

**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  
Kó 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: hirlapelofizetes@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

XLIX. ÉVF., FEBRUÁR

2018. 02. szám

## TARTALOM

### MIKE KÁROLY

A HITELESSÉG TÁGULÓ KÖREI – SZERZŐDÉSKIKÉNYSZERÍTŐ INTÉZMÉNYEK ÉS  
A VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSE 2.

### LOSONCI DÁVID – SZÁNTÓ RICHÁRD – KÁSA RICHÁRD – ZOLTAYNÉ PAPRIKA ZITA

ÜGYVEZETŐK ÉS TERMELÉSVEZETŐK LEAN TERMELÉSI KÖRNYEZETBEN –  
VEZETŐI KÉPESSÉGEK ÉS VEZETŐI MÓDSZEREK 12.

### OLÁH JUDIT – HALASI GYÖRGY – BALOGH PÉTER – KÓMÍVES PÉTER MIKLÓS – POPP JÓZSEF

A MIGRÁCIÓ MEGÍTÉLÉSE A FELSŐOKTATÁSBAN RÉSZT VEVŐ HALLGATÓK  
VÉLEMÉNYE ALAPJÁN 27.

### KRAJCSÁK ZOLTÁN

AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG RELATÍV FONTOSSÁGA  
A MUNKA MEGVÁLTOZÓ VILÁGÁBAN 38.

### KUTI MÓNIKA – BEDŐ ZSOLT

AZ EGYETEMI KÖZPONTÚ VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMA ÉS  
A KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS KAPCSOLATA 45.

### CSEDŐ ZOLTÁN – ZAVARKÓ MÁTÉ – SÁRA ZOLTÁN

A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ ÁLTAL INDUKÁLT SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK  
A MAGYAR ENERGIASZEKTORBAN 53.

### KOLLÁR CSABA

A SZAKÉRTŐVÉ VÁLÁS, ILLETVE A SZAKÉRTŐK KIVÁLASZTÁSÁNAK ÉS  
MEGKÉRDEZÉSÉNEK MÓDSZERTANI KIHÍVÁSAI 63.

### KÖNYVISMERTETÉS

ADJUK FEL A JÁRATLAN UTAT!

Néhány gondolat Tóth Gergely: Gazdasággép.

A fenntartható fejlődés gazdaságtanának kettős története című könyvről  
*L'Harmattan – KÖVET Egyesület* 76.

ANGOL ÖSSZEFOGLALÓ 77.

FELHÍVÁS 80.



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

www.vezetestudomany.hu

# A HITELESSÉG TÁGULÓ KÖREI

## SZERZŐDESKIKÉNSZERÍTŐ INTÉZMÉNYEK ÉS A VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSE

A tanulmány mellett érvel, hogy a vállalkozások növekedésének egyik kulcskérdése, hogy üzleti kapcsolataik bővülő körében ki tudnak-e alakítani olyan játékszabályokat, amelyek garantálják a szerződéses ígéretek hitelességét. Az intézményi közgazdaságtan eredményeit felhasználva a szerző kidolgoz egy elméleti keretet, amelyben vizsgálhatóvá válik a szerződéskikényszerítés és a vállalati növekedés közötti kapcsolat. Hazai vállalkozások életútjait feldolgozó esettanulmányokkal igazolja az elmélet empirikus relevanciáját, és az elméleti kereten belül olyan pontosabb összefüggéseket azonosít, amelyek nagyobb mintás vizsgálatok kiindulópontjául szolgálhatnak.\*

**Kulcsszavak:** vállalati növekedés, szerződések, intézmények

Hogyan képes egy növekvő vállalkozás a szerződéses ígéretek hitelességét megteremteni üzleti kapcsolatainak egyre táguló köreiben? Széles körű irodalom vizsgálja, mik a feltételei annak, hogy egy kis vállalkozás nagyra nőjön (pl. Csapó, 2010; Békés – Muraközy, 2012; Kállay, 2012; Szepesi – Zulik, 2015; Szerb et al., 2017). Ennek támogatása a gazdaságfejlesztésnek is fontos célja.<sup>1</sup> Egy vállalat növekedése általában egyszerre jelenti a belső termelési képességek, a kapacitások és a szervezet fejlődését, valamint a külső kapcsolatokat értékének és számának bővülését. Az üzleti kapcsolatokat pedig megfelelően működtetni kell. Erre utal számos olyan fogalom, amelyeket különböző szerzők a növekedés feltételeiként azonosítanak: így például az együttműködés, a hálózatokban való részvétel, az üzleti hírnév vagy a bizalom (Brüderl – Preisendorfer, 1998; Ambastha – Momaya, 2004; Rus – Iglő, 2005). Az intézményi közgazdaságtan éles elméleti fókuszot kínál, amelynek segítségével ezek a „puha”, diffúz feltételek jól értelmezhetők, pontosíthatók. A gazdasági szereplők közötti kapcsolatok kulcskérdésének azt tartja, hogy a partnerek egymásnak tett ígéretei érvényesíthető-e, rendelkezésre állnak-e „szerződéskikényszerítő intézmények” (*contract-enforcement institutions*), azaz olyan társas játékszabályok, amelyek a kikényszerítést lehetővé teszik (North, 2010; Brousseau, 2008; Greif, 2008). Ebből az elméleti nézőpontból a vállalkozás növekedésének egyik alapvető kérdése az lesz, rá tud-e hagyatkozni a környezetében olyan játékszabályokra, vagy ki tud-e maga alakítani olyan játékszabályokat, amelyek egyre több, különböző partnerhez fűződő kapcsolatában az egymásnak tett szerződéses ígéretek kölcsönös kikényszerítésére használhatók.

Okkal feltételezhetjük, hogy a megfelelő játékszabályok kialakítása és alkalmazása komoly kihívás minden növekvő vállalat számára. A szerződéses kapcsolatok intézményesülésének módja nagyban függ a tranzakciók értékétől, komplexitásától és más jellemzőitől (Williamson,

1979). Ezek a jellemzők gyakran változnak a cég fejlődésével együtt. A szerződések játékszabályai továbbá attól a környezettől is függenek, amelybe egy-egy kapcsolat ágyazódik (Greif, 2008). Míg egy vállalkozás első üzletfeleit gyakran személyes ismeretségeken keresztül szerzi, később ismeretlen és földrajzilag is távolabbi partnerekkel kell tudnia együttműködni. Így idővel előtérbe kerülhetnek a személytelenebb, formálisabb játékszabályok. Ezeket erősítheti a cég belső változási folyamata, amint az a személyes vállalkozói részvételtől a formalizáltabb, bürokratikusabb működésmód felé mozdul el (Salamonné Huszthy, 2006). Az alkalmazkodás rendszerét befolyásolja, hogy a játékszabályok nem változathatók egyszerűen, használatuk, illetve kialakításuk elköteleződést, tanulást, beruházást igényel (Kranton, 1996).

Jelen tanulmány három célt tűz ki maga elé. Az első az intézményi közgazdaságtan alapján egy elméleti keret felvázolása, amelyben értelmezhető a szerződések kikényszeríthetősége mint a növekvő vállalkozások sajátos kihívása. A kisvállalkozások növekedését vizsgáló irodalom eddig nem használta fel a szerződéskikényszerítő intézmények elméletét. Az utóbbit kidolgozó institucionalista szerzők pedig nem alkalmazták az elméletet kifejezetten a vállalati növekedés problémájára. Nem modellt mutatnak be, hanem elméletet – abban az értelemben, ahogyan Ostrom (2005) javasolja e két fogalom használatát. Míg egy modell pontos feltevésekkel él paraméterek és változók kapcsolatairól, egy elmélet a vizsgált jelenség alapvető elemeit és a köztük lévő összefüggések természetét azonosítja.

A második cél az elmélet empirikus relevanciájának igazolása. Azt igyekszem megmutatni, hogy az elmélet jól megragadja az induló, majd növekvő vállalkozások fontos valós dilemmáit. A cél – a kutatási program ez szakaszában – nem a statisztikailag mérhető kvantitatív összefüggések kimutatása, hanem annak ellenőrzése, hogy az elmélet alkalmas-e a cégfejlődés bizonyos mechanizmusainak kvalitatív, fogalmi megragadására. Ennek a célnak felel meg

\* A szerző kutatómunkáját az MTA Bolyai posztdoktori ösztöndíja, az OTKA posztdoktori kutatási ösztöndíja (PD 113072), a cikk megírását a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 „Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári kampusán” című európai uniós projektje támogatta. A szerző köszöni Kiss Gábor kutatáshoz nyújtott segítségét.

a választott módszertan: egy kisszámú vállalkozás tapasztalatainak részletes leírását adó esettanulmány.

A feltáró jellegű esettanulmány – ha korlátozott keretek között is, de – alkalmas arra, hogy hipotéziseket generáljon, amelyek az elméleti kereten belül pontosabb összefüggéseket fogalmaznak meg a vállalati növekedés és a szerződés-kikényszerítő intézmények használata között (Gerring, 2007). A tanulmány harmadik célkitűzése, hogy további, nagyobb mintás kutatásokat orientáló hipotéziseket alapozzon meg.

## Elméleti keret: a szerződés-kikényszerítő intézmények közgazdaságtana

### A hitelesség közgazdasági problémája

Az üzleti kapcsolatra lépő felek célja a kölcsönösen előnyös csere, ami sohasem pusztán áruk vagy szolgáltatások átruházása, hanem minden esetben rájuk vonatkozó ígéretké is (Cooter – Ulen, 2005, p. 211-216.). Ennek alapvető oka a csere időbeli kiterjedése, a szolgáltatás és ellenszolgáltatás időbeli szétválása. Ez még az olyan, látszólag egy pillanat alatt lezajló, egyszerű tranzakciónál (*spot market exchange*) is igaz, mint mondjuk egy gombóc fagyalt megvásárlása. Nem csak a pillanatnyi élvezetet vesszük meg, hanem vele a fagyaltárus azon ígéretét is, hogy eszére nem betegszünk meg gyomorrontással. Az üzleti élet legtöbb tranzakciója pedig ennél lényegesen összetettebb, kockázatokkal terhelt, így a csere ígéretjellegének még nagyobb a szerepe. Az ígéret soha nem korlátlan, nem minden megkötés nélküli teljesítésre vonatkozik, de az üzleti megállapodás mindig kimondott vagy feltételezett várakozásokat teremt, amelyekre az ígéretet kapó fél bizonyos fokig ráhagyatkozik (Hart – Moore, 2008).

A cserében való részvétel tehát feltételezi, hogy a két fél elfogadja egymás ígéretét. Magától értetődik, hogy ezt csak akkor fogják megtenni, ha kellően nagy esélyt tulajdonítanak annak, hogy az ígéretet a másik fél be is fogja tartani. Más szóval, a kapott ígéretnek hihetőnek, hitelesnek kell lennie (Williamson, 1983). Itt érkezünk el ahhoz, amit az intézményi közgazdaságtan az önkéntes cserén alapuló kapcsolatok kulcskérdésének tart: hogyan teremthető meg az ígéret hitelessége?

Miért jelent ez kihívást? Egy ígéretet akkor fogadok el hitelesnek, ha arra számítok, hogy a másik fél a jövőben valóban arra lesz ösztönözve, hogy betartsa, ne pedig megszegje az ígéretét. Az ösztönözöttség azt jelenti, hogy saját értékelése alapján a konkrét jövőbeli időpontban előbbre sorolja a teljesítést, mint az ígéretszegést (Kreps, 1990). Számos ok miatt lehetséges, hogy ez a feltétel nem teljesül. Elképzelhető, hogy a fizetés vagy az ellenszolgáltatás megelőzi a teljesítést; a teljesítés hibája, hiányossága csak később, a fizetés után derül ki; a teljesítés költsége meghaladja az ellentételezés hasznát; vagy vonzóbb alternatív kapcsolat bukkan fel az ígéretadást követően. Mindezek a teljesítés szubjektív hasznát annak költsége fölé emelhetik, ami ígéretszegésre ösztönözhet.

Egy ígéret hitelessége ezért úgy növelhető, ha az ígéretet tevő fél jövőbeli nettó haszna a megszegésből csökken a teljesítéssel elérhető hasznához képest. Ennek legfonto-

sabb technikája pedig az, ha az ígéretszegéshez pótlólagos költségelem, szankció társul. Ennek felvállalásával tudja hitelesen elkötelezni magát az ígéretet tevő fél a teljesítés mellett (*credible commitment*). A szankció forrása lehet belső és külső. Fakadhat az ígérettevő lelkiismeretéből és a társadalmi környezetéből is. Mindkét esetben igaz azonban, hogy a szankció csak akkor tölti be funkcióját, ha olyan viselkedési előírásokhoz kapcsolódik, amelyek a felek közös tudásának részét képezik. Más szóval, a szankciónak valamilyen közösen értett játékszabályhoz kell kapcsolódnia, azaz intézményesülnie kell (North, 2010; Ostrom, 2005). A cserekapcsolat intézményesülésének alapvető formája a szerződés, amely definiálja nem csak a kölcsönös ígéretet tartalmaz, hanem – kifejezetten vagy hallgatólagosan – a megszegésükkel járó szankciókat is. A kérdés így az lesz, hogyan hozhatók létre és működtethetők a szerződéses ígéret betartására ösztönző szankciók?

### A szerződés-kikényszerítés intézményei

A rövid válasz az, hogy igen sokféleképpen. Amint a társadalmi intézményeket általában (Ostrom, 2005), úgy a szerződés-kikényszerítés intézményesült mechanizmusait is rendkívüli sokszínűség jellemzi (Greif, 2008; Brousseau, 2008). Ezért komoly kihívás az elméletileg kielégítő, de nem túlzottan részletes osztályozásuk. Számos különbözőt találunk az irodalomban, köztük a spontán és a tervezett, a formális és az informális, illetve az erkölcsi, jogi és gazdasági szankciókkal járó intézmények megkülönböztetését (Greif, 2008). E szempontokat együttesen veszi figyelembe Ellickson (1991) tipológiája, amely a szerint csoportosítja az intézményeket, hogy ki érvényesíti a szankciót: (i) az „első fél”, aki az ígéret teszi, (ii) a „második fél”, aki az ígéretet kapja, vagy (iii) valamilyen „harmadik fél”, azaz a társadalom valamely más tagja vagy tagjai.<sup>2</sup>

Az „első fél” által saját magára alkalmazott szankció a büntudat vagy lelkiismeret-furdalás. Intézményi formáját pedig az erkölcsös viselkedés játékszabályai alkotják. A „második fél általi” kikényszerítés legfontosabb technikája az önkikényszerítő szerződés kialakítása (Telsler, 1980). Ekkor a szerződés feltételeit úgy alakítják ki, hogy a megszegésük mintegy automatikusan szankciót von maga után. Az egyik lehetőség a „túszcsere” mechanizmusa (Williamson, 1983), vagyis kölcsönösen érvényesíthető biztosítékok adása (pl. specifikus beruházások megtétele, a két fél kifizetések összekapcsolása). A másik megoldás a szerződéses kapcsolat hosszú távúvá alakítása, ami lehetővé teszi, hogy a felek a kapcsolaton belül jutalmazzák a másik fél együttműködését és szankcionálják az ígéretszegését (Akerlof, 1982; Miller, 2002). A moralitás és az önkikényszerítés mechanizmusai a társadalmi környezet közvetlen közreműködése nélkül is működnek. A tranzakcióban részt vevő felek az interakció során elkezdik megismerni egymást és felfedik morális minőségüket. Mindeközben az együttműködés értékét növelő befektetéseket tesznek, amelyeket később nem kívánnak elveszteni.

E két alapvető intézményi mechanizmust egészítik ki vagy helyettesítik a *harmadik fél általi kikényszerítésre*

támaszkodó *informális* mechanizmusok: *közösségi normák* és a jó hírnév, *reputáció*. Előbbi esetén a rosszallás vagy kiközösítés szankcióját alkalmazhatja az a társadalmi csoport (pl. szomszédság, vallási vagy etnikai csoport, helyi vállalkozói közösség), amelynek az ígéretszegő személy tagja. Utóbbinál a jövőbeli potenciális cserepartnernek alkalmazza spontán módon azt a szankciót, hogy megtagadják vele az üzletkötést. A norma és a reputáció szankciója decentralizált, spontán módon érvényesül. Emellett léteznek olyan szankciók is, amelyeket „harmadik félként” specializált aktorok juttatnak érvényre. E szereplők körét sokszor a közintézményekre (*public-order institutions*) – azon belül is elsősorban a polgári jogi igazságszolgáltatásra, a bíróságokra – szűkítik. Ezek szerepe kétségtelenül fontos, azért is, mert a többi intézményi megoldásnak is keretét képezik, azok a „jog árnyékában” működnek. Ugyanakkor egy fejlett gazdaság szabályrendszerét jelentős részben többé vagy kevésbé formalizált magánintézmények (*private-order institutions*) működtetik, köztük ágazati, szakmai, vállalkozói, sőt értékalapú civil és vallási szerveződések, klubok, hálózatok (Greif, 2008). A tagokkal szembeni elvárások a tág erkölcsi normáktól a kifejezett etikai és szakmai kódexen keresztül a kormányzat által is elismert önszabályozásig és vitarendező funkcióig terjedhetnek (Ogus, 1999). A harmadik félre hagyatkozó mechanizmusok az egyes vállalkozások számára többnyire adóttak, de az alkalmazásuk – mint látni fogjuk – tudatos beruházásokat igényel részükről.

A szerződés-kikényszerítő intézménytípusok taxonómiáját az 1. táblázat összegzi. Minden üzleti kapcsolatban az azonosított szankcionálási mechanizmusoknak valamilyen keveréke teremti meg az ígéretek hitelességét. Az ígéretet tevő fél azáltal köteleződik el hitelesen az ígérete mellett, hogy aláveti magát ezeknek a szankcióknak. Ez megnöveli a partnere szemében a teljesítés várható valószínűségét, ami arra készteti őt, hogy elfogadja a kapott ígéretet. A kérdés az lesz, az intézmények milyen kombinációja a legmegfelelőbb egy adott kapcsolat számára.

Feltételezésem szerint a választott intézményi kombináció sok más tényező mellett attól is függ, hol tart egy vállalkozás a fejlődési pályáján. E feltevés mellett két alapvető elméleti érv is szól. Az első az, hogy mindegyik intézmény használata beruházást igényel egyik vagy mindkét fél részéről. Így azok nem állnak rögtön a rendelkezésére egy induló cégnek. A szükséges beruházások komplexek lehetnek, mégis azonosíthatók a legkézenfekvőbb elemeik. Nézzük sorban! Az erkölcs csak akkor teremthet hitelességet, ha az ígértező erkölcsi karakterét és az általa követett erkölcsi szabályokat megismeri a partnere. Egyfajta kapcsolati tőkén alapul tehát, amelynek létrehozása időt és erőforrást igényel (Sveiby, 2001; Harangozó, 2012). Az önkikényszerítő szerződés sokszor csak úgy alakítható ki, ha a felek számára megéri hosszú távon a kapcsolatban maradni. Ez sokszor a miatt van így, mert a felek jelentős kapcsolatspecifikus beruházást tesznek, ami egymáshoz köti őket. Emellett az ismételt játékok elmélete arra tanít, hogy a tranzakciók ismétlődése önmagában nem biztosíték, megfelelő konvenciók és viselkedési normák kialakítására van szükség, amelyek az

együttműködést Nash-egyensúlyként fenntartják (Miller, 2002, p. 311-335.).

Egy társadalmi norma csak akkor hat valakire valós szankcióként, ha tagja a szankcionáló közösségnek és a többi tag elismerése vagy együttműködése valóban fontos számára. Minél szorosabb egy közösség, annál erősebben lehet képes szankcionálni, de egyúttal annál jelentősebb személyes elköteleződést is igényel a tagjától. Az elköteleződés pedig beruházást igényel bizonyos kapcsolati-kezeletbe, így a társas kapcsolatok kialakításába, a közösség normáinak megismerésébe, elsajátításába, az életmód, lakhely stb. megválasztásába. Ha egy vállalkozó eleve részese egy közösségnek, akkor nem kell különösebb beruházást tennie a cége fejlődése érdekében. Ám ha eleve nem tag, de az üzletfelei felé szeretné felmutatni, hogy rá korlátozóan hatnak a közösség által fenntartott társadalmi normák, akkor a tagság kialakítása igen jelentős beruházást igényelhet részéről. Klasszikus és szélsőséges példa Bernsteiné (1992), aki a New York-i ortodox zsidó közösséghez való tartozást azonosítja egy gyémántpiacon való részvétel feltételeként. Hasonlóképpen, bár vélhetően kisebb mértékben beruházást igényel, ha egy vállalkozó vagy a cége egy többé-kevésbé formalizált szakmai vagy üzleti szerveződés tagjává akar válni: az informális kapcsolatok, a formális megfelelés, a szervezet működtetéséhez való pénz- vagy természetbeli hozzájárulás mind fontos beruházási elemek lehetnek.

Az üzleti reputáció létrehozása szinte magától értedően időigényes. Nem csak, sőt nem elsősorban azért, mert a korábbi teljesítésekről el kell tudni juttatni az információt másokhoz, hanem azért, mert az üzleti kapcsolatok széles köre képviselhet csak kellően nagy értékű „biztosítékot”, amelynek elvesztése valóban komoly szankció egy hírnevével visszaélő vállalkozó számára (Milgrom – Roberts, 2005, p. 347-361.). Míg kisebb vállalkozásoknál a hírnév személyhez (jellemzően a tulajdonos-cégvezetőhöz) kötődik, nagyobb cégeknél a vállalathoz mint a tulajdonosaitól és vezetőitől függetlenedő jogi személyiséghez (Greif, 2006). Ez pedig feltételezi a vállalat olyan belső szabályrendszerének a kialakítását, amely biztosítja a minőséget és ezzel alkalmassá teszi a jogi személyt a hírnév hordozására.

Végül, a polgári jogrendnél a legnagyobb beruházást ugyan az adófizetők közössége teszi a rendszer felállításával, de a formalizált szerződések írása és érvényesítése bizonyos fokú tudás és – nagyobb volumen esetén – szervezeti kapacitás kiépítését is szükségessé teszi a vállalkozásoknál.

A második fontos ok, amiért arra számíthatunk, hogy a szerződések kikényszerítésének módja változik a cégek növekedésével, az, hogy az egyes intézmények alkalmazhatóságát befolyásolja a társadalmi környezet. Ha egy cég élete során változik az a környezet, amelyben működik, akkor változnak a számára kis költséggel használható intézményi megoldások is. Rendkívül összetett kérdés, hogy mely intézménytípus, milyen közegben működik jól, de az irodalom alapján ezt illetően is kiemelhető néhány különösen fontos tényező. Az erkölcs akkor jelent hiteles biztosítékot, ha a felek értik egymást. Ezt nagymértékben támogatja, ha ismernek és elfogadják egy közös

erkölcsi szabályrendszert, „értékrendet”. Az önkikényszerítő szerződéseket alapvetően a felek alakítják ki, de a feleknek tudniuk kell koordinálni az egymással szembeni elvárásait és a kapcsolatuk szabályait. Ezt nagyban elősegítheti a közös szakmai háttér és az üzleti gyakorlatokra vonatkozó közös tudás (Mike, 2017).

A társadalmi norma, a magánszervezetek és a jogrend esetében magától értetődő, de a valóságban sokszor nehezen teljesíthető feltétel, hogy a „harmadik fél” szankcionáló szolgáltatása ténylegesen elérhető legyen: létezzen és hathatósan működjön a közösség, a szakmai-vállalkozói szervezet, illetve az igazságszolgáltatás. A reputáció pedig csak akkor működhet megfelelő szankcióként, ha a piaci szereplők körében megbízható információk kis költséggel elérhetők. Ebben szerepe lehet a specializált piaci szereplőknek (pl. céginformációs szolgáltatóknak, minősítőknak, kereskedőknak), de információnyújtással támogatják az előbb említett magánszerződéses és a bírósági ítéletek nyilvánosságával az állami jogrend is.

Az 1. táblázat összefoglalja a különböző szerződéskikényszerítő intézmények használhatóságához jellemzően szükséges beruházásokat az üzletfelek részéről, valamint a támogató társadalmi környezet kiemelten fontos elemeit.

lis és informális szankciók közötti viszony kiegészítő is lehet: ahogy nő a tranzakciók értéke és az opportunizmus kockázata (pl. a nehezebb mérhetőség, az együttműködés hatékony formájával kapcsolatos nagyobb bizonytalanság miatt), úgy fognak a felek egyre nagyobb mértékben hagyatkozni az összes elérhető intézményre (Lazzarini et al., 2004; Mike – Kiss, 2016). Mindez azt jelenti, hogy egy cégnek a rendelkezésre álló mozgástéren belül együtt kell döntenie a tranzakciói jellemzőiről és az alkalmazott szerződéskikényszerítő intézményekről.

Összegezve, a vállalkozások üzleti kapcsolataikban a szerződéskikényszerítő intézmények különböző kombinációira hagyatkoznak. A kombinációk függenek a cégek beruházási döntéseitől, társadalmi-gazdasági környezettől és a tranzakciók jellemzőitől, amelyek mindegyike változhat a cégek fejlődésével, növekedésével.

### Esettanulmány öt vállalkozás életútjáról

Az alábbiakban egy esettanulmány segítségével mutatom be, hogy a felvázolt elméleti keretben jól értelmezhetők bizonyos kihívások és dilemmák, amellyel egy növekvő vállalkozás Magyarországon szembesül. A kis számú cég fejlődésének részletes elemzése révén az adott elméleti

1. táblázat

A szerződéskikényszerítő intézményekhez szükséges beruházások és támogató társadalmi környezet

Kikényszerítő személy	Intézmény típusa	Szükséges beruházás	Támogató társadalmi környezet
Első fél (aki ígéretet tesz)	személyes erkölcs	megismerés	közös erkölcsi rend
Második fél (aki ígéretet kap)	önkikényszerítő szerződés	kapcsolatspecifikus beruházás kapcsolati konvenció, norma kialakítása	közös szakmai, üzleti tudást biztosító közeg
Harmadik fél (a cserekapcsolatokon kívül)			
Közösség tagjai	társadalmi norma	beruházás közösségi tagságba	jól működő, elérhető közösség
Jövőbeli cserepartnerek	reputáció	kapcsolati kör kiépítése, hírnevet hordozó szervezet létrehozása	megbízható információt közvetítők
Magánszervezet (önszerveződés)	informális vagy formális szervezeti szabály	beruházás szervezeti tagságba	jól működő, elérhető szervezet
Bíróság, kormányzat	jogszabály	beruházás szerződéskötési kapacitásba	jól működő, elérhető igazságszolgáltatás

Forrás: Ellickson (1991) alapján, saját szerkesztés

Ha meg akarjuk érteni annak dinamikáját, hogyan változik a használt intézmények köre egy cég kapcsolatainak bővülésével, figyelembe kell vennünk azt is, hogy az üzleti tranzakciók sajátosságai befolyásolják a különböző intézmények hatékonyságát. Williamson (1979) alapján a tranzakciós költségek gazdaságtana mellett érvel, hogy a standardizált, jól definiálható és könnyen helyettesíthető termékeknel és szolgáltatásoknál általában a piaci reputáció és a bírósági kikényszerítés a legfontosabb intézményi mechanizmusok, az egyedi beruházást igénylő és nehezen mérhető tranzakcióknál előtérbe kerülnek a vitarendezést segítő magánszervezetek és a „harmadik felet” nem igénylő önkikényszerítő szerződések. Más szerzők ugyanakkor arra hívják fel a figyelmet, hogy a különböző formá-

keretben pontosabb összefüggések is azonosíthatók, amelyek hipotézisekkel szolgálhatnak későbbi nagyobb elemszámú vizsgálatok számára.

Egy nagyvárosi vállalkozói szerveződésben a tagvállalkozások vezetőit kerestük meg 2016 tavaszán.<sup>3</sup> Az értékalapon szerveződő közösséget jellemzően olyan cégek tulajdonosai és vezetői alkotják, amelyek az elmúlt egy-két évtizedben egyéni vállalkozásból kisvállalkozássá, vagy kicsiből közepes méretűvé nőttek. A szerveződés egy országos hálózat részét képező klubként működik a 2000-es évek eleje óta; társas és szakmai rendezvényeket, üzleti reggeliket rendez, hírlevelet, információs adatbázist működtet. Öt cégről készült „életút-interjú” – minden esetben a cég olyan vezetőjével, aki az alapítás óta részt

vesz vállalkozóként a cég irányításában. Arra voltunk kíváncsiak, tapasztalataik szerint hogyan változtak a más vállalkozásokhoz fűződő üzleti kapcsolataik működtetésének mechanizmusai alapításuk óta?

A vállalkozói szerveződésen keresztül kerestük meg a cégeket, amelynek vezetői támogatták kutatási erőfeszítéseinket. Ennek előnye volt, hogy a cégvezetők nagyobb bizalommal fordultak hozzánk, feltehetően nyíltabban választottak. A szerveződésben igen sokféle vállalkozás vesz részt, így különböző ágazatba tartozó, életkorú és méretű cégeket tudunk vizsgálni. A közös üzleti társasághoz, szerveződéshez kötődés lehetővé tette annak vizsgálatát is, hogy az milyen szerepet tölt be a szerződések támogatásában. A vizsgálat korlátja ugyanakkor, hogy a szerveződés érték alapú, jól körülhatárolt, valláshoz kötődő értékrend követését várja el tagjaitól. Ebből következően elképzelhető, hogy az értékrendi és morális tényezők szerepe erősebb más, gazdasági szempontból hasonló hazai vállalkozásokhoz képest. Korlátot jelent továbbá az is, hogy csak egy nagyváros cégeit vizsgáltuk.

A részletes, feltáró interjúk előnye, hogy az egyes cégek pályájának sűrű leírását adják. Mivel a hitelességnek végső soron az egyéni percepciókban kell megjelennie, így indokolt a vállalkozók *vélekedéseire* összpontosítanunk. A módszer természetes korlátját képezi, hogy nehezen szűrhetők ki a szubjektívitas, az elfogultság, öngazolás mozzanatai.<sup>4</sup> Az interjúk során három kérdéskörre fókuszáltunk: (1) Hogyan sikerült megteremteni a hitelességet az alapítás utáni első üzleti kapcsolatokban? (2) Hogyan bővültek a cég üzleti kapcsolatai, és hogyan sikerült a hitelességet megteremteni a változó kapcsolatokban? (3) Mi jellemzi a jelenbeli és a várható jövőbeli üzleti kapcsolatait ebből a szempontból? Kiindulópontnak nem feltétlenül a jelenlegi cég formális alapítását tekintettük, hanem a tágabb értelemben vett vállalkozását, amelynek történetét a cégvezető lényegét tekintve folytonosan ítélte meg, még ha a jogi keretek időközben változtak is.

Az elemzett cégek jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat  
Az elemzésbe bevont cégek jellemzői

Cég profilja	Mérete	Életkora
1. Ingatlanfejlesztéssel, pénzügyi szolgáltatásokkal stb. foglalkozó holding	500 fő	14 év
2. Informatikai szolgáltató cég	50 fő	17 év (8 éve egy holding részeként)
3. Szabadidős szolgáltatásokkal, cateringgel és rendezvényszervezéssel foglalkozó cég	15-30 fő	31 év
4. Információbiztonsági szolgáltató cég	5 fő	14 év
5. Vagyonkezelő társaság	nincs saját alkalmazottja, közel 1 mrd Ft tőkét kezel	4 év

## Ingatlanfejlesztéssel, pénzügyi szolgáltatásokkal stb. foglalkozó cégcsoport

Az első vállalkozás egy több mint tíz, szorosan együttműködő leányvállalatból álló cégcsoportot összefogó holding. A kb. 500 főt foglalkoztató cégcsoport üzletágai között szerepel ingatlanfejlesztés, pénzügyi befektetés, kockázatitőke- és vagyonkezelés, számviteli, pénzügyi és kommunikációs szolgáltatások, valamint nonprofit tevékenységek. Sokféle piacon van tehát jelen, amelyeken igen különböző, de jellemzően hazai, kis- és közepes méretű cégekkel versenyez. Tizennégy évvel ezelőtti indulása óta az alapító négy személy tulajdonában van, akik iskolai, közösségi kapcsolatokon keresztül ismerték meg egymást.

A kezdeti időszakban kizárólag az alapítók társas kapcsolathálóján keresztül alakultak ki üzleti kapcsolatok; az első üzletfeleket személyes (főként iskolai, egyetemi) ismerősök segítségével találták meg. Ebben az időszakban – az egyik cégvezető szavaival – a „emberi kapcsolat”<sup>5</sup> és a „közös (keresztény) értékrenden alapuló bizalom” volt a kölcsönös biztosíték a megállapodások teljesülése szempontjából. Az intézményi taxonómia fogalmaival az erkölcs és a társadalmi norma domináltak.

A korai időszakban szerzett üzletfelek iránti bizalom azóta is megmaradt. Az esetleges viták rendezését nagyban segítette az „üzletfelekkel való érdeazonosság”. Ezt részben a bevételmegosztás módja biztosította, mivel a cég saját bevétele is az üzletfél bevételeitől függött, részben a hosszú távú kapcsolatok ápolása, ami a partnereket szintén a kölcsönös sikerben tette érdekeltté. Az ellenérdekeltség hiányán túl az egymás megértésére való törekvés és az őszinteség kapcsolati normái szintén fontos komponensei voltak a viták megoldásának. Tehát az erkölcs és a társadalmi norma mellett kezdettől fontos intézményi megoldásként alkalmazták a szerződések önkikényszerítővé alakítását.

A vállalkozás növekedésével a szerződéskikényszerítés módozatai lassan, fokozatosan változtak. Új partnereket főként a kezdetiek ajánlásával, referenciáival szereztek, de tudatos kommunikációval próbálták „láthatóbbá” is tenni a céget, így egy idő után közös ismeretség hiányában, „hideghívás jelleggel” is érkeztek új üzletfelek. A kapcsolatok személyes jellege azért is csökkent, mert az új partnerek komolyabb iparági szereplőknek számítottak, és az üzletfelek földrajzi spektruma is országossá bővült. Ezzel párhuzamosan az új ügyfélkapcsolatokban már nem a korábbi mélységben vettek részt az alapítók, szerepüket egyre inkább átvették az alkalmazottak. Ennek feltétele volt a munkatársak szakmai (nem pedig ismeretségi) alapú rekrutációja, a tudatos HR-stratégia és szervezeti működés professzionalizálódása.

Az ügyfélkör növekedésével a kapcsolatok menedzselésében a jogi biztosítérendszer egyre fontosabbá vált. A viták rendezése növekvő mértékben támaszkodott az írásos dokumentumokra, köztük a szerződésekre, az e-mailekre, az emlékeztetőkre, amelyekre vita esetén lehetett hivatkozni. A kezdetben domináns „közös értékrend” gyakran hiányzott, emiatt a viták is gyakrabban kieleződtek. Ez azonban nem jelenti azt, hogy eltűnt volna az erkölcs szerepe. A tárgyalások, a szerződéskötés folyamán nagy figyelmet

fordítanak a partner (illetve képviselője) személyes megbízhatóságának, értékrendjének megismerésére.

Az „érdekazonosság” biztosításának stratégiája továbbra is fontos. A bevételek egymáshoz kötése mellett nagy hangsúlyt fektetnek a hosszú távú partnerségre, immár mintegy 150 stratégiai üzletféllel. E téren fontos tényezőnek tartják a „közös vállalati kultúrát”. Utóbbi jellemzője, hogy a partnernek ne az „egyéni profitmaximalizálás” legyen a célja, hanem a „közös siker”. Tehát a hosszú távú, kooperatív kapcsolati normákon alapuló önkikényszerítő szerződések máig fontosak a cég számára.

A cég vevői és beszállítói között is vannak olyanok, akik tagjai az értékalapú vállalkozói szerveződésnek. A szerveződés legfontosabbnak tartott funkciója az információk áramoltatása, ami felgyorsítja a megbízható partnerek kiválasztását. A szerveződés tehát támogatja a reputációs mechanizmus működését. A tagok közötti „érdekazonosság” – erkölcs és társadalmi norma – segíti a kölcsönös bizalom gyorsabb kialakulását. A szervezet biztonságát is ad azzal, hogy vitás helyzet esetén konstruktív, jó vitarendezési megoldást nyújt, de összességében a már kialakult kapcsolatokban az elért hitelesség szintje nem különbözik a tag és nem tag partnerek körében.

### Informatikai szolgáltató cég

Az ötven főt foglalkoztató és évi egymilliárd forint árbevételű produkáló vállalkozást 1999-ben alapította négy társával a jelenlegi vezetője. Nyolc évig önállóan működött, folyamatosan bővülve, majd 2008-ban felvásárolta egy holding cég, de működési önállóságát nagymértékben megőrizte. Kezdetől informatikai fejlesztésekkel, *outsourcing* szolgáltatásokkal és szakemberkölcsönzéssel foglalkozott elsősorban a banki szektorban. Viszonylag specializált tudást igénylő piacról van szó; versenytársai között a hasonló kisméretű, szakemberek alapította cégek és a nagyobb, tőkeerősebb informatikai szolgáltatók is megtalálhatók.

Az alapítók korábban banki alkalmazott informatikusként dolgoztak, és első ügyfeleiket itt kiépített személyes szakmai kapcsolataikon keresztül szerezték. Új céggént az üzletfelek bizalma az alapítók személyes reputációjának szolgált: „tudták rólunk, hogy megcsináljuk, amit ígértünk, és addig dolgozunk rajta, amíg az elvárásoknak meg nem felel az eredmény”. Később a korai jó referenciák és az ezekre épülő tudatos *sales* tevékenység révén szereztek új, korábban nem ismert partnereket. Amint az elsőként bemutatott cégnél, itt is szükségszerűvé vált, hogy a cég növekedésével a vezetők kevésbé intenzíven vegyenek részt az üzleti kapcsolatokban, és a feladataikat alkalmazottaknak delegálják. A jelentős szakmai tudást és odafigyelést igénylő szolgáltatások esetében a cégvezető értékelése szerint ez nem igazán sikerült. A személyes reputációjukat csak korlátozottan tudták a szervezeti működés professzionalizálásával a cég személytelen reputációjává konvertálni. Úgy vélte, gyakori probléma a hasonló cégeknél, hogy nehéz fenntartani az új alkalmazottak bevonása után a megbízhatóságot a partnerek felé. A jó hírnév őrzése pedig nagyon fontos, mert a szektorban „gyorsan híre megy a rossz munkának”.

A bankokban mint üzletfelekben alapvetően azok piaci reputációja miatt bíznak meg, de a tranzakciók komplexitása és specifikussága miatt ennek ellenére gyakran tapasztaltak opportunistá viselkedést. Ezt részben azzal védik ki, hogy próbálják a tárgyalások során felmérni a másik fél becsületességét: „ez elsősorban megérzésen és szimpátián alapul, azon, hogy a megbeszélések során korrektnek tűnik-e az illető”. Emellett fontos, hogy az üzletfélnek is „annyira fontos legyen a siker”, mint neki, vagyis külső szankció nélkül is érdekében álljon a teljesítés. A növekedéssel együtt pedig nőtt a kapcsolatok írásbeli adminisztrációjának szerepe is. Tehát a reputáció, az erkölcs, az önkikényszerítő szerződés és a jog intézményi mechanizmusai együtt jelennek meg.

A cégvezető a vállalkozói szerveződésbe annak „erős értékrendje” miatt csatlakozott. Bár vannak oda tartozó üzletfelei, és a közös értékrendből fakadóan jobban megbízik bennük, de önmagában a tagságot nem tartja garanciának valaki hitelessége szempontjából, mert tapasztalata szerint a szerveződés nem szűri meg eléggé a tagjait.

### Szabadidős szolgáltatásokkal, cateringgel és rendezvényszervezéssel foglalkozó cég

A vállalkozást 1985-ben alapította GMK-ként a jelenlegi ügyvezető és üzlettársa. A cégnek nem volt előzménye, a szabadidős járművek kölcsönzésének ötlete egy közös üdülés során fogant meg. Ez a tevékenység később kiegészült cateringgel és rendezvényszervezéssel. Szezontól függően 15-30 alkalmazottal működnek. Nagyon sok szereplős, kompetitív piacon végzik a tevékenységüket.

Eleinte csak egyéni vásárlóik voltak, később utazási irodákat kerestek fel, és beléptek a Magyar Utazási Irodák Szövetségébe, amely sokat segített a kapcsolatépítésben. Mivel viszonylag egyszerű és kis értékű szolgáltatásról volt szó, a kapcsolatokat kis léptékben lehetett kezdeni. A megkeresett cégekkel azután évek alatt bizalmi viszony alakult ki, amelynek alapját „a személyes beszélgetések és kölcsönös segítségnyújtás” adta. Legtöbbjükkel „emberi, baráti kapcsolat” is kialakult. A hangsúly a szóbeli megállapodásokon volt, az írásbeli szerződések inkább csak emlékeztetőként szolgáltak.

A cég növekedésében fordulópont volt 1991-ben a saját épület létesítése és a kölcsönözhető járművek számának jelentős megemlése. Az üzletfelek köre jóval szélesebbé vált. A kapcsolatok bővítésében segített a „presztízzsel rendelkező megrendelők elégedettsége” és a cég terjedő jó hírneve. A cég kis méreténél fogva a cégvezetők továbbra is intenzíven részt vesznek az ügyfelekkel való kapcsolattartásban, és mindig törekednek a hosszú távú együttműködés, és a „kölcsönös bizalom” megteremtésére. Az üzletfélől nem csak a becsületes viselkedést várják el, hanem azt is, hogy bennük megbízzon, együttműködő legyen. Továbbra is a személyes megbízhatóság (erkölcs) és a hosszú távú, stratégiai (önkikényszerítő) együttműködés a legfontosabb záloga a megállapodások betartásának. Ezt közvetve megerősíti, hogy bírósághoz egy esetben fordultak eddig, amikor is egy partnernél tulajdonosváltás történt. A nagyobb üzletfelekkel részletes írásbeli szerződéseket kötnek ugyan, de velük is fontos a folyamatos

személyes kapcsolattartáson alapuló bizalom. Tehát az erkölcs és az önkikényszerítő szerződés mellé idővel felzárkózott a reputáció és a jog mint alkalmazott szerződés-kikényszerítő intézmény.

A cég egyik vezetője az értékalapú vállalkozói szerződésbe nem üzleti megfontolásból lépett be, hanem „tetszett neki a légkör, a programok, szimpatikusak voltak a programok”. De ma már sok taggal van üzleti kapcsolatban, és „nem kérdés, hogy a tagok betartják az egymással kötött megállapodásokat”; ha pedig valaki mégsem tart be valamit, az mindig kiderül és „az illető automatikusan kiesik a szervezetből”.

### Információbiztonsági szolgáltató cég

A másfél évtizede alakult vállalkozás informatikai biztonsági szolgáltatások nyújtásával, tanácsadással foglalkozik. Öt alkalmazottja van. A cég szolgáltatásai erősen bizalmi jellegűek, mivel az informatikai sérülékenység kezelése csak úgy lehetséges, ha hozzáférést kap az ügyfél belső adataihoz, információrendszeréhez: „olyan a bizalmi viszony, mint egy nőgyógyással.”

A mostani céget ketten alapították, de a tulajdonostárs időközben kilépett, kivásárolta a jelenlegi tulajdonos-cégvezető. Az alapítók korábban más informatikai területen dolgoztak, ahonnan nem tudtak üzleti kapcsolatokat átmenteni. Teljesen tiszta lappal és ismeretségek nélkül indultak. „Hidegen” kopogtattak be az első ügyfelekhez, akik brókercégek, tőkepiaci ügyfelek voltak. Az első munkák kevésbé bizalmi jellegűek voltak, a pénzügyi cégek információbiztonsági szabályzatait készítették el. Segítették őket, hogy nagyon kevés másik vállalkozás volt akkor a piacon, és a fő versenytársaik a multinacionális tanácsadócégek voltak, amelyek árainak jelentősen alá tudtak kínálni. A kínált árelőny a kezdeti munkáknál döntő volt. Az ügyfelek oldalán a nem fizetés kockázata pedig azért nem merült fel bennük, mert jelentős márkanévű, jól ismert pénzügyi szereplőkről volt szó, akik nem kockáztathatták a hírnevüket („olyan nincs, hogy egy bank nem fizet”).

A cég számára a fő kihívás az volt, hogy a komolyabb munkákhoz megteremtsék a maguk hitelességét. Az első, kevésbé bizalmi jellegű feladatok sikeres elvégzése, az együttműködés jó tapasztalata fokozatosan megteremtette a meglévő ügyfelek szemében a hitelességüket. Ezen kívül az elvégzett munkák referenciaként is használhatók voltak, bár a referenciaadást a munkák egyedi és titkosított jellege nehezítette. A reputáció felépítésére és ápolására kezdettől komoly figyelmet fordítottak. A kérdés központi jelentőségét mutatja, hogy az ezzel kapcsolatos nézeteltérés vezetett az alapítótárs kiválásához. Míg a kivált tulajdonos azt vallotta, hogy mindkettőjüknek a személyes szakmai és üzleti hírnevét kell építeniük, és a cég ehhez csak keretet ad, addig a jelenlegi cégvezető úgy gondolta, hogy az előrelépést éppen az jelentheti, ha a személyes hírnevet fokozatosan „át tudják vinni” a cégre. El tudják érni, hogy ügyfelek a cég munkatársaiban ugyanúgy megbízzanak, mint az alapítókban.

A szolgáltatás jellegénél fogva részletes (20-30 oldalas) szerződések születnek, jogászi segítséggel, és a teljesítésigazolásokat is pontosan vezetik. A szerződések

a cégvezető megítélése szerint alkalmasak arra is, hogy bíróságon érvényesítsék őket. A gyakorlatban azonban az ezzel való fenyegetésre, illetve a fenyegetés beváltására nagyon ritkán, vészhelyzetben van szükség. A legfőbb garancia az ügyfél – jellemzően nagy cég, jól ismert piaci szereplő – piaci hírneve. Legjobban a partner esetleges csődjétől tartanak, ezért ha új ügyféllel kezdenek el tárgyalni, átnézik a cégről elérhető publikus információkat (honlap, cégkivonat, előző éves beszámoló, mérlegek) és online adóskövető rendszert is használnak.

Jelenleg a stratégiai cél a cég hírnevének megteremtése, a tulajdonos komoly figyelmet fordít a belső szervezet fejlesztésére. Ebbe tartozik egyrészt a belső folyamattervezés és minőségbiztosítás, másrészt az alkalmazottak megfelelő szelekciója, képzése, motiválása. A cég igyekszik érdekes, motiváló munkát kínálni, és ezzel megnyerni jó képességű és ambiciózus fiatalokat. A tulajdonos egyelőre mindig maga is tartja az ügyféllel a kapcsolatot, de próbál egyre több mindent a munkatársaira átruházni. A cég ismertségét és hírnevét is támogatja a szakmai konferenciákon, előadásokon való rendszeres részvétel, a szakmai szerveződésekben való tagság.

Az értékalapú vállalkozói szerződés egy a közül a három-négy klub, társulás közül, amelyek üzletemberek közötti ismerkedéshez, találkozáshoz adnak keretet. Az ezekben történő részvételt a cégvezető fontosnak és igen hasznosnak tartja. A szerveződés segít új, üzletileg is hasznosítható ismeretségek kialakításában, elmélyítésében. A referenciaadást, az ezzel kapcsolatos információk áramoltatását is megkönnyíti.

### Vagyonkezelő cég

A cég a pénzügyi szektorban vagyonkezeléssel foglalkozik. A befektetők pénzt alapvetően tőkepiaci termékekbe, kisebb részben real- és ingatlanbefektetésekbe fekteti. A cég magán befektetési társaságként működik, azaz a befektetőktől mint részvényesektől gyűjti össze a forrásokat, és a tulajdonosai által rendelkezésére bocsátott tőkét fekteti be. A vállalat tőkéje közel egymilliárd forint. A vállalkozást – tevékenységénél és jellegénél fogva – üzleti kapcsolatok elsősorban a befektetőkhez fűzik, a befektetési célok jellemzően pénzügyi termékek. Többnyire nagy pénzügyi szereplőkkel: bankokkal, alapkezelőkkel versenyez az ügyfelekért.

A cég létrehozásának gondolata egyértelműen a legerősebb tulajdonosi jogosítványokkal bíró vállalkozóhoz köthető. Néhány évvel ezelőtti megalapítása az ő személyes vállalkozói karrierjének része volt. Induláskor a befektetők 70-80 százalékban a vállalkozó meglévő kapcsolatai közül kerültek ki, amelyeket korábbi vállalkozói tevékenysége során alakított ki. Az alapító először a biztosítási szektorban töltött el fél évtizedet mint ügynök, majd mint területi és régiós vezető. Ezután a befektetői szolgáltatások felé fordult: értékpapírügynök céget alapított.

A cégvezető „vidékről jött fiúként”, aki „szinte senkit nem ismert”, kezdettől nagyon tudatosan törekedett az üzleti életben hasznosítható kapcsolatépítésre. Ebben segítette a vidéki egyházi iskola öregdiák-hálózata és a jó hazai egyetememen szerzett diploma, de a lényeg a szemé-

lyes üzleti ismeretségek folyamatos, céltudatos építése – a „címlista”, a „telefonkönyv” bővítése – volt. Saját értékelése szerint az egyik, ha nem a legfontosabb erőforrása a vállalkozói létnek ez az egyetemi évek óta halmozódó üzleti tapasztalat és bővülő kapcsolatrendszer. Kezdetől törekedett arra, hogy amint az egyik szektorból, illetve tevékenységi körből átlépett a másikba, a korábbi ügyfeleit is „magával vigye”, amennyire lehetséges.

A cég alapításakor – vélekedése szerint – a befektetők mindenekelőtt az addig felmutatott teljesítménye és megbízhatósága, évek során felhalmozott reputációja alapján bíztak meg benne. Emellett a felügyelőbizottságba és az igazgatóságba a szakmában jól ismert, idősebb, tekintélyes személyeket nyert meg, akiknek „elég ősz már a hajuk”. Ők a saját hírnevükkel erősítik a céget. A kiválasztásukkor szerepet játszott a közös értékrend és az értékrendi alapon szerveződő üzleti közösségből való ismeretség is. A befektetők meggyőzésében szerepe volt az üzleti kapcsolat önkikényszerítő elemének, amely összhangot teremt a cég és megbízói érdekei között: a vállalkozónak csak nyereségrészesedése van és jelentős saját tőkét is kockáztat.

Eddig két alkalommal került sor tőkeemelésre. A stratégiai befektetők köre személyes ismeretségeken keresztül bővült. Közös ismerősök révén találtak egymásra. De az új, kevésbé ismert befektetőknel az „utánuk kérdezés” mellett a cég egy professzionális cégadatbázisra is támaszkodik.

A vállalkozó a továbblépést úgy látja megalapozhatónak, ha hiteles jelzéseket küld a cég, pontosabban inkább a saját személyes képességéről („jó hozamgörbét tudunk mutatni”) és megbízhatóságáról. Utóbbit illetően sokat számít az idő. Ha valaki eltölt négy-öt évet jól láthatóan a piacon, az jelentősen növeli a megbízhatóságába vetett hitet. Bár később is visszaélhet a bizalommal, de „az is sokat mutat, hogy valaki 4-5 évig nem megy csődbe, nem lopja el a rábízott pénzt”. A személyes reputációt hosszan, lépésről lépésre, sziszifuszi munkával lehet csak felépíteni. A hírnév, a megbízhatóság pedig mindig egyértelműen a személynek szól. A cégvezető tapasztalatai szerint a pénzügyi szektorban ez igaz még a nagy szervezetekre (pl. intézményi befektetőkre) is, ahol az illetékes döntéshozókkal kell a személyes bizalmat kialakítani.

Az értékalapú vállalkozói szerveződésbe belső indítatásból lépett be, ám úgy látja, éppen a közös értékrend az alapja annak, hogy üzleti kapcsolatokat építsen a többi taggal. Tapasztalata szerint a klub a tagjait minimálisan szűri, de az értékrendi jelleg eleve szűrő hatású, mintegy önszelekcio valósul meg. Különösen fontos számára, hogy fiatalok itt lehetősége van, hogy idősebb, befutott üzletemberekkel találkozzon. A cég igazgatóságában több olyan tekintélyes személy is van, aki tagja a szerveződésnek is.

### **Összefoglaló következtetések**

Öt vállalat, egy vállalkozói klub öt tagja esetében követük nyomom a cégvezetők elmondása alapján a cégfejlődés pályáját, dinamikáját. Minden esetben azt láttuk, hogy a hitelesség megteremtése kulcsfontosságú az üzleti kap-

csolatok sikere szempontjából, és a vállalkozók folyamatosan jelentős erőfeszítéseket tettek azért, hogy megteremtsek saját hitelességüket a partnereik szemében. E célból a szerződéskikényszerítő intézmények változatos és a cég növekedésével módosuló körére támaszkodtak. A vizsgált kis mintán az, ahogyan a vállalkozók látják a cégek fejlődésének kritikus kérdéseit, visszaigazolja, hogy a felvázolt elméleti keret segítségével a cégfejlődés egy fontos dimenzióját ragadhatjuk meg. Egy-egy vállalkozás története jelentős mértékben annak története, hogyan épül ki a vállalkozás hitelessége az üzleti szereplők körében.

Bár a vizsgált cégek életútja sok szempontból eltér, kirajzolódnak bizonyos mintázatok arról, hogyan változik a szerződéskikényszerítő intézmények szerepe a cég fejlődésével. Mivel feltáró esettanulmányról van szó, az azonosított összefüggésekre elsősorban mint további, nagyobb mintás vizsgálatokkal ellenőrizendő hipotézisekre érdemes tekinteni.

### **„Hideg” és „meleg” indulás**

A vállalkozások indulásánál kétféle mintát láttunk. Az egyik típust a „hidegen induló” vállalkozások alkotják. Ezek esetében a vállalkozót nem fűzik személyes, szakmai vagy korábbi üzleti kapcsolatok az első üzletfeleihez. Ismeretlenül veszi fel velük a kapcsolatot. Az ilyen indulást a kezdeti hitelesség alacsony szintje jellemzi – nincs sem közös múlt, sem előre látható közös jövő, amire hagyatkozni lehetne. Emiatt a kevésbé bizalmi jellegű és kisebb értékű termékek, szolgáltatások nyújtása dominál. De a kezdő cégnek is meg kell bíznia az üzletfelében. Erre az egyik megoldás, ha az üzletfél maga ismert piaci szereplő, aki várhatóan nem kockáztatja jó hírét azzal, hogy nem tartja be szerződéses ígéreteit. Egy másik technika az olyan „önkikényszerítő” szerződési konstrukció, amely a két fél nyereségét egymáshoz köti. Az első sikeres teljesítések után a már meglévő ügyfelei értékesebb, erősebben bizalmi jellegű szolgáltatást is elfogadnak tőle. Továbbá a cég ezeket a kapcsolatait egyre inkább referenciaként is használhatja. Így tudja lépésről-lépésre a hitelesség jelzéseit küldeni magáról.

