nonprofit szervezetek világába, úgy ítéljük meg, hogy a 4. ábrán bemutatott felelősségmodellünk, illetve ennek kihívásokkal gazdagított, bővített változata tetszőleges szervezetre kiterjeszhető.

A továbblépés szándékai és útjai

„A természetes erkölcsi törvény tulajdonképpen megfogalmazás nélkül van érvényben. A természetes erkölcsi törvény az értelem törvénye. Alapja abban a tényben rejlik, hogy az ember, ez az értelmes lény, nem egyszerűen ösztönösen sodródik a célja felé, hanem útjait szabad felelősséggel járja” (Veres, 1993, p. 16.). A „felelősség” lényege a „felel” szóéval kapcsolatos: ha felelős vagyok, készen állok a feleletre, a válaszadásra. Nagykorúságunk lényeges jele e felelősségtudat.

A felelősségvállalás komplex jelenség. Egyfelől nagyon személyes, emberi: a világban való jelenlétünkhez kapcsolódik, mindennapos, de egzisztenciálisan bekötött, állandó értékviszonyítást megkívánó ügy. Belőlünk indul,

Közszolgálati szervezetek tevékenységének jellemzése CSR szempontból

Közszektorban betöltött szerep	Normatív-előíró szerep (mandating)	Kezdeményező-facilitáló szerep (facilitating)	Kapcsolatépítő-partneri szerep (partnering)	Jóváhagyó-értvényesítő szerep (endorsing)
TÉMA				
A megfelelés (compliance) meghatározása és biztosítása minimums-tandardok révén	Minimumstandardok és célok meghatározása, érvényesítő és ellenőrző mechanizmusok létrehozása, polgári akciók támogatása	Adózási ösztönzők és büntetések, az információelérés biztosítása, a minimálisan elégséges jó gyakorlat megértésének facilitálása, a gyengén teljesítők megnevezése és megszegyenyítése, önkéntes megegyezések keretrendszerre, a civil társadalom támogatása	Multilaterális ügynökségekkel és a civil társadalommal végzett munka a kapacitásépítés érdekében	
A politikai döntések által kialakított szabályozási környezet, a közcélú szabályozás (public policy) az üzleti szervezetek számára	A politikai alapú finanszírozás reformja, jogalkotás (mint policy-alkotás) az önkéntes tevékenységekre, a közszervezetek fizetési folyamatainak kötelező közzététele	Az üzleti szervezetek elkötelezése a közcélú szabályozási folyamatokra, társadalmi-közösségi prioritások (beleértve tetszőleges CSR-elemeket) világos meghatározása	A közcélú szabályozási folyamatok fórumainak és vitáinak megteremtése	Az üzleti képviselők integrálása a „policy-arenában”
Vállalati kormányzás (corporate governance)	Tőzsdeszabályozás, társasági jog	Nemzetközi irányelvek implementálása	Multi-stakeholder szabályozás	Mérőszámok és indikátorok jóváhagyása, civil kezdeményezések támogatása
Felelős beruházások	FDI (Foreign Direct Investment) irányelvek, kormányzati bér garanciák követelménye	A fenntartható, felelős, hatáson beruházások (SRI, Sustainable, Responsible, Impact Investing) szabályozásának facilitálása, közösségi beruházások keretrendszerének kezdeményezése, a fenntartható fejlődést segítő beruházási lehetőségek éltetése	Public-private kapcsolatok erősítése	
Filantropia és közösségfejlesztés	Társasági hozzájárulások és közreműködések normázása	Adózási ösztönzők, időbank sémák, a nyomásgyakorlást népszerűsítő eszközök	Public-private kapcsolatok erősítése	Az élenjáró üzleti/társasági adományozók publikálása
Stakeholder elkötelezettség és reprezentáció	Az érintett-konzultáció kereteinek, követelményeinek engedélyezése	Civil társadalmi elköteleződés támogatása, a kritikus fórumokon a kritikus érintettek érdekeinek védelme	A dialógus facilitálása, multi-stakeholder folyamatok támogatása, kísérése	Egyedi multi-stakeholder folyamatokhoz való kapcsolódás
Pro-CSR termelés és fogyasztás	Kibocsátási adók, a pro-CSR innovációk serkentésére „utasítás és ellenőrzés” logikájú szabályalkotás	Pro-CSR exportkezdeményezések, kapacitásképzés, üzleti tanácsadói szolgáltatások, vállalkozásfejlesztés, közbeszerzés, „önkéntes CSR” címkék, oktatás és tudatoság-növelés, civil kezdeményezések támogatása, adózási ösztönzők	Közös kormányzati – ipari beruházási kapacitások teremtése; szektorirányelvek megalkotása	Közbeszerzés, pro-CSR menedzsment közszolgálati intézményeknél, címkézési sémák
Pro-CSR minősítés, a megfelelésen túli standardok és irányítási rendszerek	A környezeti felelősség kötelező szervezeti irányítási rendszerei	Információ- és kapacitásképzés, B2B partnerképzés, mentorálás támogatása, közbeszerzés, adózási és szabályozási ösztönzők, az értékláncot érintő kezdeményezések és önkéntes minősítések támogatása	Elkötelezettség a standardok létrehozásában	Specifikus standard-rendszerek és megközelítések/modell jóváhagyása, közbeszerzés és közszolgálati gyakorlat
Pro-CSR beszámolás és átláthatóság	Kötelező beszámolás	Kötelező beszámolás irányelvei, informális kezdeményezések	Elkötelezettség a multi-stakeholder diskurzusban	A nyomásgyakorlás támogató eszközei, ajánlott riporterek, szószólók
Többoldalú folyamatok, irányelvek és konvenciók	Irányelvek implementálása a jogalkotáson keresztül	Kapacitásképzés és technikai támogatás	Tárgyalási megállapodások, megosztott monitoring	Irányelvek jóváhagyása

önmagunk felé és a körülöttünk élők felé egyaránt mutat. S így lesz aztán közösségi, szervezeti fókuszú is: az emberek által alkotott szervezetek minőségének, kapcsolatszerkezetének eleme. S e mentén jutunk el odáig, hogy tárgyiasul, „kint van”, elemezhető, formálható.

Jelen tanulmányunkban a szervezeti egyén felelősségének körülhatárolására törekedtünk. Úgy véljük, lényeges, hogy ki (az *alany*) felel *kiért/miért* (tárgy), *kinek* vagy *minek* (részeshatározó). A felelősségtudatot és a felelős cselekvést ehhez kapcsolódva a szervezeti egyén, a szervezeti közegbe beágyazott ember vonatkozásában kutatjuk.

A felelősségvállalás kutatásának szintjei

A felelősséggel és a felelősségvállalással kapcsolatos gazdaságtudományi kutatások tradíciója gazdag. A hazai doktori munkák között az utóbbi időben mind gyakoribb az egyéni és a szervezeti felelősségvállalás jelenségének, gyakorlatának vizsgálata, s egyéni szinten a vállalatvezetők, az „értékvezérelt vezetés” elemzése is (lásd pl. Györi, 2010; Veszprémi, 2010; Szabó-Benedek, 2014; Kovács, 2015; Gering, 2015).

Bodorkós és Pataki (2012) értékes elemzésükben a nemzetközi társadalmi felelősségvállalás szakirodalmának empirikus kutatásait módszertanilag tekintik át. Bemutatják az empirikus kutatások leggyakoribb tárgyait, a kutatások szintjeit és részletes képet adnak az alkalmazott kvalitatív és kvantitatív módszertanokról.

Amint a szerzők leírják, a kutatások leggyakoribb szintje a vállalatok szintje, azon belül is leginkább esettanulmányokat találhatunk. Ezek az esetelemzések alapvetően a jó és rossz vállalati példák elemzésére törekcsenek, a vállalat egy-egy konkrét területen végzett társadalmi felelősségi tevékenységét vizsgálják (pl. munkavállalókkal való bánásmód, gyermekmunka, etikai kódex bevezetése, kommunikáció). A kutatók következtetéseket és ajánlásokat is megfogalmaznak a hazai kutatások számára, így többek között az alábbiakra hívják fel a figyelmet:

- kelet-közép-európai, a rendszerváltás utáni trendeket vizsgáló kutatásokat szinte alig találtak,
- a már lezárult kutatások leginkább a közép- és felső vezetésre vonatkoztak, az operatív szint vizsgálata elmaradt,
- a kutatások zöme kisszámú (általában legfeljebb kettő) adatgyűjtési technikát alkalmazott, valamint nem jellemző a kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinálása sem, amely mélyebb rálátást adna a felelősség komplex jelenségére és jobban biztosítaná a trianguláció lehetőségét,
- tudományfilozófiai, de sok esetben még a konkrét empirikus kutatás kapcsán alkalmazott elméleti háttérre vonatkozó leírások is igen hiányosak a vizsgált tanulmányokban,
- a vállalatok egészét, például az intézményesülést átfogó kutatások nem igazán találhatók egyelőre; egy-egy konkrét vállalati funkcionális területhez kapcsolódóan valósulnak meg.

Kutatási alapállás és szándék

Kutatásunk indulásakor a felelősség és a felelősségvállalás fogalmának megértése volt a célunk, ám a hazai diskurzust olyan elemmel szeretnénk volna színesíteni, ami a „felelős szervezeti embert” helyezi a középpontba. A konstruktivista szervezelméleti alapállást (Kieser, 1995) tudjuk magunkénak, a felelősség interszubjektív módon, helyileg értelmezett jelentéseinek feltárására összpontosítunk, miközben a háttérben modellünk továbbformálásán dolgozunk. Úgy véljük, a felelősség alapvetően a megértő létmódon keresztül, adott szervezeti jelentésközösségben közelíthető, tárható fel valószínűsítően (Gelei, 2006). Az adatgyűjtésben több technikát alkalmazva a triangulációra törekszünk.

Tanulmányosorozatunk következő, második darabjában egy közszolgálati szervezet következik, majd egy gazdasági társaság munkatársai körében, a „felelősség” értelmezése érdekében végzett vizsgálódásunkat mutatjuk be. Ezt követően diákok felelősségértelmezését és tanulásuk iránti felelősségvállalási attitűdjeit elemezzük. Így kívánjuk gazdagítani (sok szempontból talán hiányt pótolni) a szervezeti felelősségvállalás hazai kutatási diskurzusát.

Összefoglalás

A szervezeti felelősségvállalás az egyéni felelősségvállalással (az azzal való találkozással, annak tudatosításával, s az elvállalás kognitív és érzelmi lépésével) kezdődik – és ott is ér véget. Cikkünk azzal a céllal íródott, hogy hozzájáruljon a felelős szervezeti ember fogalmának tisztázásához.

A szervezeti felelősségvállalás összetett jelenség, egyének együttműködéséből alakul. Tanulmányunk az egyéni szint után üzleti és nem-üzleti küldetésű szervezetek esetében vizsgálta a felelősségvállalás lehetséges jelentését, módját. Az általánosítás lelkületével rámutattunk azokra az elemekre, ahol ez a tapasztalatok szerint sérülékennyé válhat – a felelősségvállalás jelensége ugyanakkor szervezetenként egyedi. Meggyőződésünk, hogy kutatása csak az interpretatív paradigmában képzelhető el, ennek kutatási lépéseit járjuk most és a következőkben.

Jegyzet

1 A felelősség és a bizalom kapcsolatára mutat rá például a 2008-as válság, s az abban tetten érhető bizalomvesztési folyamat. A pénzügyi válság során a spekuláció tárgyai olyan pénzügyi termékek – például a subprime jelzáloghitelek – voltak, melyek tulajdonságairól, kockázatairól a befektetők nem rendelkeztek teljes körű információkkal. A hiányt a pénzintézetek működésébe vetett bizalom és a rendkívül sok szereplő között megoszló kockázat helyettesítette (Szanyi, 2009). A bankok és hitelminősítők közötti magas üzleti összefonódás következményei a rendszer működésébe vetett bizalmat alapjaiban rengették meg. Miután a Lehman Brothers csődöt mondott, és a tulajdonos mellett a befektetők is elvesztették vagyoniukat, a bizalomvesztés olyan mértékűvé vált, hogy a bankok már egymásnak sem mertek hitelt biztosítani. Ez pedig sok ágazatban a likviditás megszűnéséhez vezetett. Ebből is látszik, hogy könnyen hajlamosak vagyunk egy másik személyt, szervezetet bizalmi kapcsolat mentén felelősséggel felruházni, még ha ez más oldalról nézve nem is racionális.

Felhasznált irodalom

- Angus-Leppan, T. – Metcalf, L. – Benn, S. (2010): Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, 93. kötet, p. 189-213.
- Bábosik, I. (2004): Nevelésemélet. Budapest: Osiris Kiadó
- Bakacsi, Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bakacsi, Gy. (2010): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Aula
- Battles, B. (2005): Directing: Accomplishing objectives through delegation and motivation. *Aircraft Maintenance Technology*, 16(5), p. 38-41.
- Bodzási, B. (2014): A korlátolt felelősségű társaság. Társasági Jog tantárgy. Budapest: Corvinus Egyetem
- Bodorkós B. – Pataki Gy. (2012): Hogyan kutassuk a CSR-t? A nemzetközi szakirodalom empirikus kutatásainak módszertani áttekintése. BCE, 148. sz. Műhelytanulmány; HU ISSN 1786-3031
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, július – augusztus, p. 39-48.
- Chen, S. – Bouvain, P. (2009): Is Corporate Responsibility Converging? A Comparison of Corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia and Germany. *Journal of Business Ethics*, 87., p. 299-317.
- Christensen, L. J. – Mackey, A. – Whetten, D. (2014): Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28., p. 164-178.
- Clements, M. – Bowrey, G. (2010): Corporate social responsibility in public sector supply chains: an insight. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 8 (2), p. 1-13.
- Crowther, D. – Aras, G. (2008): Governance and Responsibility: An Investigation into the Relationship between Corporate Governance and Corporate Sustainability. *Management Decision*, 46(3), p. 433-448.
- de Rooij, E. (1996): A brief desk research study into the average life expectancy of companies in a number of countries. Amsterdam: Stratix Consulting Group.
- Eckley, P. (2015): An Economy of Relationships. Berlin: Biblenomics Conference
- Elkington, J. (1997): *Cannibals With Forks: The Triple Bottom of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Etymonline (2001): www.etymonline.com. (Online) Megtekinthető: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=responsibility&search_mode=none (Hozzáférés dátuma: 25. március 2015).
- European Commission (2001): Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brüsszel
- Fox, T. – Ward, P. – Howard, B. (2002): Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study. (Online) Megtekinthető: <http://documents.worldbank.org/curated/en/284431468340215496/pdf/346550CSR1CSR1interior.pdf> (Hozzáférés dátuma: 10. november 2016)
- Frankena, W. K. (1980): *Thinking About Morality*. Ann Arbor: University of Michigan Press
- French, P. A. (1979): The Corporation as a Moral Person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), p. 207-215.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 Szeptember
- Gelei, A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf., Különszám, p. 79-97.
- Gelei, A. (2011): A szervezet interpretatív megközelítése. in: R. Glózer – A. Gelei (szerk.) (2011): *Valóságkonstrukciók: A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései*. Budapest: Gondolat Kiadó
- Gering Zs. (2015): A vállalati társadalmi felelősségvállalás on-line diskurzusa. Doktori értekezés. Budapest: BCE
- Goodpaster, K. E. – Matthews, J. B. J. (1982): Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*, Issue January-February, p. 132-141.
- Greenfield, K. (2015): Corporate Law's Original Sin. *Washington Monthly*, Január/Február, p. 29-30.
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), p. 37-46.
- Győri Zs. (2010): CSR-en innen és túl. Doktori értekezés. Budapest: BCE
- Hack, L. – Kenyon, A. – Wood, E. (2014): A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: How should it be understood now? *International Journal of Management Cases*, 16(4), p. 46-55.
- Hankiss Á. (2002): Kötéltánc. in: Lengyel Zs. (2002): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris
- Jones, T. (1980): Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(2), p. 59-67.
- Juhász J. – Szőke I. – O. Nagy G. – Kovalovszky M. (1992): *Magyar Értelmező Kéziszótár*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kim, D. – Fisher, D. – McCalman, D. (2009): Modernism, Christianity, and Business Ethics: A Worldview of Perspective. *Journal of Business Ethics*, 90. kötet, p. 115-121.
- Kiss N. – Révész É. (2011): Teljesítménymenedzsment a közszektorban. in: *Közszolgálati szervezetek vezetése*. Egyetemi jegyzet. Budapest: Aula Kiadó
- Kovács I. (2015): A társadalmilag felelős fogyasztói magatartás jellemzőinek vizsgálata. Doktori értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem
- Korten, D. C. (1996): *Tőkés társaságok világalma*. Budapest: Kapu
- Kundera, M. (1992): *A lét elviselhetetlen könnyűsége*. Budapest: Európa Könyvkiadó
- Kuti É. (1998): *Hívjuk talán nonprofitnak...* Budapest: Nonprofit Kutatócsoport
- Newman, J. P. (1969): A Letter to the Duke of Norfolk 5: Certain Difficulties felt by Anglicans in Catholic Teaching, 2. köt., Westminster

- Porter, M. E. – Kramer, M. R.* (2011): Creating Shared Value. Harvard Business Review, Január/Február, p. 63 – 77.
- Ruiz-Palomina, P. – Ruiz-Amaya, C.* (2011): Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la riteratura. Investigaciones Europead de Dirección y Economía de la Empresa, 17., p. 23-29.
- Siegel, D. – Yancey, J.* (1992): A civil társadalom újjászűletése. Budapest: The Rockefeller Brothers Fund
- Simon, H.* (1982): Korlátozott racionalitás : Válogatott tanulmányok. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Schein, E.* (1996): The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quaterly, 41(2), p. 229-240.
- Schulter, M.* (2000): Risk, Reward and Responsibility: Limited Liability and Company Reform. Cambridge Papers Towards A Biblical Mind, 9(2), p. 1-6.
- Schütz, C.* (1993): A keresztény szellemiség lexikona. (Online) Megtekinthető: <http://mek.oszk.hu/adatbazis/lexikon/phplex/lexikon/d/katlex/s044.html> (Hozzáférés dátuma: 2017. január. 9.)
- Szabó-Benedek A.* (2014): A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében. Doktori értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem
- Szanyi M.* (2009): A globális válság eredete, fő dimenziói és egyéb jellemzői. A globális válság: hatások, gazdaságpolitikai válaszok és kilátások. p. 7-26.
- Szent Ágoston* (1989): A boldog életről. A szabad akaratról. Budapest: Európa Kiadó
- Tarró A.* (2012): A transznacionális vállalatok világgazdasági jelentősége: a megítélés és a szabályozás lehetőségei. E-CONOM, p. 14-27.
- Thesaurus* (2013): www.thesaurus.com. (Online) Megtekinthető: <http://www.thesaurus.com/browse/responsibility> (Hozzáférés dátuma: 25. március 2015)
- Tóth G.* (2007): A valóban felelős vállalat. Budapest: KÖVET
- United Nations Global Compact* (2008): The Practical Guide to the United Nations Global Compact Communication on Progress.
- Veres A.* (1993): Erkölcsteológia I. Jegyzet. (Online) Megtekinthető: www.szentmartonegyesulet.org/ftk/erkolcsteologiaI.doc (Hozzáférés dátuma: 7. december 2016)
- Vidal, P. – Torres, D.* (2005): The Social Responsibility of Non-Profit Organizations. Barcelona: Observatori del Tercer Sector
- Veszprémi B.* (2010): A köztisztviselők felelősségi rendszere. Doktori értekezés. Miskolc: Miskolci Egyetem
- Werner, K. – Weiss, H.* (2006): Márkacégek feketekönyve. Budapest: Art Nouveau Kiadó
- Zaicz G.* (2006): Etimológiai szótár. Magyar szavak és toldalékok eredete. Budapest: Tinta Könyvkiadó.

ELMÉLETI FELVETÉSEK ÉS GYAKORLATI TAPASZTALATOK A PROJEKTPORTFÓLIÓ-MENEDZSMENT HAZAI MEGJELENÉSE KAPCSÁN

A projektportfólió-menedzsment (PPM) abban a helyzetben válik elengedhetlenül fontossá, amikor több projekt egyidejű megvalósításából fakadó problémákkal kell szembenézni. Miközben a projektekben történő gondolkodás számos területen egyre jellemzőbb, fel kell tenni azt a kérdést is, hogy a sok projekt együtt vajon optimális rendszert alkot-e az adott szervezetben, és megfelelően támogatja-e a versenyképességet, az erőforrások optimális felhasználását, a szervezet céljait?

A szervezetek vezetői már ráeszméltek erre a dilemmára, és a PPM-et egyre inkább alkalmazzák cégeik/intézményeik működési hatékonyságának javítására. A következőkben a szerző arra tesz kísérletet, hogy ennek az új stratégiai menedzsmenteszköznek a hazai megjelenése kapcsán, felvillantsa a téma elméleti hátterét, illetve gyakorlati használhatóságát. Mindezt úgy teszi, hogy külön hangsúlyt fektet a módszer magyarországi megjelenésének konkrét tapasztalataira is.

Kulcsszavak: projektportfólió-menedzsment, stratégiai menedzsment, projektmenedzsment, bankszektor, kvalitív interjúk

A projektportfólió-menedzsmentnek nincs túl hosszú története Magyarországon. Valójában még a gyakorlati-közgazdász szakma is csak most ismerkedik a fogalommal. Egyrészt a témával foglalkozó magyar nyelvű tudományos közlemény – vagy az elmélet szempontjából érdemleges publikáció – is csak egy-egy jegyezhető fel. Másrészt viszont az elmúlt időszakban egyre több magyarországi székhelyű vagy telephelyű szervezet kezdett el projektportfólió-menedzsmenttel (PPM) foglalkozni. Egyelőre ezt csak a szervezetek vezetőinek és munkatársainak beszámolóiból vagy olykor-olykor megjelenő szakértői előadásokból tudhatjuk. Persze „laikusként” az is feltűnhet bárkinek, hogy a cégek egyre több helyen foglalkoztatnak, vagy éppen keresnek projektportfólió-menedzsmenteket.

Szokásos helyzet ez, hiszen miközben a magyar gyakorlat némi fáziskéséssel, de követi a nyugati trendeket, a hazai elméleti feldolgozás még elmaradásban van. Hiszen míg nemzetközi szinten a projekt- és a stratégiai menedzsment tudósai, a különböző szakmai szervezetek képviselői, illetve a nagyvállalati szakértők egy ideje már foglalkoznak a témával, addig Magyarországon a nagyon szűk – gyakorlatközele – szakmai berkeken kívül, nem kapott még igazi publicitást ez a terület. Ebből kifolyólag nem beszélhetünk még egy kialakult PPM-szakmáról sem, inkább csak arról, hogy szemünk előtt formálódik ez az új szakterület. Ebben a helyzetben, én magam a következőkben, néhány pontban kifejtem a PPM-mel kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat: a koncepciótól, a módszertani ajánlásokon át, a magyarországi megjelenésének első tapasztalataiig.

A továbbiakban röviden rávilágítok témánk hazai tudományos megjelenésére, illetve projekt- és stratégiai menedzsment vonatkozásaira, majd a PPM-et olyan koncepcióként mutatom be, mint amely alapvető vállalatgazdasági, vállalatstratégiai feladatokra reflektál. Itt az elérhető módszertani ajánlásokra is kitérek majd. Ezután nemzetközi felmérések alapján felvillantom az új me-

nedzsmenteljárás megjelenésének általános tapasztalatait. Végül a PPM hazai megjelenéséről írok a magyar bankszektor néhány kiemelt szereplőjének elmúlt évekbeli tapasztalatait felhasználva.

Az új menedzsmentmódszerről és a hazai tudományos előzményekről

A projektportfólió-menedzsment hazai tudományos megjelenése nem mondható átütőnek. Mégis, megjelentek már a módszerrel foglalkozó írások, szóbeli közlések. Ezek különböző mélységben tárgyalják a témát. A kérdés egyik tipikus megjelenése a projektvezetés témában írt szakkönyvekben lelhető fel. A Magyarországon is ismert szerzők magyar nyelvű írásai közül, például, amíg Sebes (2013) könyvében csak megemlíti, addig Görög (2013) kötete már egy egész oldalban foglalkozik a témával, míg az ismert osztrák szerző, Gareis (2007), egy egész fejezetet szentel ennek a kérdéskörnek.

Más a helyzet a különböző szakmai szervezetek által szervezett eseményekkel, ahol a téma időről időre fel-feltűnik. Ilyen kiemelt esemény volt pl. a 2015-ben a HTE által rendezett 18. Projektmenedzsment Fórum, amely kiemelt témaként kezelte a projektportfólió-menedzsmentet. Ezeken a rendezvényeken a téma szakértői, illetve vezető gyakorlati szakemberek már beszámoltak koncepcióikról, tapasztalataikról.

A jegyzett tudományos közleményekben (MTMT) már kevesebb referenciapontot találunk. Magyar nyelven Sebestyén Zoltán 2009-es, a Vezetéstudományban megjelent cikkében vezeti be a témát (Sebestyén, 2009). A későbbiek során, szerzőtárral kiegészülve, szintén ő publikál a témában (Sebestyén – Tóth, 2012). Rajta kívül a szintén két közleményt jegyző Ligetvári Évát (Ligetvári, 2012, 2013) lehet még megemlíteni, mint a témában publikáló szerzőt.

Néhány alapkérdésben érdemes (pl. a definíció és a menedzsmentterület kialakulásának főbb trendjei) Sebestyén 2009-es cikkére támaszkodni. Ebből a cikkből, de

más szakirodalomból (pl. Levine, 2005) is tudjuk, hogy számos szerző definiálta már a PPM-et. Sebestyén, más szerzőkkel egyetemben, általános definíciót hoz. Ezek a „holisztikus” felfogású definíciók tág teret biztosítanak a gyakorlatban a PPM-et használók számára, hogy saját megoldásaikat PPM-megoldásként kezeljék. Ezért elfogadhatónak tartom a PPM tevékenység-részletező vagy -értelmező definíció helyett azokat, amelyek a PPM-et egyféle speciális menedzsmenteljárásnak tekintik. Ilyen módon jól használható a Sebestyén-féle definíció is, amely szerint a „PPM több projekt, program és egyéb – akár portfólión kívüli – a vállalat stratégiai céljai érdekében rangsorolt tevékenységek halmazának hatékony menedzsmentje”. Hozzáteszem, hogy csakis a témakör (ebben a cikkben is megengedhető) normatív tárgyalása miatt tartom megengedhetőnek a „hatékony” kifejezés használatát a definícióban.

Az új menedzsmentterület kialakulásának főbb trendjeivel kapcsolatosan Sebestyén (2009) a Devinney – Stewart (1988) és a Blichfeldt – Eskerod (2008) szerzőpárosokra hivatkozva kifejti, hogy pénzügyi gyökereinek köszönhetően kezdetben a PPM a hozamkockázat kettősen alapult. Majd az optimális projektszámot meghatározó matematikai módszerek alkalmazása után, mára kifinomult kritériumrendszerek (pl. nem pénzügyi szempontok megjelenése) jellemzik a módszert.

A projektmenedzsmenttől a stratégiai menedzsmentig

A PPM természetesen szervesen kapcsolódik a projektmenedzsmenthez (PM), mégis hiba lenne kizárólag ez utóbbi továbbfejlődéseként, kiterjeszkedéseként értelmezni, hiszen alapfelfogása nem pusztán a PM-re jellemző munkatervezési, -szervezési és -monitoring feladatokra terjed ki, hanem bátran alkalmazható a legmagasabb szintű vállalatvezetés számára is. Hiszen, valójában a stratégia megvalósításának feladatáról beszélünk, amelyet a felső vezetésnek, szerencsés esetben, szervezetileg támogatottan a stratégiai menedzsmentnek kell felvállalnia. A stratégiai menedzsment alapfogalatahoz nagyon könnyen társítható a PPM, leegyszerűsítve ugyanis arról van szó, hogy a szervezet egyrésztől diagnosztizál, másrésztől cselekszik. A stratégiai menedzsment gondolkodásmódjában sokféleképpen megjelenik ez a kettősség (pl. a stratégiaalkotás vs. stratégiamegvalósítás fogalmaival). Könnyű belátni, hogy a projektek, amelyek a változást jelentik a szervezetek életében, valójában végső soron megtestesítik a „stratégiai” cselekvést. Ezen túl normatív értelemben, a jövőre irányuló változásokat (néha nagyszámú projekt formájában), a cél(ok) elérésének az érdekében tudatosan és hatékonyan kell menedzselni. Ennek lehetőségét kínálja a felső vezetés számára a projektportfólió-menedzsment.¹

A sok projekt együttes kezelése természetesen megköveteli a projektmenedzsment operatív felfogását is, de ezt inkább a multiprojekt-menedzsment látja el, amelyet a legmagasabb szintű projektorientációjú menedzsmenttevékenység, a PPM felügyel.

A PPM definíció szerint is a stratégiai menedzsment „magas szintű” értékteremtési kérdéskörére a stratégia/hozam/hatékonyság problematikájára koncentrál. E felfogás szerint, mivel a PPM a célok operacionalizálásának eszköze, ezért a szervezet működése nyilvánvalóan nagyban függ tőle. Továbbá, amennyiben ily módon a *stratégia megvalósításának az eszköze*, nyilvánvalóan elementáris érdekek megtestesítője is. Nemcsak a jövőorientált vállalati működés hatékonyságának a záloga, hanem a megszerzhető előnyök (sőt a pénzügyileg is mérhető nyereség) elérésének a fegyvere is. Így központi szerepe van a stratégiai és pénzügyi törekvések megvalósításában. A projektekbe történő befektetés ugyanis természetesen sok esetben akár pusztán *pénzügyi befektetésként* is értelmezhető (Zdanyte – Neverauskas, 2011), ahol a profitérdek nyilvánvaló, az előnyök és hozamok mérése alapvető. A hozam maximalizálása legtöbb esetben elvárt. Ezeknek a céloknak az elérése azonban nem triviális feladat, komoly menedzsmentkihívást jelent. Nem csoda hát, hogy az egyes vállalati PPM-megoldások esetén fontos szerep jut az előzetes portfólióértékelő modelleknek, vagy akár csak a különböző szempontok együttes érvényesülésének (pl. stratégiai, pénzügyi, jogi, kockázatokkal kapcsolatos stb.). Ez erős tervezési, monitoring és pénzügyi módszertani jellegű biztosit a vizsgált stratégiai-szervezési témakörnek.²

A PPM koncepciója és módszertana

Az eddigiekkel jutottunk el igazából a PPM alapproblémájához, amelyet itt elsődlegesen egy fontos vállalatgazdasági és stratégiai kérdésként értelmezek. Nevezetesen: a szervezetben zajló cselekvések, amelyek akár a rutinszerű, akár a projektszerű működéshez kapcsolódnak, a maguk erőforrásaiért küzdenek. Ezek az erőforrások még a „jobb időkben” is szűkösek, nemhogy a válságokkal, a hiányokkal jellemezhető időszakokban. A PPM szerepe ebben az összefüggésben értelmezhető a legjobban, hiszen a szervezet nem-rutinszerű működéséhez kapcsolódó tevékenységek esetén elemi fontosságú képesség: a legna-

1. ábra

A portfóliómenedzsment szervezeti kontextusa



Forrás: PMI: Projektportfólió-menedzsment (2011)

gyobb előnyt hozó projektek beazonosítása, majd további kezelése. Ebben a kontextusban jól értelmezhető a *PPM központi szerepe*. Az 1. ábra ezt az integráló szerepet mutatja be.

Ebben a feladatában számos kihívás éri a szervezetet. Ezek a kihívások alapvetően a *projektportfólió* természetéből adódnak, hiszen a portfólió nem más, mint a konkurens, párhuzamosan futó és a szűkös erőforrásokért versengő egyedi projektek (esetleg programok) gyűjteménye. A projektportfólió különböző menedzsmentkövetelményei így eltérnek az egyedi óriás projektek (és programok) menedzsmentkövetelményeitől. Itt ugyanis az elsődleges kihívás az, hogy a portfólió komponenseinek (projekteknek), folyamatosan meg kell egymással birkóznuk a cég korlátozott erőforrásaiért vívott küzdelemben (Chao – Kavadias, 2008; Dye – Pennypacker, 1999). Egy másik kritikus kihívás, hogy a szervezeteknek dinamikus környezetben kell tevékenykedniük (Petit – Hobbs, 2010), amelyben a projektek száma, összetétele és kölcsönös függőségük folyamatosan változik, ahogyan a portfólió is a szervezet kontextusában (pl. vállalati stratégia, szervezeti struktúra és felső vezetés). Így a PPM nem pusztán az erőforrások allokációjának eszköze, feladata sokkal inkább a projektek portfólióba történő befogadása, az egyedi projektek előrehaladásának monitorozása és valamilyen, a portfólióban lévő projekt folyamatos rangsorolása. Mindez a tevékenység az egyensúly, a szinergiák és a siker elérésének az érdekében történik, miközben a projektportfólió a cég stratégiájának elsődleges terepeként tűnik föl (Morris – Jamieson, 2005). A PPM-et így akár felfoghatjuk egy olyan üzleti folyamatnak is, amelynek *fő feladata az egymással kölcsönhatásban lévő összetett folyamatok egységes irányítása*, segítve ezzel a döntéshozókat (az értékelésben, kiválasztásban, rangsorolásban stb.) akik – a szervezet más tagjaival együtt – alapvetően a hasznok realizálásában és az eredmények visszacsatolásában érdekeltek.

Ezeket a folyamatokat a *projektportfólió-menedzsmentiroda* (közkeletű angol rövidítéssel *PPMO*) irányítja. Ezek az irodák hatáskörük-feladatvállalásuk alapján nagyban különböznek egymástól. A projektportfólió-menedzsmentiroda (PPMO) feladata a projektmenedzsmentirodát (közkeletű angol rövidítéssel *PMO*) túlszárnyalva már nemcsak a projektek és programok leszállítása, hanem a befektetések optimalizálása a szervezet stratégiai céljainak elérése érdekében, továbbá szorosabb kapcsolatban áll a vezérigazgatókkal és projekt- és programfelelősökkel. Hozzáadott értékét adja a *PMO*-hoz képest a keresztfunkcionális szinergia pozitív hatásának megjelenése. Mindezek következtében kiterjedése sokkal szélesebb, összvállalati szintű is lehet. A szervezeti sikerhez való hozzájárulás módja alapján több típusát is megkülönböztethetjük. Így a jelentési, stratégiai, működési és üzleti folyamat átalakító *PPMO*-k egymást kiegészítve, együttesen képesek a legszélesebb körű igényeket kielégíteni. Míg a jelentési *PPMO* biztosítja, hogy a megfelelő információkat használják fel a döntéshozók, addig a működési *PPMO* segíti a programok és projektek megfelelő módon való megvalósulását. A stratégiai *PPMO* támogatja a szervezet abban,

hogy a megfelelő programokat és projekteket válasszák ki. A *PPMO* negyedik típusa a szervezeti változások kivitelezésében segít (Rouwendaal et al., 2014; Unger et al., 2012).

Különböző mértékben, de mindegyikben közös a koordináló, kontrolláló és támogató szerep, melyek elősegítik az erőforrás-allokáció nagyobb hatékonyságát, a transzparencia javulását, az információk megbízhatóságának növekedését és a szélesebb körű tudásátadást, kommunikációt (Rouwendaal et al., 2014; Unger et al., 2012).

A szervezeti leképeződésen túllépve, Beringer és kutatótársai felmérése alapján a *PPM sikerességére két belső érintetti csoport gyakorolja a legnagyobb hatást: a funkcionális vezetők és a projektmenedzserek*. Utóbbiak szerepének fontossága egyértelmű, hiszen ők közvetlenül felelősek a projektek végrehajtásáért. Mindemelllett a funkcionális vezetők teremtik meg a kapcsolatot a működési területek és a stratégia között, továbbá ők biztosítják a projektportfólióhoz szükséges erőforrásokat, a területükhöz tartozó szaktudást, valamint kellő szervezeti, politikai befolyással bírnak a projektek támogatásához vagy ellenzéséhez (Beringer et al., 2013). Ugyanakkor mind a gyakorlatban, mind a szakirodalomban megjelenik egy új, prominens szereplő: a *projektportfólió-menedzser*. Jonas (2010), aki kiemelhető a formális projektportfólió-menedzser szerepkörének leírása kapcsán, azt javasolja a több-projekt PMO-k részére, hogy váljanak projektportfólió-menedzserekké, egyféle központtá, amely a meglévő speciális portfólióismerettel, a felső vezetés támogatója lehet.

Az alapkoncepció és a főbb szervezeti egységek és szereplők felvázolása után ezen a ponton röviden ki kell térnem a *PPM*-módszertanok kérdésére is. A feladatok (értékelés, kiválasztás stb.) kezelésére a gyakorlatban a vállalatok leginkább egyéni megoldásokkal kísérleteznek. Mégis meg kell említeni, hogy mára már elérhető néhány *módszertani ajánlás vagy szabvány*, amely iránymutató lehet, a szervezetek számára. Ezek közül kiemelhető az ISO 21504 és a Project Management Institute (PMI) *PPM* kiadványa, de ismertek más, pl. brit és ausztrál útmutatók/módszertanok is.³

A legismertebb PMI „szabványa” szerint a *PPM* két folyamatcsoportra (besorolási, követési és felügyeleti) és két folyamat-tudásterületre (portfólióirányítás, portfóliókockázat-menedzsment) osztható (PMI, 2011; PMI, 2013). A besorolási folyamatcsoport biztosítja a vonatkozó információk rendelkezésre állását és a portfólió elemeinek kiértékelésére, a portfólió felépítésére vonatkozó operatív szabályokat, valamint a portfólió elemeinek a szervezeti stratégiához való illesztettségét. A követési és felügyeleti folyamatcsoportba tartozó tevékenységek a szervezet által előre meghatározott feltételek, mutatók, teljesítményértékek elérésének irányítását jelentik a portfólió, mint egész működése szempontjából. A projektportfólió-menedzsment folyamat lépései így a következők: komponensazonosítás, komponens kategorizálás, komponensértékelés, komponens kiválasztás, komponens rangsorolás⁴, portfólió-kiegyensúlyozás, komponens engedélyezés, portfólió-teljesítmény-felülvizsgálat és jelentés, az üzleti stratégia változásának követése, a portfólióhangolás kommunikáci-

ója. A Project Management Institute (PMI, 2011) értelmezésében a portfóliókockázat-menedzsment feladatai közé tartozik a portfóliókockázatok azonosítása, elemzése, kezelésük kidolgozása, valamint a portfóliókockázatok követése és felügyelete is.

Az ISO – elismert szabvány – kisebb terjedelemben, de hasonlóképpen írja le a portfóliómenedzsment feladatát, mint a PMI kiadványa. Azzal a megfontolással él, hogy ahhoz, hogy hatékonyan építsünk fel egy portfóliót, a portfólió elemeit folyamatosan azonosítanunk, értékelnünk, kiválasztanunk, engedélyeztetnünk kell, és a portfólió teljesítményéről folyamatosan jelentenünk kell. Továbbá az is szükséges, hogy folyamatosan hozzáigazítsuk a portfóliót az üzleti és stratégiai célokhoz, valamint a portfólió-egyensúly biztosításához fenn kell tartani egy több kritérium szerinti értékelő rendszert is (ISO, 2015).

Gyakorlati tapasztalatok

A PPM-mel kapcsolatos tapasztalatokról ma már könnyen tájékozódhatunk. Ilyen célra rendelkezésünkre állnak tudományos közlemények csakúgy, mint a szakmai szervezetek/tanácsadó cégek felmérései. Ezek a portfóliómenedzsment számos aspektusát érintik, például Meskendahl több cikkében is a projektportfólió sikerességével foglalkozik (Meskendahl, 2010; Meskendahl et al., 2011). 2011-es cikkében szerzőtársaival, egy 2003 óta zajló vizsgálatorozatból a 2009-est mutatták be, ahol az elemzés egyik fő célja az volt, hogy meg tudják, milyen tényezők járulnak hozzá a portfólió, illetve a vállalat sikerességéhez. Ahhoz, hogy jobban el tudják különíteni a vállalatokat az eredményük alapján, 3 csoportba sorolták őket: top 20%, low 20% és az átlag. A négy tényező, ami mentén tovább vizsgálták a vállalatokat az alábbiak voltak: szerepek, stratégiai szint, taktikai szint, operatív szint. (Szerepek alatt a vállalatban belüli, illetve a projektportfólión belüli szerepek definícióját kell érteni. Fontos, hogy egy projekt esetén a résztvevők tisztában legyenek azzal, hogy mi a szerepük, és mi a feladatuk a megvalósításban.) Alapvetően a top vállalatok a kevésbé sikeres vállalatoktól abban különböztek, hogy a szerepek minden résztvevő számára ismertek és jól definiáltak voltak. A stratégiát a stabilitás és az alapos elemzés jellemezte. Fontos továbbá, hogy azok a vállalatok, amelyeknél a stratégiai tervezés konzultációt követően, közös megegyezéssel készült el, jobb eredményt értek el, mint a többi vállalat. A kutatásból az is kiderül, hogy azok a vállalatok, amelyek sikeresek a projektportfólió megfelelő irányításában, azok összességükben is sikeresebbek az átlagnál. A sikerrel kapcsolatban Müller et al. (2008) átfogó statisztikai elemzésük alapján a következő megállapításokat tették: *a sikeres szervezetek szervezeti szintű gyakorlattal rendelkeznek a projektek stratégiának megfelelő szelektálásával és priorizálásával kapcsolatban.* Formalizált jelentéstételi mechanizmusuk van a projekt és a portfólió közötti információáramlás megkönnyítésére, valamint a felelőségek megosztása portfólió szinten történik. A különféle kontrollmechanizmusok a portfóliósiker más aspektusára hatnak kedvezően. Ennek megfelelően a beszámolási rendszer elsősorban az elsődleges projektcélok

elérését szolgálja, míg a megfelelő projektek kiválasztása és portfólióba rendezése – nem meglepő módon – a szervezet stratégiai törekvéseihez járul hozzá.

Martinsuo (2013) írásában a projektportfólió-menedzsmenttel kapcsolatos új empirikus kutatások eredményeit elemzi. Ő már a tapasztalatok alapján a PPM racionális döntéshozatali folyamatként történő értelmezésének korlátjaira hívja fel a figyelmet. Rávilágít arra, hogy a *PPM-folyamat a gyakorlatban*, a klasszikus megközelítéssel szemben, nem a vállalat stratégiai célkitűzéseit támogató racionális döntéshozatali processzus, hanem sokkal inkább *emberek és szervezetek között végbemenő interakciók sorozata*. E kölcsönhatások erősen személyfüggők és kihathatnak az érintett szervezetek struktúrájára is.

Korlátai ellenére a PPM mindenképpen egy új stratégiai menedzsmenteszköznek tekinthető, amely természetesen nemcsak a hosszú távú stratégiai célok elérésében segít, hanem sokkal rövidebb távon is kifejti hatását, illetve a vállalat életében "krónikus vagy akut" problémákat is orvosolhat. Hiszen a PPM-megoldások használatához is leginkább oly módon jutnak el a szervezetek, hogy vezetőik érzékelik a sok projekt együttes kezeléséből adódó problémákat. Leegyszerűsítve a következő problémacsoportról van szó: A projektek nagyrészt nem sikeresek, időben csúsznak vagy túllépik költségkeretüket. Az imént ismertetett tudományos tapasztalatok mellett – praktikus megfontolásokból – ezekkel a negatív jelenségekkel és konkrét adatokkal találkozhatunk a nagyobb tanácsadó cégek és szakmai szervezetek (pl. PMI, PricewaterhouseCoopers – PwC, Gartner, UMT) felméréseiben. Ez az interpretáció azonban jól rávilágít a mindennapi szervezeti működésben felmerülő probléma súlyosságára.

A témába vágó nemzetközi kutatási jelentések közül a PMI Pulse of the Profession (PMI, 2012), majd a PwC Insights and Trends (PwC, 2012) felméréseinek néhány adatára hivatkoznék.⁵ Az első felmérésből többek között megtudhatjuk, hogy azoknál a cégeknél, ahol valamilyen szintű projektportfólió-menedzsment gyakorlat már létezik, ott is csak a projektek felét sikerül időben befejezni (50 %-ban nem), a költségkeretet pedig csak 54%-ban sikerül tartani (46 %-ban nem). A fejlett PPM-módszertannal rendelkező szervezetek esetében ezek az értékek rendre 10-18%-kal jobb szintű teljesítést mutatnak, mint a kevésbé fejletteknél. A hozamelvárásokban a fejlett módszertannal rendelkező szervezeteknél a projektek 62%-a elérte vagy túlszárnyalta a befektetések várt megtérülését (ROI, return on investment), míg a már említett – ilyen értelemben – fejletlenebb vállalatok⁶ csak 48 százalékánál sikerül elérni ezt a pénzügyi célkitűzést (tehát 52%-nál nem). Mindezt lásd a 2. ábrán.

Ezeknek az adatoknak az értelmezésénél azonban külön felhívnom a figyelmet arra, hogy a főleg nemzetközi nagyvállalati körben lezajlott kutatások eredményei természetesen torzított képet mutatnak a valóságról. Mindenesetre a PwC felmérésében a vállalatok 53%-a használ PPM-et. Így a hivatkozott a nem-sikerességet jelző adatok (időtúllépés, költség-túllépés, pénzügyi és üzleti célok elvétele) az összes sok projektet kezelő vállalat esetében a fentiekhez képest jóval rosszabb képet mutathatnak.

Az időtúllépéssel, költségtúllépéssel stb. jellemezhető helyzetek bekövetkezésének sok esetben könnyen elkerülhető okai vannak. Hiszen azok a tényezők, amelyek ide vezetnek, gyakran már a koncepcióalkotási, illetve a tervezési fázisban könnyen azonosíthatóak, ebből adódóan elkerülhetők. (Persze nemcsak a projektindítás előtti szakaszban van mód beavatkozni, a módszer ugyanis lehetőséget nyújt a már megvalósítási szakaszokban járó projektek kezelésére is.) Egy megfelelő vállalati PPM-folyamat bevezetésével/alkalmazásával az előzőekben említett, vagy az ahhoz hasonló, gyenge eredmények jelentősen javíthatók. Mindezekről a javulásokról leginkább szakértői beszámolókból értesülünk, mivel – természetesen – az ilyen jellegű, érzékeny céges adatok nemigen kerülnek napvilágra. A beszámolókból azonban bizton tudhatjuk, hogy a javulás akár szignifikáns költségcsökkenés, illetve hatékonyságjavulás formájában is mérhető.

Mindenesetre az eddigiekben hivatkozott kutatási jelentések jól alátámasztják azt az egyszerű összefüggést, hogy *minél jobb a szervezeti PPM-gyakorlat, annál eredményesebbek a projektek* (lásd ugyanezt PMI, 2012, p. 9. megfogalmazásában). Különösen igaz ez a mai rohanó üzleti világban, ahol a siker gyakran a lehetőségek és a hozzájuk fűződő kockázatok nehezen megragadható egyensúlyának megértésén múlik. A projektek és programok mennyiségének, szolgáltatási körének, költségvetési számainak növekedésével ez egyre komplexebb feladatot jelent. Ennek megfelelően a felső vezetők közül sokan kezdik felismerni, hogy az egyik leghatékonyabb módja annak, hogy szervezetük számára a projektek és programok biztosítani tudják az elvárt előnyöket, az a projektportfólió-menedzsment megoldások alkalmazása. Ezt mutatja a PMI (Pulse of the Profession) 2012-es felmérése is, amelyben a válaszadók több mint fele arról számolt be, hogy szervezetükben a projektportfólió-menedzsmentet gyakran használják. (Ez a több mint 50%-os arány a saját korábbi felmérésükhöz képest érzékelhető előrelépést mutat.)

ség, terjedelem, a projektek ütemezésének egyszerűsödése, és ezeken túl a piaci részesedés és a bevételek növelése is megjelenik a felmérésekben, mint elérendő cél.

A módszer iparági elterjedtségével kapcsolatban a PwC 2012-es felméréséből azt is tudhatjuk, hogy a PPM-et használó szervezetek között *a legmagasabb használati arányt a kiskereskedelemben, a biztosítás, az autó-, a bank- és tőke-piacon, valamint a telekommunikáció, a gyártás, illetve az energia és védelmi politika piacán működő vállalatok mutatják.*

Magyarországon csakúgy, mint külföldön elsőként a multinacionális nagyvállalatoknál és a nagy közműszolgáltatók esetében vezettek be PPM-megoldásokat. Ezeknek a megoldásoknak a bevezetése, olykor összekapcsolódott – piaci beszerzésű – PPM-támogató szoftverek bevezetésével is. A menedzsmentfejlesztés azonban nem feltétlenül jár együtt sikeres szoftverbevezetéssel, hiszen saját fejlesztésű szoftverekkel is találkozhatunk, vagy éppen némi használati idő után szoftverkivezetésekre is akad példa.

A korai bevezetőkkel kapcsolatban továbbá azt is meg kell említeni, hogy a nagyvállalati és iparági jellegű túl nyilvánvalóan meghatározó a gazdálkodás szervezeti kontextusa is. Azaz más-más jelleggel, de nyilvánvalóan a projektorientált és a projektalapú szervezetek (Görög, 2013) azok, amelyek élen járnak az új menedzsmentmódszer alkalmazásában.

Szakirodalmi és piaci információk alapján, a teljesség igénye nélkül néhány ismertebb magyar példa a korai bevezetők közül. A gépjárműipar területéről: Audi, Mercedes, evopro, a telekommunikációs szektorból: Telekom, Tele-nor, Vodafone, az állam-szolgáltatás-közmű-energetika területéről: MVM, MNB, NAV, EON, MP, Lufthansa, MOL. A biztosítók közül: NN, Generali, a high tech- és szoftver-iparból: Ericsson, NavNGo. A korai magyar PPM-alkalmazók elsődleges tapasztalatai közül, a továbbiakban a bankszektorból származókról írok majd. Ennek egyik oka, hogy a külföldi tapasztalatokkal megegyezően (ld.

2. ábra

A portfóliómenedzsment hatása a projektjellemzőkre

A PROJEKTEK ÁTLAGOS SZÁZALÉKA:	Magas hatékonyságú PPM	Alacsony hatékonyságú PPM	Növekedés (%)
Befejeződött határidőre	68%	50%	36%
Költségkereten belül került végrehajtásra	64%	54%	19%
Elérte az elvárt üzleti célokat	77%	65%	18%
Elérte/meghaladta az elvárt ROI-t	62%	48%	29%

Forrás: Project Management Institute, Inc. Pulse of the Profession™ In-Depth Report: Portfolio Management, November 2012. PMI.org/Pulse

Ha túllépünk a hatékonyság (hatékonytalanság) és siker kardinális kérdésén, akkor a felmérésekből arra is választ kaphatunk, hogy a vállalatok milyen (részcélok) mutatók javításának az érdekében kezdik el használni a PPM-et. Eszerint a következő kulcs teljesítménymutatókban jelenik meg a javulás: üzleti előnyök, minőség, költ-

korábban a PwC 2012-es felmérésében) a PPM szempontjából a szektorra, Magyarországon is kiemelt területként figyelhetünk. Ebből a magyar viszonylatban „fejlettebb” banki PPM-kultúrából adódik, hogy szakértői, menedzsmeri szinten már rendelkezésre állnak, illetve ezen túl el is érhetőek bizonyos információk, tapasztalatok.

A szektor elmúlt időszakával kapcsolatban általánosan elmondható, hogy az utóbbi években a banküzletet komoly kihívások érték, akár a 2008-as pénzügyi válságra és következményeire gondolunk, akár a devizahitelezésből adódó problémákra. Mindezek a kihívások nagy háttal voltak a banki működésre.

A magyar tapasztalatok ismertetése előtt a nemzetközi és hazai helyzettel kapcsolatban leszögezhetjük, hogy a 2008-as válság a bankszektorra igen súlyosan érintette. Magyarországon további problémát okozott a bankoknak az is, hogy az állami szabályozásból adódóan, a szektor szereplőinek további terheket kellett vállalniuk (pl. elszámoltatás és devizahitelezés megszüntetése). Ezzel összecsengenek Bruck (2009) nemzetközi tapasztalatai, miszerint a 2008-as banki válsággal kapcsolatban elmondható, hogy kitörése után, illetve a problémák ellenére, a szektorban a PM-kultúra egészséges. Ebben az időben a projekt-, program- és portfólió-menedzserek szerint a fő változások és kihívások közé tartozik az információs technológia (továbbiakban IT) fejlődése és szerepének folyamatos növekedése, a globalizáció erősödése, illetve a pénzügyi szektorban a verseny erősödése. Az IT-val kapcsolatos projektek gyarapodnak és a projektek IT igénye is nő. Ez az általánosnak mondható vélekedés – a piaci információk alapján is – a válság óta folyamatosan igazoltnak tűnik.

A külföldi bankok a projekt-, program- és portfólió-menedzsment módszertan bevezetésére és fejlesztésére vonatkozó gyakorlatát leginkább szakértői beszámolókból ismerhetjük. Az esetleírásoknak nevezhető publikációk, különböző vizsgálati fókusszal és mélységben foglalkoznak a témával. Ilyen pl. Nieto (2010) tanulmánya, amely a Fortis bank BNP Paribas-ba olvadásának példáját elemzi, de megemlíthető Hoffmann – Rentrop (2012) szerzőpáros munkája is, amely egy bank projektranszorslási módszertanának fejlődését mutatja be. Természetesen más egyedi esetleírások is említhetők lennének, de ezek sajnos nem jelentenek még igazi összehasonlítási alapot a magyar bankokkal kapcsolatban. Speciális helyzetéből adódóan, korlátozott, az egyik figyelemreméltó magyar vonatkozású (MNB-s) esetleírás (Pap, 2010) ilyen célú használata is.

A magyar banki gyakorlat

A magyar tapasztalatok hat „pozícióban lévő” – vagy éppen eltávozott – banki portfóliómenedzserrel készített interjú alapján fogalmazódtak meg.⁷ A továbbiakban, az ezekben az interjúkban feltárt témák legfontosabb elemeit összegzem. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy az új menedzsmentmódszer megjelenésének tapasztalatai mellett, természetesen sok bankszférát jellemző információt ismertetek. Az itt közölt tapasztalatok egyféle kutatási jelentésként foghatók fel (részletes elemzésekre jelen cikkben nem vállalkozom). Mindenesetre az interjúkban érintett hat jelentős magyarországi bank példája egyféle elsődleges mélyebb hazai tapasztalat leírásának is tekinthető. A hat jelentős magyar lakossági bank szinte kiteszi a teljes sokaságát a hazánkban nagy lakossági bankként – nyolc ilyen bankot tartunk számon – elkönyvelt vállalatoknak.

Az itt hivatkozott kisléptékű kutatás egyrészt felméri a hazai bankokban a projektkultúra fejlettségét és a PPM-módszertan alapismertségét. Másrészt arra kereste a választ, hogy milyen módon valósulhat meg a PPM bevezetése egy bankban és annak alkalmazása során milyen, a szektorra jellemző specifikumokat kell kezelni. Minderre strukturált, kb. 20-30 perces interjúk adtak lehetőséget. Az interjú kérdései a következő területekre vonatkoztak: piaci viszonyok és kihívások, legnagyobb projektek és programok, a PPM-módszertan bevezetése, a projektportfólió-menedzsment szervezete, PPM és funkcionális területek, a szervezet projektkultúrája, szoftverek, PPM-folyamat, jövőbeli várakozások.

Az interjúkban elhangzott vélemények, kérdéskörönkénti feldolgozása után a következő összegző tapasztalatokról számolhatok be.

A bankok 2006 és 2012 között vezették be a portfóliómenedzsment módszerét. A bevezetés kezdeményezése, szervezeti szerepüktől függően, igen különböző személyektől indult. A megkérdezettek egyik fő meglátása a kérdéssel kapcsolatban az volt, hogy a PPM bevezetéséhez nélkülözhetetlen a *felső vezetés támogatása*. További fő tapasztalatként az is kiemelhető, hogy az esetek többségében a portfólió-menedzsment megjelenését *projektmenedzsment iroda (PMO) működtetése* előzte meg, illetve alapvetően az IT-projektek kapcsán, pontosabban az ilyen projektek számának növekedése miatt vált egyre szükségesebbé a módszer bevezetése.

Abban is több interjúalany egyetértett, hogy az adott szervezetet jellemző *projektkultúra*, annak fejlettsége, illetve a PPM-módszertan gyakorlati alkalmazásának mikéntje, igencsak személyfüggő, azaz nagyban függ az aktuális projekt-, program-, portfóliómenedzsment előéletétől, vezetői képességeitől, szakmai felkészültségétől, személyiségétől stb. Ehhez kapcsolódik, hogy többen szót ejtettek a szakterületen érzékelhető fluktuációról is. A portfóliómenedzsment – illetve a feladatot felügyelő vezető – cseréjével természetesen megjelentek új megközelítések és eszközök. Ezek az újítások összefüggenek a PPM módszerének folyamatos fejlődésével, illetve a már említett személyi tényezőkkel is. Ilyenkor elsődlegesen olyan egyszerűbb változásokra lehet gondolni, mint például a *projektfüggségek* feltárására, kezelésére törekvős megerősödése, vagy a projekttag szintű jelenléti ívek bevezetésére.

A banki válaszadók mindegyike fejlettnek tekintette saját bankjának projektkultúráját. Ezt a projektmenedzsment formalizáltságával, a projektszervezet és az üzleti területek közötti konfliktusok hiányával, a belső kommunikáció hatékonyságával, a projektszervezeten kívüli érintettek projektekkel kapcsolatos tájékozottságával indokolták. Azonban az utóbbi, valamint a projekt- és a *portfóliómenedzsment elismertsége* szakterületek szerint azért változó. Vannak olyan banki szakterületek, amelyek a PPM-mel megjelenő változásokat könnyebben el tudják fogadni, de vannak olyanok is, melyek esetében külön támogatást igényel az ilyen változások elfogadtatása. Az olyan bankoknál, melyeknél az informális kapcsolatoknak különösen hangsúlyos a jelentőségük, kiemelt szerepet

játszhat például a portfóliómenedzser szervezeten belül kiépített kapcsolati hálója is (bizalmi kapcsolatai, bejáratott ügyintézési praktikái stb.). Volt olyan banki eset, ahol sokat segített a PPM elismertségében a portfóliómenedzser személyes részvétele egy-egy projekt végrehajtása során.

A piaci trendeket követve és a *jogi környezet* elvárásainak megfelelően, a projektek, programok és egyéb munkák nagy része a digitalizációhoz, illetve a törvényi megfeleléshez köthető. Utóbbiak mind a hazai, mind az európai uniós jogszabályi előírásoknak való megfelelésre vonatkoznak (továbbá egy amerikai iparági szereplő esetén az amerikai jogszabályokat is figyelembe kellett venni). Minden megkérdezett bankban óriási kihívásként élték meg, hogy habár előre tudtak egy-egy jogszabályi változásról, a részletek megjelenésétől az implementálási határidőig megadott időintervallum nagyon szűk volt. Ehhez alkalmazkodva például az egyik bank mára már külön tartalomhatároz meg, mindemellett a várható erőforrásigény becslése továbbra is nehéz feladat. További probléma, hogy a szűkös erőforrásokkal rendelkező bankoknál a törvényi megfelelési projektek forrást vonhatnak el az üzletfejlesztési projektektől, ezzel azonban a szervezet fenntartható jövedelmezősége kerülhet veszélybe. Egy másik banknál ennek elkerülésére magas szintű *erőforrás-menedzsmen*tet alkalmaznak. Az erőforrás-probléma kezelésére, az elsőnek említett bank esetében, a megoldást az jelenti, hogy a portfóliómenedzserek mindenkor erősen törekszenek a minimum „scope” betartatására. Mindezen erőfeszítések ellenére, például a devizahitelek forintosítása minden megkérdezett bank esetében projektek felfüggesztésével járt együtt. Egy harmadik banki válaszadó ezzel a kérdéskörrel kapcsolatban kifejtette, hogy a következő egy-két évben, a hazai törvényi rendelkezések miatti erőforrásigény már kisebb lesz és a kapcsolódó projektek mérete is csökkeni fog. Ugyanakkor – véleménye szerint – ebben az időszakban, inkább a nemzetközi törvényi megfelelési projektek fognak majd dominálni.

A másik környezeti tényező, mely a portfóliókomponensek jelentős hányadát életre hívta: a *digitalizáció*. Ez általában a honlapot, az internetes banki szolgáltatásokat és a mobilbankolást foglalja magába. Az online banki szolgáltatások térnyerése a fiókhálózat lépítésével járhat együtt. Azonban a bankoknak figyelniük kell, e projektek kapcsán, az automatizáltság mértékére, hiszen az ügyfelek egy része még mindig igényli a személyes megjelenést. Ebből a szempontból is kiemelt figyelmet kell fordítani a jogi szabályozásra, hiszen hazánkban, ez jellemzően a szokásosnál nagyobb mértékben terjed ki a fiókhálózatokra. Itt kell megemlíteni még a bankszektor számára legnagyobb kihívást jelentő újdonságot, az ún. *Fintech cégek megjelenését*. Az egyik válaszadó megfogalmazása szerint: ezek az új, „start-up stílusú versenytársak rákényszerítik a bankokat az ötletelésre, az új irányok keresésére”, ami természetszerűleg lecsapódik a projektek szintjén is.

A PPM-funkció szervezeti megjelenését vizsgálva, egyik megkérdezett bank sem tekinthető ugyanolyannak.⁸ Különböznek többek között a portfóliómenedzserek számában, a PPM-terület szervezeti struktúrában

való elhelyezkedésében, a PPM-folyamatok szereplőinek megnevezésében, vagy a funkcionális területekkel történő együttműködés szorosságában. A nagyságrendeket érzékeltetve: jellemző azért az egy PPM-tevékenységért felelős személy, illetve az 1-3 portfóliómenedzser – a hozzájuk tartozó 1-3 (rész)portfólióval – jelenléte, olykor a két szint felelősségi-munkaköri átfedésével együtt értendően. Szervezetileg jellemzően a PMO az, amely a portfóliómenedzsment funkciót ellátja. A PPMO szervezeti egységek, tehát nem jelentek még meg a gyakorlatban (bár egy esetben már erről is beszélhetünk). Ha a szervezeti elhelyezkedés kérdését tekintjük, a vélemények alapján megfogalmazható az a közkeletű – de a szakirodalomból is ismert – igény, hogy a PPM-szervezetnek a funkcionális területektől elkülönülten, minél magasabb hierarchiaszinten kellene megjelennie. Ezáltal, a más területektől való függetlenség biztosításának köszönhetően, minimalizálható a projektek kiválasztása, priorizálása során fellépő – a funkcionális területek általi – befolyásolhatóság.

Ha a *PPM-folyamatokat módszertani szempontból vizsgáljuk*, elmondható, hogy a bankok többsége esetében az egyik kezdeti lépéseként ismert komponens (projekt) kategorizálás megtörténhet részportfóliók, méret szerint, illetve a szerint, hogy csoport szintű-e, kötelezően végrehajtandó-e vagy sem az adott projekt. Ezek a kategóriák egyébként átfedésben is lehetnek egymással (a már többször említett kettősség, egyébként leképeződik a gyakran használt törvényi és egyéb kategóriázásban is). A komponensek érékelése, kiválasztása, priorizálása, kiegyensúlyozása, engedélyezése, monitoringja lépésekre vonatkozóan a bankok eltérő eszközöket, módszereket, technikákat alkalmaznak (természetesen a megtérülés-számítás azért mindenhol jelen van). A komponensekkel kapcsolatos végső döntést (portfólióba kerülés, leállítás, felfüggesztés) általában testületi szűrés (egyféle alkufolyamat) után, egy felső vezető hozza meg. A megkérdezett bankok mindegyike törekszik a megfelelő projektek kiválasztására annak érdekében, hogy a későbbiek során ne kelljen leállítani egy projektet sem. Ha erre mégis sor kerülne, akkor az a beszámolók szerint, főként a környezeti változások miatt szükséges.

A *PPM szoftveres támogatásában* a vizsgált bankok főként az Excelre támaszkodnak. Saját fejlesztésű PPM-szoftvert, annak erőforrás igénye miatt nem alkalmaznak. A piacon elérhetőeket pedig nem lehet a szervezeti igényeknek megfelelően testre szabni. Bár egy-két vezető PPM-szoftvert, amellyel már így-úgy kapcsolatba kerültek, azért megemlítették a válaszadók (például: CA, HP). További PPM-et támogató, megemlített szoftver a SharePoint, a Microsoft Project és a Lotus Notes (természetesen erre a célra használva).

Összegzés

A következőkben elméleti felvetéseimet és gyakorlati tapasztalatgyűjtésemet röviden összegzem. A tanulmány elején értelmeztem a PPM problematikáját, bemutattam koncepcióját, illetve feladatrendszerének lényegi elemeit. A nemzetközi felmérések alapján, működésének, ter-

jedésének, hatékonyságának elemeiről írtam. A módszer magyarországi gyakorlati megvalósulásával kapcsolatban egy feltáró jellegű primer kutatás legfontosabb megállapításait ismertettem.

Eszerint a hazai bankszektorra érintő piaci kihívásokra adott reakcióként, illetve a lehetőségek kihasználása érdekében indított projektek jellegét tekintve, egyértelmű egyetértés mutatkozik a bankok között. A projektek, programok és egyéb munkák nagy arányban a digitalizációhoz, illetve a törvényi megfeleléshez köthetők. Mindegyik vizsgált bank már rendelkezik egy formalizált projektmenedzsment-módszertannal. Azonban a PPM-módszertan alkalmazásában igen sokszínűek mind a szervezeti struktúrában való elhelyezkedést, mind a PPM struktúráját tekintve. További tapasztalat, hogy a módszer alkalmazása kapcsán *problémás területként* jelenik meg: *a projektfüggőségek kezelése, az erőforrás-tervezés mélysége vagy a PPM-struktúra szereplőinek elfogadottsága az üzleti területek által.*

Az elméleti és gyakorlati megfontolások alapján számos kutatási témakör jelölhető ki. Ezek közül megnevezném a PPM gyakorlati megvalósítása során fellépő szervezeti konfliktus teljes körű elemzését, vagy a különböző iparágakra, illetve szervezeti típusokra (pl. projektorientált, projektalapú) irányuló kutatásokat.

Jegyzet

- 1 A PPM stratégiai megközelítését szinte kizárólag a nemzetközi szakirodalomból (pl. Rajegopal et al., 2007) ismerhetjük.
- 2 Ebben a szemléletben íródott a már hivatkozott, Sebestyén 2009-es és Sebestyén – Tóth 2012-es cikke is.
- 3 Ilyennek tekinthető a brit AXELOS: Management of Portfolios kiadványa is.
- 4 Rangsorolás gyakran használt idegen szóval: prioritizálás.
- 5 PMI Pulse of the Profession felmérésének mintája 443 vállalatot (portfóliómenedzsment) tartalmazott, míg a PwC Insights and Trends felmérése 1624 elemű mintán készült.
- 6 A felmérésekben egyébként gyakran találkozhatunk felkészültség, érettség szerinti kategorizálással. Ilyen a PROJECT MANAGEMENT SOLUTIONS 2013-as felmérése is, amelyben a közel 500 megkérdezett vállalatot a kutatók öt kategóriába soroltak PPM-képességük (PPM capability) alapján.
- 7 Az interjúk 2015 őszén és 2016 tavaszán készültek.
- 8 Annyi azért ezzel kapcsolatban kijelenthető, hogy a mai napig fennálló IT-orientáltság, a kezdeti időkben, mindenképpen nagy hatással volt a PMO szervezeti elhelyezkedésére.

Felhasznált irodalom

- Beringer, C. – Jonas, D. – Kock, A. (2013): Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, Volume 31, Issue 6, August, p. 830–846.
- Blichfeldt, B. S. – Eskerod, P. (2008): Project Portfolio Management – There’s More to it than What Management Enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), p. 357-365.
- Bruck, H. (2009): Challenge of Managing Financial Services Projects. in: *Project Management Circa 2025*. Podcast. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
- Chao, R. O. – Kavadias, S. (2008): A theoretical framework for managing the new product development portfolio: when and how to use strategic buckets. *Management*

- Science*, 54 (5), p. 907–921.
- Devinney, T. M. – Stewart, D. W. (1988): Rethinking the product portfolio: A generalized investment model. *Management Science*, 34, p. 1080-1095.
- Dye, L. D. – Pennypacker, J. S. (eds.) (1999): *Project Portfolio Management: Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*. West Chester, PA.: Center for Business Practices
- Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel!: Projekt- és programmenedzsment, projektportfólió-menedzsment, projektorientált szervezetek menedzselése: Új elméletek, modellek, gyakorlati alkalmazások, esettanulmányok. Budapest: HVG Zrt.
- Görög M. (2013): *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Taramix Könyvkiadó/PANEM Könyvek
- Hoffmann, O. – Rentrop, Ch. (2012): Priorisierung von Projekten. *Zeitschrift Führung und Organisation*, Vol. 81 Issue 1, p. 23-28.
- ISO (2015): ISO 21504:2015: Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management. ISO
- Jonas, D. (2010): Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, 28(8), p. 818-831.
- Levine, H. A. (2005): *Project Portfolio Management*. San Francisco: Jossey-Bass
- Ligetvári Éva (2013): A minőség megjelenése a projektportfólió-menedzsmentben. *Minőség és Megbízhatóság*, 46:(4), p. 176-181.
- Ligetvári Éva (2012): Projektportfólió-menedzsment, avagy hogyan választunk téglát az építkezés során. in: Svéhlik Csaba (szerk.): VII. KHEOPS Tudományos Konferencia: „Aktuális gazdasági és társadalmi attitűdök Magyarországon”. 318 p. Konferencia helye, ideje: Mór, Magyarország, 2012.05.16. Mór: Kheops Automobil-Kutató Intézet, 2012. p. 63-68.
- Martinsuo, M. (2013): Project portfolio management in practice and in context, *International Journal of Project Management*, Vol. 31 No. 6, p. 794-803.
- Meskendahl, S. (2010): The influence of business strategy on project portfolio management and its success — a conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), p. 807-817.
- Meskendahl, S. – Jonas, D. – Kock, A. – Gemünden, H. G. (2011): *Wie Unternehmen erfolgreich ihr Projektportfolio managen – Ergebnisse der 4. Studie zum Multiprojektmanagement der TU Berlin*. *Projekt Management*, 2011/1, p. 20-25.
- MoP (2011): *Management of Portfolios*. Norwich: TSO
- Morris, P. W. G.- Jamieson, A. (2005): Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36 (4), p. 5–18.
- Nieto, A. (2010): BNP Paribas Fortis, Brussels, Belgium. <http://www.pmi.org/learning/merger-failure-organization-lessons-learned-3877>
- Pap Gyula (2010): Projektportfólió-menedzsment a Magyar Nemzeti Bankban. *Projektmenedzsment*, LXV. évfolyam 2010/7-8. szám, p. 38-41.

- Petit, Y. – Hobbs, B. (2010):* Project portfolios in dynamic environments: sources of uncertainty and sensing mechanisms. *Project Management Journal*, 41(4), p. 46–58.
- PMI (2011):* Projektportfólió-menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- PMI (2012):* Pulse of the Profession In-Depth Report: Portfolio Management, Newton Square, PA.: Project Management Institute Inc.
- PMI (2013):* Projektmenedzsment útmutató. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Project Management Solutions (2013):* The State of Project Portfolio Management. Glen Mills. http://www.pmsolutions.com/reports/State_of_PPM_2013_Research_Report.pdf
- PwC (2012):* Insights and Trends: Current Portfolio, Program, and Project Management Practices. London: PwC
- Rajegopal, S. – McGuin, P. – Waller, J. (2007):* Project Portfolio Management: Leading the Corporate Vision. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Müller, R. – Martinsuo, M. – Blomquist, T. (2008):* Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 3, p. 28–42.
- Rouwendaal, J. V. – Donselaar, J. W. – Weeghel, M. V. (2014):* Project Portfolio Management Office (PPMO). <http://flourish.nu/?p=159>
- Sebes József (2013):* Stratégia – projekt – beruházás – controlling kapcsolata és összefüggései. Budapest: Aura Kiadó
- Sebestyén Z. (2009):* Válasz a legújabb kihívásokra: projektportfólió-menedzsment Vezetéstudomány, XL:(külön.), p. 74-78.
- Sebestyén Z. – Tóth T. (2012):* Modellalkotás a projektportfólió-menedzsmentben. *Marketing és Menedzsment*, 46:(1), p. 148-157.
- Unger, B. N. – Gemünden, H. G. – Aubry, M. (2012):* The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, Vol. 07, No. 5(30), p. 608-620.
- Zdanyte, K. – Neverauskas, B. (2011):* The theoretical substation of project management challenges. *Economics & Management*, 2011, Vol 16, p. 1013-1018.

STOCK ÉS FLOW TÍPUSÚ SZÁMVITELI ADATOK ALKALMAZÁSA A CSŐDELŐREJELZŐ MODELLEKBEN

A vállalatok hitelkockázatának megítélését szolgáló scoring modellekben általánosan elterjedt a számviteli adatok alapján kalkulált hányados típusú pénzügyi mutatószámok alkalmazása. E változók körében azonban vannak olyanok, amelyek mérlegtételeket (mint stock típusú adatokat) és eredménykimutatásból vett értékeket (mint flow típusú adatokat) vetnek össze. Az ilyen mutatók esetén a stock típusú adatokat a nyitó és záró érték átlagában szükséges figyelembe venni. Ennek ellenére a tudományos kutatásban és a gyakorlati modellezésben is gyakori, hogy az elemzők a stock típusú adatok vonatkozásában elmulasztják az átlagolást. A tanulmány azt a kérdést vizsgálja, hogy e „mulasztásnak” van-e statisztikailag mérhető hatása a modellek előrejelző képességére. Az empirikus vizsgálat során a logisztikus regresszió módszerét alkalmaztam tízszeres keresztvalidációval. A kutatás eredménye arra utal, hogy az időszak végi értékek használata az átlagok helyett csak kis – a vizsgált adathalmaz esetén egy százalékpontonál kisebb – mértékben csökkenti a modellek előrejelző képességét a ROC-görbe alatti területet használva teljesítménymutatóként.

Kulcsszavak: csődelőrejelzés, pénzügyi mutatók, stock és flow adatok, logisztikus regresszió

A tanulmány a modern pénzügyek egyik vezető témájával, a hitelkockázati előrejelzéssel (Fantazzini – Figini, 2009) foglalkozik. Amendola et al. (2011) véleménye szerint e témakör ugyanolyan releváns és kutatott terület ma, mint az 1930-as években. Ennek legfőbb oka, hogy a hiteladósok nemfizetése jelentős veszteséget okozhat az üzleti élet szereplőinek, valamint a nemzetgazdaság egészének is (Horta – Camanho, 2013).

Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez a témakör nemcsak a hitelezési veszteségek minimalizálása szempontjából jelentős. Nemzetgazdasági relevanciája abban is rejlik, hogy a modellek előrejelző képességének növelésével makroszinten is fokozható a forrásallokáció hatékonysága (Min – Jeong, 2009). Mikroszinten az az aspektus említhető, hogy a modellek alkalmazásával részben automatizálható a hitelezési döntéshozatal, ugyanis a modellek segítségével részletes elemzés nélkül azonosítható a hitelezésre nem ajánlott ügyfélkör, így a döntéselőkészítés munkaigénye csökken (Ic – Yurdakul, 2010). A bázeli szabályozásból adódóan a hitelkockázati modellek fejlesztése mikro- és makroszinten is fontos tényezővé vált, mivel a tőkekövetelmény összegét jelentősen befolyásolja a bank belső minősítési rendszerében alkalmazott modell által becsült bedőlési valószínűség (Sánchez-Lasheras et al., 2012). Így a minél fejlettebb kockázatbecslési módszertan egyszerre szolgálja mikroszinten a bankok egyéni profitmaximalizálási célját és nemzetgazdasági szinten a bankrendszer stabilitását.

A hitelkockázati modellezésben meg kell különböztetni a lakossági, a vállalati és az önkormányzati ügyfeleket abból a szempontból, hogy milyen információk állnak rendelkezésre, illetve bírnak magyarázó erővel az adott szegmens vonatkozásában. Ez a tanulmány a vállalatok jövőbeli fizetőképességével kapcsolatos kockázat megítélésére alkalmazható modellek építésével foglalkozik. Az e körbe tartozó modelleket a nemzetközi szakirodalom gyakran csődelőrejelző modelleknek nevezi. A csődelőrejelzés tu-

dományterületének alapfeltevése Zhou (2013) szerint az, hogy a csőd (vagy default) előtti év pénzügyi adatai és a csődesemény bekövetkezése közt kapcsolat van. A csődelőrejelző modellek célja, hogy e kapcsolatot számszerűsítsék. A modellek gyakorlati alkalmazása során a feltárt összefüggést használják fel a modellépítési mintában nem szerepelt vállalatok jövőbeli fizetőképességének előrejelzésére.

Az elemző által relevánsnak vélt magyarázó változók és a fizetőképesség jövőbeli bekövetkezése közti kapcsolatot a gyakorlati modellezés során jellemzően statisztikai modellek segítségével tárják fel. A potenciális magyarázó változók köre széles, ugyanis egy vállalkozás jövőbeli csődjének bekövetkezését számos tényező befolyásolhatja. A lehetséges magyarázó változók közt a számviteli kimutatásokból kinyerhető információk domináns szerepet töltenek be a szakterület tudományos kutatásában és gyakorlatában egyaránt. Alkalmazásuk már a 60-as években általánossá vált és népszerűségük napjainkig töretlen (Chen, 2012). Ennek egyik legfőbb oka az egyszerűség (Emel et al., 2003) és a napjainkban a fokozódó digitalizációnak köszönhetően az egyre könnyebb hozzáférhetőség.

A számviteli adatokból számítható hányados típusú pénzügyi mutatók mellett másodlagos szerepet töltenek be az egyéb magyarázó változók. Fontos azonban kiemelni, hogy ezek sok esetben legalább annyira fontosak a modellek előrejelző képessége szempontjából. Ennek okait a számviteli adatok hátrányai közt találhatjuk meg. Ezek közül talán az egyik legfontosabb, hogy a számviteli kimutatásokban található információk elsősorban a múltban meghozott vezetői döntések hatásait tükrözik, így a jövőre vonatkozó előrejelző képességük kétségtelenül korlátozott (Lin et al., 2014). A számviteli információk további hátránya, hogy nem minden esetben nyújtanak teljes képet a vállalatok pénzügyi helyzetéről (például mérlegen kívüli tételek), ennek oka lehet az is, ha a vállalat vezetése ma-

nipulálja a beszámolóban közölt adatokat a számviteli törvény által lehetővé tett keretek közt, vagy akár azon túl. A hitelkockázati modellezés vonatkozásában további problémát jelenthet, hogy a kisebb vállalkozások esetén kérdéses lehet a beszámolóban szereplő adatok megbízhatósága abból adódóan is, hogy azokat nem szükséges könyvvizsgáltnak alávetni. E hiányosságokat azonban képesek lehetnek kiküszöbölni az úgynevezett nem pénzügyi mutatók (a vállalatvezetés végzettsége, tapasztalata, a vállalat korábbi hiteltörténete stb.), amelyek sok esetben fontos kvalitatív jellemzőket ragadnak meg, releváns kiegészítő szerepet betöltve a modellekben (Kim – Han, 2003).

A kvalitatív változók esetében azonban jelentős korlátot jelent az adatok hozzáférhetősége, melynek köszönhetően a számviteli adatok – az imént kiemelt hiányosságok ellenére is – domináns szerepet töltenek be a hitelkockázati modellezésben. A témakör szempontjából a pénzügyi-számviteli adatok relevanciája vitathatatlan, azonban a tudományos kutatásban gyakori, hogy e változókat a modellekben egyszerűen csak „betöltik”, mint szükséges input tényezőket és a klasszifikációs módszerek alkalmazásától, illetve azok matematikai hátterének korszerűsítésétől várják a jobb előrejelző teljesítményt. Egyetértve azonban Sun (2007) azon megállapításával, miszerint a csödelőrejelző modellek előrejelző képessége nem csak újabb klasszifikációs módszerek alkalmazásával javítható, hanem új változók képzésével is, ezért ebben a tanulmányban a hitelkockázati modellezésben általános elterjedt és elfogadott logisztikus regresszió keretei közt maradok. A cél nem valamely új klasszifikációs eljárás bemutatása, illetve más eljárásokkal való összevetése lesz, hanem annak vizsgálata, hogy egyes pénzügyi mutatószámok számításmódjának megváltoztatása befolyásolja-e a csödelőrejelző modellek előrejelző képességét. Tömören összefoglalva: azt a kérdést vizsgálom, hogy milyen hatást gyakorol a modellek teljesítményére és felépítésére, ha a stock és flow jellegű adatok összevetése során az állományi értékeket nem a nyitó és záró adatok átlagaként, hanem – egyszerűen csak – a tárgyév záró értékeként vesszük figyelembe.

A következő szakaszban bemutatom, hogy melyek azok a csödelőrejelzésben gyakran alkalmazott pénzügyi mutatók, amelyek stock és flow értékeket vetnek össze. A harmadik szakaszban az empirikus vizsgálathoz felhasznált adatbázist mutatom be, majd ezt követően a számítások eredményeit ismertetem. A tanulmányt egy összefoglaló szakasz zárja, ahol az empirikus vizsgálatok eredményeit és az azokból levonható következtetéseket összegzem, illetve kitérek a bemutatott kutatás korlátaira és az azokból fakadó lehetséges jövőbeli vizsgálati területekre.

Stock és flow adatok a pénzügyi mutatószámokban

A stock, azaz állományi adatok egy időpontra vonatkozóan értelmezettek, míg a folyam jellegű (flow) értékek egy időszak során felhalmozódott mennyiségeket jelentenek (Hunyadi – Vita, 2004). Mivel a mérleg egy vál-

lalkozás vagy helyzetét a mérleg fordulónapjára vonatkozóan tükrözi, az eredménykimutatásban található adatok pedig egy naptári évre vonatkoznak (Virág et al., 2013), így a mérlegtételek stock jellegű adatok, az eredménykimutatás értékei pedig flow jellegű információknak tekinthetők.

A vállalatok pénzügyi teljesítményének megítélésében leggyakrabban használt pénzügyi mutatókat Virág et al. (2013) részletesen tárgyalja. Az idézett szerzők kitérnek arra is, hogy ha egy mutató számlálóját és nevezőjét is azonos kimutatásból vesszük, akkor az adatok stock vagy flow jellegének nincs jelentősége. Abban az esetben azonban, ha a hányados két tagja különböző kimutatásból származik – azaz egy mérlegtételt és az eredmény kimutatás egy adott sorát vetjük össze – akkor az állományi adatokat a nyitó és záró érték átlagában szükséges figyelembe venni annak érdekében, hogy statisztikailag összevethető legyen egy flow jellegű adattal. Ennek ellenére, hogy a számításmód az egyetemi tankönyvek anyagát képezi, a tudományos kutatás és a gyakorlati modellezés esetén gyakran tapasztalható, hogy az elemzők a stock értékek esetén az előbb említett átlagolást elmulasztva az eredménykimutatás értékeit az adott év mérlegéből vett záró értékekkel vetik össze.

A csödelőrejelzés hazai szakirodalma megosztott a kérdés szempontjából, ugyanis számos olyan kutatás található, ahol a szerzők a publikációjukban vagy nem térnek ki arra, hogy pontosan hogyan számították a pénzügyi mutatókat, vagy egyértelműen jelzik, hogy stock és flow adatok összevetésekor az állományi értékeket a vizsgált év záró értékén vették figyelembe. Néhány önkényesen kiragadott példa a teljesség igénye nélkül: Virág – Hajdu (2001), Virág – Kristóf (2005), Virág – Kristóf (2006), Bozsik (2010), Virág – Nyitrai (2013), Virág – Nyitrai (2014). Találhatók azonban olyan tanulmányok is, amelyek egyértelműen rögzítik, hogy a kérdéses mutatók esetén a stock adatokat átlagolva vették figyelembe. Szintén néhány önkéntesen kiragadott példa a teljesség igénye nélkül: Virág – Kristóf (2009), Kristóf – Virág (2012).

A nemzetközi szakirodalomban nincs tudomásom olyan tanulmányról, amelyben a szerzők a pénzügyi mutatók számítása során kitértek volna arra, hogy az állományi és folyam jellegű értékek összevetésekor a stock értékeket átlagolták-e. Ez egyrészt magyarázható azzal, hogy a szerzők evidenciaként kezelik az átlagolás szükségességét, így azt fel sem tűntetik a publikációkban, másrészt azonban előfordulhat az is, hogy nem végzik el az átlagolást, hanem az állományi adatokat a tárgyév záró értékén veszik figyelembe akkor, amikor flow értékekkel végeznek összevetést. Említést érdemel az is, hogy még egyetlen olyan tanulmánnyal sem találkoztam, ahol kitértek volna ennek szükségességére, vagy vizsgálták volna ezen átlagolás elmulasztásának hatását a csödelőrejelző modellek előrejelző képességére. Ez a felismerés motiválta az itt bemutatott empirikus vizsgálat elvégzését annak érdekében, hogy referenciát nyújtson a jövőben a tudományos kutatás és a gyakorlati hitelkockázati modellezés számára.

Az empirikus vizsgálatához felhasznált adatok

Ha a témakör gyakorlati relevanciáját vesszük alapul, akkor az empirikus vizsgálatban valós hitelkockázati adatbázist lenne célszerű felhasználni. Ilyen adathalmazhoz azonban nehéz hozzájutni (Santos Silva – Murteira, 2009), vagy ha még hozzáférhető is, az adatokat, illetve az azok alapján végzett kvantitatív vizsgálatok eredményeit üzleti okok miatt nem lehet publikálni. A kutatás során magam is ezzel a problémával szembesültem, így empirikus vizsgálataimat egy saját adatgyűjtés eredményeképp összegyűjtött minta adatain végeztem el.

Az elemzést Magyarországon működő társas vállalkozások adatain végeztem. A mintába azon cégek kerültek be, amelyek hirdetményt tettek közzé a Cégbiztonság véletlenszerűen kiválasztott számaiban. A fizetésképtelenség tényét jogi értelemben definiáltam: az a vállalkozás minősült csődösnek, amellyel szemben felszámolási eljárást vagy csődeljárást kezdeményeztek. Ennek tényét a Cégbiztonság hatályos adatai alapján ellenőriztem. Ebből adódóan működőnek azon cégek minősültek, amelyekkel szemben az előbb említett két eljárás közül egyikre sem került sor a mintavétel időpontjában. A mintába került vállalkozások beszámolóit az elektronikus beszámoló portálról¹ töltöttem le, ahol a hatályos jogszabályok értelmében minden hazánkban működő vállalkozás köteles elérhetővé tenni számviteli kimutatásait. Annak érdekében, hogy a felállítandó modellek valós előrejelző képességgel bírjanak, a csődös vállalkozások esetén a beszámolók adatait a felszámolási vagy csődeljárás megindítását közvetlenül megelőző, de még teljes üzleti évre vonatkozóan vettem figyelembe.