A „melegen induló” cégek az alapító vállalkozók eleve létező személyes ismeretségeire hagyatkozhatnak. Ezek többféle eredetűek lehetnek, és különböző kombinációkban jelenhetnek meg. Származhatnak a személy iskolához vagy vallási közösséghez kötődéséből, hasonló szakmai területen alkalmazotti előéletéből, vagy korábbi vállalkozásai kapcsán szerzett üzleti kapcsolataiból. Ha több vállalkozó társul, akkor a meglévő ismeretségek, bizalmi viszonyok egyesítésére nyílik lehetőség. A „melegen induló” vállalkozások már első üzleti kapcsolataikban is képesek alapozni az erkölcsiség és a személyes reputáció szerződést támogató mechanizmusaira. Ez azonban önmagában általában nem elég. A piaci reputáció és az önkikényszerítő szerződések itt is szerepet játszhatnak.

### **A cégépítés mint reputációépítés**

A vállalkozást fejlesztő tevékenység igen nagy mértékben az üzleti reputáció, a látható megbízhatóság felépítésére irányul. Egyrészt azt látjuk, hogy a vállalkozó(k) személyes reputáci-

ója rendkívül fontos. A szakmai és üzleti ismeretségek, a személyes kvalitásokat bizonyító referenciák, ajánlások gyűjtése, a szakmai és üzleti szerveződésekben, rendezvényeken való részvétel, a partnerkapcsolatban való „személyes jelenlét” nem küszöbölhető ki. A cégvezető személyes integritása, megbízhatósága különösen fontos a bizalmi jellegű, nehezen mérhető szolgáltatásoknál. A személyes reputáció felépítése időigényes, lényegében egy hosszú távú, szívós karakterépítés az üzleti nyilvánosságban.

Másrészt, a cég növekedésével, az alkalmazotti kör bővülésével előbb-utóbb megjelenik az a törekvés, hogy a vállalkozó személyes reputációját a cégre „vigye át”. El kell érni, hogy üzletfelei a beosztottjai ígéretét is ugyanolyan hitelesnek fogadják el, mint az övéit. Ehhez a belső szabályrendszer (döntési folyamatok és minőségbiztosítás), a szervezeti kultúra tudatos fejlesztése, az alkalmazottak megfelelő szelekciójára és motivációjára van szükség. Ez komoly kihívás, és ha nem sikerül neki megfelelni, az erős növekedési korlátot jelent a cégnek.

### A kétoldalú irányítás domináns szerepe

A szerződéses kapcsolatok irányításának módja függ ugyan a tranzakciók tárgyától, ám általánosan megfigyelhető, hogy a vállalkozók az üzleti kapcsolataik sikerének kulcsát elsősorban abban látják, ha harmadik (szankcionáló) fél bevonása nélkül meg tudják teremteni kölcsönösen a hitelességet, és rendezni tudják vitáikat. Az ilyen kétoldalú irányítás (Williamson, 1979) különböző kombinációkban rendszerint a következő elemeket tartalmazza: (i) A kapcsolatok létrehozásában és működtetésében fontos a személyes kommunikáció, amelyben a felek folyamatosan jelzéseket küldenek egymásnak saját személyes erkölcsiségükről, megbízhatóságukról. (ii) Hangsúlyosak a kooperativitás, segítőkészség normái, amelyek a hosszú távú szerződéseket önkikényszerítővé tehetik. Ezek megszegését igen negatívan értékelik. (iii) A cégek rövid távon is törekednek az érdekeiket összehangoló szerződéses megoldásokra, elsősorban a bevételek összekapcsolásával, nyereségmegosztással. Tehát az erkölcs és az önkikényszerítő szerződés a kezdetektől folyamatosan jelenlévő és kiemelkedően fontos szerződéskikényszerítő intézmények.

### A személyesség oldódása

A partnerek körének bővülésével a legtöbb cégnél az üzleti kapcsolatok személyes jellege oldódik. Előtérbe kerülnek a részletesebb, alaposabb jogi úton érvényesíthető szerződések, a publikus céginformációkra, adóskövető rendszerekre hagyatkozás, illetve a szakmai kritériumoknak való formális megfelelés elvárása. Az informális, személyes jellegű garanciák ugyanakkor nem szűnnek meg.

### A vállalkozói szerveződések szerepe

Az esettanulmány példát mutatott arra, hogy az önszerveződő vállalkozói közösségeknek számottevő szerepük lehet abban, hogy létrejöjjön a hitelesség a tagjaik egymás közötti üzleti kapcsolataiban. Etikai alapú szelekcióval támogathatják az erkölcsiséget, az ígéretszegést szankcionáló közösségi normákat működtethetnek, az információáramlás segítségével pedig erősíthetik a reputáció

mechanizmusait. Ha egy cég belép egy ilyen funkciókat intézményesítő szerveződésbe, bővül számára azoknak a potenciális kapcsolatoknak a köre, amelyekben jó eséllyel megteremthető lesz a kölcsönös hitelesség.

### Jegyzet

- <sup>1</sup> Lásd pl. a magyarországi régiók intelligens szakosodási stratégiáit (RIS3) a 2014-2020 közötti időszakra.
- <sup>2</sup> Ellickson (1991) nem csak szerződéses kapcsolatokra, hanem tágabban mindenféle intézményre vezette be e kategorizálást a szerint, hogy a cselekvő, a cselekvés érintette vagy a társadalom más tagja szankcionálja-e a cselekvőt.
- <sup>3</sup> Az esettanulmány a HÉTFA Kutatóintézetben *A vállalkozói tőke mint a fenntarthatóság tényezője* című kutatás keretében készült az Országgyűlés Hivatala Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanácsának Titkársága megbízásából, amelynek támogatását ezúton is köszönjük.
- <sup>4</sup> A jövőben egy nagyobb lélegzetű empirikus vizsgálatot érdemes lehet olyan módon elvégezni, hogy a vállalkozások tipikus vagy fontos üzleti (jelenlegi és korábbi, kezdeti) partnereivel is készülnek interjúk. Ezek árnyalhatják az alanyok vélekedéseit.
- <sup>5</sup> Az interjúalanyok által használt jellegzetes kifejezéseket, szófordulatokat idézőjelben szerepeltetjük.

### Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. A.* (1982): Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *Quarterly Journal of Economics*, 97(4), p. 543-569.
- Ambastha, A. – Momaya, K.* (2004): Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), p. 45–61.
- Békés G. – Muraközy B.* (2012): Magyar gazellák. A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 59(3), p. 233–262.
- Bernstein, L.* (1992): Opting out of the Legal System: Extralegal Contractual Relations in the Diamond Industry. *Journal of Legal Studies*, 21(1), p. 115-157.
- Brousseau, E.* (2008): Contracts: From Bilateral Sets of Incentives to the Multi-Level Governance of Relations. In: Brousseau, E. – Glachant J-M. (eds.): *New Institutional Economics. A Guidebook*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 37-66.
- Brüderl, J. – Preisendörfer, P.* (1998): Network Support and Success of Newly Founded Businesses. *Small Business Economics*, 10(3), p. 213–225.
- Cooter, R. – Ulen, T.* (2005): *Jog és közgazdaságtan*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Csapó K.* (2010): *A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon*. Ph.D-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Ellickson, R. C.* (1991): *Order Without Law: How Neighbors Settle Disputes*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Gerring, J.* (2007): *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press
- Greif, A.* (2006): History Lessons. The Birth of Impersonal Exchange: the Community Responsibility System and Impartial Justice. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), p. 221–236.
- Greif, A.* (2008): Commitment, Coercion and Markets: The Nature and Dynamics of Institutions Supporting Exchange. In: Ménard, C. – Shirley, M. M.

- (eds.): Handbook of New Institutional Economics. Berlin – Heidelberg: Springer, p. 727-786.
- Harangozó, T.* (2012): Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány*, 43(7-8), p. 57-67.
- Hart, O. – Moore, J.* (2008): Contracts as Reference Points. *Quarterly Journal of Economics*, 123(1), p. 1-48.
- Kállay L.* (2012): KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. TM. 58. sz. Műhelytanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpont
- Kranton, R. E.* (1996): Reciprocal Exchange: A Self-Sustaining System. *American Economic Review*, 86(4), p. 830-851.
- Kreps, D.* (1990): Corporate Culture and Economic Theory. In: Alt, J. – Shepsle, K. (eds.): *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press
- Lazzarini, S. G. – Miller, G. J. – Zenger, T. R.* (2004): Order with Some Law: Complementarity versus Substitution of Formal and Informal Arrangements. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(2), p. 261-298.
- Mike K. – Kiss G.* (2016): How Do Firms Actually Combine Personal and Impersonal Institutions to Safeguard Contracts? Paper presented at the World Interdisciplinary Network for Institutional Research 3rd Annual Conference, 2-5 September 2016, Boston, MA.
- Mike, K.* (2017): The Intellectual Orders of a Market Economy. *Journal of Institutional Economics*, p. 1-17. Online megjelenés: doi:10.1017/S1744137417000029.
- Milgrom, P. – Roberts, J.* (2005): *Közgazdaságtan, szervezelmélet és vállalatirányítás*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Miller, G. J.* (2002): *Menedzserdilemmák. A hierarchia politikai gazdaságtana*. Budapest: Aula – Széchenyi István Szakkollégium
- North, D. C.* (2010): *Intézmények, intézményi változás és gazdasági teljesítmény*. Budapest: Helikon
- Ogus, A.* (1999): Self-Regulation. In: Bouckaert, B. – de Geest, G. (eds.): *Encyclopedia of Law and Economics*, vol. V. Cheltenham: Edward Elgar
- Ostrom, E.* (2005): *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press
- Rus, A. – Igljč, H.* (2005): Trust, Governance and Performance: The Role of Institutional and Interpersonal Trust in SME Development. *International Sociology*, 20(3), p. 371-391.
- Salamonné Huszty A.* (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5(1), p. 51-68.
- Sveiby, K. E.* (2001): A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), p. 344-358.
- Szepesi B. – Zulik Á.* (2015): A vállalkozói továbblépés koncepciója. Koncepcionális és elméleti kiindulópontok. HÉTFA Műhelytanulmányok 2015/14. Budapest: HÉTFA Kutatóintézet
- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A.* (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon: az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*. (megjelenés előtt)
- Telser, L. G.* (1980): A Theory of Self-Enforcing Agreements. *Journal of Business*, 53(1), p. 27-44.
- Williamson, O. E.* (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), p. 233-261.
- Williamson, O. E.* (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review*, 73(4), p. 519-540.

# ÜGYVEZETŐK ÉS TERMELÉSVEZETŐK LEAN TERMELÉSI KÖRNYEZETBEN

## VEZETŐI KÉPESSÉGEK ÉS VEZETŐI MÓDSZEREK

A kutatás a lean termelési paradigma, a menedzsmentképeségek és a vezetői módszerek kapcsolatát járja körül. Az irodalomfeldolgozás alapján megalapozott várakozás, hogy a lean termelési környezetben tevékeny vezetők magasabb szinten állnak számos menedzsmentképeségben és meghatározóbbnak tekintenek több módszert is (pl. felértékelődik a kommunikáció, a szakmai ismeret, a motiválás, a fejlesztés és önfejlesztés, az iránymutatás, a tervezés, a szabályozás stb. szerepe). A szerzők által vizsgált három időszak (1996, 2004, 2009) mindegyikében van eltérés a képeségekben és a módszerekben, illetve azok mintázatában a hagyományos és a lean termelési környezetben tevékeny vezetők (ügyvezető, termelésvezető) között az 50 főnél nagyobb magyarországi feldolgozóipari cégeknél. Az eltérések a termelésvezetőknél jellemzőbbek, ugyanakkor a lean irodalom által sugallt képhez képest kevesebb képességet és módszert érintenek.\*

**Kulcsszavak:** lean termelés, menedzsmentképeségek, vezetési módszerek, lean leadership

A lean elvekre építő formális termelési rendszerek mára mind a hazai (Kovács – Rendes, 2015), mind a nemzetközi gyakorlatban (Netland, 2013) a termelővállalatok működésének kiemelt pillérét jelentik. Más termelési paradigmákhoz hasonlóan (Berényi, 2017) a lean termelés sikeres adaptálása is kiterjedt szervezeti átalakítást kíván meg, pl. emberi erőforrás (MacDuffie, 1995; Losonci et al., 2010) és szervezeti kultúra terén (Bortolotti et al., 2015). A sikertelen lean transzformációk mögött legnagyobb arányban a vezető pozícióban dolgozók (pl. menedzsment, felső vezetés) nem megfelelő tudása és magatartása, illetve támogatásának hiánya áll.

A vezetéstudományi tudásanyagot lean menedzsmenttel szintetizáló munkák témájukat tekintve nagyon szerteágazók (pl. értékek (van Dun et al., 2016), vezetési jegyek (Gelei et al., 2013)). A kutatások csak *közvetetten* hívják fel a figyelmet arra, hogy lean környezetben azonos munkakörben is eltérő kompetenciákra van szükség. Kutatásunk a kompetencia egyik összetevőjére, a képességre és azok mindennapokban megnyilvánuló „csatornájára”, a vezetői módszerre fókuszál. Két menedzsment szintet (ügyvezető, termelésvezető) vetünk össze lean és nem lean termelési környezetben a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának (VKK) adatait elemezve. A lean vezetőre (vagy lean környezetben tevékeny vezetőre) úgy utalunk, mint aki lean környezetben – bármely hierarchiaszinten – tevékeny és másokat, mások munkáját számos tekintetben – jelentősen – a lean szellemiséggel összhangban befolyásolhatja.<sup>1</sup>

A cikk a továbbiakban bemutatja a vezetői képességek és a vezetői módszerek kiemelt nemzetközi és hazai munkáit, majd e koncepciókra építő keretrendszer alapján a lean leadership szakirodalmat foglalja össze. Hipotézis-

seink elemzése előtt az adatbázisról és a mintáról adunk áttekintést. Az eredmények értelmezését követi a konklúzió, amely számba veszi a kutatás korlátait és a jövőbeli kutatási lehetőségeket is.

### Szakirodalmi háttér

#### Vezetői képességek és vezetői módszerek

A forrásokban a képesség és a módszer, illetve az ezekkel kapcsolatba hozható egyéb fogalmak is átfedésben vagy rész-egész viszonyban kerülnek elő. A kompetencia mint a munkavállaló teljesítményét megalapozó tulajdonság jelenik meg: legyen szó akár az alkalmas-alkalmatlan, akár az átlagos-kiváló teljesítménycategóriák közötti különbségtételről (Gelei – Császár, 1999; Poór, 2006; Szóts-Kovács, 2007). A kompetencia összetevőiben fejleszthető (tudás, készség) és nem fejleszthető (attitűd, személyes jellemzők, motiváció) elemek egyaránt szerepet kapnak (Szóts-Kovács, 2007). E kompetenciafelfogás három eleme (tudás, készség, attitűd) pl. Zoltayné és Szántó (2011) képességként utal, jelen kutatás is ezt a képességmegközelítést alkalmazza. A tudáselemre és egyéni „hajlamra” épülő képességek megnyilvánulásai a vezetői szerepek, amelyre módszerként hivatkozunk (pl. a kommunikációs képességet a vezető az egyeztetés módszerhez használja).

#### Menedzsmentképeségek

Robert Katz (1974) hármass modelljében a technikai, a társas és a konceptuális készségek szükségességét hangsúlyozza: előbbi alatt elsősorban a szakmai ismereteket (módszereket, eljárásokat, technikákat stb.) érti, a társas készségek pedig a fejlett kommunikációs ismereteket, tágabb értelemben az emberekkel való bánás képességét jelentik. Konceptuális

\* Köszönetnyilvánítás  
„AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚNKP-2017-4 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.”

készségként utal arra, hogy a vezető képes a szervezetét elhelyezni az azt körülvevő környezetben, és a maga egészében látni. Ez utóbbi szervezőképességet is igényel, de fontos az üzleti érzék is, a piac, az iparág mozgásának ismerete a szükséges válaszok kidolgozásához. Mumford és szerzőtársai (2000) is kiemelik a társas ítéletalkotás képességét, valamint a vezetéshez szükséges tudást (amely alapvetően a karrierút során halmozódik fel) a szükséges vezetői képességek között. Ők az előbbieket kiegészítik a kreatív problémamegoldás képességével is, amely elengedhetetlen az újszerű, rosszul strukturált problémák megoldásához. A tárgyalt képességkategóriákat más kutatók árnyalták. A legfontosabb menedzsmentképességek közé Davis és szerzőtársai (1996) értelmezésében a kommunikációs készség, a konfliktuskezelő készség, a fejlesztő készség (coaching), a delegálás képessége, az alkalmazkodási készség, az időmenedzsment-képességek, valamint az elemzőkészség és a döntéshozatali képesség kerültek.

### *Vezetői módszerek*

A vezetői módszerekre szerepként és tevékenységként is utalhatunk. A menedzseri tevékenységek listáját már Henry Fayol múlt század eleji munkáiban is megtalálhatjuk (Wren – Bedeian, 2009): ezek a tervezés, a szervezés, a közvetlen irányítás (az utasítás és az iránymutatás is ide tartozik), a koordinálás és az ellenőrzés. A terület fejlődésére Henry Mintzberg kutatásai is nagy hatással voltak, aki információs, interperszonális és döntési szerepeket azonosított a vezetők munka közbeni megfigyelése során (Mintzberg, 1990). Egy önbevalláson alapuló kérdőíves felméréssel a mintzbergiekhez hasonló kategóriákat azonosítottak a közszférában is: ezek (1) a beosztottak munkájának felügyelete, irányítása, (2) az erőforrások elosztása, (3) a külső és belső információk monitorozása és továbbítása, (4) a technikai egyeztetés és (5) a tervezés, döntés, valamint a stratégia befolyásolása voltak (Lau et al., 1980).

### *A magyarországi tapasztalatok*

A hazai kutatásokban jellemzően a képességek, illetve a kompetenciák kerülnek elő. Az egyik legnagyobb múltú hazai vállalati felmérés alapján elmondható, hogy a magyar menedzserek a gyakorlatorientáltságot, a szakmai ismereteket és a problémamegoldást tekintik erősségüknek, míg a kockázatvállalási képesség, az elemzőképesség és a számítástechnikai ismeretek terén lemaradást mutatnak (Zoltayné – Szántó, 2005). Ezen eredményeket Kadocsa (2013) kutatása is nagyrészt alátámasztja: nála a szaktudás került a menedzsmentképességek rangsorában az első helyre, ezt követi a pontosság és a jó problémamegoldó képesség. A vezető általános leírása mellett a kontextuális tényezők is megjelennek. Ennek egyik kiváló példája annak hangsúlyozása, hogy különböző vállalati területeken, eltérő vezetői szinteken az eredményes menedzsmenthez eltérő képességekre lehet szükség (Blaskovics, 2015; Aranyossy et al., 2015).

### *Képességek és módszerek – összegzés*

A képességek mint tudáselemek és „hajlamok”, a módszerek mint a képességek megnyilvánulásai jelennek meg.

Ezt a megkülönböztetést tükrözi az 1. táblázat is: azon szerzők, akik a vezetői módszerekről írtak, a legtöbb esetben foglalkoznak a képességekkel is. Bár az egyes szerzők eltérő mélységben és eltérő fogalmakkal operálnak, az 1. táblázat alapján látható az is, hogy a Versenyképesség Kutató Központ keretrendszere szerinti képességek (Zoltayné – Szántó, 2005; Zoltayné et al., 2007) és módszerek jelentős átfedésben vannak a forrásokkal.

Egyes képességek, mint az elemzőkészség, a meggyőzőkészség, a kommunikációs készség, a részletekre való odafigyelés képessége, a tapintat, az empátia és a pozitív kisugárzás minden vezetői pozícióban hasznosak lehetnek (Yukl, 1989). Bár a sikeres vezetéshez számos képességre szükség lehet, az egyes vezetői képességek fontossága nagyban függhet szituatív tényezőktől is. Így például a vezető hierarchiában betöltött szerepétől, a képviselt szervezet típusától vagy a külső környezettől (Yukl, 2013). Kutatásunk logikájában a lean termelési rendszer és a hierarchiaszint is kontextuális tényező. A legutóbbi kutatások egyre inkább a „puha” képességek fontosságát emelik ki (Riggio, 2014), közöttük fontos érzelmi, társas és kognitív kompetenciákat. E képességek a mintegy két évtizede útjára indított VKK kutatásában még kevésbé jelennek meg, de „csírái” már megtalálhatók voltak kérdőívének képességei között.

### **A lean környezetben tevékeny vezető**

#### *A lean termelési rendszer*

A ma széles körben ismert lean termelési rendszert a Womack és Jones (1996) által kidolgozott öt alapelvhez kapcsolhatjuk (érték, értékáram, áramlás, hűzások rendszer, tökéletesítés). Az öt alapelv csak érinti a szervezeti kontextust, amely kulcseleme a Liker (2004) által a Toyota működése alapján kialakított négy szintű modellnek (filozófia, folyamatok, munkatársak és partnerek, problémamegoldás). Liker a munkatársak között a vezetőket külön is kiemeli (Liker – Convis, 2012).

E jelentős hatású bestsellermunkák által javasolt lean értelmezés tényleges gyakorlati megvalósulását számos kutatás alapján értékelhetjük. Shah és Ward (2007) részben alátámasztotta a lean termeléssel együtt járó kiterjedt szervezeti átalakítást. A szerzőpáros eredményei szerint a befelé orientálódó lean termelési technikák mellett (hűzások rendszer, áramlás, gyors átállás, ellenőrzött folyamatok, megelőző karbantartás) a munkatársak, a vevők és a szállítók (beszállítói visszacsatolás, JIT-szállítás, szállítók fejlesztése) is kiemelt elemei a lean termelésnek. Netland (2013) a lean elvekre és eszközökre építő – megvalósítása szerint egymáshoz nagyon hasonló – vállalati formális termelési rendszerek vizsgálata alapján jut hasonló megállapításra. Kiemeli, hogy a termelési rendszerekben dominálnak a technikai fókuszú elemek (pl. standard munka, folyamatos fejlesztés, teljes körű minőség, hűzások rendszer, áramlás, értékáram), miközben a siker szempontjából kritikus „szoft” témák, annak ellenére, hogy ezeknek számtalanszor kiemelik a jelentőségét a lean sikerében, kevés figyelmet kapnak (pl. munkavállalók bevonása, csapatmunka, leadership).

Képességek és módszerek – szakirodalmi áttekintés

Képességek és módszerek – Versenyképesség Kutató Központ	Katz (1974)	Mumford et al. (2000)	Davis et al. (1996)	Fayol (1916) idézi Wren – Bedeian (2009)	Mintzberg (1990)	Lau et al. (1980)
Fejlett kommunikációs képesség	társas készség	társas ítéletalkotás	kommunikációs készség		Információs szerepek	külső és belső információk monitorozása és továbbítása
Magas szintű szakmai ismeretek	technikai készség	vezetői tudás				
Vezetési ismeretek	társas készség	vezetői tudás	delegálási készség		döntési szerep (erőforrás-elosztó)	erőforrások elosztása
Problémamegoldó képesség	technikai készség	kreatív problémamegoldás			döntési szerep (zavarelhárító)	
Ötletek képviselőinek képessége		társas ítéletalkotás			döntési szerep (vállalkozói)	külső és belső információk monitorozása és továbbítása
Szervezési készség	konceptuális készség	társas ítéletalkotás		szervezés	információs szerepek	beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Üzleti érzék	konceptuális készség	kreatív problémamegoldás	alkalmazkodó készség			
Számítástechnikai ismeret	technikai készség					
Elemzőkészség	technikai készség	kreatív problémamegoldás	elemzőkészség			
Gyakorlatorientáltság	technikai készség					
Kockázatvállalási hajlandóság	konceptuális készség				döntési szerep (vállalkozói)	
Utasítás				közvetlen irányítás		beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Konzultáció				koordináció	interperszonális szerep (kapcsolatteremtő/-ápoló)	technikai egyeztetés
Ellenőrzés				kontroll		beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Egyeztetés				koordináció	interperszonális szerep (kapcsolatteremtő/-ápoló)	technikai egyeztetés
Beszámoltatás				kontroll	információs szerep (információ szerző)	beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Tervezés				tervezés		tervezés
Meggyőzés						
Szabályozás				szervezés		
Felelősségre vonás				kontroll		
Motiválás					interperszonális szerep	
Iránymutatás				közvetlen irányítás		beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Döntés			döntéshozatali képesség		döntési szerepek	döntés, a stratégia befolyásolása

A lean termelési rendszer számos gyakorlatot felvonultató eszközrendszerre épül (lásd pl. Kovács, 2004). Bár közismert a leannel együtt járó szervezeti átalakítás jelentősége (Kelemen, 2009), a vállalati gyakorlattal és a termelésmenedzsment-kutatások fő áramával is teljes mértékben összhangban van az a kutatói megközelítés, amely a belső orientációjú lean gyakorlatokat operacionalizálva tekint a lean termelési rendszerre, és e gyakorlatokhoz kapcsolja a további vizsgált terület(ek) változóit.

**A lean környezetben tevékeny vezető képességei és módszerei**

A lean termelési rendszer adaptálása a szervezeti kontextus radikális transzformációját követeli meg. E kontextus egyik kitüntetett alanya a vezető. Liker és Convis (2012) „Lean leadership” című munkájukban úgy fogalmaz-

nak, hogy a Toyota termelési rendszert és új leadership rendszert is létrehozott. Mann (2009, p. 15.) szerint a lean transzformáció 20%-a szól az eszközökről, „... 80% ... a vezetők gyakorlatának és magatartásának, végső soron *mindset-jének változtatásáról*...”.

Ezen – sokszor szélesebb körben is osztott (Pokinska et al., 2013; Aij et al., 2015) – megállapítások ellenére a lean környezetben tevékeny vezetők olyan szemléletű tanulmányozása, amelyben a vezetéstudomány fogalmkészlete is megjelenik, nagyon szűk körben történik. Egyik oka – vagy éppen következménye –, hogy sokszor technikai, eszközalapú irányt vesznek a lean transzformációs folyamatok (Cammuffo – Gerli, 2013), így a vezetők kutatása már a kérdésfeltevésnél háttérbe szorul. Gelei és társai (2015) arra is felhívják a figyelmet, hogy a vezetőkkel foglalkozó kutatások egy része technikai, abban az ér-

telemben is, hogy a lean szervezetben a lean menedzsment fogalomkészletével a menedzserek/vezetők munkájához kapcsolódó – sokszor mindennapi – tevékenységeket, eszközöket veszik számba (pl. a vezető jelen van az üzemi területen). A tisztánlátást az is nehezíti, hogy nagyon sok lean leadershipként megjelenő munka anekdotázó (Dombrowski – Mielke, 2013; Emiliani, 1998; Emiliani – Emiliani, 2013; Keiser, 2012), azaz kiforrott elemzési keret és/vagy empiria nélküli. Kutatásunk van Dun és társai (2016) javaslatát követve a ma meglévő korlátozott akadémiai érdeklődés helyett kiterjedt és interdiszciplináris megközelítést követ. Az irodalomfeldolgozás során is az e szellemiséget követő munkákat preferáltuk, kiegészítve néhány nagyhatású lean menedzsmenttel foglalkozó publikációval (Camuffo – Gerli, 2012; Liker – Convis, 2012; Mann, 2009).

A kutatásokban a menedzséri folyamatok (Pokinska et al., 2013), az értékek (van Dun – Wilderom, 2016; van Dun et al., 2016), a magatartás (van Dun et al., 2016), a vezetési jegyek és magatartás (Gelei et al., 2015) és a stílus (Tortorella et al., 2016; Tortorella et al., 2016) jelennek meg. E kutatások eredményeit a VKK keretrendszere szerint menedzsmentképességekhez (2. táblázat) és vezetői módszerekhez (3. táblázat) rendeltük (lásd következő bekezdést). A kutatási eredmények megfeleltetése nem egy az egyben történt, amit a 2. táblázat és a 3. táblázat 2. oszlopa mutat is. A 2. oszlop a feldolgozott leanes forrásokban megjelenő kulcsfogalmakat tartalmazza, amely alapján az adott kutatás eredményét képességhez/módszerhez rendeltük. Az akár többszörös kapcsolatra jó példa a csapatmunka, amely indirekten kapcsolódik a kommunikációhoz, sokkal közvetlenebbül a vezetési ismeretekhez és a szervezési

2. táblázat

A lean környezetben tevékeny vezetői képességei

Vezetői képességek	lean leadership szakirodalom	Lean vezető jellemzői
1) Fejlett kommunikációs képesség	kommunikációs képességek (Aij et al., 2015); egyeztetés (meeting); eredmények bemutatása (bottom up) és célzott kérdések (pointed questions) (top-down) (Spear, 2004); kétirányú kommunikáció; találkozók (Pokinska et al., 2013); aktív hallgatás jellemzőbb; saját véleményt kevesebbszer védi (van Dun et al., 2016); kommunikatív; egyeztető (Gelei et al., 2015); információmegosztás (van Dun – Wilderom, 2016); pozitív elismerés; építő visszacsatolás (Pokinska et al., 2013); kevesebb negatív visszacsatolás (van Dun et al., 2016)	(kétirányú) kommunikáció, egyeztetés, célzott kérdések, találkozók, aktív hallgatás, más véleményének meghallgatása, információmegosztás, kommunikatív, egyeztető indirekten: coachol; oktat; folyamatosan fejleszt; csapatmunka;
2) Magas szintű szakmai ismeretek	elkötelezett az önfejlesztés iránt (Liker – Convis, 2012); coaching és fejlesztés (Liker – Convis, 2012); önfejlesztés (Aij et al., 2015); coaching, fejlesztési kultúra építése (Aij et al., 2015); folyamatos fejlesztés, oktatás (taktikai szint) (Mann, 2009); menedzséri sokoldalúság, oktatás (Camuffo – Gerli, 2012); tanítás, mentorálás (Spear, 2004); folyamatos fejlesztés, oktatás (taktikai szint) (Mann, 2009); coaching (Pokinska et al., 2013); folyamatos fejlesztés (van Dun et al., 2016); támogatás; coaching (Tortorella et al., 2016)	önfejlesztő, fejlesztő, coachol, mentorál, fejlesztő kultúrát épít, tanít, támogat
3) Vezetési ismeretek	menedzséri sokoldalúság, hierarchia leépítése (Camuffo – Gerli, 2012); senior management team minősége, vízió alkotása és célok hozzá hangolása (Liker – Convis, 2012); delegálás (problémamegoldás) (Spear, 2004); munkavállalók felhatalmazása (Aij et al., 2015); felelősség delegálása (Pokinska et al., 2013); csapatmunka (van Dun, et al., 2016); csapatmunka (van Dun – Wilderom, 2016); coaching (Pokinska et al., 2013); támogatás; coaching (Tortorella et al., 2016); mentorálás (Spear, 2004)	vízió és célok, ezek összehangolása; hierarchia leépítése, delegálás, menedzséri sokoldalúság, csapatmunka, mentorálás, coaching
4) Problémamegoldó képességek	jelenlét, gyökérok elemzése (taktikai szint) (Mann, 2009); tanulás (akár on the job, kicsi problémák megoldásával kezdeni) (Spear, 2004); eredményhatás szem előtt tartása, PDCA (Spear, 2004); fejlesztésorientált (Gelei et al., 2015)	fejlesztésorientált, jelenlét az üzemi területen, gyökérok elemzése, problémamegoldás tanulása és tanítása, PDCA, szabványok
5) Ötletek képviselőnek képessége	vállalatkezelési struktúra, keresztfunkcionális megközelítés (senior menedzsment) (Mann, 2009); lean mint irány képviselője eredményhatás szem előtt tartása, PDCA (Spear, 2004) (folyamatos fejlesztés, lásd 2. Magas szintű szakmai ismeretknél további szerzőket)	lean mint koncepció keresztülvitele a szervezetben (nagy fejlesztés) folyamatos fejlesztés és benne a PDCA
6) Szervezési készség	menedzséri sokoldalúság (Camuffo – Gerli, 2012); szervezeti horizontalitás, hierarchia leépítése (Camuffo – Gerli, 2012); munkavállalók felhatalmazása (Aij et al., 2015); felelősség delegálása (Pokinska et al., 2013); csapatmunka (van Dun et al., 2016); csapatmunka (van Dun – Wilderom, 2016)	menedzséri sokoldalúság, szervezeti horizontalitás, felhatalmazás, felelősség delegálása, csapatmunka
7) Üzleti érzék	vevőorientált (van Dun – Wilderom, 2016)	vevőorientált
8) Számítástechnikai ismeretek		indirekten: kommunikációban, lean technikák megvalósításának támogatása
9) Elemzőkészség	eredményhatás szem előtt tartása, PDCA (Spear, 2004); gyökérok elemzése (taktikai szint) (Mann, 2009); fejlesztési kultúra építése (Aij et al., 2015); folyamatos fejlesztés (van Dun et al., 2016)	folyamatos fejlesztés
10) Gyakorlatorientáltság	a napi kaizen támogatása (Liker – Convis, 2012); jelenlét az üzemi területen (Aij et al., 2015); jelenlét az üzemi területen (Spear, 2004); direkt megfigyelés (Spear, 2004); jelenlét (Mann, 2009); személyes jelenlét az üzemi területen (Aij et al., 2015)	jelenlét az üzemi területen
11) Kockázatvállalási hajlandóság	ha jó a PDCA, akkor nincsen	a lean az új dolog, akkor igen menedzsment szinten; kis fejlesztéseknél kísérletek, egy-egy lean koncepció felkarolása kapcsán

A lean környezetben tevékeny vezető vezetői módszerei

Vezetői módszerek	lean leadership szakirodalom	lean vezető jellemzői
1) Utasítás	mikromenedzser (Gelei et al., 2015); irányító, megmondó (érett lean szervezet) (Tortorella et al., 2016); irányítás (Tortorella et al., 2016)	megmond, irányít, mikromenedzser, vizuális kontroll, kevésbé monitoroz
2) Ellenőrzés	mérési rendszerek, határterületek teljesítményének menedzsmentje (manage intersection performance) (senior menedzsment) (Mann, 2009); folyamatalapú értékelés (Camuffo – Gerli, 2012) vizuális kontroll (Pokinska et al., 2013) feladatok monitorozása kevésbé jellemző (van Dun et al., 2016)	vizuális kontroll, folyamat alapú értékelés, mérési rendszerek; feladatok monitorozása kevésbé jellemző
3) Konzultáció	delegálás (problémamegoldás) (Spear, 2004); kétirányú kommunikáció; találkozók (Pokinska et al., 2013); felelősség delegálása (Pokinska et al., 2013); aktív hallgatás jellemzőbb; saját véleményt kevesebbszer védi (van Dun et al., 2016); csapatmunka (van Dun et al., 2016); csapatmunka (van Dun – Wilderom, 2016); mikromenedzser, nem delegáló (Gelei et al., 2015); irányító, megmondó (érett lean szervezet) (Tortorella et al., 2016)	delegálás, találkozó, aktív hallgatás, csapatmunka; mikromenedzser, nem delegáló (-); irányító, megmondó (-)
4) Egyeztetés	szervezeti horizontalitás, hierarchia leépítése (Camuffo – Gerli, 2012); delegálás (problémamegoldás) (Spear, 2004) kétirányú kommunikáció; találkozók (Pokinska et al., 2013); felelősség delegálása (Pokinska et al., 2013); csapatmunka (van Dun et al., 2016); mikromenedzser; nem delegáló (Gelei et al., 2015); csapatmunka (van Dun – Wilderom, 2016)	szervezeti horizontalitás, delegálás, kétirányú kommunikáció, találkozók, csapatmunka; mikromenedzser, nem delegáló (-); irányító, megmondó (-)
5) Beszámoltatás	elszámoltathatóság (accountability) (Mann, 2009); delegálás (problémamegoldás) (Spear, 2004); felelősség delegálása (Pokinska et al., 2013); csapatmunka (van Dun et al., 2016); csapatmunka (van Dun – Wilderom, 2016)	elszámoltathatóság, delegálás, csapatmunka
6) Tervezés	folyamatos kísérletezés (szabvány) (Spear, 2004); PDCA – tervezés (Spear, 2004) (Liker – Convis, 2012)	folyamatos fejlesztés (PDCA)
7) Meggyőzés	elkötelezettség megteremtése (igazgatói szint) (Mann, 2009); munkatársak elkötelezettsége (associate engagement) (taktikai szint) (Mann, 2009); buy-in képesség fejlesztése (Spear, 2004) mikromenedzser (Gelei et al., 2015) (-) megmondó (érett lean szervezet) (Tortorella et al., 2016)	elkötelezettség megteremtése, buy-in képesség; mikromenedzser, megmondó (-)
8) Szabályozás	mérési rendszerek, határterületek teljesítményének menedzsmentje (senior menedzsment) (Mann, 2009) szabványok (Camuffo – Gerli, 2012)	szabványok, vizuális kontroll, mérési rendszerek
9) Felelősségre vonás	irányító, megmondó (érett lean szervezet) (Tortorella et al., 2016)	megmond, utasít
10) Motiválás	motivációs képességek (Aij et al., 2015); buy-in képesség fejlesztése (Spear, 2004); „munkásoknak és menedzsereknek olyan gyakran kell kísérletezni, amennyire csak lehet” (p. 84) (Spear, 2004); pozitív elismerés; építő visszacsatolás (Pokinska et al., 2013); felelősség delegálása (Pokinska et al., 2013); kevesebb negatív visszacsatolás (van Dun et al., 2016); motivációt felkeltő (Gelei et al., 2015)	motivál, motivációt felkelt
11) Iránymutatás	coachol és fejlesztés (Liker – Convis, 2012); közreműködés (igazgatói szint) (Mann, 2009); mások tanítása (pl. problémamegoldásra); mentorálás (coachol) (Spear, 2004); munkavállalók támogatása; coaching (Pokinska et al., 2013); mikromenedzser (Gelei et al., 2015); irányítás (Tortorella et al., 2016)	coachol, fejleszt, támogat, tanít, irányít, mikromenedzser
12) Döntés		indirekten: a napi jelenlét, a folyamatos fejlesztés, a delegálás miatt sokkal több kicsi döntés; közvetlenül a vezetői munka része

Megjegyzés: szürke háttérrel az adott kutatásban előzetesen nem várt hatások; (-) adott módszerre negatívan hathat

készséghez. A kapcsolódó források teljes körűen a 2. és a 3. táblázatban kapnak helyet.

A lean környezetben tevékeny vezetőnél számos képesség megjelenik (2. táblázat). Nagyon fontos a fejlett kommunikációs képesség (pl. egyeztet, kétirányú kommunikáció, meghallgat, információt oszt meg). A magas szintű szakmai ismeret (önfejleszt, fejleszt, coachol, mentorál) és a vezetési ismeretek is meghatározó módon kerülnek elő (vízió és célok, ezek összehangolása, delegálás). A lean menedzsment egyik eleme a Plan-Do-Check-Act ciklus, amelyhez a problémamegoldó képesség, az ötletek képviselőkénti képessége, az elemzőkészség és a gyakorlatorientáltság is kötődik. A megváltozott munkamegosztás felértékeli a vezető szervezési készségeit is. A

vevőorientáción keresztül (pl. érték mint első lean alapelv, a gyártósorok mellett kivetített ütemidők) az üzleti érzékhez is kimutatható gyenge kapcsolódás. A számítástechnikai ismeretekhez vagy a kockázatvállalási hajlandósághoz azonban csak nagyon közvetett a lean menedzsment kapcsolata.

A lean termelés a vezetőktől a vezetői módszerekben is jelentős alkalmazkodást vár el (3. táblázat). A 12 módszer közül nagy jelentőségű a konzultáció, az egyeztetés, a motiválás és az iránymutatás. A PDCA-ciklus a módszerek között megjelenő tervezésnél is előkerül. Ezek mellett az ellenőrzés, a szabályozás és a beszámoltatás is kapcsolódik, pl. szabványok, célalkotás és lebontás. A vezetői munkának alapvetően része a döntéshozatal (a célok meg-

határozása, az irányok kijelölése, a koncepciók felkarolása), és ez lean környezetben sincsen másként. A döntéssel kapcsolatban a lean jellegzetessége, hogy a folyamatok megvalósítása során a szabványoktól vagy várakozásoktól való eltérés rögtön fejlesztési projektet generál. A fejlesztési projekt lépéseihez kapcsolódó döntések intézményesítetten vannak jelen és a folyamatos fejlesztés részeként alsóbb hierarchiaszintekre delegáltak.

A források alapján ellentmondásokkal terhelt jelenik meg néhány módszer lean kontextusban. Az utasítás egy olyan módszer, amely bár számos jellemzőjében ellentmond az eddig felsorolt és fontosnak tartott képességeknek és módszereknek, szintén jellemző lehet a vezetőkre. A mikromenedzser, a megmondó és az irányító jellemzők az egyeztetés, a konzultáció és a meggyőzés módszerét is negatívan érinthetik.

## Hipotézisek és vizsgálati módszerek

A szakirodalmi források jellemzően arra a feltételezésre épülnek, hogy a lean menedzsment adaptálásával változik a vezető. Egy olyan vezető képe rajzolódik ki lean környezetben, aki a vezetői képességek és a vezetői módszerek számosságát és minőségét tekintve is más, mint a hagyományos környezetben tevékeny társa.

Első négy hipotézisünk a lean és a nem lean környezetben tevékeny vezetőkkel kapcsolatban a képességek és módszerek használatát vizsgálja két szervezeti szinten:

1. *hipotézis: A termelésvezetők lean környezetben nagyobb mértékben rendelkeznek a vezetői képességekkel, mint a nem lean környezetben tevékeny termelésvezetők.*
2. *hipotézis: Az ügyvezetők lean környezetben nagyobb mértékben rendelkeznek a vezetői képességekkel, mint a nem lean környezetben tevékeny ügyvezetők.*
3. *hipotézis: A termelésvezetők lean környezetben meghatározóbbnak tekintik a vezetési módszereket, mint a nem lean környezetben tevékeny termelésvezetők.*
4. *hipotézis: Az ügyvezetők lean környezetben meghatározóbbnak tekintik a vezetési módszereket, mint a nem lean környezetben tevékeny ügyvezetők.*

E hipotézisek vizsgálata a klaszterelemzéssel előállított lean és a nem lean vállalati csoportok vezetőinek körében ANOVA elemzéssel történik. A „nagyobb mértékben” és a „meghatározóbb” jelzők egy-egy képességnél és módszernél adott vezetői válasza utalnak (1-5 skálán mért változók). Adott időszakban a két csoport vezetőinek összevetésénél három változóban mért szignifikáns eltérés alapján lehet elfogadni az állítást, pl. ha adott időszakban a lean vezető 3 képességnél is szignifikánsan magasabb átlagos érték adott, akkor nagyobb mértékben rendelkezik a vezetői képességekkel. E határ meghúzása önkényes, ezért az eredményeknél törekszünk a részletek bemutatására. A hipotézis vizsgálatára minden időszakban sor kerül, végső konklúzió a három vizsgált időszak alapján adható.

További négy hipotézisünk a képességek és a módszerek mintázatát vizsgálja. Mintázatként utalunk a képességek (módszerek) relatív fontosságát mutató (prioritás) rangsorra. A képességek és a módszerek között is vannak olyanok, amelyek a szakirodalmi utalások számosságát tekintve kiemelkednek (pl. kommunikáció mint képesség és egyeztetés mint módszer) lean környezetben. Ez alapján feltételezzük, hogy lean kontextusban átrendeződik a képességek (módszerek) rangsora, abban egyes képességek (módszerek) előrébb kerülnek, mint a hagyományos környezetben tevékeny vezetőnél.

5. *hipotézis: A termelésvezetők vezetői képességeinek mintázata markánsan eltér lean környezetben és nem lean környezetben.*
6. *hipotézis: Az ügyvezetők vezetői képességeinek mintázata markánsan eltér lean környezetben és nem lean környezetben.*
7. *hipotézis: A termelésvezetők vezetői módszereinek mintázata markánsan eltér lean környezetben és nem lean környezetben.*
8. *hipotézis: Az ügyvezetők vezetői módszereinek mintázata markánsan eltér lean környezetben és nem lean környezetben tevékeny vezető között.*

Adott időszakban azonos vezetői szinten a két eltérő kontextusban a képességek (módszerek) rangsorának összevetésére a Spearman-féle rangkorrelációs együtthatót használjuk. Adott képesség (módszer) két rangsorban jelentős eltérő helyen van, ha legalább négyhelyezésnyi az eltérés (a 11 db és a 12 db változót tekintve ez a változók számának körülbelül harmadánál meghúzott önkényes határ). A mintázat markánsan eltérő, ha az összevetett rangsorokban található jelentősen eltérő helyezésű képesség (módszer) és a rangkorreláció alapján legfeljebb közepesen erős a kapcsolat a rangsorok között.

## Adatbázis, minta, változók

Mind történetét, mind a bevont vállalatok számát tekintve az egyik legjelentősebb hazai vállalati felmérés a Versenyképesség Kutató Központ (VKK) által gondozott Versenyképesség-kutatás. Az eddig öt időszakban készített felmérésben (1996, 1999, 2004, 2009, 2013) körülbelül 300 gazdálkodó szervezet vett rész (időszakonként). A vállalatról átfogó képet biztosít, hogy négy felső vezetője tölt ki kérdőívet (ügyvezető, termelésvezető, pénzügyi vezető, kereskedelmi vezető). Az öt felmérésből az 1996-os, a 2004-es és a 2009-es felmérés adatait használjuk (Chikán et al., 1996; Chikán et al., 2000; Chikán et al., 2010). Ennek oka, hogy ebben a három időszakban mind a termelésvezető, mind az ügyvezető véleményt nyilvánított a 11 képességgel és a 12 módszerrel kapcsolatban (1-5 Likert-skálán).

Kutatásunkban az 50 főnél nagyobb feldolgozóipari cégeket (az ügyvezető válaszai alapján válogatva) vizsgáljuk. E körből kiemeljük azokat a cégeket, amelyeknek a mindenkorai kérdőíves lekérdezés logikája szerint

volt tapasztalatuk a lean termelési rendszer gyakorlataival (a termelésvezető válaszi alapján válogatva). Erre a kiemelésre az egyes időszakok eltérő kérdései és változói miatt volt szükség. A két korábbi időszakban az egyes lean technikák használatra vonatkozó igen/nem kérdés után adtak választ a termelésvezetők az adott technika hasznosságára (1-5 skálán). Így csak azon cégeket elemeztük, amelyek adott technika használatára „igen” választ adtak, és ennek megfelelően 1-5 skálán is értékelést tettek. 2009-ben az egyes technikákat csak 1-5 skálán értékelték a válaszadók, amely értékelés az elmúlt időszak technikával kapcsolatos erőfeszítésére vonatkozott. (Lásd 5. táblázatban a változókat és a skálákat.)

A 4. táblázat arra utal, hogy a felmérésben részt vett vállalatok között a teljes nemzetgazdaságra jellemző arányokhoz képest felülreprezentáltak a feldolgozóipari cégek. A felmérésben az idő előre haladtával csökkent az 50 főnél nagyobb feldolgozóipari szervezetek száma (és aránya), miközben a lean termelésben tapasztalatot szerzők száma (és aránya) nőtt.

4. táblázat

**A mintában található vállalatok jellemzői – 1999, 2004, 2009**

Válaszadók száma	1996	2004	2009	Összesen
Összes időszak összes szervezete	323	296	300	<b>919</b>
Összes 50 főnél nagyobb szervezet	323	281	199	<b>803</b>
Összes feldolgozóipari szervezet	150	154	127	<b>431</b>
Összes 50 főnél nagyobb feldolgozóipari szervezet	150	148	95	<b>393</b>
Lean klaszterezésbe bevonható szervezetek száma	21	34	72	<b>127</b>

Gelei és társai (2013) gondolatmenetét követtük a lean termelést leíró változók kijelölésénél és lean és a nem lean vállalati csoportok kialakításánál (klaszterelemzés). Vizsgálatukban megjelenő hat lean termelést leíró változót egy az egyben emeltük át a 2009-es elemzésbe. Az általuk használt változóktól a 2004-es kérdőív egy változóval kevesebbet használt (folyamatos fejlesztés). Az 1996-os felmérésben négy változónak volt hasonló tartalma (átállási idő, just-in-time, TQM, munkacsoport) és kettő – szintén a leanhez kapcsolható – változó tért el Gelei és társai (2013) kutatásától (lásd 5. táblázat). Az általunk használt változók a termelési technikákat (pl. folyamatfókusz, gyártó sejt, átállási idő csökkentése) és az emberi erőforráshoz kapcsolódó jellemzőket (delegáció, tudás) is felölelik.

A lean és nem lean vállalati csoportok kialakítására klaszterelemzést használtunk. Az 5. táblázat az egyes időszakokban a lean változók alapján képzett lean és nem lean klaszterek jellemzőit mutatja. A lean és nem lean klaszterek között az egyes változókban jelentős és szignifikáns eltérés van minden időszakban. Egyetlen kivétel az 1996. évi felmérésben a csoportmunka, amely akkor a hat lekérdezett változó közül egyedülként nem mutatott eltérést a két klaszter összevetésében.

A nem lean termelők az egyes időszakokban alig vagy nagyon kevés erőfeszítést tettek a lean változókhoz kapcsolódóan. A lean termelők az egyes időszakokban közepes vagy jelentős erőfeszítéseket tettek a lean technikákkal kapcsolatban. Minden egyes időszakban az 1. klaszter cégeit nevezhetjük nem lean vagy hagyományos termelőknek, a 2. klaszter cégeit nevezhetjük lean termelőknek.

A vezetői képességekhez 11 változó kapcsolódik a kérdőívben. A képességekhez kapcsolódó kérdések („Milyen mértékben rendelkezik a menedzsment az alább felsorolt tulajdonságokkal, képességekkel?”), változók és az értékelés skálája (1-egyáltalán nem rendelkezik; 5-teljes mértékben rendelkezik) is azonos volt mind a három lekérdezésben. Bár a kérdés általában a menedzsmentre vonatkozik, az elemzési gyakorlatban a válaszadó saját maga napi gyakorlatát minősíti (Zoltayné – Szántó, 2011). A vezetői módszerekhez 12 változó kapcsolódik a kérdőívben. A módszerekhez kapcsolódó kérdés („Rangsorolja alkalmazott vezetői módszereit!”), a változók és az értékelés skálája (1-jelentéktelen; 5-meghatározó jelentőségű) is azonos mind a három lekérdezésben. A módszereknél egyértelmű, hogy a saját gyakorlatra vonatkozik és az is, hogy a kérdésfeltevésben megjelenő rangsorolás helyett az alkalmazás szintjére kapunk választ. (Lásd a kérdőív kérdéseit a Mellékletben a 8-11. táblázatok alatt.)

**Eredmények**

A képességek vizsgálatának termelésvezetőkkel és ügyvezetőkkel kapcsolatos eredményeit a 6. táblázat foglalja össze. (Melléklet 8. és 10. táblázata tartalmazza a részleteket.)

A termelésvezetőknél mindhárom időszakot figyelembe véve egyetlen képesség (*a képességgel való rendelkezésben*) sem jelenik meg, amely a két csoport összevetésében szignifikáns eltérést mutatna. 1996-ban négyenél (vezetési ismeret, problémamegoldás, ötletek képviselése, elemzőkészség), 2004-ben egynél (számítástechnikai ismeret), 2009-ben kettőnél volt (fejlett kommunikációs ismeret, számítástechnikai ismeret) szignifikáns ( $p=0,05$  szinten) eltérés a két klaszter között. A  $p=0,1$  szinten szignifikáns eltérés a kockázatvállalási hajlandóságnál (1996) és a gyakorlatorientáltságnál (2009) mutatható ki. Két időszakon keresztül (2004, 2009) mutat eltérést a számítástechnikai ismeret. Bár összességében a szignifikáns eltérő képességek száma alacsony, de valamennyi eltérésnél a lean termelési környezetben tevékeny termelésvezető átlaga volt magasabb. A három időszakban a 11 képességet együtt nézve (összesen 33 megfigyelés) csak kétszer fordult elő, hogy magasabb átlagos értéket kapott egy-egy képesség hagyományos termelési környezetben (2004-ben a magas szintű szakmai ismeret és a kockázatvállalási hajlandóság). Eredményeink alapján az 1. hipotézis részlegesen elfogadható.