Tekintettel arra, hogy az előbb említett nyilvános adatbázisokban csak a vállalkozás neve, illetve cégjegyzékszám alapján van lehetőség keresésre, az adatgyűjtés során az alábbi szempontokat vettem figyelembe:

- A vállalatnak legalább négy egymást követő üzleti évre visszamenőleg legyenek elérhetőek a beszámolói. A szempont alkalmazását az indokolta, hogy kiszűrhetőek legyenek az induló vállalkozások, amelyek a kezdeti pénzügyi nehézségeik miatt gyakran jobban hasonlítanak a csődös vállalatokra, mint a működőkre (Du Jardin, 2010), így a működő vállalkozások közt történő szerepeltetésüknek torzító hatása lehetett volna a modellekre.
- A vállalatnak folyamatosan legalább négy évre visszamenőleg pozitív árbevételt kell realizálnia annak érdekében, hogy valós gazdálkodási tevékenységet végző vállalkozások kerüljenek a mintába. E szempont alól egyetlen kivételt azon csődös vállalatok jelentettek, amelyek csak a csődöt közvetlenül megelőző évben nem realizáltak árbevételt. A kivétel oka, hogy az adatgyűjtés során gyakran tapasztaltam, hogy a csődöt megelőző évben a magyar vállalkozások sok esetben nem realizálnak árbevételt. E kivétel nélkül véleményem szerint fontos csődelőrejelző tényező esett volna ki a modelltől.
- A vállalat számviteli adatai és pénzügyi mutatói mutassanak időbeli szóródást legalább a mintavétel

megelőző négyéves időszakban. Ritkán ugyan, de előfordultak olyan vállalkozások, amelyek beszámolóiban éveken át állandó értékek szerepelnek. Ilyen esetben azonban a tanulmányban vizsgált kérdésnek nincs relevanciája, ugyanis éveken át azonos stock értékek esetén nincs jelentősége annak, hogy átlagoljuk-e azokat a flow értékekkel való összevetés során.

1. táblázat

Az empirikus vizsgálatban felhasznált pénzügyi mutatók és azok számításmódja

Mutatószám neve	Számításmód
Likviditási ráta (X_1)	Forgóeszközök/Rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditási gyorsráta (X_2)	(Forgóeszközök – Készletek)/Rövid lejáratú kötelezettségek
Pénzeszközök aránya (X_3)	(Pénzeszközök + Értékpapírok)/Forgóeszközök
Cash flow/Kötelezettségek (X_4)	(Adózás utáni eredmény + Értécsökkenési leírás)/Kötelezettségek átlagos állománya
Cash flow/Rövid lejáratú kötelezettségek (X_5)	(Adózás utáni eredmény + Értécsökkenési leírás)/Rövid lejáratú kötelezettségek átlagos állománya
Tőkeellátottság (X_6)	(Befektetett eszközök + Készletek)/Saját tőke
Eszközök forgási sebessége (X_7)	Értékesítés nettó árbevétele/Átlagos mérlegfőösszeg
Készletek forgási sebessége (X_8)	Értékesítés nettó árbevétele/Átlagos készletállomány
Követelések forgási ideje (X_9)	Követelések átlagos állománya/Értékesítés nettó árbevétele
Eladósodottság (X_{10})	Kötelezettségek/Mérlegfőösszeg
Saját tőke aránya (X_{11})	Saját tőke/Mérlegfőösszeg
Bonitás (X_{12})	Kötelezettségek/Saját tőke
Árbevétel-arányos nyereség (X_{13})	Adózás utáni eredmény/Értékesítés nettó árbevétele
Eszközarányos nyereség (X_{14})	Adózás utáni eredmény/Átlagos mérlegfőösszeg
Követelések/Rövid lejáratú kötelezettségek (X_{15})	Követelések/Rövid lejáratú kötelezettségek
Nettó forgótőke aránya (X_{16})	(Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek)/Mérlegfőösszeg
Vállalat mérete (1) (X_{17})	Az eszközállomány természetes alapú logaritmus
Vállalat mérete (2) (X_{18})	Az árbevétel természetes alapú logaritmus
Eredménytartalék aránya (X_{19})	Eredménytartalék/Mérlegfőösszeg

Az adatgyűjtés eredményeképp létrejött adatbázis 2094 vállalkozás adatait tartalmazza a 2009-2015-ös időszakra vonatkozóan. A vállalatok körében a csődbe mentek hányada 46, a működőké pedig 54%-os arányt tett ki. A közel egyenlő arányú mintafelosztás használata általánosan mondható a csődelőrejelzésben (Amendola et al.,

2011). Alkalmazásának leggyakoribb oka a minél nagyobb mintaméret iránti igény, ugyanis a reprezentativitás követelményének érvényesítése még egy ilyen relatíve nagyméretű adathalmaz esetén is azt eredményezné, hogy a csődös megfigyelések száma viszonylag alacsony lenne. Mivel a csődölőjelző modellek fejlesztésének elsődleges célja a csődös vállalatok minél hatékonyabb azonosítása (Du Jardin, 2010), így e cél eléréséhez magam is célszerűnek tartottam a közel azonos arányú mintafelosztás alkalmazását annak érdekében, hogy a modellépítés során a lehető legtöbb információ álljon rendelkezésre a csődös vállalkozásokra vonatkozóan.

A modellek lehetséges magyarázó változóit részben a csődölőjelzés hazai szakirodalmára építve, részben pedig saját megfontolások alapján válogattam. Az empirikus vizsgálat független változóit és azok számításmódját az 1. táblázat mutatja.

A táblázatban vastag betűvel emeltem ki a tanulmány szempontjából releváns változókat. Azok ugyanis stock és flow típusú adatokat vetnek össze, így a számítás során – statisztikai szempontból – a stock értékek átlagát szükséges venni. A tanulmányban a vastaggal kiemelt változók kétféle megközelítésben szerepelnek majd: i) egyrészt az 1. táblázatban bemutatott módon, ii) másrészt oly módon, hogy a mérlegtételek az adott évi záró érték formájában szerepelnek a mutatók számítása során. A kutatás célja annak vizsgálata, hogy a vastag betűvel kiemelt mutatók esetén a számításmód megváltoztatása milyen hatást gyakorol a logisztikus regresszióval felállított csődmodellek előrejelző képességére.

A tanulmányban megfogalmazott kutatási kérdésre akár mélyebb tudományos vizsgálatok nélkül is választ kaphatunk, ugyanis abban az esetben, ha az érintett mutatószámok számításánál felhasznált nyitó és záró mérlegtételek közt nincs, vagy csak nagyon alacsony a különbség, akkor a mutatók értéke kapcsán nincs relevanciája a stock és flow típusú adatok megfelelő kezelésének. Ennek érdekében az empirikus vizsgálatok elvégzését megelőzően kiszámítottam az érintett mérlegtételek vonatkozásában a nyitó és záró értékek változásának átlagát a működő és a csődös vállalatok vonatkozásában külön-külön. Ezek eredményeit szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat

Az empirikus vizsgálatban releváns mérlegtételek változásának átlaga záró/nyitó viszonylatban

Vállalat	Kötelezettségek	Rövid lejáratú kötelezettségek	Mérlegfőösszeg	Készletek	Követelések
Működő	+23,6 %	+33,2 %	+9,1 %	+7,5 %	+27,0 %
Csődös	+6,3 %	+16,8 %	-32,0 %	-29,2 %	-9,2 %

A táblázat adatai arra utalnak, hogy a vizsgált mérlegtételek többsége jelentős változást mutat a bázisévrről a tárgyévre a mintában szereplő vállalkozások esetén, ami számottevő eltérést generál az e mérlegtételeket is tartal-

mazó pénzügyi mutatók értékeire. Ezek az eredmények a vizsgált adathalmaz esetén empirikusan is megalapozottá teszik a tanulmányban megfogalmazott kutatási kérdés vizsgálatának relevanciáját.

Az empirikus vizsgálat

A feltett kutatási kérdések kapcsán végzett empirikus vizsgálatomat logisztikus regresszió alkalmazásával végeztem. A választást a módszer szakirodalmi elterjedtsége, másrészt Zhang – Thomas (2015) azon megaállapítása indokolja, miszerint a hitelezői scorecard-ok 95%-a ezzel a módszerrel készül. Az eljárás alkalmazásának előnye, hogy nem követeli meg a magyarázó változók normális eloszlását, viszont érzékeny a kiugró értékek jelenlétére, amely a pénzügyi mutatók egyik alapvető statisztikai sajátossága (Du Jardin, 2010). Ebből adódóan a modellépítést megelőzően fontos szerepet tölt be az adatelőkészítés, melynek célja, hogy a rendelkezésre álló adatbázis statisztikai tulajdonságai minél inkább megfeleljenek az alkalmazni kívánt többváltozós statisztikai eljárás követelményeinek.

Mivel a kiugró értékek azonosítására nincs általánosan elfogadott módszer (Tsai – Cheng, 2012), így erre a célra statisztikai hüvelykujj-szabályokat alkalmaznak a gyakorlatban. Ez a megközelítés véleményem szerint esetleges, mivel előfordulhat, hogy egy adott minta vonatkozásában a kiugró értékek kezelésének egy adott módja hatékony, más adathalmaznál ez azonban nem garantált. A kiugró értékek kezelésére alapvetően kétféle megközelítést alkalmaznak a szakirodalomban: i) a kiugró értékek elhagyása, amely sok esetben a modellezés szempontjából releváns információ elvesztésével járhat (Angelini et al., 2008), ii) a kiugró értékek helyettesítése az adatbázis valamely másik, de már nem kiugró értékével.

Mivel a kiugró értékek jelentősen torzítják a statisztikai modellek illeszkedését, az outlier-ek kezelése elkerülhetetlen. Magam is úgy vélem, hogy a kiugró értékek releváns információt hordoznak, mivel léteznek úgynevezett outlier csődök (Li et al., 2011), melynek lényege, hogy a csődös cégek a működőkhöz képest gyakran minősülnek statisztikai szempontból kiugró értéknek (Lee et al., 2005). A jelen kutatás vonatkozásában további érv a kiugró értékek kezelésére, hogy egyes pénzügyi mutatók nevezője sok esetben nulla volt, melynek leggyakoribb oka, hogy egyes vállalkozások nem rendelkeztek készletekkel, követelésekkel vagy épp árbevétellel a csőd előtti évben. Ilyen esetekben a hányados típusú pénzügyi mutatókat lehetetlen kiszámítani. Az adatvesztés elkerülése érdekében az ilyen esetekben a nulla nevezőt egy egységgel helyettesítettem, ami jelentősen megnövelte az adatbázisban szereplő kiugró értékek számát. A kiugró értékek kezelésének gyakori módja az érintett megfigyelések elhagyása², ez azonban ismételten jelentős adatvesztéssel járt volna, ezért az extrém értékek torzító hatásának kiküszöbölésére a változók értékészletének kategorizálását használtam.

A választott megoldás a nélkül teszi lehetővé a kiugró értékek modellben tartását, hogy azokat bármilyen módon helyettesíteni kellene. Ezt egy döntési fát felállító eljárás

alkalmazásával valósítottam meg. A módszertani fejlődésnek köszönhetően számos döntési fa módszer áll rendelkezésre. Ezek közül a választás a CHAID-módszerre esett, melynek lényege, hogy a magyarázó változó értékészletét intervallumokra bontja, majd osztályköz páronként vizsgálja, hogy az osztályközök és az azokban szereplő vállalatok státusa (csődös vagy működő) független-e egymástól. Amennyiben a hipotézist elfogadják, akkor az eljárás a két osztályközt egyesíti. Az eljárás addig folytatódik, amíg csak olyan osztályközök maradnak, amelyek vonatkozásában a statisztikai függetlenség hipotézise elvethető. Az eljárás eredményeképp a magyarázó változó értékészlete osztályközökre bomlik. Az empirikus vizsgálatban minden magyarázó változóra külön alkalmaztam a CHAID-módszert, kategorizálva ezzel azok értékészletét. Ezt követően a logisztikus regressziós modellekben már nem az eredeti pénzügyi mutatókat, hanem azok kategorizált változatát használtam fel; még pontosabban: a regressziók magyarázó változói az egyes pénzügyi mutatók vonatkozásában a CHAID-módszerrel megképzett osztályközök sorszámai voltak.

Hasonló megközelítést alkalmazott a pénzügyi információ tartalmának tömörítésére Kristóf – Virág (2012) is. A szerzők szintén a fentihez hasonló egyváltozós fákat állítottak fel és az azok által a vizsgált vállalkozásokra adott klasszifikációkat, mint dummy változókat használták fel a modellek magyarázó változóiként. Az általam alkalmazott megközelítés ettől csak annyiban tér el, hogy nem az egyes változók alapján adott előrejelzéseket használtam fel új változóként, hanem a CHAID által képzett osztályközök sorszámaikat, ami lehetővé teszi a kiugró értékek modellben tartását, mivel azok valamely szélső osztályközben jelennek meg, viszont az osztályközök sorszáma már nem minősül kiugró értéknek. A változók kategorizálását az SPSS szoftverrel végeztem az alapértelmezett beállítások³ használatával. Ennek megfelelően az eljárás kezdetén a CHAID-módszer minden változónál 10 azonos hosszúságú osztályközből indult ki, melyeket folyamatosan egyesített a korábban bemutatott elvnek megfelelően. Az eljárás eredményeképp kapott osztályközök esetén statisztikailag megalapozottan vethető el, hogy a pénzügyi mutató értéke és a vállalat pénzügyi helyzete független egymástól.

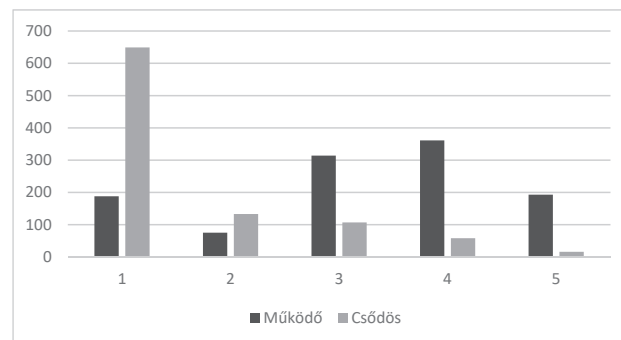
A cash flow/kötelezettségek mutató fentiek szerint kategorizált eloszlását mutatja az 1. és 2. ábra a stock típusú adatok kétféle figyelembevétele mellett.

Mindkét esetben hasonló eloszlást láthatunk, azaz a mutató számítás módja nem gyakorolt jelentős hatást az eloszlásra. Megfigyelhető, hogy a mutató eloszlása a csődös vállalatok esetén erősen balra ferde, ami arra utal, hogy a csődös cégek esetén a mutató értéke jellemzően alacsony. Ezzel szemben a működő cégek eloszlása sajátosnak mondható. Viszonylag sok megfigyelés került ugyanis a csődös vállalatok többségét is tartalmazó első osztályközbe. Ennek az lehet az oka, hogy ezek a vállalatok a mintavétel időpontjában még működőek voltak, de vélhetően pénzügyi problémákkal küzdöttek, amit a relatíve alacsony mutatóérték jelez. Ettől eltekintve a mutató enyhén jobboldali aszimmetriát jelez, ami arra utal, hogy

a működő vállalatokra inkább a magasabb cash flow/kötelezettségek mutató jellemző.

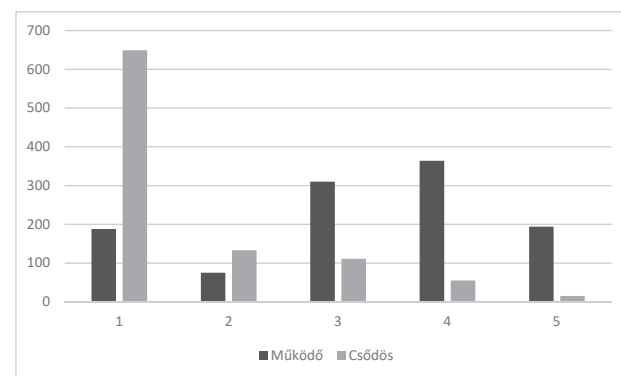
1. ábra

A cash flow/összes kötelezettségmutató eloszlása időszak végi záró értékek használata esetén a CHAID-módszerrel képzett kategóriák alapján



2. ábra

A cash flow/összes kötelezettségmutató eloszlása az állományi adatok átlagolása esetén a CHAID-módszerrel képzett kategóriák alapján



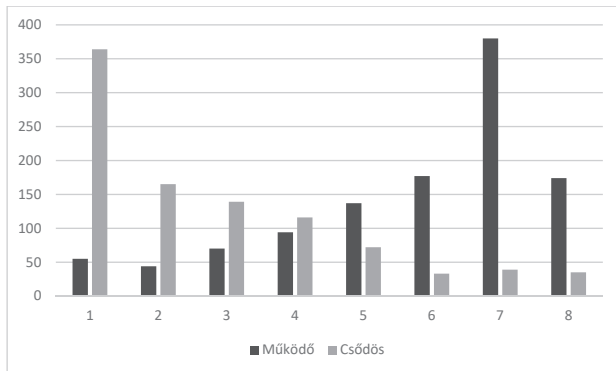
Az eloszlás alakját nem, de a CHAID-módszer alapján megképzett osztályközök számát befolyásolta az állományi adatok figyelembevétele az eszközarányos jövedelmesség mutató esetén. A stock adatok átlagolása esetén a kategóriák száma kevesebb, míg az időszak végi záró értékek esetén nagyobb volt. A csődös vállalatok esetén a mutató számítás módtól függetlenül erős bal, a működő cégek esetén pedig erős jobboldali aszimmetriát mutat, amint az a 3. és 4. ábrákon látható.

Helytakarékossági okokból csak a fenti két mutató eloszlását mutattam be részletesen. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy számos mutató eloszlásában mutatkozik markáns különbség a csődös és működő vállalatok közt. Ezek az egyváltozós tapasztalatok alapot nyújtanak annak feltételezésére, hogy a fent látott eltérések a többváltozós modellek teljesítményében és szerkezetében is tetten érhetők. E vizsgálatok eredményeit ismertetem a továbbiakban.

Az empirikus vizsgálat során a logisztikus regresszió módszerét alkalmaztam, mivel a tudományos kutatásban és a gyakorlati alkalmazásban is ez tekinthető a legnép-

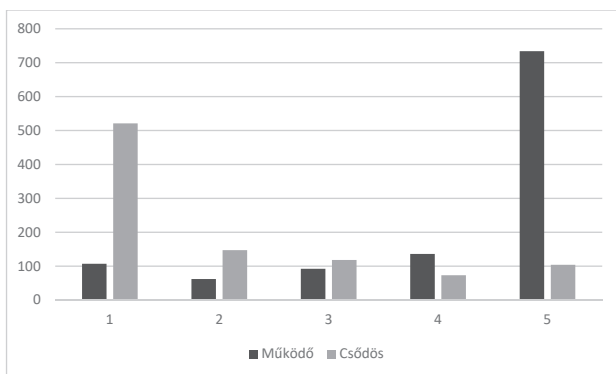
3. ábra

Az eszközarányos jövedelmezőség (ROA) mutató eloszlása időszak végi záró értékek használata esetén a CHAID-módszerrel képzett kategóriákban



4. ábra

Az eszközarányos jövedelmezőség (ROA) mutató eloszlása az állományi adatok átlagolása esetén a CHAID-módszerrel képzett kategóriákban



szerűbb módszertani keretrendszernek. Az elemzés azt vizsgálja, hogy érinti-e a modellek előrejelző képességét, ha az 1. táblázatban vastag betűvel kiemelt változók esetén az átlagolás helyett csak a tárgyévi mérleg záró értékeit vesszük figyelembe. Annak érdekében, hogy a modellek előrejelző teljesítményét mérni tudjunk, szükség van egy úgynevezett modellépítési (tanuló) mintára és egy olyan adatkörre (tesztelő minta), amelyet nem használunk fel a modellépítés során, hanem annak megfigyelésén vizsgáljuk a tanuló mintán felállított modellek teljesítményét. Azonban tekintettel arra, hogy a rendelkezésre álló adatbázis egyszeri véletlenszerű felosztása tanuló és tesztelő mintákra könnyen adhat alapot téves következtetések levonására, ezért a tanulmányban a tízszeres keresztvalidáció módszerét alkalmaztam. Ennek lényege, hogy a teljes adatbázist tíz egyenlő részre osztjuk fel. Ezek közül kilencet használunk fel modellépítésre és a maradék egy tizedet a felállított modell tesztelésére. A módszer lényege, hogy alkalmazása során az adatbázis minden tizede szerepel egyszer a tesztelő minta szerepében. Ez lényegében tíz modell felállítását jelenti, ami lehetővé teszi, hogy a tanulmányból levont következtetések megbízhatóbbak legyenek, ugyanis a modellek előrejelző képességét a tíz

tesztelő mintán kapott eredmény átlagában ítéljük meg, kiküszöbölve az egyszeri véletlenszerű felosztás esetlenségének káros hatásait.

A klasszifikációs módszerek teljesítményét gyakran mérik a találati aránnyal, ami a helyesen besorolt megfigyelések számát viszonyítja az összes megfigyeléshez. A találati arány kiszámításához szükség van egy úgynevezett vágópont meghatározására, amely elválasztja egymástól a csődösnek, illetve működőnek minősítendő megfigyeléseket. Mivel a választás a modellező feladata, így a vágópont értéke befolyásolhatja a találati arányok nagyságát. Ez a probléma azonban nem merül fel abban az esetben, ha a modellek előrejelző teljesítményét a ROC⁴ görbe alatti terület segítségével mérjük, mivel ez a megközelítés az összes lehetséges vágópont mellett vizsgálja a modell teljesítményét. A ROC-görbét egy olyan koordinárendszerben ábrázoljuk, melynek vízszintes tengelyén az egyes lehetséges vágópontok esetén a tévesen csődösnek minősített vállalatok aránya (téves riasztási arány) szerepel, a függőleges tengelyen pedig a helyesen csődösnek minősített vállalatok aránya (helyes riasztási arány). A módszer mögöttes logikája, hogy azok a modellek preferáltak, amelyek adott nagyságú téves riasztás esetén a lehető legnagyobb arányú helyes riasztást adják. Ebből adódóan a minél meredekebben emelkedő ROC-görbék tekinthetők ideálisnak. Mivel a találati arányok értéke minden esetben 0 és 1 közé esik, így a ROC-görbék – ahogy később látható lesz – egy egységnyizetben ábrázolhatók. Minél meredekebb a ROC-görbe, annál nagyobb az alatta lévő terület, ezért a modellek teljesítményének megítélésében általánosan elterjedt mérőszám a ROC-görbe alatti terület használata. Ezeket az értékeket a tíz tanuló és tesztelő minta megfigyelésén egyaránt kiszámítottam.

Az empirikus vizsgálat második lépéseként véletlenszerűen felosztottam az adatbázist tíz egyenlő részre. Ezt követően tíz logisztikus regressziót állítottam fel oly módon, hogy minden esetben az adatbázis egy másik tizede szerepeljen tesztelő mintaként. A magyarázó változók közt először az 1. táblázatban látható pénzügyi mutatók szerepeltek. Ezt követően ugyanazon tíz mintafelosztáson szintén tíz modellt állítottam fel, de ebben az esetben az 1. táblázatban vastaggal kiemelt változók esetén az átlagos értékek helyett a tárgyévi mérleg záró értékeit használtam fel a mutatók kiszámításához. Elsőként vizsgáljuk meg azt, hogy hogyan érinti a modellek felépítését az 1. táblázatban vastag betűvel jelölt mutatók számításmódja. A táblázatban „Modell 1” utal arra az esetre, amikor a kérdéses mutatók számítása a statisztikai irányelveknek megfelelően átlagolással történik, a „Modell 2” kifejezés pedig azon modellekre, ahol az érintett mérlegtételek időszak végi záróérték formájában lettek figyelembe véve. A 3. táblázatban csak azon paraméterek szignifikanciaszintje van feltüntetve, amelyek 5%-os szinten szignifikánsnak bizonyultak.

A tanulmány szempontjából releváns változók közül a cash flow/kötelezettségek mutató csak hat esetben mutatkozott szignifikánsnak a tíz modell közül. Ebből ötször abban az esetben, amikor a mutató számítása során az összes kötelezettség értékét időszak végi záróérték for-

A 10 mintán felállított modellek szerkezete (p érték)

Mutató neve	minta 1		minta 2		minta 3		minta 4		minta 5		minta 5		minta 7		minta 8		minta 9		minta 10	
	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2
Likviditási ráta	0 ⁵	0	0	0,001	0	0	0	0	0	0,005	0	0,001	0	0,001	0	0	0	0	0	0
Likviditási gyorsráta	-	-	0,001	-	0,015	0,024	0,01	-	-	-	0,048	-	0,021	-	0,032	-	0,007	-	0,002	-
Cash flow/Kötelezettségek	-	-	-	0,006	-	-	-	0,007	-	-	-	0,001	-	0,001	-	0,004	-	-	0,015	-
Cash flow/Rövid lejáratú kötelezettségek	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tőkeellátottság	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eszközök forgási sebessége	-	-	0	-	0,002	-	0	-	-	0,004	-	0,01	0	-	-	0,025	-	-	0	-
Készletek forgási sebessége	0	-	0	-	0	0	0	0,001	0	-	0	0,034	0	-	0	-	0	0,024	0,001	-
Követelések forgási ideje	0	0	0,027	0	0,003	0,006	0,05	0	0	0	0	0,04	0,004	0	0	0	0	0	-	0
Eladósodottság	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saját tőke aránya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bonitás	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arbevétel-arányos nveresség	-	-	-	-	-	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Eszközarányos nveresség	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,005
Követelések/Rövid lejáratú kötelezettségek	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nettó forgótőke aránya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vállalat mérete (1)	0,015	-	0,034	0,017	0,031	-	0,006	0,01	-	-	0,013	0,001	0,003	0,004	-	0,002	-	-	0,001	0,002
Eredménytartalék aránya	0	0	0,003	0,005	0	0	0	0	0	0	0	0	0,002	0,004	0	0	0,003	0,003	0	0
Pénzeszközök aránya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vállalat mérete (2)	-	0,003	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,036	-	-	-	-	-	-	-

májában vettem figyelembe. Csak egyetlen esetben volt szignifikáns átlagolás esetén. Megfigyelhető az is, hogy ha az egyik esetben (például átlagolás nélkül) szignifikáns, akkor a másik esetben (átlagolással) nem, és fordítva. A rendelkezésre álló minta esetén tehát e változó esetén célszerűbbnek tűnik az időszak végi záróérték használata az átlagolás helyett. Érdekes eredmény, hogy a cash flow/rövid lejáratú kötelezettségek mutató számításától függetlenül egyetlen esetben sem volt szignifikáns.

Az eszközök forgási sebessége nyolc esetben volt szignifikáns: ebből öt esetben a számítás átlagolással történt, három esetben nem. Ebben az esetben is igaz, hogy a számítás mód kizáró erővel bír: azaz, ha például átlagolás nélkül szignifikáns volt a mutató, akkor átlagolással nem, és fordítva. E változó esetén a tanulmányhoz felhasznált adatbázis esetén a mérlegtételek átlagolása tűnik praktikusabb választásnak.

A készletek forgási sebessége átlagolás esetén minden esetben szignifikáns mutató volt, ugyanakkor volt négy olyan minta is, ahol az időszak végi záróérték használata mellett is szignifikáns volt a mutató. Azaz ebben az esetben ismételt az átlagolás tekinthető preferáltabb eljárásnak az elemzett vállalatok vonatkozásában.

A követelések forgási ideje szinte minden esetben szignifikáns volt számításától függetlenül. Egyetlen kivételt az utolsó minta képez, ahol átlagolással a mutató nem minősült szignifikánsnak. E mutató tehát úgy tűnik, számításától függetlenül szignifikáns magyarázó erővel bír a mintában szereplő vállalkozások jövőbeli csődjére vonatkozóan. Ugyanez mondható el – de ebben az esetben kivétel nélkül – az eszközarányos jövedelmezőség mutatójáról is.

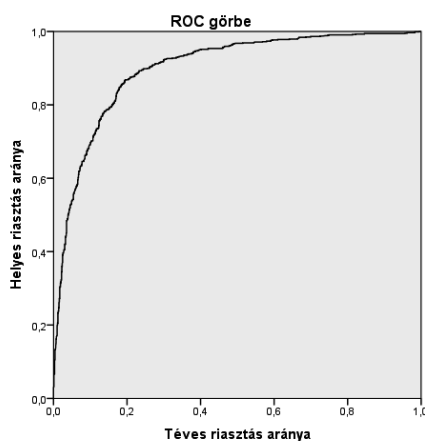
Amint a 3. táblázat adataiból látható, a modellek szerkezetét csak kis mértékben érintette a vizsgálat szempontjából releváns mutatók számítás módjának változása. Kérdés azonban, hogy a kisebb szerkezeti eltérések a modellek illeszkedését és előrejelző teljesítményét mennyiben érintik. A fenti elemzések kapcsán felmerülhet annak lehetősége is, hogy az állományi adatok figyelembevételét a korábbi eredmények alapján valósítsuk meg. Azaz a cash flow/kötelezettségek, valamint a követelések forgási ideje esetén a mérlegtételek az időszak végi záró érték formájában, a többi mutató esetén pedig átlagolva, mivel a 10 mintafelosztás esetén ezekben az esetekben voltak az egyes mutatók a legtöbbször szignifikánsak. Két kivételt a cash flow/rövid lejáratú kötelezettségek, illetve az esz-

közarányos jövedelmezőség mutatója jelentett. Előbbi semmilyen formában nem volt szignifikáns egyszer sem, utóbbi pedig minden esetben szignifikáns volt. Ezekben az esetben az átlagolás került alkalmazásra. Az így felállított modellek eredményei a „Modell 3” címszó alatt jelennek meg a későbbiekben.

A bemutatott három megközelítés vonatkozásában a tíz mintafelosztás mindegyikére kiszámítottam a modellek ROC-görbe alatti területét. Ezeket az első tanuló-tesztelő felosztás esetén az 5. és 6. ábrák szemléltetik. Mivel a görbék alakja a többi felosztás esetén is hasonló, ezért helytakarékosági okokból csak az első felosztás esetén kapott görbéket szemléltetem.

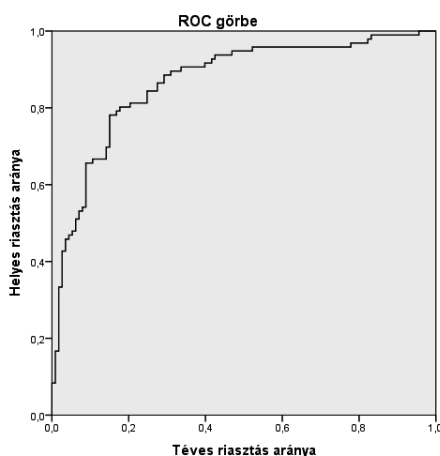
5. ábra

Az első tanuló mintán felállított modell ROC-görbéje



6. ábra

Az első tanuló mintán felállított modell ROC-görbéje az első tesztelő minta megfigyelésein



A tíz mintán felállított modellek ROC-görbe alatti területeit mutatja a 4. táblázat.

A táblázat eredményei azt mutatják, hogy az 1-es modell (a kérdéses mutatók átlagolással számítva) minden esetben jobb illeszkedéssel és magasabb előrejelző teljesítménnyel jellemezhető a tíz mintafelosztás mindegyikén,

mint a 2-es modell (a kérdéses mutatók esetén a mérlegadatok időszak végi záróérték formájában szerepeltetve). A különbség mértéke 0,1 és egy százalékpont közt mozgott, ami átlagosan 0,79 százalékponttal magasabb előrejelző teljesítményt és 0,59 százalékponttal jobb illeszkedést eredményezett a tíz felosztás átlagában (azonos szóródás mellett). A 3-as modell – ahol a kérdéses mutatókat a szerint számítottam, hogy mikor mutatták a legjobb teljesítményt a tíz felosztás többségében – hasonló eredményeket hozott, mint az 1-es modell, ebből adódóan használata elvethető, ugyanis nincs érv az alkalmazása mellett: a mutatók számításmódja nem egységes benne és nem is nyújt jobb eredményt ahhoz képest, amikor a kérdéses mutatók számítása egységesen átlagolással történt.

4. táblázat

A tízszeres keresztvalidáció eredményei (ROC-görbe alatti terület)

Minta	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	Tanuló	Teszt	Tanuló	Teszt	Tanuló	Teszt
1. minta	0,900	0,929	0,893	0,925	0,899	0,926
2. minta	0,901	0,914	0,895	0,897	0,901	0,912
3. minta	0,903	0,903	0,895	0,896	0,902	0,906
4. minta	0,906	0,881	0,899	0,874	0,905	0,877
5. minta	0,904	0,889	0,899	0,883	0,904	0,885
6. minta	0,908	0,854	0,903	0,845	0,907	0,854
7. minta	0,901	0,931	0,891	0,925	0,899	0,935
8. minta	0,897	0,914	0,895	0,904	0,897	0,909
9. minta	0,901	0,874	0,898	0,872	0,902	0,879
10. minta	0,905	0,879	0,899	0,869	0,905	0,877
Átlag	0,903	0,897	0,897	0,889	0,902	0,896
Szórás	0,003	0,024	0,003	0,024	0,003	0,024

Kérdésként merülhet fel az Olvasóban, hogy a modellezést megelőző kategorizálás alkalmazása mennyiben érintette a modellek teljesítményét. Korábban utaltam arra, hogy ezt a kiugró értékek torzító hatásának kiküszöbölése teszi szükségessé. Ennek hatékonyságát úgy vizsgáltam, hogy a fenti elemzést elvégeztem a korábban részletezett kategorizálás nélkül is. Helytakarékosági okokból a számítások részletes eredményeit nem közlöm, csak a legfontosabb tapasztalatokat emelem ki: a kiugró értékek generálta jelentős szóródás miatt alig volt olyan eset, amikor a vizsgálat szempontjából releváns pénzügyi mutatók közül bármelyik szignifikáns lett volna. Ebből adódóan a mindkét modell ROC-görbe alatti területeinek átlaga megegyezett a 10 mintán (0,774). A tesztelő mintákon az 1-es modell átlagos értéke 0,752, a 2-es mintán pedig 0,746. Összevetve a korábbi eredményekkel: ez a nagyságrendileg 14 százalékpontos differencia egyértelműen rámutat a kiugró értékek torzító hatására a logisztikus regresszió esetén; továbbá alátámasztja az e célra alkalmazott kategorizálás hatásosságát.

A kapott eredmények röviden összefoglalva úgy értékelhetők, hogy az átlagolás elmulasztása az érintett mutatóknál egy kismértékű teljesítményromlással párosul. Ugyan a bemutatott eltérések közül a 0,1 százalékpontos differencia a gyakorlati hitelkockázati modellezésben is elhanyagolható, ugyanakkor az egy százalékpontos eltérés már pénzben kifejezve is mérhető lehet egy hitelezési döntésekkel foglalkozó vezető számára. Ez a marginális teljesítménytöbblet elérhető a pénzügyi mutatók számítása során némi többletmunkával, illetve némileg nagyobb adatigénnyel (az átlagoláshoz a tárgyév és a bázisév adataira is szükség van). Az elméleti kutatások szempontjából a bemutatott eredmények arra utalnak, hogy az átlagolás elmulasztása a vizsgált mutatóknál nem torzítja jelentősen a modellek teljesítményét, így ez a „hanyagság” nagy valószínűséggel nem okozza a modellek teljesítményének jelentős romlását. A gyakorlati döntéshozók számára azonban az eltérés számottevő lehet, így az utóbbi esetben célszerű a pénzügyi mutatók számításánál a tankönyvek által javasolt formulákat precízen követni az előrejelző teljesítmény maximalizálása érdekében.

Összegzés

A statisztikai irányelvek alapján abban az esetben, amikor egy hánados stock és flow típusú adatokat vet össze, akkor a stock adatok esetén az időszak nyitó és záró értékének átlagát szükséges figyelembe a számítás során. A tanulmány kiindulópontja az a megfigyelés volt, hogy számos olyan publikáció van a csődelőrejelzés területén a hazai és a nemzetközi szakirodalomban egyaránt, ahol a szerzők vagy nem adják meg pontosan, hogy hogyan számították az ilyen jellegű mutatókat, vagy nem végzik el ezt az átlagolást. A cikk azt a hiány kívánta pótolni, hogy az átlagolás elmulasztásának hatására vonatkozóan még nem publikáltak empirikus vizsgálatot. Ezt erősíti az is, hogy egyetlen olyan publikációval sem találkoztam még, ahol a szerzők megindokolták volna, hogy miért nem végzik el az átlagolást. Ebből adódóan a tanulmány arra vállalkozott, hogy empirikus kutatást végezzen annak kiderítésére, hogy az átlagolás elmulasztása esetén a logisztikus regresszióra épülő csődelőrejelző modellek előrejelző teljesítménye változik-e ahhoz képest, amikor a mutatók számítása során követjük a korábban ismertetett statisztikai elveket.

A feltett kutatási kérdés vizsgálata céljából saját adatgyűjtésből származó mintát használtam. A minta elemei Magyarországon működő vállalkozások, melyek körében a fizetéseképtelenséget jogi értelemben definiáltam annak alapján, hogy az érintett vállalkozással szemben sor került-e felszámolási vagy csődeljárás megindítására. E definíció alkalmazását az indokolta, hogy az adatokat nyilvánosan hozzáférhető adatbázisokból kellett manuálisan összegyűjteni, ahol ez volt az egyetlen elérhető információ a vállalatok fizetéseképtelenségére vonatkozóan. A minta 2094 megfigyelésből állt, melyek közt 56%-ot tettek ki a működő vállalkozások, 44%-ot pedig a csődösek. A vállalatok pénzügyi helyzetét a hazai szakirodalomban leggyakrabban alkalmazott pénzügyi mutatók köréből válogattam,

kiegészítve néhány saját megfontolás alapján választott mutatóval. A 19 mutató közül hat volt olyan, amely stock és flow típusú adatokat viszonyított egymáshoz.

Az empirikus vizsgálatot a szakirodalomban és a hitelkockázati modellezés gyakorlatában leggyakrabban alkalmazott módszertannal, a logisztikus regresszió alkalmazásával végeztem. Mivel az eljárás érzékeny a kiugró értékek jelenlétére, azok torzító hatását egyváltozós CHAID-alapú döntési fák segítségével küszöböltem ki. A döntési fák eredményeképp kapott kategorizált pénzügyi mutatókat használtam fel a regressziós modellek magyarázó változói közt. A modellek előrejelző képességét tízszeres keresztvalidáció alkalmazásával becsültem meg. A vizsgálat során kétféle modellt állítottam fel: az egyikben a stock és flow adatokat összevető pénzügyi mutatókat a statisztikai elveknek megfelelően számítottam ki, míg a másik esetben ezeket a változókat úgy kalkuláltam, hogy a stock típusú adatok esetén a nyitó és záró érték átlaga helyett csak a tárgyévi záró értéket használtam fel.

A modellek teljesítményét a szakirodalomban és a gyakorlatban egyaránt általánosan elterjedt ROC-görbe alatti területtel mértem. A tíz mintafelosztás mindegyikében kis mértékben jobb teljesítményt mutattak azok a modellek melyek magyarázó változói közt olyan mutatók szerepeltek, ahol a számítás a statisztikai elveknek megfelelően történt. Ki kell emelni ugyanakkor, hogy a különbség több esetben csak marginális és a tíz mintafelosztás átlagában nem érte el az egy százalékpontot. Ebből adódóan a vizsgált adatbázis vonatkozásában kijelenthető, hogy az átlagolás elmulasztása a megfelelő mutatóknál nem eredményezte az előrejelző képesség jelentős romlását. Ez magyarázattal szolgál arra, hogy miért gyakori eset, hogy a témában megjelent publikációk szerzői miért nem végzik el ezt az átlagolást, vagy miért nem részletezik annak tényét, hogy ezt megtették-e. A tanulmány e gyakorlat mögé keresett empirikus magyarázatot, amelyre vonatkozóan hasonló kutatással eddig még nem találkoztam. A gyakorlati modellezés szempontjából a dokumentált különbség azonban már számottevő lehet, így a tanulmány fő következtetése a gyakorlati alkalmazás szempontjából, hogy a pénzügyi mutatókat is tartalmazó csődelőrejelző modellek esetén célszerű az állományi és folyamat szemléletű adatokat összevető hánadosok számítása során a stock adatokat átlagolni az előrejelző teljesítmény növelése érdekében.

A bemutatott elemzés eredményei mellett szót kell ejteni annak korlátairól is. Az empirikus vizsgálatához szükséges adatokat manuális adatgyűjtés keretében gyűjtöttem össze nyilvános adatbázisokból, ahol a vállalatok fizetéseképtelenségére vonatkozóan az egyetlen rendelkezésre álló információ az, hogy azokkal szemben sor került-e felszámolási vagy csődeljárás megindítására. Kérdés lehet azonban, hogy a gyakorlati hitelkockázati modellezésnél relevánsabbnak tekinthető 90 napot meghaladó késedelembe esés vonatkozásában is érvényesek-e az empirikus vizsgálatok alapján levont következtetések?

A bemutatott elemzés másik korlátja abból fakad, hogy a nyilvános adatbázisokban csak a név és cégjegyzékszám alapján van lehetőség keresésre, ebből adódóan az empi-

rikus vizsgálathoz felhasznált minta heterogén volt a vállalatok kora, mérete, tevékenységi köre, stb. tekintetében. Ebből adódóan pedig kérdéses lehet, hogy levont következtetések milyen mértékben érvényesek homogénebb megfigyelések vonatkozásában. E kérdésekre jövőbeli kutatások adhatnak majd választ.

Jegyzet

- 1 http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses
- 2 Gyakran alkalmazott megközelítés még az értékkészlet csonkolása az , illetve valamely szélső percentilis mentén.
- 3 A CHAID-módszernél ez a következőket jelentette: a fák maximális mélysége: 3 szint; a szülő ágak minimális elemszáma 100, a gyerek ágak minimális elemszáma 50 megfigyelés; a kategóriák egyesítésének és felosztásánál használt szignifikancia szint 5%, a szignifikancia értékek korrekciójára a Bonferroni módszer szerint került sor; a függetlenség-vizsgálatok során a Pearson-féle KHI-négyzet statisztikát használtam; az iterációk maximális száma 100 volt; a minimális változás a várható gyakoriságra az egyes celláknál 0,001. A változók értékkészlete tíz egyenlő osztályközre lett felosztva az eljárás kezdetén. Az alapbeállítások használata a logisztikus regresszióval a következőket jelentette: A változók beléptetéséhez használt szignifikancia szint 5%, a kiléptetésnél 10%; az iterációk maximális száma 20. A modellépítés során a változók a likelihood arányon alapuló stepwise módszer szerint lettek szelektálva.
- 4 A rövidítés a receiver operating characteristic angol kifejezésből ered.
- 5 A táblázat 0 értékei esetén az empirikus szignifikanciaszint 0,000, míg a „-”, arra utal, hogy a mutató nem volt 5 %-os szinten szignifikáns az adott modellben.