Az ügyvezetőknél a vizsgált időszakokban a képességekben kevés eltérés tapasztalható. 2009-ben egy képességben van szignifikáns eltérés  $p=0,05$  szinten (2009: számítástechnikai ismeret) a lean és nem lean környezetben tevékeny ügyvezető között. Két további képességben

Lean és hagyományos termelők klasztereinek jellemzői az egyes időszakokban

a) 2009. évi válaszok (N=72)

Termelési gyakorlatok (változó a 2009. évi termelésvezetői kérdőívben)	Klaszterek	N	Átlag	F	Szign.
A delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése (pl. felhatalmazás, oktatás, autonóm csoportok)	1. klaszter	23	1,87	99,464	0,000
	2. klaszter	49	3,33		
Folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (pl. kaizen, fejlesztési csapatok)	1. klaszter	23	1,43	73,231	0,000
	2. klaszter	49	3,14		
Gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtyszerű elrendezés)	1. klaszter	23	1,65	118,497	0,000
	2. klaszter	49	3,55		
Programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata)	1. klaszter	23	1,26	108,198	0,000
	2. klaszter	49	3,33		
Minőségjavítási és -ellenőrzési programok (pl. TQM, 6 szigma projektek, minőségi körök stb.)	1. klaszter	23	1,83	45,590	0,000
	2. klaszter	49	3,47		
Programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM programok)	1. klaszter	23	2	36,310	0,000
	2. klaszter	49	3,41		

b) 2004. évi válaszok (N=34)

Termelési gyakorlatok (változó a 2004. évi termelésvezetői kérdőívben)	Klaszterek	N	Átlag	F	Szign.
Delegáció szintjének növelése és a munkaerő tudásszintjének növelése érdekében indított programok (pl. felhatalmazás, képzés, fejlesztő vagy autonóm csoportok)	1. klaszter	11	2,818	19,228	0,000
	2. klaszter	23	4,043		
Gyártási/szolgáltatási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. sejtyszerű elrendezés)	1. klaszter	11	2,273	27,134	0,000
	2. klaszter	23	4		
Programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata stb.)	1. klaszter	11	2,091	23,729	0,000
	2. klaszter	23	3,826		
Minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM, 6szigma projektek, minőségi körök)	1. klaszter	11	2,545	74,602	0,000
	2. klaszter	23	4,522		
Programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM programok)	1. klaszter	11	2,182	33,195	0,000
	2. klaszter	23	3,957		

c) 1996. évi válaszok (N=21)

Termelési gyakorlatok (változó az 1996. évi termelésvezetői kérdőívben)	Klaszterek	N	Átlag	F	Szign.
Több szakma képviselőiből álló munkacsoportok	1. klaszter	8	2	2,476	0,132
	2. klaszter	13	3		
Új termelési folyamat kialakítása (rég/új termékhez)	1. klaszter	8	2,25	26,737	0,000
	2. klaszter	13	4,231		
Gépek átállítási idejének csökkentése	1. klaszter	8	2,25	7,77	0,012
	2. klaszter	13	3,61		
Éppen időben (Just-in Time) gyártás	1. klaszter	8	2	11,581	0,003
	2. klaszter	13	3,538		
Teljes körű minőségmenedzsment (TQM)	1. klaszter	8	2,625	9,267	0,007
	2. klaszter	13	4,231		
Gyártásra tervezés (Design for Manufacturing, DFM)	1. klaszter	8	1,625	15,373	0,001
	2. klaszter	13	3,385		

Megjegyzés: 1996-ban és 2004-ben a termelési gyakorlatok használatára (igen/nem), majd hasznosságára kérdezett rá a kérdőív: 1-egyáltalán nem kifizető; 2-kétséges, hogy kifizetődik-e; 3-inkább kedvező, mint nem; 4-egyértelműen kedvező; 5-kitüntetett szerepe van eredményességük szempontjából; 2009-ben az elmúlt három év termelési gyakorlatokkal kapcsolatos erőfeszítéseire: 1- semmi – 5 – nagyon sok

p=0,1 szinten (2009: fejlett kommunikációs képesség és magas szintű szakmai ismeretek) látható még különbség a két klaszter összevetésében. Ezek a képességek a lean környezetben tevékeny ügyvezetőnél kaptak magasabb értéket. A három időszakban a 11 képességgel kapcsolatban (33 megfigyelés) a termelésvezetőknél kétszer történt meg, hogy hagyományos környezetben magasabb értéket adtak egy-egy képességre, az ügyvezetőknél ez kilencszer fordult elő. Az ügyvezetőknél a három időszakban e ma-

gasabb átlaggal bíró képességek között folyamatosan jelen van az ötletek képviselésének képessége. Bár szignifikánsan magasabb átlaggal bíró képesség hagyományos környezetben az ügyvezetői körben sincsen. Ezek alapján a 2. hipotézist elutasítjuk, mert a két csoportban az ügyvezetők hasonló mértékben rendelkeznek a képességekkel.

A termelésvezetőknél a módszerekben (6. táblázat, részletek a Melléklet 10. táblázatában) 1996-ban háromnál (konzultálás, motiválás, iránymutatás), 2004-ben egynél

Eredmények: 1-4. hipotézis

Szervezeti szint	Termelésvezető		Ügyvezető		Év
Vállalatcsoport	Lean	Hagyományos	Lean	Hagyományos	
Képesség	vezetési ismeret, problémamegoldás, ötletek képviselése, elemzőkészség				1996
	számítástechnikai ismeret				2004
	fejlett kommunikációs ismeret, számítástechnikai ismeret			számítástechnikai ismeret	2009
<b>Hipotézis</b>	<b>1. részlegesen elfogadjuk</b>		<b>2. elutasít</b>		
Módszer	konzultálás, motiválás, iránymutatás				1996
	szabályozás			szabályozás, iránymutatás	2004
	tervezés, felelősségre vonás, motiválás			meggyőzés	2009
<b>Hipotézis</b>	<b>3. részlegesen elfogadjuk</b>		<b>4. elutasít</b>		

(szabályozás), 2009-ben háromnál (tervezés, felelősségre vonás, motiválás) volt szignifikáns eltérés ( $p=0,05$  szinten) a két csoport között.  $p=0,1$  szinten szignifikáns az eltérés a tervezésben (1996), az ellenőrzésben (2004, 2009) és a szabályozásban (2009). Két időszakban (2004, 2009) mutat eltérést a motiválás. Bár összességében a szignifikáns eltérések száma alacsony, de minden olyan módszernél, ahol ilyen jellegű eltérés volt, a lean termelési környezetben tevékeny termelésvezetőnél volt magasabb az átlag. A 12 módszer három időszaki értékelésében (36 megfigyelés) csak négyszer fordul elő, hogy az átlag számértékét tekintve magasabb volt hagyományos termelési környezetben (1996-ban az utasítás és a felelősségre vonás, 2004-ben az utasítás és 2009-ben a beszámoltatás). Eredményeink alapján a 3. hipotézis részlegesen elfogadható.

Az ügyvezetőknél a módszerekben (6. táblázat, részletek a Melléklet 11. táblázatában) csak 2004-ben (szabályozás, iránymutatás) és 2009-ben (meggyőzés) van szignifikáns eltérés.  $p=0,1$  szinten 1996-ban (iránymutatás) és 2009-ben (tervezés) is csak egy-egy módszer emelhető ki. A magasabb átlagot rendre a lean termelési környezetben tevékeny vezetők adták. Az első felmérésnél (1999. évi) öt, a következőnél egy, és az utolsó felmérésnél (2009. évi) három módszerben adtak magasabb (bár nem szignifikánsan magasabb) értéket a hagyományos termelési környezetben tevékeny vezetők. *Ezek alapján a 4. hipotézist elutasítjuk, azaz a lean és a hagyományos termelési környezetben tevékeny ügyvezetők hasonlóan ítélik meg a módszereket.*

Az 5-6. hipotézis a képességek mintázatát, a 7-8. hipotézis a módszerek mintázatát vizsgálja. A rangsorban (mintázatban) markáns különbségre az utal, ha legalább egy változó jelentősen eltérő helyen áll és a Spearman-féle rangkorrelációs együttható alapján a rangsorok közötti kapcsolat legfeljebb közepesen erős. A könnyebb követhetőség érdekében a szövegben többször zárójelben is jelezzük majd az aktuális helyezést, amikor is a zárójelben jelzett értékek közül az első a hagyományos termelési környezetben tevékeny vezető rangsorában elfoglalt helyzésre, a második érték a lean termelési környezetben tevékeny vezető rangsorában elfoglalt helyzésre utal.

A termelésvezetők képesség rangsorában (7. táblázat, részletek a Melléklet 8. táblázatában) az egyes időszakok előre haladtával 3, 1, és 2 képességnél volt jelentős eltérés (legalább négy helyezés). 1996-ban a képességek közül kettőt (a fejlett kommunikációs képességet (3. és 9.) és az üzleti érzéket (2. és 6.) a hagyományos környezetben tevékeny vezető, egyet a lean környezetben tevékeny vezető rangsorol fontosabbnak (a problémamegoldás képességet (6. és 2.)). A 2004. évi eredmények arra utalnak, hogy a kockázatvállalási hajlandóság is kevésbé preferált lean környezetben (6. és 10.). A 2009. évi eredményekben a fejlett kommunikációs képesség jelenik meg olyan képességként (10. és 6.), amely helyezését tekintve fontosabb lean környezetben. Az ötletek képviselőnek képessége pedig hagyományos környezetben előrébb rangsorolt (2. és 8.). Hasonlóságra utal, hogy a két időszakban is szignifikáns eltérést mutató számítástechnikai ismeretek mind a két csoportban a rangsor legvégén (11. és 11., 2004-ben) vagy vége felé (11. és 9., 2009-ben) található. Ahogyan az is, hogy a gyakorlatorientáltság minden időszakban mindkét csoportban folyamatosan az első helyen van. Az egyes időszakokban a Spearman-féle rangkorrelációs együttható is szoros (1996: 0,623, 2009: 0,636) vagy nagyon szoros (2004: 0,823) kapcsolatra utal. Végül összevetettük a három időszak képességrangsorait azonos termelési környezetben is: a lean környezetben tevékeny vezetők képességrangsora az egyes időszakokban szoros-nagyon szoros kapcsolatot mutat (0,77-0,89); a hagyományos környezetben tevékeny vezetők összevetése közepes-szoros kapcsolatra utal (0,48-0,68 közötti együttható). *Ezek alapján az 5. hipotézist elutasítjuk, az eltérés egyik időszakban sem markáns.* Ugyanakkor a lean és a hagyományos termelési környezetben tevékeny termelésvezetők képesség rangsorában minden időszakban van 1-2-3 jelentősen eltérő helyezésű képesség.

Az ügyvezetők képességeinek rangsorában (7. táblázat, részleteket a Melléklet 10. táblázatában) az első felmérésben csak egy képességben volt jelentős eltérés (kockázatvállalási hajlandóság (5. és 9.)). Majd 2004-ben és 2009-ben is 3-3 képességben látunk jelentős különbséget. A vezetési ismereteket (3. és 8.) és a szervezési készségeket (1. és 6.)

előrébb rangsorolták hagyományos termelési környezetben. Az üzleti érzéket a lean környezetben tartják relatíve fontosabbnak (8. és 2.). 2009-ben jelentős helyezésmelétérés a kommunikációban (10. és 5.) és a vezetési ismeretekben (8. és 4.) volt. Az ötletek képviselésének képessége pedig a hagyományos közegben relatív fontosabb (2. és 8.). Az eltérések mellett, ha korlátozottan is, de nagyfokú hasonlóság is felfedezhető. A gyakorlatorientáltság mind a két csoportban a legelső vagy majdnem legelsőnek rangsorolt képesség. Vagy a számítástechnikai ismeretek, bár 2009-ben szignifikáns volt az eltérés a két csoport között, mind a két csoportban végig sereghajtó volt a rangsorban. Az egyes időszakokban a Spearmann-féle rangkorrelációs

A termelésvezetők módszerrangsorában (7. táblázat, részleteket a Melléklet 9. táblázatában) az első vizsgált időszakban öt, a további két vizsgált időszakban egy-egy módszerben volt jelentős eltérés. 1999-ben az utasítás (3. és 11.) és a felelősségre vonás (4. és 12.) módszerekben volt jelentős az eltérés: hagyományos környezetben ezek előre rangsorolt módszerek voltak, lean környezetben kifejezetten hátra rangsorolt módszerként jelentek meg (bár szignifikáns eltérés e változóknak nem volt a két csoport között). A lean környezetben tevékeny termelésvezetők előrébb sorolták – és szignifikánsan is magasabbra értékelték – a konzultációt (11. és 5.), a motiválást (12. és 5.) és az iránymutatást (10. és 1.). 2004-ben csak az utasításban van jelentős eltérés (7.

7. táblázat

Eredmények: 5-8. hipotézis

Vezetői szint		Termelésvezető		Ügyvezető		Év
Vállalatcsoport		Lean	Hagyományos	Lean	Hagyományos	
Képesség	Jelentősen eltérő képesség	<b>problémamegoldó képesség</b>	fejlett kommunikációs képesség, üzleti érzék		kockázatvállalási hajlandóság	1996
	Rangkorrelációs együtt-ható	szoros (0,623)		nagyon szoros (0,841)		
	Jelentősen eltérő képesség		kockázatvállalási hajlandóság	üzleti érzéket	vezetési ismeret, szervezési készség	2004
	Rangkorrelációs együtt-ható	nagyon szoros (0,823)		gyenge (0,377)		
	Jelentősen eltérő képesség	<b>fejlett kommunikációs képesség</b>	ötletek képviselésének képessége	fejlett kommunikációs képesség, vezetési ismeretek	ötletek képviselésének képessége	2009
	Rangkorrelációs együtt-ható	szoros (0,636)		közepesen erős (0,541)		
<b>Hipotézis</b>		<b>5. elutasítjuk</b>		<b>6. részlegesen elfogadjuk</b>		
Módszer	Jelentősen eltérő módszer	<b>konzultáció, motiválás, iránymutatás</b>	utasítás, felelősségre vonás	beszámoltatás, iránymutatás	utasítás	1996
	Rangkorrelációs együtt-ható	nincs kapcsolat (-0,122)		gyenge-közepes (0,418)		
	Jelentősen eltérő módszer		utasításban	iránymutatás	felelősségre vonás	2004
	Rangkorrelációs együtt-ható	szoros (0,864)		szoros (0,723)		
	Jelentősen eltérő módszer		beszámoltatásra	<b>meggyőzés</b>	ellenőrzés	2009
	Rangkorrelációs együtt-ható	szoros (0,720)		közepesen erős (0,564)		
<b>Hipotézis</b>		<b>7. részlegesen elfogadjuk</b>		<b>8. részlegesen elfogadjuk</b>		

Megjegyzés: a jelentősen eltérő képesség/módszer sorokban adott vezetői szintjéhez a rangsorokban előrébb álló változó került be, pl. 1996-ban a termelésvezetőnél lean kontextusban a rangsorban jelentősen előrébb található a problémamegoldó képesség; **félkövérrel szedve azok a változók**, amelyek a két klaszter összevetésében adott időszak adott vezetői szintjén szignifikánsan eltérnek (minden változónál lean környezetben magasabb az átlag érték).

együttható is nagyon „hullámzóan” alakult: a két rangsor 1999-ben nagyon szoros (0,841), 2004-ben gyenge (0,377), 2009-ben közepesen szoros (0,541) kapcsolatban volt. Adott klaszterben az ügyvezető képességrangsorainak (pl. csak lean környezetben a három időszak rangsora páronként) összevetése arra utal, hogy a hagyományos környezetben tevékeny ügyvezetőknél a rangsorok között gyenge és közepes (0,36-0,7), a lean termelési környezetben tevékeny ügyvezetőknél közepes-magas a kapcsolat (0,47-0,9). Lean környezetben időszakok között nagyobb hasonlóságot mutatnak a képességrangsorok. *Ezek alapján a 6. hipotézist részlegesen elfogadjuk.*

és 11.). 2009-ben csak egy változóban van jelentős eltérés a rangsorban: a beszámoltatásra a hagyományos környezetben magasabb értéket adnak (3,739 és 3,696, ns.) és előrébb is rangsorolják (4. és 11.). A konvergenciát látszik aláhúzni a Spearmann-féle rangkorrelációs együttható is. Az együttható az első időszakban (-0,122) egymástól független módszerrangsort mutat. 2004-ben (0,864) és 2009-ben (0,720) már a rangsorok szoros kapcsolatára utal az együttható. Azonos vezetői szinten és azonos kontextusban a lean termelési környezetben tevékeny vezető módszerrangsorai között (három időszakot páronként vizsgálva) nagyon szoros kapcsolat van (0,85-0,94). *A 7. hipotézist részlegesen elfogadjuk.*

A ügyvezetők módszerekkel kapcsolatos rangsorában (7. táblázat, részleteket a Melléklet 11. táblázatában) 1996-ban három (utasítás: 7. és 11.; beszámoltatás: 9. és 5.; iránymutatás: 10. és 2.), 2004-ben kettő (felelősségre vonás: 7. és 12.; és a szignifikáns eltérést mutató iránymutatás: 5. és 1.), 2009-ben kettő (ellenőrzés: 2. és 7.; és a szignifikáns eltérést mutató meggyőzés: 11. és 6.) módszer rangsorbeli helyezése tér el jelentősen. Nagyfokú hasonlóságra utal a döntés folyamatos első helye mind a két csoportban, vagy éppen a felelősségre vonás 10+ helyezései. Közepes és szoros kapcsolatra utal a Spearman-féle rangkorrelációs együttható is a két rangsor összevetésében: 1999-ben 0,418, 2004-ben 0,723 és 2009-ben 0,564 volt. Azonos szervezeti szereplő rangsorait az egyes időszakból páronként egymás mellé rakva arra jutunk, hogy lean környezetben (0,78-0,93) szoros és nagyon szoros az ügyvezetők véleménye között a kapcsolat, míg a hagyományos környezetben tevékeny ügyvezetők rangsorai közepes-szoros kapcsolattal írhatók le (0,4-0,69). *A 8. hipotézist részlegesen fogadhatjuk el.*

Eredményeink arra utalnak, hogy a módszerekben és a képességekben az egyes vezetői szinteken a két eltérő termelési környezetben sok hasonlóság van. Részleges, többnyire néhány változóra korlátozódó eltérés mutatható ki mind a termelésvezetői, mind az ügyvezetői szinten.

Ha meg akarjuk érteni, hogy miben kell ténylegesen változni egy vezetőnek, akkor célszerű egy további nézőpontból rátekinteni az eredményekre. Egyszerre érdemes megnézni adott változóval kapcsolatban az átlagokban meglévő különbséget (van-e szignifikáns eltérés, 6. táblázat) és a rangsorokban elfoglalt relatív helyezésként látható különbségeket (jelentős eltérés, ha négyhelyezésnyi a különbség a két rangsorban) (7. táblázat). Ha adott változónál az átlagban szignifikáns eltérés van a két környezet összevetésében, de e változó rangsorban elfoglalt relatív helyezése hasonló a két kontextusban, akkor e változóban vélhetően „csak” fejlődni kell a vezetőnek. Ha adott változó átlagában mért szignifikáns eltérés együtt jár jelentős helyezésbeli különbséggel is, akkor egy ilyen helyzet már mélyebb változásokat is követelhet (lásd 7. táblázatban a félkövérrel szedett képességek és módszerek), pl. 2009-ben a termelésvezetőnél a fejlett kommunikációs képességet, az ügyvezetőknél a meggyőzést emelhetjük ki. Összességében hatszor fordul elő a jelentős eltérés szignifikáns különbséggel, amelyből 5 a termelésvezetőhöz kapcsolódik. Ugyanakkor az egyes időszakokkal kapcsolatos eredmények eltérőek, így a három időszak alapján nem emelhető ki képesség vagy módszer adott kontextus-al kapcsolatban – így a lean termeléssel sem.

## Diszkusszió

Cikkünk a lean termeléssel kapcsolatos vizsgálatokba új vezetéstudományi területet emel be. A menedzsmentképességek és a vezetési módszerek eddig jellemzően csak indirekten jelentek meg (Camuffo – Gerli, 2012; Gelei et al., 2015; Tortorella et al., 2016; van Dun et al., 2016), azokra a vezetési jegyekből, munkaszervezési jellemzőkből vagy értékekből lehetett következtetni. A lean témakör

feldolgozásában Tortorella és társai (2016) nyomdokaiba lépve mi is differenciáljuk a vezetői szinteket, így kerülve közelebb a menedzsmentirodalom nemzetközi (pl. Yuklnál (2013) szituatív tényező) és hazai vonulatához (pl. Zoltayné és társai (Zoltayné – Szántó, 2005; Zoltayné et al., 2007) a termelésvezetőt és ügyvezetőt szisztematikusan külön elemzi).

Munkánk koncepcionális hozzáadott értéke, hogy szisztematikusan végiggondolja a lean rendszerrel együtt járó vezetői képességeket és módszereket. Az így kirajzolódó vezető képe arra utal, hogy a lean adaptálása igen komoly vezetői alkalmazkodást kíván. Számos, majd-hogynem az általunk vizsgált valamennyi képességben és módszerben előrébb kellene lépnie a vezetőnek lean környezetben. Ez a vezetői kép azt is jelezheti, hogy a kutatóknak nem sikerült konszenzusra jutniuk a lean kontextushoz kapcsolódó szükséges minimumban. Kise élesebben fogalmazva: meglehetősen kritikátlanul és kockázatmentesen egy „szuper vezető” és „ideális vezető” képe jelenik meg.

Empirikus vizsgálódásunk is tartalmaz újszerű elemeket. A sok esetben kvalitatív és koncepcionális tapasztalatokat kérdőíves adatbázisra építve árnyaltuk. Újdonságértékű, hogy egy ma (is) nagyon aktuális kérdést 1996-os, 2004-es és 2009-es adatokon elemzünk.

Eredményeink jelentősen eltérnek a szakirodalom által sugallt lean vezető képétől. Bár azonosíthatók eltérések a képességekben és a módszerekben a hagyományos kontextushoz képest, ezen eltérések számossága egy-egy időszakban alacsony, és az egyik időszakban eltérő változó egy másik időszakban általában nem jelenik meg eltérő változóként (6. és 7. táblázat). A lean kontextus tehát a feldolgozóipari vállalatokban tevékeny vezetők képességeit és módszereit legfeljebb egy-egy ponton „árnyalja”. Az eltérések iránya legtöbb esetben összhangban van a „lean leadership” szakirodalom által sugallt képpel (a képességek szintje lean környezetben magasabb, a prioritások általában a várakozásoknak megfelelően változnak), de ezen „árnyalat” erőssége elmarad a várakozásoktól. A termelési technikák terén ténylegesen meglévő eltérés a lean és a hagyományos cégek csoportja között nem jelenti a lean szellemiség – képességekben és módszerekben mért – kiterjedt szervezeti beágyazódását.

Eltérés mutatkozik a két vezetői szint között, ami egyfajta munkamegosztásra is utalhat a menedzsmenten belül. Megerősítve láthatjuk azt, hogy a *lean rendszert inkább a termelésvezető feladatának tekintik a szervezetek* (ügyvezetői). Ezt a megállapítást erősíti, hogy az egyes időszakok összevetése alapján is nagyon stabil a lean környezetben tevékeny termelésvezetők képesség- és módszermintázata. Mindez aláhúzza azt az autóiipari tapasztalatot, hogy eltérő szinteken más és más a vezető feladata a lean termelésben (Tortorella et al., 2016). Keresztmetszeti adatokra építő eredményeink szerint az ügyvezetőknél jóval kevésbé érhető tetten változás.

Eredményeink bizonyos tekintetben inkább a hasonlóságokra hívják fel a figyelmet. Adott időszakban vizsgálódva a lean és a nem lean kontextusban tevékeny vezetők képességek/módszerek mintázata többnyire szoros

kapcsolatban van azonos vezetői szinten (7. táblázat). Sőt, a rangsorok elején és végén található képességek és módszerek vezetői szinttől, időszaktól és kontextustól is függetlenek. Egy korábbi hazai kutatás már felhívta arra a figyelmet, hogy a különböző funkcióban dolgozó vezetők hasonlóan ítélik meg a legfontosabb és a legkevésbé fontos képességeket (Zoltayné – Szántó, 2005): a vezető gyakorlatorientált és dönt, illetve a számítástechnikai ismereteket és a felelősségre vonást inkább hátrébb sorolja. Úgy tűnik, hogy ezt a rangsorolást a működési környezet (lean vagy nem lean) sem írja felül.

Bár a cégek elindulnak a lean útján, azonban a szakirodalmi forrásokban megjelenő (ideális) lean állapothoz társított lean vezető képéhez nem kerülnek sokkal közelebb. A vezetők – a rutinokat követve – a „megszokott” és „bevált” képességekre és módszerekre támaszkodnak.

Korábbi hazai kutatások alapján (Zoltayné – Szántó, 2011) megállapíthatjuk, hogy a lean termelővállalatok vezetői körében feltárt menedzsmentképességek átlagos értékei – bár magasabbak, mint a hagyományos termelőcégeknél tapasztalt mutatók – egyáltalán nem nevezhetők kiugróknak. Eredményeink szerint 2009-ben például a lean termelővállalatok ügyvezetői nagyjából hasonlóan felkészültek a menedzsmentképességek területén, mint a vizsgált teljes (azaz nem feldolgozóipari) minta válaszadói (lásd Zoltayné – Szántó, 2011). Eredményeink annak fényében is meglepők, hogy a jó vezetőhöz kapcsolt számos képesség és módszer fontosságát több, más kontextusban végzett hazai kutatás is kiemeli. A kommunikációs képességet Aranyossy és szerzőtársai (2015) és Blaskovics (2015) is a sikeres projektmenedzseri képességek között említik. A mintánkban meghatározó KKV-szektorban végzett másik kutatás is arra utal, hogy az értékválasztások (pl. partneri viszony, kollektivisták érték) is az intenzívebb kommunikáció felé hathatnak a szervezetekben (Kopfer-Rácz et al., 2013). A hazai leadership-kutatások (pl. GLOBE-kutatáshoz kötődők (Bakacsi, 1998)) skálája is összevethető kutatásunk változóival, pl. például az előre tervező, a kockázatvállaló vagy a kommunikatív vezetői skálák. A latinos vezetői stílussal jellemezhető magyarországi vezetőkről egy karizmatikus (tervez, inspirál, dönt, teljesítményorientált, kockázatot vállal és csoportorientált együttműködő, konzultatív, kommunikáló, diplomatikus), de kevésbé részvételi kép alakul ki (Bakacsi – Sarkadi-Nagy, 2003). Ezen eredmények szerint a magyar vezetők több jellemzője is támogatná a lean rendszert, pl. tervező, konzultatív, kommunikál. Mintánkban a magyar feldolgozóipari cégek átlagosan csak nagyon korlátozottan igazolják vissza e jellemzőkhöz kapcsolódó képességek és módszerek jelenlétét. Nem csak általában a feldolgozóipari cégekkel, de a lean technikákra támaszkodó cégekkel kapcsolatban sem emelhetők ki a kapcsolódó képességek, módszerek.

Komoly dilemmát jelent, hogy a feldolgozóipari cégeket jellemző „rutinból” miként tud kilépni a vezető. Eleget-e a lean termelési technikák – egyre kiterjedtebb és elmélyültebb – használata ahhoz, hogy a vezető legalább reaktívan változzon? Meglátásunk szerint a lean mint termelési eszközrendszer nem elégséges a vezető (meg)vál-

toztatásának előmozdításához. Erre a felismerésre utalhat, hogy néhány leanre épülő formális termelési rendszer szerves részeként jelennek meg az értékek, a vezetők, a magatartásminták (Netland, 2013).

Kutatásunkban a képességek a kompetencia fejleszthető elemeit, pl. tudás és készség (kommunikáció, vezetés, szakmai, számítástechnika, problémamegoldás, ötletek képviselése, szervezés, elemzőkészség) és nem vagy kevésbé fejleszthető elemét is lefedik, pl. attitűdöket (üzleti érzék, gyakorlatorientált, kockázatvállalási hajlandóság). Meglátásunk szerint – a változókban mért szignifikáns eltérések alapján – a termelésvezetőknek leginkább a tudás és készség elemek terén kell előre lépniük. A változás komplexitását érzékelteti, hogy a korábban értékekre vagy attitűdökre irányuló munkák számos nem fejleszthető elemében is eltérést látnak (Gelei et al., 2015; van Dun et al., 2016).

## Konklúzió

A lean termelési környezetben tevékeny vezetők képességeikben felkészültebbek és a módszerekre is nagyobb hangsúlyt helyeznek, mint a hagyományos környezetben tevékeny társaik. A lean eltérő jellemzőkkel bír a különböző hierarchiaszinteken: a termelésvezetőkönél érzékelhető a különbség, az ügyvezetőkönél marginálisak az eltérések. Bár az eltérések vitathatatlanul jelen vannak, de összességében minden időszakban néhány képességre/módszere korlátozódnak, és az időszakok sem mutatnak fel egységes változási irányt. Így nem valószínű, hogy a lean adaptálása a vezetői gondolkodásmód „felülvizsgálatával” járna együtt.

Eredményeink inkább azt erősítik meg, hogy a lean adaptálására technikai értelemben kerül sor. Így bár idehaza is jelen lehet a mély vezetői átalakulás a lean hatására (pl. sikertörténetekben ez gyakran visszaköszön), de biztosan nem ez az általános kép. A magyar vezetőkre jellemző vezetői képet a lean rendszer legjobb esetben is csak egy-egy ponton „árnyalja”. Ez a korrekció csak arra elég, hogy a lean feldolgozóipari cégek vezetőinek képességszintje elérje a hazai átlagos vállalati vezetői képességszintet.

Kutatásunknak számos korlátja van. Kézenfekvő lépés a minta módosítása, pl. minden 50 főnél nagyobb feldolgozóipari céget bevonni az elemzésbe, és nem csak a lean termelési technikákkal tapasztalatot szerzőket. További korlát, hogy a kutatási adatbázis általános célokat szolgált, így mind a képességek, mind a módszerek, mind a lean termelési technikák korlátozott számban kerültek be a kérdőívekbe. A kutatási eredmények óvatos interpretálására ösztönöz, hogy az egyes időszakokban a lean változók valamelyest eltértek (bár tartalmilag megfeleltethetők egymásnak). A képességek és a módszerek mindvégig változatlanul kerültek a kérdőívbe. Ezek között az időszak elejének sajátosságai (pl. számítástechnikai ismeret) is helyet kapnak, miközben a puha képességek fokozatos előtérbe kerülése nem jelent meg bennük. A kutatás három eltérő keresztmetszeti mintát vizsgált. Egy longitudinális, a témát fókuszba helyező és a vizsgált iparágakat és a cégméretet is megfelelően kezelő mintavételnél tudnánk igazán erős általánosítható megállapításokat tenni.

Új kutatási irányként adódik a vezetők „tehetetlenségével” kapcsolatos feltáró kutatás, pl. miként tud egy szervezet a lean technikai megközelítésén túllépve gondolkodásmódot, kultúrát és kompetenciákat is alakítani. További izgalmas téma a döntéshozatali stílusok (Szukits, 2017; Zoltayné – Szántó, 2011) vizsgálata, pl. (korlátozott) racionalitás mellett milyen egyéb stílusoknak van hatása. A képességekkel és módszerekkel kapcsolatban az oksági kapcsolatok elemzésével lehetne folytatni, pl. a képességek és a lean technikák közötti kapcsolat és e kapcsolat eredményhatása.

## Jegyzet

<sup>1</sup> A vezetőkkel és a menedzserekkel foglalkozó lean termelés és a lean menedzsment munkák általában lean leaderként (leadershipként) utalnak a két terület integrációjára. Bár ez nagyon vitatható szóhasználat, ebben a munkában mi is ezzel összhangban járunk el.

## Felhasznált irodalom

- Aij, H. K. – Visse, M. – Widdershoven, G. A. (2015): Lean leadership: an ethnographic study. *Leadership in Health Services*, 28(2), pp. 119-134.
- Aij, K. H. – Plette, M. D. – Joosten, G. M. (2015): A literature review of lean leadership attributes. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 2(4), pp. 201-210.
- Aranyossy, M. – Blaskovics, B. – Horváth, Á. A. (2015): Információtechnológiai projektek sikere és kudarca. *Vezetéstudomány*, 46(5), pp. 66-78.
- Bakacsi, Gy. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 29(2), pp. 15-22.
- Bakacsi, Gy. – Sarkadi-Nagy, A. (2003): Latinos magyar leadership-vezetés felfogásunk a GLOBE-kutatás tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, 5(3-4), pp. 7-26.
- Berényi, L. (2017): A minőségirányítás fejlődése és jövőbeli lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 48(1), pp. 58-60.
- Blaskovics, B. (2015): A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikerre – egy hazai vállalat példája alapján. *Vezetéstudomány*, 46(8), pp. 14-23.
- Bortolotti, T. – Boscarri, S. – Danese, P. (2015): Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160. kötet, pp. 182-201.
- Camuffo, A. – Gerli, F. (2012): What do lean managers do? Modeling management behaviors in lean production environments. Venezia: Università Ca' Foscari Venezia, Department of Management
- Chikán, A. – Czakó, E. – Demeter, K. (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a "Versenyben a világgal" kutatási program kérdőíves felméréséből. Budapest: Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Chikán, A. – Czakó, E. – Zoltayné, P. Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem
- Chikán, A. – Wimmer, Á. – Zoltayné, P. Z. (2000): Arccal a piac felé. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Davis, B. L. et al. (1996): *Successful Manager's Handbook: Development Sugestions for Today's Managers*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, Inc.
- Demeter, K. – Jenei, I. – Losonci, D. (2011): A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
- Dombrowski, U. – Mielke, T. (2013): Lean leadership – fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 7. kötet, pp. 569-574.
- Emiliani, M. (1998): Lean behaviors. *Management Decision*, 36(9), pp. 615 – 631.
- Emiliani, M. – Emiliani, M. (2013): Music as a framework to better understand Lean leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(5), pp. 407 – 426.
- Gelei, A. – Császár, C. (1999): Munkavégzési rendszerek. In: Bakacsi Gy. et al. (szerk.): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, pp. 81-148.
- Gelei, A. – Losonci, D. – Matyusz, Z. (2015): Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(4), pp. 477-500.
- Gelei, A. – Losonci, D. – Toarniczky, A. – Báthory, Z. (2013): A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 44(4), pp. 2-17.
- Kadocsa, G. (2013): Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III*. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 153-178.
- Katz, R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, Issue 9-10, pp. 90-102.
- Keiser, J. A. (2012): Leadership and Cultural Change: Necessary components of a lean transformation. San Diego, USA, International Group for Lean Construction, pp. 1-10.
- Kelemen, T. (2009): A lean management megvalósításának jellegzetes problémái. *Vezetéstudomány*, 40(Különszám), pp. 62-67.
- Kopfer-Rácz, K. – Hofmeister, Á. T. – Sas, D. (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44(10), pp. 2-11.
- Kovács, Z. (2004): A korszerű termelési rendszerek sajátosságai. *Harvard Business Manager*, 6(4), pp. 62-69.
- Kovács, Z. – Rendes, I. (2014): Lean módszerek alkalmazása Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 45(1), pp. 14-23.
- Kovács, Z. – Rendes, I. (2015): A lean projektek hatásai. *Vezetéstudomány*, 46(2), pp. 15-24.
- Lau, A. W. – Newman, A. R. – Broedling, L. A. (1980): The Nature of Managerial Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, 40(5), pp. 513-520.
- Liker, J. K. (2004): *The Toyota Way. 14 Management Principles from the world's Greatest Manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill
- Liker, J. K. – Convis, G. L. (2012): *The Toyota Way to Lean Leadership. Achieving and sustaining excellence through leadership development*. New York, NY: McGraw-Hill





## A MIGRÁCIÓ MEGÍTÉLÉSE A FELSŐOKTATÁSBAN RÉSZT VEVŐ HALLGATÓK VÉLEMÉNYE ALAPJÁN

A szerzők kutatási célkitűzése, hogy megvizsgálják a napjainkban megfigyelhető nagyarányú népességvándorlással kapcsolatos eseményeket, azok kiváltó okát és prediktív hatását a felsőoktatásban tanuló egyetemi hallgatók, doktoranduszok által felállított és képviselt attitűdjein keresztül. A megkérdezettek csoportját, azaz a mintát, 425 fő a magyar felsőoktatási intézményekben nappali tagozatos alapszakon, mesterszakon és doktori képzésben részt vevő hallgató képezte. A megkérdezett mintán belül faktoranalízis segítségével kimutatható volt, hogy minél magasabb szintű képzésen tanulnak az egyes hallgatók, azaz minél magasabb a legnagyobb iskolai végzettségük, annál nagyobb lesz körükben azok száma, akik toleránsan viselkednek a migrációs jelenséggel kapcsolatban. Meglepő lehet, hogy a nemzetközi élettapasztalattal is rendelkező válaszadók kevésbé befogadóak a hasonló tapasztalatokkal nem rendelkező társaikhoz képest. Azt is megállapították, hogy a válaszadók munkatapasztalata jelentősen befolyásolja a befogadó attitűd meglétét vagy hiányát. A sikeres munkaerő-piaci integráció egyik kulcsa a megfelelő iskolai végzettség. A válaszadók is jelentőséget tulajdonítanak a migránsok legnagyobb iskolai végzettségének. A másik fontos szempont ugyanakkor a nyelvismeret: általános vélekedés, hogy legalább társalgási szintű magyar nyelvismeret hiányában aligha érhetnek el munkavállalói sikereket a migránsok. Mindez azért is érdemel kiemelés, mert a migráció társadalmi megítélését befolyásolja a válaszadók gazdasági helyzete: a jobb körülmények között élő válaszadók kevésbé látják veszélyesnek a migrációt, mint a rosszabb gazdasági helyzetben élő társaik.

Végzetül a migráció médiareprezentációjával kapcsolatban egyértelműen megállapítható, hogy a migráció belföldi megítélésében a hazai média szerepe kiemelt jelentőségű.

**Kulcsszavak:** migráció, felsőoktatás, munkaerőpiac, diszkrimináció

Az utóbbi években hazánkban kiemelkedő társadalmi érdeklődés kísérte a migrációt, azon belül is elsősorban az Európa, az Európai Unió irányába irányuló migráció jelenségét. A tömegesen megjelenő migránsok felkavarták a hazai politika állóvizét, a hétköznapi közbeszéd minden szintjén megjelentek az országba érkező migránsok. Ezt jól jelképezi, hogy az Index.hu, Magyarország egyik legnépszerűbb internetes hírportálja által üzemeltetett mappastruktúrában csak a „Kerítés a magyar határon” gyűjteményben olvasható 253 cikk 2015 júniusa és 2017 szeptembere között, a „Menekültek Németországban” mappában 145 cikk 2015 májusa és 2017 szeptembere között, a „Népszavazás a menekültbetelepítési kvóta ellen” mappában pedig további 239 cikk található, amelyek 2016 februárja és 2017 februárja között jelentek meg a híroldalon (Index, 2017). A téma aktualitását már az is jól jelzi, hogy három különálló kategóriában jelennek meg a híroldal cikkei, amelyek három eltérő aspektus szerint foglalkoznak a témával.

A migrációval összefüggésben a közérdeklődés növekedése nem kis részben a kiemelkedően aktív kormányzati kommunikációnak volt köszönhető, amelynek sikerült ezt a témát a közbeszéd középpontjába állítania annak dacára, hogy 2015 előtt nem volt különösebben érzékelhető érdeklődés a migráció iránt, ráadásul a hazánkba érkező migránsok tranzitországnak tekintik hazánkat, és lehetőségeikhez mérten tovább kívánnak utazni valamelyik nyugat-európai uniós tagállamba, illetve a tartós letelepedés céljával az országba érkezők döntő hányada

határon túli magyar (Janky, 2016). A migráció hazai médiareprezentációját alapjaiban határozta meg, hogy a tárgykörben a Kormány Nemzeti Konzultációt is hirdetett (Kiss, 2016), amelynek eredményei később is hivatkozási alapul szolgálhattak a különböző jogi és politikai döntésekhez. A menekültek és menedékkérők száma az elmúlt években jelentősen megnövekedett a fejlett demokratikus országokban, ez a folyamat pedig a kutatók figyelmét is e rendkívül komplex társadalmi folyamat felé irányította. Kijelenthető, hogy a migráció gyakorlatilag egyidős az emberiséggel, így korántsem tekinthető új jelenségnek (Hautzinger et al., 2014).

A nyugat-európai országokba, azon belül is elsősorban Németországba irányuló migráció 2015 után olyan intenzívvé vált, hogy a hagyományos állami segítőrendszer mellett nagy felelősség hárult a különböző jótékonyági és karitatív szervezetekre is. Az önkéntesek ezekben az esetekben az állami szerepvállalással párhuzamosan, vagy azt mintegy helyettesítve jártak el annak érdekében, hogy élhető körülményeket biztosítsanak az újonnan érkezőknek (Braun, 2017). Természetesen a civil szervezetek sem képesek önerőből elvégezni a felmerülő feladatokat, tevékenységükhöz gyakorta a különböző közösségi médiumokon keresztül próbálnak támogatást gyűjteni. Itt pedig építhetnek a közösségi média felhasználóinak, köztük is az úgynevezett impulzusadományozóknak a segítségére, támogatására. Ezek az adakozók eltérő okok miatt döntenek úgy, hogy valamilyen – jellemzően pénzügyi – támogatás formájában segítséget nyújtanak egyes civil szerve-

zettek működéséhez. Ilyen motiváció lehet a büntudat, a boldogság, a szimpátia vagy az empátia (Hubert, 2017). A migráció iránt mutatkozó kutatói érdeklődés remek példája Tóth (2015) cikke, aki nemcsak a migráció és a muszlimok médiareprezentációjának a szociológiai tudományok területén született cikkek feldolgozását végezte el, hanem általános média-szerepértelmezést is adott azzal a kijelentésével, hogy a különböző médiumok a migráció és a muzulmán vallás megítélése szempontjából kulcsszerepet játszanak. A kutatás szerint leggyakrabban a média tartalomra és közönségre gyakorolt hatását emelik ki a muszlimok és a migráció médiareprezentációjának vizsgálatával foglalkozó szociológiai tárgyú cikkek. Ugyanakkor csak az elmúlt évtizedekben kezdtek el nagyobb hullámokban vándorolni az emberek más országokba, így a migrációt vizsgáló kutatások is a közelmúltban kaptak kiemelt figyelmet (Hooghe et al., 2008). Mint azt Máté et al. (2016) cikkében is bemutatja, a migrációs hatások vizsgálatának egyik legfontosabb tárgyköre a gazdasági elemzések között a migráció hatása a bevándorlás által érintett célszágok lakóinak jövedelmére. A cikk összefoglalása szerint a migrációs jelenléte nem gyakorol jelentősebb hatást az ott született állampolgárok átlagos jövedelmére.

A kutatás célja a felsőoktatásban tanuló hallgatók és doktoranduszok körében felmérni a migráció hatásait, a jelenségről alkotott véleményeket. Meggyőződésünk szerint a jövő társadalmának jellegzetességeit jelentősen befolyásolja a fiatal diplomások, értelmiségiek migrációval kapcsolatos attitűdje. Kutatásunkban mindenkit egy ségesen migránsként kezeltünk, nem tettünk különbséget gazdasági és jogi menekültek, menedékkérők vagy más jogi kategóriák érintettjei között. A menekültstusszal kapcsolatos legfontosabb jogszabály továbbra is az 1951. évi genfi egyezményeket kihirdető magyarországi jogszabály, az 1989. évi 15. tvr. A hivatkozott jogszabály 1. cikk A pont (2) bekezdés értelmében menekültnek tekinthető mindaz, aki „1951. január 1. előtt történt események következtében faji, vallási okok, nemzeti hovatartozása, illetve meghatározott társadalmi csoporthoz való tartozása, avagy politikai meggyőződése miatti üldözéstől való megalapozott félelme miatt az állampolgársága szerinti országban kívül tartózkodik, és nem tudja, vagy az üldözéstől való vélelmében nem kívánja annak az országnak a védelmét igénybe venni; vagy aki állampolgársággal nem rendelkezik és korábbi szokásos tartózkodási helyén kívül tartózkodva ilyen események következtében nem tud, vagy az üldözéstől való félelmében nem akar oda visszatérni”. Az illegális bevándorlók és a menekültek elválasztása történelmileg is érdekes folyamat volt, amelynek során kialakultak a menekültek és a bevándorlók jogi kategóriái is (Kránitz, 2016). A felmérés hangsúlyos eleme a migrációs médiareprezentációjáról alkotott vélemények elemzése volt, ami nem tette lehetővé a hétköznapi közbeszéd migrációs fogalomtáránál bonyolultabb meghatározások alkalmazását.

Hautzinger et al. (2014) a migrációs jelenségeket több szempont alapján is osztályozza. Ennek megfelelően megkülönböztethető külső és belső (országban belüli) migráció, meghatározható az ellentétes irányú kivándorlás és

bevándorlás. A vándorlók létszáma alapján egyéni és csoportos migráció is elkülöníthető, a kiváltó okok szerint pedig önkéntes migráció és menekülés is ismert – ez utóbbi kiváltója általában valamilyen üldözés, háború, erőszak, illetve ezek közvetlen fenyegetése. A migráció időtartama alapján ismert időszakos és tartós migráció, míg a jelenség jellege alapján megkülönböztethető gazdasági, politikai, ökológiai és kulturális migráció. A migráció szabályozottsága alapján ismerünk ellenőrzött és ellenőrizetlen migrációt is. Jelen cikkben mindenképpen a nemzetközi migrációs jelenségekkel foglalkozunk, a jelenség további lehatárolása azonban nem valósítható meg, csak a kitöltött kérdőív kérdéssorozatának ismeretében.

A migráció kiváltó okai igen változatosak lehetnek. A gazdaságtudomány bevett elmélete, a push-pull modell szerint a migráció folyamatos áramlást jelent, vagyis a gazdaságilag kevésbé sikeres, szegényebb területeken meglévő népességtöbbletet a szegényebb gazdaság kitaszítja magából, amelyet a sikeresebb gazdaságok, a gazdag országok magukhoz vonzanak. Ez a modell jól szemlélteti a már kialakult migrációs folyamatok működését, azonban nem ad választ arra kérdésre, hogy miért csak egyes szegény régiók esetében alakul ki a migráció. Erre magyarázatot jelenthet a nemzetközi migránshálózatok személyközi kapcsolati rendszere, amely a korábbi (sikeres) migránsok és a kivándorlást tervező korábbi honfitársaik kapcsolati hálójaként azonosítható (Ekéné Zamárdi – Dövényi, 2010). Jelen esetben a migráció egyik, de korántsem egyedüli kiváltó oka a Szíriában és annak környezetében dúló háború volt.

Az elemzés célja – a negatív megítéléshez kapcsolódóan – tehát annak bemutatása, hogy mely gazdasági és nem gazdasági tényezők határozzák meg a migráció minőségi megítélését, illetve hogy a két fő tényezőcsoport közül melyik a dominánsabb. A pozitív irányú és a migráció támogatását szorgalmazó válaszok takarják a gazdaság és a szociális élet migráció hatására megvalósuló színvonalának fejlődését. A kutatás során a gazdálkodás- és szervezéstudományok, az emberierőforrás-menedzsment, a szociológia, továbbá a kommunikáció- és médiatudomány bevett kutatási módszereit alkalmazva a felsőoktatásban tanuló hallgatók migrációval kapcsolatos véleményeit elemeztük.

## Kutatási hipotézisek

A kutatás során az alábbi hipotézisek teljesítését vizsgáltuk.

A *H1 hipotézis* szerint a válaszadók – felsőoktatási hallgatók, akik a magas szakképzettségűek csoportját alkotják – saját érdekeiket figyelembe véve elutasítóak az azonos képzettségűekkel szemben, mivel a hazai munkaerőpiacon e bevándorlók jelentenének konkurenciát számukra.

A, Feltételezésünk szerint a magasán szakképzett bevándorlók és a külföldi felsőoktatási hallgatók nem jelentenek veszélyt az általunk megkérdezett hallgatói csoportok elhelyezkedésére, sőt inkább pozitív hatást gyakorolhatnak a hazai gazdaságra.

B, A hazai lakosság eltérő társadalmi osztályai és ezek különböző jövedelemszintjei eltérően ítélik meg azt, hogy a különböző szakképzettséggel rendelkező külföldi munkavállalók milyen hatással vannak a magyar munkaerő-piaci versenyre.

C, Az egyéni döntéseket az is meghatározza, hogy a válaszadók mennyire ítélik veszélyesnek a bevándorlás gazdaság és szociális ellátórendszerre kifejtett hatását hosszú távon.

**H2 hipotézis:** A nem gazdasági jellegű okok, mint például a kulturális és etnikai feszültségektől való félelem, a hírforrások és a bevándorlók eltérő szempontok szerint történő megkülönböztetése jelentősen növelik az anti-migrációs hangulatot.

**H3 hipotézis:** A különböző hírforrások (a hazai közszolgálati és kereskedelmi TV-k, rádiók, a külföldi média, az internetes sajtó, a közösségi média) és azok követésének gyakorisága eltérő hatást gyakorol a bevándorlás megítélésére.

## Anyag és módszer

Primer kutatásunk során a magyarországi Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája (HÖÖK) és a Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) segítségével keresztmetszeti felmérést végeztünk az interneten keresztül 2017 januárjában. A részvétel önkéntes és anonim volt, de törekedtünk az országos reprezentativitásra (1. táblázat). A mintavételi keretet (alapsokaságot) a magyar felsőoktatási intézményekben nappali tagozatos alapszakon, mesterszakon és doktori képzésben részt vevő hallgatók és doktoranduszok képezték (HÖÖK- vagy DOSZ-tagok). A minta összeállításánál figyelembe vettük azokat az előzetes tanulmányokat, amelyek szerint a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező csoportok alapvetően kedvezőben és pozitívabb érvekkel értékelik a bevándorlást és az idegen országban való letelepedést, munkavállalást (például Hainmueller – Hiscox, 2010).

1. táblázat

### A minta és az országos arányok alakulása

		Felmérés %	Országos %**
<b>Kor (év)</b>		21,10(2,13)*	
<b>Nem</b>	Nő	56,00	56,40
	Férfi	44,00	43,60
<b>Lakhely</b>	Vidék	37,20	30,50
	Város	62,80	69,50
<b>Legmagasabb iskolai végzettség</b>	Érettségi	68,50	73,00
	BSc/BA	27,50	25,00
	MSc/MA/PhD	4,00	2,00
<b>Jövedelemszint</b>	Átlag alatt	23,00	
	Átlagos	58,80	
	Átlag felett	18,20	

\* Átlag (Szórás)

\*\*Központi Statisztikai Hivatal (2011), Szabó (2015)

Forrás: saját számítás

A kérdőív három kérdéscsoportból állt, nevezetesen a szocioökonómiai kérdések, a gazdaságot érintő kérdések és nem gazdasági jellegű kérdések is. A hatvan kérdést tartalmazó kérdőívet 438 fő töltötte ki.

## A vizsgált minta szocioökonómiai jellemzői

Szocioökonómiai jellemzők alatt mindenekelőtt a megkérdezettek életkorát, legmagasabb iskolai végzettségét és társadalmi osztály szerinti életszínvonalát értjük a jövedelem alapján, lakhelyük szerinti bontásban. Az elemzés szempontjából figyelembe vettük a munkaerőpiac már aktív tagjainak arányát is, ami a hallgatók esetében komoly hatást gyakorolhat általános világgépük fejlődésére és személyiségük kialakulására, ugyanakkor a nappali munkarend szerint tanulmányokat folytató hallgatók körében továbbra sem egyértelmű, hogy vállalnak-e munkát. Ezen felül fontosnak tartottuk megvizsgálni a válaszadók külföldi utazásról és idegen országok állampolgáraitól szerzett általános tapasztalatait (Oláh et al., 2017).

A 438 válaszadóból 425 fő válasza bizonyult értékelhetőnek. Annak ellenére, hogy a felmérés során törekedtünk arra, hogy a megkérdezettek jól reprezentálják a hazai felsőoktatásban tanuló nappali hallgatókat, de a mintánkat a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) által közölt 2011. évi adataival összevetve kijelenthető, hogy a vizsgálat során megkérdezett válaszadók csak a nemek esetében reprezentálják megfelelően az országos arányokat. A városi és vidéki diákok aránya 2011-ben 69,5% és 30,5% volt (Központi Statisztikai Hivatal, 2017a), az általunk vizsgált minta tagjainak esetében ettől eltért a városokban és a falvakban élő diákok aránya (62,8% és 37,2%) ( $\chi^2 = 8,688$ ; Szf=1;  $p=0,003$ ) (1. táblázat). A nők és férfiak felsőoktatásban megfigyelhető megoszlása reprezentatívan ábrázolja az országos átlagot ( $\chi^2 = 0,038$ ; Szf=1;  $p=0,845$ ). A KSH jelentése alapján a felsőoktatásban 2011-ben a nők és férfiak aránya 56,4% és 43,6% volt (Központi Statisztikai Hivatal, 2017b), amíg a mintánkban 56%-os női részvételi arányt mértünk a férfiak 44%-os részvételi arányával szemben.

A legmagasabb iskolai végzettséggel rendelkezők megoszlása során az érettségi bizonyítvány, a BSc, BA-oklevél és az MSc, MA-diploma megszerzését vizsgáltuk és vetettük össze a Központi Statisztikai Hivatal különböző szintű végzettségek megszerzésére vonatkozó adatközlésével. Az Aktív Fiatalok Magyarországon Kutatócsoport 2015 áprilisában megjelent kutatása a magyar nappali tagozatos hallgatók közül az alapképzésre (BA/BSc), a mesterképzésre (MA/MSc) és a doktori képzésre (PhD/DLA) járó hallgatókat vizsgálta. A 2015. évi felmérés szerint hallgatók 73%-a járt alapképzésre, 25%-a mesterképzésre, míg 2%-uk doktoranduszhallgató (Szabó, 2015; Központi Statisztikai Hivatal, 2017c; Központi Statisztika Hivatal, 2017d). A saját minta arányai ettől kismértékben eltértek – ahol a legmagasabb iskolai végzettségből és az aktív hallgatói jogviszonyból számoltunk megoszlást –, mivel a hallgatók 68,5%-a alapszakon, 27,5%-a mesterszakon tanult, 4%-a pedig doktori képzésen vett részt ( $\chi^2 = 9,417$ ; Szf=2;  $p=0,009$ ). A mintavétel eredményével kapcsolat-

ban ugyanakkor meg kell említeni azt is, hogy a reprezentativitás a vizsgált szempontok szerint annyiban érdemel említést, amennyiben az adott szempontok összefüggnek a vizsgált kérdésekkel.

A leíró statisztikai mutatók mellett két független mintás t-próbát, egytényezős varianciaanalízist, faktorelemzést és bináris logisztikus regressziós modellt számítottunk az SPSS 23.0 szoftver segítségével.

Abban az esetben, amikor az eltérő szocioökonómiai csoportok válaszainál két kategóriát különítettünk el, két független mintás t-próbát alkalmaztunk. A kettőnél több kategória esetében egytényezős varianciaanalízist használtunk, a páronkénti összehasonlításra pedig a Tukey post hoc tesztet alkalmaztuk. A kérdések közös csoportokba sorolására faktorelemzést alkalmaztunk annak vizsgálatára, hogy mely kérdések kerültek egy csoportba. Ezeket a faktorokat a faktort kialakító kérdések alapján neveztük el. Bináris logisztikus regressziós modell segítségével megállapítottuk, hogy mely tényezők határozzák meg szignifikánsan a migráció elfogadását vagy elutasítását.

## Eredmények

### A migráció megítélését befolyásoló nem gazdasági tényezők

Az Európai Unióban megkérdezett lakosság 58%-a úgy véli, hogy az állami beavatkozások negatív hatással vannak a mindennapi életükre. Országos adatokat tekintve Magyarország, Portugália, Szlovénia az Egyesült Királyság és Görögország lakosai a legkevésbé elégedettek ezzel a helyzettel, és ebből következően nem meglepő, hogy a portugál és magyar állampolgárok a legkétkedőbbek saját jövőjükkel szemben (European Commission, 2008).