Felhasznált irodalom

- Amendola, A. – Restaino, M. – Sensini, L.* (2011): Variable selection in default risk models. *The Journal of Risk Model Validation*, Vol. 5., No. 1., Spring, p. 3-19.
- Angelini, E. – Di Tollo, G. – Roli, A.* (2008): A neural network approach for credit risk evaluation. *The Quarterly Review Economics and Finance*, Vol. 48., No. 4., p. 733-755.
- Bozsik, J.* (2010): Artificial Neural Networks in Default Forecast. *Proceedings of the 8th International Conference on Applied Informatics*, Eger, Hungary, January 27-30, 2010, Vol. 1. p. 31-39.
- Chen, J. H.* (2012): Developing SFNN models to predict financial distress of construction companies. *Expert Systems with Applications*, Vol. 39., No. 1., p. 823-827.
- Du Jardin, P.* (2010): Predicting bankruptcy using neural networks and other classification methods: The influence of variable selection techniques on model accuracy. *Neurocomputing*, Vol. 73., No. 10-12., p. 2047-2060.
- Emel, A. B. – Oral, M. – Reisman, A. – Yolalan, R.* (2003): A credit scoring approach for the commercial banking sector. *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol., 37., No. 2., p. 103-123.
- Fantazzini, D. – Figini, S.* (2009): Random survival forests models for SME credit risk measurement. *Methodology and Computing in Applied Probability*, Vol. 11., No. 1., p. 29-45.
- Horta, I. M. – Camanho, A. S.* (2013): Company failure prediction in the construction industry. *Expert Systems with Applications*, Vol. 40., No. 16., p. 6253-6257.
- Hunyadi László – Vita László* (2004): *Statisztika közgazdászoknak*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal
- Ic, Y. T. – Yurdakul, M.* (2010): Development of a quick credibility scoring decision support system using fuzzy TOPSIS. *Expert Systems with Applications*, Vol. 37., No. 1., p. 567-574.
- Kim, M. J. – Han, I.* (2003): The discovery of experts' decision rules from qualitative bankruptcy data using genetic algorithms. *Expert Systems with Applications*, Vol. 25., No. 4., p. 637-646.
- Kristóf, T. – Virág, M.* (2012): Data reduction and univariate splitting – Do they together provide better corporate bankruptcy prediction? *Acta Oeconomica*, Vol. 62., No. 2., p. 205-227.
- Lee, T. S. – Chiu, C. C. – Lu, C. J. – Chen, I. F.* (2002): Credit scoring using the hybrid neural discriminant technique. *Expert Systems with Applications*, Vol. 23., No. 3., p. 245-254.
- Li, H. – Adeli, H. – Sun, J. – Han, J. G.* (2011): Hybridizing principles of TOPSIS with case-based reasoning for business failure prediction. *Computers & Operations Research*, Vol. 38., No. 2., p. 409-419.
- Lin, F. – Liang, D. – Yeh, C. C. – Huang, J. C.* (2014): Novel feature selection methods to financial distress prediction. *Expert Systems with Applications*, Vol. 41., No. 5., p. 2472-2483.
- Min, J. H. – Jeong, C.* (2009): A binary classification method for bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*, Vol. 36., No. 3., Part 1., p. 5256-5263.
- Sánchez-Lasheras, F. – De Andrés, J. – Lorca, P. – De Cos Juez, F. J.* (2012): A hybrid device for the solution of sampling bias problems in the forecasting of firms' bankruptcy. *Expert Systems with Applications*, Vol. 39., No. 8., p. 7512-7523.
- Santos Silva, J. M. C. – Murteira, J. M. R.* (2009): Estimation of default probabilities using incomplete contracts data. *Journal of Empirical Finance*, Vol. 16., No. 3., p. 457-465.
- Sun, L.* (2007): A re-evaluation of auditors' opinions versus statistical models in bankruptcy prediction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 28., No. 1., p. 55-78.
- Tsai, C. F. – Cheng, K. C.* (2012): Simple instance selection for bankruptcy prediction. *Knowledge-Based Systems*, Vol. 27., p. 333-342.
- Virág Miklós – Kristóf Tamás – Fiáth Attila – Varsányi Judit* (2013): *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés*. Budapest: Kossuth Kiadó
- Virág Miklós – Kristóf Tamás* (2005): *Az első hazai csődmodell újraszámítása neurális hálók segítségével*. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf., 2. szám, p. 144-162.
- Virág Miklós – Kristóf Tamás* (2006): Iparági rátákon alapuló csődelőrejelzés sokváltozós statisztikai módszerekkel. *Vezetéstudomány*, 37. évf., 1. szám, p. 25-35.
- Virág Miklós – Kristóf Tamás* (2006): Többdimenziós skálázás a csődelőrejelzésben. *Vezetéstudomány*, 37. évf., 1. szám, p. 25-35.
- Virág, M. – Nyitrai, T.* (2013): Application of support vector machines on the basis of the first Hungarian bankruptcy model. *Society and Economy*. Vol. 35., No. 2., p. 227-248.
- Virág, M. – Nyitrai, T.* (2014): Is there a trade-off between the predictive power and the interpretability of bankruptcy models? The case of the first Hungarian bankruptcy prediction model. *Acta Oeconomica*, Vol. 64., No. 4., p. 419-440.
- Zhang, J. – Thomas, L. C.* (2015): The effect of introducing economic variables into credit scorecards: an example from invoice discounting. *Journal of Risk Model Validation*. Vol. 9., No. 1., p. 57-78.
- Zhou, L.* (2013): Performance of corporate bankruptcy prediction models on imbalanced dataset: The effect of sampling methods. *Knowledge-Based Systems*, Vol. 41, p. 16-25.

EGY INNOVATÍV, FINN VÁLLALKOZÓI KÉPZÉS MÓDSZERTANI ESZKÖZEINEK ELEMZŐ ÉRTÉKELÉSE ÉS EURÓPAI TÉRNYERÉSÉNEK BEMUTATÁSA

Senge (1994) Az 5. alapelv című munkájában arra a kérdésre, hogy „Hogyan teremtjük meg saját valóságunkat – és miként tudunk változtatni ezen?” öt olyan területet nevezett meg, amelyek egymás nélkül nem lennének sikeresek. Ez az öt terület: a rendszerben való gondolkodás, a személyes irányítás, a gondolati minták, a közös jövőkép és a csoportban tanulás. E területek fejlesztése az alapja a finn felsőoktatási rendszer egyik innovatív, az OECD által is díjazott programjának, a Jyväskylä-ban a JAMK University of Applied Sciences-en 1993 óta működő Tiimiakatemia (továbbiakban Team Academy) oktatási módszertannak. A módszertan alapvető elemei a „learning by doing” elv, a valós üzleti környezet, a tanítás helyett a tanulás előtérbe helyezése, a kontroll és a számonkérés helyett az önszabályozás és a csapatvállalkozók saját felelősségének fejlesztése a saját tanulásuk, fejlődésük iránt.

A módszertan számtalan, a hagyományos felsőoktatásba egy teljesen új szemléletet hozó elemet tartalmaz. Az alapítók nagy hangsúlyt és sok energiát fektetnek abba, hogy az eredményeik alapján is bizonyított, hatékony módszertant a világon elterjesszék, így mára Európa számos országában, több éve, különböző oktatási szinteken és formában alkalmazzák.

A tanulmány szerzői a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán 2010 óta alkalmazzák a Team Academy módszertanát. Jelen tanulmányban azt vizsgálják, hogy melyek a módszertan legfontosabb eszközei, azok a vállalkozásfejlesztés mely területeire irányulnak, valamint hogyan adaptálták a különböző országok felsőoktatási intézményei a Team Academy módszertan vizsgált elemeit.

Kulcsszavak: Team Academy, felsőoktatás, innovatív módszertan, vállalkozásfejlesztés

A tanulmány szerzői több éve a Debreceni Egyetem vállalkozói képzéseiben oktatnak. A kutató oktatók számos tapasztalattal rendelkeznek azzal kapcsolatban, hogy a hagyományos oktatási módszerek hogyan alakíthatóak át egy innovatív üzleti képzéssé. Jelen tanulmány első részében bemutatjuk az oktatási módszerek típusait, majd a XXI. század kihívásait az oktatásban, kiemelt tekintettel a vállalkozói képzés új módszereinek fontosságára és az Európai Unió erre irányuló lépéseire. A második részben a vállalkozói képzések kapcsán felmerült „oktatási dilemmával” kapcsolatos kutatásokat tekintettük át. A cikk harmadik része, primer kutatásra építve összegyűjti és rendszerezi a Team Academy képzésben alkalmazott eszközöket, és összehasonlító elemzést ad arról, hogy az alkalmazott módszereket és eszközöket, hogyan használják a nemzetközi felsőoktatási intézmények. A kutatás elsődleges célja az volt, hogy átfogó képet nyújtsunk arra vonatkozóan, hogy milyen módszereket alkalmaznak a vizsgált intézmények és hogyan értékelik azokat.

Szakirodalmi áttekintés

Oktatási módszerek

Az oktatási módszereknek számos megközelítése lehetséges. Ennek egyik módja az *induktív* és a *deduktív* oktatásra való felbontás (Prince – Felder, 2006). Hagyományosnak tekinthető a deduktív oktatási mód, mely során az oktató először ismerteti a téma elméleti hátterét, alapelveit, majd példákat mutat be az alkalmazásra vonatkozóan. A diákok megtanulják az elméletet, begyakorolják a feladatokat, majd a vizsgán tesztelik azt a képességü-

ket, hogy meg tudják-e oldani a hasonló feladatokat és a módszert alkalmazni tudják-e a gyakorlatban. A diákok számára ezzel kapcsolatban az elsődleges motiváció, hogy a későbbi tanulmányaik vagy munkájuk során ez az anyag fontos lehet. Azonban Albanese és Mitchell (1993) szerint az oktatás pszichológiájának egyik alapvető elve, hogy az emberek akkor a legmotiváltabbak, hogy megtanuljanak valamit, ha egyértelműen igényük van az adott tudásra.

Ezzel szemben az induktív oktatás és tanulás esetében a diákoknak először valamilyen esetet, valódi problémát, alkalmazást kell elemezniük vagy megoldaniuk. Amikor a diákok elkezdik értelmezni, megérteni a problémát vagy esetet, feltámad bennük az igény a tényekre, szabályokra, alapelvekre, eljárásokra. Ez az a pont, amikor vagy ismeretük velük az elméleti hátteret, vagy segítenek nekik felfedezni azt (Prince – Felder, 2006).

Az induktív oktatás és tanulás egy gyűjtőfogalom, amely számos oktatási módszert foglal magába: a kutatásalapú tanulás, a problémaalapú tanulás, a projektalapú tanulás, az esetalapú tanulás felfedező tanulás, just-in-time (éppen időben) oktatás (*l. táblázat*). Egyrésztől, ezek mind tanulóközpontú módszerek, amely során a tanulónak sokkal nagyobb a felelőssége a személyes tanulásáért (Bager, 2011), mint a deduktív módszernél. Másrésztől, a diákokat bevonjuk a problémamegoldásba és a kérdések megvitatásában is részt vesznek (aktív tanulás). E módszerek esetében a tanulás nemcsak az osztályteremben, hanem azon kívül is történik csoportmunkában, vagyis kollaboratív vagy együttműködő tanulásról is beszélhetünk.

A kutatásalapú tanulás azzal kezdődik, hogy a diákoknak bemutatnak egy megválaszolandó kérdést, egy

megoldandó problémát, vagy olyan megfigyeléseket, amelyeket meg kell magyarázniuk. Ha a módszert hatékonyan alkalmazzák, a diákok megtanulják a jó kérdésfelvetést, a megfelelő bizonyíték beazonosítását és megszerzését, az eredmények rendszerben való bemutatását, elemzését és értelmezését, a következtetések levonását, és értékelni is tudják ezeknek a következtetéseknek az értékét és fontosságát. A kutatásalapú tanulásnak több típusa is van: strukturált (structured), vezetett (guided) és nyílt (open) (Lee, 2004).

A problémaalapú tanulásnál a diákoknak felvezetnek egy nyitott, rosszul strukturált, igazi (valódi) problémát és csapatokban dolgoznak, hogy beazonosítsák a tanulási szükségleteiket és kialakítsanak egy életképes megoldást olyan oktatókkal, akik ebben az esetben facilitátorként működnek és nem elsődleges információforrásként (Prince – Felder, 2006). Ennek egyik speciális módja „táborban” való tanulás (Camp learning), amely során a diákok és különböző vállalatoknál dolgozók vegyes csoportokban dolgoznak egy kihelyezett, „semleges” helyszínen (Bager, 2011). Azonban a „táborban” való tanulás emellett akció tanulási (action learning) és jövőorientált tanulási forma (future-oriented learning) is, hiszen egy ilyen kihelyezett tanuláson a résztvevők valamilyen problémán dolgoznak a gyakorlatban, amelyre megoldást keresnek. Ez a megoldás lehet például egy új termék vagy szolgáltatás kidolgozása egy jövőbeli vállalkozás alapjait megteremtve, amely így a jövőre irányul.

1. táblázat

Az induktív oktatási módszerek jellemzői

Jellemző	Módszer					
	Kutatásalapú	Problémaalapú	Projektalapú	Esetalapú	Felfedező	Just-in-time
Kérdések vagy problémák adják a tananyagot	1	2	2	2	2	2
Komplex, rosszul strukturált, nyílt végű valódi életből származó problémák adják a tananyagot	4	1	3	2	4	4
Nagyobb projektek adják a tananyagot	4	4	1	3	4	4
Esettanulmányok alkotják a tananyagot	4	4	4	1	4	4
A tanulók saját maguk fedezik fel a kurzus tananyagát	2	2	2	3	1	2
A tanulók elektronikusan teljesítik és feltöltik a feladatokat, majd az oktató a válaszoknak megfelelően alakítja ki az órák tananyagát	4	4	4	4	4	1
Elsősorban a tanuló önmaga irányítja a tanulást	4	3	3	3	2	4
Aktív tanulás	2	2	2	2	2	2
Kollaboratív/együttműködő (csapat-alapú) tanulás	4	3	3	4	4	4

1 – fő jellemzője, 2 – mindig jellemzi, 3 – általában jellemzi, 4 – lehetséges jellemző

Forrás: Prince – Felder (2006) alapján saját szerkesztés

A projektalapú tanulás egy elvégzendő komplex feladattal kezdődik, amit több kisebb feladat megoldásával lehet teljesíteni. Ennek az eredménye lehet egy terv, modell, eszköz vagy akár számítógépes szimuláció is. Általában a projekt csúcsa egy írott és/vagy szóbeli jelentés, amely összefoglalja azt a folyamatot, ahogy a terméket előállították és az eredményeket prezentálták (Graaff – Kolmos, 2003).

Az esetalapú tanulásnál a diákok egy valós vagy elméleti esetet tanulmányoznak, amely magába foglalja a probléma megoldását és/vagy a döntéshozást (Srinivasan et al., 2007).

A felfedező tanulás egy kutatásalapú eljárás, amelynél a diákok megválaszolnak egy kérdést, megoldanak egy problémát, megmagyaráznak valamilyen megfigyelést. Aztán főleg önirányító módon teljesítik a rájuk bízott feladatokat és felvázolják a megfelelő következtetéseket az eredményekből, „felfedezve” a kívánt tényszerű és fogalmi tudást a folyamat során (Bruner, 1961).

A Just-in-Time (JIT) (éppen időben) oktatás ötvözi a webalapú technológiát az aktív tanulási módszerekkel. A diákok egyénileg teljesítenek webalapú feladatokat néhány órával a tanóra előtt, amely során kérdésekre válaszolnak. Az oktató elolvassa a válaszaikat az óra előtt és ehhez igazítja az óra menetét (just-in-time – éppen időben) (Novak, 2011).

Számos kutató hasonlította már össze a hagyományos (deduktív) oktatási módszert az alternatív (induktív) módszerekkel eredményesség szempontjából (Maloney et al., 2013; Arias et al., 2016; Holm et al., 2013; Sangestani – Khatiban, 2013), amely során az induktív módszerek általi tanulás hatékonyabbnak bizonyult a diákok számára. Fontos azonban megjegyezni, hogy az induktív és a deduktív megközelítésű módszerek nem zárják ki egymást, bármilyen órán kombinálhatók annak érdekében, hogy a tanítás megfeleljen a tanulók gondolkodásmódjának és életkori sajátosságainak (Nagy – Nagy, 2010).

Ezeknél a módszereknél a tanár a legtöbb esetben a facilitátor, proaktivátor, tréner, coach szerepét tölti be, vagyis ő az ismeretszerzés folyamatának szervezője, segíti a diákok munkáját és biztosítja a megfelelő tanulási környezetet a tanulói tevékenységekhez (Bager, 2011; Korom, 2010; Haase – Lautenschläger, 2011).

Gilley és munkatársai (2001) az oktatás céljai szerint különbségeket állapítottak meg az oktatói szerepben.

1. A *liberalista oktatási filozófia* célja az érdeklődés felkeltése az intellektuális, a szellemi és a morális értékek iránt. Feladatának tekinti ezen értékek megszilárdulását, valamint ezek folyamatos fejlesztését. A tanár itt elsősorban a tanulási, a fejlesztési és a tudásátadási folyamatot koordinálja, vezeti.
2. A *progresszív filozófia* elsősorban a gyakorlati tudásra és készségekre fókuszál, nagyon fontosnak tartja, hogy az egyén hasznos és hatékony tagjává váljon a társadalomnak. Az oktató, tanár szerepe, hogy gyakorlatorientált módszerekkel támogassa, fokozza és értékelje, valamint szervezze a tanulási folyamatot.

3. A *behaviorista oktatási filozófia* nagymértékben figyelembe veszi a társadalom és a gazdaság igényeit és elvárásait az oktatás lebonyolítása során. A tanár, oktató fontos feladata, hogy megtervezze, prognosztizálja a várható eredményeket a tanulási folyamatban, valamint azt menedzselje és irányítsa.
4. A *humanisztikus oktatási filozófia* esetében a hangsúly és a fókusz a diák/tanuló/hallgató személyiségének fejlesztésén és az önmegvalósításán van. Ebben az esetben az oktató és a hallgató között partnerkapcsolat van. A tanár mintegy facilitátor, mentor nem direkt módon támogat, tanít, fejleszt.
5. A *radikális oktatási filozófia* célkitűzése, hogy radikális módszereivel mélyreható és alapvető szociális, politikai és gazdasági-társadalmi változásokat generáljon esetenként szélsőséges eszközrendszerével. Ezen szemléletmód szerinti rendszerben a tanár feladata, hogy tanulási irányokat ajánljon a hallgatónak, de abból ő az aki választ. A tanár és a hallgatói teljesen egyenrangú partnerként dolgoznak együtt a tanuló fejlődése és tanulása érdekében.

A szakirodalom szerint a leginkább domináns oktatási filozófiának a vállalkozásoktatás területén a behaviorista filozófiát mondhatjuk, amely szerint meghatározott jellemzők, magatartásformák és készségek, elvárt kompetenciák biztosítják a keretet a tananyag tervezéséhez és oktatásához (Hannon, 2005).

Elvárások az üzleti felsőoktatással szemben

Az Oivallus-tanulmány, amely arról szól, hogy az oktatás hogyan tudja felkészíteni a tanulókat a munka világára a 2020-as évekig, kiemeli, hogy a jövőbeli projekteknél különböző típusú emberek fognak együtt dolgozni (CFI, 2011). Egy csapatnak erős alapkompenciákkal kell rendelkeznie és arra vonatkozó vágygal, hogy valami újat próbáljanak ki. A hálózatban való együttműködés, az egymástól való tanulás és a mások ötletére való építés olyan készségek, amelyeket gyakorolni kell. A siker annak a függvénye, hogy mennyire jól tudnak a különböző területek szakértői együtt dolgozni. Anderson (2012) arra hívja fel a figyelmet, hogy ma azok a társadalmak nyernek, akik magukévá teszik a közös alkotást és a közösségalapú fejlődést.

Ehhez azonban a jelenlegi oktatási rendszert is át kell formálni. Az oktatás átalakításának alapelveihez az UNESCO négy pillért fogalmazott meg a XXI. századra: a tudás tanulása, a cselekvés tanulása, a létezés tanulása és az együttélés tanulása.

A régi iskolai modelleken való túllépés legnagyobb kihívását az emberek érzelmei, a jellemzően tudattalan hitei, feltételezései és értékei jelentik. Ahhoz, hogy ezt elérjük, meg kell teremteni a szakmai elhivatottságot, a politikai szándékot és a kulturális lelkesedést, ami nem könnyű feladat (Dede, 2011).

Az üzleti tudományok, ezen belül a vállalkozásfejlesztés oktatása, illetve oktathatósága

Az Európai Bizottság a vállalkozói attitűdöt alapvető magatartási attitűdnek tekinti, ami alkalmazható a hétköznapi élet minden területén, vagyis a vállalkozói megközelítés segíti az emberek mindennapi életét.

Ezáltal az oktatásnak az a feladata, hogy segítse a fiatalokat elsajátítani a vállalkozói szemléletet, beleértve a kreativitást, az innovativitást, a kockázatkezelést, a projektszemléletet, a kezdeményezőkézséget, a felelősségérzetet, a kockázatvállaló képességet, az önállóságot és a célorientáltságot.

Ezt a megközelítést már általános iskolában is lehet formálni (Európai Bizottság, 2004a), és a megszerzett tudás végigkíséri az embert egész életében. A fiatal korban történő vállalkozói attitűdfejlesztést támogatja a 2004-es év elején elfogadott Európai Unió Vállalkozói Akcióterve (Európai Bizottság, 2004b) és a 2013-ban elfogadott „Vállalkozói Akcióterv 2020” is.

Az üzleti tanulmányok jellemzően olyan tárgyak, amelyek nem diszciplinárisak vagy multidiszciplinárisak. Talán éppen ebből kifolyólag az üzleti iskolák és az üzleti képzések kurzusai régóta küzdenek az akadémiai legitimitációjukért. Azonban a munkáltatók egyre inkább azonnal alkalmazható tudást követelnek meg, és a tudás hasznosíthatósága általában a különböző diszciplínák kombinációját és integrációját igényli. Tehát mialatt az üzleti tanulmányok továbbra is harcolnak az akadémiai elismertségükért, egyértelmű előnyük kézzelfogható a foglalkoztathatóság növelésében (Hatt, 2015).

Az üzleti és gazdasági ismeretek hagyományos oktatási mintája eddig főleg oktatásorientált volt, amely elméleti és szakértői tudásra fókuszált, és főleg arra készítette fel a tanulókat, hogy nagy vállalatoknál dolgozzanak (Gibb, 1996).

Azonban az elmúlt 20 évben a nyugat-európai egyetemeken jelentős fejlődést értek el a vállalkozói oktatás kínálatának területén, főleg a skandináv (Johannisson, 1991; Rasmussen – Sorheim, 2006) és a németajkú országok (Klandt et al., 2008). Manapság a kelet-európai (Mitra – Matlay, 2004; Boyle, 2007), ázsiai (Dana, 2001; Rae, 1997) és latin-amerikai (Tiffin, 2004; Lima et al., 2012) országok is egyre inkább elköteleződnek a vállalkozói képzés iránt.

A vállalkozói képzések, a szakirodalom és a gyakorlati tapasztalatok elemzése nagy heterogenitást mutat a filozófiát, a célkitűzéseket, a tartalmat, a módszereket és a hatékonyságot illetően. Haase és Lautenschlager (2011) szerint a vállalkozói oktatás még mindig gyerekcipőben jár.

Könnyen állítható, hogy a vállalkozási ismeretekkel kapcsolatos tények, adatok könnyen taníthatóak a vállalkozói képzésben, legalábbis közel állnak így a hagyományos üzleti oktatáshoz. Mindazonáltal, a tapasztalati alapokon nyugvó, úgynevezett „puha” vállalkozói készségeket meglehetősen bonyolult módon átadni vagy fejleszteni, de ezek sokkal fontosabbak és egyedivé teszik a vállalkozói képzést. Rae és Carswell (2001) szerint a kreativitás és az innovativitás nem egyszerűen taníthatók az üzleti képzésekben. Mihalkovné (2014) szerint a mai

oktatási gyakorlatban leginkább megfigyelhető frontális munkát és tárgyi, lexikális ismereteket átadó folyamatokat szükségszerűen a kompetenciaalapú nevelési, oktatási módszertannak kell felváltania.

A vállalkozói képzéseknek olyan személyiségfüggő tulajdonságokat, készségeket kell fejlesztenie, mint például a proaktivitás, a vezetés, a kockázatvállalási hajlandóság, az éberség és a teljesítmény kényszer. Következésképpen, ezen alapul a vállalkozói képzés „oktathatósági dilemmája” is. Egyrészt, a vállalkozói know-how elengedhetetlen a sikeres vállalkozáshoz, és annak a megfelelő átadása az, ami megkülönbözteti és szembeállítja a vállalkozói képzést a hagyományos üzleti oktatástól. Másrészt, a vállalkozói know-how-t nehéz tanítani, sokkal inkább meg kell tapasztalni. Vagyis: bármilyen képesítést is tud nyújtani a vállalkozói képzés, szembekerül a saját korlátaival, amikor a vállalkozás fő értékét közvetíti.

Lima és munkatársai (2012) szerint azonban nemcsak azok számára lehet hasznos egy vállalkozói képzés, akik a későbbiekben vállalkozást szeretnének alapítani, mivel sokkal fontosabb az, hogy egy ilyen képzés fejleszti a kreatív gondolkodást, az innovativitást, az önbecsülést és a felelősséget. Ezeket a készségeket az egyén alkalmazottként is tudja hasznosítani, hiszen a cégek ilyen munkavállalókat is keresnek.

Szerb (2000) szerint a vállalkozói tulajdonságokat nagyjából három, egymással összefüggő csoportba lehet sorolni: pszichológiai tényezőkre, amelyek a későbbiekben korlátozottan fejleszthetők (például kreativitás, önmegvalósítás, kockázatvállalás), menedzseri-vezetési ismeretekre és a szakmai tapasztalat útján („learning by doing”) szerzett tudásra és készségekre.

Lukovszki (2011) megvizsgálta, hogy melyek azok a tulajdonságok, képességek, készségek, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy vállalkozó sikeres legyen. A legfontosabb tulajdonságokat hat csoportba sorolta: kockázatvállalási hajlandóság, döntéshozatali képesség, lehetőségfelismerés, innovációs képességek, csapatépítési képességek és kommunikációs képességek.

Blenker et al. (2008) szerint a vállalkozói képzésekben az egyetemek számára fejlesztendő területek a következők: a szükséges módszertan, a pedagógiai folyamatok és a keretek meghatározása, kialakítása. Shimahara (1998) szerint azonban a tanár a kulcs az oktatási rendszerek minőségi fejlesztéséhez, meghatározza a tantervi reformok és innovációk sikerességét. A tanár szakmai fejlődése esszenciális az oktatás megváltoztatásához.

A vállalkozói képzést úgy kell kialakítani, hogy az a lehető legközelebb álljon a valósághoz, amelyekhez hasonlóan a vállalkozók is tevékenykednek (Carayannis et al., 2003; Hindle, 2002). Ezzel összhangban Smith és társai (2006) is a vállalkozókkal történő a kollaboratív és a közösségi, szervezeti tanulási környezet mellett érvelnek.

Haase és Lautenschläger (2011) a vállalkozástant oktató szerepének megváltoztatását javasolta. A tanári szerepe helyett inkább helyt kell állnia a kezdeményező, a facilitátor és a menedzser szerepében is. Feladata például, hogy a szakmai gyakorlatokon és vállalkozói kapcsolatokon keresztül szakmai tapasztalatot vigyen be a képzésbe,

szemben az előadás-tartással az üzleti terv fejlesztéséről vagy annak bizonyos elméleti aspektusairól. A tudatosan kialakított vállalkozói képzésnek a tapasztalati tanuláson kell alapulnia a hagyományos (deduktív) tanítás helyett, mint egyedüli hatékony módszer, ami képes arra, hogy átadja a szükséges „know-how”-t.

A fentiek tükrében az induktív tanulás mint a cselekvő és a tapasztalati tanulás tűnik a legmegfelelőbb módszernek a vállalkozói „know-how” elsajátítására, amellyel növekszik a pedagógiai hatékonyság, valamint a hallgatók megtapasztalják a módszerek, tevékenységek, eszközök különböző dimenzióit. Prince és Felder (2006) szerint ezek a módszerek legalább olyan hatékonyak, és általában hatékonyabbak, mint a hagyományos, deduktív (frontális, előadás-alapú) oktatási módszerek, mivel sokkal szélesebb körű ismeretre tesznek szert a hallgatók.

Team Academy – Egy innovatív finn oktatási modell

Team Academy Jyväskylä-ben, Finnországban

A díjnyertes Team Academy modell a JAMK (Jyväskylä University of Applied Sciences) egyetemen ötvözi a vállalkozást és az oktatást. Johannes Partanen 1993-ban alapította ezt a képzést. A Team Academy megszületéséről Partanen (2012) a következőket írja: „*Az jutott eszembe, hogy az embereknek körben kellene ülniük. ... Láttam a dialógust az emberek között, csak úgy, mint Szókratész idején.*”

A Tiimiakatemía-n a diákok valós vállalkozásokat (főleg szövetkezeteket) alapítanak, csapatban dolgoznak, és üzleti alapszakos (Business Administration) diplomát kapnak a képzés végén. Valódi projekteken kell dolgozniuk, amelyeket saját maguk találnak ki, hogy fedezzék a vállalkozás kiadásait és profitot termeljenek. A projektek tanulási környezetként és vállalkozási tevékenységként is funkcionálnak. A tanulás a Tiimiakatemía-n egy olyan összetett folyamat, amelyet nehéz modulokra vagy tantárgyakra osztani, mint például marketingre vagy vezetési ismeretekre. A diákok hetente két tréningüléssel vesznek részt egy vagy két team coach segítségével. Az egyetem jogilag nem kontrollálja a csapatvállalkozásokat, csak coachinggal támogatja a tanulási folyamatot (Internet 1).

Partanen „Tanulás négy keréken” modellje (Toivanen, 2014) magába foglalja a Team Academy modelljének elemeit: az elméletet (könyvek), a tanulási szerződést (learning contract), a dialógust és az ügyfelekkel bonyolított (projektek általi) gyakorlati tevékenységet (Partanen, 2012). A fő módszerek a cselekvő és a csapatban való tanulás. A projektek lehetőséget teremtenek a hallgatóknak arra, hogy közvetlenül a gyakorlatban alkalmazzák az elméletet, valamint platformot biztosít, hogy reflektáljanak az elméletre a saját tapasztalataik által, a tanulási folyamatuk részeként. A diákok olyan könyveket olvasnak, amelyek támogatják a tevékenységüket, ezért nem terheli őket le az olvasás, mivel azt olvassák, amire valójában szükségük van. Ők választhatják ki egy ajánlott könyvlistából a könyveket, de akár más forrásokat is felhasználhatnak az információszerzésre (például internetes források). A csapatok a dialógust arra használják, hogy megosszák a tu-

dást és együtt gondolkodjanak. A dialógus célja az, hogy túlmenjenek az egy személy által történő értelmezésen – ezáltal az egész rendez el a részeket, nem pedig a részekből próbálják összerakni az egészet. A dialógusban az emberek megfigyelőivé válnak a saját gondolkodásuknak. Valószínűleg a valódi étellel hasonlatos szerzett tapasztalatoknak köszönhetően a Tiimiakatemiában végzetek 42%-a kezdte el a saját vállalkozását a végzéstől számított 3 éven belül (Internet 1).

Lehtonen (2013) a Team Academy struktúráját a következőképpen írja le: az alapot egy olyan háromszög adja, amelyben a Team Academy, a csapattag és a csapat van. A csapattag van középen, mert mindennek az alapja a vállalkozó kedvű, bátor és inspirált első éves hallgató. Ő a csapathoz a csapatszerződés által kötődik, amely az alapszabályokat, a célkitűzéseket és célokat tartalmazza, amelyeket a csapat együtt állított fel. A tanulók életét a Tiimiakatemiában a Team Academy vezérelve irányítják, ami magában foglalja a célt, a közös értékeket, a víziót és a missziót. Azok a diákok, akik ezen elvek alapján működnek, egy élő és inspiráló márkának adnak életet. A csapathoz és a Tiimiakatemiához való elköteleződés, az energikus munka és az ügyféllel közös tanulás, csakúgy, mint a tiszteletteljes interakció folyamatos tanulást tesz lehetővé. Ez gyümölcsöző vállalkozást, jól működő hálózatot és hatékony tanulást eredményez a csapatban való vállalkozáshoz (teampreneurship).

Manapság a Team Academy a világon márkaként terjed, ami a csapatban való vállalkozást jelenti. A Team Academy Mondragon a Mondragoni Egyetemen, Baszkföldön kiváló példája annak, hogy a Team Academy módszerek univerzális eszközök. A Team Academy már jelen van Franciaországban, Németországban, Hollandiában, Angliában, Spanyolországban, Brazíliában, Argentínában és Magyarországon is (Partanen, 2012).

Team Academy a Debreceni Egyetemen, Magyarországon – Team Academy Debrecen

A Team Academy Debrecen a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán 2010-ben kezdte meg működését. A Kereskedelem és Marketing, a Pénzügy és Számvitel és a Turizmus és Vendéglátás alapszakon tanuló hallgatók az 5. szemeszterük kezdetén csatlakozhattak a képzéshez. A jelentkezés után a hallgatók egy felvételi elbeszélgetésen vesznek részt, ahol megtörténik motivációjuk felmérése és Belbin-teszt értékeli a csoportban betöltött szerepüket. Az eredmények alapján derül ki, hogy ki nyer felvételt.

Ez a modell a korábban bemutatott cselekvő tanuláson alapszik. Magyarországon a diákok korlátolt felelősségű társaságot alapítanak elsősorban, mivel a Finnországban alkalmazott szövetkezeti forma itt nem népszerű. A cégalapítás az első félév végén történik meg, mivel a bizalomépítés a csapatban néhány hónapot igénybe vesz. Egy csapat általában 10-12 főből áll (Árváné et al., 2013).

Team Academy Hollandiában – International School for Entrepreneurship

Hollandiában a Team Academy (International School for Entrepreneurship) egy négyéves nappali alapképzés (Ba-

chelor of Business Administration in Entrepreneurship). Az ezen a szakon végzetek képesek új vállalkozásokat alapítani, vállalkozásfejlesztőként dolgozni cégen belül, vagy tovább dolgozni a képzés során alapított saját vállalkozásukban.

Ezeknek a kompetenciáknak az eléréséhez a diákok cselekedve tanulnak, saját maguk által irányított csapatokban dolgoznak, valódi vállalkozást alapítanak a tanulmányaik kezdetekor és valódi ügyfelek projektjein dolgoznak. A vállalkozásuk bevételeivel a világ különböző tájaira szervezett tanulmányi utakhoz járulnak hozzá.

A szakot olyan hallgatók számára tervezték, akik hajlandóak csapatban dolgozni és érdeklőket, hogy új kultúrát ismerjenek meg, új módszerekkel kísérletezzenek és külföldre utazzanak.

Team Academy Spanyolországban – Mondragon Team Academy

A Mondragon Team Academy (MTA) Bilbaoban úttörő volt abban, hogy létrehozta az első városi ökoszisztémát, amely ötvözi a tanulást, az innovációt és a vállalkozást Baszkföldön. A Mondragoni Egyetem stratégiai szövetségben van az INIT Csoporttal és Bilbao városával. Emellett még számos képzés elindult Spanyolországban: Onatiban, Madridban, Irunban, Zaragozában stb.

A képzés létrehozásának az volt a célja, hogy egy helyre vonják össze az oktatási és innovatív üzleti kezdeményezéseket, hogy megteremtsék a tanulás, a kreativitás és az együttműködés feltételeit, elősegítve ezzel az új innovatív üzleti kezdeményezések fejlesztését a stratégiai szektorban a város számára.

Fiatal vállalkozók alapszakos képzése – Strasbourgi Egyetem, Franciaország

A fiatal vállalkozók alapszakos képzési programját 2011-ben indította el a Strasbourgi Egyetem. Franciaországban az ilyen jellegű egyetemi képzés egyedülálló. A képzési programját a Team Academy 21 kompetenciájára építve alakították ki és a tervet is ez alapján állították össze. Ez a program azokat célozza meg, akik a régióban tanulnak, érettségivel rendelkeznek, és olyan szakot keresnek, ami lehetővé teszi számukra, hogy vállalkozási projekteken dolgozzanak cselekvő tanulással és csapatmunkán keresztül.

A fiatal, már vállalkozó hallgatók toborozzák az új hallgatókat, majd ezután megtörténik a jelentkezők első szűrése. A végleges kiválasztást egy bizottság végzi, amely a szak koordinátorából és néhány oktatóból áll, akik értékelik a hallgatók alkalmasságát. A szak képzési programja nagyon speciális, és ezen a szakon minden csapat kap egy oktatót, aki támogatja és irányítja őket a három éves egyetemi képzés alatt. A csoportoknak heti egy találkozásuk (tréningjük) van a coach-tanárukkal. A fiatal vállalkozók képzésében nagy hangsúlyt fektetnek a csapatmunkára. A számos kollaboratív tevékenység összehozza a diákokat, hogy együtt tanuljanak és fejlesszék a tudásukat. A hallgatók mérik azt is, mi az, amit tanultak, a következő eszközök által: tréningek, előadások, ügyféltalálkozók, projektek, helyi események. A fiatal vállalkozókat a finn Team Academy rendszere alapján minősítik, amelyen az

egész szak alapszik. A diákoknak bizonyítaniuk kell, hogy elsajátították a 21 készséget (a készségek három csoportra vannak bontva: csapatban tanuló, csapatvezető, csapatvállalkozó), amely során egy 0-tól 5-ig tartó pontrendszerben értékelnek minden készséget.

Team Academy a Northumbria Egyetemen – Egyesült Királyság

2013 szeptemberében indult el Newcastle-ben a Northumbria Egyetem a Team Academy módszertanával működő vállalkozói képzés (Entrepreneurial Business Management BA). Azóta már indult ilyen képzés az Egyesült Királyság több városában is, mint például Bristolban, Falmouth-ban és Lincolnban.

Anyag és módszer

A kutatás céljai a következők voltak:

- bemutatni a Team Academy modell eszközeit,
- értékelni a bemutatott eszközöket a különböző országokban működő Team Academy-k coach-ai által.

A kutatáshoz egyrészt felhasználtuk a rendelkezésre álló szakirodalmakat (szekunder kutatás) a Team Academy modell az eszközeinek bemutatásához, majd primer kutatást végeztünk a felsorolt eszközök értékeléséhez. A primer kutatás módszere mélyinterjú volt, amelyet interneten keresztül folytattunk le hat Európában működő Team Academy intézményben dolgozó team coach-csal és coach-csal a következő országokból: Finnország, Magyarország, Spanyolország, Hollandia, Franciaország, Egyesült Királyság. A kutatásba bevont intézményekkel több éve aktív kapcsolatot tartunk, hiszen egy nemzetközi hálózat részei vagyunk.

A tanulmányban összesen 28 eszközt gyűjtöttünk össze és a coach-oknak kellett értékelniük ezeket, hogy használják-e vagy sem, milyen formában, ezek milyen kompetenciákat fejlesztenek és mennyire tartják ezeket hasznosnak egy 1-től 5-ig tartó Likert-skálán (ahol az 1=egyáltalán nem hasznos, 5=nyilván hasznos).

Az eszközöket négy csoportba soroltuk, attól függően milyen területen nyújtanak segítséget: Személyes fejlődés, Elmélet elsajátítása, Cselekvő tanulás csapatvállalkozásban, és Együttműködés (1. táblázat). Az eredmények bemutatását a fent megnevezett csoportosítás szerint kívánjuk bemutatni.

A Személyes fejlődést segítő eszközök közül a személyes tanulási szerződés (Learning Contract), a tréningnapló, az útleveél és a portfólió olyan coaching eszközök, amelyek által fejleszthető a diákok személyes felelőssége a tanulmányaik alatt. A 360 fokos értékelés segítségével az egyén kompetenciáit mérjük. Ezt a módszert az üzleti életben is használják. A Q47 (Quality 47) is a Team Academy egyik értékelési módszere, amely a minőségbiztosítással kapcsolatos. Az értékelés a Team Academy Rakéta modell (Rocket Model, 1. ábra) folyamatának minden szintjén megtörténik. A készség profil használata során 21 készséget mérünk, ami egy csapatban vállalkozó számára nélkülözhetetlen. Az útleveél egy önellenőrző füzet, ami abban segít a hallgatónak, hogy beazonosítsák, milyen kompetenciákra van szükségük a különböző vezető pozíciókban és mi az, amivel már rendelkeznek.

Az Elmélet eszközei közül az első a könyvlista, amely a javasolt könyvek gyűjteményét tartalmazza. Ebből választhatnak a hallgatók olvasnivalót, majd miután elolvasták, egy esszét írnak speciális kritériumok alapján. Az összes esszé elérhető a csapatvállalkozók számára a Team Academy-n egy esszé bankban. A könyvekhez könyvpontok (1-3 pont között) tartoznak a hasznosságuk alapján. Általában a diákoknak egy félév alatt 20 könyvpontot kell elérniük, vagyis átlagosan 10 könyvet olvasnak el egy szemeszterben.

A Team Academy egyik fő célja az, hogy lehetőséget teremtsen a diákoknak arra, hogy *csapatvállalkozásokban, cselekedve tanuljanak*. A csapatvállalkozások a célkitűzéseiket az értékek-misszió-vízió mentén határozzák meg, amelyet a képzés elején a diákok együtt alakítanak ki. A pre- és post-motorolák olyan eszközök, amely által meghatározzák a projekttel kapcsolatos tanulási célt, és hogy mit tanultak belőle. A Team Academy fórumok segítenek a kezdő csapatoknak, hogy saját hálózatot

2. táblázat

A Team Academy modell eszközei

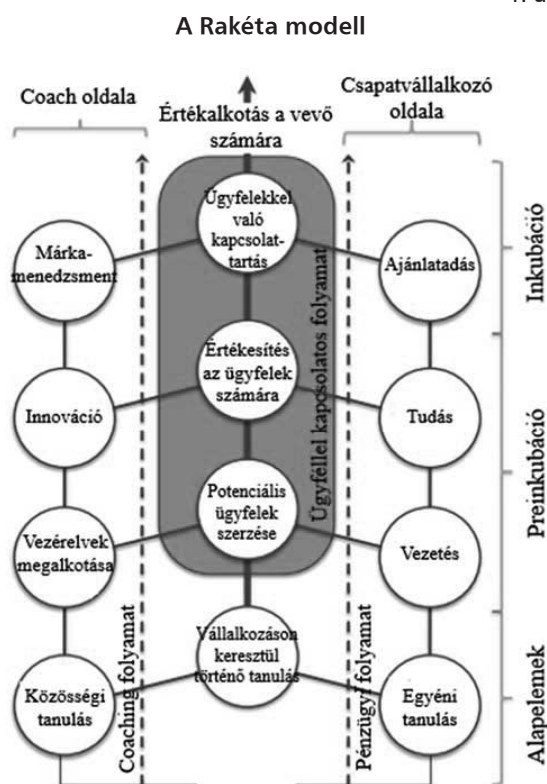
	Személyes fejlődés	Elmélet	Cselekvő tanulás a csapatvállalkozásokban	Együttműködés
Eszközök	<ul style="list-style-type: none"> • személyes tanulási szerződés (Learning Contract) • tréningnapló • Q47 • 360°-os értékelés • egyéni coaching ülés • készség profil • belső vezetőképző program • útleveél • portfólió • világhálókörül út 	<ul style="list-style-type: none"> • könyvlista • könyvpontok • esszé bank • internetes források (MOOCS, TED) 	<ul style="list-style-type: none"> • értékek-vízió-misszió • pre-motorola • post-motorola • ügyfélalálkozó • birth giving • HIT Mr Leadership • brand envelope (márkaszemélyiség modell) • vezérelvek • networking Napok&Fórumok 	<ul style="list-style-type: none"> • közösségi iroda • team coaching • csapatban való tanulás • a dialógus szabályai • Houston calling • Belbin-teszt
Rakéta modell (Rocket Model)				

Forrás: saját összeállítás

építsenek a meglévő ügyfélbázisból. A célja, hogy segítsen a résztvevőknek új kapcsolatokat és tudást megosztani és létrehozni. A Team Academy-k ilyen fórumai például a Houston Calling (beszámolás a csapatok részéről egy adott időszak eredményeiről) és a Rocket Days (ügyfélkapcsolat építő hét) stb. A Team Academy célja, hogy segítse a csapattagokat, hogy vállalkozni tanuljanak. Így sokkal konkrétabb célkitűzésekre van szükség a jó csoportkohézió eléréseért. A JAMK-on működő Tiimiakademia-n ez a konkrét cél egy világszerte elterjedt út. A tapasztalat azt mutatja, hogy a világszerte elterjedt út az egyik legizgalmasabb álma a fiataloknak. Ez energizálja a csapatot és benne az egyéneket a kemény munkára. Az ügyfélalálkozók nélkülözhetetlen részei a csapatvállalkozók tanulásának. Az ügyfélalálkozók értékelése az alapján történik, hogy milyen eredménnyel zárul a találkozó. Akkor ér a legtöbbet, ha aláírt szerződéssel zárul. Összesen minimum 20 tárgyalást kell lebonyolítani egy félévben.