Ennek felmérését az elkészített kérdőívben is elvégeztük, ugyanis az általános elégedettség szintjére és a migráció közeli jövőbeni alakulására kérdeztünk rá. Számos korábbi tanulmány azt sugallja, hogy a bevándorlást ellenző vélemények első számú mozgatórugói a nem gazdasági jellegű aggályok, azon belül a kulturális és etnikai feszültségektől való félelem, ami a hazai és migráns csoportok között kedvezőtlen esetben kialakulhat (Citrin et al., 1997; Lahav, 2004; Bauer et al., 2000; Hainmueller – Hiscox, 2010). A befogadó társadalom félelmei mellett azt is ki kell említeni, hogy az Európába vagy azon belül Magyarországra érkező bevándorlókat is érheti úgynevezett kulturális sokk új élethelyzetükkel összefüggésben. Bogáromi – Malota (2017) leírása szerint a kulturális sokk alatt fizikai és pszichés alkalmazkodási nehézségeket érthetünk, amelyekkel a külföldre érkezők a célszám kultúrájával, társadalmával való kapcsolatba lépés idején szembesülnek. Ennek legfontosabb oka, hogy a külföldi elveszíti azokat a fix pontjait a személyközi és társas kommunikációban, amelyek mentén értelmezni képes az őt körülvevő világ eseményeit, ez pedig erősen kihat saját személyes identitására is.

A konszenzus hiányának – egyes emberek miért támogatják, míg mások miért ellenzik a bevándorlást – egyik oka, hogy az egyéni véleményalkotásból leszűrhető adatok

kevésbé alkalmasak – angol megfogalmazásban „ill-suited” – elméleti összefüggések tesztelésére és a kérdésre adott válasz interpretációjára. A főleg gazdasági szempontokat vizsgáló tanulmányok általában egyensúlyi modell felállítását preferálják annak megbecsülésére, hogy a hazai lakosság – akik eltérően rangsorolják a fejlődés feltételeit és eltérő jövedelemmel rendelkeznek – hogyan vélekedik a különböző szakképzettségű migránsokról (Facchini – Mayda, 2009; Hainmueller – Hiscox, 2010).

A migránsok vagy bevándorlók sikeres integrációjára nem lehet egy egységesen sikeres cselekvési tervet megalkotni. Gödri (2016) szerint a bevándorlók integrációja földrajzi területenként és kohorszontként rendkívül nagy eltéréseket mutat. Az integráció sikerességét számos szempont befolyásolja, amelyek közül célszerű kiemelni a különböző gazdasági nézőpontokat. Komoly hatást gyakorolhat ugyanakkor a migrációt kiváltó hatások különbözősége (például háború elől menekülővel szemben szolidaritás alakulhat ki), de a bevándorlás sikerét az adott nemzeti csoport általános elfogadottsága és helyzete is befolyásolja. A korábbi kutatások eredményeinek ellenőrzéséhez indokolt megvizsgálni, hogy a bevándorlásellenes viselkedés miért nem értelmezhető a migráció gazdasági hatásain keresztül.

Az Amerikai Egyesült Államokban végzett egyik nemzeti felmérésben a szerzők véletlenszerűen kiválasztott válaszadókat kértek fel arra, hogy értékeljék a bevándorlókat különböző képzettségi szintjeik alapján. Ily módon elfogulatlan eredményt kaptak az attitűdök eloszlásáról a magasan képzett és a kevésbé képzett bevándorlókra vonatkozóan. Az ilyen típusú összehasonlítás és a válaszadók tulajdonságainak eltérése teszi lehetővé, hogy az elméleti előrejelzések modelljeit a gazdasági megfontolások attitűdre gyakorolt befolyásolásával is tesztelhesük (Hainmueller – Hiscox, 2010). A társadalmi-kulturális kontextus ismerete nélkül nem érthető meg az ember szociokulturálisan meghatározott attitűdje azokhoz a különböző helyzetekhez kapcsolódóan, amelyekbe kerülhet (Lajos, 2016). A kulturális kompetenciák hiánya mellett – amelyek fennállnak a bevándorlás során – még említést érdemel a közösen beszélt nyelv hiánya okozta nehézség, illetve annak a lehetőségnek a hiánya, hogy a migráns saját anyanyelvén fejezhesse ki gondolatait.

A válaszadók 72,7%-a legalább 3-ra értékelte azt a kérdést, hogy a bevándorlók esetében figyelembe kell venni a kulturális háttérüket, mivel azok ismeretében megfelelő szakembereket, szakfordítókat alkalmazva elősegíthető a migráció folyamata és az integráció (2. táblázat). 75%-uk ezen felül félti a hazai kultúra fennmaradását és integritását, mert a külföldi kultúrák keveredése, a multikulturalizmus és a transznacionalizmus árt az ország társadalmának. A transznacionalizmus fogalmát a migrációkutatásban olyan folyamatokként definiálják, amelyek segítségével a bevándorlók társadalmi kötelekeket építenek ki a kibocsátó és a befogadó országok között (Schiller et al., 1992). A nyelvismeret szintén kulcsfontosságú kérdés, a mintából vett felmérés alapján a válaszadók 91,2%-a közepesen vagy annál fontosabbnak tartotta a hazai nyelv legalább társalgási szintű ismeretét. Ehhez hasonlóan az

értékelhető válaszadók 94,8%-a kiemelt kérdésként kezelte a hazai törvények és jogi szabályozások betartását. A válaszadók több mint háromnegyede közösségi szinten egységes nézetekkel rendelkezik a nem gazdasági jellegű bevándorlást érintő kérdésekben (Oláh et al., 2017). A nyelvismeret szükségességét más kutatások is kimutatták nemhogy a migráció, a harmadik országból érkező bevándorlók esetében, de még a nemzetközi nagyvállalatok toponedzsereinek körében is. Kimutatások szerint a helyi – jellemzően idősebb – kollégákkal való kapcsolattartást, a munkavégzést a fogadó ország nyelvének ismerete nagyban megkönnyíti még olyan nyugat-európai országokban is, mint például Hollandia (Nagy – Primecz, 2014).

2. táblázat

Válaszadók véleményének megoszlása a migráció okairól

Likert-skála	1	2	3	4	5
	N %	N %	N %	N %	N %
<b>Kulturális háttér alapján történő megkülönböztetés</b>	10,40%	16,90%	28,70%	29,60%	14,40%
<b>Nyelvtudás fontossága</b>	3,60%	5,20%	20,40%	35,90%	34,90%
<b>Törvények tiszteletben tartása és betartása</b>	2,40%	2,90%	14,50%	21,60%	58,70%

Forrás: saját számítás, 2017

A kérdőívekben feltett kérdések többségét 1-től 5-ig terjedő, úgynevezett Likert-skálán mértük. Az 1-es érték az egyetértés feltételeit vizsgáló kérdések esetében a teljes egyet nem értés szöveges formában prezentált állításnak felelt meg, míg az 5. érték a teljes egyetértést tükrözte. Bizonyos kérdéseket 1-től 10-ig terjedő Likert típusú skálán értékeltünk a megoszlás alaposabb vizsgálata érdekében. A kérdőív többi része kategorikus volt (3. és 4. táblázat). A kérdőív megbízhatóságát a Cronbach-alfa tesztje igazolta. Az elért eredményeket vizsgálva a mérés eszközeinek megbízhatósága elegendőnek tekinthető (4. táblázat). A konstrukció érvényességét faktorelemzéssel igazoltuk a faktorok Varimax rotációjának használatával, amely a legelterjedtebb módszer a rotációs eljárások közül (Savov et al., 2017). A faktorok Varimax forgatása egy ortogonális forgatási módszer, amely minimálisra csökkenti a tényezők nagyterhelésű változóinak számát, ezáltal növelve a tényezők értelmezhetőségét (Field, 2013). A faktorelemzés alkalmazhatóságát a Kaiser-Meyer-Olkin mintavételi megfelelőség mérése (KMO-teszt) és a Bartlett-féle gömbölyűségi teszt (Pop – Pelau, 2017) igazolja. Mindkét vizsgálati módszer eredménye kielégítő volt (Bartlett-teszt:  $p < 0,001$ , KMO teszt: 0,755). A faktorelemzés alkalmazásához szükséges feltevések teljesültek. A faktoranalízis 6 különböző háttér-faktort azonosított, amelyek összesen a teljes variancia 71,9% -át magyarázták (3. és 4. táblázat). Mivel az azonosított tényezők teljes mértékben megfelelnek a kérdőív tartalmának, a mérési eszközök összeállításának érvényessége kielégítőnek tekinthető.

3. táblázat

A migrációval kapcsolatos vélemények feltáró faktorelemzése I.

Elem	Átlag (Szórás)	Faktor			
		1	2	3	4
<b>F1: Veszélyérzet</b>					
Társadalmi feszültség növekedése	4,37 (0,78)	0,84			
Bűnesetek számának növekedése	4,42 (0,82)	0,79			
Párhuzamos társadalmak kialakulása	4,20 (0,87)	0,76			
Szélsőséges cselekedetek növekedése	4,25 (0,88)	0,73			
<b>F2: Sikeres integráció feltételei</b>					
Munkavállalás és szakképzettség	3,88 (0,97)		0,83		
Nyelv ismeret	3,95 (1,04)		0,78		
Helyi kultúra elfogadása	4,04 (0,99)		0,69		
Törvények tiszteletben tartása	4,33 (0,97)		0,65		
<b>F3: Hírforrások</b>					
Internetes sajtó	3,10 (1,14)			0,97	
Közösségi média	2,99 (1,14)			0,57	
Külföldi sajtó	2,45 (1,19)			0,56	
<b>F4: Bevándorlók megkülönböztethetősége</b>					
Együttműködés alapján	3,64 (1,20)				0,71
Szakképzettségük alapján	3,70 (1,09)				0,70
Kulturális háttérük alapján	3,20 (1,19)				0,68
Elem	Átlag (Szórás)	Faktor			
A faktorok sajátértékei		4,06	2,68	1,94	1,73
Faktor által magyarázott variancia (%)		22,58	14,87	10,76	9,63
Cronbach's alfa		0,87	0,85	0,73	0,76

Forrás: saját számítás, 2017

4. táblázat

A migrációval kapcsolatos vélemények feltáró faktorelemzése II.

Elem	Átlag (Szórás)	Faktor	
		5	6
<b>F5: A gazdaság jelen állapotával való megelégedettség</b>			
Egészségügy helyzetével kapcsolatosan	9,17 (1,21)	0,95	
Oktatással kapcsolatosan	8,50 (1,37)	0,52	
<b>F6: Szociális és gazdasági problémák felszámolása</b>			
Társadalmi problémák felszámolása	7,80 (1,78)		0,81
Munkanélküliség csökkentése	8,22 (1,76)		0,70
Elem	Átlag (SD)	Faktor	
A faktorok sajátértékei		1,51	1,03
Faktor által magyarázott variancia (%)		8,36	5,71
Cronbach's alfa		0,72	0,76

Alkalmazott módszer: Maximum likelihood. Forgatási módszer: Varimax Kaiser normalizációval; KMO = 0,755; Bartlett-teszt ( $\chi^2 = 2751,04$ ;  $p < 0,001$ ); Kommunálisok: 0,50 – 0,93; Teljes magyarázott variancia: 71,90%; Cronbach alfa (Total): 0,76; N=419.  
Forrás: saját számítás, 2017

A faktoranalízis eredményeként a kérdéseket 6 különálló csoportba sikerült elkülönítenünk (3. és 4. táblázat). Az első négy faktor („Veszélyérzet”, „Sikeres integráció feltételei”, „Hírforrások”, „Bevándorlók megkülönböztethetősége”) nem gazdasági szempontokat jelent, míg az 5. és a 6. faktor („A gazdaság jelen állapotával való megelégedettség”, „Szociális és gazdasági problémák felszámolása”) inkább a gazdasági szempontokat foglalta magában. Az így elkülönített faktorokat felhasználtuk a bináris logit modellben azért, hogy ki lehessen mutatni a hatásukat a migráció általános elfogadásával kapcsolatban (5. táblázat).

közül azok, akik dolgoznak tanulmányaik mellett vagy előtte már dolgoztak, sokkal jobban féltik az állásukat a bevándorlóktól – az elfogadás esélye mindössze 0,16-szoros –, mint azok, akik még eddig nem dolgoztak. Hasonló a helyzet azok esetében is, akik rendszeresen járnak külföldre, mivel az esély értéke ebben az esetben 0,29. Ez azt jelenti, hogy a rendszeresen külföldre utazó válaszadók kevésbé ítélik pozitívnak a migrációt, mint társaik.

Ezzel ellentétes eredményt kaptunk a külföldi barátal rendelkező válaszadók esetében, mivel náluk 3,39-szoros a külföldiek elfogadásának az esélye azokkal szemben, akiknek nincs ilyen barátjuk. A városban lakók is sokkal

5. táblázat

A bináris logisztikus regressziós modell változói<sup>a</sup>

	Béta	Standard hiba	Wald	Szf	p érték	Exp (béta)	Az Exp(béta) 95%-os CI-a	
							Alsó határ	Felső határ
Nem (Férfi)	0,96	0,36	7,19	1	0,007	2,61	1,29	5,25
Év	-0,39	0,14	7,86	1	0,005	0,67	0,51	0,89
Legmagasabb végzettség (Érettségi)			2,36	2	0,307			
Legmagasabb végzettség (BSc/BA)	0,62	0,58	1,16	1	0,281	1,86	0,60	5,77
Legmagasabb végzettség (MSc/MA)	1,58	1,07	2,19	1	0,139	4,87	0,59	39,69
Társadalmi osztály (jövedelemszint alapján)			0,72	2	0,699			
Társadalmi osztály (Átlagos)	-0,26	0,39	0,45	1	0,504	0,77	0,36	1,66
Társadalmi osztály (Átlag felett)	-0,39	0,51	0,61	1	0,435	0,67	0,25	1,83
Dolgozó (Igen)	-1,83	0,64	8,20	1	0,004	0,16	0,05	0,56
Gyakran utazik külföldre (Igen)	-1,23	0,46	7,09	1	0,008	0,29	0,12	0,72
Van külföldi barátja (Igen)	1,22	0,38	10,55	1	0,001	3,39	1,62	7,07
Lakhely (Város)	0,85	0,35	5,88	1	0,015	2,33	1,18	4,61
Van családtagja külföldön (Igen)	0,08	0,34	0,05	1	0,820	1,08	0,55	2,12
<b>F1: Veszélyérzet</b>	-1,69	0,23	53,76	1	<0,001	0,18	0,12	0,29
<b>F2: Sikeres integráció feltételei</b>	1,03	0,25	16,88	1	<0,001	2,80	1,72	4,59
<b>F3: Hírforrások</b>	-0,46	0,18	6,56	1	0,010	0,63	0,44	0,89
<b>F4: Bevándorlók megkülönböztethetősége</b>	0,72	0,24	9,02	1	0,003	2,06	1,29	3,29
<b>F5: A gazdaság jelen állapotával való megelégedettség</b>	0,29	0,17	2,86	1	0,091	1,33	0,96	1,85
<b>F6: Szociális és gazdasági problémák felszámolása</b>	-0,01	0,21	0,01	1	0,971	0,99	0,66	1,50
Konstans	3,16	2,89	1,19	1	0,275	23,48		

<sup>a</sup> Bináris függő változó: Összességében támogatja a migrációt (Igen/Nem); – 2 Loglikelihood érték: 247,59; Cox & Snell pszeudo R-négyzet értéke: 0,31; Nagelkerke pszeudo R-négyzet értéke: 0,47; Khi-négyzet érték: 131,76  
 Forrás: saját számítás, 2017

Megfigyelhető, hogy a végzettségi szint, a társadalmi osztály, a külföldön élő hozzátartozó és a gazdasági kérdéseket magában foglaló két faktor (az 5. faktor – „A gazdaság jelen állapotával való megelégedettség” és a 6. faktor – „Szociális és gazdasági problémák felszámolása”) hatása nem volt szignifikáns. Ugyanakkor a modellben szereplő többi tényező különböző kategóriái vagy szintjei között eltérés volt kimutatható. A nemek esetében az exponenciális beta értéke 2,606 volt, ami azt jelenti, hogy a férfiak 2,6-szeres eséllyel fogadják pozitívan a migrációt a női válaszadókhoz viszonyítva. Az életkor növekedésével az elfogadás esélye 0,67-szeresére csökken. A fiatalok

pozitívabban látják a migrációt, mint a községben lakók, mivel az esély értéke náluk 2,33-szoros volt. A 2. faktor esetében – az integráció sikerességét mutatja a faktorértékek növekedésével – az elfogadás esélye is 2,8-szorosára nő. Ugyanez figyelhető meg kisebb mértékben a 4. faktor esetében („Bevándorlók megkülönböztethetősége”) is, mivel itt az esély 2,06-szoros volt. Az első faktor („Veszélyérzet”) esély értéke nagyon kicsi (0,18), vagyis a faktor értékének növekedése a migráció veszélyének emelkedését mutatja, ezért az elfogadási hajlandóság ekkor jelentősen kisebb lesz. A harmadik faktornál („Hírforrások”) is 1 alatti az esély értéke, pontosan 0,631. Ennek magyarázata

az lehet, hogy aki többet tájékozódik a médiából, kevésbé lesz elfogadó a migrációval kapcsolatban. Ez következhet abból, hogy ebben a témában nagyon sok negatív híradás volt Magyarországon az elmúlt időszakban.

### A migráció megítélését befolyásoló gazdasági okok

A Hainmueller – Hiscox (2010) tanulmány két különálló módszerrel vizsgálta azt, hogy a gazdasággal kapcsolatos aggályok miként formálják a társadalom nézeteit és preferenciáit a migránsáradat megszüntetésére irányuló intézkedésekkel. Hipotézisünk szerint a bevándorlók megítélése elkülöníthető szakképzettségük szintje szerint.

iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók toleránsabbak és nyitottabbak a migránsokkal szemben, függetlenül azok szaktudásától. Összegezve megállapítható, hogy a magasan szakképzett külföldi munkaerő bevándorlását inkább támogatják a válaszadók – 3 pontátlag fölötti választ adtak – a képzettségi szint figyelembevétele nélkül. A válaszadó különböző szinten tanulmányokat folytató hallgatók közül a doktoranduszok nagyobb mértékben támogatják a bevándorlást a többi csoport tagjainál. Az alacsony képzettségű bevándorlók esetében inkább elutasítóak a hallgatók a válaszadók 2 alatti pontátlaga alapján.

Hasonló módon vizsgáltuk a különböző jövedelmi szint alapján csoportosított válaszadók esetében, hogy miként

6. táblázat

A t-próba és varianciaanalízis eredményei a magas szakképzettségű bevándorlók esetében

	Magas szakképzettségű bevándorlók					
	Átlag	Szórás	F érték	p érték	t-érték	p érték
Nő	3,44	1,02	3,10	0,079	-3,49	0,001
Férfi	3,79	0,95				
Vidék	3,35	0,92	1,51	0,221	-3,69	0,001
Város	3,73	1,03				
Munkanélküli	3,57	1,03	3,41	0,066	-1,01	0,311
Dolgozó	3,71	0,87				
Nem utazik külföldre	3,56	1,02	2,98	0,085	-0,92	0,360
Utazik külföldre	3,67	0,96				
Nincs családtagja külföldön	3,40	1,06	4,12	0,043	-3,14	0,002
Van családtagja külföldön	3,72	0,94				
Nincs külföldi barátja	3,44	1,05	4,87	0,028	-2,89	0,004
Van külföldi barátja	3,73	0,94				
Legmagasabb végzettsége (Érettségi)	3,60	1,02	0,92	0,405		
Legmagasabb végzettsége (BSc/BA)	3,52	0,99				
Legmagasabb végzettsége (MSc/MA)	3,88	0,72				
Jövedelemszint (Átlag alatt)*	3,57	0,97	3,97	0,020	ab	
Jövedelemszint (Átlagos)	3,50	1,01			a	
Jövedelemszint (Átlag felett)	3,88	0,98			b	

\* A Tukey post hoc teszt alapján szignifikáns különbség figyelhető meg 5%-os hibaszinten. Az eltérő betűk statisztikai különbséget mutatnak az átlagok között. Az F-próba a szórások azonosságára, a t-próba az átlagok azonosságára vonatkozik.

Forrás: saját számítás, 2017

Külön bontva vizsgáltuk az alacsony és magas szakképzettségű bevándorlókkal kapcsolatos megítélést (6. és 7. táblázat). Megállapítható, hogy statisztikailag kimutathatóan fontosabbnak értékelték a magas végzettséggel rendelkező külföldi bevándorlókat a férfi, a városban élő, a külföldön élő családtag és a külföldi barát csoportjába tartozó válaszadókat. A doktori képzésben részt vevő hallgatók pozitívabban értékelték mind a magas, mind az alacsony szakmai képzettséggel rendelkező bevándorlók munkaerőpiacra gyakorolt hatását, átlagban 3,88, illetve 2,00 értéket mutatott a magas és alacsony képzettségűek bevándorlásának gazdasági haszna. A többi csoporttal összehasonlítva ez a különbség nem volt szignifikáns, ugyanakkor az a tendencia megvalósulni látszik, hogy a legmagasabb

értékelik az alacsony, illetve magas szaktudással rendelkező emberek bevándorlását, továbbá mennyire tartanak attól, hogy a munkaerőpiacra beáramló külföldiek kiszoríthatják a hazai friss diplomásokat. Ezek az összehasonlítások és a megkérdezettek válaszainak karakterisztikája tette lehetővé, hogy közvetlenül prognosztizáljuk, miként befolyásolják a gazdasági tényezők a véleményalkotást (Hainmueller – Hiscox, 2010). A társadalmi osztályok szerint összesen három, nevezetesen átlag alatti, átlagos és átlag feletti gazdasági helyzetű csoportot képeztünk. Megállapítottuk, hogy az átlagtól magasabb társadalmi csoport statisztikailag kimutathatóan hasznosabbnak ítélte meg a magasan szakképzett külföldi munkavállalók gazdasági hasznosságát, ugyanis átlagosan 3,88-as értéket

A t-próba és varianciaanalízis eredményei az alacsony szakképzettségű bevándorlók esetében

	Alacsony szakképzettségű bevándorlók					
	Átlag	Szórás	F érték	p érték	t-érték	p érték
Nő	1,69	0,77	2,76	0,097	-0,61	0,543
Férfi	1,74	0,89				
Vidék	1,66	0,83	0,04	0,835	-0,98	0,330
Város	1,74	0,82				
Munkanélküli	1,69	0,82	0,02	0,897	-1,07	0,287
Dolgozó	1,81	0,88				
Nem utazik külföldre	1,75	0,85	1,37	0,243	2,07	0,040
Utazik külföldre	1,55	0,74				
Nincs családtagja külföldön	1,75	0,87	2,27	0,133	0,89	0,375
Van családtagja külföldön	1,68	0,79				
Nincs külföldi barátja	1,68	0,78	1,38	0,241	-0,71	0,479
Van külföldi barátja	1,74	0,87				
Legmagasabb végzettség (Érettségi)	1,73	0,83	2,02	0,133		
Legmagasabb végzettség (BSc/BA)	1,60	0,78				
Legmagasabb végzettség (MSc/MA)	2,00	0,89				
Jövedelemszint (Átlag alatt)*	1,89	0,87	2,63	0,074		
Jövedelemszint (Átlagos)	1,67	0,83				
Jövedelemszint (Átlag felett)	1,64	0,75				

\* A Tukey post hoc teszt alapján szignifikáns különbség figyelhető meg 5%-os hibaszinten. Az F-próba a szórások azonosságára, a t-próba az átlagok azonosságára vonatkozik. Forrás: saját számítás, 2017

adtak a minőségi sorrendet alkotó Likert-skálán (a Likert a skála 1-es értéke a „teljes mértékben káros”, 5-ös értéke a „teljes mértékben hasznos” értékelést jelenti). Ezzel szemben az alacsony szakképzettségűek gazdasági hasznának értékelésénél az átlagosnál alacsonyabb jövedelemmel rendelkező csoport a legelfogadóbb.

A szociális ellátórendszerre nehezedő rövid és hosszú távú nyomás szerepe nem állapítható meg egyértelműen, mert nem világos, hogy az átlag fölötti társadalmi csoportba tartozó tagok azért utasítanak el az alacsony szakképzettségűek bevándorlását, mert az általuk igénybe vett támogatások miatt növekedne a magasabb jövedelműek adófizetési kötelezettsége, kiemelten a jövedelmi alapon differenciált, többkulcsos adórendszert működtető országok lakossága esetében. Hainmueller – Hiscox (2010) tanulmányában kitért ugyan arra, hogy a bevándorlók a munkaerőpiacra lépésig és azt követő rövid időszakban megfigyelhetően jobban függenek a támogatásokat nyújtó programoktól, de abban nincs egyetértés, hogy az így felmerülő kihívások kezelésére az állam egyetlen eszköze az adónövelés lenne. Azt is szem előtt kell tartani, hogy az Európai Unió tagállamainak társadalmában demográfiai öregedés figyelhető meg, így a fiatal bevándorló munkaerő hosszabb távon nem a szociális ellátórendszert veszi igénybe, hanem ezzel szemben hozzájárul az ellátórendszer bevételehez, tehát ezzel pozitív fiskális hatást eredményez. Az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező csoportok esetében *mért nagyobb elfogadás* az alacsony

szakképzettségűek befogadásával összefüggésben szintén ellentmondásossá teszi azt a kijelentést, miszerint a bevándorlás elleni általános hangulat meghatározó oka lenne a tagállam szociális ellátórendszerének túlzott megterhelése (European Commission, 2017).

### A sajtó hatásának felmérése a migránsok befogadásával kapcsolatos vélemények kialakítása során

A sajtó kulcsszerepet játszhat abban, hogy a migrációról egy valóságú és objektív kép alakuljon ki a magyar társadalomban (Gyulai, 2011).

A felmérés során a válaszadóktól megkérdeztük, hogy milyen gyakran tájékozódnak a világban zajló migrációs helyzetéről. A nagyobb sajtótermékeket az alábbi típusokba soroltuk:

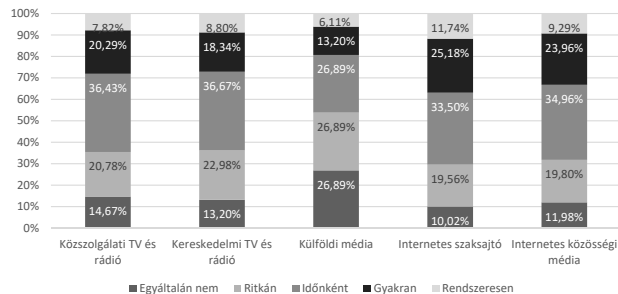
- A. közszolgálati televízió-, rádióadás,
- B. kereskedelmi televízió-, rádióadás,
- C. külföldi média,
- D. internetes szaksajtó,
- E. internetes közösségi oldal.

A megkérdezettek többsége a híradásokból és különböző beszámolókból időnként követi a migráció folyamatait és az ezzel kapcsolatos eseményeket (1. ábra). Kiemelést érdemel, hogy a magyar felsőoktatásban a hallgatók több mint egynegyede egyáltalán nem tájékozódik külföldi

forrásból, kizárólag a magyar nyelvű híradásokat követi. Egyértelmű továbbá az online média dominanciája a technológiai fejlődésének és a fiatal átlagéletkornak köszönhetően.

1. ábra

**Milyen gyakran követi a migrációval kapcsolatos híreket a következő sajtótermékekből?**



Forrás: saját ábra, 2017

galmának helyes meghatározását az 1951-es Genfi Egyezmény értelmében. A válaszadók jelentős hányada, 76,5%-a helytelen meghatározást választott ki, de kiemelendő, hogy a sajtó által közölt információk rendszeres követése javuló tendenciát mutatott a fogalmi ismeretek terén.

Az internetes szaklapok – szaksajtó – és a közösségi média iránt tanúsított nagyobb érdeklődés miatt azt is vizsgáltuk, hogy az összes gyakorisági kategóriát alapul véve van-e összefüggés a helyes fogalmi ismeretek és a magyar hallgatók tájékozódottsága között. A hagyományos források esetében 18,5% – 21,7% közötti arányban adtak helyes választ azok, akik bevallásuk szerint egyáltalán nem követik a migráció híreit. Ezzel szemben 40,6% – 47,2% arányban ismerték a menekült fogalmi meghatározását azok a válaszadók, akik rendszeresen olvassák és hallgatják a bevándorlással kapcsolatos információkat. Ez azért is fontos szempont, mert a pontos fogalmi ismeretek esetében a bevándorlást inkább elutasítóan, míg a menekültek befogadását inkább támogatóan értékelték (8. táblázat). A felmérésben megkérdeztük, hogy a válaszadók

8. táblázat

**Két független mintás t-próba a menekültek és bevándorlók támogatottságának vizsgálatára a menekültek fogalmát helyesen ismerők és nem ismerők között**

	Levene-próba szóráshomogenitás feltétele		t-próba				
	F érték	p érték	t-érték	Szf	p érték	Átlagok különbsége	A különbség standard hibája
<b>Menekültek támogatása</b>	1,27	0,261	1,19	406	0,237	0,16	0,13
<b>Bevándorlók támogatása</b>	1,06	0,304	-4,33	407	<0,001	-0,53	0,12

Forrás: saját számítás, 2017

9. táblázat

**Két független mintás t-próba az ismeretek és hírforrások vizsgálatára a menekültek fogalmát helyesen ismerők és nem ismerők között**

	Levene-próba szóráshomogenitás feltétele		t-próba				
	F érték	p érték	t érték	Szf	p érték	Átlagok különbsége	A különbség standard hibája
<b>Közszolgálati TV, rádió</b>	0,60	0,439	2,43	410	0,016	0,32	0,13
<b>Kereskedelmi TV, rádió</b>	1,71	0,191	3,12	415	0,002	0,40	0,13
<b>Külföldi média</b>	2,00	0,158	2,33	414	0,020	0,32	0,14
<b>Internetes szaksajtó</b>	2,68	0,102	2,14	414	0,033	0,28	0,13
<b>Internetes közösségi média</b>	17,21	<0,001	0,85	134	0,397	0,13	0,15

Forrás: saját számítás, 2017

A kérdőívben keresztül azt is felmértük, hogy a válaszadók mennyire vannak tisztában az egyes jogi szabályozásokkal és definíciókkal. Ellenőrző kérdésként szerepelt, hogy három eltérő definíció közül válasszák ki a menekült fo-

mennyire elfogadó álláspontot képviselnek a háború elől menekülők befogadásával kapcsolatban. Az eredmények azt mutatják, hogy az elfogadás mértékének átlaga a definíciót nem ismerő válaszadók esetében nem különbözött

azok válaszában átlagától, akik ismerték az EU szabályozásait. Ugyanakkor a gazdasági bevándorlók esetében már szignifikáns különbség volt megfigyelhető abban, hogy mennyire értékeli pozitívan a migrációt a témával összefüggő tudásuk függvényében (Gyulai, 2011).

Az ismertetett két független mintás t-próba alapján kiderült, hogy az internetes közösségi média esetében szignifikáns a Levene-próba, azaz szignifikáns különbség van a helyes és helytelen válaszadók csoportjának szórásaiban (9. táblázat). Ezért a Welch-féle d-próbát alkalmaztuk, amely eredménye szerint nincs szignifikáns különbség a menekültekre vonatkozó fogalmi definíciót ismerők és nem ismerők átlagában annak függvényében, hogy milyen rendszeresen követik a közösségi médiát. Összefoglalva tehát megállapítható, hogy ennek a hírközlési platformnak nincs jelentős szerepe a bevándorlással kapcsolatos hasznos ismeretek megszerzésében. A közösségi oldalakon megjelenő hírek, illetve cikkek gyakorta félretájékoztatják a felhasználókat, így ezek szűrésére az egyik legismertebb közösségi weboldal – a Facebook – is kiemelt figyelmet fordít (Forbes, 2017).

### Következtetések és javaslatok

A H1 hipotézisben megfogalmazottak további három feltételezést vetítettek elő. Az „A” részben az a megállapítás dőlt meg, amely szerint a válaszadók iskolai végzettsége és a bevándorló munkaerő szakképzettsége közötti kapcsolat értelmezése a munkaerőpiacra nehezedő nyomással magyarázná a társadalom migrációellenességét. A feltáró faktoranalízis során hasonlóan ellentmondásosnak bizonyult az a „B” feltételezés, hogy a hazai lakosság eltérő társadalmi osztályai és ezek különböző jövedelemszintjei eltérően ítélik meg azt, hogy a különböző szakképzettséggel rendelkező külföldi munkavállalók milyen hatással vannak a magyar munkaerő-piaci versenyre, hiszen szignifikáns összefüggés nem volt tapasztalható. Végül a „C” feltételezés is megdőlt, amely szerint az egyéni döntéseket az is meghatározza, hogy a válaszadók mennyire ítélik veszélyesnek a bevándorlás a gazdaság és szociális ellátórendszere gyakorolt hatását hosszú távon.

A H2 hipotézis értelmében beigazolódtott, hogy a felmérésben megkérdezettek valójában a kulturális identitásuk megőrzése és a társadalmi kohézió fenntartása érdekében állnak elutasítóan a migrációhoz. A nyelvi akadályok és az integráció megghiúsulása további problémák forrását jelenti. Végül a média szerepe is középpontba került, sőt a H3 hipotézisben megfogalmazott megítélésre vonatkozó hatások valóban megfigyelhetők voltak. A megbízható források elősegítették az eseményekkel kapcsolatos információáramlást, ugyanakkor ezzel szemben a megbízhatatlan, gyakran téves források szintén befolyásolták a válaszadók megítélését, ellenkező hatást kiváltva. A közösségi média esetében szignifikáns eredmény nem volt mérhető, ugyanakkor e platformon terjedő hírek gyakran félrevezetőek, így felügyeletük a társadalom egészének érdekét képviseli.

Nemzetközi szinten is fontos felhívni a figyelmet a migráció súlyos, globális problémájára, továbbá közös

összefogással, egymás segítségével célszerű megkeresni a megfelelő megoldást minden érintett szempontjából.

### Felhasznált irodalom

- Bauer, T. K. – Lofstrom, M. – Zimmerman, K. F. (2000): Immigration Policy, Assimilation of Immigrants, and Natives' Sentiments towards Immigrants: Evidence from 12 OECD-Countries. IZA Discussion Paper. No. 187. Institute for the Study of Labor (IZA)
- Bogáromi E. – Malota E. (2017): Kulturális sokk és fogyasztói akkulturáció – kétirányú, interdiszciplináris megközelítésben. *Vezetéstudomány*, Vol. 48, No. 4, p. 6-17.
- Braun, K. (2017): Decolonial Perspectives on Charitable Spaces of "Welcome Culture" in Germany. *Social Inclusion*, Vol. 5. No. 3, p. 38-48.
- Citrin, J. D. P. – Green, C. M. – Wong, C. (1997): Public Opinion towards Immigration Reform: The Role of Economic Motivations. *Journal of Politics*, Vol. 59. p. 858-881.
- Ekéné Zamárdi I. – Dövényi Z. (2010): Migráció és mobilitás. In: Tóth J. (szerk.): *Világföldrajz*. Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 376-405.
- European Commission (2008): EUROBAROMETER 69 1. Values of Europeans. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb69/eb69\\_values\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb69/eb69_values_en.pdf), letöltés dátuma: 2017. 04. 05
- European Commission (2016): An Economic Take on the Refugee Crisis – A Macroeconomic Assessment for the EU. Institutional Paper 033/2016. p. 7-32.
- European Commission – Immigration Portal (EUIP) (2017): Coming to the EU. [http://ec.europa.eu/immigration/who-does-what/what-does-the-eu-do/coming-to-the-eu\\_en](http://ec.europa.eu/immigration/who-does-what/what-does-the-eu-do/coming-to-the-eu_en), letöltés dátuma: 2016. 11. 13.
- Facchini, G. – Mayda, A. (2009): Does the Welfare State Affect Individual Attitudes toward Immigrants? Evidence across Countries. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 91, No. 2, p. 295-314.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS*. (4th Edition). London: SAGE Publication, University of Sussex
- Forbes (2017): Federico Guerrini – Facebook Will Flag and Filter Fake News in Germany, <https://www.forbes.com/sites/federicoguerrini/2017/01/16/facebook-will-flag-and-filter-fake-news-in-germany/#15702fdc3bb7>, letöltés dátuma: 2017. 03. 16.
- Gödri I. (2016): A bevándorlók munkaerőpiaci integrációja Magyarországon – népszámlálási helyzetkép. In: Blaskó Zs. – Fazekas K.: *Munkaerőpiaci tükör 2015*. Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet, p. 121-134.
- Gyulai G. (2011): *Külföldiek Magyarországon: Segédlet újságíróknak a migráció és a menekültügy témájának bemutatásához*. Európai Integrációs Alap, Magyar Helsinki Bizottság. <http://helsinki.hu/wp-content/uploads/Kulfoldiek-Magyarorszagon-05-11-2011-WEB.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 03. 17.

- Hainmueller, J. – Hiscox, M.J.* (2010): Attitudes toward highly skilled and low-skilled immigration: Evidence from a survey experiment. *American Political Science Review*, Vol. 104, No. 1, p. 61-84.
- Hautzinger, Z. – Hegedüs, J. – Klenner, Z.* (2014): A migráció elmélete. Nemzeti Közszerológiai Egyetem Rendészettudományi Kar. Budapest: Nemzeti Közszerológiai és Tankönyv Kiadó Zrt.
- Hooghe, M. – Trappers, A. – Meuleman, B. – Reeskens, T.* (2008): Migration to European Countries. A Structural Explanation of Patterns, 1980-2004. *International Migration Review*, Vol. 42 No. 2, p. 476-504.
- Hubert J.* (2017): Adománygyűjtés, impulzusadományozás a közösségi médiában. *Vezetéstudomány*, Vol. 48. No. 2, p. 67-78.
- Index* (2017). Forrás: <http://index.hu/aktak/> Utolsó letöltés dátuma: 2017. október 24.
- Janky B.* (2016): A témakeretezés hatása a menekültpolitikával kapcsolatos véleményekre. *REGIO*, Vol. 24. No. 4, p. 121-139.
- Kiss E.* (2016): "The Hungarians Have Decided: They Do Not Want Illegal Migrants" Media Representation of the Hungarian Governmental Anti-Immigration Campaign. *Acta Humana*, Vol. 4, No. 6, p. 45-77.
- Központi Statisztikai Hivatal* (2017a): Városi lakosság aránya. <http://demografia.hu/hu/tudastar/fogalomtar/84-varosi-lakossag-aranya>, letöltés dátuma: 2017. 01. 10.
- Központi Statisztikai Hivatal* (2017b): Visszatekintő adatok. [http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak\\_iskolazottsag](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_iskolazottsag), letöltés dátuma: 2017. 01. 10.
- Központi Statisztikai Hivatal* (2017c): Oktatás (1960-) 2. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hoszszu/h\\_wdsi001b.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hoszszu/h_wdsi001b.html), letöltés dátuma: 2017. 01. 10.
- Kránitz P. P.* (2016): Menekült vagy migráns? *REGIO*, Vol. 24, No. 3, p. 59-81.
- Lahav, G.* (2004): *Immigration and Politics in the New Europe*. Cambridge: Cambridge University Press
- Lajos V.* (2016): Migránsvilágok, jótékonykodás és gyakorlati alkalmazás. Lehetséges kulcskérdések a kortárs migrációs folyamatok kutatásában. Menekültek, migránsok, új hazát keresők. 25. Debrecen: Debreceni Egyetem Történelmi Intézete
- Máté D. – Sarihasan, I. – Dajnoki K.* (2017): The Relations between Labour Market Institutions and Employment of Migrants. *Amfiteatru Economic*, Vol. 19, No. 46, p. 806-820.
- Nagy B. – Primecz H.* (2014): Hard choices. In: Hutchings, K. – Michailova, S. (szerk.): *Research handbook on women in international management*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, p. 246-275.
- Oláh J. – Halasi Gy. – Szakály Z. – Popp J. – Balogh P.* (2017): The impact of international migration on the labor market – A case study from Hungary. *Amfiteatru Economic*, Vol. 19, No. 46, p. 790-805
- Pop, N.A. – Pelau, C.* (2017): Correlations within the EFQM Business Excellence Model by Applying a Factor Analysis. *Amfiteatru Economic*, Vol. 19, No. 44, p. 28-40.
- Savov, R. – Chebeň, J. – Lančarič, D. – Serenčės, R.* (2017): MBNQA Approach in Quality Management Supporting Sustainable Business Performance in Agribusiness. *Amfiteatru Economic*, Vol. 19, No. 44, p. 10-27.
- Schiller, N.G. – Basch, L. – Blanc-Szanton, C.* (1992): Transnationalism: A new analytic framework for understanding migration. *Annals of the New York Academy of Sciences*, Vol. 645, No. 1, p. 1-24.
- Szabó A.* (2015): *Az egyetemisták és főiskolások Magyarországon*. Szeged: Belvedere Meridionale
- Tóth J.* (2015): Mozgó-képek: szisztematikus áttekintés a muszlimok médiareprezentációjáról kortárs szociológiai kutatásokban. *Információs Társadalom*, Vol. No. 3, p. 18-40.
- Vág A.* (2010): A környezeti migráció okai. *Tér és Társadalom*, Vol. 25, No. 3, p. 59-74.

## AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG RELATÍV FONTOSSÁGA A MUNKA MEGVÁLTOZÓ VILÁGÁBAN

A cikk célja, hogy bemutassa a munkaerő-piaci tendenciák és a jövőbeli foglalkoztatási sajátosságok hatását az alkalmazotti elkötelezettség egyes dimenzióinak szervezeti értékére. A jövő munkahelyén megváltozik az alkalmazottak viszonyulása a munkaadóhoz, az atipikus foglalkoztatási formák terjedésével a munkaadó és a munkavállaló közötti kapcsolat fellazul, amihez szervezeti oldalról is alkalmazkodni kell. Egyes elkötelezettségi dimenziók fel-, mások leértékelődnek, emellett a szervezetek számára kihívás, hogy az előbbieket milyen motivációs eszközökkel tudják fokozni. A fizetésnek új szerep jut és részben függetlenedik a teljesítménytől, a vállalati munkakörülmények jelentős mértékben javulnak, a motivációs módszerek alapvetően megváltoznak. A szervezeti tagság hosszú távú fenntartására irányuló munkavállalói törekvés a jövőben megritkul, és az átalakuló elkötelezettségi elvárások inkább hosszú távú kooperációkban és ideiglenes szerződéseken öltenek majd testet.

**Kulcsszavak:** alkalmazotti elkötelezettség, atipikus foglalkoztatás, munkaerőpiac, motiváció

Régóta halljuk, de csak most kezdjük érezni: általában a munka világa, ezen belül a foglalkoztatás sajátosságai és a munkavállalói igények egyaránt változásban vannak. Ez a folyamat számos okra vezethető vissza, és természetesen megannyi következménye is van a szervezetek és az egyének számára egyaránt. Munkapszichológiai megközelítésből felmerül a kérdés, miképpen kell megváltozniuk az eddig alkalmazott szervezeti motivációs és megtartásra irányuló erőfeszítéseknek, és miben keresendő ezentúl a munkatársak elkötelezettsége, ha egyáltalán ez még fontos ebben a gyorsan változó gazdasági és társadalmi környezetben?

### Tendenciák és generációváltások a munkaerőpiacon

Magyarországon a *munkanélküliségi ráta* 2017 júniusában 4,3%-ra, a rendszerváltást követően *rekord alacsony szintre esett*, a foglalkoztatottsági ráta a 15-64 éves korosztályban pedig 68,1%-ra emelkedett (KSH, 2017a). A munkaerő-piaci mutatók javulása mögött számos tényező áll, ilyen pl. a makrogazdasági környezet nagyobb teljesítménye, az állami és vállalati beruházások felfutása és természetesen a *munkaerő nemzetközi migrációjának* jelensége is. Részben az utóbbinak köszönhetően a hivatalos statisztikák szerint 2017 I. negyedévében a foglalkoztatottak 2,6%-a vállalt munkát tartósan külföldön az egy évvel korábbi 2,8%-hoz képest (KSH, 2017b), de a KSH 2016-os becslése szerint a valós szám ennek a háromszorosa is lehet (KSH, 2016). Ez azonban közép-európai viszonylatban nem számít magas aránynak: pl. lengyelek kb. 5%-a, a románok 14%-a, a litvánok és a horvátok 10%-a dolgozik vagy él életvitelszerűen külföldön becslések szerint (Lakatos, 2015). Miközben a munkaerő egy része tehát kiáramlik, a gazdasági szereplőknek a válságot követően új munkaerőre lenne szükségük, ugyanakkor ezt az igényt egyre nehezebb kielégíteni az egyre fogyó munkanélküliek és inaktívak táborából. Magyarország munkavállalás szempontjából Kelet-Európa, illetve olyan területek felé nyithatná meg munkaerőpiacát,

ami földrészeken átívelő migrációt feltételezne. A pótlás tehát kétséges, a szervezetek minden eddiginél jobban rákényszerülnek arra, hogy a hazai dolgozók európai viszonylatban is versenyképes béreket kapjanak.

A gyakorlatilag teljes foglalkoztatottság mellett mindinkább törvényszerűen megjelenik a foglalkoztatottság szerkezeti problémája is, vagyis hiányszakmák sora alakul ki, ahol a munkaerő vonzása a jelenben nehéz, a munkaerő megtartása a jövőben viszont rendkívül drága. A munkaerőpiacon a fiatalabb korosztályú dolgozók megjelenése a munkaadóktól is alkalmazkodást vár el: az *Y- és Z-generáció* tagjai pl. elutasítják a formális hatalmi viszonyon alapuló vezetés legalitását, új *motivátorok* fontosak számukra, illetve alárendelik a munkahelyi célokat és az adott munkahelyhez kötődő karriert is a szakmai fejlődés igényének, kockázatvállalók, élvezik a csapatmunkát és kevésbé ragaszkodnak a hosszú távon biztonságot nyújtó karrierhez (Smola – Sutton, 2002). Minden tényező közül számukra legfontosabb a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésének lehetősége (Pregolato, 2017). Motivációs szempontból egyes kutatási eredmények egyenesen ellentmondanak Herzbergnek az Y-generáció esetében: Kultalahti és Viitala (2014) szerint őket leginkább érdekes munkával, rugalmas munkaidővel és jó vezető-beosztott kapcsolattal lehet motiválni. A motiváció eszközeit tekintve a generációs különbségek nemcsak arra vezethetők vissza, hogy a generációk tagjai más szocializációs körülmények között nevelkedtek: a jutalmazásra és büntetésre adott reakciók különbözősége az agy biológiai fejlődésének is a függvénye (Riddell, 2017), amiből pedig az következik, hogy a generációs különbségek sem statikusak, és a generációk öregedésével, illetve új generációk munkaerő-piaci megjelenésével együtt a generációs jellemzők (és kihívások) egy része öröklődik. Más kutatások azonban kifejezetten cáfolják, hogy generációs különbségeknek befolyása lenne a szervezeti és szakmai motivációra; ha van is különbség, az inkább korcsoportokra jellemző, mintsem generációkra (Wong et al., 2008).

## Megváltozó munkavégzési szokások

Új munkahelyi sajátosság az is, hogy *a munkavégzés körülményei megváltozóban vannak*. Az infokommunikáció terjedésével együtt a jövőben mindinkább arra kell számítani, hogy megszűnnek a helyhez és időhöz kötött irodai munkák, helyett jellemzően egymástól függetlenül, közös irodai tér használata nélkül, időben különböző időpontokban hajtjuk majd végre a feladatainkat (Forgács, 2011; Keszti, 2008). Ennek következménye, hogy a munkahely egyre kevésbé képes a szocializációs igényeket kielégíteni, vagyis azok a munkatársi kapcsolatok, amik adott esetben barátivá váltak vagy éppen megmérgezték a viszonyokat és szélsőséges esetben pszichoterrorrá fejlődtek, azok a jövőben leépülnek vagy eltűnnek.

Az atipikus foglalkoztatási formák viszonylag gyors elterjedését várták a '90-es évek végén, illetve a 2000-es évek elején, elsősorban az internet penetráció gyors felfutása miatt (Hárs et al., 2006). A *táv munka elterjedéséhez* az infokommunikációs eszközök használatának általánossá válása, a GDP növekedése, illetve az ilyen jellegű foglalkoztatást elősegítő politikák szükségesegek, Hárs et al. (2006) szerint, azonban a hazai távmunkavégzés aránya ma is mintegy 3% körül alakul a vállalati adatvagyon feltű versenyköré szervezeteinél. A kisgyermeket nevelő anyáknak, akik a teljes anyasági támogatás lejártát követően ismét munkát vállalnak, csak az 5,3%-a tervezi dolgozni távmunkában, és ebben már azok is benne vannak, akik kötetlen munkaidőben dolgozhatnak munkahelyükön (KSH, 2015).

A következő évtized gyakorlata nyilvánvalóvá tette, hogy a megszokott foglalkoztatási sémák megváltoztatása kis- és nagyvállalati szinten is nehéz, mivel ehhez kultúraváltásra is szükség van, ami a vezetési rendszerek és irányítási infrastruktúrák újragondolását tenné szükségessé. Ezért hiába adottak a munkaszervezési feltételek, és tenné lehetővé a munka tartalma is például sok irodai munka esetében a távmunkavégzést (Vargo – Lusch, 2008), például mert egyes kultúrákban a vezetés a szoros felügyelet elkötelezett híve (Peters et al., 2016). A távmunka széles körű alkalmazása máig várat magára, azonban talán már nem túl sokáig. A vállalkozások vezetői napjainkban már kezdi elhinni, hogy a szervezeti teljesítmény elsősorban nem a jelenléttől, hanem a professzionális munkától függ (Lazar et al., 2010). Sőt, a távmunka egyenesen javítja az egyéni teljesítményt, nagyobb munkahelyi elégedettséget okoz és hozzájárul a kreativitás fejlesztéséhez (Vega et al., 2015; Vesala – Tuomivaara, 2015). Mások szerint a távmunka kifejezetten a szakmai elszigetelődéshez vezet, mivel leépíti az interperszonális kapcsolatokat, melyek nélkül kivitelezhetetlenné válik a sikeres mentorálás, illetve megnehezíti az informális tanulás folyamatát (Cooper – Kurland, 2002). Ezek a megközelítések azonban figyelmen kívül hagyják azokat az innovatív, webalapú, a tudásátadás elősegítését célzó megoldásokat, amelyek képesek pótolni az informális és interperszonális személyes kontaktusokból eredő tanulási folyamatokat és módszereket.

Ha a többi, a foglalkoztatás körülményeit meghatározó tendenciát is figyelembe vesszük, azt mondhatjuk, hogy egyrészt a munkavállalók részéről kialakult kényszer a

jövőbeli változtatás inputja, másrészt pedig annak felismerése, hogy a szervezeti – és vezetési – kultúra megváltoztatása kis ráfordítással véghez vihető, és általa jelentős költségmegtakarítás érhető el a legalább részbeni távmunkára való áttállással. Az atipikus munkavégzés ugyanis nagymértékben járul hozzá a működési költségek minimalizálásához: csökkennek az irodafenntartási, eszközfelhasználási és egyéb járulékos költségek, miközben olyan más közvetett költségek is csökkennek, amik elsősorban a jelenlétből adódóan szükségszerűen kialakuló munkahelyi stressz okoznak (Fonner – Roloff, 2010).

*A mesterséges intelligencia és a robotika térhódításával* teljesen átalakul a jövőben az egyes gazdasági szektorok által igényelt munkaerő mennyisége és minősége. Például nemcsak fizikai dolgozóra lesz kevésbé szükség, de akár olyan pénzügyi-számviteli elemzőkre is, akik jól strukturált adatokkal, erősen szabályozott munkafolyamatban és szabályok mellett állítanak elő új információkat. Minél pontosabban modellezhető egy munkakörben ellátandó tevékenységcsoport, annál nagyobb a valószínűsége, hogy azt a jövőben legalább részben mesterséges intelligencia látja majd el. Minél nagyobb fokban megoldhatóak mutatkozik egy munkakör gépesíthetősége, annál kisebb lesz a munkakörben átlagosan elérhető bér nagysága. Felmérések szerint a mesterséges intelligencia terjedésével a mai értelmességben vett munkakörök 47%-a van veszélyben az USA-ban (Frey – Osborne, 2017). Ugyanez a mérőszám Thaiföldön és Indiában megközelíti a 70%-ot (Wisskirchen, 2010).

Végül fontos munkaerő-piaci tendencia napjainkban a munkaerő mobilizáltsága. A fiatalabb generációk már nem feltétlenül törekednek egyetlen szakma betöltésére vagy egy vállalat kegyeinek elnyerésére: ha túl nagy kihívással szembesülnek, vagy elégedetlenek a feltételekkel, könnyen váltanak munkát és/vagy munkahelyet fizikai értelemben is. Ezt támasztja alá, hogy általánosságban már nem vágyunk a nyugdíjig tartó, biztonságot nyújtó egyetlen munkahelyre (Smola – Sutton, 2002), illetve körükben a legmagasabb a munkaerő-piaci migráció aránya is (Lakatos, 2015).

Az előbbieket átrajzolják a munkaerő-piaci folyamatokat, ezen belül kiemelten a munkáltató-munkavállaló közötti kapcsolat alapjait. Felvetődik a kérdés, hogy ilyen adottságok mellett hogyan kell megragadni a jövőben a munkatársak motiválását, az mire irányulhat, milyen eszköze lehet, továbbá beszélhetünk-e még a dolgozók elkötelezettségéről, egyáltalán ennek elérése értéket jelent-e még a szervezetek számára egy olyan világban, ahol a dolgozók köre gyorsan cserélődhet, a szakmaiság minden eddiginél fontosabbá válik és a munkakapcsolat a munkáltató-munkavállaló között mindinkább személytelenedik.