A másik legfontosabb célkitűzése a kurzusnak, hogy megtanítsa a csapatvállalkozóknak az együttműködés kultúráját. Ezért például a diákok nyitott közösségi irodákban tanulnak és dolgoznak, a tanárok mellett a hangsúly coach-okon van, egyéni tanulás mellett fontos szerepet kap a csapatban való tanulás, nincsenek osztálytermek csak tréningtermek, és dialógus által csoportban tanulnak együtt. A közös munkájuk elején minden Team Academy diák Belbin-tesztet ír. A teszt megmutatja az egyén csoportban jellemzően betöltött szerepét.

1. ábra



Forrás: Partanen (2012) alapján saját szerkesztés

A Rakéta modell (Rocket Model, 1. ábra) azt a folyamatot írja le, ahogyan a hallgatók vállalkozóként fejlődnek.

Ez a kerete a Team Academy összes tevékenységének. A Rakéta modell 12 tárgykörből áll, erre épül a tanterv is. Ezeknek a témáknak az elsajátítása során a Nonaka és Takeuchi-féle tudás elméletét alkalmazzák. A tanulás útja a modell alapjától kezdődik. Az első évben a tanulók megtanulják, hogy hogyan tanuljanak (meta tanulás) és a vállalkozási tevékenység alapjait is elsajátítják. Ezután gyakorolják a vezetéskészségeket és vevőkapcsolatokat építenek. A harmadik évben megtanulják, hogy hogyan értelmezzék a szolgáltatásokat és építsék fel az ajánlataikat. A modell bal oldalán található a coach fő tevékenységi területe, míg a jobb oldalon a tanulóké. A gyakorlatban ezek a területek természetesen átfedésben vannak. Középen vannak az ügyfelek, akik nélkülözhetetlenek a vállalkozóként történő továbbfejlődésben, hiszen ügyfelek nélkül nem lehetnek vállalkozók sem. Szakmaiságában a Team Academy a Rakéta modellen alapul. Minden egyes tárgykör a téma alapján két kurzusra van osztva.

Eredmények

A mélyinterjúk eredményeit a fentiekben bemutatott eszközcsoporthoz alapján mutatjuk be: a személyes fejlődés, az elmélet elsajátítása, a cselekvő tanulás csapatvállalkozásban és az együttműködés.

A személyes fejlődés

A személyes tanulási szerződést mindegyik Team Academy-ben használják. Hollandiában havi szinten alkalmazzák, ami a leggyakoribbnak tekinthető. Spanyolországban és Franciaországban háromszor használják egy évben. Finnországban, az Egyesült Királyságban és Magyarországon évente kétszer aktualizálják, a félév elején és a félév végén, amikor értékelik, hogy mit valósítottak meg a kitűzött célokból. Ez a módszer a következő kompetenciákat fejleszti: személyes tanulási képességek fejlesztése (mentális modellek), spontaneitás, önmenedzselési készségek, tervezési készségek, coaching készségek, döntéshozatali képesség és ambíció, arra való hajlandóság, hogy átlépje a saját határait. Valamennyi megkérdőjelezett coach nagyon fontosnak értékelte ezt az eszközt. Az egyetlen kihívás ezzel az eszközzel kapcsolatban az, hogy a tanulási folyamat elején nehéz világos tanulási célokat kitűzni, de később ez könnyebbé válik.

A tréningnaplót szintén mindegyik Team Academy használja, a diákok a tréningeken naplózzák a legfontosabb gondolataikat. Ezzel a módszerrel is fejlődik a diákok csapatban való tanulási képessége, a kreativitása, az önmenedzselési és tervezési készsége. A coach-ok fontosnak, illetve nagyon fontosnak értékelték ezt az eszközt. Ez azoknál működik jól, akik sokkal mélyebben akarnak reflektálni a tetteikre.

A Q47-et csak Finnországban és Spanyolországban használják. Ez növeli a csapatvállalkozás teljesítményének a megértését és segít célokat kitűzni, lépéseket tenni és értékelni azokat. Ezt a módszert egyszer vagy kétszer használják egy évben. Ez is egy hasznosnak tekintett eszköz, de

a megkérdezettek véleménye szerint egyszerűsíteni kellene, mert a folyamata jelenleg túl hosszú és komplikált.

A 360 fokos értékelést minden Team Academy-ben használják a newcastle-i kivételével, általában kétszer egy évben, kivéve Finnországban, ahol ez sokkal gyakoribb, minden birth giving után alkalmazzák. Ez az eszköz fejleszti a teljesítménymenedzmentet és az önmenedzselési készségeket, a csapat és személyes tanulási készségeket és a kommunikációs készségeket is. A hasznosságát 4,5-re értékelték a megkérdezettek.

Az egyéni coaching üléseket a spanyol kivételével az összes Team Academy-n alkalmazzák. Ekkor a coach négyszemközt beszélget el a csapatvállalkozóval arról, hogy hogyan látja magát, a csapatát és a teljesítményét. Általában kétszer egy évben történik, de ha a csapatvállalkozók kéri, akkor történhet gyakrabban is. Fejleszti a diákok személyes tanulási, spontaneitási és coaching készségeit, ugyanakkor fejleszthet más készségeket is a megbeszélés témájától függően. Ezt szintén hasznos eszközként értékelték a coach-ok (4,5).

A készség profilt alkalmazzák Franciaországban, Spanyolországban, Finnországban és Hollandiában. A használat gyakorisága eltér mindegyik TA-ban. Finnországban egyszer használják egy évben, míg Spanyolországban a képzés 3. és 4. félévében használják csak. Általa fejlődik a teljesítménymenedzment és az önmenedzselési készségek, javul a csapat és személyes tanulási készség, valamint a kommunikációs készség. A hasznosságát 4,0-ra értékelték, mivel hatékony abban a tekintetben, hogy felhívja a figyelmet a kompetencia követelményekre.

A belső vezetőképző program Finnországban, Spanyolországban és Hollandiában működik. Spanyolországban másodévtől kezdődik el és utána minden évben van egy-egy modulja. Finnországban egy program egy évig tart, amely öt modulból áll. Fejleszti a vezetői készségeket egyénileg és csapatban, a projektmenedzment-készségeket, a kapcsolatépítési készségeket, a marketing- és innovációs készségeket és a stratégiai készségeket. Ezt a módszert nagyon hasznosnak értékelték a megkérdezettek, mindenki 5-ösre pontozta.

Az útlevelet csak Finnországban alkalmazzák. Kétféle útlevél van: a vezetői és az általános kompetenciákat mérő. Segítenek felismerni azt, hogy milyen sok készségre van szükség a saját projektekhez, valamint arra ösztönöz, hogy kipróbálják a vezetői felelősséget.

A portfóliót minden Team Academy-n használják. Ez általában egy elektronikus adatbázis, amelyben a csapatvállalkozók összegyűjtik az esszéiket és a képzés során tanultakat. Ennek a hasznosságát 4,5-re értékelték a megkérdezett coach-ok.

Finnországban a képzés végén a csapatok világszerte útra mennek, amit a projektek által megkeresett pénzből finanszíroznak. Hollandiában és Spanyolországban minden évben különböző országokba utaznak, de a legtöbb költséget a diákok tandíjából fedezi az intézmény, csak egy részét fedezi a diák saját erőből. A tanulmányi utak fontos részét képezik a programnak, hiszen formálja a csapatban vállalkozók világszemléletét és hozzáállását.

Az elmélet elsajátítása

Az elméletet a diákok a könyvekből tanulják hasonlóan más, hagyományos képzési programhoz. A különbség azonban az, hogy a csapatvállalkozók azokból a könyvekből szerzik az elméleti tudást, amelyre a projektjeikhez aktuálisan szükségük van. Azokat a könyveket választják ki, amelyek érdeklik őket és amelyek támogatják a fejlődésüket a tanulás adott fázisában. A könyveket egy könyvlistából választják ki, amely az ajánlott könyveket tartalmazza. Az olvasott könyvekből tanultakról könyvesszét készítenek, majd ezeket meg is osztják egymással egy online adatbázisban. A XXI. századi változásokat figyelembe véve már internetes forrásokat is elfogad a rendszer, mint például a TED előadások és online kurzusok (MOOCs). Az elmélethez alkalmazott eszközök közül a vizsgált országok coach-ai a könyvesszéhez rendelték a legmagasabb értékeket, átlagosan 4,5-re.

Cselekvő tanulás a csapatvállalkozásokban

Az értékeket, a missziót, a víziót és a vezérelveket a csapatvállalkozás megalakulása után rövidebb idővel valamennyi Team Academy-ben meghatározták. Ezek mentén működnek a csapatok és a vállalkozásaik és ezek alapján is határozzák meg és érik el nagyobb célokat. Ezáltal fejlődnek a csapatban való tanulás, a csapatvezetés, a tervezés és a coaching készségeik, illetve a vállalkozók elméleti és modellezési kompetenciái. Ezeket a csapatok évről-évre frissítik. Ezen eszközök hasznosságát 4-re értékelték a megkérdezett coachok.

A diákok motorola jelentéseket (pre- és post motorolát) készítenek minden projekt előtt és után, ami tehát projektmenedzment-eszközként szolgál. Ezek az eszközök fejlesztik a csapatvállalkozók személyes és csapatban történő tanulási készségeit, de a coaching készségeiket is fejleszti azáltal, hogy gyakoroltatja a reflektálást és a kéréstechnikát. A plusz elem, amit ez ad és ki kell hangsúlyozni, az a reflexióra fordított idő.

Az ügyféllel való tárgyalások lebonyolítása az egyik legjobb módszer a vállalkozói lét megtapasztalására. Az ügyféltalálkozókkal a diákok fejlesztik a kommunikációs, a marketing-, a hálózatépítési és önmenedzselési készségeiket, a spontaneitást, a csapatvezetési készségeket és az arra való hajlandóságot, hogy átlépjék a saját határaikat. Ezt 5,0-ra értékelték a megkérdezettek, úgyhogy ez az eszköz különösen fontos ebben a képzésben mindenhol.

Birth giving-et majdnem minden Team Academy-n tartanak évente kétszer, amely egy brainstorming módszer. A leggyakoribb Finnországban és az Egyesült Királyságban, ahol évente 4-6-szor rendezik meg, amely során a diákok demonstrálni tudják az elsajátított kompetenciákat. Ez fejleszti a csapatban való tanulást, a kreativitást, a kommunikációs készségeket, a spontaneitást, a csapatvezetői készségeket és az arra való hajlandóságot, hogy kilépjenek a komfortzónájukból. Ennek a hasznosságát 4,5-re értékelték a megkérdezett coach-ok.

A márkaszemélyiség modellt (Brand Envelope) csak Spanyolországban és Magyarországon használják, hogy fejlessze a marketingkészségeket és a márkával kapcsolatos ismereteket. Ezt az eszközt 4,5-re értékelték a megkérdezettek.

Kapcsolatépítő napokat és fórumokat több alkalommal is rendeznek a Team Academy-k. Ezek például a Forrest&Back, Tourture Days és a Rocket Days elnevezésű programok. Ezeknek az eseményeknek a fő célja, hogy annyi kapcsolatot teremtsenek, amennyit csak tudnak egy rövidebb időszak alatt, mint például egy hét. Ez főleg a kapcsolatépítési és kommunikációs készségeket fejleszti.

3. táblázat

A Team Academy modell eszközei az induktív oktatási/tanulási módszerek függvényében

Team Academy eszköz	Módszer					
	Kutatásalapú	Problémaalapú	Projektalapú	Esetalapú	Felfedező	Just-in-time
Személyes tanulási szerződés (Learning Contract)					x	x
360°-os értékelés			x		x	
Egyéni coaching ülés					x	x
Útlevél			x			
Portfólió	x		x			x
Világkörüli út					x	
Könyvlista	x					
Könyvpontok	x					
Internetes források (MOOCS, TED)	x					
Értékek-vízió-misszió		x	x		x	
Pre-motorola		x	x	x		
Post-motorola		x	x	x		
Ügyfél-találkozó	x		x		x	
Birth Giving	x	x	x		x	
HIT Mr Leadership			x		x	
Brand Envelope (Márkaszemélyiség modell)			x		x	
Vezérelvek		x	x		x	
Networking Napok&Fórumok	x				x	
Houston calling		x	x		x	

Az együttműködés

Valamennyi Team Academy-ben rendelkezésre áll a hallgatók számára közösségi irodatér. Ez egy alapvető eszköz, amely elősegíti a közös munkát és a tanulást egy nyitott térben. A csapatvállalkozó hallgatók ilyen terekben tanulnak és dolgoznak.

A team coaching és a csapatban tanulás az egész programban a tréningek fontos részét képezi. Nagyon fontos, hogy a coaching nem egy direktív eszköz, hanem egy teret adó tanulási forma. Valamennyi kompetenciát egyidőben fejleszti. Hasznosságát és fontosságát 4,5-re értékelték a coachok. A tréningeken mind a coachok, mind a hallgatók következesen alkalmazzák a dialógus szabályait, amit már a program elején megtanulnak. Ezzel a csapatban való tanulás és a közös gondolkodás képességére tesznek szert.

A Houston calling elnevezésű rendezvényt rendszeresen tartják Finnországban, Spanyolországban és Ma-

gyarországon, amikor a csapatok bemutatják eredményeiket a társaiknak és a többi csapatnak. Az eredmények mellett fontos momentum, hogy beszámolnak arról is, hogy milyen sikereik, illetve kudarcuk voltak az elmúlt időszakokban, valamint megosztják ezzel kapcsolatos tanulságaikat. Mindezekkel leginkább prezentációs és kommunikációs készségeiket fejlesztik.

A Rakéta modell (Rocket Model)

A Rakéta modell foglalja össze, hogy hogyan zajlik a csapatvállalkozóvá válás folyamata. Egy olyan keretrendszer, amely valamennyi Team Academy-n folyó tevékenységet tartalmazza. A Team Academy-k tantervének valamennyi eleme ezen a modellen alapul, de ezt nem kifejezetten használják valamennyi Team Academy-ben. Fontosságát 4-esre értékelték. A modell összefoglalja a legfőbb kompetenciákat és ez alapján fejlesztik azokat.

A Team Academy módszertani eszközeinek elhelyezése az induktív oktatási/tanulási módszerek között

A Team Academy-ben alkalmazott eszközöket – a keret-eszközök kivételével – rendszereztek a coach-okkal az alapján, hogy mely induktív oktatási/tanulási módszer-csoportba sorolható be (3. táblázat).

Következtetések

A XXI. század változásait és kihívásait, valamint az ezekre választ adó új módszertanokat a vállalkozásoktatásban a szakirodalom alapján ma már kutatások is alátámasztják. A munkaerőpiac egészen más igényeket támasztott 20 évvel ezelőtt a végzetekkel szemben, mint ma. Ez nagy rugalmasságot kívánt és kíván meg az oktatási rendszertől. A globalizáció, a szolgáltató szektor növekedése, az IT térnyerése és egyéb változások új készségek és kompetenciák fejlesztését kívánják. Az oktatási rendszer feladata és kötelessége segíteni a fiatalokat abban, hogy elsajátítsák a vállalkozói szemléletet, beleértve a kreativitást, az innovativitást, a kockázatvállalási készséget, a projektszemléletet, a kezdeményező-készséget, a felelősségvállalás készségét, az önállóságot és a célorientáltságot. Ilyen típusú vállalkozói kurzusoknak és programoknak az oktatás valamennyi szintjén elérhetőnek kellene lenniük.

A vállalkozásoktatással szemben egy úgynevezett „oktathatósági dilemma” áll fenn, mivel a fentebb említett igényekre a hagyományos oktatási rendszer nehezen ad választ, hiszen főként oktatásorientált, leginkább az elméleti és a speciális tudásra fókuszál, a gyakorlat helyett. A vállalkozói “know-how” és szemlélet nagyon nehezen tanítható, tapasztalást igényel. Eredményeink alapján megállapítottuk, hogy a Team Academy módszer egy megfelelő megoldást jelenthet az oktatás kihívásaira. A Finnországban bevezetett és az oktatás különböző szintjein alkalmazott eszközöket ma már Európa számos országában és egyetemen alkalmazzák, kisebb-nagyobb változtatásokkal.

A szakirodalommal ellentétben, amely szerint a leginkább domináns oktatási filozófiának a vállalkozásoktatás területén a behaviorista filozófiát mondhatjuk (Hannon,

2005) a szerzők a Team Academy modell vizsgálatának eredményei alapján a humanista és a radikális filozófiát állítják fókuszba. A Team Academy (Team Academy) modell vizsgálatunk alapján a humanista és a radikális filozófia között helyezkedik el. A humanista felfogás a vállalkozás-oktatásban nem rögzít elvárt magatartásokat vagy kompetenciákat, nem akarja megérteni vagy maximalizálni a hallgatók hozzájárulását a vállalkozói társadalomhoz. Ez a felfogás egyedülálló módon fókuszál a hallgató személyiségfejlődésére, természetesen mindezt vállalkozói környezetben teszi. A tanuló nincs szembesítve a kompetenciákkal kapcsolatos követelményekkel, viszont a folyamatos tanulás és fejlődés, valamint a saját személyes fejlődését befolyásoló, leginkább meghatározó külső tényezők és dinamikák megismerése határozott elvárás tőle. Mindezek eredményeképpen hatékony tanulóvá válnak, akik kellő önismerettel és felelősséggel rendelkeznek a saját élethosszig tartó tanulási folyamatuk, valamint az önfelkészítésük iránt. Ez a megközelítés leginkább a motivációval rendelkezőket vonzza, akik ezáltal megtalálják és megértik saját hozzájárulásukat a saját fejlődésükhöz (Hannon, 2005).

A Team Academy módszertani eszközei, melyek a tanuló önfelkészítését is segítik: a személyes tanulási szerződés, a könyvek, a valós üzleti projektek és a rendszeres tréningeken folytatott dialógus (Toivanen, 2014). A személyes tanulási szerződés alkalmazása során szerzett tapasztalat azt mutatja, hogy fejleszti a hallgatók önismeretét, a tudatosságát, valamint teret ad az értékelésre, reflexióra. A szakmai és személyes fejlődéshez a tanulók maguk választanak könyveket, és olyan kérdésekre adnak választ, hogy milyen üzeneteket/elméleteket/fogalmakat ismertet a szöveg, hogyan lehetett/lehetne alkalmazni a bemutatott üzeneteket/elméleteket/fogalmakat. Konkrét példán keresztül ismeretik az olvasottak megértés mélységét és alkalmazás képességét. A valós üzleti projektek a képzésben résztvevők saját ötletein alapulnak, teret adva az önmegvalósításnak. A tréningeken folytatott dialógus, ahol a hallgatók és az oktatók körben ülve, nyitottan egymás véleményére járnak körbe adott témákat, lehetőséget teremt az oktató és a tanuló közötti partneri kapcsolat megteremtésére (radikális oktatás filozófia).

A nemzetközi rendszerben dolgozó coachok az eszközöket, melyek az oktatás és az üzlet/vállalkozás világát kombinálják, igen hasznosnak ítélték, csaknem valamennyi eszköz nagyobb, mint 4-es értéket kapott a Likert-skálán. Az eredmények azt mutatják, hogy Team Academy által alkalmazott eszközök négy fő területre fókuszálnak úgy, mint személyes fejlődés, cselekvő tanulás, együttműködés és elmélet. Az eszközök több mint egyharmada a személyes fejlődést szolgálja, talán ez a Team Academy leglényegibb része, hogy a hallgatók megértik és megtalálják a saját tehetségüket, saját célokat határoznak meg, felelősséget tudnak vállalni saját céljaikért, képesek az együttműködésre és ezáltal igen fiatalon képesek a társadalom aktív tagjaivá válni. Ahogy az eredmények mutatják, a Team Academy modell eszközei elsősorban az induktív tanulási/oktatási módszerek közé sorolhatók. Jelen kutatásban megtörtént a módszerek rendszerezése és értékelése a modellel dolgozó coach-ok segítségével, azonban a besorolás tesztelése to-

vábbi kutatásokat igényel. Egy további kutatási irányként fogalmazható meg, hogy ezek az eszközök hogyan építhetők be a hagyományos oktatási rendszer tematikáiba.

Összefoglalás

A valódi élettapasztalatok révén, a Team Academy végzősei néhány éven belül megalapítják saját vállalkozásukat vagy felvértetve a XXI. századi munkaerőpiac által igényelt készségekkel és kompetenciákkal könnyen találnak munkát valamelyik multinacionális, vagy kisebb vállalatnál. Európa több országában, számos felsőoktatási intézmény bizonyult nyitottnak a módszertan hagyományos oktatási rendszerükbe történő bevezetésére. Az eredmények, a statisztikák és a piac visszajelzései alapján a Team Academy módszertan alkalmas az újfajta készségek és kompetenciák sikeres fejlesztésére, amit a kutatásaink is alátámasztanak.

Felhasznált irodalom

- Albanese, M. A. – Mitchell, S.* (1993): Problem-Based Learning: A Review of Literature on its Outcomes and Implementation Issues. *Academic Medicine*, Vol. 68, p. 52-81.
- Anderson, C.* (2012): *Makers. The New Industrial Revolution*. London: Random House
- Arias, A. – Raymond, S. – Peters, O. A. – McClain, E. – Gluskin, A. H.* (2016): Educational Outcomes of Small-Group Discussion Versus Traditional Lecture Format in Dental Students' Learning and Skills Acquisition. *Journal of Dental Education*, vol. 80, no. 4., p. 459-465.
- Árváné Ványi, G. – Gál, T. – Nábrádi, A. – Csapó, Zs. – Pető, K.* (2013): Innovative training methods in business higher education. *Abstract – Applied Studies in Agri-business and Commerce*, 7:(2-3), p. 75-79.
- Bager, T.* (2011): The camp model for entrepreneurship teaching. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, p. 279-296.
- Blenker, P. – Dreisler, P. – Faergemann, H. M. – Kjeldsen, J.* (2008): A framework for developing entrepreneurship education in a university context. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5(1), p. 45-63.
- Boyle, T. J.* (2007): A new model of entrepreneurship education: implications for Central and Eastern European universities. *Industry and Higher Education*, 21, p. 9-19.
- Bruner, J. S.* (1961): *The Act of Discovery*. *Harvard Educational Review*, Vol. 31, No. 1.
- Carayannis, E. G. – Evans, D. – Hanson, M.* (2003): A cross-cultural learning strategy for entrepreneurship education: outline of key concepts and lessons learned from a comparative study of entrepreneurship students in France and the US. *Technovation*, 23(9), p. 757-771.
- CFI* (2011): *Oviallus: Final report*, Helsinki: Confederation of Finnish Industries
- Dana, L. P.* (2001): The education and training of entrepreneurs in Asia. *Education+Training*, 43(8/9), p. 405-416.
- Dede, C.* (2011): 21st Century Education Requires Lifewide learning. *Harvard Business Review* <https://hbr.org>

- org/2011/03/21st-century-education-require Letöltve: 2016. október 11.
- Etzkowitz, H. – Webster, A. – Gebhardt, C. – Terra, B. R. C. (2000): The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), p. 313–330.
- Eurofound (2015): Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2806/806644.
- Európai Bizottság (2004a): Entrepreneurship Action Plan. http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/action_plan.htm, Letöltve: 2015. június 15.
- Európai Bizottság (2004b): Making Progress in promoting entrepreneurial attitudes and skills through Primary and Secondary education. Final Report. http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/doc/entrepreneurship_education_final_en.pdf. Letöltve: 2015. június 15.
- Gibb, A. A. (1996): Entrepreneurship and small business management: can we afford to neglect them in the twenty-first century business school? *British Journal of Management*, 7(4), p. 309–321.
- de Graaff, E. – Kolmos, A. (2003): Characteristics of Problem-Based Learning. *International Journal of Engineering Education*, Vol. 19, No. 5, p. 657–662.
- Haase, H. – Lautenschläger, A. (2011): The ‘Teachability Dilemma’ of entrepreneurship, *International Entrepreneurship Management Journal*, 7, p. 145–162.
- Hatt, L. (2015): Staff perspectives of threshold concepts in the context of an undergraduate entrepreneurial business degree programme. Developmental paper. Portsmouth: British Academy of Management
- Hindle, K. (2002): A grounded theory for teaching entrepreneurship using simulation games. *Simulation & Gaming*, 33(2), p. 236–241.
- Holm, E. – Holte, M. – Pedersen, H. – Hansen, P.D. (2013): Teaching geriatrics using evidence based educational methods – a Danish case study. *European Geriatric Medicine*, 4, p. 95–98.
- Internet 1: Tiimiakatemia in a nutshell. <http://tiimiakatemia.fi/en/tiimiakatemia/tiimiakatemia-nutshell/>, Letöltve: 2015. június 15.
- Johannisson, B. (1991): University training for entrepreneurship: Swedish approaches. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3(1), p. 67–82.
- Johannisson, B. – Handström, H. – Rosenberg, J. (1998): University training for entrepreneurship: an action frame of reference. *European Journal of Engineering Education*, 23(4), p. 477–496.
- Klandt, H. – Koch, L. T. – Schmude, J. – Knaup, U. (2008): „FGF-report 2008” Entrepreneurship – Professuren an line deutschsprachigen Hochschulen: Ausrichtung, Organisation und Vernetzung. Bonn: FGF e. V.
- Korom, E. (2010): A tanárok szakmai fejlődése – továbbképzések a kutatásalapú tanulás területén. *Iskolakultúra*. 10. 12. szám, p. 31–51.
- Lee, V. S. (2004): *Teaching and Learning Through Inquiry*. Sterling, Virginia: Stylus Publishing
- Lehtonen, T. (2013): *Tiimiakatemia – How to Grow into Teampreneur*. JAMK University of Applied Sciences
- Lima, E. – Almeida Lopes, R. M. – Jorge Nassif, V. M. – Silva, D. (2012): Opportunities to Improve Entrepreneurship Education in Higher Education: Addressing Brazilian Challenges. Grupo APOE
- Lukovszki, L. (2011): Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, XLII. évf. 11. szám, p. 16–30.
- Maloney, S. – Storr, M. – Paynter, S. – Morgan, P. – Ilic, D. (2013): Investigating the efficacy of practical skill teaching: a pilot-study comparing three educational methods. *Advances in Health Sciences Education*, 18:1, p. 71–80.
- Mihalkovné Szakács, K. (2014): Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, XLV. évf., 10. szám, p. 49–57.
- Mitra, J. – Matlay, H. (2004): Entrepreneurial and vocational education and training: lessons from Eastern and Central Europe. *Industry and Higher Education*, 18(1), p. 53–61.
- Nagy, L. – Nagy, M. (2016): Kutatásalapú tanítás-tanulás a biológiaoktatásban és a biológiatanár-képzésben. *Iskolakultúra*, 26. évf. 2016/3., p. 57–69.
- Novak, G. M. (2011): Just-in-time teaching. *New Directions for Teaching and Learning*, 128, 63–73.
- Partanen, J. (2012): The Team Coach’s Best Tools. Partus
- Prince, M. J. – Felder, R. M. (2006): Inductive Teaching and Learning Methods: Definitions, Comparisons, and Research Bases. *Journal of Engineering Education*, p. 123–138.
- Rae, D. (1997): Teaching entrepreneurship in Asia: impact of a pedagogical innovation. *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, 6(3), p. 193–227.
- Rae, D. – Carswell, M. (2001): Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), p. 150–158.
- Rasmussen, E. A. – Sørheim, R. (2006): Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), p. 185–194.
- Sangestani, G. – Khatiban, M. (2013): Comparison of problem-based learning and lecture-based learning in midwifery. *Nurse Education Today*, Vol. 33, Issue 8, p. 791–795.
- Senge, P. (1994): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest: HVG Kiadó
- Shimahara, N. K. (1998): The Japanese model of professional development: Teaching as craft. *Teaching and Teacher Education*, 14, 5, p. 451–462.
- Smith, A. J. – Collins, L. A. – Hannon, P. D. (2006): Embedding new entrepreneurship programmes in UK higher education institutions: challenges and considerations. *Education + Training*, 48, p. 555–567.
- Srinivasan, M. – Wilkes, M. – Stevenson, F. – Nguyen, T. – Slavin, S. (2007): Comparing Problem-Based Learning with Case-Based Learning: Effects of a Major Curricular Shift at Two Institutions. *Academic Medicine*, Vol. 82, No. 1, p. 74–82.
- Tiffin, S. (2004): *Entrepreneurship in Latin America: Perspectives on education and innovation*. New York: Praeger
- Toivanen, H. (2014): *Friend Leadership. A Visual Inspiration Book*. TEKES PELLERVO and JAMK University of Applied Sciences

A FELELŐSSÉGTELJES INNOVÁCIÓ ÉS A JÖVŐ KUTATÓGENERÁCIÓJA

Napjainkban jelentősen felgyorsultak a kutatás-fejlesztési és innovációs (K+F+I) folyamatok az ugrásszerű fejlődés és magasabb jólét ígéretét hordozva, azonban előre nem szándékolt, a társadalom számára kedvezőtlen mellékhatások is kapcsolódhatnak hozzájuk. E negatív kísérőjelenségek kezelése legtöbbször csak az innovációs eredmények megjelenése után lehetséges, viszont a beavatkozás ekkor már általában megkésített és igen költséges. Ennek lehetséges preventív válaszként alakult ki a felelősségteljes innováció gondolköre, azonban a napi szintű K+F+I folyamatokba történő integrálása még komoly kihívás. Egy közel egy évtizedes, dokumentált eredményekkel rendelkező módszer a társadalmi-technikai integrációs kutatás, amely több esetben hatékony segítséget nyújtott a felelősségteljes innováció gyakorlati alkalmazásában: alaplogikája szerint a társadalomtudományi szempontokat integrálja a természettudományi kutatásokba. E módszert eddig kizárólag praktizáló, aktív kutatók körében alkalmazták, így nincs információ arról, hogy a módszer hogyan alkalmazható a jövő kutatógenerációja körében. Ezért e kutatás célja a jövő természettudós kutatógenerációjának felelősségteljes innovációval kapcsolatos attitűdjének feltárása. Ehhez a szerzők a társadalmi-technikai integrációs kutatás módszerét vették alapul, és az 1995 után született (kései Y, valamint Z generációs) jövő természettudós kutatógenerációjának tagjait vonták be vizsgálatukba. Az eredmények alapján javaslatot tesznek az innovációmenedzsment számára a természet- és társadalomtudományi integráció lehetséges lépéseire, ezen keresztül pedig a felelősségteljes innováció gyakorlati alkalmazására kutatói pályára készülő egyetemi hallgatók körében.

Kulcsszavak: STIR, felelősségteljes kutatás és innováció, természettudományi és társadalomtudományi integráció, Y és Z generáció

Napjainkban a kutatás-fejlesztés és innováció szükségességére megkérdőjelezhetetlen: eredményeiknek köszönhetően nagymértékű változások történnek az élet szinte minden területén. Az innováció pozitív hatásai mellett azonban negatívumok, hátrányok is felfedezhetők, amelyek többnyire közvetetten, néha csak évek múlva jelentkezhetnek. E nemkívánatos következmények pedig csak úgy kerülhetnek el, ha a kutató, az innovátor már döntései pillanatában megpróbál a jövőbe tekinteni és megpróbálja „megjósolni” fejlesztése – pozitív és negatív – társadalmi, etikai és környezeti hatásait. *E logika helyezte előtérbe napjaink egyik legaktuálisabb tudományos és egyben gyakorlati témáját, a felelősségteljes kutatás és innováció (RRI – responsible research and innovation) gondolatát, mely a világon szinte mindenhol a tudományos közösség érdeklődését felkeltette. Az RRI ugyanis megpróbálja feltárni, hogy milyen attitűdök mentén végzik a kutatók a munkájukat, és arra keresi a választ, hogy hogyan lehetne tudatosabb döntéseket hozni a kutatási tevékenységek során.*

Az, hogy a felelősségteljes kutatás és innovációval kapcsolatban született elméleti eredmények hogyan ültethetők át a gyakorlati alkalmazásba, szintén megannyi tudományos és gyakorlati kérdést vet fel. Az elmúlt években születettek olyan munkák, melyek ígéretes szempontokat jelenítenek meg az RRI gyakorlati bevezetésében (például Hin et al., 2015; Pavie et al., 2014; Porcari et al., 2016), azonban ezek tesztelése vagy még nem történt meg, vagy csak rövid időszakra nyúlik vissza. E módszerek közül a *társadalmi-technikai integrációs kutatás (STIR – socio-technical integration research)* egyrészt komplexitá-

sában emelkedik ki, másrészt amiatt, hogy több, mint tíz éve zajlik a tesztelése a világ különböző pontjain három kontinensen: a STIR-t gyakorló kutatók körében már több, mint 30 országban alkalmazták.

Azonban a két magyarországi STIR-pilotkutatás olyan kérdéseket vetett fel, amelyeket a fejlettebb, nyugati országokban nem tapasztaltak, és már-már egyértelművé vált a posztszocialista innovációs környezet hatása a STIR eredményességére vonatkozóan (Lukovics et al., 2016). Ez veti fel a kérdést – az RRI jövőbe tekintő logikájával is összhangban –, hogy vajon a még nem gyakorló kutatók körében hogyan alkalmazható a STIR és esetükben is tapasztalhatók-e ezek a sajátosságok. Így kutatásunk célja, *hogy feltárja a jövő természettudós kutatógenerációjának RRI-vel kapcsolatos attitűdjét, és az eredmények alapján javaslatot tegyen az innovációmenedzsment számára a természet- és társadalomtudományi integráció megvalósítására, ezen keresztül pedig az RRI gyakorlati alkalmazására. Vizsgálatunkba a kései Y (1990 után született), valamint a Z (1995 után született) generáció képviselőit vontuk be, akik a Szegedi Tudományegyetem kutatói pályára készülő, természettudományi területen tanuló egyetemi hallgatói.*

Cikkünk első részében ismertetjük a felelősségteljes kutatás és innováció elméleti hátterét, majd bemutatjuk a gyakorlati bevezetésére alkalmas STIR-módszert kitérve arra, hogy az innovációs környezet hogyan befolyásolhatja eredményességét. Ezt követően az Y és Z generáció főbb tulajdonságait mutatjuk be. Cikkünk második részében a még nem aktív, de kutatónak készülő hallgatók körében végzett STIR-kutatásunk hátterét és eredményeit is-

mertetjük. Zárásként javaslatot fogalmazunk meg a STIR fiatal – még nem aktív – kutatókra történő adaptálására vonatkozóan.

A felelősségteljes kutatás és innováció

Napjaink globális problémáira (például a globális felmelegedés, kimerülőben lévő, nem megújuló energiaforrások) olyan megoldásokat keresünk, melyek révén mind a jelen, mind a jövő generáció lehetőségei, életkörülményei javíthatók (Sutcliffe, 2013). A gyors technológiai fejlődés azonban a jólét növekedése mellett nemkívánatos következményekkel is járhat, amelyek hosszú távon befolyásolhatják az emberiség életét. A múltból való tanulás (Adam – Groves, 2011), újabb katasztrófák megelőzése, a közvélemény szerepének erősödése (Sutcliffe, 2013) és bizalomvesztése (Wynne, 2006; Sutcliffe, 2013), valamint a fenntartható fejlődés koncepciójának széles körű elfogadása (Buzás – Lukovics, 2015) egyaránt hozzájárult a kutatás-fejlesztés és innováció területén a felelősségteljesebb gondolkodáshoz, ezáltal pedig a felelősségteljes kutatás és innováció (RRI) létrejöttéhez.

A felelősségteljes kutatás és innováció fogalma és kulcselemei

A felelősségteljes kutatás és innováció napjaink meghatározó fogalmává vált szinte az egész világon. Maga a fogalom az Amerikai Egyesült Államokban jelent meg először a 2000-es évek elején a felelősségteljes innováció, felelősségteljes kutatás és felelősségteljes fejlődés fogalmaival együtt (Owen et al., 2012). Az Európai Unióba egy évtizeddel később szivárgott be ez a gondolkör, annak ellenére, hogy az EU a környezet megőrzése mellett a társadalmi igényekre való reagálást mindig is fontosnak tartotta (EC, 2013). Az, hogy a kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatok során a társadalmi és etikai igényeket is figyelembe vegyék a kutatók, a 2009-es Lund Nyilatkozatban, valamint a 2010-es, az Európai Tanács „Európai Kutatási Tér társadalmi dimenziója” című közleménye óta kap kiemelt figyelmet (EC, 2013), olyannyira, hogy az RRI a Horizont 2020 kutatási program meghatározó elemévé nőtte ki magát.

Az RRI gyökerei a menedzsment és egyéb tudományos kutatásokban is megtalálhatók (Owen et al., 2012; Inzelt – Csonka, 2014), így meghatározására több tudományos definíció is született, utalva a koncepció inter- és multidiszciplináris voltára (Buzás – Lukovics, 2015; Sutcliffe, 2013; Chorus et al., 2012; Tihon – Ingham, 2011; Rip, 2005; Owen et al., 2012). E definíciók közös pontja a társadalmi felelősség hangsúlyozása, viszont a környezeti és etikai felelősséget eltérő módon emelik ki, és csak néhány meghatározásban jelenik meg a kutatás és innováció nyitottságának és átláthatóságának fontossága (Buzás – Lukovics, 2015).¹

E sokféleség ellenére azt tapasztaltuk, hogy a tudományos közösségben von Schomberg (2013, p. 60.) meghatározása a legelfogadottabb, így kutatásunkban e fogalomra támaszkodunk. E szerint az RRI „*transzparens és interaktív folyamat, amelyben a társadalmi szereplők és*

az innovátorok kölcsönös felelősséget vállalnak az innovációs folyamat és eredményei etikai elfogadhatósága, fenntarthatósága és társadalmi kívánatossága iránt (annak érdekében, hogy a tudományos és technológiai fejlődés beépülhessen a társadalomba).” Az RRI tehát fontos szerepet szán az innováció szereplői közötti együttműködésnek, melynek érvényre jutását jól szemlélteti a „*jobb innováció a jobb társadalomért*” szlogen (Fisher et al., 2006). Ez érzékelteti, hogy az innováció környezete megváltozott, és a társadalom számára fontos értékek figyelembevétele elengedhetetlen.

Az elmúlt években az RRI gyakorlatba történő bevezetésén van a hangsúly. Ahhoz, hogy ez gördülékenyebb és mindenki számára érthetőbb legyen, az Európai Bizottság hat kulcselemet (ún. *RRI keys*) fogalmazott meg (EC, 2014):

1. Az első kulcsfeltétel a *társadalom bevonása* az innovációs folyamatokba, hiszen így lehet biztosítani a létrejövő outputok szélesebb körű elfogadottságát és a társadalom sürgető problémáinak hatékonyabb megoldását.
2. A második kulcselem a *nemek közötti egyenlőség*, melynek célja a nők esélyeinek növelése, valamint a női kutatók alulreprezentáltságának javítása.
3. A harmadik fő elem, a *tudományos nevelés* célja a jövő kutatói és a társadalom más szereplői tudásának bővítése, hogy az innovációs folyamatokban teljesen és aktívan részt tudjanak venni (az első kulcselem teljesülése érdekében is). Emellett fontos a fiatalok körében a kreativitás minél korábbi kibontakoztatása, a természettudományok iránti kíváncsiság felkeltése és fenntartása. Azonban viták folynak arról, hogy az oktatási rendszerben új módszerek, új oktatási tartalmak bevonása szükséges-e, annak érdekében, hogy vonzóvá tegyék a fiatalok számára a tudományos pályát (Inzelt – Csonka, 2014).
4. A negyedik dimenzió az *etika*, mely szerint az Európai Unió által megfogalmazott közös értékek (alapvető emberi jogok és etikai standardok) figyelembevétele és betartása elsődleges szempont a felelősségteljes innováció folyamata során.
5. Az ötödik kulcstényező, a *nyílt hozzáférés* értelmében mindenki számára biztosítani kell a kutatási eredmények elérhetőségét. Ennek következtében érvényesülhet az érdekeltek, szakértők, és a társadalom tagjainak az innovációs folyamatokba történő szélesebb körű bevonása.
6. A hatodik kulcsfeltétel az *irányítás*: a szabályozási környezet nagy hatással lehet az innovációs folyamatok végkimenetelére, az outputok alakulására.

E kulcselemek megfogalmazásával tehát az RRI gyakorlati alkalmazására helyeződött a hangsúly, és az EU is azon van, hogy az RRI-t integrálja a kutatóintézetek napi működésébe (Arnaldi et al., 2015; Forsberg et al., 2015). Ez azonban még kezdeti stádiumban van, bár a gyakorlati bevezetés több ok miatt is reális elvárás. Egyrészt a múltban több olyan innováció is született, melyek negatív

környezeti (például freon-gáz), társadalmi hatásaival (például az okostelefon) nem, vagy csak keveset foglalkozott a kutató. Emellett az emberek nagyon sokszor úgy alkotnak negatív véleményt valamilyen kutatási folyamatról és eredményéről, hogy nem ismerik és nem értik a hátterét. Például a magyar emberek többsége a vegyipart veszélyes és környezetszennyező iparágnak tartja (Várady et al., 2005), miközben többségük nincs tisztában a vegyipari termékekkel (Eurobarometer, 2011). A társadalom és a kutatók (ipar) közötti párbeszéd erősödésével nagyobb bizalmat lehetne kiépíteni.

Az elmúlt években több tudományos projekt is született az RRI gyakorlati alkalmazására vonatkozóan: vizsgálták különböző kutatócsoportokban (pl. Fisher, 2007; Schuurbiers, 2011; Flipse et al., 2013); valamilyen iparágban vagy szervezetben (pl. Deák – Lukovics, 2014; Kimmel et al., 2016; Panzda – Ellwood, 2013; Pavie – Carthy, 2014; Ravesteijn et al., 2015); a közvéleményben (pl. Arentshorst et al., 2016; Inzelt – Csonka, 2014) vagy az oktatásban (pl. Imreh-Tóth – Imreh, 2014; Okada, 2016). E kutatások leginkább terepmunkák, mely során társadalomtudományi kutatók egy-egy (természettudományi) kutatócsoportba integrálódtak és interjúkat készítettek a laborokban. E módszerek közül kizárólag a társadalmi-technikai integrációs kutatás módszerére koncentrálnunk széles körű elfogadottsága és relatíve hosszú múltja miatt.

A felelősségteljes innováció gyakorlati bevezetése: a társadalmi-technikai integrációs kutatás

A társadalmi-technikai integrációs kutatás (STIR – socio-technical integration research) a különböző tudományok (elsősorban a társadalomtudományok és természettudományok) szakértői közötti interakciókat támogatja, és azt a kontextust helyezi előtérbe, melynek során a kutatók az innovatív tevékenységüket érintő döntéseiket hozzozzák (Fisher – Schuurbiers, 2013). A STIR folyamatában az alábbi szereplőket lehet elkülöníteni: 1) természettudományi területen kutatást végző kutatócsoport, 2) a kutatócsoport kutatói, 3) STIR-megfigyelő(k), aki(k) a kutatócsoport napi munkájában vesz(nek) részt (külső) megfigyelőként.

A STIR-kutatás első szakaszában, a *kiválasztás során* a STIR-megfigyelő meghívó levélben felkéri a STIR-kutatásra kiválasztott kutatócsoportok vezetőjét a kutatásban való részvételre, és kiválasztják a megfigyelés közvetlen (aktív) résztvevőit és a kontrollkutatókat. A második szakaszban, a STIR *megvalósítása* során a STIR-megfigyelő integrálódik a természettudományi kutatócsoport napi működésébe. A STIR-megfigyelő 12 héten keresztül, hetente 2-3 alkalommal látogat el a laboratóriumba, megfigyeli a résztvevők kutatási tevékenységét, valamint folyamatos interakciókon keresztül megismeri a tevékenységüket, attitűdjüket és a döntési pontokat. A STIR-megfigyelő kizárólag a közvetlen résztvevőkkel kommunikál, de soha nem mond véleményt és nem irányíthatja az alanyok gondolkodásának változását. A 12 hetes megfigyelés kezdetekor és zárásakor a STIR-megfigyelő interjút készít mind az aktív, mind a kontrollkutatókkal, és azt vizsgálja, hogy az interdiszciplináris interakciók hogyan segítik

a társadalmi és etikai szempontok erősödését a természettudományi kutatás során. Ennek azonosítása érdekében a STIR-kutatást megelőző és követő interjúk során a STIR-megfigyelő ugyanazokat a kérdéseket teszi fel. A harmadik szakaszban, az értékelés során, a STIR-megfigyelő kvantitatív és kvalitatív formában is rögzíti az eredményeket, majd a kvalitatív eredményeket narratív formában és/vagy táblázatban összegzi (Lukovics et al., 2016).

Az interjúk és a 12 hetes látogatás eredményeként fel tudjuk mérni, hogy a STIR-ben részt vevő kutatók döntéshozatalára mi a jellemző. A *tanulási folyamat három szintje* különböztethető meg (Fisher, 2007):

- *meglévő/valós* (de facto): azon társadalmi-etikai tényezők azonosítása, amelyek a kutatás-fejlesztési döntéseket és kimeneteleket befolyásolják,
- *visszaható* (reflexív): a kutatás során kapott visszajelzések beépítése a döntéshozatalba,
- *teljes tudatosság és átgondoltság*: a döntéshozatal során a társadalmi-etikai szempontokat teljes mértékben figyelembe veszik.

Az RRI témakörében a fő cél az, hogy a kutatók teljes tudatossággal és átgondolással hozzák meg döntéseiket, ugyanakkor fontos észrevennünk a tanulásban bekövetkezett változásokat is.

A STIR különböző innovációs környezetben

A világ fejlettebb országaiban (elsősorban az USA, Hollandia, Belgium) több laborban is sikerrel alkalmazták már a STIR módszert, azonban a kevésbé fejlett országok tapasztalatairól kevesebb információ áll rendelkezésre. A STIR-módszer adaptálhatóságát egyrészt befolyásolja az, hogy az alapját jelentő felelősségteljes kutatás és innováció hogyan értelmezhető az adott országban, de befolyásolja az innovációs környezet is. E két tényező vélhetően egymással párhuzamosan jelenik meg. A fejlődő országokban (például Kína, Indonézia, Vietnám) végzett, az RRI gyakorlati alkalmazására irányuló vizsgálatok végkövetkeztetése saját kutatásunk szempontjából is rendkívül fontos: figyelembe kell venni a kulturális, társadalmi és politikai környezetet az RRI bevezetése során (Macnaghten et al., 2014; Setiawan – Singh, 2015; Voeten et al., 2015). Ennek következtében a STIR alkalmazása előtt is fontos ismerni a fejlett és a kevésbé fejlett országok közötti különbséget, így a következőkben e különbségekre világítunk rá.

Bár Magyarország az Európai Unió tagja, mégis jelentős mértékben különbözik a nyugat-európai országoktól, ez köszönhető a szocialista rendszer örökségének is (Wziątek-Kubiak et al., 2009). A kelet-közép-európai országok a kapitalizmus speciális jegyeit hordozzák magukon, így innovációs környezetük is különbözik a nyugat-európaiktól (Farkas, 2011, 2016). A kelet-közép-európai országokban alacsony a K+F ráfordítás és a magánszféra innovációs teljesítménye, valamint a high-tech iparágakban foglalkoztatottak aránya is az EU-átlag alatt van. Ennek okai a múltban (is) keresendők, hiszen míg a nyugat-európai országok az 1990-es évek előtt növelték K+F-kiadásaikat és új termékekkel jelentek meg,

addig a kelet-európai országok a kommunizmus időszakában a világtól elzárta az önellátáshoz ragaszkodtak, nem tartották a lépést a világ technológiai változásával, legfeljebb katonai célú termékeket fejlesztettek (Krammer, 2007; Kornai, 2010; Wziatek-Kubiak et al., 2009). Ezt jól érzékelteti Kornai (2010, p. 3-5.) gyűjtése is: 87, széles körben ismert és használt „forradalmi innovációt” (pl. nejlon, halogén lámpa, futócipő, CD-lemez, bevásárlóközpont) említ meg az 1917-től napjainkig tartó időszakot felölelve – ezek mindegyikét kapitalista országban fejlesztették ki, rávilágítva a kapitalista országok kutatás-fejlesztés és innováció területén meglévő dominanciájára. Sőt, a szocialista országokban az elzárkózás miatt a technológiai imitáció is nagyon lassú volt (Wziatek-Kubiak et al., 2009).

A tervgazdaság idején az innováció háttérbe szorult: a piaci igényeket központilag befolyásoltak, és a központi árszabályozásnak köszönhetően olyan alacsonyok voltak az új termékek árai, hogy nem fedezték volna az innováció költségeit. Emellett a technikai fejlesztések az állami terv részeként jelentek meg, és mivel központilag határozták meg, hogy mit, mikor, milyen technológiával kell gyártani, és az újításokhoz engedélyeket kellett kérni, a vállalatok innovációs tevékenysége elenyésző volt (Kornai, 2010). Az ipari-egyetemi együttműködések száma is alacsony volt az újdonságok alacsony szintű kínálatát és keresletét eredményezve (Wziatek-Kubiak et al., 2009). Az innovációs folyamat teljesen szétaprózott lett: egy kutatás megvalósítása során jelentős szervezetközi együttműködésre volt szükség, azonban az intézményi érdekek felülírták a kutatók és a mérnökök közötti kooperáció lehetőségét. A kutatás további korlátja a kevés és rossz minőségű felszerelés volt, ami mindenhol, de különösen az akadémiai szférában volt jellemző.² Összességben a vállalkozások motiváltsága kutatás-fejlesztési tevékenység végzésére elmaradt (1. táblázat). Ezek eredményeként a rendszerváltás idején nagyon nehéz volt az innovációs tevékenység ösztönzése (Wziatek-Kubiak et al., 2009), és a kutatás-fejlesztési politikák háttérbe szorultak (Carayannis – Egorov, 1999).

A szocializmusból a kapitalizmusba történő átmenet azonban több eredményt is hozott: a volt szocialista országokban lévő újítások elterjedtek, verseny alakult ki, és ezek az országok is a technológiai haladás részei és szereplői lettek (Kornai, 2010). Ennek ellenére a közép-kelet-európai EU-országok az innováció terén még mindig elmaradnak a nyugat-európai országoktól, és sokkal inkább a külső tudásáramlásra (külkereskedelem, külföldi tőkebefektetések) támaszkodnak, semmint a tudásteremtésre (EC, 2014; Wziatek-Kubiak et al., 2009), bár a nyugati és a keleti országok közötti szakadék csökken, és a poszt-szocialista országokban is egyre több innovatív vállalat van (Kornai, 2010). A társadalmi bizalom a nyugat-európai országokhoz képest – és a demokratizálódási folyamat ellenére – továbbra is alacsony szintű, ami azt jelenti, hogy a tranzíció nem tudta megváltoztatni sem az emberek egymás iránti bizalmát, sem a társadalmi kapcsolatokat (EC, 2014). Az EU régi és új (poszt-szocialista) tagországai innovációs teljesítménye közötti különbséget jól mutatják az EU Innovation Scoreboard eredményei is (EC 2016): míg a régi tagországok innovációs vezetői, addig a kelet-közép-európai országok a mérsékelt innovátorok közé tartoznak, több esetben a régi tagországok teljesítményének felét érik el.

E tényezőket is figyelembe véve talán már nem olyan meglepő a két magyarországi STIR-kutatás eredménye, mely szerint hazánk olyan sajátosságokkal bír a fejlett országokhoz képest, amelyet a STIR során kiemelten kell figyelembe venni. Ezek egy része magyarázható a senior kutatók körében tapasztalt, a poszt-szocialista innovációs környezetnek köszönhető magatartásformákkal (Lukovics et al., 2016; Lukovics – Fisher, 2017). Ez a megállapítás adta annak ötletét, hogy megvizsgáljuk: a rendszerváltás után született, fiatal, a természettudományi területen potenciális kutatógeneráció esetében milyen attitűdök fedezhetők fel az RRI-hez köthető területeken, valamint erre a korosztályra mennyire igazak a magyar STIR-kutatások során feltárt sajátosságok az RRI gyakorlati bevezetésénél.

1. táblázat

Innováció a szocializmusban és a kapitalizmusban

Szempont	Szocializmus	Kapitalizmus
Centralizáció vs decentralizáció	Technikai fejlesztés: állami tervek Újítások: engedélyek felsővezetőtől Elutasítás: végleges	Decentralizáció Feltaláló több vállalatot is megkereshet találmánya értékesítésére
Feltaláló/fejlesztő jutalmazása	Nincs vagy csak jelentéktelen	Általában egy-két havi fizetés
Verseny a termelők és az eladók között	Koncentrált termelés Monopolhelyzet Nincs kényszer az újításra	Erőteljes verseny: vevők csalogatása fejlesztésekkel
Kísérletezés lehetőségei	Szűk: kevés próbálkozás lehetősége; csak a biztos a jó Újdonságok kirekesztése; a régi, bevált módszerek támogatása	Sok sikertelen próbálkozás, majd ebből lesz egy új innováció
Szabad tőke	Fejlesztésre, innovációra (bizonytalan kimenetelű tevékenység) nincs szabad tőke	Több szabad tőke

Forrás: Kornai (2010) alapján saját szerkesztés

A jövő potenciális kutatói: a kései Y, valamint Z generációs nemzedék

Annak érdekében, hogy minél komplexebb képet kaphassunk a kutatásunk célcsoportját jelentő fiatal kutatókról és megalapozottan tudjuk értékelni a kutatás során bekövetkező változásokat, szükséges áttekintenünk az egyes generációk főbb jellemzőit. A generációk korszakolása és jellemzői a különböző szakirodalmakban eltérhetnek, hiszen az egyéni, szubjektív megítélés is nagyban befolyásolhatja, hogy ki hogyan ítéli meg az egyes generációk tulajdonságait, viselkedésformáit. Egyesek szerint nehéz elkülöníteni, hogy amit egy generáció sajátos tulajdonságainak tulajdonítunk az valójában az-e, vagy esetleg egyszerűen csak az adott generáció életkori sajátosságaiból következik (Parry – Urwin, 2011). Mások szerint a különböző generációk között nem fedezhetők fel markáns különbségek (Eskilson – Whiley, 1999). Levy et al. (2005) rámutat arra is, hogy a különböző generációs elméletek nagy veszélye a sztereotipizálás, és szerinte egyetlen kutatás sem erősíti meg egyértelműen a generációs különbségek meglétét. Mivel kutatásunknak nem célja a generációs korszakolások és tipizálások szakirodalmi megvitatása, az csupán viszonyítási alapként szolgál saját kutatásunkhoz, így a vonatkozó szakirodalom eredményeit témánk szerint fókuszáljuk:

1. Napjaink aktív, legnagyobb tudományos elismertségnek örvendő kutatói jellemzően az úgynevezett *Baby Boomer* generáció (1947-1964 között született) tagjai. A második világháború utáni időkben, optimista világba születtek, ami későbbi viselkedésformáikat nagyban meghatározza (Pál – Törőcsik, 2013; Oblinger – Oblinger, 2005). Életük során hozzászoktak, hogy csak kintartó, kemény munka árán juthatnak előre, így alázattal tekintenek munkájukra, szabálykövető magatartás jellemzi ezt a generációt (Kovács et al., 2006). Lassabban és nehezebben alkalmazkodnak a változásokhoz, a megújult, fegyorsult élethez, mint a fiatalabb generációk. Kutatásunk szempontjából igen lényeges szempont, hogy hazánkban ennek a generációnak az életét jelentősen meghatározta a szocializmus (Tari, 2010).
2. Az X generációba (1965-1980 között születtek) sorolható napjaink senior kutatóinak többsége és bizonyos posztdoktorai is. Tagjai olyan világba születtek, amely mentes a gazdasági stabilitástól, illetve különböző társadalmi és politikai változások hatására alakult ki a rájuk jellemző viselkedésforma (Pál – Törőcsik, 2013; Oblinger – Oblinger, 2005). Ők átmeneti generációnak is tekinthetők, hiszen a Baby Boomer korosztály az információs technológia ugrásszerű fejlődése előtti időszakra datálható, de az Y és Z generáció már az internet és a technológia fejlett világába született bele. Az X generáció e kettő között képez átmenetet: ekkor kezdett igazán elindulni a korszerű technikai vívmányok kialakulása, elterjedése. E generáció tagjai képesek az új innovációs eredményekhez alkalmazkodni, azonban a

fiatalabb generációkhoz képest nehezebb számukra az elfogadás (Pál – Törőcsik, 2013). Nagyfokú individualizmus jellemzi ezt a korosztályt (Oblinger – Oblinger, 2005).

3. Napjaink fiatalabb posztdoktorait, PhD-hallgatókat és a mesterszakos hallgatókat az Y generációba (1981-1995 között születtek) sorolhatjuk. Már szinte gyermekkorukban megismerkedtek a technológia nyújtotta előnyökkel, így magabiztosan használják ezeket az eszközöket. Könnyen alkalmazkodnak a változó környezethez, ezen túl maguk is aktív formálói annak (Pál – Törőcsik, 2013). A jelenben élnek, nincsenek hosszú távú terveik, bátran váltanak, nem riadnak vissza az ismeretlentől, az újdonságoktól sem (McCrimdell – Wolfinger, 2010). Optimista életfelfogásuk mellett a multitasking is jellemző rájuk: egyszerre több dologgal is képesek foglalkozni (Oblinger – Oblinger, 2005; Pál – Törőcsik, 2013).
4. A Z generációba (1995-2010 között születtek) sorolhatjuk a jelenleg alapszakon tanuló egyetemistákat, illetve a középiskolai tanulmányaik utolsó éveiben járó fiatalokat. Számukra a változás teljesen természetes, hiszen ebbe a folyamatosan megújuló világba születtek bele (Wood, 2013). Fontosnak tekintik a szabadságot, talán ennek köszönhetően a szabályok betartása nem minden esetben elsődleges szempont a számukra. Nem léteznek határok, hiszen a technológia fejlettsége által a világhálón bárki bárkivel tarthatja a kapcsolatot. Kommunikációjuk áthelyeződött két frontra: virtuálisan és személyesen is ápolják a barátságokat, kapcsolataikat (McCrimdell – Wolfinger, 2010). A Z generáció tagjai inkább magukban bíznak, mintsem a körülöttük lévő világban, illetve másokban. Talán a bizalmatlanságból is adódik az, hogy nem szeretik a szabályokat, a személyes szabadságot sokkal többre értékelik (Pál – Törőcsik, 2013).

Amennyiben a kutatásunk fókuszát jelentő közeljövő kutatógenerációjának (kései Y, valamint a Z generáció) *jellemzőit a felelősségteljes innováció és annak bevezetése szempontjából kívánjuk értelmezni*, akkor célszerű abból kiindulnunk, hogy e generációk tagjai természetes környezetként kezelik a dinamikus változó digitális világot (Oblinger – Oblinger, 2005; Connaway et al., 2008; McCrimdell – Wolfinger, 2010). Az újdonság, az innováció életük természetes velejárója. Szeretik maguk generálni a változást, nem csupán passzív szemlélői azoknak (Pál – Törőcsik, 2013). Ennek köszönhetően feltételezhetjük, hogy fogékonyak az újdonságokra, sokkal befogadóbbak a korábbi generációkhoz képest, így *várható a nyitottságuk a felelősségteljes innovációhoz és az ahhoz kapcsolódó STIR mondanivalójához is*.

A kései Y, valamint Z generáció tagjai sokkal nyitottabban állnak a változáshoz, mint a korábbi generációk képviselői. Mačkayová és Balážová (2011) kutatása szerint a megkérdezettek majdnem mindegyike (98,21%) a változást élete részének tekintette, továbbá nagymértékben nyitottak a kísérletezésre (94,39%). *A felelősségteljes*

innováció bevezetése során e változás iránti fogékonyság nagyon fontos lehet.

A két legfiatalabb generáció tagjai számára fontos, hogy „multitasker” termékeket használjanak, amivel egyszerre több dolgot is csinálhatnak, így ezen a téren várják a folyamatos megújulást a leginkább (Oblinger – Oblinger, 2005; MačKayová – Balátová, 2011; Pál – Törőcsik, 2013). A fiatal generációk jellegzetessége a rugalmas, toleráns hozzáállás (Grail Research, 2011). Mindezen tulajdonságok megfelelő platformot adnak a STIR-kutatásnak, melynek során a *multitasking a kutatás közben végzett STIR-munkához, a rugalmas toleráns hozzáállás pedig egyrészt ahhoz szükséges, hogy a társadalomtudós jelenlétét ne tekinték zavaró körülménynek, másrészt hogy a STIR eredményeit a napi szintű döntéseikbe integrálják.*

A felelősségtudatosság, a környezettudatos, zöld gondolkodás egyre markánsabban jelenik meg e generációk gondolkodásában (Grail Research, 2011; McCrindle – Wolfinger, 2010). Figyelembe veszik a környezetre gyakorolt hatásokat és az előző generációknál jobban figyelnek arra, hogy az általuk vásárolt termékek esetében ez a tényező mennyire érvényesül (Pál – Törőcsik, 2013). A Nielsen Global Report (2015) szerint az Y és a Z generáció esetében a megkérdezettek háromnegyede hajlandó lenne többet fizetni azoknak a gyártóknak a termékeiért, akik környezettudatosak és elkötelezettek a társadalmi problémák iránt. *Mindezen tulajdonságok a megelőző generációknál sokkal stabilabb alapot jelenthetnek a felelősségteljes innováció eszméjének befogadására és gyakorlati bevezetésére.*

A társadalomtudományi integráció a jövő potenciális természettudósai körében

Ahogy azt már említettük, kutatásunkat megelőzően a STIR-módszert kizárólag aktív kutatók körében tesztelték, és ezek többsége fejlett országokban zajlott. Mivel e kutatás során nem gyakorló kutatók, hanem kutatójelöltek a STIR célcsoportja, az eredeti módszert finomítani kellett. A következőkben e módosításokat ismertetjük.

Módszertani háttér

A sajátos célcsoport, valamint az eddigi két magyarországi pilotprojekt során megfogalmazott javaslatok és észrevételek (Lukovics et al., 2016) alapján az eredeti STIR- módszertant finomítottuk az alábbiak szerint annak érdekében, hogy a kutatásunk sajátosságaihoz a lehető legnagyobb mértékben illeszkedjen:

1. Kutatásunk célcsoportjához (a jövő kutatógenerációja) illeszkedő módosítások:
 - *Laborkörnyezet helyett fókuszcsoporthoz beszélgetés:* az eredeti STIR az aktív kutatók laborkörnyezetében zajlik, azonban célcsoportunk, a jövő kutatói jelenleg egyetemi hallgatók, így esetükben az aktív kutatás és labor hiányában erre nem volt lehetőség. Ezért kutatásunk során a 12 hetes interakciót laborkörnyezet helyett fókuszcsoporthoz beszélgetés keretében valósítottuk meg.

– *Saját, napi kutatási téma helyett kiválasztott történelmi példák:* a hallgatók ugyan végeztek már önálló kutatást, de napi szinten kutatott, letisztult témájuk még nincs, ezért olyan témákat kerestünk, amelyek markánsan kapcsolódnak az RRI aspektusaihoz (környezeti, társadalmi, etikai stb. tényezők). Így he-
tente egy-egy konkrét példát (nukleáris láncreakció, aeroszolos spay-k, freonok, okostelefonok, PokemonGo, állatkísérletek a szépségiparban és a gyógyszeriparban, Takata légszák) alapul véve történt meg az interakció.

2. A magyarországi sajátosságok miatti módosítások:
 - *„Nulladik lépés” bevezetése:* a magyarországi pilotprojekteknél lényegesen több időt töltöttek el társadalmi, etikai, gazdasági témák megbeszélésével, mint amit a fejlett országok tapasztalatai mutatnak, melynek lehetséges oka, hogy a fejlett országok kutatói sokkal jobban tisztában vannak ezekkel a kérdésekkel (Lukovics et al., 2016). Ennek kezelése érdekében kutatásunk során az egyes, RRI aspektusaihoz kötődő példák alapjait rövid prezentációk segítségével tettük mindenki számára egyértelművé.
 - *Posztoszocialista innovációs környezet hatásának tesztelése:* a magyarországi pilotok során a kutatók szocializációs és innovációs környezete befolyásolta a kutatók döntéseit (Lukovics et al., 2016). Ilyen különbségekre a korábbi STIR-tanulmányok nem utaltak, hiszen azokat nyugat-európai országokban, valamint az USA-ban folytatták le. Így jelen kutatásunkban ezeket a tényezőket külön teszteltük.
 - *Gazdasági szempontok figyelembevétele:* A nyugat-európai országok gyakorlatával ellentétben, a kelet-európai országokban, így Magyarországon is, az RRI bevezetése során a gazdasági szempontokat, megfontolásokat is szükséges figyelembe venni, így a fiatalok kutatók körében végzett kutatás során e szerint jártunk el.
3. Módszertan-fejlesztési céllal elvégzett, kísérleti jellegű módosítások, melyeket az eredeti STIR-módszer korlátainak feloldása érdekében teszteltünk:
 - *Válaszok skálázása:* az eredeti STIR módszer nem ad lehetőséget a gondolkodásmódban bekövetkezett változás mérésére és statisztikai elemzésére, így a kutatásunk során a hallgatók 1-6-os skálán jelölték válaszukat a kutatást megelőző és lezáró, valamint a félidei (7. hét) kérdőíveken. Ezzel – az eredeti módszertannal ellentétben – nemcsak azt tudjuk vizsgálni, hogy a bázis állapothoz képest a hallgatók gondolkodásában volt-e változás a kutatás végére, hanem a változás mértékét is szemléltetni tudjuk. Ezzel statisztikai értelemben magasabb mérési skálára lépünk, amely az eredeti módszertanhoz képest kibővíti a változások elemzési lehetőségét.
 - *Specializált fókuszú STIR-megfigyelők:* annak érdekében, hogy a társadalmi, etikai szempontokat minél mélyebben integrálni tudjuk a kutatási folyamatba, három olyan STIR-megfigyelő vett részt a STIR-kutatásban, akik más-más RRI-kulcselemre fókuszál-

tak. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy ezzel a lépéssel csak tompítani, nem pedig megszüntetni tudtuk a STIR azon korlátját, hogy a STIR megfigyelők szükségszerűen nem ismerhetik minden társadalomtudományi irányzat legmélyebb összefüggéseit, emiatt fennáll a veszélye annak, hogy saját szakterületük aspektusai dominálnak a STIR-interakciók során.

Oktatás vs STIR

A STIR-módszertan egyetemi hallgatói keretek közötti alkalmazása felveti az oktatással való összehasonlítás kérdését is. Kutatásunk során ennek érdekében a hallgatókra testre szabott STIR-módszertan fókuszcsoporthoz alkalmazása mellett kontrollcsoportként egy olyan 49 fős egyetemi hallgatói csoportot is bevontunk a vizsgálatunkba, akik heti rendszerességgel hallgattak előadásokat a természettudományi kutatások és eredményei környezeti, gazdasági, társadalmi, etikai aspektusairól (2. táblázat). A két csoport közötti döntő különbség a kommunikáció irányában és a hallgatók részvételében van: a fókuszcsoporthoz intenzív, kétirányú kommunikáció zajlott a hallgatók aktív részvételével együttgondolkodás keretében, míg a kontrollcsoport esetén egyirányú kommunikáció zajlott a hallgatók passzív részvétele mellett (azaz előadást hallgattak).

2. táblázat

A kutatás résztvevői

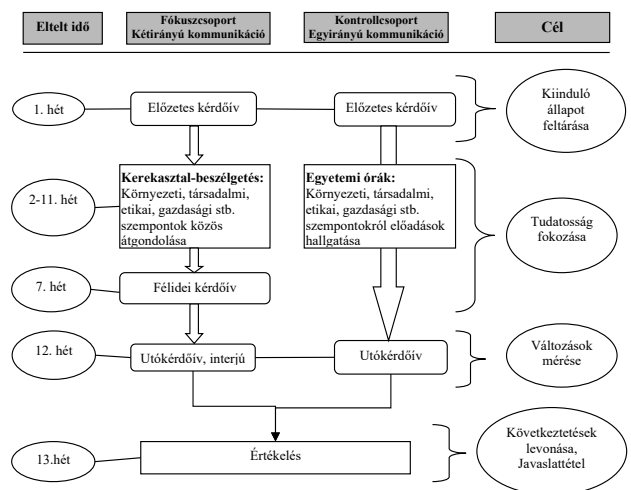
Jellemzők	Fókuszcsoporthoz	Kontrollcsoport
Hallgatók fő szakja	Infobionika (TTIK)	Kémia (TTIK)
Kommunikáció jellege	Kétirányú	Egyirányú
Hallgatók száma	7 fő	49 fő
Kutatás időtartama	2016. szeptember 6.-december 6.	2016. szeptember 6.-december 6.
Hallgató szerepe	Aktív (résztvevő)	Passzív (klasszikus hallgatói szerep)
Cél	Együttgondolkodás	Tananyag elsajátítása

Forrás: saját szerkesztés

A 12 hetes fókuszcsoporthoz beszélgésekbe hat természettudományi hallgatót vontunk be, akik közül szinte mindenki kutatóként képzei el a jövőjét. Egy hetedik hallgató a kontrollszemély szerepét töltötte be, aki csak a kérdőíveket töltötte ki, és a kerekasztal beszélgetések során nem volt jelen. Az aktív résztvevők fontos jellemzője, hogy mindannyian rendelkeznek valamilyen szintű kutatói tapasztalattal. Egyikük beültetett hallókészülék működését tanulmányozta elektródák segítségével, egy másik hallgató ép hallású emberek zajban történő hallását vizsgálta szintén elektródákkal. A harmadik hallgató hallókészülék programozásával foglalkozott, valamint ezen túl patkányokon végzett kísérleteket. Kettő a képalakítás rejtelmében is elmerültek, és egy jelenleg képalakítással foglalkozó hallgató korábban rákos sejtek vizsgálatába is betekintést nyerhetett. Kutatásunk folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A kutatás módszertana



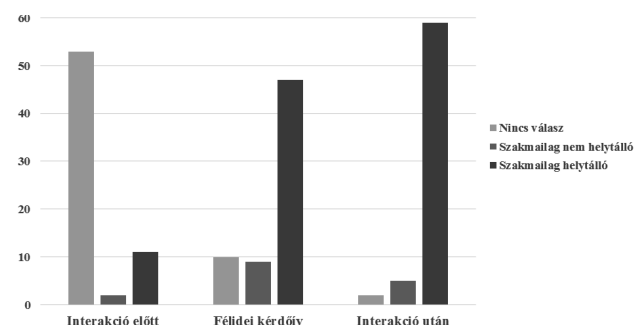
Forrás: saját szerkesztés

Eredmények a STIR-interakciók során

A kutatás során a legfontosabb következtetésünk az volt, hogy míg az interakciókat megelőző válaszadások egyértelműen *intuitív* voltak, és a válaszaikat döntően nem tudták megindokolni, addig az interakciók hatására bekövetkező tanulási folyamat a későbbi válaszok tudatosságának szignifikáns növekedésében öltött testet: a hallgatók záró válaszadásai már tudatosabbak voltak szakmailag korrekt indoklásokkal (2. ábra). További fontos megállapítás, hogy több esetben megfigyelhetők voltak a már bemutatott generációs sajátosságok (nyitottság az újra, változás aktív alakítói, befogadóak, „digitálisak”, zöld gondolkodás stb.), melyek az aktív kutatóktól eltérő eredményeket születtek.

2. ábra

A nyílt kérdésekre adott válaszok száma a kérdőív során (db)



Forrás: saját szerkesztés

A társadalomtudományi ismeretek fontosságát a természettudományi képzésben a hallgatók a kezdeti interjúk során érezhetően kicsit idegenkedve fogadták, egyértelműen érződött, hogy gondolkodásuk egyértelműen leszűkül a természettudományi érdeklődésre, és a két terület között valamilyen láthatatlan határvonalat húznak. Az in-

terakciók során hétről hétre érzékelhető volt a látókörük kiszélesedése, és egyfajta belső igény megfogalmazódása a társadalomtudományi ismeretek iránt. „*A társadalomtudományi ismeretekkel kitágulnak a lehetőségek, ahhoz képest, amiket eddig ismertünk*” – hangzott el a záró interjúk alkalmával egy hallgatótól. Egy másik hallgató számára „*kiderült a 12 hét során, hogy fontos, hogy több szempontból is lássuk a dolgokat, mert lehet, hogy nem veszünk észre olyan hibákat, amik ott vannak, mert nem tudunk arról, hogy létezhetnek*”. Egyértelműen visszaköszött tehát a generációra jellemző nyitottság, rugalmasság, amely az aktív kutatókkal folytatott STIR-interakciók során csak kisebb intenzitással volt érzékelhető.

A környezeti és társadalmi szempontokban egyértelműen visszaköszött a generációra jellemző sajátosság, a környezettudatosság, hiszen jelen kutatás esetén a Lukovics et al. (2016) kutatásában szereplő aktív kutatóknál detektált kiinduló állapotnál erősebb környezettudatosságot érzékelünk. Bár már az első hét során is nagy fontosságot tulajdonítottak ezen aspektusoknak, a záró interjúk során a hallgatók többsége megfogalmazta, hogy „*az elején nem tudtam alátámasztani a válaszomat, úgy ahogy most*”, tehát inkább csak megérzésen alapult a válaszuk. Egy hallgató elmondása szerint „*voltak olyan dolgok, amikről beszélünk, ami eddig meg sem fordult a fejemben, például mennyi szemetet termelünk a kutatás során. Egyszer sem fordult meg a fejemben, hogy esetleg ezt lehetne csökkenteni*.” Egy másik résztvevő megfogalmazta azt is, miszerint a környezeti szempont „*a legfontosabb a szempontok közül, azonban ha mindenre odafigyelnénk, mindent beartanánk, az módosítaná a kutatást*”.

A gazdasági aspektusoknál volt leginkább érzékelhető a STIR-interakcióval elérhető tanulás: a téma tárgyalásának kezdetén egyértelmű elzárkózást tapasztaltunk a hallgatók részéről: „*a kutatásom semmilyen gazdasági aspektusával nem akarok foglalkozni természetudósként*.” Ezt követően az interakciók segítségével feltártuk az elutasítás mögött álló okokat, majd az elutasítást felváltotta a befogadás. Ennek folyamata során először kiderült, hogy a hallgatók a gazdasági szempontokat összekapcsolják a számukra nagyon riasztó felelősségvállalással: „*aki gazdasági kérdésekkel foglalkozik, az felelős a költségvetésért, és beosztottjai vannak, márpedig ilyennel nem akarok foglalkozni*”. A gazdasági felelősségvállalás úgy tűnik, kulcskérdés volt, mert amikor ezt a tényezőt kiiktattuk, akkor a hat résztvevőből négy azt mondta, hogy „*így viszont szívesen elsajátítanék gazdasági alapfogalmakat*”. További interakciókat követően szóba került a kutatói tudás piacosításának lehetősége, ami voltaképpen egy természettudományi-közgazdasági integráció. Ennek folyamán ők természetudósként fontosnak tartanak közgazdász segítségét, de a bizalmat fontos szempontnak tartották. A záró interjúk során már minden hallgató fontosnak érezte, hogy hangsúlyt fektessen a kutatás során a gazdasági kérdések figyelembevételére, hiszen „*fontos szempont, hogy például a költségvetést be tudjuk osztani kellőképpen, és ne fussunk ki belőle idő előtt*”, valamint „*vállalkozások, cégek alapításakor jól jön*” ezen ismerekte megléte.

Az etikai aspektusok kapcsán a hallgatók jellemzően ugyanazokkal az attitűdökkel rendelkeznek, mint amit Lukovics et al. (2016) mutatott be gyakorló kutatók esetén: „*a kísérleti állatokat erre a célra tenyésztették ki, a kísérlet sikeressége az elsődleges cél, ennek van alárendelve minden, így az állat is, de természetesen az etikai engedélyben foglaltakat be kell tartani, de semmi több*”. Volt egy érzékenyebb hallgató, aki az etikai engedélyben szabályozottak fölé menne az állatokkal való bánásmódban, de kiderült, hogy mindenki számára máshol helyezkedik el az etikailag elfogadható és etikailag aggályos fejlesztések, innovációk közötti határ. Egy hallgató úgy gondolja, hogy „*például ha a globális felmelegedés esetében olyan kísérleteket végeznének, ami nagyon nagy veszteséggel jár, de az eredmény megmentené a földet, az még az etikai határon belül lenne*”, tehát úgy gondolja, hogy „*sokszor a cél szentesíti az eszközt, de vannak határok*”.

Átfogóan elmondható, hogy a hallgatók a záró interjúk során fontosnak vélték a fent említett szempontokat, és ezzel összefüggésben többségében úgy vélték, hogy a kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatok során is érdemes a gazdasági, társadalmi, környezeti és etikai szempontokat integrálni. Már egészen „*a kutatási terv összeállításától kezdve fontos, és közben, ha valami felmerül, illetve a végén összegezni kell*”. Ezzel az állítással valamennyi hallgató egyetértett, hiszen „*mindig foglalkozni kell ezekkel a kérdésekkel, közben is, minden egyes pontnál*” – hangzott el egy hallgatótól. Tehát a hallgatók abban egyetértettek, hogy a kutatási terv elkészítésétől kezdve a teljes kutatási fázis során fontos, hogy szem előtt tartsák a kutatók a felelősségteljes kutatás és innováció főbb szempontjait. A 12 hét során a hallgatók látóköre érzékelhetően kiszélesedett, nőtt a társadalomtudományi ismeretek iránti fogékonyságuk. Egy hallgató maga is meglepődve vont le a záró interjú során a következtetést, miszerint „*előtte nem is gondoltam, hogy annak, amit csinálok, ennyi mindenre van kihatása*”. Nőtt a hallgatók tudatossága is a társadalomtudományi szempontok alkalmazását illetően: „*most jöttem rá, hogy a kutatásommal kapcsolatosan nagyon fontos dolgokra még nem gondoltam eddig, és biztos, hogy ezen túl másként fogok gondolkodni*”. A résztvevők által adott válaszok rámutatnak arra, hogy beépült a hallgatók gondolkodásába egyfajta tudatosabb, felelősebb gondolkodás, azáltal, hogy olyan szempontokat is mérlegelni képesek, amely a kutatás elején még nem játszott jelentős szerepet a gondolkodásukban: „*rájöttem arra, hogy milyen sok mindent nem tudok, sokkal több mindenre rákérdeznék a kutatás vezetőjétől, hogy ő ezt hogy csinálja, vajon figyelembe veszi-e ezeket a szempontokat*”.

A kutatás során azt is vizsgáltuk, hogy a fiatal generáció rendelkezik-e azokkal a tulajdonságokkal, amelyek nagyrészt a posztszocialista innovációs környezetnek köszönhetőek, és amelyeket a jelenleg is aktív kutatók esetén a magyar pilóták során feltártak (Lukovics et al., 2016). A hallgatók véleménye és eddigi tapasztalatai alapján, a kései Y, valamint Z generációknál szignifikánsan kisebb mértékben fedezhetők fel a magyar pilótakutatások során feltárt, idősebb kutatókra jellemző, a posztszocialista innovációs környezetnek köszönhető magatartásformák. Ez

nagyon fontos input a STIR-módszertan olyan országokra történő továbbfejlesztése szempontjából, amelyekben még bármilyen szinten jelen vannak e magatartásformák.

Összességében elmondható, hogy a 12 hét során a hallgatók

- látóköre kiszélesedett,
- nőtt a társadalomtudományi ismeretek iránti fogékonyságuk,
- nőtt a gondolkodásuk komplexitása,
- nőtt a tudatosságuk a társadalomtudományi szempontok alkalmazásában.

Eredmények a kontrollcsoportban

A heti előadásokon és egyoldalú kommunikációban részt vevő kontrollcsoport esetében is *történt változás a kiinduló helyzethez képest, azonban ez a változás minimális, és jóval kisebb volumenű, mint a fókuszcsoport esetében.* A környezeti, társadalmi, etikai és gazdasági szempontok esetében – a fókuszcsoporthoz hasonlóan – magasabb osztályzatokat adtak a hallgatók a 12 hét után, mint az előtt, azonban a fókuszcsoporttal ellentétben a magasabb osztályzatokat csak kevesen tudták megindokolni, tehát nagy valószínűséggel a válaszok mögött rejlő tudatosság is alacsony maradt, inkább intuitív válaszok feltételezhetők. Az eredmény arra enged következtetni, hogy ha nem is szignifikáns, de valamilyen szintű változás bekövetkezhet a hallgatók gondolkodásában a tantermi órák keretében, a felelősségteljes kutatás és innovációhoz kapcsolódó tudás átadásával is. Azonban a fókuszcsoportban végzett kutatás alkalmával nagyobb elmozdulást tapasztaltunk a hallgatók látókörének bővülésében.

Javaslatétel

Arra a megállapításra jutottunk, hogy a STIR hatékonysága viszonylag magas volt kutatásunk során a fiatal – potenciális, de nem gyakorló – kutatók körében is, mely eredmény hasonló az aktív kutatók körében végzett pilotprojektek eredményéhez (Lukovics et al., 2016). A fent bemutatott eredmények nagyon fontos szempontokat világíthatnak meg az innováció menedzsment számára, hiszen ezen eredményeket továbbgondolva felgyorsítható a felelősségteljes innováció gyakorlati bevezetése a napi kutatói munkába. Mindez kétféleképpen is megtehető:

1. Tantermi keretek között zajló, egyirányú kommunikáción keresztül véghez vitt ismeretátadással, mint amit a kontrollcsoport keretében végeztünk. Az ott elért eredmények arra világítottak rá, hogy érdemes az oktatási rendszerbe is beépíteni az RRI témakörét és olyan diszciplínákat, melyek az RRI gondolatkörével kapcsolatosak. Mindez kiváló alapja lehetne annak, hogy a jövőben az RRI szerint szocializálódott, és aszerint gondolkodó kutatók kezdjék meg munkájukat.
2. Természet- és társadalomtudományi integráció, mely a kutatásunk során alkalmazott STIR-mód-

szertanhoz hasonlóan párbeszédén, közös gondolkodáson és közös felismerésen alapulva lehetővé teszi az RRI-vel kapcsolatos gondolatokkal való azonosulást, azok belső motivációként, nem pedig külső kényszerként történő rögzülését.

Mindezen túlmenően a korábbi magyarországi STIR-pilotprojektek tapasztalataira is alapozva kiemeljük, hogy – a nemzetközi jó gyakorlatokkal összhangban – a magyar fiatal kutatójelöltek RRI-felkészültségének javítását talán hasznos lehet *az alapoknál kezdeni, az alábbi javaslatok mentén:*

1. „Nulladik lépés” beépítése a módszerbe: fontos, hogy a kutatókkal lefolytatott STIR-interakciók időkerete során maximalizálni lehessen a STIR-módszertan alkalmazására fordított időt, és minimalizálni a Lukovics et al. (2016) által feltárt hiányzó alapfogalmak definiálását. Jelen kutatásunk során hasonló „nulladik lépés” volt a vita-indító hallgatói előadás, de bármilyen olyan „nulladik lépés” bevezetése indokolt, amelynek során az alapfogalmak a STIR-időkereten kívül (de nem feltétlenül a STIR megkezdése előtt) kerülnek el-sajátításra. Ez lehet akár egy indító szeminárium, vagy az egyes interakciók előtti egyéni felkészülés irányított témában.
2. *Társadalomtudományi alapozó tárgyak beépítése* a természettudományi oktatásba: egy összehasonlító kutatás megállapította, hogy a STIR eredményessége jobb olyan országokban, ahol a természettudományi oktatásban nagyobb számmal vannak jelen társadalomtudományi tárgyak (Lukovics et al., 2017). Jelen kutatásunk igazolta azt is, hogy tantermi keretek között, az oktatásba beépítve is elérhető minimális látókörbővülés. Amennyiben az előző javaslatunkat „nulladik lépés”-ként definiáltuk, akkor ez a lépés egyfajta „mínusz első lépés” lehet.
3. *A visszacsatolás szerepének erősítése:* Kutatásunkban érezhetően történt változás a hallgatók gondolkodásmódjában, látókörük kiszélesedett, viszont saját bevallásuk szerint azt még nem tudják konkrétan, hogy hogyan integrálják ezeket a szempontokat a gyakorlati munka során. E probléma orvoslására azt javasolnánk, hogy *a későbbiekben, fél-, egy év elteltével a labormunka, azaz a gyakorlati munka során is meg kellene nézni, hogy hogyan és milyen mértékben jelenik meg a 12 hét során elért látókörbővülés eredménye.*

Fontos megjegyezni, hogy ezek a lépések nem egymást kizáró, vagylagos lépések, hiszen például kizárólag az oktatás erősítése nem feltétlenül fog etikus, környezeti szempontból felelős magatartást eredményezni egy profitorientált, kapitalista világban. Véleményünk szerint a fenti pontok mindegyikét érdemes alkalmazni, amikor a felelősségteljes kutatás és innováció fogalmát igyekszünk a gyakorlatba átültetni a jövő kutatógenerációjában.

Összefoglalás

E kutatás célja az volt, hogy feltárjuk a jövő természettudós kutatógenerációjának RRI-vel kapcsolatos attitűdjét, és az eredmények alapján javaslatot tegyünk az innovációmenedzsment számára a természet- és társadalomtudományi integráció megvalósítására, ezen keresztül pedig az RRI gyakorlati alkalmazására. Ennek érdekében megvizsgáltuk, hogy a magyar fiatal potenciális, de jelenleg nem aktív kutató nemzedék, azaz a kései Y, valamint Z generáció hogyan viszonyul a felelősségteljes kutatás és innováció gondolatköréhez. Kutatásunkat a Szegedi Tudományegyetem hallgatói körében folytattuk le.

Az alkalmazott módszer, valamint az elért eredmények alapján arra következtethetünk, hogy a természettudós hallgatók fogékonyak társadalomtudományi gondolatok alapjainak befogadására, mely megállapítást mind a fókuszcsoporthoz, mind a kontrollcsoport eredményei megerősítik. A módosított STIR módszere kutatásunk során alkalmas volt arra, hogy segítségével a fókuszcsoporthoz fiatal, potenciális kutatóknak látókörét szélessítsük, és egyértelműen eredményesebbnek bizonyult a hagyományos tantermi oktatásnál, ahol az ismeretátadás közös, intenzív együttgondolkodás nélkül valósult meg. Eredményeink alapján úgy tűnik, hogy az aktív kutatók felelősségteljes innováció alkalmazása jó eséllyel megalapozható, előkészíthető az aktív kutatói pályát megelőző időszakban. Kiemelten fontos ugyanakkor visszacsatolás alkalmazása annak elemzésére, hogy az aktív kutatói munka során hogyan használják az elsajátított ismereteket. Fontos tanulság az is, hogy a STIR-módszert a célcsoport és az innovációs környezet sajátosságaihoz igazodva szükséges módosítani.