## Az alkalmazotti elkötelezettség dimenziói

Elkötelezettség kapcsán beszélhetünk annak *egydimenziós* felfogásáról (Becker, 1960), ahol az elkötelezettséget a veszténivalók sajátos mértéke határozza meg (lásd bővebben pl. Kiss, 2010). Később, ahogy fejlődött a fogalom szakirodalma, megjelentek a *többdimenziós* értelmezések is (pl. Mowday et al., 1979; Angle – Perry, 1981). Mowday és munkatársai szerint az elkötelezettség differenciálható

aszerint, hogy érzelmi indíttatás áll-e mögötte, vagy cselekvésre ösztönözve magatartásváltozásban is megmutatkozik. Angle és Perry szerint pedig megkülönböztethető érték- és maradási elkötelezettség; az egyéni teljesítmény magas foka csak az előbbivel korrelál. Általában az elkötelezettségi dimenziók közötti különbség abból adódik, hogy nem lehet egyértelműen és általánosan meghatározni azt, hogy az elkötelezettségnek milyen kiváltó okai vannak, és milyen tényezők felé irányulnak. Megkülönböztetünk affektív, normatív, folytonos, szakmai és tudatos elkötelezettségi dimenziókat. Az affektív, normatív és folytonos dimenziók együttesen a *szervezeti elkötelezettséget* írják le (Meyer – Allen, 1991).

A magas *affektív elkötelezettség* olyan attitűdöt fejez ki, amiben a dolgozó érzelmileg ragaszkodik a szervezeti tagság fenntartásához (Kozák – Kiss, 2015). Ez az erős érzelmi viszonyulás kifejeződik a munkahely mint intézmény iránt, a munkatársak, vagy éppen a menedzser iránt is. Lényegtelen tehát a viszonyulás tárgya, a lényeg, hogy olyan szervezeti tényező irányába hasson, amit a vezető(k) befolyásolni tud(nak).

A *normatív elkötelezettség* olyan belső mély meggyőződésen alapuló attitűd, aminek során az alkalmazott kötelességének érzi szervezeti tagságának fenntartását. Ennek magas szintű kialakulásához jellemzően több évtizedes munkaviszony szükséges, ugyanis a szervezet és az alkalmazott között tranzakciók sokaságának kell ahhoz lezajlania, hogy a tartozás, viszonzás önkéntes érzése kialakuljon az egyénben.

A folytonos és a tudatos elkötelezettség olyan attitűdök, amelyek magas szintje nem, vagy csak közvetett módon jelentett értéket a szervezetek számára. Mindkét esetben az egyén által kalkulált, tervezett magatartásról van szó, mindkettő a tagság fenntartására irányul a legszűkebb értelemben. Amíg azonban a *folytonos elkötelezettség* esetében az egyénnek van számításba vehető alternatívája, addig tudatos esetben nincs: a folytonosan elkötelezett egyén mérlegeli a jelenlegi és az alternatív szervezeti javakat és szerződéseket egyaránt, és csak akkor vált munkahelyet, ha az alternatíva kifizetődőbbnek tűnik számára. A *tudatosan elkötelezett* egyénnek saját megítélése alapján gyakorlatilag nincs munkaerő-piaci választása, ezért számára az a kifizetődő stratégia, ha elkötelezettebbnek látatja magát, mint amilyen valójában. Ez a viselkedés is hordozhat előnyt a szervezet számára – pl. motivál másokat, segíti a vezetőt az optimista jövőkép kialakításában stb. (Banks – Coutu, 2008) –, de a mélyen motivált alapú belső meggyőződést nem képes kialakítani, befolyásolni.

A *szakmai elkötelezettség* a foglalkozási elkötelezettséggel együtt a karrier elkötelezettségen belül értelmezett dimenzió Cooper-Hakim és Viswesvaran (2005) felfogásában, akik így megkülönböztetnek karrierre (*career commitment*), szakmaiságra (*professional commitment*) és a betöltött vagy vágyott foglalkozásra (*occupational commitment*) irányuló elkötelezettséget azzal, hogy elfogadva Lee et al. (2000) értelmezését, utóbbi esetében is megjelenik az affektivitás, mert a foglalkozási elkötelezettségben a személy érzelmi reakciója nyilvánul meg foglalkozása irányába. A munkához kapcsolódó elkötelezettségi értelmezések tovább bonyolódtak Meyer et al. (1993) újabb mo-

delljében, akik immár az elkötelezettség affektív, normatív és folytonos jellegét a foglalkozási elkötelezettségen belül is definiálták, így hozva létre olyan új fogalmakat, mint affektív foglalkozási elkötelezettség (*affective occupational commitment*), normatív foglalkozási elkötelezettség (*normative occupational commitment*) és folytonos foglalkozási elkötelezettség (*continuance occupational commitment*). Ezek rendre a szervezeti elkötelezettség dimenzióihoz hasonlóan értelmezendők, az elkötelezettség tárgya azonban nem a szervezet, hanem a foglalkozás. Jelen cikkben ebben a vonatkozásban csak az Aranya et al. (1981) által definiált szakmai elkötelezettségre szorítkozunk. A szakmai elkötelezettség magában foglalja a hivatástudatot, kifejezi azt az attitűdöt, ahogy a személy hozzááll szakmájához, erőfeszítéseket tesz a szakmája előmozdítása érdekében (Aranya et al., 1981). Felfogásunk szerint ez a magatartás már feltételezi, hogy az egyén szakmai érdeklődése és karrierútja egybeesik, valamint a szakmai elkötelezettséghez nélkülözhetetlen a foglalkozási elkötelezettség megléte, és jelen cikk szempontjából az attitűd affektív, normatív vagy folytonos forrása nem releváns.

## Az elkötelezettség értéke a közelmúltban – és a jövőben

A múltban – és még ma is széles körben – jelentős értéke szervezeti szempontból az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettségnek volt, illetve van. Az affektív elkötelezettség például erős negatív hatást gyakorol a kilépési szándékra (Vandenberghé – Bentein, 2009; Galletta et al., 2011), erős csoportkohézió mellett növeli a disztributív (elosztó) és az interperszonális igazságosság érzetét (Andrews et al., 2008), az autonómia elősegíti létrejöttét, amely pedig támogatja a belső motivációt (Galletta et al., 2011). A legszorosabb összefüggést a kilépési szándékkal és a kiegészítéssel ez az elkötelezettségi dimenzió mutatja (Kiss et al., 2012). A normatív elkötelezettség szervezeti következményei gyakran egybeesnek az affektív elkötelezettségével, és mivel az affektív és normatív elkötelezettség meglehetősen erősen korrelálnak egymással (pl. Kiss et al., 2012), ezt egyes kutatók a modell kritikájaként fogják fel, kimondva azt, hogy meglehetősen nehéz az affektív és normatív elkötelezettséget egymástól empirikusan szétválasztani (pl. Solinger et al., 2007). Ezt erősíti egyébként Wasti (2005) elkötelezettségprofil-felfogása is, amely modellben öt másik mellett csak egy ún. affektív-normatív domináns profil jelenik meg normatív megközelítésből. Az affektív és a normatív elkötelezettség azonban nem ugyanazt az attitűdöt írják le, a kétféle elkötelezettség megjelenhet külön is. Ennek egyik magyarázata éppen a foglalkoztatás sajátos jellege lehet, mert kialakítható olyan munkavégzési feltétel, ami mellett a pozitív vagy negatív munkahely és/vagy munkatársak irányába mutatott érzelmek esetlegesen mutatkoznak meg, miközben a munkaadó-munkavállaló viszonylatban bekövetkezett tranzakciók kialakítják a viszonzni vágyás, vagyis a normatív elkötelezettség érzését. A szolgáltatásmarketingben értelmezett lojalitás szintén csak két dimenziót értelmez: affektív és folytonos (Fullerton, 2005). Kérdés persze, hogy mennyire jelentett egyáltalán valaha is igazán

értéket a szervezetek számára a folytonos elkötelezettség magas foka, ha tudjuk, hogy ez pozitív kapcsolatban áll a deviáns munkahelyi magatartások előfordulásával (Gill et al., 2011), az egyén érzékenységétől függően erős stresszt okoz (Vandenberghé et al., 2011) és kifejezetten negatív hatással van az egyéni teljesítményre (Nogueras, 2006).

Az előbbieken ismertetett munkaerő-piaci és foglalkoztatási tendenciák miatt a jövőben az alkalmazotti elkötelezettségi érték szervezeti megítélésének változnia kell. Egyes dimenziók le-, mások pedig felértékelődni fognak, ez pedig magával vonja azt is, hogy milyen motivációs eszközök lesz célszerű alkalmazni a mai gyakorlattal szemben.

A munkaerőhiányt kezdetben csak részben lehet képes a mesterséges intelligencia fejlődése és gyakorlati alkalmazása ellensúlyozni, az átmeneti időben ez a munkaerőhiány nemcsak a hiányszakmákban, hanem a legtöbb nemzetgazdasági szektor egyes foglalkozásaiban érezteti a hatását. Ha a hazai szervezetek munkaerőhiánnyal küzdenek, ha a munkavállalókat nehezen tudják pótolni, akkor megtehetik, hogy

- továbbfoglalkoztatják a nyugdíjas korú munkavállalókat, ezzel elősegítve a vállalati tudás menedzselését is, ugyanakkor számolniuk kell a generációk közötti egyre élesebb különbségekből adódó konfliktusokkal is,
- megpróbálnak munkavállalókat toborozni külföldről, ennek hiányában egyes szervezetek esetleg részben vagy egészben külföldre települhetnek,
- versenybe szállnak az egyre kisebb létszámban elérhető szabad emberi erőforrásért, és egyrészt olyan jelentős javakat kínálnak fel számukra, amivel vonzóbb munkáltatóként jelenhetnek meg mint a versenytársaik, másrészt engedhetnek a kiválasztás során az eredetileg vagy a múltban elvárt, az adott munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciaelvárásokból és készségekből, ezzel elfogadva azt, hogy a munkaerőhiány ebben az átmeneti időszakban úgy pótolható, ha a szervezet elfogadja, hogy az alkalmazottak átlagos kompetenciaszintje csökken.

Az utóbbi stratégia esetében a munkaerőhiány kezelhető ugyan, de minőségileg gyengébb a rendelkezésre álló munkaerő-állomány. Ezt a problémát szervezeti szinten kezelni kell, ennek elkötelezettségi szempontból a *szakmai elkötelezettség növelése* lehet a megoldása. Vagyis olyan motivációs módszereket kell alkalmazni, aminek során a vállalati és az azon kívüli képzési és fejlesztési programok jelentőségét a dolgozók felértékelik, és olyan szervezeti kultúrát kell megvalósítani, amiben minden dolgozó számára világossá válik, hogy az egyik legfontosabb érték a szakmai kompetencia. Ki kell alakítani a dolgozóban azt a felfogást, hogy a szakmai kiválóság az egyéni boldogulás legcélszerűbb alapja, és vágyjanak arra, hogy a fejlesztési programokban önmaguk akarjanak részt venni.

Az infokommunikációs eszközök használata mára már nemcsak mindennaposá vált, de gyakorlatilag minden munkakörben egyben nélkülözhetetlen is. Mint a munkaerő-piaci tendenciák részben láttuk, a távmunka elterjedését a szervezetek saját belátása alig segítette, ennek ellenére a jövőben

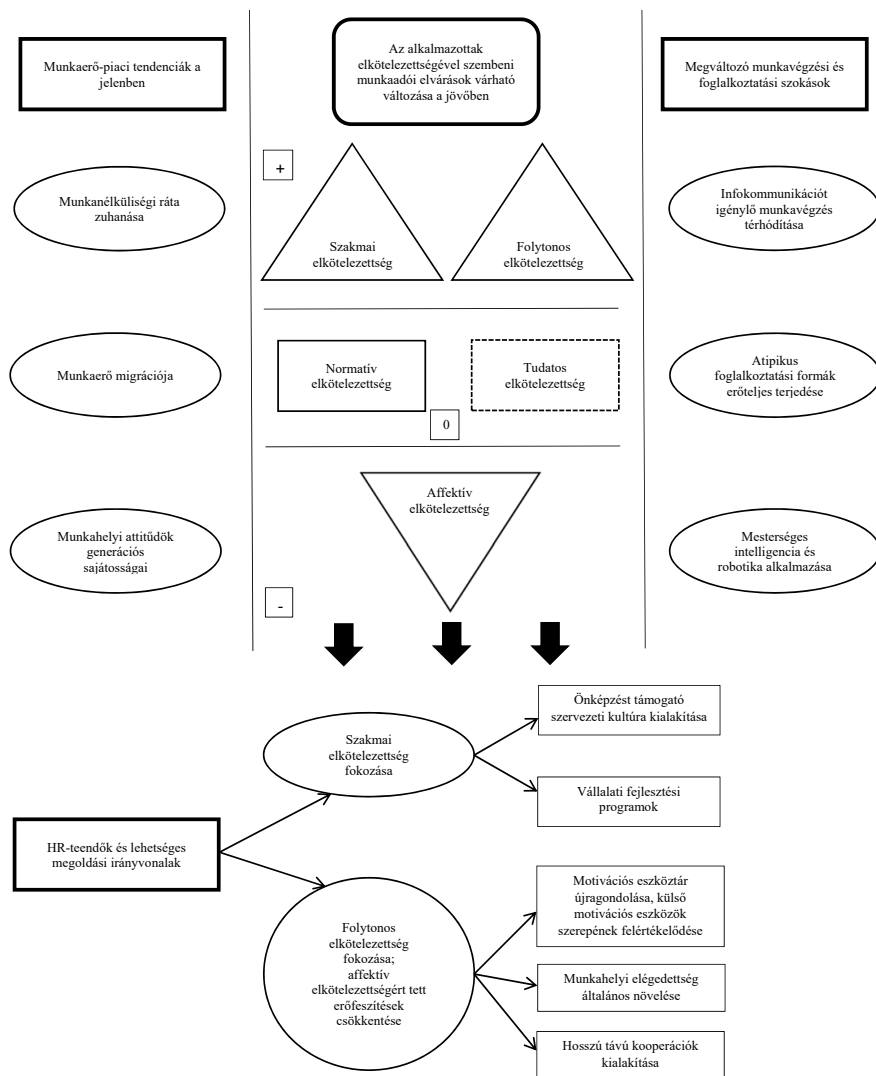
mégis számíthatunk a távmunkavégzés gyakorlatának általánossá válására. Ez egyben azt is jelenti, hogy a hagyományos irodai munkavégzés háttérbe szorul, a munkahely egyre kevésbé lesz képes az egyén szocializációs igényeit kielégíteni, így részben személytelenné téve a munkát. Ilyen körülmények között várható, hogy a szakmai elkötelezettség felértékelődik az affektív vonatkozásokkal szemben; az egyén által végzett munka minőségének és teljesítményének megítélésére mind kevésbé nyomja rá a bélyeget az emberi kapcsolatokkal együtt járó szubjektivitás, az ítéletben ennek helyét átveszi a szakmai professzionalizmus értékelése. Amennyiben ez világosan kommunikált az érintettek számára, az is segíti a szakmai elkötelezettség fokozását.

Utóbbi tendencia következménye értelmében az is várható, hogy a jövőben a szervezetek számára az *affektív elkötelezettség alacsonyabb* értéket képvisel majd, mint napjainkban. Emellett a távmunkavégzésen kívül más *atipikus foglalkoztatási formák elterjedése* is várható, mint pl. a rész-munkaidős foglalkoztatás, illetve a rövid határozott időtartamra szóló foglalkoztatás (pl. projektmunkák) (Gumbrell – McCormick, 2011). Ezzel párhuzamosan a munkavállalók és munkaadók közötti kapcsolat egyre inkább feladat-központúvá válik, és a vezetés mindinkább nélkülözi majd azokat az emberközpontú módszereket, amelyek jelentős mértékben formálni tudták a dolgozók affektív elkötelezettségét. Kiss és Szilas (2012) kiemeli, hogy a társas támogatás szerepe kiemelt jelentőségű az affektív elkötelezettség szempontjából, amely társas támogatás a személyes jelenléti korlátoltsága miatt nehezen menedzselhetővé válik.

Ezek alapján várható, hogy a jövő szervezeteiben a szakmai elkötelezettség jelentősen felértékelődik, és a motivációs stratégia részben e köré épül, ezzel együtt pedig az affektív elkötelezettség szervezeti megítélése veszít majd az értékéből, hiszen az abból adódó előnyöket a szervezet már nem fogja tudni kamatoztatni a megváltozó munkaerő-piaci tendenciák mellett.

A fokozódó munkaerőhiány, a megfelelő képzettségű és gyakorlattal rendelkező szakemberek vonzása és különösen megtartása minden eddiginél nagyobb kihívás elé állítja a szervezeteket, akik arra kényszerülnek, hogy minden olyan higiénés feltételt úgy nyújtsanak az alkalmazottaik számára, hogy azok a lehető legnagyobb mértékben kielégítsék szükségleteiket. A munkabér mértéke ezért mind gyakrabban válik majd el a valós munkateljesítménytől a nem-vezetői pozíciókban is, és egyre nagyobb arányban tükrözi a hosszú távú megtartásra irányuló munkaadói törekvéseket is. A cél az, hogy a dolgozók a szakmai elkötelezettségükkel megszerzett tudást ne értékesítsék a munkaerőpiacon, ne kutassák az elérhető alternatívákat. A személytelenedő munkahelyeken ezt immár nem érzelmi, hanem racionális alapon várják el, így ebből adódóan az eddig elutasított – Becker (1960) veszténivalók mérlegelése alapján értelmezett – *folytonos elkötelezettség szervezeti értéke is emelkedik* a jövőben. A folytonos elkötelezettség erősödésének a megtartás elősegítésén túl lehetnek azonban olyan nem várt következményei, mint pl. a nyújtott teljesítmény, vagy a munkával szembeni elégedettség visszaesése, mert ezek a változók több kutatás eredményei alapján is erős negatív korrelációt mutatnak a folytonos elkötelezettséggel (pl.

A munkaerő-piaci tendenciák és a megváltozó foglalkoztatási stratégiák elkötelezettségi elvárásokra gyakorolt összetett hatása, valamint az ezekhez illesztendő stratégiák



Meyer et al., 2002; Mathieu – Zajac, 1990). A folytonos és a normatív elkötelezettség között közepesen erős korrelációt mutatott ki több felmérés is (pl. Allen – Meyer, 1990; Lau, 2011), és mindkettőről bizonyították, hogy a szervezethez való kötődést, lojalitást elősegítik (Lau, 2011). Ezért logikus, hogy a szervezetek a megtartást és a motiváció forrásának másik pillérét a normatív elkötelezettség fokozására építsék. Egyes felfogások szerint a legnagyobb teljesítménybeli önkéntes hozzájárulást a normatívan elkötelezettek teszik, ez pedig ellentmond neki, így ebből következik, hogy az inkább külső motivációs eszközök nem képesek a normatív elkötelezettséget fokozni. Ezzel szemben a menedzsmentnek olyan gesztusokat kell tennie, amik képesek lesznek az alkalmazottak belső meggyőződését úgy formálni, hogy kialakuljon bennük az önkéntes tenni akarás, mert azt helyesnek és erkölcsösnek vélik. Ez akkor lehet sikeres, ha a vezetés hiteles, ha emberközpontú és minden dolgozó számára biztosítja a mély szervezeti szocializációt az ehhez szükséges szervezeti kultúra elemeinek rendelkezésre állásával. Az atipikus foglalkoztatási formák

terjedésével együtt ezeknek a követelményeknek egyre nehezebb eleget tenni, és a normatív alapú tagság fenntartására való alkalmazotti törekvés is egyre esetlegesebben érhető tetten a jövő munkaerőpiacán, ahol már elsősorban projektekre, rövidebb időtávú, konkrét feladat elvégzésére irányuló szerződések kötődnek, illetve a munkavégzés is kevésbé köthető egy ahhoz a fizikailag is létező irodához, amit napjainkban a dolgozók munkahelyként azonosítanak, és attitűdjükben olyan meghatározó annak minden eleme. Ez tehát a normatív elkötelezettség éremének a másik oldala, hiszen ugyan cél lenne ennek fokozása, a munka világának megváltozó jellege miatt ez csak részben valósulhat meg. Így összességében a *normatív elkötelezettség* jelenbeli fontosságának fenntartására lehet számítani a jövő munkahelyein is, értéke így *gyakorlatilag nem változik*.

Végül a *tudatos elkötelezettség* jellemzően sem a múltban, sem a jelenben *nem nyújt értéket* a szervezetek számára. Kivételes helyzetekben mégis van előnye. Ilyen volt pl. a gazdasági válság, amikor nemcsak az egyén számára volt kifizetődő magatartás elkötelezettnek látszódnia, de a menedzs-

ment is kifejezetten az optimista, lelkes vagy annak tűnő munkatársakat részesítette előnyben. Banks és Coutu (2008) a válság idején számos tanácsot fogalmazott meg a szervezeti leépítéstől tartók számára, hogyan tegyék magukat tudatosan elkötelezetté annak érdekében, hogy elkerüljék a kirúgásokat: a vállalati polgárként, a túlélőként és örök optimistaként való viselkedés, illetve a vezetőben való reménykeltés, a tudatos elkötelezettséget és átmenetileg a csoportkohéziót erősítő megoldások, de a belső meggyőződésen nyugvó alkalmazott-munkaadó, illetve alkalmazott-szakma kapcsolatok jellegét elkötelezettség szempontjából nem befolyásolják.

## Következmények

A munkaerő-piaci tendenciák és a jövőben megváltozó foglalkoztatási stratégiák elkötelezettségi elvárásokra gyakorolt összetett hatását, valamint az ezekhez illeszteni kívánt stratégiákat mutatja be az 1. ábra.

Az alkalmazotti elkötelezettség öt dimenziójából kettő, az affektív és a tudatos elkötelezettség szerepének csökkenése, míg másik kettő, a szakmai és a folytonos elkötelezettség jelentőségének a növekedése várható a jövőben, miközben a normatív elkötelezettség súlya az alkalmazotti elkötelezettség megítélésében nem változik. Mindez azért lényeges, mert ezen keresztül változniuk kell a szervezetekben alkalmazott motivációs eszköztáraknak is. Egyetlen munkahelyen sem kellene a dolgozók motiválásának kihívásairól beszélni, ha mindenki teljes mértékben elkötelezett lenne. Nem motivált, hanem elkötelezett munkatársakra van szükség, ehhez viszont szükség van az elkötelezettség egyes dimenzióit különbözőképpen befolyásoló motivációs megoldásokra. A hatékony motivációs eszköztár kialakítására a kulturális sajátosságok csak kis-mértékű hatást gyakorolnak (Borgulya, 2012).

A nem is olyan távoli jövő munkahelyén az elkötelezettség fogalma is átformálódik, hiszen hosszú távú elkötelezettségben egyre kevésbé bízhatnak azok a vállalatok, amelyek dolgozói elsősorban az alkalmazotti lét helyett *hosszú távú kooperációkra* nyitottak, vagy változó idő-távú *szereződések* alapján hajlandóak munkát vállalni. A szakmai és a folytonos elkötelezettség felértékelődésének eredményeképpen a *motiváció képzés- és fejlesztésközpontú* lehet, ami mellett a szervezetek jelentősen növelik a dolgozók jóllétét is a megtartás biztosítása érdekében, miközben más motivátorok lassan elhalnak a gyakorlatból. A *megtartás érdekében kialakított magas minőségű higiéniás tényezők*, a munkakörülmények – beleértve a bérezési rendszer elvi kialakítását és az elérhető bér nagyságát is – *jelentősen javulnak* és immár nem, vagy alig függenek a régió vagy a vállalat gazdasági teljesítményétől, a munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatok a valódi egyensúly irányába mozdulnak el.

## Felhasznált irodalom

Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1–18.

- Angle, H. L. – Perry, J. L. (1981): An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 1–14.
- Andrews, M. C. – Kacmar, K. M. – Blakely, G. L. – Buckley, N. S. (2008): Group cohesion as an enhancement to the justice–affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33, p. 736–755.
- Aranya, N. – Pollock, J. – Amernic, J. (1981): An Examination of Professional Commitment in Public Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6, p. 271–280.
- Banks, J. – Coutu, D. (2008): How to Protect Your Job in a Recession. *Harvard Business Review*, 86, p. 113–118.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, p. 40–53.
- Borgulya I. V. Á. (2012): A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása Közép-Kelet-Európában a XXI. század első évtizedében. *Vezetéstudomány*, 43, p. 23–35.
- Cooper, C. D. – Kurland, N. B. (2002): Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 511–532.
- Cooper-Hakim, A. – Viswesvaran, C. (2005): The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131, p. 241–259.
- Fonner, K. L. – Roloff, M. E. (2010): Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, p. 336–361.
- Forgács T. (2011): A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 42, p. 49–63.
- Frey, C. B. – Osborne, M. A. (2017): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 117, p. 254–280.
- Fullerton, G. (2005): The service quality–loyalty relationship in retail services: Does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, p. 99–111.
- Galletta, M. – Portoghese, I. – Battistelli, A. (2011): Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3, p. 1–19.
- Gill, H. – Meyer, J. P. – Lee, K. – Shin, K-H. – Yoon, C-Y. (2011): Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, p. 595–607.
- Gumbrell-McCormick, R. (2011): European trade unions and ‘atypical’ workers. *Industrial Relations Journal*, 42, p. 293–310.
- Hárs Á. – Nagy K. – Kovács Z.Á. (2006): Fehér Könyv. In: *Tanulmányok a távmunkáról*. Budapest: FMM-TT-BMIK
- Keszi R. (2008): Munkaszervezeti determinizmus és távmunka. *Vezetéstudomány*, 38, p. 2–23.
- Kiss Cs. (2010): A szervezeti elkötelezettség elméletei. *Munkaügyi Szemle*, 54, p. 14–23.

- Kiss Cs. – Csillag S. – Szilas R. – Takács S.* (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43, p. 2–14.
- Kiss Cs. – Szilas R.* (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi stressz összefüggései. In: Poór J. – Karoliny M. – Berde Cs. – Takács S. (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex
- Kozák A. – Kiss I.* (2015): Kik a legjelölisebb munkavállalók?: A szervezet iránti elkötelezettség különböző dolgozói csoportok körében. *Munkaügyi Szemle*, 59, p. 50–58.
- KSH* (2015): A kisgyermeket nevelő nők és a munkaerőpiac. *Statisztikai Tükör*, 2015/55, p. 1–5.
- KSH* (2016): Munkaerő-piaci folyamatok, 2016. I. negyedév. *Statisztikai Tükör*, 2016. június 10. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpfl603.pdf>
- KSH* (2017a): 77 ezer fővel dolgoztak többen, mint egy évvel korábban. Gyorstájékoztató – Foglalkoztatottság, 2017.07.27. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog1706.html>
- KSH* (2017b): Munkaerő-piaci folyamatok, 2017. I. negyedév. *Statisztikai Tükör*, 2017. június 14. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpfl1703.pdf>
- Kuitalahti, S. – Viitala, R. M.* (2014): Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27, p. 569–583.
- Lakatos J.* (2015): Külföldön dolgozó magyarok, Magyarországon dolgozó külföldiek. *Statisztikai Szemle*, 93, p. 93–112.
- Lazar, I. – Osoian, C. – Ratiu, P.* (2010): The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13, p. 201–214.
- Lau, E.W.K.* (2011): The Effect of Employee Engagement on Continuance and Normative Commitment to the Organization. Southwest Decision Sciences Institute 42nd Annual Conference, Houston
- Lee, K. – Carswell, J. J. – Allen, N. J.* (2000): A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, p. 799–811.
- Mathieu, J. E. – Zajac, D. M.* (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, p. 171–194.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J.* (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, p. 61–89.
- Meyer, J. P. – Stanley, D. J. – Herscovitch, L. – Topolnysky, L.* (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, p. 20–52.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. – Smith, K. A.* (1993): Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 538–551.
- Nogueras, D. J.* (2006): Occupational commitment, education, and experience as a predictor of intent to leave the nursing profession. *Nursing Economics*, 24, p. 86–93.
- Peters, P. – Lighthart, P. E. M. – Bardeol, A. – Poutsma, E.* (2016): ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, p. 2582–2603.
- Pregolato, M. – Bussin, M. H. R. – Schlechter, A. F.* (2017): Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, p. 1–10.
- Riddell, P. M.* (2017): Reward and threat in the adolescent brain: implications for leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, p. 530–548.
- Smola, K.W. – Sutton, C. D.* (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 363–382.
- Solinger, O. N. – Van Olffen, W. – Roe, R. A.* (2007): Beyond the three-component model of organizational commitment. Maastricht: Maastricht University
- Vandenbergh, C. – Bentein, K.* (2009): A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, p. 331–348.
- Vandenbergh, C. – Panaccio, A. – Ayed, A. K. B.* (2011): Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, p. 403–424.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F.* (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, p. 1–10.
- Vega, R. P. – Anderson, A. J. – Kaplan, S. A.* (2015): A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30, p. 313–323.
- Vesala, H. – Tuomivaara, S.* (2015): Slowing work down by teleworking periodically in rural settings? *Personnel Review*, 44, p. 511–528.
- Wasti, S. A.* (2005): Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, p. 290–308.
- Wisskirchen, G. – Biacabe, B. T. – Bormann, U. – Muntz, A. – Niehaus, G. – Soler, G. J. – Von Brauchitsch, B.* (2010): Artificial intelligence and robotics and their impact on the workplace. London: IBA Global Employment Institute
- Wong, M. – Gardiner, E. – Lang, W. – Coulon, L.* (2008): Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, p. 878–890.

## AZ EGYETEMI KÖZPONTÚ VÁLLALKOZÓI ÖKOSZISZTÉMA ÉS A KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS KAPCSOLATA

Az egyetemi vállalkozói ökoszisztéma kérdésköre a felsőoktatási intézmények harmadik missziójának irányába illik, ahol is megjelenik a helyi gazdasági-társadalmi környezetből eredő problémák megoldásában vállalt aktív tevékenység. A szerzők tanulmányukban először definiálják az egyetemi vállalkozói ökoszisztéma fogalmát, majd rámutatnak az egyetemi közösségi finanszírozás (crowdfunding) rendszerszemléletű integrálásának kihívásaira ebben a kontextusban. A vállalkozói ökoszisztémába integrált közösségi finanszírozás révén az egyetemek forrásközvetítői szerepet is vállalhatnak a kibertérben. A régióban és az intézményi kereteken belül létrejött üzleti ötletek és azok korai fázisú finanszírozása közé a „platformosodás” jegyében infrastruktúrákat, üzleti hálózatokat szervezhetnek és kultúrát építhetnek a felsőoktatási intézmények, melyek révén elősegítik az információs technológiákon át áramoltatott erőforrások hatékonyabb allokációját, az innovatív projektötletek felismerését, fejlesztését és alternatív finanszírozását. A projektötletek keresleti oldala és helyi közösségekben rejlő finanszírozási kínálat közötti piactér megteremtése mellett innovatív oktatási módszerekkel is támogatni kell az egyetemi közösségi finanszírozás sikerét. Empirikus kutatásukban rámutatnak arra, hogy a hallgatói vállalkozásfejlesztési programok gazdag interakciós oktatási környezete emeli a crowdfundinggal kapcsolatos hallgatói nyitottságot mind részvételi szándék, mind támogatási hajlandóság oldalán.

**Kulcsszavak:** egyetemi vállalkozói ökoszisztéma, közösségi finanszírozás

A tanulmányunk a hazai szakirodalomban is jelenlévő vállalkozói ökoszisztéma (Szerb, 2017), a vállalkozói, vállalkozásfejlesztési képzés módszertana (Imreh-Tóth, 2015; Gál et al., 2017; Árváné et al., 2017), az innováció és a közreműködő szervezetek közötti együttműködés (Döry – Gajzágó, 2015) témák által körvonalazott kutatási sodorvonalba illeszkedik, hozzáadott értéket az egyetemi vállalkozói ökoszisztéma fogalmának definiálásával és az egyetemi közösségi finanszírozás ökoszisztémába való beágyazásának kérdéseivel teremt.

Az egyetemek szerepe, velük szemben támasztott elvárások a regionális társadalmi-gazdasági térben megváltozni, átformálódni látszanak (Goldstein, 2009; Luger – Goldstein, 1997). A tudásgeneráláson, oktatáson és kutatásfejlesztésen túl társadalmi elvárás, hogy az intézmény keretei között folyó tevékenységekből új kezdeményezések, termékek, szolgáltatások szülessenek, melyek képesek a helyi, régiós társadalmi-gazdasági problémákra megoldást adni (Etzkowitz, 1998; Etzkowitz – Leydesdorff, 2000; Göktepe-Hultén – Mahagaonkar, 2010). Nem csupán a globális problémákat megoldó nagy költségvetésű, hosszú lefutású kutatási projektek jelentenek értéket, hanem az olyan, akár egyetemi hallgatók által kezdeményezett projektek is, amik egy régiós érdekelti csoportok számára nyújtanak segítséget abban, hogy a számukra nehézséget jelentő tényezőket leküzdjék.

Ahhoz, hogy az egyetemek – itthon és külföldön egyaránt – meg tudjanak felelni eme követelménynek, át kell alakítaniuk az évtizedek során megszokott tevékenységeiket, szervezeti struktúrájukat, valamint, s talán ez a legnagyobb kihívás, a közgondolkodást (Clark, 1998). Az egyetemi polgárok – kutatók, oktatók, hallgatók, admi-

nisztratív munkatársak – körében a mindennapi gondolkodás részévé kell, hogy váljon a vállalkozói orientáció, ugyanis a problémák megoldását jelentő kezdeményezések, termékek és szolgáltatások, esetenként innovációk megszületéséhez elengedhetetlen a vállalkozói szemléletmód.

*Termékeny vállalkozóknak* (productive entrepreneur) nevezzük azokat, akik a vállalkozói szemléletmód eredőjeként képesek megfogalmazni olyan kezdeményezéseket, melyek még nem létező megoldásokat nyújtanak még orvosolatlan problémákra, vagy már meglévő megoldásokat fejlesztenek tovább (Baumol, 1993). A termékeny vállalkozók tevékenysége nyomán jön létre az a vállalkozói aktivitás, ami új szervezetekben, kooperációkban formalizálódik, s hoz létre értéket, formál szemléletet, generál új lehetőségeket a régiós érintettek számára. Az a termékeny vállalkozó, aki nem csupán a saját foglalkoztatására, megelégedettségére törekszik a tevékenysége során, hanem kiemelt célnak tekinti a magas teljesítményt, hozzáadott értéket, változást generáló potenciált, gyors skálázhatóságot (Stam et al., 2012). Ez a vállalkozó a leghatékonyabban és leggyorsabban egy inspiratív, motiváló, erőforrás integrációt támogató közegben, más néven vállalkozói ökoszisztémában képes fejlődni, ahol egymástól függő, s egymásra ható egyének és tényezők koordinált interakciója folyik, s ahol fontos a közös tanulás, tapasztalás, valamint a vállalkozói kezdeményezés fejlesztése, továbbá folyamatos a visszacsatolás és értékelés (Stam, 2015).

Amennyiben az egyetem valóban meg kíván felelni annak a társadalmi-gazdasági elvárásnak, miszerint vállaljon aktív szerepet új termékek, szolgáltatások s kezdeményezések felkarolásában, feltétlenül szükséges egy

egyetemközpontú vállalkozói ökoszisztéma (EVÖ) létrehozása, fenntartása és fejlesztése. Az EVÖ-nek hatást kell gyakorolnia az egyetem alaptevékenységeire – oktatás, kutatás, technológiatranszfer –, valamint valóssá, értékrementővé kell tennie a régiós társadalmi-gazdasági szereplőkkel folytatott interakciót (outreach).

Tanulmányunkban bemutatjuk az egyetemközpontú vállalkozói ökoszisztéma koncepcióját, amit a Stam-féle vállalkozói ökoszisztéma-rendszerre alapozva alkottunk meg. Az egyetemközpontú vállalkozói ökoszisztéma-modellben számba vesszük a rendszer elemeket, a közöttük fennálló összefüggéseket, valamint az ökoszisztéma működése következtében előálló kimeneteket, eredményeket. A közösségi finanszírozás példáján keresztül rávilágítunk több rendszer elemre, a finanszírozás, az oktatási programok és a kultúrateremtés jelentőségére, valamint empirikusan vizsgáljuk a közösségi finanszírozás oktatásának vállalkozói aktivitásra gyakorolt hatását.

### A vállalkozói ökoszisztéma

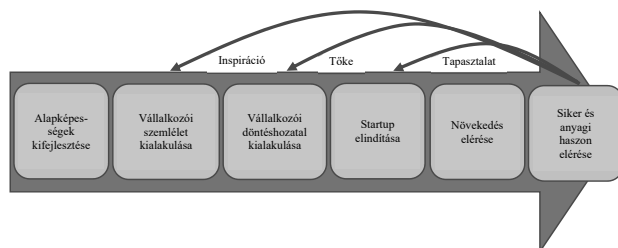
A vállalkozói ökoszisztémát mint a régiós vállalkozói aktivitást befolyásoló tényezőt középpontba állító tudományos vizsgálatok a kétezres évek elején kezdtek megjelenni internetes technológiákkal foglalkozó vállalatok (Zacharakis et al., 2003), startup vállalkozások (Napier – Hansen, 2011), innovációs hálózatok (Malecki, 2011; Feld, 2012), valamint gazdasági és regionális fejlesztés (Isenberg, 2011; Kantis – Federico, 2011) témakörökben. Az irodalom azon túl, hogy vizsgálta az ökoszisztéma vállalkozói aktivitásra gyakorolt hatását (Ucbasaran et al., 2001; Welter, 2011; Zahra et al., 2014; Autio et al., 2014), felismerte a vállalkozó egyén városi és regionális gazdasági növekedésben betöltött szerepét (Acs – Armington, 2004; Feldman, 2001; Glaeser et al., 2010), valamint különbséget tett „átlagos” és „termékeny” (productive entrepreneur) vállalkozó között (Henrekson – Sanandaji, 2014; Stam et al., 2009; 2011; Wong et al., 2005). Az irodalomban fellelhető megállapítások szintézisére alapozott első definíciót Brown és Mason (2014, p. 775.) fogalmazta meg az alábbiak szerint:

„A vállalkozói ökoszisztéma olyan egymással összeköttetésben, interakcióban álló vállalkozó szemléletű egyének, szervezetek (pl.: vállalatok, kockázatitőke-alapok, bankok), intézmények (egyetemek, állami ügynökségek) koncentrációja, melyben vállalkozásspecifikus folyamatok vannak jelen (új, magas növekedési potenciájú vállalkozások születésének magas foka, magas likvidációs ráta, sorozatvállalkozók, sikeres vállalkozók magas előfordulása), s melyet formális és informális folyamatok működtetnek, kormányoznak.” A definícióalkotáson túl Stam (2015) javaslatot tett egy koncepcionális keretrendszerre (1. ábra), ami az egyének és a tényezők közötti kölcsönhatást, s a rendszert felépítő elemeket, valamint a rendszer kimeneteit is meghatározta. Stam meghatározása szerint a vállalkozói ökoszisztéma olyan függőségi viszonyban lévő aktorok és tényezők összessége, melyek koordinációja nyomán termékeny vállalkozói aktivitás jön létre egy adott területi egységben belül.

Stamet (2015) megelőzően az irodalomban felmerülő koncepcionális keretrendszerek (lásd Isenberg, 2011) túl komplexek és szerteágazóak voltak, ezáltal nem tudták operacionalizálni az egymásra ható tényezőket, következésképpen empirikus vizsgálatokban történő alkalmazhatóságuk erősen korlátos volt. Míg Isenberg (2011) ökoszisztémára vonatkozó koncepcionális modellje kevésbé volt fókuszált, addig az ökoszisztémába ágyazott vállalkozó egyén fejlődési pályájára vonatkozóan egy konkrét folyamatot definiált (2. ábra). Ez a pálya abban újszerű, hogy az ökoszisztéma-hatásból adódóan visszacsatolások figyelhetők meg benne. Ilyen visszacsatolás a tapasztalat megosztása, ami a lineáris fejlődési folyamat végét elérte egyéntől származik, és segíti azokat a még korábbi fázisban lévő vállalkozókat, akiknek meg kell küzdeniük a startup vállalkozások kezdeti nehézségeivel. A második visszacsatolási lehetőség a tőkejuttatás a korai fázisban lévő vállalkozói kezdeményezések számára, ugyancsak azoktól az egyénektől, akik már sikerre vitték projektjüket, s rendelkeznek befektetni szánt vagyonnal. Ez a sikeres és tapasztalt vállalkozói kör nyújthat nagyon fontos támaszt az éppen vállalkozói szemléletét kialakító fiatal vállalkozók számára.

1. ábra

### A vállalkozói fejlődési folyamat az ökoszisztémában



Forrás: Isenberg (2011, p. 5.)

Míg Isenberg (2011) nem azonosítja azokat a rendszer elemeket, amik interakciója nyomán kialakul az ökoszisztéma-hatás, felismeri az egyének közötti interakcióból származó „spillover” effektust, ami a fejlődési folyamat körülvevő kontextusból következik. Stam (2015) ugyancsak számol a visszacsatolásból fakaró jótékony tanulási hatással (lásd a 2. ábra eredmény és kimenet dobozokból induló, s ökoszisztémába mutató nyilak), de ő már meghatározza azon rendszer elemeket, melyekben változás következik be a visszacsatolás eredményeképpen.

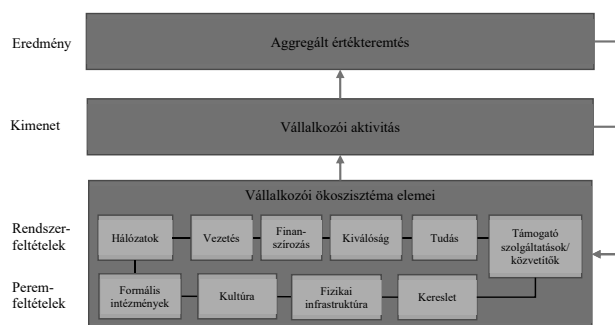
Stam a *peremfeltételek* közé sorolja azokat a tényezőket, amik az adott régióban adottságként azonosíthatók, s melyekből kifejlődnek az ökoszisztéma rendszerfeltételeit képező elemek. A *formális intézmények* a régiós szabályrendszereket, intézményi hálózatot jelentik, melyek kapcsolatban vannak a vállalkozó szellemű egyénnel, s megteremtik azt a keretrendszert, amiben a vállalkozó mozoghat a fejlődése során. A *kultúra* az a nehezen megfogható környezeti tényező, ami a mindennapokban például a közbeszédben, az emberek gondolkodásában, nyitottságában, pozitívizmusában, lehetőségkereső attitűdjében, kockázathoz való viszonyulásukban érhető tet-

ten. A *fizikai infrastruktúra* a vállalkozók közös tanulását, alkotását, interakcióját, valamint munkáját támogató létesítményhalmaz, amelyet inkubátorházakként, közösségi munkatereként, akceleratorokként, fab lab-ekként szoktunk azonosítani. Ezt a tényezőt a regionális kutatások irodalma akként vizsgálja, hogy a település mint földrajzi egység, hogyan befolyásolja a termékeny vállalkozóiság, kreativitás, innováció terjedését. Florida és szerzőtársai (2016) álláspontja, hogy a település, esetükben a város, nagyobb mértékben járul hozzá a vállalkozói aktivitás fokozódásához, mint a nagyvállalatok katalizátor hatása, aminek legfőbb oka, hogy a mai tudásalapú társadalomban a vállalkozóegység számára, aki az innováció forrása is egyben, a legfontosabb kérdés a fizikai közelség, adottságok, interakciós lehetőségek.

A vállalkozói kezdeményezések fejlesztési folyamat során, valamint annak mérőföldköveinél fontos szerep hárul a „*kereslet*” oldal szereplőire, azaz olyan vállalatokra, amik ugyanazon vagy közeli piacon működnek. Ezek a vállalatok egyrészt a termékek vagy szolgáltatások folyamatos validációjában, piaci tesztelésében segíthetnek, másrészt mint potenciális stratégiai partner involválódhatnak a fejlesztésbe. Azoknál a projekteknél, melyeknél a vállalkozó valamely oknál fogva nem indítja el a vállalkozást egy független jogi entitás formájában, a stratégiai partnerek vevőként is felléphetnek, s a projektet internalizálva saját termék- vagy szolgáltatásportfóliójuk részévé tehetik.

2. ábra

**A vállalkozói ökoszisztéma elemei, kimenetei és eredményei**



Forrás: Stam (2015, p. 6.)

A paraméter-feltételek nyomán változó *rendszerfeltételek* egyik részét alkotják a *hálózatok*, amelyek informálisan, az adott földrajzi egységben, alulról felfelé történő építkezés keretében alakulnak ki, és járulnak hozzá a vállalkozói aktivitáshoz. A hálózatok azok, amik a közös alkotás, tanulás, együttműködés forrásául szolgálnak, s melyek számára értékes hozzájárulás lehet egy fizikai létesítmény, ami otthont ad a közös tevékenységnek. Az ökoszisztéma *vezetési* eleme nem összekeverendő egy hierarchikus szervezet vezetésével. Ebben a kooperációs térben vezető alatt azt a sikeres vállalkozót értjük, aki követendő példaképként azonosítható, s aki személyes és szakmai hírnevével inspirálja az ökoszisztéma többi tagját, s egy

lehetséges utat mutat számukra. A vállalkozói kezdeményezések fejlesztéséhez elengedhetetlen a pénzügyi forrás rendelkezésre állása, értékelési szempontrendszerének köztudatban való jelenléte, ismerete a *finanszírozási* elem részét képezi. Ez az elem a finanszírozást nyújtó szereplők – anyagi befektetők, kockázati tőke-társaságok, bankok, pályázati forrást nyújtó ügynökségek – mellett magában foglalja azt a tudásszintet is, ami lehetővé teszi az ökoszisztéma tagjai számára, hogy alternatív forrásszerzéssel éljenek közösségi finanszírozás, bootstrapping, családi, baráti, „örültek” (friends, family and fools – FFF) által juttatott források formájában. A „*kiválóság*” és a „*tudás*” rendszerlemek az innováció forrását jelentik az ökoszisztémában. A tudás az egyéni és a kollektív tudásszintet testesíti meg, amit például egy adott régióban működő egyetem generál, de hozzájárulhat a régióban működő vállalatok kutatás és fejlesztési tevékenysége is. A kiválóság halmazba azok az egyének tartoznak, akik a tudásbázis részeként törekvésükkel, tudásukkal elért eredményeikkel az innováció forrásául szolgálhatnak. Az új, korszerű tudással rendelkező egyének fejlődését a „*támogató szolgáltatások/közvetítők*” rendszerlemben tartozó szervezetek, folyamatok támogatják, mint például az akceleratorok, inkubátorok, oktatási intézmények programjai, közvetítői szolgáltatást nyújtó állami, önkormányzati ügynökségek.

Az ökoszisztéma kimenete az ún. vállalkozói aktivitás, ami az ökoszisztéma működésének közvetlen értékmérője, melyet az új vállalkozások, cégek számával, a bevont tőke mértékével, az új munkahelyek arányával, a bejegyzett iparjogvédelmi oltalmak, innovatív termékek, szolgáltatások számával lehet mérni. A vállalkozói aktivitás fokozódásának eredménye olyan összetársadalmi szinten megfigyelhető mutatók, indikátorok, folyamatok összessége, amik egy része mérhető, míg másik része inkább a mindennapokban észlelhető, mint például a nyitott, pozitív gondolkodás, befogadó, proaktív magatartás, bizalmi tőke foka, elbukástól való félelem csökkenése, bukás tolerálása. Mind a kimeneti szinten lévő vállalkozói aktivitás, mind pedig az eredménydimenzióban megkeletkező aggregált érték visszahat az ökoszisztéma elemeire.

**Az egyetemközpontú vállalkozói ökoszisztéma**

A következőkben a 2. ábrán látható koncepcionális rendszer elemeit az egyetemi kontextusba helyezzük, s a modell koncepcionális továbbfejlesztésére teszünk kísérletet. Azonosítjuk az egyetem keretei között működő folyamatokat, meglévő viszonyokat, dolgozó szereplőket, akik az egyetemközpontú vállalkozói ökoszisztémát alkotják (lásd 1. táblázat). Ez a rendszer nem csupán a vállalkozói tevékenység potenciálját, hanem az intézmény régiós társadalmi-gazdasági beágyazódását, „*kinyúlását*” (outreach) is meghatározza.

A formális intézmények alatt az egyetemi szférát szabályozó törvényeket, szabályokat értjük, amiket az intézmények saját szintjükön a szervezeti és működési szabályok révén operacionalizálnak. Ezek a szabályok definiálják például azt az intézményi stratégiát, ami a vál-

lalkozóság fejlesztését egyetemi szintre emeli, diszciplínákon átívelővé teszi, beépíti a tantervbe, a karokat és más vertikális szervezeti egységeket horizontális dimenzióban összekötő szervezeti egységeket hoz létre. A kultúra, hasonlóan egy adott régió vállalkozói kultúrájához, az egyetemi polgárok vállalkozói szellemiségét, gondolkodását, értékrendjét jelenti, ami az egyetem keretei között végzett tevékenység és létrejövő tudás hasznosulására hat. A fizikai infrastruktúra rendszerelembe azok az egyetemi létesítmények tartoznak, amik a transz-diszciplináris gondolkodást stimulálják, s amik támogatják az egyetemi polgárok és a külső érintettek találkozását, értéktérítését és tudásátadását. A vállalati kapcsolatokat, ahogy a Stam-féle rendszerben is a külső impulzusokat biztosítják, visszacsatolást adnak az egyetemen folyó munka relevanciájához (validáció), hasznosítási partnereket jelennek meg, vagy éppen stratégiai vevőként megvásárolják a hallgatói vagy kutató/oktatói vállalkozói projektet. Ahhoz, hogy ez a keresletoldali „szívó hatás” hatékonyan működjön, az intézménynek szisztematikusan kell koordinálnia a vállalatokkal fenntartott kapcsolatot, hogy a megfelelő vállalat az értéktérítési folyamat megfelelő fázisában lépjen kontaktusba az ökoszisztéma tagjával, azaz az egyetemi polgárral. Az önszerveződés eredményeképpen kialakuló hallgatói szervezetek azon túl, hogy a közös tanulás inspiratív közegét alakítják ki, fejlesztik a hallgatók önmegvalósító, szervező készségét és képességét, amik a vállalkozóság kiemelten fontos elemei.

1. táblázat

**Az egyetemközpontú vállalkozói ökoszisztéma rendszerelemei**

Stam-féle rendszerelem	Egyetemközpontú vállalkozói ökoszisztéma rendszereleme
Formális intézmények	Felsőoktatást szabályozó törvények, egyetem szervezeti és működési szabályzata
Kultúra	Kultúra
Fizikai infrastruktúra	Közös alkotóterek, Fab-lab-ek, inkubátorházak
Kereslet	Vállalati kapcsolatok
Hálózatok	Hallgatói klubok, egyesületek, szervezetek
Vezetés	Hallgatói, kutatói, oktatói példaképek
Finanszírozás	Angyali befektetők, kockázati tőkések szisztematikusan jelenléte, közösségi finanszírozás
Kiválóság	Hallgatói és kutatói talentumok
Tudás	Tudományos műhelyek
Támogató szolgáltatások/közvetítők	Kurzusok, képzési programok, pitch versenyek, vállalkozásfejlesztési központok, TTO-k, karrierirodák

Forrás: második oszlop saját szerkesztés

A sikeres vállalkozó szellemű hallgatók, kutatók kiemelése, követendő példaképpé teheti ezen egyetemet, ami elfogadottabbá teheti a vállalkozói magatartást intézmény szerte (vezetés rendszerelem). A finanszírozási dimenzióban nem csupán a forráshoz való hozzáférés lehetősége a fontos kérdés, hanem a pénzügyi gondolkodás fejlett-

sége, valamint a szereplők egyetemi vállalkozásfejlesztési folyamatban való részvétele. A potenciális finanszírozó által támasztott követelményrendszer fejleszti a projektgazdák, kutatók, hallgatók gondolkodását, ezáltal csökkenti a későbbi tőkebevonási fázisban a finanszírozókkal szembeni kiszolgáltatottságukat. A közösségi finanszírozás mint alternatív forrásbevonási lehetőség ezen kívül segít a széles körű piaci validációban, behozhatja az első felhasználókat, publicitást teremthet a projektnek, s nem utolsósorban közösséget generálhat a koncepció köré. A magas társadalmi-gazdasági hasznosulással járó kutatási projektek, termék- vagy szolgáltatáskezdemények forrásai a tudásgenerálást végző tudományos és szakmai műhelyek, s az ezeket létrehozó és működtető, bennük tevékenységet folytató kutatók és hallgatók. A műhelyek és az azokat létrehozó egyének az ökoszisztéma tudás- és kiválóságelemeit testesítik meg. Végül, de nem utolsósorban az egyetem által folytatott oktatási tevékenység és tudástranszfer-szolgáltatás az, ami a fejlesztési folyamat egyik motorja, legfőképpen, ha ezek a folyamatok követik a korszerű, s egyre dinamikusabban fejlődő oktatás-módszertani változásokat. E változások között szerepel a vállalkozói szemléletfejlesztés diszciplináktól független, tantervbe történő integrációja, az alkalmazott tanulási módszerek (experiential learning) használata, a külső partnerek tanterembe történő behozatala, a projektalapú tanulás. Az inspirációul szolgáló, tanterven kívül eső (extra-curricular) események egyetemi szintű, koordinált megszervezése is nagyban hozzájárul a különféle fejlettségi fázisban lévő kezdeményezések fejlődéséhez.

**Az egyetemi közösségi finanszírozás lehetőségei**

A közösségi finanszírozás (1) nagyszámú, földrajzi elhelyezkedésében szórt tömeg által juttatott (2) kis összegű pénzbeli juttatásokat foglal magában, melyek (3) alternatív finanszírozást nyújtanak különösen kezdő vállalkozások számára, különféle (4) üzleti modellek mentén. Utóbbiak a forrásért cserében fizikai jutalmakat, üzleti részesedést, hitelkamatot vagy elégedettséget ígérnek (5) társadalmi vagy for-profit célok megvalósulásáért (6) online platformon keresztül (Alegre – Moleskis, 2016). A szerzőpáros a felsorolt hat tényezőt azonosította a közösségi finanszírozással kapcsolatos nemzetközi szakirodalomban szereplő definíciók alapján.

A közösségi finanszírozás és az egyetemi tevékenységek összekapcsolása viszonylag új fejlődési irány. Az egyetemeken létrejövő innováció és vállalkozói ötletek üzleti hasznosításának gyakran akadályt jelent a felsőoktatási intézmény forráskorlátja. Kiutat jelenthet ebből a helyzetből, ha az egyetem a kibertérben közvetítőként jelenik meg az ötletgazdák, valamint a forrásbirtokosok, egyetemi polgárok, regionális gazdasági szereplők vagy befektetők között.