Jegyzet

- 1 Az egyes definíciókat e tanulmányban nincs lehetőségünk bemutatni, csak a főbb különbségekre és hasonlóságokra tudunk rámutatni. Az RRI fogalmának sokszínűségét lásd részletesen Buzás és Lukovics (2015) tanulmányában.
- 2 http://www.photius.com/countries/soviet_union_former/government/soviet_union_former_government_sovief_innovation_p-1823.html

Felhasznált irodalom

- Adam, B. – Groves, G. (2011): Futures tended: care and future-oriented responsibility. *Bulletin of Science Technology & Society*, 31. évf., 1. szám, 17–27. o.
- Arentshorst, M. E. – de Cock Buning, T. – Broerse, J. E. W. (2016): Exploring responsible innovation: Dutch public perceptions of the future of medical neuroimaging technology. *Technology in Society*, 45. évf., (May 2016), 8-18. o.
- Arnaldi, S. – Quaglio, G. – Ladikas, M. – O’Kane, H. – Karapiperis, T. – Srinivas, K. R. – Zhao, Y. (2015): Responsible governance in science and technology policy: Reflections from Europe, China and India. *Technology in Society*, 42. évf., (August 2015), 81-92. o.
- Buzás N. – Lukovics M. (2015): A felelősségteljes innovációról. *Közgazdasági Szemle*, LXII. évf., 4. szám, 438-456. o.

- Carayannis E. G. – Egorov, I. (1999): Transforming the Post-Soviet Research Systems Through Incubating Technological Entrepreneurship. *The Journal of Technology Transfer*. 24. évf., 2. szám, 159–172. o.
- Chorus, C. – van Wee, B. – Zwart, S. (2012): TPM Catalogue. Concepts, Theories, Methods. Delft: Delft University of Technology
- Connaway, L.S. – Radford, M. L. – Dickey, T. J. – Williams, J. D. A. – Confer, P. (2008): “Sensemaking and synchronicity: information-seeking behaviors of Millennials and baby boomers”. *Libri*, 58. évf., 123-135. o.
- Deák I. – Lukovics M. (2014): Responsible innovation and R&D&I controlling. in: Buzás, N. – Lukovics, M. (eds.). *Responsible Innovation*. Szeged: University of Szeged, 101-120. o.
- EC (2013): Responsible Research and Innovation (RRI), Science and Technology. Special Eurobarometer 401. Brüsszel: European Commission. ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_401_en.pdf. Letöltve: 2016.06.14.
- EC (2014): Responsible Research and Innovation. Europe’s ability to respond to societal challenges. Brüsszel: European Commission. Interneten: https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_rri/K10214595ENC.pdf Letöltve: 2016.06.11.
- Eskinson, A. – Wiley, M. G. (1999): Solving for the X: Aspirations and expectations of college students. *Journal of Youth and Adolescence*, 28. évf. 1. szám, 51-70. o.
- Eurobarometer (2011): Consumer understanding of labels and the safe use of chemicals. Report, Special Eurobarometer 360.
- Farkas, B. (2011): The Central and Eastern European model of capitalism. *Post-Communist Economies*, 23. évf., 1. szám, 15-34. o.
- Farkas, B. (2016): *Models of Capitalism in the European Union: Post-crisis Perspectives*. London: Palgrave Macmillan
- Fisher, E. – Mahajan, R. L. – Mitcham, C. (2006): Midstream Modulation of Technology: Governance from Within. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 26. évf., 6. szám, 485-496. o.
- Fisher, E. (2007): Integrating Science and Society in the Laboratory. Presentation. Center for Integrated Nanotechnologies. Los Alamos, NM: Los Alamos National Laboratory
- Fisher, E. – Schuurbiens, D. (2009): Lab-scale intervention. *Science & Society Series on Convergence Research*. EMBO Reports, 10. évf., 5. szám, 424-427. o.
- Flipse, S. M. – van der Sanden, M. C. A. – Osseweijer, P. (2013): Midstream modulation in biotechnology industry: Redefining what is ‘part of the job’ of researchers in industry. *Science and Engineering Ethics*, 19. évf, 3. szám, 1141-1164. o.
- Forsberg, E-M. – Quaglio, G. – O’Kane, H. – Karapiperis, T. – Woensel, L. von – Arnaldi, S. (2015): Assessment of science and technologies: Advising for and with responsibility. *Technology in Society*, 42. évf., (August 2015), 21-27. o.

- Grail Research* (2011): Consumers of Tomorrow: Insights and Observations About Generation Z. Interneten: http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf Letöltve: 2016. 07.23.
- Hin, G. – Daigney, M. – Haudebault, D. – Raskin, K. – Bouché, Y. – Pavie, X. – Carthy, D.* (2015): Introduction to Responsible Innovation Criteria. Paris: Karim
- Imreh-Tóth, M. – Imreh, Sz.* (2014): Entrepreneurship Education for responsible innovation. in: Buzás, N. – Lukovics, M. (eds.): Responsible innovation. Szeged: JATEPress, 73-84. o.
- Inzelt, A. – Csonka, L.* (2014): Responsible Science in Societies. in: Buzás, N. – Lukovics, M. (szerk.): Responsible innovation. Szeged: JATEPress, 57-72. o.
- Kimmel, S. C. – Toohey, N. M. – Delborne, J. A.* (2016): Roadblocks to responsible innovation: Exploring technology assessment and adoption in U.S. public highway construction. *Technology in Society*, 44. évf., (February 2016), 66-77. o.
- Kovács I. – Kuczai T. – Jókuthy E.* (2006): Az osztályok, a társadalmi struktúra és rétegződés kutatásának állapotáról és megújításának szükségességéről. Társadalmi módszerek. Budapest: Napvilág Kiadó
- Kornai J.* (2010): Innováció és dinamizmus. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 1. szám, 1-36. o.
- Krammer M. S.* (2007): Drivers of national innovative systems in transition: an Eastern European empirical cross-country analysis. Working paper. Rensselaer Polytechnic Institute Department of Economics.
- Levy, L. – Carroll, B. – Francoeur, J. – Logue, M.* (2005): The generational mirage? A pilot study into the perceptions of leadership of Generations X and Y. Hudson Global Resources, Sydney
- Lukovics M. – Fisher E. – Udvari B.* (2016): A felelőségteljes innováció iránti fogékonyság fejlesztése a gyakorlatban. *Marketing & Menedzsment*, 50. évf. 2. szám, 3-18. o.
- Lukovics, M. – Fisher, E.* (2017): Socio-Technical Integration Research in an Eastern-European Setting: Distinct Features, Challenges and Opportunities. *Society & Economy* (DOI: 10.1556/204.2017.004)
- Lukovics, M. – Flipse, S. M. – Udvari, B. – Fisher, E.* (2017): A Responsible Innovation Tool in a Different Innovation Environment: the Case of Socio-Technical Integration Research in Hungary and the Netherlands. *Technology in Society* (in press)
- Mačkayová, V. K. – Balážová, V.* (2011): Characteristics of generation y and its future occupation – comparison of opinions. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5. évf., 1. szám, 78-93. o.
- Macnaghten, P. – Owen, R. – Stilgoe, J. – Wynne, B. – Azevedo, A. – de Campos, A. – Chilvers, J. – Dagnino, R. – di Giulio, G. – Frow, E. – Garvey, B. – Groves, C. – Hartley, S. – Knobel, M. – Kobayashi, E. – Lehtonen, M. – Lezaun, J. – Mello, L. – Monteiro, M. – Pamplona da Costa, J. – Rigolin, C. – Rondani, B. – Staykova, M. – Taddei, R. – Till, C. – Tyfield, D. – Wilford S. – Velho L.* (2014): Responsible innovation across borders: tensions, paradoxes and possibilities. *Journal of Responsible Innovation*, 1. évf., 2. szám, 191-199. o.
- McCordle, M. – Wolfinger, E.* (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. Interneten: http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf Letöltve: 2017. január 12.
- Nielsen Global Report* (2015): The sustainability imperative. New insights on consumer expectations. Interneten: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf> Letöltve: 2017. április 13.
- Oblinger, D. – Oblinger, J.* (szerk.) (2005): Educating the Net Generation. Washington: EDUCAUSE
- Okada, A.* (2016): Responsible research and innovation in science education report. Milton Keynes: The Open University – UK
- Owen, R. – Macnaghten, P. – Stilgoe, J.* (2012): Responsible research and innovation: from science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*, 39. évf., 6. szám, 751–760. o.
- Panzda, K. – Ellwood, P.* (2013): Strategic and Ethical Foundations for Responsible Innovation. *Research Policy*, 42. évf., 5. szám, 1112-1125. o.
- Parry, E. – Urwin, P.* (2011): Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence, *International Journal of Management Reviews*, 13. évf., 79-96. o.
- Pavie, X. – Carthy, D.* (2014): Addressing the wicked problem of responsible innovation through Design Thinking. in: Buzás, N. – Lukovics, M. (eds.): Responsible Innovation. Szeged: JATEPress, 13-28. o.
- Pavie, X. – Egal, J.* (2014). Innovation and responsibility: a managerial approach to the integration of responsibility in a disruptive innovation model. in: *van den Hoven, J. et al. (eds.): Responsible Innovation 1: Innovative Solutions for Global Issues*. Dordrecht: Springer, 53-66. o.
- Pál E. – Töröcsik M.* (2015): Irodalmi áttekintés a Z generációról. in: Töröcsik Mária (szerk.) *Tanulmányok a TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016 „Tudomány-kommunikáció a Z generációnak” projekt keretében*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2015.
- Porcari, A. – Borsella, E. – Mantovani, E.* (2016): Responsible-Industry – A Framework for implementing Responsible Research and Innovation in ICT for an ageing society. Rome: Agra
- Ravesteijn, W. – Liu, Y. – Yan, P.* (2015): Responsible innovation in port development: the Rotterdam Maasvlakte 2 and the Dalian Dayao Bay extension projects. *Water Science & Technology*, 72. évf., 5. szám, 665-677. o.
- Rip, A.* (2005): Technology Assessment as Part of the Co-Evolution of Nanotechnology and Society: the Thrust of the TA Programme in NanoNed. Paper presented to the Conference on Nanotechnology in Science, Economy and Society, Marburg, Germany
- Schuurbiers, D.* (2011): What Happens in the Lab: Applying Midstream Modulation to Enhance Critical Reflection in the Laboratory. *Science and Engineering Ethics*, 17. évf., 4. szám, 769-788. o.

- Setiawan, A. D. – Singh, R. (2015):* Responsible Innovation in Practice: The Adaption of Solar PV Telecom Towers in Indonesia. in: Koops, B-J. – Oosterlaken, I. – Romijn, H. – Swierstra, T. – van den Hoven, J. (eds.): Responsible Innovation 2: Concepts, Approaches, and Applications. Switzerland: Springer, 225-244. o.
- Sutcliffe, H. (2013):* A Report on Responsible Research and Innovation. London: Matter
- Tari A. (2010):* Y generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Budapest: Jaffa Kiadó
- Tihon, A. – Ingham, M. (2011):* The societal system and responsible innovations: Freeing sustainable development from a deadlock. *Journal of Innovation Economics*, 2. évf., 8. szám, 11-31. o.
- Várady J. – Tóth M. – Fogarasi J. (2005):* Merre tovább? A magyar vegyipar jövőképe. A magyar vegyipart érintő szakképzés, felnőttképzés fejlesztésének problémái, lehetőségei. Interneten: http://www.vdsz.hu/files/45/22/vegyip_szakkepzes.pdf Letöltve: 2016. 12. 04.
- Voeten, J. – de Haan, J. – de Groot, G. – Roome, N. (2015):* Understanding Responsible Innovation in Small Producers' Clusters in Vietnam Through Actor-Network Theory. *European Journal of Development Research*, 27. évf., 2. szám, 289-307. o.
- von Schomberg, R. (2013):* A Vision for Responsible Research and Innovation. in: Owen, R.–Bessant, J.–Heintz, M. (szerk.): Responsible Innovation. London: John Wiley, 51–74. o.
- Wood, S. (2013):* Generation Z as Consumers: Trends and Innovation. Institute for Emerging Issues: NC State University, 1-3. o.
- Wynne, B. (2006):* Public Engagement as a Means of Restoring Public Trust in Science? Hitting the Notes, but Missing the Music. *Community Genetics* 9. évf., 3. szám, 211–220. o.
- Wziatek-Kubiak, A. – Balcerowicz, E. – Peczkowski, M. (2009):* Differentiation of Innovation Behavior of Manufacturing Firms in the New Member States. *Cluster Analysis on Firm-level Data. CASE Network Studies & Analyses*, No. 394/2009, Warsaw, Poland

A KÖZGAZDÁSZHALLGATÓK INFORMATIKAI ELŐISMERETEI

A felsőoktatásban, így a közgazdasági felsőoktatásban is, megkerülhetetlen az informatika oktatása. Annak meghatározása, hogy ez az oktatás mit tartalmazzon, azonban nehéz és összetett feladat. Ebben a tanulmányban a szerző egy kutatássorozat részeként azt kívánja bemutatni, hogy milyen előismeretekre támaszkodhat az informatikaoktatás. Az 1995-ös NAT óta törvényileg kötelező a közoktatásban az informatika oktatása és a hallgatók önállóan is több területen találkoznak számítógépes ismeretekkel. A kérdőíves kutatáson alapuló elemzés rámutat, hogy a törvényi előírás ellenére a felsőoktatásba lépő hallgatók nem rendelkeznek egységes előismeretekkel, ugyanakkor bizonyos területeken az önálló ismeretszerzéssel kiegészítik a középiskolában tanultakat. Az elemzés kitér az ECDL és az érettségi bizonyítvány meglétének az informatika tudás szintjét jelző képességére is.¹

Kulcsszavak: informatikaoktatás, gazdaságtudomány, NAT, ECDL

Számítógép az íróasztalunkon, az autókban, a zse-bünkben. Az életünk része. A Z generáció (McCrimble – Wolfinger, 2009) szinte előbb tudta kezelni a billentyűzetet (az érintőképernyőt?), mint a tollat. Szükség van egyáltalán az iskolában az informatikaoktatásra? Természetesen igen, ahogy az anyanyelv ismerete ellenére szükség van nyelvtan tanítására is. Az már nehezebben megválaszolható kérdés, hogy az informatika szerteágazó területéről pontosan minek kell bekerülnie az iskolák egyes szintjeire.

Kutatásaimban nem az informatikaoktatással általában, hanem a gazdaságtudományi területen a felsőoktatásban foglalkozom. A tanulmányban bemutatott kutatások 2012-ben készültek, de ahol vannak újabb eredmények, azokra is kitérek. Gazdasági területen már szinte elképzelhetetlen munkakör számítógép nélkül. Egy 2012-ben végzett kísérleti kutatásban az Általános Vállalkozási Főiskolán végzett korábbi hallgatókat kérdeztünk meg. (A felmérés nem volt reprezentatív.) A válaszadók több, mint háromnegyede azt jelölte meg, hogy munkaidejének több, mint 75%-ában ül számítógép előtt (Baksa-Haskó, 2012a; 2012b). A kutatást megismételtük a Budapesti Corvinus Egyetem végzett hallgatói körében 2013-14-ben (szintén nem reprezentatív) és hasonló eredményt kaptunk (Baksa-Haskó, 2014).

A kérdésfelvetésem az, hogy mit kell tanítani a gazdaságtudományi felsőoktatásban informatikából. A kutatások, a szakirodalom leginkább az informatikus képzéssel foglalkoznak. Háromévente rendezik meg az Informatika a felsőoktatásban konferenciát Magyarországon, legutóbb Debrecenben 2011-ben (Cser – Herdon, 2011). A nemzetközi szakirodalomban az informatikaoktatás tartalmát ontológia alapján is próbálják összegyűjteni (Chin et al., 2007).

Az informatika egyes szakterületeiről is találunk irodalmat, például az orvosi informatikáról (Mantas et al., 2011), vagy a gazdaságinformatikáról, melynek külön évente megrendezett konferenciája van Magyarországon (OGIK, 2012).

Kevesebb szó esik azonban a nem informatikus szakok informatikaoktatásáról. Itt elsősorban szintén az or-

vosképzésben találunk példákat (Almási et al., 2011; Bari et al., 2011), illetve a pedagógusképzésről születnek még nagyobb számban tanulmányok (Bakó, 2008).

Arról azonban, hogy a „mezei” közgazdásznak milyen felhasználói ismeretekre van szüksége és azt hol és hogyan tudja megszerezni, csak egy-egy speciális területen találtam beszámolót (Honfi et al., 2008; Barna – Honfi, 2008).

Az informatika viszonylag fiatal tudományterület és a különböző intézmények informatikaoktatása még számos örökséget hordoz a kezdeti időkből, amikor az informatika még szorosan kötődött a matematikához, és amikor a számítástechnika művelése elképzelhetetlen volt a számítógép működésének részletes ismerete és a programozás képessége nélkül. Több tananyagban azt sem veszik figyelembe, hogy az idő előrehaladtával az alapismeretek nagyobb részének oktatása leszivárgott a közoktatásba, és még mindig azzal kezdődnek az informatika-előadások, hogy hogyan épül fel a számítógép és milyen részei vannak (Sántáné-Tóth, 2012; Baksa-Haskó, 2010, 2011).

A tananyag meghatározása

A tananyag összeállításának, összefüggés-rendszerének áttekintésére egy alkalmas eszköz lehet az ontológiaépítés, ahogy erre az informatikusokképzésben látunk is példát (Chin et al., 2007). Számos nemzetközi kezdeményezés létezik az informatika területének teljes feltérképezésére. Csak néhány példát említve:

- European e-Competence Framework (<http://www.e-competences.eu/>),
- EUCIP (korábban EPIC): European Certification of Informatics Professionals (<http://www.ecdl.org/eucip/index.jsp>),
- SWEBOK: Software Engineering Body of Knowledge (<http://www.computer.org/portal/web/swebok/home>).

Ezek általában szoftverfejlesztéssel, az informatikai rendszerek tervezésével, bevezetésével, karbantartásával, IT-biztonsággal foglalkoznak.

Az én kutatásom szempontjából a felhasználói ismeretek feltérképezése a feladat. Ebben alapul szolgálhat az ECDL-vizsgarendszer követelményrendszere, ami elég részletesen megtalálható a szervezet honlapján (<http://ecdld.hu>). Az ECDL úgy definiálja magát, mint az „informatikai írástudást igazoló bizonyítvány” (ECDL Magyarország, nd_a). Vitathatatlan előnye, hogy gyártófüggetlen, minőségbiztosított, decentralizált módon megszerezhető és világszerte kellőképpen elterjedt. A követelményrendszer harmonizál a magyarországi középiskolai informatikaanyaggal, megfelelő szinten teljesített informatika-érettségivel (közép- és emelt szinten jeles osztályzattal) ECDL-bizonyítványt lehet szerezni. Az ECDL alapmoduljainak tartalma ennek megfelelően azt mutatja meg, hogy mi az az alapvető tudás, amit már a hallgatók az egyetemi képzés előtt megszerezhetnek.

Az ECDL alapmoduljai 2013. október 15-ig, tehát a kutatás idejében az alábbiak voltak.

- IKT-alapismeretek,
- operációs rendszerek,
- szövegszerkesztés,
- táblázatkezelés,
- adatbázis-kezelés,
- prezentáció,
- internet és kommunikáció.

Létezik az úgynevezett ECDL Advanced bizonyítvány is, amely négy területen (szövegszerkesztés, táblázatkezelés, adatbázis-kezelés és prezentációkészítés) sokkal átfogóbb. Ennek megszerzése sokkal kevésbé gyakori. A később bemutatott kutatásban az 1441 megkérdezett hallgatóból mindössze 15 jelölte meg, hogy van legalább egy advanced vizsgája, míg valamilyen ECDL-vizsgával 270-en rendelkeznek.

Az ECDL vizsgarendszere az utóbbi években kissé megváltozott. A Standard ECDL-bizonyítvány megszerzéséhez négy kötelező modul kell teljesíteni: számítógépes alapismeretek, online alapismeretek, szövegszerkesztés és táblázatkezelés. További nyolc modulból három választható még a bizonyítvány megszerzéséhez: adatbázis-kezelés, prezentáció, képszerkesztés, webszerkesztés, IT-biztonság, IKT pedagógusoknak, elektronikus hitelesség és aláírás, képernyőolvasás és optikai karakterfelismerés. A négy advanced modul továbbra is elvégezhető, de egyenként, külön bizonyítvány szerzésével. A legtöbb modulnál a változás csak a névben figyelhető meg, a leginkább lényegi változás az IKT-alapismeretek és az operációs rendszerek modul megszüntetése és helyettük a számítógépes alapismeretek bevezetése, amely inkább gyakorlati jellegű (ECDL Magyarország, 2013; ECDL Magyarország, nd_b).

Több ontológiaépítési módszertant is kidolgoztak, de ezek a legjobb esetben is csak felsorolásszerűen tartalmazzák a teljes folyamatot. Részletesen csak az ontológia valódi felépítését tartalmazzák. Hiányzik azonban az első

lépés pontosítása, az ontológia tartalmának meghatározása, és kidolgozatlan az ontológia karbantartásának folyamata is (Fernández-López, 2002; Vas, 2007).

Én az első lépésre szeretnék koncentrálni, hogy hogyan is határoljuk körül, hogy mit tartalmazzon a tudástár.

Tanterveméletekről elsősorban a közoktatásra vonatkozóan van széles körű szakirodalom, de ezekben is vannak hasznosítható pontok a felsőoktatásra nézve is (Ballér, 2004; Báthory, 2000; Szebenyi, 1994).

Fontos meghatározni, hogy kinek a feladata a tantervkészítés. A történelem során felmerült lehetőségek a tudós egyetemi tanárok, a politikusok, a pedagógusok és a tantervi szakértők. A jó tanterv létrehozásához szükség van a különböző szereplők együttműködésére, így a tudomány, az oktatók, a hallgatók és a munkaerőpiac kommunikációjára (Szebenyi, 1994).

A Tyler-rationálé szerint a tananyag-kiválasztás forrásai a tanuló tanulási szükségletei, érdeklődései, aspirációi, a kortárs társadalom igényei az iskola, a műveltség iránt és a szaktudományok képviselői által relevánsnak tartott tudás köre (Báthory, 2000; Csapó, 1991).

A lovagkori “természetes tantervek” definíciója a következőképpen hangzott: “nemzedékről nemzedékre öröklődik, az élethez és a munkához szükséges ismereteket és képességeket fejleszti, a tudományos-technikai fejlődéssel gazdagodik” (Szebenyi, 1994, p. 346.). A jelenkorban a fejlődés felgyorsult, így a definíció első pontja már nem alkalmazható, de a másik két pont ma is igaz kéne, hogy legyen.

Ennek fényében érdekes kiemelni Bourdieu tantervfejlesztési alapelveiből néhányat: „a színvonal megőrzésével végrehajtott tananyagcserékkel az oktatás anyagát hozzá kell igazítani a tudományos és társadalmi változásokhoz”, „törekedni kell a szakterületek közötti egyensúlyra és integrációra” (Varga, 1991).

A tantervek készítésekor fontos megtalálni az egyensúlyt az integráció és a differenciálás között is. A különböző intézmények ugyanazt nyújtják az egyes képzések keretében, de ugyanakkor egyedi vonásokat is belevihetnek a tantervbe (Perjés – Vass, 2009; Szebenyi, 1994).

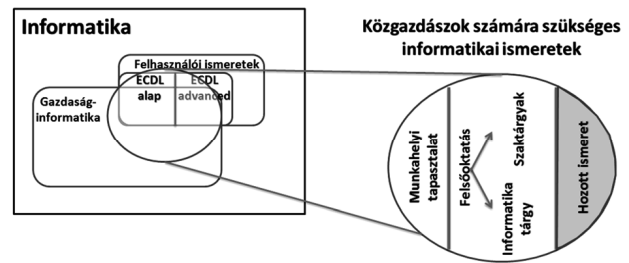
A tantervfejlesztés fejlődésével egyre nagyobb hangsúly helyeződött az outputra. A Tyler-rationáléból hiányzott a követelmények meghatározása, ezzel Bloom egészítette ki az elméletet. Bloom taxonómiája az értelmi síkon a következő követelményszinteket határozza meg: ismeret, megértés, alkalmazás, magasabb szintű műveletek (Báthory, 2000; Perjés – Vass, 2009). A tantervek összeállításakor fontos azt is figyelembe venni, hogy az egyes tartalmi elemek milyen szintű elsajátíttatása a célnak.

A felsőoktatás feladata az informatikaoktatásban

Elsődleges célom tehát a felsőoktatás feladatának körülhatárolása az informatikaoktatás területén. Az informatika fogalomkörének a gazdaságinformatika egy részhalmaza. Ennek egy része is csak a gazdaságinformatikusok számára szükséges.

1. ábra

A közgazdászok számára szükséges informatikai ismeretek



Forrás: saját szerkesztés

A gazdaságinformatikusok olyan szakemberek, akik képesek „az üzleti problémák infokommunikációs technikákkal támogatott megoldására, gazdasági, közgazdasági szakemberekkel, partnerekkel, informatikai fejlesztéseket végző munkatársakkal való együttműködésre, akár idegen nyelven is. Az üzleti folyamatok végrehajtását segítő szoftveralkalmazásokat terveznek. Ellátják az adatbázisok tervezésével, létrehozásával és menedzselésével kapcsolatos feladatokat. Feladatuk a szervezeten belüli informatikai egységek menedzselése, működtetési kockázatok kezelése, kisebb fejlesztési és üzemeltetési projektek tervezése, irányítása” (felvi.hu, http://www.felvi.hu/felveteli/szakok_kepzesek/szakleirasok/!Szakleirasok/index.php/szakleirasok/szakleiras_konkret?szak_id=31&kepzes=A).

Az „átlagos” közgazdász számára a gazdaságinformatika felhasználói része a releváns. A felhasználói ismeretek legerősebb gyűjteménye az ECDL moduljainak tematikája. Ez nem teljesen van fedésben a gazdálkodásban résztvevők szükséges ismereteivel. Ennek a körnek a meghatározása a már említett 2012-es kísérleti alumni kutatás továbbfejlesztésével, illetve a szakmai tanszékekkel folytatott kommunikációval zajlik.

Fontos megvizsgálnunk az érintett szakok képzési és kimeneti követelményeit is. Informatikai szempontból érdekes, hogy a közgazdasági szakok mindegyikénél, az üzleti szakok közül viszont csak az emberi erőforrásoknál és a kereskedelem és marketingnél szerepel a felmérések, jelentések készítésének képessége. A döntés-előkészítésben is nagy szerepe van az informatikának, ez szintén a közgazdasági szakoknál és azon kívül az emberi erőforrásoknál és a gazdálkodás és menedzsment szaknál szerepel.

A prezentációs készség, amihez hozzá tartozik a prezentációk számítógépen való elkészítése is, az üzleti szakoknál jelenik meg: emberi erőforrások, nemzetközi gazdálkodás, pénzügy és számvitel és turizmus-vendéglátás (Nemzeti Erőforrás Minisztériuma, nd.). A tételes elemzésből kirajzolódik, hogy a gazdaságtani szakok felépítése egymáshoz nagyon hasonló. Ugyanerre az eredményre jutott egy átfogó, duo-mining módszertant (szövegbányászat és adatbányászat kombinált alkalmazása) alkalmazó kutatás is 2013-ban (Kruzzlicz, 2014).

A feladat nem ér véget azzal, ha sikerül meghatározni az ismeretek releváns körét, mert nem vállalhatja a felsőoktatás ezen ismeretek teljes körű átadását. Az ismeretek egy része annyira speciális, vagy annyira új, hogy csak a konkrét munkahelyen tudja elsajátítani a munkavállaló. Egy másik része annyira általános, és már az alpműveltség részét képezi, hogy feltételezhetjük, hogy az érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők, tehát az egyetemi (főiskolai) tanulóikat most kezdők már rendelkeznek ezekkel az ismeretekkel.

A felsőoktatásban átadható tudás egy része nem a szoros értelemben vett informatikaoktatás része kell, hogy legyen, hanem az egyes szaktárgyakba integráltan is meg kell ezeknek jelenniük (pl. pénzügy, számvitel, marketing, logisztika).

Hozott ismeretek

Jelen tanulmányban az 1. ábrán sáfrányzással jelölt részt, a hozott ismereteket igyekszem feltárni egy kutatással. Milyen bejövő ismereteket feltételezhetünk a felsőoktatásban az informatika területén? Két út kínálkozik a válasz megtalálására.

Az egyik a jogszabályok áttekintése, hogy lássuk elvileg mit kötelező a hallgatóknak megtanulniuk a középiskolában.

A másik az empirikus kutatás, amely során egy kérdőív segítségével a valóban meglévő ismeretekre kérdezhetünk rá. Ez két okból is szükségesnek tűnik. Egyrészt eddigi tapasztalataink azt mutatják, hogy hiába a törvényi előírás, a középiskolai informatikaoktatás sok helyen elmarad ettől. Másrészt a hallgatók más, nem iskolai forrásokból is gyűjtenek informatikai ismereteket. A kérdőíves kutatás sem nyújt teljes egészében megnyugtató választ, mert önbevalláson alapul, és az eredmények nem mindig fedik a valóságot a valódi tudásról. Ez nem elsősorban a kitöltők őszinteségén, hanem inkább a kitöltők hibás önértékelésén múlik. Erre a szövegszerkesztési ismeretek elemzésénél még visszatérek.

Törvényi áttekintés

A Nemzeti Alaptantervet különböző kormányrendeletek szabályozzák. Ezek közül az első az 1998. szeptember óta hatályos Nat-1995, melyet az 1. és a 7. évfolyamon kezdtek el bevezetni. A bemutatott kutatás után még két tanéven keresztül ennek a szabályozása volt a mérvadó a nappali tagozatot kezdő hallgatóknál. Az alábbi felsorolás egy rövid áttekintést ad a Nat-ról szóló kormányrendeletekről, melyből kiszámolható, hogy melyik tanévben melyik tanterv szerint tanult hallgatók kerülnek a legnagyobb arányban a felsőoktatásba (Nemzeti alaptanterv, 1995; 2003; 2007; 2012):

- Nat-1995, hatályos 1998. szeptembertől 1. és 7. évfolyamon (az utolsó évfolyam 2014-ben érettségizett),
- Nat-2003, hatályos 2004. szeptembertől 1. évfolyamon,
- Nat-2007, a 2003-as NAT módosítása, felmenő rendszerben (az egyetlen évfolyam 2015-ben érettségizett),

- Nat-2012, hatályos 2013 szeptembertől, 1., 5. és 9. évfolyamon (az első évfolyam 2016-ban érettségizett).

A 95-ös tantervben a 8. műveltségi terület az informatika. Ennek fejezetei:

- Számítástechnika
 - A számítástechnika alapjai,
 - Az operációs rendszer használata,
 - Algoritmizálás,
 - Számítógéppel segített problémamegoldás,
 - Szöveg- és ábraserkesztés,
 - Táblázatkezelés,
 - Adatbázis-kezelés.
- Könyvtárinformatika

Ennek megfelelően az informatikaérettségén a tartalomorientált kompetenciák a következők (Érettségi követelmények, 2012):

1. Információs társadalom:
 - a. kommunikáció (középszint),
 - b. információ és társadalom (középszint).
2. Informatikai alapismeretek – hardver:
 - a. jelátalakítás és kódolás (középszint),
 - b. a számítógép felépítése (közép- és emelt szint).
3. Informatikai alapismeretek – szoftver:
 - a. az operációs rendszer (középszint).
4. Szövegszerkesztés:
 - a. szövegszerkesztő használata (középszint),
 - b. szövegszerkesztési alapok (középszint),
 - c. szövegjavítási funkciók (középszint),
 - d. táblázatok, grafikák a szövegben (középszint).
5. Táblázatkezelés:
 - a. táblázatkezelő használata (középszint),
 - b. táblázatok felépítése (középszint),
 - c. adatok a táblázatokban (középszint),
 - d. táblázatformázás (középszint),
 - e. táblázatok, szövegek, diagramok (középszint),
 - f. problémamegoldás táblázatkezelővel (középszint).
6. Adatbázis-kezelés:
 - a. adatbázis-kezelés alapfogalmai (közép- és emelt szint),
 - b. adatbázis-kezelő program interaktív használata (közép- és emelt szint),
 - c. alapvető adatbázis-kezelési műveletek (közép- és emelt szint),
 - d. képernyő és nyomtatási formátumok (közép- és emelt szint).
7. Információs hálózati szolgáltatások:
 - a. kommunikáció az interneten (középszint),
 - b. weblap készítés (közép- és emelt szint).
8. Prezentáció és grafika:
 - a. prezentáció (középszint),
 - b. grafika (középszint).
9. Könyvtárhasználat:
 - a. könyvtárak (középszint),
 - b. dokumentumok (középszint),
 - c. tájékoztató eszközök (középszint).

10. Algoritmizálás; adatmodellezés, programozási ismeretek (csak emelt szinten),
11. A programozás eszközei (csak emelt szinten).

A kutatás szempontjából a középszinten megfogalmazott követelmények a relevánsak, hiszen informatikából emelt szintű érettségét általában azok tesznek, akik ilyen irányban akarnak továbbtanulni.

Az aktuális (2012-es) NAT tartalma a 8. művelődési területen (https://ofi.hu/sites/default/files/attachments/mk_nat_20121.pdf p. 181.):

Az informatikai eszközök használata:

2. Alkalmazói ismeretek:
 - 2.1. Írott és audiovizuális dokumentumok elektronikus létrehozása,
 - 2.2. Adatkezelés, adatfeldolgozás, információ megjelenítés,
3. Problémamegoldás informatikai eszközökkel és módszerekkel:
 - 3.1. A probléma megoldásához szükséges módszerek és eszközök kiválasztása,
 - 3.2. Algoritmizálás és adatmodellezés,
 - 3.3. Egyszerűbb folyamatok modellezése,
4. Infokommunikáció:
 - 4.1. Információkeresés, információközlési rendszerek,
 - 4.2. Az információs technológián alapuló kommunikációs formák,
 - 4.3. Médiainformatika,
5. Az információs társadalom:
 - 5.1. Az információkezelés jogi és etikai vonatkozásai,
 - 5.2. Az e-szolgáltatások szerepe és használata.
6. Könyvtári informatika.

A legfrissebb érettségi vizsgakövetelmények középszinten nem térnek el jelentősen a feljebb ismertetett 2012-es listától (Érettségi vizsgakövetelmények, 2017).

A kutatás

A kutatás a 2012-13-as tanévben beiratkozott hallgatók bejövő ismereteire koncentrált három intézményben. A Budapesti Corvinus Egyetemen (továbbiakban BCE) és a Budapesti Kommunikációs Főiskolán (továbbiakban BKF) elektronikusan töltötték ki a kérdőívet az elsős hallgatók informatika órán, az Általános Vállalkozási Főiskolán (továbbiakban ÁVF) papíron történt a kitöltés beiratkozáskor. Az ÁVF-n nappali és levelező tagozaton közel teljes körű (94%-os válaszadás), a BKF-n a nappali tagozaton 95, a levelező tagozaton 37%-os, a BCE Gazdálkodástani és Közgazdasági karán nappali tagozaton pedig 46%-os válaszadás alapján az eredmények az egyes intézmények hallgatóit tekintve reprezentatívnak tekinthetők. A teljes gazdálkodástani területen felsőoktatásba lépő hallgatók sokaságát tekintve a minta nem reprezentatív, így a következtetéseket csak a három megnevezett intézményre fogalmazom meg. Az egyetemi hallgatóknál egy összehasonlításra is lehetőséget ad, hogy egy hasonló kutatást végeztünk a 2005-06-os tanévben is (Baksa-Haskó, 2007).

A kérdőívben a felhasználói ismeretek egyes részterületeire kérdeztem rá kétféle skálán. Minden területről meg kellett adnia a válaszadónak, hogy milyen szinten szerepelt a középiskolai tanulmányaiban és hogy saját megítélése szerint milyen szintűek az ismeretei.

A területek között a szövegszerkesztés és a táblázatkezelés részletekre bontva is szerepelt, mert tapasztalataink alapján ez a két terület a legfontosabb és a leggyakrabban tanított a felsőoktatásban. A két témakör felbontása egy korábbi kísérleti kutatás eredményének megfelelően történt (Baksa-Haskó, 2012). A többi témakör megjelölésénél egyrészt figyelembe vettük az ECDL-vizsgák moduljait (ECDL), másrészt a 2005-06-os kutatás kategóriáit az összehasonlíthatóság miatt. Ennek megfelelően a megkérdezett témakörök:

1. szövegszerkesztővel egyszerű szöveg készítése (írás, módosítás, helyesírás ellenőrzés, karakterformázás, bekezdésformázás, felsorolás, tabulátor, táblázat, oldalbeállítás, oldalszámozás, nyomtatás),
2. szövegszerkesztővel hosszú dokumentum készítése (címsorok, tartalomjegyzék, szakaszok, hasábkok, lábjegyzet),
3. szövegszerkesztővel kiadvány (pl. plakát, meghívó) készítése (sablonok, stíluskészletek, szövegdobozok, szegélyek, képek, rajzok),
4. szövegszerkesztő haladó használata (körlevél, űrlap, kereszthivatkozás, tárgymutató, jelszavas védelem, makrók használata),
5. táblázatkezelővel táblázat készítése (adatbevitel, szám és dátumformátumok, rendezés, másolás, kitöltés, cellaformázás, nyomtatás),
6. táblázatkezelővel egyszerű képletek, függvények használata (abszolút-relatív hivatkozás, statisztikai függvények, AUTOSZUM, HA, DARABTELI),
7. táblázatkezelővel haladó függvények (kereső, dátum, szöveg, pénzügyi, logikai függvények használata, függvények egymásba ágyazása),
8. táblázatkezelővel adatok elemzése (diagramok, feltételes formázás, autoszűrő, kimutatás),
9. táblázatkezelő haladó használata (cellaérvényesítés, Solver, makrók),
10. prezentációkészítés,
11. internethasználat (levelezés, közösségi oldalak, fórumok, információkeresés),
12. webszerkesztés (HTML, PHP stb.),
13. multimédia-szerkesztés (képszerkesztés, videó-szerkesztés),
14. adatbázis-kezelés,
15. programozás.

Ezek közül a középszintű érettségi követelményei között szerepelnek az (1), (5), (6), (8), (10), (11), (12), (14) pontok. Az ECDL hét alapmoduljának követelményei között szerepelnek az (1), (3), részben a (4) (csak a körlevél), (5), (6), (8), (10), (11), (14) pontok.

A lehetséges válaszok a tanítással kapcsolatban: részletesen tanították (2), érintőlegesen volt róla szó (1), egyáltalán nem tanították (0). A lehetséges válaszok a tudással kapcsolatban: segítség nélkül, rutinosan tudok feladatot

megoldani (2), ismereteim hiányosak, csak segítséggel tudok feladatot megoldani (1), nem ismerem (0).

Számunkra (a felsőoktatásban informatikát tanítók számára) elsősorban a tudásszintek az érdekesek, így ezt a 15 változót vontam be elsősorban a vizsgálatba. A kutatás viszont lehetőséget nyújt arra is, hogy a tudást befolyásoló tényezőket azonosítsuk. Ezek között várhatóan magas magyarázóerejű, hogy tanították-e az adott területet, de érdekes lehet megvilágítani más tényezők hatását, mutató erejét is.

Részminták elemzése

Mivel a minta több szempontból almintákra bontható, a további elemzések előtt megvizsgáltam az alminták egyezőségét-különbözőségét. A megkérdezett hallgatók három különböző intézménybe járnak és négy különböző tudományterülethez tartozó szakon tanulnak. A négy tudományterület a gazdaságtudomány, a társadalomtudomány, az informatika és külön soroltam a felsőfokú szakképzésben kereskedelmi menedzser szakokra járó hallgatókat. (Az ötödik, agrár területen összesen hét hallgató volt a válaszadók között, ezt a kis elemszám miatt kihagytam az elemzésből.)

Az egyes tudományterületeken az alábbi szakokra járnak a kitöltők:

Gazdaságtudomány (közgazdasági és üzleti szakok):

- alkalmazott közgazdaságtan,
- emberi erőforrások,
- gazdálkodási és menedzsment,
- kereskedelem és marketing,
- közszolgálati,
- nemzetközi gazdálkodás,
- pénzügy és számvitel,
- turizmus és vendéglátás.

Társadalomtudomány:

- kommunikáció és médiatudomány,
- nemzetközi tanulmányok.

Informatika:

- gazdaságinformatikus.

Kereskedelmi menedzser felsőfokú szakképzés:

- nemzetközi szállítványozási és logisztikai szakügyintéző,
- reklámszervező szakmenedzser,
- üzleti szakmenedzser.

Vannak közöttük teljes idős és részidős képzésben részt vevők. A kitöltők aránya az *1. táblázatban* látható.

A részminták összehasonlításának feltétele a változók normális eloszlása. A változóink nyers állapotban nagyrészt ferde eloszlást mutatnak, így sem a szórásanalízis, sem az independent t próba nem alkalmazható rájuk.

Mivel a tudásszint felmérése önbevalláson alapult, indokoltnak tűnt az értékek transzformálása az egyéni átlagoktól való eltérésre, így az egyéni általános önértékelésbeli különbségek kiszűrhetők. A transzformált változók eloszlása már normálisnak tekinthető. Mivel a szórásazonosság így sem teljesül, az independent t próbát alkalmaztam a részminták páronkénti összevetésére.

Az elemzésben mindenütt 5%-os szignifikanciaszintet vettem alapul.

A kutatásban résztvevők aránya intézményenként, képzési területenként és tagozatonként

Képzési területek		ÁVF			BCE		BKF			Vég- összeg
		r	n	össz	n	össz	r	n	össz	
gazdaságtudomány	kitöltő	90	84	174	431	431	50	393	443	1048
	össz	92	87	179	936	936	137	406	543	1658
	arány	98%	97%	97%	46%	46%	36%	97%	82%	63%
társadalom- tudomány	kitöltő	9	40	49			23	182	205	254
	össz	15	40	55			60	201	261	316
	arány	60%	100%	89%			38%	91%	79%	80%
kereskedelmi menedzser felsőfokú szakképzés	kitöltő		44	44						44
	össz		51	51						51
	arány		86%	86%						86%
informatika	kitöltő				88	88				88
	össz				197	197				197
	arány				45%	45%				45%
végösszeg	kitöltő	99	168	267	519	519	73	575	648	1434
	össz	107	178	285	1133	1133	197	607	804	2222
	arány	93%	94%	94%	46%	46%	37%	95%	81%	65%

Forrás: saját szerkesztés

Az eltérések elemzésénél nem szabad megfeledkez-
nünk arról, hogy nem az eredeti, nyers változókat, hanem
az egyedi átlagtól való eltérést elemezzük.

A képzési területek részmintáinak elemzése

Képzési területenként a következő eltéréseket találtam: a
gazdaságinformatika szakosok szignifikánsan különböz-
tek mindhárom másik képzési területen tanulóktól a leg-
több területen.

A szövegszerkesztővel egyszerű szövegek készítésében
(1), a táblázatkezelő haladó szintű használatában (7) és az in-
ternethasználatban (11) mindegyiknél szignifikánsan gyen-
gébbek, a táblázatkezelővel egyszerű képletek készítésében
(6), haladó függvények használatában (7) és elemzések ké-
szítésében (8) viszont mindegyik más tudományterületen
tanulóknál erősebbek. A gazdaság és a társadalomtudomá-
nyi területen tanulókkal szemben multimédia-szerkesztés-
ben (13) is gyengébbek, adatbázis-kezelésben (14) viszont
erősebbek. A többi területen – így prezentációkészítésben
(10), webszerkesztésben (12) és programozásban (14) sem –
nem mutatkozott szignifikáns eltérés.