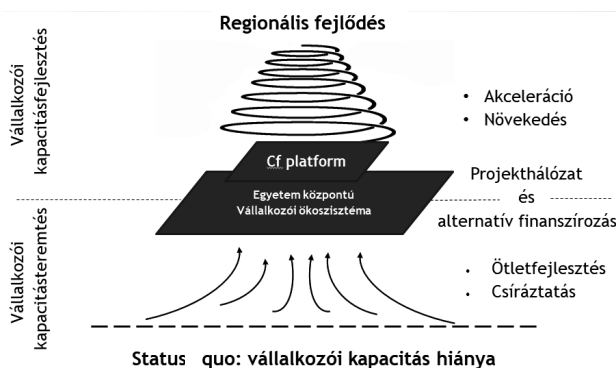
Az egyetemi bázisú közösségi finanszírozással kapcsolatban két trend körvonalazódik a nemzetközi szakirodalom és gyakorlat alapján: az egyik, amikor az egyetemi platformok a társadalmi célú forrásgyűjtést célozzák

meg, olyan nem profitorientált – gyakran kutatási – projektek finanszírozását egészíti ki a platformokon felajánlott összegekkel, melyek elősegítik az ügy legitimitációját a társadalmi-gazdasági térben; míg a másik – a témánk szempontjából relevánsabb – irány a vállalkozásfejlesztési céllal működtetett crowdfunding portál. Az üzleti célú, egyetemi bázisú közösségi finanszírozás a tudástransfer-irodák szempontjából lehetővé teszi, hogy az egyetemi tömegek startup-okat finanszírozzanak, a kutatók számára megnyitja a platform adataihoz való hozzáférést, az egyetemi tömegek könnyebben vonhatók be egyetemi projektekbe, az egyetemi startupok pedig forrást szerezhetnek, növelhetik az ismertségüket, a piacukat és hálózatokhoz férhetnek hozzá (Wieck et al., 2013). Az egyetemi közösségi finanszírozásban rejlő potenciál megértéséhez hasznos kutatási eredmény, hogy a vállalatlan belüli crowdfunding kísérletek magas részvételi arányokat, a szervezeti egységek közötti nagyobb kollaborációt, korábban nem ismert együttműködő partnereket, illetve a csoportprojekteket, szakmai közösségek iránt mutatott nagyobb érdeklődést és elköteleződést váltottak ki (Muller et al., 2013), továbbá fokozták az önkéntes együttműködési hajlandóságát (Muller et al., 2014).

Az egyetemek számára a saját közösségi finanszírozási platform lehetővé teszi a hallgatói, oktatói és az ökoszisztémában lévő vállalkozói ötletek megvalósításához szükséges pénzügyűjtést, a hallgatói ösztöndíj finanszírozását, az egyetemi programok és projektek forrásdiverzifikációját. A közösségi finanszírozás révén elősegíthető az egyetemi polgárok involválása nonprofit és for-profit célok megvalósítása érdekében. A crowdfunding továbbá az alumnival való kommunikáció és kapcsolattartás új csatornáját nyitja meg. Az egyetemi vállalkozói kapacitásfejlesztés és a közösségi finanszírozás integrált rendszere az ökoszisztéma fontos része (3. ábra).

3. ábra

**A közösségi finanszírozás helye az egyetemi vállalkozói ökoszisztémában**



Forrás: Bedó (2015, p. 3.)

A vállalkozósággal és vállalkozásfejlesztéssel kapcsolatos tudást, készségeket és képességeket a vállalkozói kapacitásáramlás fázisában sajátítják el az egyetemi hallgatók az egyetemi tanterv keretében. A tantervben különálló kurzusokként vagy kurzusokba beágyazott módon talál-

koznak ezekkel az ismeretekkel az egyetemi hallgatók. Ezen ismeretek birtokában kezdődik meg az ötletek csíráztatásra, majd az ötletekből a piaci termékek és szolgáltatások fejlesztése. A 3. ábrán ez a folyamatrészt az ábra alsó részében található. A hallgatók ekkor szerzik meg azokat az alapokat, amik lehetővé teszik számunkra, hogy a vállalkozói hálózatban, ökoszisztémában képesek legyenek másokkal kommunikálni, közösen dolgozni vagy közösen gondolkodni, mely folyamat kimenete a létrejött projekthálózat. A projektek érettségüktől függően alternatív finanszírozást szerezhetnek, ugyanis a projektfejlesztés a közösségi finanszírozási platform elvárásainak megfelelően van kialakítva. A közösségi finanszírozási kampányok elindításával az egyetemmel kapcsolatban lévő szereplőktől és további külső támogatóktól forrásokat szerezhetnek. A külső szereplők projektekben történő részvétele az egyetem harmadik missziójának gyakorlati megvalósulása, aminek eredményeként regionális fejlődés jöhet létre, akkor, ha a projekt az akcelerációs növekedési szakaszban szervesül a régiós társadalmi-gazdasági környezetbe. Ezt az összefüggést a 3. ábra felső harmada szemlélteti, ami arra is kíván utalni, hogy a vállalkozói ökoszisztémában és a közösségi finanszírozásplatformon megjelenő projektek csupán egy része képes elérni a régiós beágyazódás fázisát.

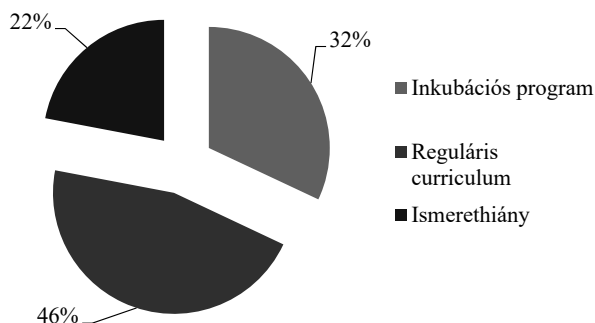
**Az empirikus kutatás**

A Pécsi Tudományegyetem 2015 decembere óta rendelkezik saját közösségi finanszírozási platformmal, mely kezdeményezés úttörőnek tekinthető a hazai felsőoktatás területén. A crowdfunding egyetemi vállalkozói ökoszisztémába történő ágyazása több szakaszban zajlott: első lépésként a Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központ (Simonyi BEDC) 12 hetes Inkubációs Programja integrálta a közösségi finanszírozást a korai fázisú hallgatói ötletgenerálás, ötlet- és üzletfejlesztés folyamatába, ahol a program végére a hallgatóknak kampányt is kellett készíteniük, melynek indítását azonban a projekt jellege és érettségének foka határozta meg. A második szakaszban a nappali és levelező szakon alap- és mesterképzésen több vállalatfinanszírozással kapcsolatos kurzusba lett beépítve a közösségi finanszírozás mint oktatási tananyag, mely kitér a crowdfunding üzleti modelljeire, előnyeire és hátrányaira, kockázataira és hazai sikertörténeteire.

Az empirikus kutatásunk mintavétele 2015/2016-os tanév tavaszi félévében zajlott, 153 hallgatóra kiterjedő, nem reprezentatív kérdőíves lekérdés formájában történt. A hallgatói mintavételnél ügyeltünk arra, hogy a crowdfundinggal kapcsolatos attitűd vizsgálatához jól elkülöníthető három csoportot alkossunk. A teljes minta 22%-át olyan, legfőképp levelezős hallgatók teszik ki, akik sosem hallottak még a közösségi finanszírozásról, még órai keretek között sem. 46%-uk a tantervbe ágyazottan részesült crowdfunding oktatásban, előadás formájában hallott a témáról, 32%-uk pedig részt vett a Simonyi BEDC valamelyik Inkubációs Programjában, ahol nem csak egy ötletfejlesztésen dolgoztak, hanem összekötöttük őket sikeres magyar crowdfunding kampányok szereplőivel is (4. ábra).

4. ábra

**A hallgatók mintán belüli eloszlása a crowdfunding oktatásának módja szerint**

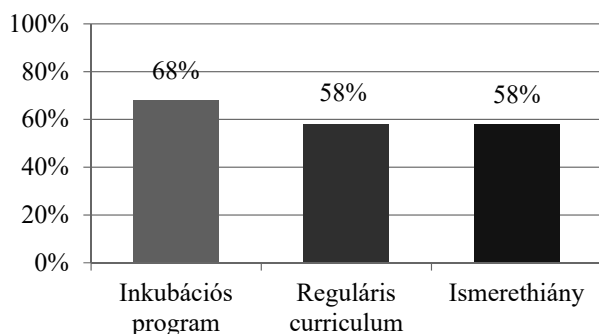


Forrás: saját szerkesztés

Rákérdeztünk minden hallgató esetén arra, hogy részt vennének-e egy crowdfunding kampány fejlesztésében? Arra is kerestük a választ, hogy annak oktatásmódja befolyásolja-e a hallgatói attitűdöt? Ami meglepő, hogy a crowdfunding iránti nyitottságban nincs különbség azon hallgatók között, akik ismerethiányosak a témában és azok között, akik óra keretében hallottak a jelenségről, 58%-uk szívesen venne részt ilyen kampányok fejlesztésében. Az Inkubációs Program hallgatóinál viszont magasabb ez az arány (5. ábra).

5. ábra

**A hallgatók hány százaléka lenne hajlandó részt venni crowdfunding kampányban?**



Forrás: saját szerkesztés

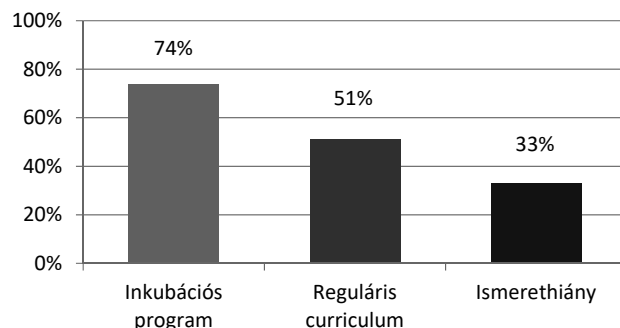
Kíváncsiak voltunk arra is, hogy lenne-e olyan ötletük, amire crowdfunding segítségével gyűjtenének forrást? Lényegi különbséget nem tapasztaltunk a három csoport között. A teljes minta 58%-a jelezte azt, hogy ugyan nincs crowdfunding ötlete, de nyitott iránta és gondolkodik rajta.

Sokkal szembeötlőbb az eltérés abban a tekintetben, hogy van-e a hallgatókban belső indíttatás egy futó közösségi finanszírozási projekt pénzügyi támogatására? A vizsgálatunk során azt találtuk, hogy az ismerethiánnyal rendelkező hallgatók csupán egyharmada lenne hajlandó valamilyen összeggel segíteni crowdfunding kampányokat, a hagyományos tanterv keretei közé beépített crowdfunding oktatásban részesült hallgatók fele, míg az Inku-

bációs Programban résztvevők kétharmada járulna hozzá szívesen egy ilyen kampány sikeréhez (6. ábra).

6. ábra

**A hallgatók hány százaléka lenne hajlandó támogatni crowdfunding kampányt?**



Forrás: saját szerkesztés

Teszteltük azt is, hogy milyen összegben támogatnák más hallgatói közösségi finanszírozási kampányokat? Legszívesebben 1.000 vagy 5.000 forinttal járulnának hozzá a kampányhoz, a teljes minta 6%-a 10.000 forinttal is. Feltettük ugyanezt a kérdést már létező és működő kis- és közepes méretű vállalkozások kampányainak támogatására vonatkozóan is. Azt találtuk, hogy nagyobb a bizalom az érettebb vállalkozások kampányai iránt és magasabb összegeket juttatnának a projekt sikeréért.

Jelenlegi közösségi finanszírozási platformunkat az angliai Hubhub szolgáltatja. Fizetési módok közül a PayPal és a Stripe adott, illetve van lehetőség még az offline gyűjtés készpénzletétként való rögzítésére is. Kérdőívünk során fontosnak tartottuk a PayPal ismertségének feltérképezését is. A hallgatók 93%-a hallott a PayPal-ról, az utóbbiak 55%-a már fizetett is vele. Az arányok jól mutatják a PayPal mérsékelt penetrációs mértékét a hallgatói gyakorlatban, egyben az egyetemi bázisú közösségi finanszírozási platform fizetéstechnikai korlátjait és lehetőségeit is jelzik. Jövőorientált alternatív fizetési módok kapcsán azt is megvizsgáltuk, hogy milyen mértékben használják a hallgatók saját mobiltelefonjukat fizetésre. A minta 86%-a nem használja a mobilját fizetési céllal, ezért a PayPal mobilfizetéssel történő kiváltásának lehetőségét átmenetileg elvetettük, mint fejlesztési irányt.

A közösségi finanszírozási kampányok indítása után a siker egyik tényezője, a projektgazda körüli családtagok, ismerősök hálózata. A mintán belül a hallgatók 60%-a gondolja úgy, hogy a környezetében lennének olyanok, akik nyitottak crowdfunding kampányok támogatására: a barátokat nagyobb mértékben érzik a téma iránt fogékonyak, mint a családtagokat.

**Következtetések**

Az egyetemek regionális társadalmi-gazdasági térben történő átalakuló szerepvállalása felértékeli az egyetemi bázisú vállalkozói kapacitásteremtés jelentőségét. Az egyetemen létrejövő innováció- és startupötletek piaci

alapú finanszírozásának lehetőségei közül az egyetemi bázisú közösségi finanszírozást vizsgáltuk részleteiben. A hazai szakirodalomban hiánypótló empirikus kutatásunk alátámasztja, hogy az egyetemi vállalkozói ökoszisztémába integrált crowdfunding infrastruktúra hatékonyságát jól átgondolt tantervi és tanterven kívüli oktatási színterekkel is segíteni kell. Az oktatás módja – legyen az a tantárgyakban elhelyezett frontális előadás vagy az Inkubációs Program vállalkozást ösztönző és interaktív, alkalmazott tanulási környezete – befolyásolja a közösségi finanszírozással kapcsolatos hallgatói attitűdöt. Az Inkubációs Program hallgatói magasabb részvételi szándékot és pénzügyi támogatási hajlandóságot mutattak, mint a kontrollcsoportok. Kutatásunk rávilágít arra, hogy az egyetemi vállalkozói ökoszisztémába ágyazott közösségi finanszírozás esetén önmagában nem elég az infrastruktúra-fejlesztés, azaz az internetes platform létrehozása, rendkívül fontosak még az ökoszisztéma-rendszerelemek közül a kultúrateremtés, az oktatási programokkal való támogatottság, a követendő hallgatói minták felmutatása és ezek szinergiáiból eredő összetett hatások.

A kutatás oktatás-módszertani tanulságainak levonása után indítottuk el az ún. oktatási célú crowdfunding (learning-based crowdfunding) folyamatot, melynek lényege, hogy a hallgatók különféle – informatikai, marketing és pénzügy – tantárgyak keretében saját crowdfunding ötleteik köré készítene el kampányszöveget, opcionálisan videót, amit az egyetem crowdfunding platformjára fel is töltenek; ha komoly a szándék, akkor el is indítják a kampányt és a promóciót. Ezt megelőzően a kampányfejlesztéshez kooperatív tanulásszervezés megközelítéssel kapnak impulzusokat a tanóra alatt a crowdfunding sikertényezőiről, a támogatói típusokról, a kockázatokról, illetve a sikeres vállalkozói narratívákról. A tanórákon és egyéb hálózatokban felmerülő vállalkozói potenciállal rendelkező ötleteket az egyetemi ökoszisztémán belüli networkinggel és ötletfejlesztéssel támogatja a Simonyi BEDC.

## Felhasznált irodalom

- Acs, Z. J. – Armington, C. (2004): The Impact of Geographic Differences in Human Capital on Service Firm Formation Rates. *Journal of Urban Economics*, 56 (2), p. 244–278.
- Alegre, I. – Moleskis, M. (2016): Crowdfunding: A Review and Research Agenda. IESE Business School, Working Paper WP-1142-E
- Árváné Ványi Georgina – Katonáné Kovács Judit – Gál Tímea (2017): A vállalkozásfejlesztés oktatásának vizsgálata a magyar felsőoktatásban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48 (6-7), p. 49-56.
- Autio, E. – Kenney, M. – Mustar, P. – Siegel, D. – Wright, M. (2014): Entrepreneurial Innovation: The Importance of Context. *Research Policy*, 43 (7), p. 1097-1108.
- Baskerville, R. F. – Cordery, C. J. (2014): Crowdfunding: A Threat or Opportunity for University Research Funding? Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2458638> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2458638>
- Baumol, W. J. (1993): *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. London: MIT Press
- Bedő Zsolt (2015): Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központ, Stratégiai és Cselekvési terv
- Brown, R. – Mason, C. (2014): Inside the High-tech Black Box: A Critique of Technology Entrepreneurship Policy. *Technovation*, 34 (12), p. 773-784.
- Clark, B. R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation?*. Oxford: Pergamon, IAU Press
- Dóry Tibor – Gajzágó Éva (2015): Vállalkozások és innovációs közreműködő szervezetek együttműködései Közép-Dunántúlon. *Vezetéstudomány*, 46 (2), p. 47-56.
- Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000): The Dynamics of Innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29 (2), p. 109–123.
- Etzkowitz, H. (1998): The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkages. *Research Policy*, 27 (8), p. 823–833.
- Feld, B. (2012): *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. New York: Wiley
- Feldman, M. P. (2001). The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context. *Industrial and Corporate Change*, 10 (4), p. 861-891.
- Florida, R. – Adler, P. – Mellander, C. (2016): *The City as Innovation Machine*. Working Paper. Toronto: Martin Prosperity Institute, Rotman School of Management, University of Toronto
- Gál Tímea – Katonáné Kovács Judit – Árváné Ványi Georgina (2017): Egy innovatív, finn vállalkozói képzés módszertani eszközeinek elemző értékelése és európai térnyerésének bemutatása. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48 (8-9), p. 78-88.
- Glaeser, E. L. – Rosenthal, S. S. – Strange, W. C. (2010): Urban Economics and Entrepreneurship. *Journal of Urban Economics*, 67 (1), p. 1-14.
- Goldstein, H. A. (2009): What we Know and What we Don't Know about the Regional Economic Impacts of Universities". In: Varga, A. (ed.): *Universities, Knowledge Transfer and Regional Development: Geography, Entrepreneurship and Policy*. Cheltenham, UK: Northampton, MA, USA: Edward Elgar, p. 11–35.
- Göktepe-Hulten, D. – Mahagaonkar, P. (2010): Inventing and Patenting Activities of Scientists: in the Expectation of Money or Reputation? *Journal of Technology Transfer*, 35 (4), p. 401–423.
- Henrekson, M. – Sanandaji, T. (2014): Small Business Activity Does not Measure Entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111 (5), p. 1760–1765.
- Imreh-Tóth Mónika (2015): Vállalkozásoktatási jó gyakorlatok adaptációs lehetőségei a hazai felsőoktatásban – a Szegedi Tudományegyetem példája. *Vezetéstudomány*, 46 (2), p. 57-67.

- Isenberg, D. J.* (2011): Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurshipecosystem-four-defining-characteristics/>
- Kantis, H. – Frederico, J.* (2011): Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies. Download from: [http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Entrepreneurial-Ecosystems-in-Latin-America\\_the-role-of-policies.pdf](http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Entrepreneurial-Ecosystems-in-Latin-America_the-role-of-policies.pdf)
- Luger, M. I. – Goldstein, H. A.* (1997): What is the Role of Public Universities in Regional Economic Development? In: Bingham, R. D. – Mier, R. (eds.): *Dilemmas of Urban Economic Development: Issues in Theory and Practice*. Urban Affairs Annual Reviews 47. Thousand Oaks, California: Sage Publications, p. 104–134.
- Malecki, E. J.* (2011): Connecting Local Entrepreneurial Ecosystems to Global Innovation Networks: Open Innovation, Double Networks and Knowledge Integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, (14), p. 36-59.
- Muller, M. – Geyer, W. – Soule, T. – Daniels, S. – Cheng, L.* (2013): Crowdfunding Inside the Enterprise: Employee-initiated Innovation and Collaboration. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, p. 503-512.
- Muller, M. – Geyer, W. – Soule, T. – Wafer, J.* (2014): Geographical and Organizational Distances in Enterprise Crowdfunding. *Proceedings of the 17th ACM Conference on Computer supported cooperative work & social computing*, p. 778-789.
- Napier, G. – Hansen, C.* (2011): Ecosystems for Young Scaleable Firms. FORA Group
- Stam, E. – Hartog, C. – Van Stel, A. – Thurik, R.* (2011): Ambitious Entrepreneurship and Macroeconomic growth. In: Minniti, M. (ed.): *The Dynamics of Entrepreneurship. Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor Data*. Oxford: Oxford University Press
- Stam, E. – Bosma, N. – Van Witteloostuijn, A. – de Jong, J. – Bogaert, S. – Edwards, N. – Jaspers, F.* (2012): *Ambitious Entrepreneurship. A Review of the Academic Literature and New Directions for Public Policy*. Den Haag: Adviesraad voor Wetenschap en Technologie-beleid (AWT)
- Stam, E. – Suddle, K. – Hessels, J. – Van Stel, A.* (2009): High-Growth Entrepreneurs, Public Policies and Economic Growth. In: Leitao, J. – Baptista, R. (eds.): *Public Policies for Fostering Entrepreneurship: A European Perspective*. New York: Springer, p. 91-110.
- Stam, E.* (2015): Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23 (9), p. 1759-1769.
- Szerb László* (2017): A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években – helyzetértékelés és szakpolitikai javaslatok. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48 (6-7), p. 2-14.
- Ucbasaran, D. – Westhead, P. – Wright, M.* (2001): The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), p. 57-80.
- Welter, F.* (2011): Contextualizing Entrepreneurship – Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, p. 165-184.
- Wieck, E. – Bretschneider, U. – Leimeister, J. M.* (2013): Funding from the Crowd: An Internet-Based Crowdfunding Platform to Support Business Set-Ups from Universities. *International Journal of Cooperative Information Systems*, Vol. 22, No. 3 Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2475414>
- Wong, P. – Ho, Y. – Autio, E.* (2005): Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), p. 335-350.
- Zacharakis, A. – Shepard, D. – Coombs, J.* (2003): The Development of Venture-Capital-Backed Internet Companies: an Ecosystem Perspective. *Journal of Business Venturing*, (18), p. 217-231.
- Zahra, S. A. – Wright, M., – Abdelgawad, S. G.* (2014): Contextualization and the Advancement of Entrepreneurship Research. *International Small Business Journal*, (32), p. 479-500.

## A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ ÁLTAL INDUKÁLT SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK A MAGYAR ENERGIASZEKTORBAN

A kutatás célja, hogy a globális energiaszektor átalakulásából következő megújulási kényszerben lévő magyarországi energetikai nagyvállalatok innovációmenedzsment-kihívásait azonosítsa, illetve összefüggéseket keressen az innováció gyakorlati megvalósítása és a szervezeti változás, változásvezetés szükségessége között. A kutatás induktív logikán alapuló, kvalitatív módszertanra épült. A kutatás eredményeként a szerzők megállapítják, hogy a Magyarországon működő energetikai nagyvállalatok stratégiájában explicit vagy implicit módon fókuszban van az innováció, de az innováció megvalósítása a hagyományos struktúrákkal, a szervezeti kultúrával, illetve a tudásmenedzsmenttel összefüggő külső és belső korlátozó tényezőkbe ütközik. A megújulási nehézség kezelésére az energetikai nagyvállalatok új szervezeteket hozhatnak létre, s ezzel strukturálisan elkülöníthetik az új üzleti területek fejlesztését a hagyományos tevékenységtől, vagy irányított szervezeti változásokat hajthatnak végre, mellyel mérsékelt strukturális szeparációt és kontextuális fejlesztést alkalmazhatnak az innovációs képességek kiaknázását támogató feltételek kialakítása érdekében.

**Kulcsszavak:** innováció, innovációmenedzsment, szervezeti változás, változásvezetés, energetika

**A**z energiaszektor globális átalakuláson megy keresztül, melynek főbb trendjei a fenntarthatóságra való törekvés (Ergüden – Catlioglu, 2016), a megújuló energiák térnyerése (Bollino – Madlener, 2016), a decentralizált megoldások terjedése (Adil – Ko, 2016), az okoseszközök egyre szélesebb körben való használata (Alagoz – Kaygusuz, 2016) és az energiahatékonyságra és –biztonságra való fókuszálás (Costa-Campi et al., 2014).

A globálisan átalakuló energiaszektor által az energetikai nagyvállalatokra nehezedő megújulási kényszert az innovációmenedzsment és tudásmenedzsment perspektívájából elemezve a nemzetközi szakirodalomban olyan stratégiai ajánlásokat, illetve vezetői kihívásokat azonosíthatunk, mint (1) a kutatás-fejlesztés hosszú távú orientációját, (2) a szervezeti nyitottságot, a nyitott innovációt, (3) új üzleti területek fejlesztésére új szervezet alapítását és/vagy kiszervezést, (4) a vállalatban belüli vállalkozás és a szervezeti innovátorok támogatását, (5) a szervezeti tudás menedzselésének támogatását információtechnológiai lehetőségekkel és (6) stratégiai befektetéseket és felvásárlásokat (Zavarkó et al., 2017).

A szakirodalom alapján fontos felhívunk a figyelmet arra, hogy a megújulást számos külső és belső tényező korlátozza a globális energiaszektorban: (1) szigorú külső szabályozás, mely főként a (korábban) nemzetállami szinten kritikus energiaellátási tevékenységből, illetve esetenként az állami tulajdonlásból fakadó (Nisar et al., 2016; Cullman et al., 2016), (2) nagy szervezeti méret és bürokrácia, mely az innovációhoz kapcsolódó döntések meghozatalát nehezíti (Costa-Campi et al., 2014), (3) a jelenlegi technológia és erőforrások dominanciája, melyek nehezítik az új technológiákra való fókuszálást (Anadon et al., 2011; OECD, 2011; Markard – Truffer, 2006; Salies, 2010).

Mivel az energetikai nagyvállalatok megújulását külső és belső tényezők nehezítik, ezért az innováció- és tudás-

menedzsment-technikák önmagukban nem elégségesek a megújuláshoz: a külső és belső tényezők egyaránt akadályozzák az innovációs kapacitások kibontakoztatását, ezáltal veszélyeztetik a hosszú távú eredményességet, így szervezeti változásokra és változásvezetésre van szükség.

A nemzetközi szakirodalom és a felvázolt elméleti modellek alapján a szerzők a magyar energiaszektor nagyvállalati szegmensében vizsgálták a megújulási kihívásokat, illetve az innovációmenedzsment és a szervezeti változások, változásvezetés közötti összefüggéseket.

Jelen cikk célja a kutatás alapján azonosított innovációmenedzsmenttel kapcsolatos kihívások és az erre adott, illetve a szakirodalom alapján adható változásvezetési megoldások bemutatása.

A következőkben (1) először a stratégiát, az innováció és a szervezeti változás elméleti háttérét, illetve az iparági kontextust mutatjuk be, melyet (2) a módszertan, majd (3) a kutatási eredmények ismertetése követ, végül pedig (4) a következtetések, az innovációs célok megvalósítását szolgáló változásvezetési lehetőségek olvashatók.

### Elméleti háttér

#### A stratégia és az innováció kapcsolata

A (nagy)vállalatok a hosszú távú eredményességet belső és külső kihívások leküzdésével érhetik el. Belső kihívás, hogy a szervezeti méret növekedésével megnő a koordináció és a szabályozottság iránti igény, mely által a szervezet tovább növekedhet, ugyanakkor a szervezet növekedési határának elérésekor megújulási krízissel szembesül, melyet a külső partnerekkel történő kollaboráció révén is csak ideiglenesen képes kezelni. Ennek oka, hogy a kívülről érkező impulzusok is kimerülnek, melynek eredményeként a szervezet (1) hanyatlani kezd, (2) stagnálni fog, vagy (3) visszatér az eredeti tevékenységéhez (Greiner, 1972; Balaton et al., 2009).

A kontingenciaelmélet alapján (Lawrence – Lorsch, 1967; Pugh et al., 1969) a (nagy)vállalatoknak – a versenyképes működés érdekében – alkalmazkodniuk kell a külső környezethez, következésképp a környezeti feltételek módosulása – a módosulás mértékének megfelelő – változást tesz szükségessé a szervezet lényeges jellemzőiben (Dobák, 2002; Antal – Dobák, 2004). A megújulás érdekében a stratégiát módosítani/átalakítani és azt végrehajtani szükséges. A nagyvállalat azonban stratégiai dilemma előtt áll, mivel a stratégiát úgy kell alakítani, hogy egyszerre legyen képes a jelenben, a rendelkezésre álló erőforrásokkal a lehető leghatékonyabban működni (kiaknázás), s mindemellett a jövőre fókuszálva új lehetőségeket keresni és innoválni (felderítés), biztosítva a hosszú távú eredményes működést (Duncan, 1976; March, 2012). Ez a kettős képesség dilemmája, mely természetesen érinti a piacokat, üzletágakat, a divíziók sorsát is. Ez a döntési helyzet Greiner modelljéből is ki-következtethető, hiszen „az eredeti tevékenységhez való visszatérés” a stratégiai fókusz újbóli kijelölését jelenti, ami különböző üzletágak sorsáról való stratégiai döntést hozhat magával.

Az erőforrás-elosztás dilemmái egyes piacoknál érintik az innovációt is, hiszen azzal, hogy egyes üzletágak, piacok megszüntetése vagy fejlesztése mellett dönt a szervezet, egyúttal determinálja az innovációs irányokat és beruházásokat is. Schumpeter meghatározása óta (1938) az innováció lényegi eleme az újdonság, melyet Fejes (2015) még számos szakirodalmi meghatározást megvizsgálva a haladással, fejlődéssel egészít ki. Az innováció a kettős képesség mindkét területén értelmezhető: míg a diszruptív, piacteremtő (Christensen et al., 2015) és radikális (Hámori – Szabó, 2012) innovációk jellemzően a hosszú távú eredményesség miatt fontosak, addig az inkrementális, lépésről lépésre történő fejlesztések gyakran a rövid távú hatékonyságnövelést célozzák (Chikán, 2008; Hámori – Szabó, 2012). Ugyanakkor a felderítés és a kiaknázás között – főként a szűkös erőforrásokból fakadóan – ellentét feszül, melynek feloldását a szakirodalom két irányból közelíti: (1) a strukturális szeparáció a rövid távú hatékonyságra és a hosszú távú eredményességre fókuszáló tevékenységek más-más szervezetben (szervezeti egységben) való megvalósítását jelenti, (2) míg a kontextuális fejlesztés során cél az adott szervezet (szervezeti egység) folyamatait, kultúráját, rendszereit olyan irányban módosítani, hogy az támogassa az ellentétes fókuszú feladatok szimultán összehangoló magatartást (Taródy, 2012).

A hatékonyság – eredményesség és a stabilitás – változás dilemma megjelenik az innováció szintjén is, mert egyensúlyt kell teremteni a jelenlegi megoldások maximális kihasználása és az új megoldások kifejlesztése között (Sára et al., 2014).

Ezt az egyensúlyt az innovációs-növekedési stratégiák időbeli és adott vállalati kontextushoz illeszkedő alakításával lehet biztosítani: egyes időszakokban magas erőfeszítéseket kell tenniük a vállalatoknak, hogy innovációit valósítsanak meg és vezessenek be, de mivel az ilyen radikális innovációk jelentős változást generálnak a szervezetben, szükség van stabil, nyugodtabb időszakokra is, mely

az innovációs képességek fejlesztését helyezi középpontba (Dobák – Hortoványi – Szabó, 2012).

Az előzőek, illetve Chikán (2008) alapján az innovációs stratégiák a vállalati stratégiából és a fogyasztói szükségletekből következnek, illetve az innováció (mint funkció) jövőorientáltsága révén a legszorosabban függ össze a vállalati stratégiával a részstratégiák közül. Ugyanakkor Fejes (2015) az innovációvezérelt stratégia mellett (melyben az innováció a vállalati stratégián alapul, azaz egy részstratégia), azonosítja az innovációalapú stratégiát is, melyben olyan mértékű az innovációs kényszer, hogy a vállalati stratégia alapul az innovációs célokon. Az eddigi megközelítések a vállalati stratégia és az innovációs stratégia viszonyára vonatkozóan implicit magukban hordozzák a porteri, külső, versenykörnyezet-fókuszú stratégiaelmélet előfeltevéseit, de az innováció mint a megújulás kulcseleme domináns az erőforrás-alapú megközelítésekben is: a dinamikus képességek elméletében (Teece, 2011) a vállalati és az innovációs stratégia összefonódik, hiszen a folyamatos megújulás jegyében kell az új üzleti lehetőségeket időről időre felismerni, az erőforrásokat mozgósítani és alakítani az értékteremtő folyamatokat (Fejes, 2015). Az erőforrások mozgósítása és az értékteremtő folyamatok átalakítása szintén magában hordozza az üzleti lehetőség (másképpen: innovációs cél) kihasználása érdekében végrehajtandó szervezeti változásokat.

### Az innovációmenedzsment és a szervezeti változás

A nagyvállalat tehát a környezet változásai és a nagy szervezeti méretből fakadó szabályozottság miatt megújulási krízisben van. Mivel az innováció lényege a haladás, a fejlődés, az újdonság és a fogyasztóorientáltság, az innováció a megújulás szinonimájaként is értelmezhető; mindemellett új termékek/szolgáltatások, új technológia és/vagy új szervezeti megoldások bevezetése révén a vállalat képes javítani, biztosítani versenyképességét, illetve követni, vagy akár befolyásolni a külső környezeti trendeket (Hortoványi – Balaton, 2016; Chikán, 2008; Fejes, 2015). E megújulási folyamat első lépése az innovációhoz kapcsolódó stratégiai döntések meghozatala, melyet az előzőekben bemutatott kettős képesség dilemmája nehezít.

A stratégiai döntéshozást követően az innovációt (is) menedzselni, vezetni szükséges: Antal és Dobák (2004) alapvető vezetési funkciói és a szakirodalmi innovációdefiniciók (Fejes, 2015) alapján (1) az innovációs irányok kijelölése után (tervezés) (2) az innovációs folyamatok kialakítása, a rendelkezésre álló erőforrások, képességek újszerű kombinálása és a hiányzó erőforrások, képességek megszerzése (szervezés), (3) az innovációt támogató szervezeti kultúra kialakítása (személyes vezetés), illetve (4) az innovációs képességek és eredmények ellenőrzése (kontroll) a vezetői feladat (Zavarkó et al., 2017). E tervezési, megvalósítási és ellenőrzési tevékenységek összekapcsolódnak, s a rendszerben való értelmezésben fontos szerepet kap a visszacsatolás és a vezetői beavatkozás is szükség esetén (Bodnár – Dobák – Lázár, 1997).

A visszacsatolás és beavatkozás az innováció implementációjában is rendkívül releváns tevékenység, mivel

azt több szervezeti tényező is hátráltatja. Ezek közös gyökere, hogy a megújulási folyamat elindulása a szervezetben megszűnteti a stabilitást és változást generál (Csedő, 2006; More, 2011; Fejes, 2015), a változás pedig szervezet több lényeges jellemzőjének megváltozását is jelentheti: a stratégiai döntések például strukturális vagy akár kulturális átalakításokkal járhatnak (Dobák, 2002).

Ebben a kontextusban tehát irányított változásról beszélünk, melynek célja a szervezeti teljesítmény növelése vagy fenntartása (Bakacsi, 2004; Dobák, 2002). A szakirodalom a változás típusait sokféleképpen tárgyalja: Csath (2001) tipizálása a változás rendszerhez való viszonyával kapcsolatos (morfostatikus: a rendszeren belüli változás, morfo-genetikus: a rendszer maga változik), Dobák (2002) némileg más közelítésből a változás intenzitását, mértékét vette alapul (inkrementális, radikális), míg a vezetői célkitűzés alapján Beer és Nohria (2001) két típust határoz meg:

- a. az E-típusú változás során a cél a gazdasági érték maximalizálása, mely egy felülről irányított, strukturát és folyamatokat érintő, tudatosan vezérelt, ösztönzési rendszerrel kombinált változási folyamatot jelent,
- b. az O-típusú változás során a szervezeti képességek fejlesztése kerül a fókuszba, mely inkább alulról fejlődő, kultúraorientált, a vezetés korlátozott mértékű részvételével valósul meg (Beer – Nohria, 2001).

A szakirodalmi adatok alapján kijelenthetjük, hogy az innováció és a szervezeti változás között lehetnek összefüggések. A szervezeti változás azért szükséges, mert ahogyan a stratégiának illeszkednie kell a külső környezethez és a belső adottságokhoz, úgy az innovációs stratégiának is illeszkednie kell a belső adottságokhoz. Mivel megközelítésünkben a külső környezet (és a vállalati stratégia) determinálja az innovációs célokat, a belső adottságokat kell módosítani, fejleszteni. Ez szervezeti változások és változásvezetés szükségességét jelenti. Az innovációs tevékenységek számára a szervezeti változások által teremtett kedvező belső környezet akár olyan diszruptív innovációkat eredményezhet, mely visszahat a külső környezetre.

Továbbá a változásvezetés azért is kritikus, mert a megújulással együtt járó változással szemben (mely jelentős strukturális, vagy akár kulturális átalakításokat, illetve új magatartásminták elsajátítását jelentheti) az alkalmazottak idegenkednek, ellenállnak. A szervezeti ellenállás miatt az új magatartásminták elsajátítása és követése elmarad. Sull (1999) azt a jelenséget, amikor a szervezet a drasztikus környezeti változások ellenére is a meglévő mintákat követi, aktív tehetetlenségnek hívja. Ez egy komoly versenyképességi (megújulási) probléma, hiszen – a kontingenciaelmélet alapján – hiába illeszkedik a formális stratégia és a struktúra a környezethez, ha a kultúra illeszkedése nem megfelelő, a teljesítmény alacsony lesz (Antal – Dobák, 2004). Másképpen: hiába helyesek az innovációhoz kapcsolódó döntések, ha az innováció implementációja korlátozott mértékű, a megújulási krízis fennmarad, és a szervezet hanyatlani kezd (Hortoványi – Szabó, 2008).

Összefoglalva, az innovációs célok eléréséhez olykor lényeges szervezeti jellemzők megváltoztatására van szükség, és a változtatással együtt járó szervezeti ellenállást is kezelni kell. Mindebből az következhet, hogy a változásvezetés a nagyvállalati innováció implementációjának elengedhetetlen eszköze. Másik megközelítésben nemcsak az innováció megvalósítása, de annak megvalósulása is generálhat változást a szervezetben (pl.: egy új gyártási technológia miatt átalakulnak a folyamatok), melynek elfogadását szintén támogatni szükséges.

## Iparági és történeti háttér

Az energiaszektor világszerte jelentős átalakuláson megy keresztül, Schaeffer (2015) a változás hajtóerői közé általános makrokörnyezeti tényezőket (például globális gazdasági válságok, geopolitikai feszültségek, klímaváltozás), illetve iparági jelenségeket sorol (például a fejlődő országok növekvő energiaszükséglete, az Egyesült Államok palaolaj és palagáz kitermelésének hirtelen növekedése, az atomenergia háttérbe szorulása, az olaj piaci árának és jelentőségének folyamatos változása, a megújulóenergia-technológiák drasztikusan csökkenő költsége). E változások, illetve a bevezetésben említett iparági trendek megújulási kényszert jelentenek, melyekhez speciális iparági menedzsmentkihívások is kapcsolódnak:

1. A fenntarthatóság összeegyeztetése a kettős értékteremtéssel: Høgevdal és Svensson (2012) hangsúlyozzák, hogy a vállalati fenntarthatósági törekvés nem a növekedés és a profitmaximalizálás alternatívája, inkább kiegészítő cél. A fenntarthatósági szemlélet esetében Hernádi (2012) az erőforrások és az üzleti tevékenységek felülvizsgálatának szükségességére mutat rá.
2. A politikai szabályozásnak való megfelelés: A fenntarthatósági kezdeményezések, egyezmények és irányelvek az energetikai vállalatok piaci és fejlesztési tevékenységeinek alakítása szempontjából meghatározóak: Az EU megújulóenergia-stratégiájának célja 2020-ra elérni a megújuló 20%-os arányát (Parobek et al., 2016). Emellett a politikai téren nemcsak a célokat, hanem a célelérés eszközeit is meghatározták: Ruiz-Abellón és társai (2016) rámutatnak, hogy az EU a villamosenergia-piac integrálására törekszik, mely révén a megújuló erőforrások nagyobb volumenben és jobb allokálással hasznosíthatók az energiamixben.
3. Az infrastruktúrával kapcsolatos kihívások: Az energetikai vállalatoknak az iparági változás kihívást jelent egyrészt a fizikai infrastruktúra vonatkozásában, mivel a decentralizált megoldások nem teljes mértékben kompatibilisek a meglévő fizikai rendszerekkel, illetve üzleti téren is, mivel új típusú üzleti, tulajdonlasi és működtetési modellekre van szükség: például (1) fogyasztói rendszerek, (2) kisebb közösségi rendszerek, (3) vegyes rendszerek az energetikai cégek közreműködésével, vagy (4) önkormányzati rendszerek kialakítására (Adil – Ko,

2016). Luthra és társai (2014) rámutatnak, hogy a növekvő energiaszükségletet és az energiahatékonyság iránti igényt a hálózatok működtetésének optimalizálásával elégíthetik ki az energetikai vállalatok, mindehhez pedig az okoseszközök használatára van szükség. Schaeffer (2015) ezzel kapcsolatban pedig arra világít rá, hogy a szükséges és terjedő új ICT-megoldások új kontrollrendszereket és stratégiákat is igényelhetnek.

E kihívásoknak való megfelelést az általános menedzsmentkihívásokon túl az energiaszektor speciális történeti helyzetéből fakadó sajátosságok is nehezítik. Nisar és társai (2016) a napjainkban gyakran alkalmazott nyitott innovációs szemléletet támogató szervezeti struktúra megvalósulását vizsgálták energetikai cégek esetében. A szerzők rámutatnak arra, hogy a szervezeti nyitottság (és ezáltal az innovációs képesség) nemcsak a belső szervezeti tényezőktől függ. Az energiaszektor a legtöbb fejlett országban részletes és szigorú szabályozás, merev intézményi keretrendszer jellemzi, s a külső környezet szervezeti lecsapódása a nyitottságot, együttműködést, innovációt kevésbé támogató struktúrákat eredményez (Nisar et al., 2016). A szerzők arra is utalnak, hogy a rugalmatlan szabályozási és szervezeti környezet abból fakad, hogy történelmileg az energia közjónak minősül, illetve az energia-ellátás kontrollálása és biztosítása nemzetállami szinten kritikus tevékenységnek számít(ott). Ebből a jelenségből következett a korábban domináns állami szerepvállalás és tulajdonlás az energiaszektorban, melyet az 1990-es években jelentős privatizációs hullám, majd napjainkban az állami tulajdon részesedésének újbóli növekedése követett (Cullmann et al., 2016).

A szakirodalom alapján a szigorú külső szabályozás mellett belső rugalmatlanság is jellemzi az energetikai nagyvállalatokat. Costa-Campi és társai (2014) Cohen (2010) empirikus kutatásai alapján megállapították, hogy a vállalat nagy mérete a kutatás-fejlesztés hátráltató tényezője lehet, elsősorban a beruházás indokoltságát és célját, tárgyát érintő kérdésekben való döntés hosszadalmassága, nehézségei miatt, ráadásul ez a jelenség az energiaszektorban még relevánsabb, mivel jellemzően az iparág erősen koncentrált (Costa-Campi et al., 2014).

Végül a kutatások alapján a hagyományos technológiák és erőforrások használata is a megújulást nehezíti. Anadon és társai (2011) és az OECD (2011) kutatásai egyaránt arra jutottak, hogy a meglévő, hagyományos technológiák dominanciája akadályozza az innovációs folyamat megkezdését új területeken, de negatív hatással van az innovációs tevékenységekhez kapcsolódó eredményelvárások konszenzusának létrejöttére is. Markard és Truffer (2006), illetve Salies (2010) a fosszilis és nukleáris energiatechnológiák létét és használatát a megújuló energiákkal kapcsolatos radikális innovációk korlátjának minősítik. A vállalati méret, a piaci koncentráció és a meglévő technológiák dominanciája egyaránt a szervezeti tehetetlenséget és az útfüggőséget erősítik.

A bemutatott megújulást korlátozó iparági (és történeti) tényezők a magyar energiaszektorban is relevánsak le-

hetnek, mivel (1) jelentős az állami tulajdon az iparágban (pl.: MAVIR, MVM-csoport, Nemzeti Közművek), (2) a 2007. évi LXXXVI. törvény és a 2008. évi XL. törvény a földgázellátásról pontosan rögzíti és szabályozza az engedélyköteles tevékenységeket, továbbá (3) a piaci koncentrációt vizsgálva elmondható, hogy mind a villamosenergia-, mind a földgázpiacon egy-egy vállalatcsoport az ellátási lánc több tevékenységének (például termelés, elosztás, kereskedés, egyetemes szolgáltatás) végzéséhez rendelkezik engedéllyel (például MVM-csoport, E.ON, ELMŰ-ÉMÁSZ (RWE tulajdonú vállalat), NKM). Összegezve, a nemzetközi trendek mellett a megújulást korlátozó szakirodalmi tényezők a magyar energiaszektorban is irányadóak a kutatáshoz.

## Kutatási kérdések és módszertan

A kutatás a magyar energiaszektor nagyvállalatainak innovációs kihívásaira és az ezekhez kapcsolódó szervezeti változásokra fókuszált. A kutatás célja kvalitatív módszertannal feltárni (1) az innováció vállalati kontextusát és a vállalati stratégiában való megjelenését, (2) az innováció gyakorlati implementációjának nagyvállalati kihívásait (3) és e kihívásokhoz kapcsolódó szervezeti változásokat és változásvezetési stratégiákat a Magyarországon működő energetikai nagyvállalatok esetében.

A kutatás fókusza a magyar energiaszektor nagyvállalati szegmense, melybe olyan vállalatokat/vállalatcsoportokat soroltunk, melyek jelen vannak a villamosenergia-piacon és/vagy a földgázpiacon, továbbá széles körű energetikai termék- és szolgáltatásportfólióval rendelkeznek, Magyarországon 250 főnél több embert foglalkoztatnak, illetve akár az ellátási lánc több tevékenységében is részt vesznek: rendszerirányítás/üzemeltetés, termelés, elosztás, kereskedés, egyetemes szolgáltatás. A hazai energiapiac – az elmúlt időszak iparági változásaival összhangban (pl.: új belépők, felvásárlások, kivonulások) – több vállalat (vállalatcsoport) is megfelel a fenti feltételeknek, például: MOL-csoport, FŐGÁZ, NKM Nemzeti Közművek (korábbi nevén: ENKSZ), MVM-csoport, E.ON, ELMŰ-ÉMÁSZ (utóbbi a német multinacionális energetikai cég, az RWE többségi tulajdonában áll), vagy EDF (a kutatás idején még a DÉMÁSZ tulajdonosa). E szervezetek ugyanakkor számos szempontból nem tekinthetők homogénnek (pl.: szervezeti és irányítási rendszerek), ám a felsorolt egyezőségek révén az iparági szintű, betekintés jellegű kutatás fókuszcsoportját képezik.

A kutatás során kvalitatív módszertant alkalmaztunk: olyan vezetőkkel készülték félig strukturált interjúk, akik (1) energetikai nagyvállalatokban dolgoznak vagy dolgoztak, így képviselve a belső nézőpontot, illetve, akik (2) energetikai nagyvállalatokkal szerződéses kapcsolatban álló vállalatokban betöltött vezető szerepük miatt, külső szemlélőként beszéltek tapasztalataikról, meglátásaikról. A kutatás során 15 interjú készült energetikai innováció menedzselésében jártas szakemberekkel, akik az előző bekezdésben felsorolt szervezetek közül eggyel vagy többel vannak, vagy voltak munkakapcsolatban, s akik mindegyike szigorú anonimitás mellett vállalta az interjúban

való részvételt. Az interjúk megállapításai nem kapcsolhatók kizárólagosan egy adott vállalat jellemzőivel össze, a beszélgetések során rendszerint iparági szegmens szintű megállapítások hangzottak el, több vállalat sajátosságait említve, összegezve.

A félig strukturált interjúk öt téma köré rendeződtek: (1) általános vélekedés az energetikai nagyvállalatok stratégiájáról és megújulási képességeikről, (2) benyomások az iparágról, a külső környezeti változásokról, (3) az innováció interpretálása, vállalati innovációs képességek elemzése, (4) a stratégia és az innováció kapcsolata, (5) az innováció megvalósítása, implementációs stratégiák, kihívások, korlátok.

A vállalati kontextus alapos megismeréséhez dokumentumelemzést is alkalmaztunk, mely során vállalati stratégiákat, akcióterveket, innovációs projekteket elemeztünk a rendelkezésünkre bocsátott vállalati dokumentumok alapján. Az innováció jelentésének, jelentőségének és megvalósítási kihívásainak stratégiai kontextusban való elemzésekor az összvállalati (vállalatcsoport szintű) stratégia jelentette az értelmezési keretrendszer.

A vizsgált jelenség, azaz a megújulási kényszerre való reagálás, az innovációmenedzsment és a szervezeti változás az energetikai nagyvállalatokban egy napjainkban zajló és a versenyképességet alapjaiban érintő jelenség, emiatt is indokolt a kvalitatív módszertan alkalmazása (Yin, 2003), az interjúalanyok szigorú anonimitása és a kutatás általános jellegű közelítése.

Összességében a kutatás iparági szegmens szinten és ebből következően egy tágabb stratégiai értelmezési keretrendszerben valósult meg, a megismerés egy átfogóbb formáját és diskurzusra ösztönző elméleti modell megalkotását célozva.

## Kutatási eredmények

A kutatás kiindulópontja az energetikai nagyvállalatok formális stratégiájának elemzése volt. A dokumentumelemzés alapján egyértelműen körvonalazódik sok közös pont: domináns a technológiai innováció, a fogyasztóorientált megoldások kifejlesztése és a fenntarthatóságra való törekvés. Minden Magyarországon (is) működő energetikai nagyvállalat esetében explicit vagy implicit (fejlesztés, fejlődés, újítás) módon fókuszban van az innováció.

### Az innováció vállalati stratégiában való megjelenése és jelentéstartalma

Az interjúk alapján az innováció leginkább új technológiákra épülő új üzleti modellek kifejlesztését és bevezetését jelenti az energetikai nagyvállalatokban, azaz a technológiai fejlesztés és az üzletfejlesztés kapcsolatára épül. Ugyanakkor mélyebb szinteken az alkalmazotti és közepvezetői körben az innovációhoz gyakran negatív attitűdök kapcsolódnak, mivel az innovációközpontú, megújulási stratégia nehezen „fér össze” az elzárkózó szervezeti kultúrával. A mérnöki, eróművi kultúra zárt gondolkodási struktúrája és a kockázatkerülés ellentéte az innovációval járó bizonytalanságnak, az innovációhoz szükséges nyi-

tott gondolkodásnak. A nyitott gondolkodás során nem problémák, hanem lehetőségek vannak a fókuszban, azonban a hagyományos energetikai rendszerekhez szokott munkavállalói körben „a megújuló technológiákra problémaként tekintenek”. A külső környezet gyors változásai által generált megújulási kényszer és a felső vezetés által kihirdetett innovációközpontú stratégia a mérnöki, eróművi szervezeti kultúrával nehezen integrálható: feszültséget, sőt nemcsak egyéni, de „csoportszintű kognitív disszonanciát”, „irritációt” eredményez.

Az innovációval és megújulással szemben további negatív attitűdöt jelent, hogy a vertikálisan integrált (közös tulajdonossal rendelkező, az ellátási lánc több tevékenységében résztvevő) vállalatcsoportok hagyományos üzletágakban tevékenykedő leányvállalatai egyáltalán nem érdekeltek az „új technológiákra épülő új üzleti modellek” kifejlesztésében és megvalósításában.

Az innováció jelentéstartalmát és stratégiai jelentőségét Fejes (2015) terminológiájával összevetve az állapítható meg az interjúk alapján, hogy a villamosenergia-piacon tevékenykedő vállalatok esetében nagyobb a megújulási kényszer, így náluk azonosítható inkább az innovációalapú stratégia, semmint a kizárólag földgázpiaci szereplőknél.

### Az innováció megvalósításának kihívásai

A stratégia által definiált innovációs törekvések megvalósítása számos, többnyire már az előzőekben is említett kihívásba, korlátba ütközik. Az innováció megvalósításának folyamatát és annak korlátozó tényezőit a következőkben néhány fontos környezeti és szervezeti jellemző szerint rendszerezve mutatjuk be.

#### Külső környezet és tudás

A vezetők egyetértettek abban, hogy a szigorú szabályozási háttér korlátozza az innovatív üzleti modellek implementálását (pl.: engedélyköteles tevékenységek köre), az árszabályozás és a piacok liberalizációja miatt beáramló külföldi olcsó energia pedig rontja a jövedelmezőségi kilátásokat, mely az innovációs projektekre fordítható összegek mértékére is negatív hatással van. Emellett az is problémát jelent az innovációs célok elérésében, hogy bár a külső tudás becsatornázása révén a megújulási folyamat új lendületet kaphat, Magyarországon

- a nagyvállalatokon kívül számos piaci szegmensben hiányos az új technológián alapuló új üzleti területek felderítéséhez és kiaknázásához az energetikai szakkompetencia (az új energetikai, tanácsadási szolgáltatások esetében ugyanakkor ez akár piaci lehetőséget, felvevőpiacot is jelenthet),
- az innovatív energetikai vállalkozók gyakran nincsenek tisztában a jogszabályi lehetőségekkel és korlátokkal,
- kevés a „valódi, piaci problémára, vagy tényleges vevői igényre megoldást nyújtó innovatív ötlet”,
- szelesebb társadalmi aspektusban vizsgálva is alacsony a vállalkozó kedv és kezdetleges az innovációs kultúra.

### Tulajdonosi szerkezet

Több interjúalany is kifejezte azt a benyomását, hogy az állami tulajdonú vállalatokban alacsonyabb a kockázatvállalási hajlandóság, mivel e vállalatok vezetői teljesítményértékelő rendszere a rövid távra való optimalizálást támogatja. Amíg a rövid távon megszerezhető profit a legdominánsabb teljesítményértékelő szempont, addig a kockázatvállalás, a hosszú távú eredményességet támogató innovációs beruházások (akár diszruptív technológiákba való befektetések) motivációs korlátokba ütköznek.

Ebből következik az az ellentét, hogy míg az innováció stratégiai szinten hangsúlyos, a megvalósítás kockázatkerülő vezetői döntésekkel párosul, illetve maga az innovációs célok megvalósítása nem folyamatos, inkább „stop-go” ciklusokra épül. Szintén ide kapcsolódnak az állami vállalatok stratégiájában domináns ellátásbiztonsághoz tartozó és társadalompolitikai célok, melyek a gyakorlatban olykor hangsúlyosabbak, mint a megújulási törekvések.

### Struktúra és folyamatok

Kutatási eredményeink alapján egyértelműen megállapíthatjuk, hogy a nagyfokú hierarchizáltság és szabályozottság is gátolja az innovációt, mert kódolja a rugalmatlanságot. Az interjúalanyok arra is rámutattak, hogy ez egy általános nagyvállalati jelenség: „egy nagyvállalat dinamikája nem támogatja az innovációt”, „az innováció jellegét, lényegét elnyomják a nagyvállalatban”. Ez különösen megmutatkozik a döntések hosszú átfutási idejében, mely a környezeti változásokhoz való lassú alkalmazkodást eredményez.

Az interjúalanyok tapasztalatai alapján az innováció gyakorlati implementálása strukturálisan eltérő a nagyvállalatokban az alábbiak szerint:

- a bimodális működés során teljesen szétválasztják az innovatív törekvéseket és a hagyományos működést,
- a mátrixműködésben az innováció egy második tengelyként jelenik meg a funkcionális/divizionális tengely mellett, így lehetőség nyílik a horizontális együttműködések létrehozására (nem jellemző az energetikai nagyvállalatoknál),
- egy dedikált szervezet jogilag is elhatárolódik, az anyaszervezetről kiszakadva eltérő működési logikák mentén végzi az innovációs tevékenységet,
- decentralizált innovációmenedzsment során a tagvállalatok/divíziók önmaguk koordinálják az innovációs tevékenységeket.

### Szervezeti kultúra

Az előzőekben részletesen kifejtett mérnöki kultúra, a zárt gondolkodás, a kockázatkerülés, a berögzült szokások és az újdonságokkal (pl.: megújulók) szembeni negatív attitűd korlátozza az innováció bottom-up kibontakozását.

A hierarchizált szervezetben és a szigorú szabályozás mellett az évtizedek során az energetikai nagyvállalatok alkalmazotti és vezetői szerepei az innovációt korlátozóan rögzültek. Az innovációhoz kockázatvállalás, felelősségvállalás, nyitott gondolkodás, nyílt kommunikáció,

kollaboráció, kreativitás, a konfliktusok felvállalása lenne szükséges (Bakacsi, 2004), azaz dominánsan „felnőtt” szerepet, magatartást igényel. A szabad „gyerek” szerep csak az ötletgenerálásnál, míg a kontrolláló „szülő” szerep a visszamérésnél lenne adekvát.

Ehhez képest a hagyományos energetikai nagyvállalatok rendkívül hierarchikus rendszerében az alábbi magatartásminták érvényesülnek:

1. a szakértők és a középvezetők gyakran engedelmességek „gyerek” szerepben vannak, azaz nem vállalnak felelősséget, nem vállalják fel a konfliktust, zártan gondolkodnak, nem osztják meg egymással a tudást és nagyon szabálykövetőek, míg mikor egy-egy innovációs projekt esetében lehetőségük van kifejteni véleményüket, akkor olykor túlkompenzálnak és „lázado tinédzserként” viselkednek, gyakran destruktív magatartást mutatnak,
2. a vezetők úgy akarnak innovációt, hogy közben ragaszkodnak kontrolláló „szülői” szerepükhöz, pedig a hagyományos vezetői szokásaik (tervezés, döntés, kontroll) nem alkalmasak az innovációs folyamat támogatására (pl.: nem támogatja a kísérletezést, „szükségtelen korai visszajelzést ad”). Másképp fogalmazva, az új helyzet új vezetői magatartásmintákat is igényelne.

A fentiekén túl az egymással azonos horizontális szinteken lévő munkatársak is kevésbé képesek és/vagy hajlandóak a kooperációra, egyfajta tudásfétlenség és néha destruktív hozzáállás érzékelhető az innovációs projektekből.

### Innovációs projektek tapasztalatai

Az „új technológiára épülő üzleti modellek” kifejlesztése az eddig megszokott, hagyományos tevékenységhez más tervezési és megvalósítási módszertant igényelne. Míg a hagyományos működésben egy „újítás” előkészítése (pl.: új erőmű létesítése) több éves, akár tíz éves időhorizonton történt vízesés modellben valósul meg, addig a megújulásra, eredményességre fókuszáló termék- és szolgáltatásfejlesztés vagy digitalizáció, információtechnológia tárgyú innovációs projektben inkább az agilis fejlesztés lenne szükséges, folyamatos kísérletezéssel és tanulással. Ennek megvalósításához azonban gyakran hiányzik a szakértői kompetencia. A kompetenciahiány párosul azzal a módszertani hiányossággal is, hogy az innovációs projekttervek értékelésére nincsenek bevált metódusok (és a nagyfokú bizonytalanság miatt nem is lehetnek) és tapasztalatok sem. Az általános kockázatkerülés, a hiányos kompetencia és tapasztalat következménye a radikálisan innovatív projektek alacsony támogatottsága.

A vállalati innovációs stratégia megvalósítása a felsorolt külső és belső korlátozó tényezők miatt akadályokba ütközik, más megközelítésben az (innovációs) stratégia és a célok (1) meglévő struktúrákkal és rendszerekkel, (2) szervezeti kultúrával és (3) tudással kapcsolatos össze nem illése jelent nehézséget az innováció megvalósítása során. E tényezőket a külső-belső szempont szerint is rendszerezi az 1. táblázat.

1. táblázat

**Innovációmenedzsment-kihívások az energetikai nagyvállalatoknál (saját készítés)**

	Külső tényezők	Belső tényezők
Rendszerek	Merev szabályozási környezet	Erős hierarchia Túlkontrolláltság „Kódolt rugalmatlanság” Rövidtávra fókuszáló teljesítményértékelő rendszer
Kultúra és magatartás	Alacsony vállalkozó kedv és kezdetleges innovációs kultúra a társadalomban	Mérnöki, eröművi szervezeti kultúra Kockázatkerülés, zárt gondolkodás Gyenge kooperáció Inadekvát vezetői és alkalmazotti magatartásminták
Tudás	Kis mennyiségű a kívülről becsatornáztatható értékes energetikai tudás, hiányos ismeretek a szabályozási környezetről Kevés valóban innovatív ötlet érkezik kívülről	Hiányos vezetői kompetenciák az új típusú, kísérletezést támogató, agilis innovációs projektben Kevés tapasztalat az innovációs ötletértékelésben

**Az innovációs stratégiák hatékony nagyvállalati implementálására vonatkozó javaslatok**

Az innovációs célok megvalósítását számos belső tényező korlátozza az energetikai nagyvállalatok esetében, kutatási eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy az innovációs célok eléréséhez szervezeti változás is szükséges:

- az energetikai szektor számos állami tulajdonú vállalatainál az állami vagyon kezeléséhez nagyobb felelősséget, nagyobb kockázatkerülést és rövid távú teljesítményértékelést észleltek, tapasztaltak az interjúalanyok, ezek pedig nem támogatják az innovációt; javaslatként az interjúalanyok azt hangsúlyozták, hogy nem célszerű a magas kockázattal járó diszruptív innovációk felkutatására, fejlesztésére állami tőkét elkülöníteni, ha ahhoz rövid távra optimalizáló ösztönzők tartoznak,
- az interjúalanyok szerint az új üzleti területek, stratégiai jellegű innovációk kifejlesztését, megvalósítását érdemes minél inkább strukturálisan és/vagy jogilag elválasztani a hagyományos üzleti modell megvalósításától,
- az innovációs célok eléréséhez jelentős kultúrafejlesztést/kultúraváltást tartanak szükségesnek, mivel a jelenlegi mérnöki, eröművi, elzárkózó kultúra ellentétes az innováció jellegével,
- az üzleti területeket érintő, nagy bizonytalansággal járó innovációs projektek a megszokottól eltérő alkalmazotti, illetve vezetői szerepeket és kompetenciákat igényelnek, melyeket sok képzéssel szükséges lenne támogatni.

**Következtetések**

**A szervezeti változás mozgatórugói: új ösztönzők, új struktúra, új kultúra**

Kutatási eredményeink szerint az innováció hatékony implementációjának egyik fontos tényezője az állami tőkéhez kapcsolódó felelősség és a rövid távra optimalizáló ösztönzők innovációs folyamatokban való inadekvát léte volt. Következésképp nem az állami innovációs tőkével magával, hanem az azzal gazdálkodók teljesítményértékelési rendszerével van probléma. A hosszú távú eredményességet támogató innovációs projektek sikeres megvalósításához a hagyományos ösztönző rendszeren is változtatni kell. Az energetikára vonatkoztatva ez azt jelenti, ha a cél az átalakuló energiaiparhoz való alkalmazkodás, mely a hosszú távú eredményességet jelenti, a rövid távon való profitmaximalizálás az innovációval foglalkozó üzleti egységben, de akár összvállalati szinten sem lehet (kizárólagos) prioritás (kettős képesség dilemmája), hiszen a megújulást lehetővé tévő (gyakran radikális jellegű) innovációs projektek a jelenben csak költségeket jelentenek, és csak a jövőben termelnek árbevételt.

Az új üzleti területeket érdemes élesen elválasztani a hagyományos üzleti modellek működtetésétől. Ez a kettős képesség megvalósításának kétféle módszertana közül (Taródy, 2012) a strukturális szeparációra utal, mely a bemutatott belső, hagyományos tevékenységből és nagyvállalati jellegből fakadó nehézségek (merev kultúra, struktúra, zárt gondolkodás) miatt megfelelőbb (de mindenképp gyorsabb) megoldásnak tűnik, mint a kontextuális fejlesztés.

A szervezeti változás harmadik mozgatórugója a kultúrafejlesztés/kultúraváltás. Alapvető választás előtt áll számos energetikai nagyvállalat:

- a hagyományos tevékenységtől az új üzleti területeket teljesen elhatárolva kezelheti, különálló jogi entitást, kultúrát, struktúrát, teljesítményértékelő rendszert, vezetést létrehozva, ez a strukturális szeparáció megoldása, ez esetben a kultúrafejlesztés/kultúraváltás csak az új üzleti területekre fókuszál,
- a vállalatban belül is elkezdődhet az innovációs folyamatok azonosítása és fejlesztése, bár kutatásaink alapján elég egyértelműen körvonalazódik, hogy a jelenlegi szervezeti struktúra, folyamatszabályozás, kultúra nem támogatja az innovációt. Ez esetben is lehet strukturális szeparációt alkalmazni, de csak kevésbé radikálisan, inkább a kontextuális fejlesztésen van a hangsúly.

A fenti kihívásokhoz új típusú vezetői és szakértői készségek illeszkednek, melyekhez elengedhetetlen a jelenlegi szakértői/vezetői kör képzése, de szükségessé teszi az új készségeket, szakmai és módszertani ismereteket más iparágakban már elsajátított és kipróbált szakértők és vezetők bevonása is.

## Szervezeti változások az energetikai nagyvállalatoknál

A hagyományos energetikai nagyvállalatok megújulását, az innováció megvalósítását az előzőekben részletesen bemutatott számos tényező korlátozza. A sikeres megújulásához, a hosszú távú eredményességhez szervezeti változásokra és változásvezetésre van szükség.

Az energetikai nagyvállalatok az innovációs célok kijelölése, az innovációs stratégia megalkotása után elsősorban strukturális döntések előtt állnak: (1) új szervezetet hoznak létre vagy (2) szervezeten belül koordinálják az innovációt. Előbbi esetében szervezettervezési feladatok, utóbbi esetében strukturális és kulturális átalakítás, illetve humán erőforrás-fejlesztés szükséges az innováció sikeres megvalósításához. Mindkét esetben a változás célja, hogy kedvező feltételeket (rendszerket, kontextust) teremtsenek az innovációhoz, melynek fő pillérei:

- rugalmas, hálózatos együttműködést támogató struktúra,
- nemcsak a mérnöki kultúrából érkező vezetői csapat,
- a vállalkozást, kísérletezést, kockázatvállalást és felelősségvállalást támogató szervezeti kultúra és vezetői példamutatás,
- hosszú távú eredményességre ösztönző teljesítményértékelő-rendszer.

A kutatási eredményeink alapján kijelenthetjük, hogy nehezen képzelhető el az innovációs célok hatékony implementálása egy E-típusú változásvezetés nélkül, mely látványosan átrendezi a hagyományos szervezeti struktúrát, rendszereket az innováció számára sokkal kedvezőbb rendszerszintű feltételeket teremtve. Ezt követheti majd egy O-típusú változás megvalósítása a fokozatos kulturális hozzáillesztés érdekében, alulról építkező innovációs kultúrafejlesztő projektek támogatásával.

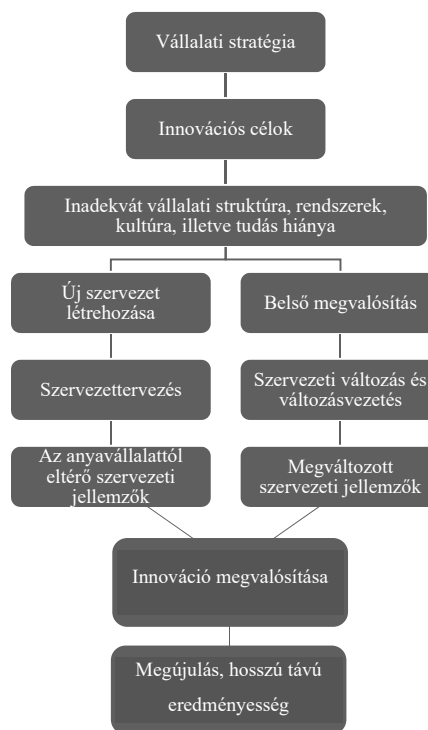
### Az innováció által indukált szervezeti változások modellje

Az energiaszektor nagyvállalatainak esetében a vállalati stratégiából következő innovációs célok megvalósítása olykor külső és belső akadályokba, vállalati struktúrákkal, rendszerekkel, kultúrával, illetve tudás- és tapasztalathianyával kapcsolatos akadályokba ütközik. Az (innovációs) stratégia és a többi lényeges szervezeti tényező közötti illeszkedés elősegítésére új szervezetet, új struktúrákat, új rendszereket hozhatunk létre, melyek kritikus jellemzőit az innovációs célok mentén kell megtervezni, kialakítani, azaz célszerű minél inkább elválasztani a működést a hagyományos üzleti modellben működő anyavállalattól (strukturális szeparáció). Az alternatív lehetőség a jelenlegi szervezeten belüli megvalósítás, ez esetben irányított szervezeti változásokat szükséges végrehajtani, hasonlóképp az innovációt támogató tartalommal. Az innovációt támogató vállalati struktúrák, rendszerek, kultúra, illetve a szükséges tudás meglétében az innováció – adekvát menedzsmentkészségek mellett – hatékonyan megvalósulhat, így a nagyvállalat képessé válik a jelentős változásban

lévő energiaipari környezethez való stratégiai adaptációra. Ezt a folyamatot mutatja be az 1. ábra.

1. ábra

### Az innováció által indukált szervezeti változás (saját készítés)



### Kontribúció és korlátok

A tanulmány a magyar energiaszektor nagyvállalati szegmensének innovációmenedzsment-kihívásait, illetve az ezekre adható változásvezetési válaszokat mutatta be kvalitatív kutatás és a szakirodalom alapján. Fontos kiemelni, hogy kutatásunk nem tekinthető reprezentatív kutatásnak, kutatási eredményeink csak felszínes betekintést nyújtanak az energetikai nagyvállalatok innovációmenedzsment-kihívásaiba, így nem jelentenek közvetlenül implementálható, gyakorlati megoldást. Tanulmányunk célja, hogy párbeszéd alakuljon ki a kutatók és a vállalati szakemberek között, mely párbeszéd az innovációs célok hatékonyabb implementációját eredményezheti. Ehhez szeretnénk mi is hozzájárulni jelenlegi tanulmányunkkal.

### Felhasznált irodalom

- Adil, A. M. – Ko, Y. (2016): Socio-technical evolution of Decentralized Energy Systems: A critical review and implications for urban planning and policy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, May 2016, 57, p. 1025-1037.
- Alagoz, B. B. – Kaygusuz, A. (2016): Dynamic energy pricing by closed-loop fractional-order PI control system and energy balancing in smart grid energy markets. *Transactions of the Institute of Measurement & Control*, May 2016, 38, 5, p. 565-578.

- Anadon, L. – Bunn, M. – Chan, G. – Chan, M.-Jones, C. – Kempener, R. – Lee, A. – Logar, N.-Narayanamurti, V. (2011): Transforming U.S. energy innovation. Energy Technology Innovation Policy Research Group, Belfer Center for Social and International Affairs, Harvard Kennedy School, Cambridge, MA (2011) In: Costa-Campi, M.T. - Duch-Brown, N. - García-Quevedo, J. (2014): R & D drivers and obstacles to innovation in the energy industry. Energy Economics, November, 46, p. 20-30.
- Antal Zsuzsanna – Dobák Miklós (2004): Vezetés és szervezés. Budapest: Aula Kiadó
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó
- Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Lackzó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2009): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Beer, M. – Nohria, N. (2001): Breaking the code of change. Boston: Harvard Business School Press
- Bollino, C. A. – Madlener, R. (2016): Foreword to the Special Issue on "High Shares of Renewable Energy Sources and Electricity Market Reform". Energy Journal, 2016 Special Issue. 37, p. 1-4.
- Chen, H. H. – Chen, S. – Lan, Y. (2016): Attaining a sustainable competitive advantage in the smart grid industry of China using suitable open innovation intermediaries. Renewable and Sustainable Energy Reviews, September, 62, p. 1083-1091.
- Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó
- Christensen, C. M. – Raynor, M. E. – McDonald, R. (2015): What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review, December, 93, p. 44-53.
- Cohen, W. (2010): Fifty years of empirical studies of innovative activity and performance. In: B. Hall – N. Rosenberg (eds.): Handbook of the Economics of Innovation, Elsevier (2010) In: Costa-Campi, M.T. – Duch-Brown, N. – García-Quevedo, J. (2014): R & D drivers and obstacles to innovation in the energy industry. Energy Economics, November, 46, p. 20-30.
- Costa-Campi, M.T. – Duch-Brown, N. – García-Quevedo, J. (2014): R & D drivers and obstacles to innovation in the energy industry. Energy Economics, November 01, 46, p. 20-30.
- Cullmann, A. – Nieswand, M. – Seifert, S. – Stiel, C. (2016): No differences in efficiency between public and private utilities. DIW Economic Bulletin, May 2016, p. 233-238.
- Csath Magdolna (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Csedő Zoltán (2006): Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája. Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Csizmadia Péter (2015): A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia és Társadalompolitika Intézet
- Dobák Miklós (2002): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK-Kerszöv
- Dobák Miklós – Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. Vezetéstudomány, 43, p. 40-48.
- Duncan, R. (1976): The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. The Management of Organization Design, 1, p. 167-188.
- Ergüden, E. – Çatlioglu, E. (2016): Sustainability Reporting Practices in Energy Companies with Topsis Method. Journal of Accounting & Finance, Jul, p. 201-221.
- Fejes József (2015): Innovációs kalandozások az elméletől a stratégiáig/Innovation adventuring from theory to strategy. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 46, p. 58-69.
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, 50, p. 37-46.
- Hámori Balázs – Szabó Katalin (2012): Innovációs verseny: Esélyek és korlátok. Budapest: Aula Kiadó
- Hernádi Bettina (2012): Green Accounting for Corporate Sustainability. Club of Economics in Miskolc, TMP, 8, p. 23-30.
- Høgevold, N. M. – Svensson, G. (2012): A business sustainability model: a European case study. Journal of Business & Industrial Marketing, 27, p. 142-151.
- Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland (2008): The impact of management practices on industry level competitiveness in transition economies. In: Milé Terziowski (ed.): Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship. London; New York: Routledge, p. 55- 71.
- Hortoványi Lilla – Balaton Károly (2016): A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata. Vezetéstudomány, 47, p. 38-45.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1967): Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University In: Fejes József (2015): Innovation adventuring from theory to strategy. Vezetéstudomány, 46. p. 58-69.
- Luthra, S. – Kumar, S. – Kharb, R. – Ansari, Md. F. – Shimmi, S. L. (2014): Adoption of smart grid technologies: An analysis of interactions among barriers. Renewable and Sustainable Energy Reviews, May, 33, p. 554-565.
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 1/1, 2, p. 71-87.
- Markard, J. – Truffer, B. (2006): Innovation processes in large technical systems: market liberalization as a driver for radical change? Res. Policy, 35, p. 609–625. In: Costa-Campi, M. T. – Duch-Brown, N. – García-Quevedo, J. (2014): R & D drivers and obstacles to innovation in the energy industry. Energy Economics, 46, p. 20-30.
- Mészáros Tamás (2010): Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. Vezetéstudomány, 44, p. 2-12.
- Nisar, A. – Palacios, M. – Grijalvo, M. (2016): Open organizational structures: A new framework for the energy

- industry. *Journal of Business Research*. November, 69, p. 5175-5179.
- OECD (2011): *Fostering Innovation for Green Growth*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris In: Costa-Campi, M. T. – Duch-Brown, N. – García-Quevedo, J. (2014): R & D drivers and obstacles to innovation in the energy industry. *Energy Economics*, November, 46, p. 20-30.
- Parobek, J. – Paluš, H. – Kalamárová, M. – Loučánová, E. – Šupín, M. – Křižanová, A. – Štofková, K. R. (2016): Energy Utilization of Renewable Resources in the European Union: Cluster Analysis Approach. *Bio-Resources*, 11, p. 984-995.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive advantage: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press
- Pugh, D. S. – Hickson, D. J. – Hinings, C. R. – Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14, p. 91– 114. In: Fejes József (2015): *Innovation adventuring from theory to strategy*. *Vezetéstudomány*, 46, p. 58-69.
- Ruiz-Abellón, M. d. C. – Gabaldón, A. – Guillamón, A. (2016): Dependency-Aware Clustering of Time Series and Its Application on Energy Markets. *Energies*, Oct, 9, p. 1-22.
- Salies, E. (2010): A test of the Schumpeterian hypothesis in a panel of European electric utilities. In: J. L. Gaffard – E. Salies (eds.): *Innovation, Economic Growth and the Firm*. New York: Edward Elgar Publishing
- Sára Zoltán – Csedő Zoltán – Fejes József – Tóth Tamás – Pörzse Gábor (2014): Innovation management and innovation strategies – the role of corporate knowledge in innovative processes. *Vezetéstudomány*, 45, p. 42-48.
- Schaeffer, G. J. (2015): *Energy Sector in Transformation, Trends and Prospects*. *Procedia Computer Science*, 52, p. 866-875.
- Schumpeter, J. A. (1939): *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill
- Sull, D. N. (1999): *Why Good Companies Go Bad*. *Harvard Business Review*. July/August, 77, p. 42-48.
- Taródy Dávid (2012): Formalizált rugalmasság – a kettős képesség kialakulása egy középvállalatban. *Vezetéstudomány*, 43, p. 49-60.
- Teece, D. J. (2011): *Dynamic Capabilities: A guide for managers*. *Ivey Business Journal*, March/April, 75, p. 29-32.
- Yin, R. K. (2003): *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Zavarkó Máté – Bertalan Zsolt – Sára Zoltán – Csedő Zoltán (2017): Innovation and Knowledge Management in the Energy Sector. *Journal of Energy Technologies and Policy*, 7, p. 45-53.

# A SZAKÉRTŐVÉ VÁLÁS, ILLETVE A SZAKÉRTŐK KIVÁLASZTÁSÁNAK ÉS MEGKÉRDEZÉSÉNEK MÓDSZERTANI KIHÍVÁSAI

A szerző által tanulmányozott, szakértőkkel foglalkozó szakirodalom jelentős része a szakértőkkel történő szakmai munkára, a különböző csoportmódszerek bemutatására fókuszál, de a szakértővé válás folyamatával nem, vagy csak érintőlegesen foglalkozik. Ez a felismerés adta az alapötletet, hogy tanulmányában egy saját vizsgálódásra alapozva a szakértő kiválasztása és a megkérdezés módszertani kérdései mellett a szakértővé válás lehetőségeit, illetve a fogalom különböző kontextusban történő értelmezhetőségét is bemutassa. A szakmai szolgáltatások rövid ismertetése után a tanulmány első részében a szakértővé válás lehetőségeivel foglalkozik egy, a közelmúltban végzett saját információgyűjtés és annak feldolgozása során kapott eredmények közlésével. Megállapította, hogy Magyarországon jelenleg kilencféle módon lehet valaki szakértő, több esetben úgy, hogy a nem hivatalos szakértői minősítéssel rendelkező (szakmai) szolgáltatók egy része is végez, illetve felkérésre folytathat szakértői tevékenységet. A szakértői kiválasztás folyamatának bemutatásakor ismerteti a szakértői csoport létrehozásának feladatait, a szakértői kompetenciák meghatározásának módszereit. A tanulmány harmadik részében a szakértői megkérdezés módszerei közül tizenhetet mutat be, elsősorban a nevezett vizsgálódás szakértői interjúalanyainak véleménye alapján, zárásként pedig a szakértőkkel való munka továbbgondolására ad konkluzív jelleggel néhány tanácsot.\*

**Kulcsszavak:** szakmai szolgáltatások, szakértővé válás, szakértői kiválasztás, szakértői megkérdezés

## Bevezetés

A szakmai szolgáltatások körébe megannyi tevékenység tartozik bele a hétköznapi életben, az üzleti területen azonban ez a szám végesnek tekinthető, s leggyakrabban az alábbi tevékenységeket értjük alatta: coaching, facilitáció, mediáció, mentorálás, szakértői tevékenység, szuper-vízió, tanácsadás, tréning. A *szakértő* – a Magyar nyelv értelmező szótára szerint – alaposan ért valamihez, ebben szerzett szakértelme átlagon felüli, s akinek véleményét szakmai kérdésekben ki szokták kérni. A szakértőről általánosságban azt mondhatjuk (vizsgálódásomban ezt a képet szeretném árnyalni), hogy rendszerint egy adott területen igazolható végzettséggel, gyakorlattal, bizonyos esetekben a törvényi előírásoknak megfelelő minősítéssel/jogosítvánnyal rendelkezik (pl.: igazságügyi szakértő), vagy valamely szakmai szervezet/szövetség (pl.: Magyar Marketing Szövetség) engedélyezi a számára a szakmai szervezet szakértője cím használatát tevékenysége során. A szakértő általában írásos formában készíti el szakértői véleményét a rendelkezésére álló adatok és információk alapján. Tevékenységével természetesen hozzá tud járulni egy szervezet fejlődéséhez, de általában nem jellemző rá, hogy komolyabb párbeszédet folytasson a megbízójával. A szakértő szakértelme mint fogalom, tartalmában folyamatosan változik, egyrészt azért, mert a technika és a tudomány folyamatos ismeretekkel bővül, másrészt, mert azzal, hogy bizonyos ismeretek és tudások általános tudássá válnak, ki is esnek a szakértelem/speciális tudás köréből (Hengl, 2015). A *tanácsadó* (Poór, 2016; Block,

2005) a szakértőhöz hasonlóan rendszerint megfelelő végzettséggel és gyakorlattal rendelkezik, s minősítésében ugyancsak részt vesznek bizonyos hazai és nemzetközi szervezetek, de tevékenységét a törvényi kivételektől eltekintve (pl.: pszichológiai tanácsadó) szabadabban végezheti. A tanácsadó és a megbízó (vagy annak képviselője/képviselői) között rendszerint párbeszéd alakul ki, s a csoport részeként és aktív tagjaként (nem egyszer ad hoc jelleggel választott projektvezetőként) a csoporttal közösen keresik a megoldást a problémára. A tanácsadó saját szakterületének számos technikáját, modelljét, módszerét ismeri, így a megoldási alternatívák és lehetőségek felvázolásában, vagy akár a megoldás megkeresésében tud hatékonyan segíteni. Ez utóbbi hasonlít a *coachhoz* (Zelina, 2013; Kellő, 2014; Kaweh, 2017), aki akár a magán, akár az üzleti életben segíti a megbízóját céljai elérésében úgy, hogy elsősorban kérdéseket tesz fel, tehát a szakértővel és a hagyományos tanácsadóval szemben általában nem fogalmaz meg konkrét javaslatokat, inkább csak „terelget” a megoldás, a célok felé. A coach tevékenysége lehet személyközi, illetve csoportos is, ez utóbbi hasonlóságot mutat a tréninggel. A felkészült *tréner* (Dürschmidt et al., 2008) segítségével a csapat az előre megbeszélte célok és/vagy kompetenciák elérésén dolgozik úgy, hogy hol komoly, hol vicces feladatokat oldanak meg a csoporttagok. Két személy közötti, vagy csoporton belüli folyamatok és megbeszélések eredményesebbé tételében nyújt segítséget a *facilitátor* (Kaner, 2014; Csemáné – Gilányi, 2011), aki nem szól bele a tartalomba, de biztosítja a barátságos, megoldásorientált légkört, a résztvevők egyenlőségét, s

\* A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Zrínyi Miklós Habilitációs Program keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

a kommunikációs és működési szabályok betartását. Tevékenysége hasonlít a *mediátor*hoz (akinek közvetítői tevékenységét jogszabály határozza meg), de a mediátor (Ábrahám – Eörsi, 2003; Strasser – Randolph, 2008) a mediációs üléseknek egy feszebb keretet ad. Az egymással konfliktusban levő felek problémamegoldó folyamatában vállal aktív szerepet a mediátor azáltal, hogy segít tisztázni a konfliktus természetét (az okokat rendszerint nem kutatja), illetve segíti a feleket, hogy egy egymást tisztelő dialógus során elmondják saját álláspontjukat, s türelmesen meghallgassák a másikat, majd egy mindkettőjük számára elfogadható megoldás szülessen. Előfordul, hogy a trénernek, tanácsadók, mediátorok, coachok stb. elakadnak, s külsős segítséghez, *szupervízor*hoz (Bagdy – Wiesner, 2005) fordulnak. Az elakadás oka rendszerint három dimenzióban értelmezhető: (1) elakadás az adott ügyben, (2) elakadás az adott módszer használatában és (3) elakadás a saját szakmai fejlődésben, esetleg a kiegészítő tüneteknek a megjelenése. A – kevesebb tapasztalattal rendelkező – szakmai szolgáltatókat, a fiatalabb munkavállalókat, vagy a kezdő vállalkozókat *mentor* (Holliday, 2001) is segítheti. A mentor az a saját szakterületén tapasztalt és rendszerint elismert szakember, aki nincs alá-fölé rendeltségi viszonyban a mentorálttal, s tanácsaival, javaslataival többek között az indulásnál, a beilleszkedésnél, egy feladat megoldásában, vagy a szakmai fejlődésben tudja támogatni a mentoráltat, vagy idegen kifejezéssel a mentee-t.

Előfordul, a szakértő és a tanácsadó fogalma, illetve fogalmi kerete átfedi egymást. Fejes (2015) az Amerikai Vezetési Tanácsadó Mérnökök Egyesületének (ACME) definícióját citálja, miszerint „a vállalati tanácsadás egy olyan professzionális szakmai szolgáltatás, amit speciális képzettségű, megfelelő szakmai tapasztalatokkal rendelkező szakértők végeznek”, tehát a szakértő ebből az aspektusból tanácsadó munkát (is) végez. Tokár-Szadai (2013) véleménye szerint a „szakértői szerepben (resource consulting) a tanácsadók speciális tudásukkal, tapasztalatukkal segítenek: információt szereznek, elemeznek, megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet ennek helyességéről”, vagyis a tanácsadók szakértői munkát végeznek.

A továbbiakban a fent általánosságban megfogalmazott szakértői tipizálás differenciáltabb képét vázolom fel.

## A szakértővé válás lehetőségei

2017 első negyedévében egy három hónapon keresztül tartó felmérést végeztem arról, hogy Magyarországon jelenleg kit neveznek, illetve ki tekinti magát szakértőnek, a fogalom hogyan értelmezhető, illetve hogyan értelmeződik a különböző kontextusokban. Számomra azért volt fontos ennek tisztázása, mivel a módszertani, vagy módszertannal is foglalkozó szakirodalom (pl.: Babbie, 2000) többsége vagy tényként kezeli a szakértők bevonását a kutatásba/ismeretalkotásba, vagy csak a konkrét kutatási módszernél (pl.: Delphi-módszer) utal arra, hogy milyen elvek mentén célszerű a szakértői csoportot összeállítani: „Előnyös az is, ha a szakértő ért a vizsgált problémához” (Kindler et al., 1984). Módszertanilag dokumentum-, illetve tartalomelemzést végeztem (amely elméleti alapozá-

sára Krippendorff, 1995; Langer, 2009; Horváth – Mitev, 2015 szolgáltak), illetve 27 szakértővel telefonon/személyesen is felvettem a kapcsolatot, közülük 13 főt személyesen is meglátogattam. A tartalomelemzési mintavételi eljárások közül a klaszteres mintavételt, s azon belül a kvázi véletlen mintavételt választottam. Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy a Google és a felvi.hu keresőablakába a „szakértő” fogalmat beírva képeztem a szakértő, mint fogalom tartalmi klaszterét, mely kiegészült a saját ismeretségi körömben tevékenykedő szakértőkkel, egyetemek és képző intézmények, állami szervezetek és NGO-k weboldalaival, majd a klaszteren belül kvázi véletlen mintavételt végeztem, vagyis a keresőtálatok, a weboldalak és saját ismerőseim között böngésztem. A célom az volt, hogy olyan, egymástól jól elkülöníthető fogalmi csoportokat képezek, amelyekbe a szakértők beletartozhatnak. Természetesen – ahogy majd látni fogjuk – a csoportok között átjárás van, mégis úgy gondolom, hogy megnevezésük kellő hangsúllyal definiálja az egyes csoportokat. Megállapítottam, hogy jelenleg Magyarországon 8 + 1 féle módon lehet valaki szakértő:

1. annak mondja magát,
2. a média mondja annak,
3. a megbízó, munkaadó „minősíti” annak,
4. olyan végzettséget szerez, amelyik nevében a szakértő kifejezés megtalálható,
5. valamelyik szakmai szövetség/szervezet/kamara minősíti,
6. szakmai/nonprofit szervezetben dolgozik szakértői munkakörben,
7. (kormányzati) szakértői intézetben dolgozik szakértői munkakörben,
8. megfelel a törvényben/rendeletben meghatározott elvárásoknak, s kérelmét az adott hatóság elfogadta és neve szerepel a szakértői névjegyzékben,
9. a kutató minősíti annak.

(1) *Önjelölt szakértő* bárki lehet. Egy tehetségesebb és intelligensebb szélhámos viszonylag könnyen el tudja képzeletben személyes márkáját, s annak részeként a (hamis) referenciákat tartalmazó weboldalát. A weboldalon megtalálható többek között a külföldi szakmai szervezetek minősítő okleveleinek a hamis másolata, illetve a híres/befolyásos emberekkel készített közös fényképek is. Az ilyen „szakértők” névjegykártyája inspiráló, személyes megjelenése kifogástalan, modora megnyerő, stílusa választékos. Jobb esetben egy elegáns irodaházban irodát tud bérelni, s titkárnót foglalkoztat. A róla szóló narratívumokban a „szakértő úr/asszony” kifejezés gyakran szerepel. Mivel a róla szóló összkép harmonikus, az egyes vizuális és textuális elemek kongruálnak egymással, így rendszerint kicsi az esélye annak, hogy lebukjon.

A (2) *média által szakértőnek nevezett* szakmai szolgáltató (a fogalom hétköznapi használata) megszólaltatása azon a médiaműködési elven alapul, hogy a médiamunkások szeretnék az előzetesen megtervezett és szerkesztett tartalmi kerethez minél több olyan tényt felsorakoztatni, amelyik megerősíti, hihetőbbé és hitelesebbé teszi a témát,

illetve az arról nyilatkozókat. A reggeli/délelőtti beszélgetős műsorok témakinálatának felkonferálásakor gyakran hangzik el a „meghívott szakértőnk” szófordulat, de a hírműsoroaktól sem idegen a szakértők megkérdezése. A szexológusok, a pszichológusok, az orvosok, a biztonságpolitikával foglalkozó szakemberek, az informatikai és információbiztonsági szakemberek, a dietetikusok, az önvédelmi instruktorok, a politológusok, a fiatalokkal foglalkozó pedagógus és egyéb szakemberek, az etikett- és protokoll-szakemberek, a spiritualitással, ezotériával foglalkozók, az asztrológusok stb. egyaránt a média által minősített szakértők közé sorolhatók. A szakértő mint címke használatával is jelzi a média, hogy tőle független véleménynek ad hangot.

Vannak olyan esetek, amikor a (3) *megbízó „minősít” szakértőnek* valakit. Ez rendszerint akkor következik be, amikor a szervezetben a probléma megoldásában részt vevő munkatársak általában a korábbi tanulmányaik, illetve munkatapasztalatuk alapján kérnek fel szakértői munkára egy szakembert. Ezek a szakemberek egyetemen oktatnak és/vagy markáns gyakorlati szakmai tapasztalattal rendelkeznek egy meghatározott területen, s nem feltétlenül van szakmai szövetség/társaság által minősített szakértői címük, illetve közel sem biztos, hogy igazságügyi szakértők. A közigazgatásban dolgozók számára viszonylag gyakran hirdetnek meg olyan állást, ahol rendszerint felsőfokú és/vagy szakirányú végzettséget írnak elő az ügyvivő szakértő munkakör betöltéséhez. Ezek az alkalmazottak változatos területeken (kommunikáció, igazgatás, könyvelés, műszaki ellenőr, tudás- és projektmenedzsment stb.) tevékenykednek.

A (4) *végzettség alapján használt szakértői cím* megszerzésénél négy nagy kategóriát lehet megkülönböztetni. (a) Korábban elterjedt gyakorlat volt, de még manapság is találkozhatunk vele, hogy azok, akik az alapidiplomájuk tudományterületéhez kapcsolódó területen végeztek szakirányú tanulmányokat, szakmérnökök/szakközgazdászok, míg akik egy másik területen, azok szakértők lettek az oklevelük alapján (képzési idő rendszerint 4 félév). Ebben a megközelítésben a szakmérnök alaposabb ismereteket szerzett, hiszen az alapidiplomája tudományterületén tanultakat bővítette, mélyítette, míg a szakértő az eredeti végzettségéhez nem illeszkedő területen szerzett ismereteivel szélesebb szakmai látókörre tett szert. Bár nem hangsúlyosan, de egy hierarchia is kialakult: a szakértők a rangsorban a szakmérnökök alatt helyezkedtek el. Egyes képző intézmények (pl.: Óbudai Egyetem – számítógép-hálózati, minőségbiztosítás, munkavédelem szak(irányú továbbképzés)) a végzettségben a szakmérnök, illetve a szakember megkülönböztetést teszik a fentebb leírtak szerinti felosztás alapján. (b) A diploma megnevezésében a szakértő szerepel, a képzési idő rendszerint 2-4 félév. A felvi.hu jelenleg a szakirányú továbbképzések között a BCE aktuárius szakértő, a BME közlekedési műszaki szakértő, a DUE, az EKE, a PPKE, illetve az SZE pedagógus szakvizsgához kapcsolódó, s meghatározott, nevesített területen szakértői feladatok ellátására felkészítő, illetve az SZE balesetvizsgálati szakterületen szakértői feladatokra felkészítő képzéseit nevezi meg. Az egyetemek

(tovább)képzési kínálatát bemutató weboldalain lényegesen több szakértői képzést találunk, többek között környezetirányítási, terület- és településfejlesztési, nemzetközi kapcsolatok, kriminalisztika stb. területeken. (c) A 2017. június 20-tól érvényes Országos Képzési Jegyzék (OKJ) négy olyan felsőfokú végzettséghez kötött szakképesítést nevesít (okleveles adóellenőrzési, okleveles forgalmi adó, okleveles jövedelemadó, okleveles nemzetközi adó), amelyeknél az oklevél alapján a végzettek szakértők lesznek. A felsőfokú végzettség mellett a bemeneti követelmények között szerepel az adótanácsadói szakképesítés, valamint öt év adótanácsadói vagy adóigazgatási, vagy felsőfokú adóoktatási területen szerzett igazolt gyakorlat. Az iskola-rendszeren kívüli képzési időt 160-300 óra között határozták meg, ami a gyakorlatban rendszerint 4-6 hónap időtartamban realizálódik. A közbeszerzés területén a végzettek rendszerint referenci bizonyítványt/tanúsítványt kapnak, de van olyan képző intézmény (pl.: Euzert Kft.), amelyik 5 nap alatt közbeszerzési szakértőket képez, illetve 2 nap alatt pályázati szakértőt. Ez utóbbi képzés jelenti az alapját a minősített pályázati projektmenedzser-képzésnek (5 nap). Az Országos Írásszakértő Intézet egy év alatt írásszakértőket képez. A tájékoztató szerint „Országos Írásszakértő Intézet Kft. írásszakértői magánoklevelét kapják a hallgatóink, mellyel eseti szakértőként (2005. évi XLVII. törvény 1.§ 3. bekezdése) főleg bíróságok, ügyvédségek, rendőrségek munkáját segíthetik”. (d) Több szakmai szövetség indít olyan rövidebb-hosszabb képzést, amelyiknél a végzettség megnevezésében a szakértő szerepel. A Grafológusok és Írásszakértők Országos Szövetsége a fentebb nevezett intézethez hasonlóan egy éves képzést indít, „melynek elvégzése után, valamint a vizsgakövetelményeknek eleget téve, az írásszakértői munkavégzéshez szükséges tanúsítványt kapnak a résztvevők”. Ennél lényegesen rövidebb idő (3-5 nap, illetve néhány hét) alatt is lehet az OKJ-ban nem szereplő szakmában olyan tanúsítványt kapni, amelyikben a szakértő megnevezésre kerül. A Bankszövetség és a Bankárképző közös képzésén például 3 nap alatt lehet szerepeltetett compliance szakértő tanúsítványt. A tanulmányi és vizsgaszabályzat szerint „A programra bárki jelentkezhet, aki legalább érettségivel rendelkezik”, illetve a programon való részvételhez felvételi vizsgát tesz. A képző intézmény további öt olyan képzés kínál, amelyeknél a szakértő szó szerepel, s hasonló a képzési idő, illetve a bemeneti követelmény. A Magyar Public Relations Szövetség ugyancsak rövid idő alatt (22 óra) kínál szakértő képzést rendezvényi protokoll területen.

A (5) *szakmai szövetségek, szervezetek, kamarák szakértői minősítő rendszere* hasonló elvek szerint működik. A szakirányú (felsőfokú) végzettség, a szakmérnök, szakértő, szakember megnevezésű végzettséget tanúsító továbbképzés, az igazolható szakmai gyakorlat (rendszerint 3-5 év), két szakértő ajánlása, a szövetség érdekében végzett aktív tevékenység (pl.: előadás tartása, tanácsadás a szövetség tagjainak, tisztség), (felső)oktatási tapasztalat, kutatási és publikációs tapasztalat, s a felsoroltak összessége, vagy egy része szerepel eltérő súllyal a minősítési szempontok között. A szakértői cím vagy egy életre szól, vagy egy bizonyos időszakra, ez utóbbinál a cím meg-

tartásának feltétele az előírt továbbképzés, gyakorlat stb. megszerzése. A kapcsolódó tudományterületen/témában szerzett doktori fokozatot (PhD) több szakmai szervezet honoris causa alapon automatikusan szakértői minősítéssel ismer el, a jelentkezőnek csak a szükséges jelentkezési lapot kell kitöltenie. A szakmai szövetségek, szervezetek, kamarák többsége szakértői névsorát nyilvánossá teszi a szakértői terület megnevezésével együtt.

Vannak olyan (6) *szakmai/nonprofit szervezetek*, amelyek szakmai szolgáltatásokat nyújtanak tagságuknak, illetve megbízóiknak. Ezek a szervezetek (pl.: Független Pedagógiai Intézet) is elkészítik szakértői listájukat a szakértő nevének és szakterületének a feltüntetésével. Azért tartom fontosnak az (5) és a (6) megkülönböztetést, mert az előbbinél rendszerint egy sokkal átláthatóbb, számos követelmény teljesítését feltételező rendszer alapján lesz a jelöltből szakértő, míg az utóbbinál nem minden esetben lehet megállapítani, hogy mi alapján kerülnek fel a (szak)emberek a szakértői listára.

2017 január elsején kezdte el működését a (7) *Nemzeti Szakértői és Kutató Központ (NSZKK)*, amelyik az Igazságügyi Szakértői és Kutató Intézetek és a Bűnügyi Szakértői és Kutatóintézet összeolvadásával alakult meg. Az NSZKK 12 központi intézetet/osztályt, illetve 11 területi intézetet foglal magába. Az NSZKK köszöntőjében megfogalmazza, hogy „az összeolvadással elérni kívánt cél egy Magyarországon egyedülálló, egységes szakértői intézmény életre hívása volt, amely független, pártatlan, részrehajlásmentes, a hivatalos eljárásokban meghívható, helytálló és magas szakmai színvonalú szakértői véleményt nyújt az állam szerveinek éppúgy, mint polgárainak”. A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat (NBSZ) fennhatósága alatt is működnek szakértői intézetek, melyek okmányszakértői, vegyész-szakértői, írásszakértői, nyelvész-szakértői, hangszakértő, fotó-videó szakértői, informatikai szakértői területeken tevékenykednek, s említést érdemel a NAV Szakértői Intézete is.

*Törvények és rendeletek* alapján számos szakértői névjegyzékkel lehet találkozni. *Szociális területen* a szociálisportal.hu megfogalmazása szerint „A Kormány által erre kijelölt szerv a szakértői tevékenység folytatására engedéllyel rendelkező személyekről a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény, illetve a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény szerint névjegyzéket vezet”. A 8/2012. (II. 21.) NEFMI rendelet a foglalkozási rehabilitációs szakértők névjegyzékéről, a 25/2009. (XI. 13.) SZMM rendelet az Országos Gyermekvédelmi Szakértői Névjegyzékről és az Országos Szociálpolitikai Szakértői Névjegyzékről, 47/2012. (XII. 11.) EMMI rendelet a rehabilitációs orvosszakértői névjegyzékről rendelkezik. A nevezett rendeletek részletesen szabályozzák a szakértői névjegyzékbe kerülés feltételeit, illetve rendszerint meghatározzák a továbbképzés követelményeit is. A *köznevelési szakértői* tevékenység folytatására jogosult szakértők országos szakértői névjegyzékének jogi alapját a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény adja meg. A szakértői tevékenység folytatásának feltételeit a köznevelési szakértői tevékenységről, valamint az érettségi vizs-

gaelnöki megbízás feltételeiről szóló 15/2015. (III. 13.) EMMI rendelet határozza meg. Az adótanácsadói, az *adószakértői* és az okleveles adószakértői tevékenység végzésére jogosító engedélyek kiadásának és visszavonásának feltételeiről, továbbá a kapcsolódó nyilvántartás vezetésének és a nyilvántartásban szereplők továbbképzésének szabályairól szóló 26/2008. (VIII. 30.) PM rendelet említett tesz az igazságügyi szakértői névjegyzékről (részletesen később). A *Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról*, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről szóló 2007. évi LXXV. törvény értelmében a Kamara szakértői véleményt alakít ki az adózás rendjéről szóló törvény 132. § (5b) bekezdése alapján az IFRS-ek szerinti számviteli elszámolás minősítését is igénylő feltételes adómegállapítás iránti kérelem esetén, a számviteli elszámolás minősítésére vonatkozóan. A törvény könyvvizsgálói igazolványra vonatkozó részében leírja, hogy a kamarai tag könyvvizsgáló jogosult a „könyvszakértő” cím használatára. A Kamara szervezetéről szóló rész nevesíti a szakértői bizottságot. A tervező- és *szakértő mérnökök*, valamint építészek szakmai kamaráiról szóló 1996. évi LVIII. törvény részletesen leírja, hogy mely adatoknak kell szerepelnie a névjegyzékben.

A törvények és rendeletek között kiemelt helyet foglal el az (8) *igazságügyi szakértőkről* szóló 2016. évi XXIX. törvény, az igazságügyi szakértői névjegyzék vezetéséről szóló 210/2005. (X. 5.) Korm. rendelet, az igazságügyi szakértői működésről szóló 31/2008. (XII. 31.) IRM rendelet, az igazságügyi szakértői tevékenység folytatásához szükséges jogi oktatásról és vizsgáról szóló 10/2006. (III. 7.) IM rendelet, valamint az igazságügyi szakértői szakterületekről, valamint az azokhoz kapcsolódó képesítési és egyéb szakmai feltételekről szóló 9/2006. (II. 27.) IM rendelet. Az igazságügyi szakértői igazolványról 19/2006. (IV. 24.) IM rendelet leírja, hogy a Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény 459. § (1) bekezdés 12. pontjának e) alpontja alapján az igazságügyi szakértő a bírósági vagy más hatósági eljárásban közfeladatot ellátó személynek minősül. A 2016. évi XXIX. törvény értelmében igazságügyi szakértői tevékenységet

- „a) természetes személy (a továbbiakban: igazságügyi szakértő),
- b) gazdasági társaság (a továbbiakban: társaság) és szolgáltató,
- c) igazságügyi szakértői intézmény és igazságügyi szakértői intézet,
- d) igazságügyi szakértői testület,
- e) külön jogszabályban feljogosított állami szerv, intézmény, intézet és szervezet (a továbbiakban együtt: szervezet) és
- f) külön törvény szerinti Teljesítésigazolási Szakértői Szerv végezhet”.

A törvény biztosítja, hogy a megfelelő szakértelemmel rendelkező eseti szakértő igénybevételét azokban az esetekben, amikor az adott szakterületen nincs bejegyzett igazságügyi szakértő, vagy van, de a felkérésnek/kirendelésnek nem tud eleget tenni, vagy a rendeletben nevesített szakterületek között az adott szakterület nem szerepel. Az

igazságügyi szakértővé válás fontos része a névjegyzékbe történő felvétel (az igazságügyi szakértői névjegyzék tartalmát a Törvény I. melléklete tartalmazza). Ennek fontosabb feltételei: a jelentkező büntetlen előéletű, nem áll foglalkozástól/közügyektől eltiltás hatálya alatt, az általa megjelölt szakterülethez illeszkedő képesítéssel rendelkezik, minimum öt év szakirányú szakmai gyakorlata van, a szakértőjelölti feltételeket teljesítette, részt vett az igazságügyi szakértők számára szervezett jogi ismeretek oktatásán és sikeres vizsgát tett, tagja az illetékes szakmai kamarának, vállalja, hogy a hatósági kirendelésnek eleget tesz, önállóan döntésképes. A névjegyzékből történő törléssel gyakorlatilag megszűnik a szakember igazságügyi szakértői jogosultsága. Bár alapvetően a szakértő fogalmazza meg véleményét írásban vagy szóban, ennek kialakításában szakkonzultáns, illetve segédszemélyzet segítségét is igénybe veheti.

Az 1. táblázat a fent leírtak alapján saját szempontjaim szerint mutatja be az egyes szakértői csoportba tartozók fontosabb tulajdonságait.

Összességében megállapítható, hogy az elemzés során bevont dokumentumok és (online) tartalmak alapján meglehetősen heterogén képet mutat a szakmai szolgáltatások közül a szakértő. Látható, hogy egyaránt találkozhatunk önjelölt, igazolható, komoly végzettséggel nem rendelkező laikusokkal, illetve komolyabb minősítésen átesett, igazolható szakmai gyakorlattal és releváns, elismert végzettséggel rendelkező, aktív szakmai (esetleg tudományos) életet folytató, szakértői jogosultságát időről-időre továbbképzéssel megújító szakemberekkel is. A laikusok és a szakértők közötti markáns különbség mutatkozik többek között a kockázatértékelés területén. A szakértők a várható potenciális veszélyre, és annak bekövetkezési valószínűségének a minimalizálására törekednek, s a laikusokkal ellentétben több információ alapján alkotnak ítéletet, bár ők sem mentesek a torzításoktól (Kádi, 2016). Z. Karvalics (2015) szerint „gyakran tapasztaljuk, hogy a „laikus” és a „szakértő” pozíciója egészen közel tud kerülni egymáshoz: a mindössze néhány műveletből építkező kívülálló is könnyűszerrel juthat el helyes következteté-

1. táblázat

Az egyes szakértői csoportok fontosabb ismérvei (saját szerkesztés)

Csoport száma / ismérv	1	2	3	4	5	6	7	8
szakértővé válás időtartama	közel azonnal	közel azonnal	kinevezés, vagy pályázat átfutási ideje	2 nap – 2 év között	pályázat átfutási ideje	kinevezés, vagy pályázat átfutási ideje	kinevezés, vagy pályázat átfutási ideje	pályázat átfutási ideje
ki minősíti szakértőnek	saját maga	média és saját maga	megbízó	oktatási intézmény, OKJ	szakmai szövetség, kamara	nonprofit szervezet	állami szervezet, rendszerint minősítő bizottság	rendszerint mi-nősítő bizottság jogszabályi megfelelés alapján
végzettség	nem szükséges, „legyárt-ható”	szerkesztő ellenőrzi, digitális lábnyom alapján	törvényi előírás, vagy elvárt	kötelező	kötelező	rendszerint szükséges, pályázati kiírástól függ	kötelező	kötelező
tapasztalat				nem feltétlenül szükséges (pályakezdő)	rendszerint 3-5 év		kötelező	kötelező
igazolható szakmai múlt					kötelező		kötelező	kötelező, min. 5 év
szakértői névjegyzék (publikus)	-	szerkesztő saját címlistája (nem)	nem jellemző	lehet (rendszerint nem)	szinte mindig van (rendszerint igen)	szinte mindig van (rendszerint igen)	szinte mindig van (igen, kivéve speciális eseteket)	van, a szakértővé válás feltétele a bekerülés (igen)
szakértő cím megszűnése	saját döntés alapján	nem kéri többet felmédiásze-replésre	szerződés megszűnik, a szakértő a munkát elvégezte	nem vesz részt továbbképzésen (ha a jogszabály kötelezővé teszi)	etikai vétség, nem újítja meg a címet a szövetség belső szabályai szerint	etikai vétség, kilép a nonprofit szervezetből. foglalkoztatás megszűnik	foglalkoztatása megszűnik, kilép az állami szervezetből, törlik a névjegyzékből	törlik a névjegyzékből
jogszabályi keret	-	-	lehet, pl.: közalkalmazotti törvény	lehet, pl.: szakképzési törvény, felsőoktatási törvény	lehet, több törvény, számos rendelet	lehet, pl.: az adott tevékenységhez kapcsolódó	mindig van	mindig van

sekig, ha megfelelően kombinál igazolt ismeretdarabokat, és azokat hatékonyan értelmezi”. Ilyen megközelítésből a problémák komplex kezelése és az összetett problémák eredményes megoldása inkább a valódi szakértőket jellemzi (5., 7., 8. csoportok).