A felsőfokú szakképzésben tanulók jobbnak ítélik
a tudásukat táblázatkezelővel adatok elemzésében (8),
mint a gazdaságtudományi és a társadalomtudományi
szakokra járók. Lemaradásuk van viszont a gazdaság-
tudományi szakosokkal szemben táblázatok készítésé-
ben (5) és prezentációkészítésben (10), valamint a tár-
sadalomtudományi szakosokkal szemben multimédia
szerkesztésben (13). Az összes többi vizsgált területen
nincs szignifikáns eltérés a szakcsoportok között.

A gazdaságtudományi és társadalomtudományi terü-
leteken tanulókat összehasonlítva táblázatok készítésé-
ben (5) és egyszerű képletek használatában (6) az előbbi-

eknek, míg a szövegszerkesztés a táblázatkezelő haladó
használatában (4) (9) és multimédia-szerkesztésben (13)
az utóbbiaknak van előnye. A többi kérdésre adott vá-
laszban az eltérés nem szignifikáns.

Megállapítható tehát, hogy a legtöbb eltérést az infor-
matika szakosok mutatják a többi szakkal szemben.

Mivel találtam szignifikáns eltérést minden képzési
terület pár között, valamint a különböző intézmények-
ben nem mindegyik képzési területéről voltak hallgatók
a vizsgálatban, a további elemzésben csak a gazdaságtu-
dományi szakosok válaszait vettem figyelembe.

A nappalis és a részidős képzésre járók részmintái

Következő lépésben a nappali tagozatos és a részidős
képzésben részt vevő hallgatók ismereteit hasonlítottam
össze. A 15 kérdésből 6-ra adott válasznál itt is szig-
nifikáns eltérést találtam. A nappalisok értenek jobban
a prezentációkészítéshez (10), a webszerkesztéshez (12)
és a multimédia-szerkesztéshez (13). A másik három te-
rületen: szövegszerkesztő és táblázatkezelő haladó hasz-
nálata (4) (9) és táblázatkezelőben haladó függvények
használatára (7), viszont a részidős képzésben résztvevők
ítélték jobbnak a tudásukat.

A különbségek oka az lehet, hogy a részidős képzés-
ben résztvevők között nagyobb arányban vannak, akik a
középiskolában még kevesebb vagy semmilyen informa-
tikai ismeretet szereztek, viszont a munkájuk során már
rutinra tettek szert bizonyos feladattípusokban.

Intézményenkénti részminták elemzése

Az intézmények összehasonlításánál csak a nappalis gazda-
ságtudományi területen hallgatók válaszait hasonlítottam

össze, mert erről volt adatom mindhárom intézményben. Itt szintén több szignifikánsan eltérő válasz csoportot találtam.

A két főiskola között alig mutatkozik különbség, az internethasználatban (11) a BKF diákjainak értékei a magasabbak, táblázatkezelővel adatelemzésben (8) pedig az ÁVF-n tanulóké.

A BCE hallgatóinak válaszai több helyen is eltérnek a két főiskolától. Mindkét iskola hallgatóinál jobbak saját bevallásuk alapján táblázatkezelővel egyszerű képletek szerkesztésében (6) és prezentációkészítésben (10). Mindkettőnél gyengébbek a szövegszerkesztő és a táblázatkezelő haladó használatában (4) (9). A BKF hallgatóinál jobbak a válaszaik alapján még a hosszú dokumentumok szerkesztésében (2) és a táblázatkezelővel (5), gyengébbek viszont internethasználatban (11) és webszerkesztésben (12).

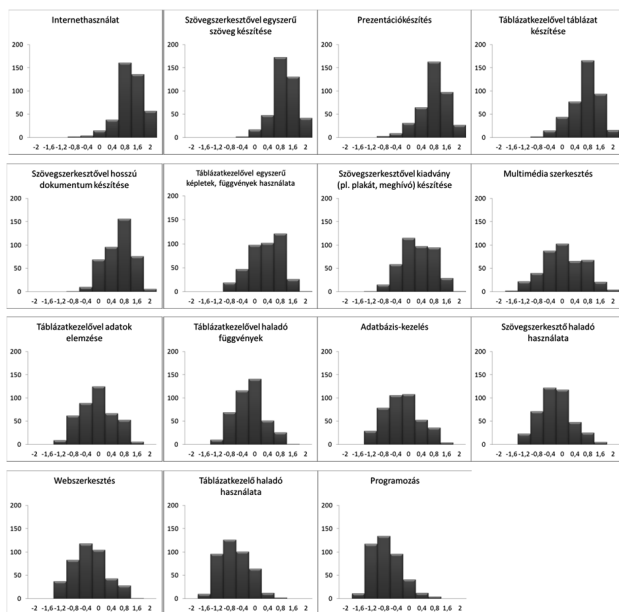
A további elemzések csak a BCE gazdaságtudományi nappali tagozatos hallgatóira vonatkoznak.

Adatok elemzése

Mivel az értékeket a saját válaszok átlagától vett eltérése transzformáltuk, a pozitív számok azt mutatják, hogy az adott területet a hallgatók az átlagos tudásuknál jobban, míg a negatív értékek azt, hogy kevésbé tudják. A 2. ábra diagramjain az átlagok csökkenő sorrendjében láthatók a nappali tagozatos gazdaságtudományi képzési területen tanuló BCE hallgatók válaszainak eloszlásai, a 2. táblázatban pedig az egyes változók mutatói.

2. ábra

A Budapesti Corvinus Egyetem nappali tagozatos gazdaságtudományi szakos hallgatóinak tudásszintje saját bevallásuk alapján a saját átlagukhoz képest



Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb pozitív értékeket az internethasználat kapta, ezt követte a szövegszerkesztővel egyszerű szöveg

szerkesztése és a prezentációkészítés. Többnyire pozitív, de 0-hoz közelebbi értékeket kapott még a szövegszerkesztővel hosszú dokumentum és kiadvány szerkesztése, a táblázatkezelővel táblázat és egyszerű képletek készítése. A programozás és a táblázatkezelő haladó használata kapta a legkisebb értékeket.

2. táblázat

A BCE gazdaságtudományi nappali szakos hallgatóinak mutatói

Változó	n	átlag	szórás
Internethasználat (saját átlagtól)	414	0,81	0,41
Szövegszerkesztővel egyszerű szöveg készítése (saját átlagtól)	414	0,77	0,37
Prezentációkészítés (saját átlagtól)	396	0,62	0,44
Táblázatkezelővel táblázat készítése (saját átlagtól)	414	0,55	0,45
Szövegszerkesztővel hosszú dokumentum készítése (saját átlagtól)	414	0,47	0,42
Táblázatkezelővel egyszerű képletek, függvények használata (saját átlagtól)	414	0,18	0,50
Szövegszerkesztővel kiadvány (pl. plakát, meghívó) készítése (saját átlagtól)	413	0,12	0,50
Multimédia-szerkesztés (saját átlagtól)	414	-0,13	0,64
Táblázatkezelővel adatok elemzése (saját átlagtól)	411	-0,21	0,53
Táblázatkezelővel haladó függvények (saját átlagtól)	414	-0,33	0,45
Adatbázis-kezelés (saját átlagtól)	415	-0,36	0,54
Szövegszerkesztő haladó használata (saját átlagtól)	412	-0,37	0,50
Webszerkesztés (saját átlagtól)	415	-0,43	0,51
Táblázatkezelő haladó használata (saját átlagtól)	411	-0,80	0,47
Programozás (saját átlagtól)	415	-0,87	0,46

Forrás: saját szerkesztés

Összefüggés a középiskolai tananyaggal

Izgalmas megvizsgálni az összefüggést az egyes területek tanitottsága és tudása között. A 3. táblázat mutatja a korrelációt az egyes területeken. Az összefüggés az internethasználat kivételével mindenütt szignifikáns, de az erősség területenként változik, és sehol nem mondható túl magasnak. Az összefüggés gyengeségének két oka lehet. Egyrészt vannak olyan területek (például a programozás), ahol a tanítás ellenére sokan úgy érzik, hogy nem tudják, másrészt több területen az egyéb forrásból szerzett ismeretek kipótolják az iskolai hiányosságokat (tipikusan ilyen az internethasználat).

Mit mutatnak a bizonyítványok?

Több felsőoktatási intézményben adnak részleges vagy teljes felmentést az informatikátárgyak látogatása alól ECDL-bizonyítvány vagy informatika érettségi meglete alapján. Independent t próbával ellenőriztem, hogy az egyes részterületeken van-e szignifikáns eltérés az

ECDL-alapmodulokból vizsgával rendelkező és nem rendelkező, illetve az informatika érettségivel rendelkező és nem rendelkező csoportok között. A 3. ábrán látható, hogy a kétféle bizonyítvány megléte nem független egymástól. Az ECDL-bizonyítvánnyal rendelkezők között magasabb az érettségivel is rendelkezők aránya.

3. táblázat

A Budapesti Corvinus Egyetem nappali tagozatos gazdaságtudományi szakos hallgatóinak tudásszintjének és az adott terület középiskolai tananyagban szereplésének összefüggése a kapcsolat szorossága szerint csökkenő sorrendben

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
Adatbázis-kezelés(saját átlagtól)	0,615	0,00
Táblázatkezelővel adatok elemzése(saját átlagtól)	0,550	0,00
Táblázatkezelővel egyszerű képletek, függvények használata(saját átlagtól)	0,496	0,00
Webszerkesztés(saját átlagtól)	0,464	0,00
Táblázatkezelővel haladó függvények(saját átlagtól)	0,412	0,00
Programozás(saját átlagtól)	0,380	0,00
Szövegszerkesztő haladó használata(saját átlagtól)	0,361	0,00
Szövegszerkesztővel kiadvány (pl. plakát, meghívó) készítése(saját átlagtól)	0,360	0,00
Táblázatkezelővel táblázat készítése(saját átlagtól)	0,356	0,00
Táblázatkezelő haladó használata(saját átlagtól)	0,314	0,00
Prezentációkészítés(saját átlagtól)	0,285	0,00
Multimédia-szerkesztés(saját átlagtól)	0,208	0,00
Szövegszerkesztővel hosszú dokumentum készítése(saját átlagtól)	0,149	0,00
Szövegszerkesztővel egyszerű szöveg készítése (saját átlagtól)	0,138	0,00
Internethasználat(saját átlagtól)	-0,050	0,31

Az ECDL-alapvizsgákkal rendelkezők csoportja mindössze három területen mutat szignifikáns összefüggést az egyes területek önbevallott tudásszintjével. Ezek közül is az egyik az internethasználat (11), amiben az ECDL-vizsgával nem rendelkezők a jobbak. A két pozitív eltérés a táblázatkezelővel egyszerű képletek használatában (6) és az adatbázis-kezelésben van (14). Láthattuk, hogy az ECDL-alapmodulok ennél jóval több területet tartalmaznak, de azokban nem szignifikánsan jobbak a bizonyítvánnyal rendelkezők (1, 3, 4, 5, 8, 10, 11).

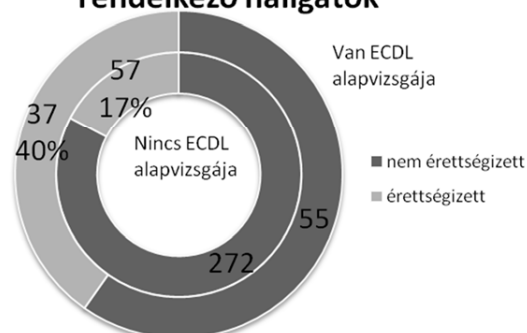
Az érettségivel rendelkezők már több területen térnek el társaiktól. Negatív irányú az eltérés egyszerű szöveg készítésében (1) és a szövegszerkesztő haladó használatában (4), a táblázatkezelő haladó használatában (9), internethasználatban (11) és a multimédia-szerkesztésben (13). Pozitív az eltérés táblázatkezelővel táblázat készítésében

(5) és adatelemzésben (8), webszerkesztésben (12) és adatbázis-kezelésben (14).

3. ábra

A Budapesti Corvinus Egyetem nappali tagozatos gazdaságtudományi szakos hallgatóinak megoszlása ECDL alapvizsgák és informatika érettségi megléte szerint

Érettségivel és ECDL vizsgával rendelkező hallgatók



Forrás: saját szerkesztés

Az érettségi esetében is azt látjuk, hogy kevesebb területen mutatkozik pozitív eltérés, mint ahány területet érint a középszintű érettségi. Hiába része a követelményeknek, az érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők nem szignifikánsan jobbak az 1, 6, 10, 11 területeken. A kérdőíven meg kellett adni az érettségin szerzett osztályzatot is, ami a vizsgált hallgatók körében nagyon jó eredményekről árulkodott: elégséges nem volt, közepes mindössze 3, jó 24 és a legtöbb jeles, 70 hallgató eredménye.

A két bizonyítványt összehasonlítva az érettségi megléte többet mond el a hallgatók tudásáról, mint az ECDL-bizonyítvány.

Időbeli összehasonlítás

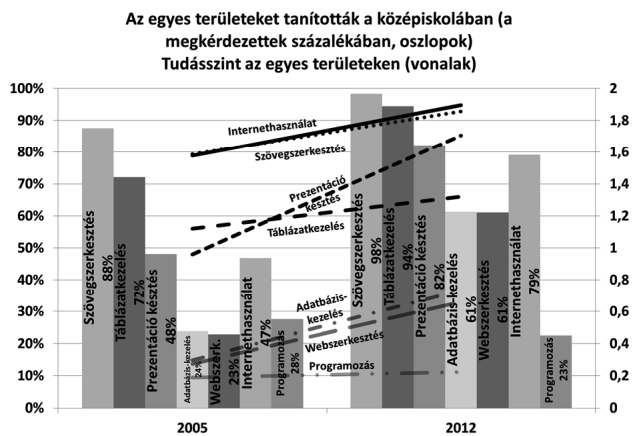
A 2005-06-os összehasonlításba csak a Budapesti Corvinus Egyetem gazdálkodástani szakos nappalis hallgatóit vettem bele. A korábbi kutatásból is kihagytam az akkori gazdaságinformatikus hallgatókat. A korábbi kutatás két félévben zajlott, nem teljesen egyforma kérdőívvel, így bizonyos információk a teljes megkérdezett sokaságra rendelkezésre állnak (n=930, az akkori elsős hallgatók közel 100%-a), mások csak a második félévben megkérdezett hallgatókra (n=406, az akkori elsős hallgatók 40%-a).

Az ideai eredményekkel való összevetéshez néhány adatot transzformálnom kellett. Egyrészt a korábbi felmérésben az egyes területek tanitottságát csak kétfokozatú skálán kérdeztük (igen-nem), ezért az ideai adatokat úgy számoltam át, hogy igennek vettem az 1 és 2 értékű válaszokat is. Másrészt a hét tanévvel ezelőtti kérdőíven a szövegszerkesztés és a táblázatkezelés csak egy-egy kérdésként szerepelt, így az újabb eredmények négy, illetve öt változójából egyet-egyet kellett készíteni. A tanitottságnál a változók értékének maximumát vettem. A tudás megítélésénél nem vettem bele az összes ideai változót az összehasonlításba, mert a maximumszámítással felül, az át-

lagszámítással viszont alul becsültem volna azt a választ, amit akkor kaptunk volna, ha idén is csak egyetlen kérdés szerepel. Ehelyett a szövegszerkesztésnél az egyszerű szöveg készítését és a hosszú dokumentum szerkesztését átlagoltam, a táblázatkezelésnél pedig a táblázatkészítést, az egyszerű képleteket és az adatelemzést. Az összehasonlításnál a nyers értékeket (nem az átlagoktól való eltéréseket) vettem figyelembe.

4. ábra

A Budapesti Corvinus Egyetem a 2005-06-os tanévben, illetve a 2012-13-as tanévben kezdő nappali tagozatos hallgatóinak tudásszintje, illetve az egyes területek középiskolai tanítottságának aránya



Forrás: saját szerkesztés

A két év közötti különbségeket mutatja a 4. ábra. Láthatjuk, hogy a tanítottság a legtöbb területen jelentősen nőtt. Egyetlen kivétel a programozás, melynek aránya 28%-ról 23%-ra csökkent. A korábban is magas arányban szereplő szövegszerkesztés a 88%-ról majdnem maximumra, 98%-ra emelkedett. A legnagyobb arányú növekedés a webszerkesztésnél és az adatbázis-kezelésnél tapasztalható, ahol 23, illetve 24%-ról több, mint két és félszeresére, 61%-ra emelkedett azok aránya, akiknek szerepelt a középiskolai informatika tananyagában.

Az előzetes várakozásoknak megfelelő emelkedések mellett a programozás tanítottságának csökkenése is könnyen indokolható, hiszen az informatika egyre inkább felhasználói irányba mozdul. A következő években várható a programozás további csökkenése a középiskolai tananyagban.

A tudásszintek vonalai is minden területen emelkedést mutatnak, de eltérő meredekséggel. Jól láthatóan a prezentációkészítés tudása nőtt meg leginkább, sorrendben is megelőzve a táblázatkezelést. Első két helyen volt és maradt fej-fej mellett az internethasználat és a szövegszerkesztés. Itt is a programozás kullog a sor végén, majdnem azonos szinten maradván a két időpont között.

Összegzés

Ahogy a bevezetőben láttuk, a felsőoktatás feladatának behatárolása összetett feladat. A szaktanszékek és a végzett hallgatók bevonásával kísérlelhetjük meg meghatá-

rozni, hogy mely ismeretekre van szüksége informatikából egy közgazdász hallgatónak, de tisztában kell lenni azzal, hogy ezt nem tudja a felsőoktatás egyedül felvállalni. Részben az aktuális és a vállalatspecifikus ismeretek túlmutatnak a felsőoktatás lehetőségein, részben feltételezhetünk egy előzetes tudásszintet, mellyel a hallgatók már rendelkeznek az iskola kezdésekor. Jelen tanulmányban a szerző ezen előzetes ismereteket igyekezett felmérni három magyarországi intézmény elsőéves hallgatóinak kérdőíves felmérésével. A kérdőívek önbevalláson alapultak, így az eredményeket bizonyos kritikával kell fogadnunk. A részletes elemzések csak a Budapesti Corvinus Egyetem gazdaságtani képzési területen, nappali tagozaton tanuló hallgatók válaszait veszik figyelembe. A többi intézmény és képzési terület sem mutat nagy eltérést, de bizonyos pontokban mégis szignifikáns különbségek mutatkoznak.

A legmagasabb értékeket az internethasználat és a szövegszerkesztéssel egyszerű szövegek készítése kapta. Az első nem túl meglepő, hiszen ez az, amire a legtöbb ember önállóan is használja a számítógépet nap, mint nap. A második eredmény viszont érzésem szerint pozitívabb képet mutat a valóságnál. Azt sugallja, hogy szöveget szerkeszteni már a középiskola befejeztével mindenki tud. Személyes tapasztalataim viszont azt mutatják, hogy helyesen szöveget szerkeszteni csak elvétve tudnak a hallgatók. A prezentációkészítés kapott még sok magas pontszámot, ami annak lehet köszönhető, hogy a középiskolában is egyre hangsúlyosabb szerepet kap, nemcsak informatika órára, hanem egyéb tárgyakból is.

Mind szövegszerkesztésből, mind táblázatkezelésből csak az alapfunkciók ismerete kapott magas pontszámokat, a kiadványkészítés, a függvények használata, az adatelemzés már mind nagyobb hiányosságokat mutat, pedig törvényileg ezek is részét képezik a középiskolai oktatásnak. Ezeket tehát nem feltételezhetjük tudottnak a főiskolai tananyag összeállításánál, számítanunk kell azonban arra, hogy a hallgatók egy része számára ismétlés lesz a tananyag. Számtalan esetben az is előfordul, hogy azok, akik részleges ismeretekkel rendelkeznek, hátrányban vannak azokhoz képest, akik nulláról indulnak, mert a részleges ismereteik gyakran nem is helyesek, nem megalapozottak.

Szövegszerkesztésből és táblázatkezelésből is alacsony pontszámokat kapott a haladó ismeretek kategória. Az további kutatások feladata, hogy meghatározza, hogy az egyes szakokon a haladó ismeretek közül mi a szükséges a hallgatók számára, de az már most egyértelmű, hogy ezeket előlről kell megtanítani, elenyésző azok száma, akik ezekkel az ismeretekkel már rendelkeznek.

A megkérdezett területek közül az adatbázis-kezelés is fontos része az informatikaoktatásnak a vizsgált szakokon. Itt is vegyes, de nem túl mély előismereteket kell feltételeznünk. Itt láttuk a legszorosabb összefüggést mind a középiskolai tanítottsággal, mind az ECDL-bizonyítvánnyal, vagy az informatika érettségi megletével.

Nagyon alacsony pontszámmal szerepeltek a webszerkesztés és a programozás. Meglátásom szerint ezekre az ismeretekre egy általános közgazdásznak nem is feltétele-

nül van szüksége, de az érdeklődők számára hasznos lehet választható kurzusok indítása. Itt a tananyagot viszont biztosan az alapoktól kell kezdeni.

A vizsgálatokból az is kiderült, hogy a hallgatók a legtöbb területen az ismereteiket a középiskolában szerzik meg (az internethasználat kivételével mindenütt szignifikáns kapcsolat volt a középiskolai tanítás és a vélt tudásszint között), de nem mindent tudnak, amit ott tanítottak nekik, ugyanakkor számos ismeretet más forrásból szereznek meg.

Azt is megállapíthatjuk, hogy bár a programozást kivéve minden területen növekedett azok aránya, akiknek az adott ismeretet tanították a középiskolában, az adatbázis-kezelésnél és a webszerkesztésnél még mindig csak 61% ez az arány a törvényi előírás ellenére.

Fontos következtetés, hogy az ECDL-bizonyítvány és az informatika érettségi megléte számos területen nem jelent magasabb szintű tudást, mint a többi hallgatóé, így elgondolkodtató, hogy milyen felmentéseket érdemes adni e bizonyítványokkal rendelkezők számára.

A tanulmányban bemutatott kutatás egy kutatássorozat része, melynek célja körülhatárolni a gazdaságtani felsőoktatásban az informatikaoktatás szükséges tartalmát. A további kutatások során a végzett hallgatók és a szakmai tanácsékek bevonásával próbáljuk meghatározni a különböző szakokon szükséges informatikai ismereteket és azt, hogy ezek mely része kerüljön az informatikaórán átadásra, mely része a szaktárgyak keretében, és mi az, amit majd csak az adott munkahelyen sajátítanak el a diplomázottak.

Jegyzet

¹ A tanulmány az „Informatikaoktatás a gazdálkodástani felsőoktatásban” című disszertációhoz készült egyik kutatás leírása.

Felhasznált irodalom

- Almási László – Varjú Katalin – Asztalos Tibor – Nyári Tibor – Maher, D. – Hantos Zoltán – Boda Krisztina – Bari Ferenc* (2011): Informatikai eszközök az „orvosi fizika és statisztika” tantárgy oktatásában a szegedi tudományegyetem orvosképzésében. Informatika a felsőoktatásban konferencia. Debrecen
- Bakó Mária* (2008): Informatikai tantárgyak a pedagógusképzésben. Informatika a felsőoktatásban konferencia. Debrecen
- Baksa-Haskó Gabriella* (2007): A felsőoktatásba kerülő diákok informatikai ismeretei. Tudományos Közlemények. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola, 17. szám, 8592. o.
- Baksa-Haskó Gabriella* (2010): Gondolatok az informatikaoktatásról. Tudományos Közlemények. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola, 24. szám, 8590. o.
- Baksa-Haskó Gabriella* (2011): Informatikaoktatás a gazdálkodástudományi felsőoktatásban. Kitekintés – Perspective. Békéscsaba: Szent István Egyetem, Különszám, 130138. o.
- Baksa-Haskó Gabriella* (2012a): Informatika a főiskolán és a nagybetűs életben. Tudományos Közlemények. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola, 28. szám, 4176. o.
- Baksa-Haskó Gabriella* (2012b): Számítógéphasználat gazdálkodástani végzettséggel a munkahelyen. *Educatio*, 2012/4.
- Baksa-Haskó Gabriella* (2014): Informatikaoktatás a gazdálkodástani felsőoktatásban. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Ballér Endre* (2004): A tantervmélet útjain. Válogatás négy évtized pedagógiai írásaiból. Budapest: Aula Kiadó
- Bari Ferenc – Forczek Erzsébet – Tolnai József – Peták Ferenc* (2011): Kihívások és lehetőségek az orvosi-egészségügyi informatika oktatásában. Informatika a felsőoktatásban konferencia. Debrecen
- Barna Róbert – Honfi Vid* (2008): A pénzügy-számvitel szakos hallgatók informatikai képzése. Informatika a felsőoktatásban konferencia. Debrecen
- Báthory Zoltán* (2000): Tanulók, iskolák – különbségek. Egy differenciált tanításmélet vázlata. Budapest: OKKER Oktatási Kiadó
- Chin, K. L. – Chang, E. – Atkinson, D.* (2007): Ontology-based IT Pedagogical Knowledge Framework. Proceedings of the 2007 Computer Science and IT Education Conference, <http://csited.org/2007/81Chin-CSITEd.pdf> (utolsó megtekintés: 2013. január 31.)
- Csapó Benő* (1991): A pedagógiai pszichológia hatása a tantervekre. *Pedagógiai Szemle*, 4. szám, 2431. o.
- Cser László – Herdon Miklós* (szerk.) (2011): Informatika a felsőoktatásban 2011. konferencia. Debrecen: Debreceni Egyetem, Informatikai Kar http://nodes.agr.uni-deb.hu/if2011/dokumentum/IF2011_CD_Kiadvany.pdf (utolsó megtekintés: 2013. január 31.)
- ECDL Magyarország* (nd_a): Kezdőoldal <http://ecdl.hu/index.php?cim=nyitolap> utolsó megtekintés 2017. július 6.
- ECDL Magyarország* (nd_b): Az ECDL moduljai és tematika. <http://njszt.hu/ecdl/kovetelmenyek> utolsó megtekintés: 2017. július 6.
- ECDL Magyarország* (2013): Változás az ECDL rendszerben!. Neumann János Számítógép-tudományi Társaság. (<http://njszt.hu/ecdl/hir/20130626/valtozas-az-ecdl-rendszerben> utolsó megtekintés 2013. 08. 13.)
- Érettségi vizsgakövetelmények* (2012): 40/2002. (V. 24.) OM rendelet az érettségi vizsga részletes követelményeiről. Informatika melléklet
- Érettségi vizsgakövetelmények* (2017): Az érettségi vizsga részletes követelményeiről szóló 40/2002. (V. 24.) OM rendelet. Informatika melléklet
- Fernández-López, M.* (szerk.): *OntoWeb* (2002): A survey on methodologies for developing, maintaining, evaluating and reengineering ontologies. *OntoWeb Technical Report*, 2002; http://www.york-sure.de/publications/OntoWeb_Del_1-4.pdf (letöltve: 2010. április 20.)
- Honfi Vid – Neuhofer Hajnalka – Barna Róbert* (2008): Szükséges-e a számítógépes bűnözés oktatása pénzügy szakon?. Informatika a felsőoktatásban konferencia. Debrecen

- Kruzslicz Ferenc* (2014): Képzési és kimeneti követelmények elemzése duo-mining eszközökkel. *Gikof Journal*, 2014/1. Budapest: Neumann János Számítógéptudományi Társaság, 14-27. o. Budapest. (http://gikof.njszt.hu/gikof/GIKOF_JOURNAL_2014-1.pdf, letöltve: 2014. július 13.)
- Mantas, J. – Ammenwerth, E. – Demir, G. – Hasman, A. – Haux, R. – Hersh, W. – Hovenga, E. – Lun, K. C. – Marin, H. – Martin-Sanchez, F. – Wright, G.* (2011): Recommendations of the International Medical Informatics Association (IMIA) on Education in Biomedical and Health Informatics – First Revision. *European Journal for Biomedical Informatics*, vol. 7., 318. o.
- McCord, M – Wolfinger, E.* (2009): *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: UNSW Press
- Nemzeti alaptanterv* (1995): 130/1995. (X. 26.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról
- Nemzeti alaptanterv* (2003): 243/2003. (XII. 17.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról
- Nemzeti alaptanterv* (2007): 202/2007. (VII. 17.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 243/2003. (XII. 17.) Korm. rendelet módosításáról
- Nemzeti alaptanterv* (2012): 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról.
- OGIK'2012* Országos Gazdaságinformatikai Konferencia, Győr: Széchenyi István Egyetem, <http://www.gikof.hu/ogik2012%20progrfuzet.pdf> (utolsó megtekintés: 2013. január 31.)
- Perjés István – Vass Vilmos* (szerk.) (2009): *A kompetenciák tantervesítése: A tartalmi szabályozás meghatározó elemei, a tantervi paradigmák komparatiztikája*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Sántáné Tóth Edit* (2012): *A számítástechnika felsőfokú oktatásának kezdetei Magyarországon*. Budapest: Typotex Kft
- Szebenyi Péter* (1994): *Tantervkészítés egykor és most*. Educatio, ősz, 345354. o.
- Varga Katalin* (1991): *Tantervi reformtörekvések a nagyvilágban*. Új Pedagógiai Szemle, 6., 7983. o.
- Vas Réka Franciska* (2007): *Tudásfelmérést támogató oktatási ontológia szerepe és alkalmazási lehetőségei*. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Mészáros Tamás, professor emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bácsi Katalin**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Krenyácz Éva**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Ercsey Ida**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; **Csibi-Kuti Eszter**, senior credit controller, Diageo; **Dr. Lázár László**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Csendes István**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Nyitrai Tamás**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gál Tímea**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Katonáné Dr. Kovács Judit**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Árváné Dr. Ványi Georgina**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Dr. Lukovics Miklós**, PhD, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Udvari Beáta, PhD**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Nádas Nikoletta**, junior szakértő, Első Magyar Felelősségteljes Innováció Egyesület (Szeged); **Dr. Baksa-Haskó Gabriella**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Nemeslaki András**, egyetemi tanár, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

FELHÍVÁS A VEZETÉSTUDOMÁNY TEMATIKUS SZÁMÁBAN MEGJELENŐ A DIGITÁLIS KORMÁNYZÁS ÉS DIGITÁLIS ÁLLAM TÉMAKÖRBE EREDETI TUDOMÁNYOS KUTATÁSI PUBLIKÁCIÓK BENYÚJTÁSÁRA

A Vezetéstudomány 2018 júniusi számában olyan eredeti kutatások megjelentetését tervezi, amelyek a kormányzás és az állam működésének digitális transzformációját elemzik.

A téma nemzetközi vonatkozásban is jelentős, hiszen egyre nagyobb az a feszültség, ami a gazdaságban lezajló infokommunikációs technológiák által hajtott innovációs átalakulás dinamikája és a közigazgatás, illetve a tágabb közsféra digitális átalakulásának lassúsága között van. A gazdasági versenyképesség, a munkaerő-piaci átalakulásra adott válaszok, az ellátó rendszerek hatékony működtetése nemcsak a vállalatok és az üzleti szféra képességén, hanem az állam és a kormányzás infokommunikációs technológiákat befogadó, valamint azok transzformációs hatásait maximálisan kihasználó stratégiáján is múlik. Mi több, a gazdaságon túlmutató társadalmi folyamatok, mint például a migráció, a biztonság, a fenntarthatóság vagy a demokratikus párbeszédekben való részvétel sem értelmezhetők a technológia hatásai nélkül, ezeket ugyanis egészen új perspektívába helyezik a közösségi média, a rendszeressé váló kibertámadások, az önjáró gépjárművek küszöbön álló megjelenése csakúgy, mint a robotika, a mesterséges intelligencia vagy a mindenhol jelenlévő okos eszközök.

Az elmúlt időszakban Magyarországon is felgyorsultak az események a közszolgálat digitális transzformációjának és az elektronikus szolgáltatások bevezetésében. Megjelent az e-személyigazolvány, a 1818-as éjjel-nappal hívható kormányzati ügyfélvonal, átalakult az adóbevallás elektronikus rendszere és egyre több ügy intézhető on-line csatornákon. Megjelentek az okostelefonos alkalmazások is, fejlesztések várhatóak az egészségügy, a közlekedés, az idősek ellátása, illetve a kormányzati folyamatok átalakítása területén. A közigazgatás területén 2020-ig az EU-s strukturális és kohéziós alapokból mintegy 1000 milliárd Ft-nyi fejlesztést terveznek az ún. KÖFOP-programok keretében, nem beszélve az államot közvetve érintő egyéb programokról.

Mindkét trend indokolja, hogy szervezési és vezetéstudományi szempontokból is górcső alá vegyük a kihívásokat, a lehetséges megoldások intézményeket érintő hatásait, illetve ezek tudományos következményeit. Ebből a célból a Vezetéstudomány olyan kutatások publikálására való benyújtását várja, amelyek a kormányzás, a közszolgálat, illetve az állam és a technológia sajátos viszonyát elemzik magas színvonalú elméleti és empirikus cikkekben. Ezek kitérhetnek többek között az

- új technológiák innovatív közigazgatási alkalmazásaira,
- a technológiák által kikényszerített újszerű szervezeti megoldásokra az állami szervezetekben,
- az e-kormányzás értékteremtő potenciáljára,
- a közsféra technológiabefogadásának problémáira,
- az on-line közszolgáltatások hatékonyabb elterjesztésére,
- a mesterséges intelligencia és a robotika közsférát érintő hatásaira,
- a kibertér új társadalmi fenyegetéseire akár az internetes támadások vagy a közösségi média álhíreinek vonatkozásában,
- az adatgazdaság, a nemzeti adatvagyon és a jogrendszer informatikai kihívásaira.

Az elméleti megalapozottság és relevancia mellett, kiemelten szívesen fogadnánk innovatív és újszerű kvantitatív vagy kvalitatív kutatásokat, mint például a szövegbányászat, hálózatelemzés, közösségi média szentiment elemzése, laboratóriumi kísérlettervezés vagy a korszerű designmódszerek alkalmazását.

A benyújtás formai követelményei megegyeznek a Vezetéstudomány folyóirat általános követelményeivel, kérjük, hogy a szerzők a kéziratokat ennek megfelelően nyújtsák be a szerkesztőségbe. A kéziratokat a Vezetéstudomány lektorálási szabályai szerint bírálják el, a vendégszerkesztő irányításával. A lényeges határidők és mérföldkövek a következők:

A kéziratok benyújtási határideje: 2017. december 31.
 Értesítés a lektorálás eredményéről: 2017. április 30.
 A tervezett tematikus szám megjelenése: 2018. június.

Budapest, 2017. július 4.

Nemeslaki András

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Mészáros, Tamás

From the strategic planning to the strategic management – The integration cases of "Közgáz"

The study, through the introduction of the integration cases of a well known Hungarian University, the Közgáz (which is a publicly accepted brand name of predecessor of current Corvinus University of Budapest) aims to verify an important proposition of strategy paradigm, namely the importance of managing the implementation efficiently. According to this requirement, it is not enough to create a formally good strategic plan. It is much more important to build a supportive organisation and human background, to motivate the stakeholders as well as to shape an appropriate climate and corporate culture which helps to implement this strategy. The author – who personally participated in four merger attempts of Közgáz – gives a detailed analysis regarding the difference of "intended and realised strategies" (Mintzberg et al., 1998) and the consequences of the lack of adaption of strategic management theory into the practice. This situation together with the intervention of the state as an "owner" led all of the projects to fiasco.

Bácsi, Katalin

Why and when is good to involve? – arguments on employer and employee sides

Beside institutional theories, strategical and behavioural conceptions can answer the question of involvement and participation: when and why can it be a good tool from employees' or from managerial point of view? The declining role of trade unions and collective agreements does not mean that the employees do not want to express their needs. The main change is in the growing interest in direct participation, which depends on trust, contextual factors and other human resources management tools.

Krenyácz, Éva

Paradox of health care controlling: rise and/or fall?

The study focuses on controlling systems of health care organizations: deals with decision-making tools (primarily controlling) in top management of hospitals and examines the influence of operation. And also it mentions how each factors of the health care system influence the hospital thinking.

The qualitative research sampling affected the entire hospital population (specialized hospitals, clinics, university hospitals, rehabilitation institutions, small-town hospital, etc.), the decision supporters, top managers, external consultants/experts and managers of maintainers (state) were interviewed – in semi-structured situation – individually or in homogenous focus groups. The typed interviews were processed with MAXQDA12 software.

The study defined controlling system of health care institution and highlight on the effect of external factors: it shows that top managements of Hungarian health care organizations face unique challenges caused by (under) financing, performance volume limitation, debt accumulation and centralization/nationalization. These elements have a significant impact on the internal systems of hospitals and on the interests of stakeholders. It creates a paradox situation where health care environment would require a better use of controlling devices however the hospital controlling systems is devaluing. Because of the financial thinking of hospital top managers, they try to achieve economic stability with monitoring of liquidity, cost row management and lobbying for bailout.

Ercsey, Ida

The examination of value, trust and commitment concerning to the cultural services – Does better service value result in higher commitment?

The issue of perceived value has been widely discussed in marketing literature, but the cultural services did not emerge, and empirical data are scarce in this field. According to previous studies the consumer' value perception influences on the planned behaviour and the trust and commitment is the consequence of the consumer value. The objective of the author's research explores the relationships among the consumer value, the trust and the commitment concerning the cultural services. This article seeks to find answers to the question how do the dimensions of value to the cultural services have effect on the trust and commitment toward the cultural provider. The author conducted quantitative research among 14 and 30 years old respondents. There were significant changes in cultural consumption related to young people consequently we have focused on the evaluation of young age group in the empirical research. The results show that value of the cultural service has a direct positive impact on the trust toward the provider, and it has an influence on the commitment directly and indirectly through the trust. The author has found positive relationship between the

trust and commitment toward the cultural provider. Another finding is that four dimensions of cultural service value have a positive direct impact on the consumer's trust, besides the six dimensions of cultural service value has a positive impact on the commitment, too.

Csibi-Kuti, Eszter – Lázár, László

The responsible corporate man

The concept of responsibility pervades nowadays public life and the world of our organizations; we seek, identify, desire, miss, count, attribute, undertake, dispute, deny it individual and community levels alike... The author's multiple writing seeks to find out what the "responsible corporate man" means and how the organizational actors interpret their responsibilities in different situations. They follow his trail and meaning in a public service organization, a small business, and in the world of students. The first (present) part of the series focuses on questions of interpretation, providing bases, frameworks, and concepts for investigations.

Csendes, István

Theoretical propositions and practical experiences regarding the domestic presence of project portfolio management

Project Portfolio Management is increasingly being used to improve operational efficiency of business organizations. On the occasion of the Hungarian appearance of this new strategic management tool, this paper introduces both theoretical background and practical usability of the theme. It does all this, having special emphasis on the concrete experiences, namely presenting first findings of a qualitative research on implementation of Project Portfolio Management in Hungarian Bank Sector.

Nyitrai, Tamás

Using stock and flow accounting datas in bankruptcy forecasting models

The application of financial measures calculable in ratio form on the basis of accounting data is widespread in scoring models used for assessing the credit risk of companies. Among these variables, there are such cases where balance sheet (stock data) and income statement (flow data) items are compared. In such cases, stock data should be taken into account as the average of the opening and closing values. In spite of it, this averaging is often neglected by the analysts in research and practice in the case of stock data. This study examines whether this default has statistically measurable impact on the predictive power of the models. In the empirical examination, logistic regression was applied within the framework of tenfold crossvalidation. The result of the research suggests that the use of the closing values without averages makes only a slight – less than

one percentage point for the dataset under consideration – decrease in the predictive power measured by the area under the ROC curve.

Gál, Tímea – Katonáné Kovács, Judit – Árváné Ványi, Georgina

An analytical assessment of the methodological tools of an innovative Finnish entrepreneurial training and the presentation of its European expansion

Senge (1994) named five areas which would not be successful without each other about 'How do we create our own reality – and how can we change this?' in his book 'The Fifth Discipline'. The five areas are: system thinking, personal direction, mental models, joint vision and group learning. Development of these areas is the basis of an exciting and innovative Finnish higher education system (Tiimiakatemia – Team Academy) which was also awarded by OECD and has been run at JAMK University of Applied Sciences in Jyväskylä since 1993. Main principles of this methodology are learning by doing, real business environment, promoting learning instead of teaching, self-regulation instead of controlling and testing, and developing the students'/teampreneurs' own responsibility for their own learning.

This methodology contains several exciting elements that differ from the conventional higher education methods. The founders put a lot of emphasis and effort to spread this efficient methodology worldwide. It has been applied in several countries in Europe on different education levels (mainly Bachelor and some cases in Master) for some years.

Authors of this study apply this Team Academy methodology at University of Debrecen Faculty of Economics and Business since 2010. In this study the authors have made a comparative analysis on how the elements of Team Academy are applied by the international higher education institutes.

Keywords: Team Academy, higher education, innovation in education, coaching, team learning, learning by doing.

Lukovics, Miklós – Udvari, Beáta – Nádas, Nikolett

Responsible innovation and the future research generations

Nowadays, research, development and innovation (R&D&I) processes have been accelerated in a greater extent than ever, promising fast development and higher standard of living, but unintended, socially undesirable effects may be connected to them. Managing these negative effects can happen mostly after the appearance of the innovation results, when the intervention is usually too late and expensive. As a preventive answer to respond to this challenge, the notion of responsible research and innovation (RRI) has emerged, and its integration into daily R&D&I practice is a grand challenge. The so-called Socio-Technical Integration Research (STIR) having

documented results of almost a decade seems to be an effective method of implementing RRI: it focuses on the integration of the aspects of social sciences into researches and decisions of natural sciences. STIR has only been employed among active researchers so far, thus we do not have information how STIR can be employed in the case of future researcher generations. Thus, this study aims to explore the attitudes of the to-be natural scientists towards RRI. The authors used the STIR method among young, potential researchers born after 1995 (late Y and Z generation). Based on their results, they suggest tools how the innovation management can contribute to the integration of natural- and social sciences, thus, how to apply the RRI in the practice.

Baksa-Haskó Gabriella

The preliminary informatics knowledge of economics students

Teaching informatics is inevitable in economics higher education as well as in higher education as a whole. However, defining the content of this education is a hard and rather complex task. In the current study, as part of a larger research project, the author wishes to illustrate what kind of preliminary knowledge the education of informatics can rely on. Since the National Core Curriculum of 1995 took effect, the law made the teaching of informatics compulsory in public education, and the students themselves also come across lots of computer science information in a number of areas. The analysis built on questionnaire-based research points out that, in spite of the legal obligation, the students entering higher education do not possess a homogeneous preliminary knowledge of infomatics, at the same time on some areas they complete the knowledge they acquired at school on their own. The analysis also discusses the suitability of ECDL and GCSE certificates to indicate the level of informatics knowledge.

CONTENTS

MÉSZÁROS, TAMÁS

From the strategic planning to the strategic management – The integration cases of "Közgáz" 2.

BÁCSI, KATALIN

Why and when is good to involve? – arguments on employer and employee sides 13.

KRENYÁ CZ, ÉVA

Paradox of health care controlling: rise and/or fall? 22.

ERCSEY, IDA

The examination of value, trust and commitment concerning to the cultural services – Does better service value result in higher commitment? 35.

CSIBI-KUTI, ESZTER – LÁZÁR, LÁSZLÓ

The responsible corporate man 46.

CSENDES, ISTVÁN

Theoretical propositions and practical experiences regarding the domestic presence of project portfolio management 59.

NYITRAI, TAMÁS

Using stock and flow accounting datas in bankruptcy forecasting models 68.

GÁL, TÍMEA – KATONÁNÉ KOVÁCS, JUDIT – ÁRVÁNÉ VÁNYI, GEORGINA

An analytical assessment of the methodological tools of an innovative Finnish entrepreneurial training and the presentation of its European expansion 78.

LUKOVICS, MIKLÓS – UDVARI, BEÁTA – NÁDAS, NIKOLETTA

Responsible innovation and the future research generations 89.

BAKSA-HASKÓ GABRIELLA

The preliminary informatics knowledge of economics students 101.