Tévedés lenne azt állítani, hogy a szakértők minden esetben a veteránok, a baby boom, az X-, illetve az Y-generáció idősebb tagjai közül kerülnek ki. Bár a többéves szakmai tapasztalat és a többéves tanulás révén megszerzett iskolai végzettség együttese teszi általában hitelesebbé a megbízó szemében a szakértőt, az informatika, illetve az információ- és informatikai biztonság területén a fiatal (fiatalabb Y-generációsok, illetve Z-generációsok) személyek tudásuk és tapasztalatuk révén képesek lehetnek szakértői feladatok ellátására.

A kutató számára az lenne az ideális, ha elsősorban az 5., 7., 8. csoportokból tudná kiválasztani azokat, akiket megkérdez, akikkel interjút készít, vagy fókuszcsoportos beszélgetést folytat. A tanulmányomban bemutatott esetknél csak részint hagyatkoztam ezeknek a minősített szakértőknek a véleményére, mivel csekély számban álltak rendelkezésemre. Így más megoldást választottam. Őket neveztem el a (9) *kutató által minősített szakembernek* (vagy más névvel minősített szakértőnek – elnevezésében rokonítva a 2., illetve 3. csoport tagjaihoz), kiválasztásukról a következő fejezetben értekezem.

## A szakértői kiválasztás folyamata

Mielőtt a szakértői kiválasztás folyamatát bemutatom, szeretném megadni a fogalom többsíkú értelmezését Bogner és Littig (2014) felvetése alapján. A fogalom voluntarista (Wundt, 1898; Tönnies, 2004) interpretációjában azt mondhatjuk, hogy mindenki a saját élete szakértője. Ez azt jelenti, hogy ha a kutató életinterjúkat vesz fel emberekkel, akkor azok (szubjektív) véleménye szakértői véleményként is értelmezhető a saját életkeretükben. Ilyen megközelítésből a kutatásomban bemutatott 1-es csoport (önjelölt szakértő) is ide sorolható, hiszen ők erős akaráttal szakértők akarnak lenni és annak is mondják magukat. A műszaki-gazdasági-orvosi-szakmai életben ez a megközelítés sántít, így sokkal inkább a konstruktivista (Hess, 1997) megközelítés alapján jutunk el a fogalomhoz: a szakértők különleges tudással rendelkeznek, a kutatók szakértői szerepet tulajdonítanak a szakembereknek, illetve a társadalom a speciális tudás és a speciális funkciók alapján minősíti a szakembereket szakértőnek. Ezzel a megközelítéssel lehet találkozni akkor, amikor a média vagy a megbízó minősíti a szakértőt. Tudományszociológiai értelemben (Bogner – Littig, 2014) a szakértők speciális tudással rendelkeznek, ami saját szakmájukhoz kapcsolódik, a magabiztos tudásra összpontosítanak, gyakran nem lehet besorolni őket egy szakmába, mivel ismeretanyaguk a szakma általános ismereti keretén túlmutat és/vagy sokkal mélyebb, ismereteiket folyamatosan megújítják, frissítik. Ilyenformán ebbe a csoportba tartoznak a különböző minősítő szervezetek által minősített szakértők, illetve az igazságügyi szakértők is.

Saját kutatási eredményeim, illetve Bogner és Littig (2014) megállapításai alapján a tudományos igényű kutatásba bevont szakértőket az alábbi tulajdonságok jellemzik:

- magas fokú szakmai ismeret,
- a gazdasági-műszaki stb. folyamatokhoz kapcsolódó ismeretek,
- az adott ágazat/iparág/terület fejlődési irányainak az ismerete,
- ismereteit folyamatosan bővíti,
- értelmező, értékelő, elemző ismeretekkel rendelkezik, illetve ezeket a módszereket használja,
- a rendelkezésére álló vállalati és egyéb források alapján határozott és megalapozott véleményt képes kialakítani,
- véleményét érthető módon rendszerint írásban, ritkábban csak szóban fogalmazza meg,
- a megállapításait a gyakorlatba átültetve a probléma mérsékelhető, megoldható.

Előnynek számít továbbá a szakmai-tudományos közéleti aktivitás (pl.: konferencia-előadás, részvétel a felsőoktatásban, publikációs tevékenység), a szakmai-tudományos szervezetek minősítése (pl.: a szakmai szervezet szakértője, szerepel a szervezet szakértői névlistáján), a jogi előírásoknak való megfelelés (pl.: szükséges képzés sikeres elvégzése, továbbképzéseken való részvétel, büntetlen előélet). Fent nevezett tulajdonságok összevethetőek Tokár-Szadai (2017) a vezetési tanácsadók kiválasztási szempontjairól írt gondolataival: a megfelelő szakmai/tárgyi tudás, az ügyfél elismerése (felnéz rá) és bizalma alapérték mindkét szakmai szolgáltató hivatás esetében.

A szakértői csoport létrehozásakor Ivlev és munkatársai (2015) szerint az alábbi feladatokat kell megoldani:

1. megérteni azt a feladatot/problémát, amit majd a szakértők megoldanak,
2. meghatározni a feladathoz/problémához kapcsolódó tevékenységi területeket,
3. eldönteni, hogy a csapatban milyen arányban osztoznak az egyes területeket képviselő szakértők,
4. meghatározni a csapat szakértőinek a létszámát és összeállítani a szakértői listát,
5. elemezni a szakértők minősítését,
6. felkérni a szakértőket a munkára, megállapodni velük,
7. a szakértők listájának véglegesítése.

(1) *A feladat/probléma megértése.* Amikor a megbízó vagy a kutató azon gondolkozik, hogy van-e értelme külsős szakembert meghívni és/vagy a belsős kollégákból egy szakértői csoportot képezni, a legnehezebb feladat az, hogy a problémát megértse. A megbízó és a belsős kollégák bevonódása/érintettsége miatt gyakran a problémát nem súlyához mérten értékelik, ami azt jelenti, hogy felértékelése esetén lényegesen több szakértőt, s ezáltal több erőforrást vonnak be a megoldási folyamatba, alulértékelés esetén pedig úgy is dönthetnek, hogy egy egyszerű csoportos megbeszéléssel és az ott alkalmazott kreatív

módszerrel (pl.: brainstorming) a munkatársak is képesek megoldani a problémát. A (súlyosabb, nagyobb horderejű) probléma megfogalmazásakor érdemes lehet olyan coach-szakértőt felkérni, aki megannyi kérdést tesz fel annak érdekében, hogy a problémát, illetve a célt világosan lehessen látni (Vogelauer, 2002; Wehrle, 2014). A kutatók is élhetnek ezzel a lehetőséggel, a szakma által megbecsült, s megfelelő minősítéssel rendelkező szakértővel folytathatnak eszmecsere-t.

(2) *A feladathoz/problémához kapcsolódó tevékenységi területek meghatározása.* Ezt a tevékenységet a kutató vagy önállóan, vagy ritkábban a korábban már említett coach-szakértő bevonásával végezheti. Kapcsolódó tevékenység rendszerint a kutatás megszervezése (pl.: helyszín, kutatási módszer(ek), szakértők száma, segéd-eszközök, szakértők első körös kiválasztása, meghívók kiküldése, szakértői visszajelzések kezelése, témák meghatározása), az eredmények feldolgozása és értékelése, a kutatási jelentés(ek) és prezentáció(k) elkészítése, az eredmények nyilvános (pl.: szakmai konferencia), vagy zárt (pl.: munkaértekezlet) bemutatása. A kapcsolódó témák meghatározásánál a kutató használhatja az elmetérkép (Arthur, 2012) módszerét, aminek eredményeként a problémához illeszkedő fontosabb témák/fogalmak kapcsolatrendszerre rajzolható meg. A módszer egyszerű, akár papíron, akár szabadon használható szoftverrel is megrajzolható az elmetérkép. Hatékonysága elsősorban attól függ, hogy ha a kutatót coach-szakértő segíti, akkor mennyire képes a vizsgálandó problémát és annak kapcsolódásait feltérképezni, ha pedig nem, akkor a kutató mennyi időt fordít a probléma és az összefüggések megismerésére (szekunder kutatás).

(3) *Eldönteni, hogy a csapatban milyen arányban vesznek részt az egyes területeket képviselő szakértők.* Ha a kutató az előző pontban említett elmetérkép módszerével megrajzolta a probléma kapcsolódó témáinak/területeinek fogalmi térképét, akkor láthatóvá válik, hogy melyek azok a témák/területek, amelyek hangsúlyosabban kell, hogy szerepeljenek a vizsgálatban. A lehetséges szakértők előzetes téma-, illetve területkompetenciái alapján (forrás: önéletrajz, hiteles személyes márkák) meghatározhatók a témaarányok, s ennek alapján az egyes témákat képviselő szakértők száma. Megjegyzem, hogy a kutató – ahogy arra már utaltam korábban – nem csak szakértői titulust használó szakembereket kérhet fel szakértői munkára, hiszen többek között a szaktanácsadó, a szakmérnök, szakorvos, szakközgazdász stb., a tanácsadó, a referens, a munkatárs, az auditor, a konzultáns, a szakkonzultáns egyaránt alkalmas lehet a feladat igényes és megfelelő szintű elvégzésére.

(4) *Meghatározni a csapat szakértőinek a létszámát és összeállítani a szakértői listát.* Ideális esetben a szakértői csapatban megtalálhatók a csak egy szakterületre szakosodott, illetve több területen is jártas szakértők. Így biztosítható a téma diverzitása, aminek alapján a probléma több szempontból, az egyes szempontok ütköztetése révén mélyrehatóbban, komplexebb módon vizsgálható. A szakértők létszámának meghatározása a kutatási módszertől függ (részletesen lásd később), a lista összeállítás-

sánál figyelembe kell venni, hogy ez még szűkülni fog több ok miatt is (pl.: a szakértő visszautasítja a felkérést, nem szeretne együtt dolgozni más szakértőkkel, a szakértő részletes minősítése során több szakértő mégsem felel meg az elvárásoknak – következő pont). A szakértői lista összeállításában segíthet, ha a kutató az általa ismert néhány szakértőt megkéri, hogy a probléma és a kapcsolódó témák ismeretében tegyen ajánlást a szakértői csoport összetételére. Ez módszertanilag a hólabdás mintavételhez (Malhotra, 2002) hasonlít.

(5) *Elemezni a szakértők minősítését.* Nováky (1999) a szakértői kompetenciák meghatározásában a Grigorov-, illetve a Helmer-féle mutatókat javasolja. (a) *Grigorov* objektív és szubjektív mutatók használatával határozza meg a szakértő kompetenciáját. Objektív mutatóknál a szakértő egy előre elkészített kérdőívet tölt ki, amelyik a szakértő minősítését és így kompetenciáinak meghatározását teszi lehetővé. A kérdőív kiter többek között a végzettségre, a tudományos-szakmai minősítésre, a gyakorlati tapasztalatra, az életkorra, az adott területen eltöltött időre. Ezeket a válaszokat a kutatásvezető számszerűsíti (gyakran csak próbálja számszerűsíteni) öt-, illetve tízfokú skálán. A szubjektív vizsgálat során a problémához illeszkedő területeken és témákban (lásd: elmetérkép – (2) pont) a szakértő maga értékeli, hogy mennyire jártas az adott kérdéskörben (pl.: öt-, illetve tízfokú skálán). Az objektív és a szubjektív mutatók átlaga alapján szorzatokat képeznek (1-25, illetve 1-100 közötti értéket kapnak), s e szorzatok jelzik, hogy a szakértő mennyire ért az adott témához/kérdéshez. Megjegyzem, hogy ez a módszer csak akkor valósítható meg, ha a szakértői megkérdezés során választott módszernél mindvégig nyomon követhető, s az adott szakértőhöz rendelhető valamennyi válasza. (b) *Helmer* a szakértő korábbi előrejelzéseinek a bekövetkezése alapján minősít, s abszolút és relatív megbízhatósági fokkal méri a hozzáértésüket. Az abszolút megbízhatósági fok meghatározása: a szakértő bekövetkezett előrejelzéseinek a számát osztja az összes előrejelzésének a számával (ideális esetben ennek értéke maximum 1 lehet). A relatív megbízhatóság a szakértő abszolút megbízhatósága és a csoportátlag megbízhatósága hányadosából képződik. Ha értéke nagyobb, mint egy, a szakértő átlag feletti tudással/tapasztalattal rendelkezik a témában. Megítélesem szerint a gyakorlati életben – különösen nagyobb létszámú szakértői csoporttal történő kutatás során – a helmeri módszertan azért nem célravezető, mert a kutatónak sok időt kell fordítania a szakértők valamennyi előrejelzésének a megismerésére és a bekövetkezés ellenőrzésére. Ha a szakértők ismerik egymást, akkor (c) *a szociometria* (pl.: Mérei, 2006) önálló, illetve a grigorovi szubjektív mutató együttes alkalmazása is célravezető lehet. Az elmetérkép segítségével megnevezett fogalmakra építve olyan kérdések tehetők fel a szakértőknek, hogy (létszámtól függően) ki az a 3-5 szakember, aki szerintük a legjobban ért az adott témához. Ennek alapján az adott témánál megnevezett szakértők említési gyakorisága alapján rangsor állítható fel, majd e rangsor alapján pontozni lehet a szakértő kompetenciáját (pl.: ahány említés, annyi pont). A szakértő emellett egy másik kérdőívet is kaphat,

amelyiknél valamennyi témában értékelheti a szakértelmét egy öt-, illetve tízfokú skálán. A két eredmény alapján szorzat képezhető, s valamennyi témánál meghatározható a szakértők kompetencia-sorrendje. (d) *Valamely feladat előzetes elvégzése és kutatói értékelése.* Ha a kutató ért a témához, akkor a szakértőknek adhat előzetesen egy-két feladatot, aminek elvégzése után értékeli az eredményeket (pl. ötfokú skálán vagy százalékban). Így a szakértőkről egy általános véleményt alakíthat ki, illetve rangsort állíthat fel. Ha fontosnak tartja, a grigorovi szubjektív mutatót is képezve az osztályzat/százalékos érték és e mutató szorzata alapján megalkothatja a szakértők végső rangsorát.

(6) *Felkérni a szakértőket a munkára, megállapodni velük.* Ahogy az előző pontokban már láthattuk, bár a szakértők felkérése és a megállapodás ebben a pontban történik, az előzetes kiválasztás, az objektív/szubjektív, s egyéb értékelések és kompetenciák felmérése során a kutató már felvette/felvehette a kapcsolatot a szakértőkkel. A hivatalos felkérésnél a (2)-es pontban meghatározott, s a többi pontban körülhatárolt és definiált problémát és a kapcsolódó témákat fogalmazzák meg. A kutató a felkérőlevélben kitér a kutatás módszertanára (lásd később), ha a módszertan megkívánja, hogy a szakértők adott helyen és időben (pl.: fókuszcsoportos megkérdezés) legyenek együtt, akkor megnevezheti a csoport többi tagját, jobb esetben elkerülve azt, hogy az esetleg egymással nem szimpatizáló szakértők személyeskedjenek, ahelyett, hogy a probléma megoldására fókuszálnának. A felkérőlevél része a szakértői díj összegének és a kifizetés módjának és határidejének a feltüntetése is, ha a kutatónak van pénzügyi kerete erre.

(7) *A szakértők listájának véglegesítése.* A szakértők visszajelzése alapján a kutató véglegesíteni tudja a szakértői listát, s a felkérőlevélben leírtak szerint hozzá tud kezdeni a szakértői megkérdezés megvalósításához.

## A szakértői megkérdezés módszerei

A szakértői megkérdezésről/mintavételről általánosságban azt mondhatjuk, hogy „nem valószínűségi mintavételi eljárás” (Babbie, 2000, p. 243.), s Babbie a kvótás mintavétellel és a könnyen elérhető személyek megkérdezésével egy csoportba sorolja. Malhotra (2002) a nem véletlen mintavételi technikáknál az önkényes mintavételt (~könnyen elérhető személyek megkérdezése), az elbírálós mintavételt (~szakértői minősítés alapján történő kiválasztás), a kvótás mintavételt (~szakértői kiválasztás (3)-as pontja), illetve a hólabda-mintavételt különbözteti meg. A szakértői megkérdezés kapcsán elfogadható Malhotra (2000, p. 406-407.) azon állítása, hogy „a kutató önhatalmúlag, vagy valamilyen meggyőződése alapján döntheti el, mely elemek kerüljenek a mintába”, ugyanakkor az a véleménye, hogy „a kapott becslések statisztikailag nem általánosíthatók a sokaságra” nem értelmezhetők a szakértői megkérdezésnél, hiszen maga a probléma körülhatárolásánál és a téma kapcsolatainál rendszerint nem az a kérdés, hogy az (alap)sokaság hogyan vélekedik erről, hanem az, hogy a szakértők között véleményazonosság,

vagy -különbség van, s ha ez utóbbi, akkor milyen dimenziók és arányok mentén. Többféle módon lehet a szakértői véleményeket megszerezni, megismerni, feldolgozni, összevetni, értékelni. Megkülönböztethetünk többek között primer és szekunder módszereket, illetve a szakértők száma alapján, valamint a közöttük levő interakció révén is nevesíthetünk módszereket/eljárásokat. Az alábbiakban a számos módszer közül azokat veszem sorra, amelyek nem csak a szakirodalomban szerepelnek, hanem a korábban említett 27 szakértővel folytatott telefonos/személyes interjú során is megneveztem, illetve saját 2017-es kutatásunkban módszerként használtuk fel (színektika). Megjegyzem, hogy a módszerek egy részénél a megkérdezett szakértők eltértek a szakirodalomban leírt módszertantól, s személyiségükhöz, illetve az együttműködő (szakértői) csoport közös igényeihez és céljához jobban illeszkedő módosításokkal használták a megnevezett eljárásokat. Véleményük ugyan nem tekinthető a statisztikai módszertan szerint reprezentatívnak, de megítélésem szerint jelzi, hogy a szakértőkben igény van a tanult módszerek továbbgondolására és a feladathoz/megbízáshoz jobban illeszkedő módszerváltozatok használatára. Megjegyzem továbbá, hogy a szakértői megkérdezés módszereinek egy része a szakértők kiválasztására is használható, mivel a végső, az összetett problémára megoldást kereső szakértői csoport megalkotása is a módszerfolyamat részét képezi.

(1) *A szekunder módszer* módszertanilag leginkább a szekunder források, illetve a dokumentumok gyűjtéséhez és (tartalmi) elemzéséhez hasonlít (Krippendorff, 1995) azzal a lényeges különbséggel, hogy a kutató csak a (a) hiteles szakmai múlttal rendelkező szakértő, a (b) szakértői intézet, vagy (c) egyéb szakértői igényességű dokumentumot kibocsátó szervezet dokumentumait tekinti megfelelő forrásnak. A kutató kutatási jelentésében – a szekunder források feldolgozásához hasonlóan – megnevezi a forrást. Ha a kutató csak egy szakértő véleményét közli komolyabb saját hozzáadott érték (pl.: vélemény, kritikai észrevétel) nélkül, akkor az gyakorlatilag nem tekinthető a kutató saját, igényes munkájának. Célravezetőbb több szekunder forrást feldolgozni úgy, hogy a kutató saját szempontrendszere alapján kategorizálja, értékeli, veti össze a forrásokat, majd kialakítja markáns véleményét. A szakértői forrásokon alapuló szekunder kutatás olcsó, viszonylag gyorsan lehet eredményeket közölni, bár – ahogy azt az általános szekunder kutatásnál is elmondhatjuk – nem minden esetben fedik egymást a szakértői vélemények és a kutatói célok. Ezt a módszert eredményesen alkalmazhatjuk az adott iparágra jellemző, különböző szakértői trendjelentések összevetésére, elemzésére.

A digitális korban a szekunder módszer speciális esete a (2) *szakértői rendszerek vizsgálata*, egyre gyakoribbá válik. A kutató a megfelelő hozzáférési jogosultságok birtokában rendszerint az adatbányászaton és adatelemzésen alapuló lekérdezéseket végez, majd az eredményeket feldolgozza, elemzi, értékeli, vagy már eleve a számítógépes program által feldolgozott ismeretet/tudást dolgozza fel saját szempontjai szerint. Sasvári (2012) a szakértői rendszereket az információs rendszerek egyik csoportjának tartja, s úgy vélekedik, hogy „speciális, szűk szakterü-

leten hoz döntést vagy javasol megoldást nem strukturált problémák megoldására ... tényeket és szabályokat tárol, és ezek alapján következtetéseket von le”. Bartha és Havasi (2011) Feigenbaum definícióját veszi alapul a szakértői rendszerekkel kapcsolatban, miszerint „a szakértői rendszer olyan számítógépes program, amelyik ismeretet (tudást) és következtetési módszert használ fel emberi szakértőket igénylő feladatok megoldására”. Vagyis a szakértői rendszer a humán szakértő alternatívája lehet – ezzel az aspektussal tanulmányomban nem foglalkozom. A továbbiakban a primer módszerek következnek.

(3) *A személyes (és írásbeli) szakértői interjú*, s a kutatás lebonyolítása leginkább az általános interjúhoz (Gordon – Langmaid, 1997) hasonlít, s a kvalitatív módszerek közé sorolható. Az általános interjúval ellentétben a szakértői személyes interjúról – az interjúalany engedélyével – minden esetben hang-, illetve videofelvételt célszerű készíteni annak érdekében, hogy a kutató a szakértői véleményt a lehető legteljesebb formában és tartalomban tudja feldolgozni, illetve újraközölni. Az általános (mély) interjú azon hátránya (Scipione, 1994), miszerint az eredmények tudományosan nem általánosíthatóak, a szakértői személyes interjúnál nem állja meg helyét, hiszen a szakértői kiválasztás során a kutató arra törekedett, hogy olyan szakember(ek)et válasszon ki, aki(k) véleménye markáns lehet a probléma megoldásában. Mivel „a szakértői vélemények összegyűjtése vagy írásban történik, vagy szóbeli megkérdezésen alapul” (Nováky, 1999, p. 133.), ezért a kutatónak célszerű az interjút strukturált vagy félig strukturált formában megvalósítania, különösen akkor, ha több szakértőt is meg akar kérdezni. Ennél a módszernél (akár írásbeli, akár szóbeli) a szakértők nem feltétlenül ismerik meg egymást, illetve egymás véleményét, így a kutató külön-külön gyűjti össze, elemzi, s értékeli azokat. Az interjúalanyok száma rendszerint egynéhány szokott lenni.

A szakértői csoportos megkérdezésnél szóbeli és írásbeli megkérdezést különböztetünk meg. A módszerek többségénél a szakértők egymással interakcionálnak, s különösen a szóbeli csoportos megkérdezésnél az interakciók során alakítja ki a csoport a közös véleményét.

(4) *A fókuszcsoportos szakértői megkérdezés* leginkább az általános fókuszcsoportos megkérdezésre hasonlít (Gordon – Langmaid, 1997; Scipione, 1994). Mivel itt a csoport véleménye sokkal fontosabb az egyének véleményénél, így elég, ha a szakértők kiválasztásánál egyfajta minimumszintet határoz meg a kutató, vagy egy-két feladattal végez előszűrést, hogy csak az azt sikeresen elvégzők lehessenek a csoport tagjai. A fókuszcsoportos szakértői megkérdezés történhet 8-12 fő, illetve minifókuszcsoport esetén 4-6 szakértő bevonásával. A csoport lehet a probléma vonatkozásában homogén (mindannyian hasonló állásponton vannak), de a kutató számára a téma alaposabb megismerését segíti elő, ha inkább heterogén (a szakértők többféle nézőpontot képviselnek). A szóbeli interjúhoz hasonlóan itt is célszerű hang-, illetve videofelvételt készíteni. A fókuszcsoportos beszélgetés ideje általában 90-120 perc, melyet nem érdemes szünettel megszakítani. A beszélgetést rendszerint bemutatkozással, majd a megvitatandó témákhoz illeszkedő ráhangoló kérdésekkel

kezdjük. Ezek után kerül sor az egyes témák megvitatására, majd végezetül a (zárókörben a) – ha van – a konszenzusos és letisztult összegző vélemény megfogalmazására. A fókuszcsoportos szakértői megkérdezés során a kutató – főleg, ha úgy érzi, hogy a csoportdinamika egy kicsit alábbhagyott – az egyes témák után is tarthat összefoglaló köröket, amikor mindenki elmondhatja a témát záró körben az összegző gondolatait.

A jövőkutatással (pl.: Nováky, 1999), a kreativitást növelő módszerek alkalmazásával (pl.: Kindler et al., 1984, vagy Bono, 2007), illetve a döntésmérettel (pl.: Paprika, 2002) foglalkozó szakirodalom számos olyan módszert nevez meg, illetve mutat be, amelyek a csoportos szakértői megkérdezés során is használatosak. Mivel ezek a nevezett szakirodalmakban megtalálhatók, ezért tanulmányomban csak összefoglalom a hozzájuk kapcsolódó fontosabb ismereteket. A technikákat szóban és írásban történő szakértői megkérdezés címke szerint csoportosítom. Az elsőbe tartozik többek között a brainstorming (ötletroham), a Philips 66, a nominális csoport módszer, a szinektika, a pro-contra módszer, illetve a hat kalap, míg a másodikba a brainwriting (ötletírás), a Rohrbach-féle 635-ös módszer, a szabad és az irányított asszociáció, a SEER-eljárás és a Delphi-módszer, mely utóbbi módszertanilag a később tárgyalta kérdőíves technikák közé is besorolható.

Az (5) *ötletroham* lényege, hogy a kutató az előzetesen meghatározott egy-néhány témát szeretné a szakértői csoportban ötletek, megoldási javaslatok segítségével körbejárni. Az ötletroham fontosabb szabályai a következők:

- a csak előzetesen meghatározott témákkal foglalkozhatnak a szakértők,
- tilos a résztvevők bírálata, bármilyen vad ötletet is mond valaki, azt is fel kell jegyezni,
- az ötletek feljegyzése mindenki által jól látható táblára történik,
- bátorítani kell a résztvevőket, hogy legyenek aktívak, merjenek bármilyen fantasztikusnak, hihetetlennek tűnő ötletet is kimondani, megosztani, hiszen minden ötlet jó ötletnek számít,
- figyelni kell arra, hogy ne legyen olyan hangadó, aki miatt a többi tag elhallgat,
- a kimondott ötlet a csoporté lesz, azt egy másik csoporttag tovább gondolhatja, módosíthatja, összekapcsolhatja saját ötletével stb.

A szakmájában írásban kimagasló teljesítményt nyújtó, véleményével és igazolást nyert trendjeivel elismerést élvező szakértő nem biztos, hogy automatikusan jó lehet egy ötletrohamban történő részvételre. A maximum 12-15 főből álló csoport akkor tud eredményesen működni, ha a kutató mindenkit meg tud úgy szólítani, hogy az a személy végig a csoport aktív tagja maradjon. A kutató a csapatot az alábbi továbbfejlesztő, módosító kérdésekkel aktiválhatja (Kindler et al., 1984):

- „kik, miért, hogyan, kikkel, mivel?
- mi másra alkalmas?
- mihez hasonlítható?

- ha egy kicsit módosítanám?
- hogyan tudnánk átalakítani, kijavítani, cserélni??
- mi történe, ha egy kicsit megváltoztatnám valamely tulajdonságát?
- milyen más területeken lehetne még felhasználni?
- mire és milyen hatással lehet?

Az egy-másfél órás ötletroham végére ideális esetben a kutatónak nagyon sok ötlet, megoldási javaslat áll rendelkezésére. Ezeket vagy egymaga, vagy egy tapasztaltabb szakértő bevonásával értékeli, elrendezi (pl.: elmetérkép segítségével), így látható, hogy racionálisan mely javaslatok realizálhatók. Ha a kutató a témával tovább is szeretne foglalkozni, akkor a vad ötleteket külön gyűjti későbbi esetleges felhasználás céljából.

A (6) *Philips 66 módszernél* (VanGundy, 2008) a kutató több hat fős szakértői munkacsoportot hoz létre, melyek a téma és a nézőpontok szempontjából homogének vagy heterogének lehetnek (előzetes kérdőíves megkérdezéssel ez könnyen megszervezhető). A csoportok között időkeretben – 6 perc – az előzetesen definiált problémára választ keresnek. A csoportok egy-egy tagja a megbeszélés eredményét néhány gondolatban írásban összefoglalja, majd ezt a papírlapot átadja a kutatásvezetőnek. A gondolatok kiértékelése után az eredményeket ismertetik a csoportok tagjaival. A kutatásvezető direkt módon vagy véletlenszerűen újabb hat fős csoportokat alkot a szakértőkből, akik a probléma megoldásán tovább dolgoznak. A módszert akkor zárja a kutatás vezetője, amikor úgy érzi, hogy a csoportok kifogytak az ötletekből. Ilyenkor már rendszerint egy letisztult, célra-vezető megoldás jelenik meg a vélemények között, így az ötletrohammal ellentétben az eredmények sokkal könnyebben és gyorsabban prezentálhatók a kutatási jelentésben.

A (7) *pro-contra interakcióban* „a 10-15 fős csoport a különböző kreatív metodikákkal kidolgozott megoldási variációkat, elképzeltéket, feltárt hatótényezőket, stb. minősít, értékeli” (Kindler, 1984, p. 75.). A különböző megoldásoknál két fő védő, két fő pedig támadó álláspontra helyezkedik, a csoport többi tagja pedig az elhangzó pro és kontra érvek segítségével alakítja ki a véleményét. Kb. 15 perc után szerepcseré történik: a védőkből támadók, a támadókból védők lesznek. A csoport ezeket az álláspontokat is meghallgatja, majd kialakítja végső, letisztult, érvekkel alátámasztott véleményét. Az érveket és ellenérveket a későbbi feldolgozás érdekében célszerű táblán/faliíven rögzíteni.

Ha a kutató a (8) *nominális csoport módszer* (NCM) (Tracy, 2015) választja, akkor először megkéri a szakértőket (a hatékonyság szempontjából maximum kilenc főt), hogy írják le egymás jelenlétében a problémával kapcsolatos elképzeltéseiket, álláspontjukat, véleményüket, majd ezeket körbenjáró módon ismertetik, s a csoporttagok megvitatják. A csoport eldönti, hogy a problémát mely tényezők idézik elő, vagy mely megoldási elképzeltések oldják meg (NCM értékelő lapon pontozzák az egyes elképzeltéseket). Kezdő kutatók számára ez egy viszonylag nehéz csoportos szakértői megkérdezési módszer.

A (9) *szinektika* módszer alkalmazásakor „5-7 magasan képzett, alkotó típusú szakembert egy hosszabb idejű

– gyakran egy év – módszertani-szakmai képzésben részesítenek és ők vesznek részt a szakértői megbeszéléseken” (Nováky, 1999, p. 138.). A gyakorlatban a szinektika módszerét lehet alkalmazni olyan (másoddiplomás) egyetemi hallgatók megkérdezésénél is, akik a szakválasztást követően csak az adott szakhoz illeszkedő speciális tantárgyakat tanulnak, szakirányt, specializációt választottak, s megfelelnek a kutató szakértői minősítésének (junior szakértőkből álló csoport). Őket akkor tekinthetjük szakértőnek, ha (akár fiatal koruk ellenére is) több éves szakmai tapasztalattal rendelkeznek az adott területen, azt tanulmányaikból jól ismerik, tudásukat sikeresen mérettették meg szakmai versenyeken, előzetes ismereteiket a kutatás vezetője önkéntes kérdőívvel és/vagy egyéb módon ellenőrizte. A gyakorlatban ezt a módszert választottuk (Haig – Kollár, 2017, illetve Kollár – Ványa, 2017) a Nemzeti Közszolgálati Egyetem végzős, válogatott és előszűrt hallgatóinak az információbiztonság, illetve az ember-robot interakció témával kapcsolatban folytatott szakértői megkérdezése során. A csoportos szóbeli beszélgetéseket megelőzően a megkérdezettek az előfeladatokat otthon sikeresen elvégezték, a tanult ismeretek felelevenítették és két gyakorló, tapasztalt szakember, mint kutatásvezető irányításával folytattak egymással irányított szakmai beszélgetést a fókuszcsoportban.

Bono (2007) (10) *hat kalap* módszere a vitatkozás, az eltérő gondolatok ütköztetése helyett a párhuzamos gondolkodásra fókuszál. A kutató előzetesen hat szakértőt választ ki, majd a személyes csoportos beszélgetés során arra kéri őket, hogy miután ismertette a problémát, illetve az esetleges megoldási elképzeltéseket, mindenki vegyen fel egy színes kalapot. Az adott színes kalap egy bizonyos szerepet testesít meg, úgymint: fehér – tények, piros – érzések, fekete – ellenvetések, sárga – előnyök, zöld – ötletek, kék – folyamat. A kalapokat több körön keresztül cserélik mindaddig, amíg mindenkire legalább egyszer nem került valamelyik kalap. Ideális esetben – mivel valamennyi szakértő valamennyi szerepben látta a problémát – egy konszenzuson alapuló, nagyon markáns megoldási javaslat(sor) születhet.

Az írásban történő szakértői megkérdezés alapmódszerének az (11) ötletírást tekintjük (Nováky, 1999), amikor a szakértők írásban juttatják el egymáshoz a javaslataikat. A javaslatokat továbbgondolják, kiegészítik, majd a kutatás vezetője az ötletrohamnál leírtak szerint elemzi és értékeli azokat. Mivel itt nem lehet beszélni igazi interakcióról, ezért az alapmódszert továbbgondolták (pl.: szabad irányított asszociációk, 635 módszer).

A (12) *szabad és irányított asszociációknál* a kutatás vezetője arra kéri a szakértőket, hogy a többi szakértőtől írásban megkapott ötleteket vagy szabad, vagy meghatározott szempontok szerinti asszociációk segítségével egészítse ki.

A (13) *Rohrbach-féle 635 módszer* (Kindler et al., 1984) lényege, hogy miután a kutatás vezetője ismertette a problémát, a hat fős szakértői csoport valamennyi tagja az előre elkészített vélemény- és ötletgyűjtő lapon három-három javaslatot, ötletet, elképzeltést ír le. Ezeknek a papírlapoknak a tartalmát aztán a többi csoporttag is megismeri, akik ezek alapján az ötleteket továbbfejlesztik, kiegészítik, továbbgondolják, illetve új elképzeltésekkel gazdagítják. A módszerben összesen hat ilyen forduló van. Egy fordulóban

3\*6=18, a hat forduló során pedig 6\*18=108 megoldási javaslat, ötlet, elképzelés stb. születik. Az első forduló időkerete 5 perc, a többi rendszerint 6-7 perc. Az összegyűjtött 108 lap tartalmát a kutató vagy saját maga, vagy egy tapasztaltabb szakértővel közösen kiértékeli, rangsorolja, esetleg különböző csoportokba helyezi, majd ennek alapján alkotja meg a kutatási jelentést.

A (14) *Delphi-módszer* (Stewart – Shamdasani, 2015) alkalmazása során a szakértők több kérdőívet töltenek ki. Először átfogó kérdésekre válaszolnak (ez hasonló a többi módszernél említett szakértői előszűréshez), majd a kapott válaszok alapján a kutatás vezetője elkészíti a második kérdőívet, amit a szakértők ismét kitöltenek, majd ezt a folyamatot addig ismétlik, amíg a résztvevők között az adott probléma megoldását illetően konszenzus alakul ki, illetve megfelelő számú és minőségű elképzelés cserélődött a csoporttagok között.

A (15) „*SEER-módszer lebonyolítása két fázisban történik*” (Nováky, 1999, p. 145.). Az első fázisban a kutatás vezetője, vagy az általa felkért szakember az (1) pontban bemutatott szekunder elemzés módszerével előrejelzést készít vagy összefoglalja egy rövidebb jelentésben ezeket az elképzeléseket. A jelentést elküldik a több szakértőnek, s arra kéri őket, hogy egészítsék ki, véleményezzék, értékeljék az egyes elképzelések fontosságát, állítsanak fel ennek alapján rangsort, illetve trendelemzésnél becsülik meg az egyes események bekövetkezési valószínűségét. A második fázisban rendszerint újabb szakértőket kérnek fel arra, hogy az előző szakértők véleményeit megismerve, egy személyes találkozás alkalmával vitassák meg az elképzelésüket, illetve rajzolják meg a SEER-fát, amin jól láthatók hosszú, közép- és rövid távon a célok, a szükséges és a kívánatos feltételek. A SEER-fa, valamint az elemzések alapján tudja a kutató elkészíteni a jelentését, melyben kitérhet a múlt-jelen-jövő viszonyára is.

Megjegyzem, hogy a csoportos szakértői megkérdezésből készített kutatási jelentésben érdemes a csoport bemutatásánál kitérni a demográfiai, iskolázottsági és munkatapasztalatokra, vagyis többek között az életkorra, a nemre, a legmagasabb iskolai végzettségre, az adott területen szerzett tapasztalatra (évek), a szakértői minősítésekre, díjakra. Ezek az impresszív elemek nagyobb hangsúlyt és markánsabb alapot adnak a kutatási jelentésnek.

Az ötletek, elképzelések, vélemények mint textuális tartalmak szakértői értékelése mellett célszerű kitérni arra is, hogy a társadalom- és bölcsészettudományi (pl.: szociológia, antropológia), valamint a rendszertudományi és biztonságstudományi területeken álló és mozgókép-, illetve hangtartalmakkal is találkozhatnak a szakértők. Az (16) *álló- és mozgóképelemzés, illetve hangfájlelemzés* körébe tartozó videográfia és fotóinterjú (Horváth – Mitev, 2015) szakértői elemzése kiegészül többek között az írásképek grafológiai elemzésével, a vizuális szociológia módszereivel, az álló- és mozgóképtartalmak eseményeinek, hőtérképének elemzésével, a szereplők arcának, hangjának felismerésével és beazonosításával is. Ilyenkor – a műszaki és orvostudományi szakértői tevékenységhez hasonlóan – rendszerint egy-néhány szakértő véleménye, illetve két szakértő eltérő véleménye esetén harmadik szakértő bevonásával alakul ki a közös álláspont.

Az (17) *írásbeli szakértői kérdőíves megkérdezés* (Bogner – Littig – Menz, 2009) abban tér el az általános kérdőívtől, hogy a szokásos demográfiai kérdések mellett (pl.: nem, életkor, legmagasabb iskolai végzettség) a szakértőknek több adatot kell megadniuk magukról, többek között azt, hogy milyen területen szerzett felsőfokú végzettséget, milyen szakon/szakirányon, valamint szakmai konferenciákon való részvétel gyakorisága, szakmai továbbképzéseken való részvétel gyakorisága, szakmai tapasztalat területeken és években, mennyire követi a törvényi szabályozást, munkahely, munkakör, szakmai díjak és elismerések, szakmai szövetségi tagságok, külföldi tanulmányutak, rendszeresen olvasott nyomtatott és elektronikus szakirodalom, illetve hírlevelek és egyéb online csatornák (pl.: LinkedIn/Facebook), szakmai minősítések, előadások tartása (pl.: egyetemen, konferencián, belső tréningen), publikációs aktivitás, médiaszereplés (nem celeb!), önértékelés (pl.: ötfokú skálán) a vizsgált témához tartozó területen és/vagy szakmai kompetenciákban. Az így megszerzett – önbevalláson alapuló – adatok többféle módon dolgozhatók fel. Egyszerű esetben – rendszerint a leíró statisztika részeként – bemutatják a vizsgált sokaságot, esetleg megrajzolnak néhány keresztábrát és kiszámolnak néhány korrelációs együtthatót. Szofisztikáltabb vizsgálat során a kérdőív önbevallásos részénél kapott adatokra építve valamilyen algoritmus alapján például egy főtéma-kompetenciát határoznak meg százalékos alapon, majd a kapott válaszok kiértékelése során ennek alapján súlyozást végeznek. Az  $n = \left(\frac{zz}{\sigma}\right)^2$  képlet alapján, ha a pontosság:  $D = \pm 5\%$ , a megbízhatósági szint:  $CL = 95\%$ , a megbízhatósági szinthez tartozó érték:  $Z = 1,96$ , a  $\sigma = 50-55$  között van (esetünkben 50), akkor  $n = \left(\frac{50+1,96}{5}\right)^2$  385 fő szakértő (pl.: szakmai kamara szakértői körében végzett kérdőíves megkérdezés) véleménye már statisztikai értelemben is reprezentatívnak tekinthető. Megjegyzem, hogy szakértői megkérdezés esetén hiba, ha a kutató a reprezentativitás idolát keresi. Azzal, hogy kellő szakértelemmel és gondossággal választotta ki a vizsgált terület akár csak egy-néhány szakértőjét is, olyan tudást, tapasztalatot és bölcsességet vont be a vizsgálatba, aminek révén a szakértői vélemény minőségében egyértelműen felülmúlhatja a többszáz „általános” válaszadó véleményét.

## Záró gondolatok

A tudományos megismerés, ismeretalkotás és –közlés (Tomcsányi, 2000) módszerei között a szakértői megkérdezés, illetve a szakértői megkérdezés során kapott válaszokból alkotott eredmények felhasználása meghatározó szerepet tölt be. Ennek több oka van.

Az *előnyök* között említhető, hogy a szakértői megkérdezéssel – a felkészült kutató a megfelelő módszer használata mellett – a kvantitatív módszerek többségéhez viszonyítva gyorsabban juthat eredményre, mivel a szakértői vélemények (főleg, ha azok konszenzuson alapulnak) akár komolyabb átalakítás nélkül is beemelhetők a kutatási jelentésbe. Számos olyan téma/probléma van, aminél a szakértői megkérdezés bizonyul a leghatékonyabb módszernek, mert más módszerekkel a probléma vagy nem vizsgálható, vagy a ka-

pott eredmények csak megszorításokkal és fenntartásokkal értelmezhetők. Természetesen az átlagembernek is lehet felhasználható és értelmezhető véleménye, de a probléma komplexitásából adódóan szükség van az átlagemberhez viszonyított magasabb elméleti és gyakorlati ismeretekkel rendelkező személyek bevonására a téma vizsgálatához. Ha a szakértő kiválasztása kellő körültekintéssel történt, akkor a kapott eredmények rávetíthetők akár egy teljes sokaságra is, ellenben egy átlagos válaszadókól álló fókuszcsoporthoz, interjú, illetve kérdőív módszerével, melyeknél a kapott eredmények rendszerint csak jelzésértékkel bírnak, vagy csak bizonyos fenntartásokkal, meghatározott megbízhatósági szinten és pontosság mellett fogadhatók el. Összetett, többaspektusú problémák kérdőíves elemzésénél nem vezet jobb eredményre az sem, ha a válaszadók számát a kutató megnöveli annak érdekében, hogy a nagyobb minta révén statisztikai értelemben növelje a pontosságot és a megbízhatóságot. A szakértők felkérése és megkérdezése a kutatásokban rendszerint költségszökkentő tényező lehet, főleg, ha a szakértők a tudomány iránti elkötelezettségükből adódóan önkéntes alapon, ellenszolgáltatás nélkül vesznek részt a kutatásban. Vállalati környezetben pedig a néhány szakértő szakmai állásfoglalásáért fizetett díj rendszerint alacsonyabb lehet egy többszáz fő megkérdezésével megvalósított kérdőíves kutatáshoz képest, főleg, ha a kutatásba alvállalkozót, kérdezőbiztosokat, a statisztikai módszerekhez értő szakembereket, esetleg drága statisztikai szoftveket is be kell vonni.

Bár számos érv szól a szakértői megkérdezés mellett, a téma objektív zárása megkívánja a *hátrányok* megnevezését is. Egységes módszer (kvázi ajánlás) nincs arra vonatkozóan, hogy a kutató milyen szempontok szerint minősítse azokat a résztvevőket, akiket szakértői minőségben von be a vizsgálatba. A szempontok kialakításánál hagyatkozhat az általa vizsgált területen tevékenykedő szakmai szervezetek szakértői kiválasztási/minősítő rendszerére, jogszabályi leírásokra, szakmai ajánlásokra, vagy neves szakértő véleményére. Ugyancsak nem lehet egyértelműen meghatározni, hogy a kutatói szakértőminősítés során az egyes tényezők mekkora súllyal szerepeljenek. Nem minden esetben lehet meghatározni a kutatásba bevont szakértők elégséges létszámát, illetve az is előfordulhat, hogy nem áll rendelkezésre megfelelő létszámú szakértő. A bemutatott módszerek többségénél a módszerek kidolgozói ajánlást tesznek a résztvevők számára, illetve Nováky (1999, p. 133.) megjegyzi, hogy „megbízható előrejelzés készítésénél mintegy 30-50 fős szakértői csoport adhat megfelelő mennyiségű és minőségű becslést.” Ugyanakkor hozzáteszi, hogy „ilyen jelentős létszámú szakértői gárda összeállítása ... az esetek egy részében gondot okozhat, hiszen előfordulhat, hogy a témának nincs is ennyi szakértője.” Bár a szakértőtől elsősorban nem empatikus és érzelemvezérelt működést várnak el, a szakértő technokrata feladatcentrikussága a probléma optimális megoldásának folyamatát túl merevvé teszi, esetleg károsan befolyásolja a csoportban végzett szakértői tevékenységet is. Hátrányként említhető az is, hogy ugyan több módszer is rendelkezésre áll a szakértői előrejelzések megbízhatóságának az értékelésére (Nováky, 1999), a hasznosság és hasznosulás tekintetében

nem található jól alkalmazható ROI (Return on Investment, befektetés megtérülés), illetve KPI (Key Performance Indicator, kulcs teljesítménymutató) módszertan. Ez azt jelenti, hogy elsősorban a kutató/megbízó szakmai igényességén és a kiválasztási módszertanban való jártasságán múlik, hogy olyan szakértőket vonjon be a kutatásba, döntéstámogatásba, prognosztikába stb. akinek a szakértelme témareleváns.

Az egyéni és csoportos szakértői megkérdezés során a kutató bátran dolgozhat ki új módszereket, melyek vagy az itt is bemutatott módszerek továbbfejlesztett változatai, vagy azoktól merőben eltérőek. Ha a szakértők kiválasztását, illetve megkérdezését logikus és érvekkel támogatható gondolatfolyam mentén tervezik és valósítják meg, akkor a kapott eredményeknek is meg kell felelniük a kutatásmódszertani kívánalmaknak.

A szakértők kiválasztásánál az életkor és a szakmai-gyakorlati tapasztalat rendszerint fontos tényező. Vannak azonban olyan nem is mindig speciálisnak mondható területek, ahol a kimondottan fiatal, a pályájuk elején álló, vagy még tanuló válaszadókra tekint a kutató szakértőként. Ilyen terület többek között a közösségi média, az információbiztonság és a hackerkultúra, illetve a fiatalok körében népszerű műszaki-technikai fejlesztések. Ezeknél rendszerint a(z) egyetemen) és az interneten tanult elméleti-gyakorlati ismeretek és az eszközök, alkalmazások használata során szerzett alapos személyes és csoportos tapasztalat ideális ötvözetet biztosíthatja a kutatónak azt a szemiotikai keretet és biztonságot, amiben a szakértő fogalmát használhatja.

Tanulmányomban zömében a hagyományos, fizikai világban realizálható szakértői megkérdezés módszereit mutattam be. A digitális kor által nyújtott platformokon azonban hasonló hatékonysággal és eredményességgel lehet megszervezni és lebonyolítani a szakértők kiválasztását (pl.: digitális szakmai lábnyom, online szakértői adatbázisok) és megkérdezését (pl.: chates interjú és fókuszcsoporthoz, online kérdőív, a csoportos munkát lehetővé tevő online dokumentumkezelő rendszerek).

Végezetül szeretném megjegyezni, hogy a szakértő (még ha csoportban dolgozik) is tévedhet. A kutatónak/megbízónak tudatában kell ennek lennie, s a szakértő és véleményének fetiszizálása helyett az objektív elfogadás és megismerés, az akár kritikai észrevételek megfogalmazása a javasolt magatartás.

## Felhasznált irodalom

- Ábrahám Z. – Eörsi M. (2003): Pereskedni rossz! – Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés. Budapest: Minerva Kiadó
- Arthur, K. (2012): Mind Mapping: Improve Memory, Concentration, Communication, Organization, Creativity, and Time Management. Hillside, IL: Book Stream Publishing
- Babbie, E. (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- Bagdy E. – Wiesner E. (2005): Szupervízió: Egyén – csoport – szervezet. Budapest: Printx Budavár
- Bartha G. – Havasi I. (2011): Térinformatikai alapismeretek. Miskolc: Miskolci Egyetem

- Block, P.* (2005): Makulátlan tanácsadás. Budapest: HVG
- Bogner, A. – Littig, B.* (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung (Qualitative Sozialforschung). Berlin: Springer
- Bogner, A. – Littig, B. – Menz, W.* (2009): Interviewing Experts. Hampshire: Palgrave Macmillan
- Bono, E.* (2007): A hat gondolkodó kalap. Budapest: Manger Könyvkiadó
- Csemáné Váradi E. – Gilányi E.* (2011): Alternatív vitarendezés. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Dürschmidt, P. – Koblitz, J. – Mencke, M. – Rolofs, A. – Rump, K. – Schramm, S. – Strasmann, J.* (2008): Trénernek kézikönyve. Miskolc: Z-Press Kiadó
- Fejes J.* (2015): A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. 8. szám, p. 24-75.
- Gordon, W. – Langmaid, R.* (1997): Kvalitatív piackutatás. Budapest: HVG
- Hengl M.* (2015): Szakértés, szakvélemény, szakértő, (gazdasági) bűnügyek. *Büntetőjogi Szemle*, 1-2. szám, p. 50-53.
- Hess, D. J.* (1997): *Science Studies: An Advanced Introduction*. New York: NYU Press
- Holliday M.* (2001): *Coaching, Mentoring and Managing*. Wayne: Careerpress
- Horváth D. – Mitev A.* (2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Ivlev, I. – Kneppo, P. – Barták, M.* (2015): Method for selecting expert groups and determining the importance of experts' judgments for the purpose of managerial decision-making tasks in health system. *Ekonomika a Management*, XVIII. évf. 2. szám, p. 57-72.
- Kádi A.* (2016): A szervezeti kockázatvállalás és sikeresség kapcsolata a szervezetpszichológia nézőpontjából. *Vezetéstudomány*, XLVII. évf. 7. szám, p. 14-28.
- Kaner, S.* (2014): *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaweh, B.* (2017): *Coaching kézikönyv – Coachoknak és oktatóknak*. Budapest: Bioenergetic Kiadó
- Kellő É.* (szerk.) (2014): *Coaching alapok és irányzatok*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kindler J. – Klein S. – Papp O. – Tibay Gy.* (1984): *A kreativitást növelő módszerek alkalmazása*. Budapest: BME
- Krippendorff, K.* (1995): *A tartalomelemzés módszertanának alapjai*. Budapest: Balassi Kiadó
- Langer, K.* (2009): *Kvalitatív kutatási technikák*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó
- Malhotra, N. K.* (2002): *Marketingkutatás*. Budapest: KJK Kerszöv
- Mérei F.* (2006): *Közösségek rejtett hálózata*. Budapest: Osiris Kiadó
- Nováky E.* (1999): *Jövőkutatás*. Budapest: AULA
- Poór J.* (2016): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Innováció – megújulás – fenntarthatóság*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sasvári P.* (2012): *Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának vizsgálata*. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. különszám, p. 56-65.
- Scipione, P. A.* (1994): *A piackutatás gyakorlata*. Budapest: Springer Hungarica
- Stewart, D. W. – Shamdasani, P. N.* (2015): *Focus Groups, Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Strasser, F. – Randolph, P.* (2008): *Mediáció – A konfliktusmegoldás lélektana*. Budapest: Nyitott Könyvműhely Kiadó
- Tokár-Szadai Á.* (2013): Tanácsadói szerepek, kompetenciák. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 3. szám, p. 26-36.
- Tokár-Szadai Á.* (2017): A vezetési tanácsadók kiválasztásának szempontjai. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf. 6-7. szám, p. 39-48.
- Tomcsányi P.* (2000): *Általános kutatómódszertan. Az ismeretalkotás és –közlés tudományaktól független elmélete és gyakorlata*. Budapest: OMMI
- Tönnes, F.* (2004): *Közösség és társadalom*. Budapest: FOK-TA BT.
- Tracy, B.* (2015): *Creativity & problem solving*. New York: AMACOM
- VanGundy, A. B.* (2008): *101 Activities for Teaching Creativity and Problem Solving*. San Francisco: Pfeiffer
- Vogelauer, W.* (2002): *A coaching módszertani ABC-je*. Budapest: KJK Kerszöv
- Vogelauer, W.* (2002): *Coaching a gyakorlatban*. Budapest: KJK Kerszöv
- Wehrle, M.* (2014): *Az 500 legjobb coaching-kérdés*. Budapest: Garbo Könyvkiadó
- Wundt, W.* (1898): *Grundriss der Psychologie*. Lipcse: Verlag von Wilhelm Engelmann
- Z. Karvalics L.* (2015): *Az abduktív menedzsmenttől a tudáskormányzásig*. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. 6. szám, p. 12-21.
- Zelina Gy.* (2013): *Mesterségem címere: Coach*. Budapest: Andalúz Kiadó és Dekameron Kiadó

## Elemzésbe vont fontosabb források

- Bankárképző tanulmányi- és vizsgaszabályzata a képesített compliance szakértő képzéshez: [https://www.bankarkepzo.hu/images/files/2017/Tanulm%C3%A1nyi\\_%C3%A9s\\_Vizsgaszab%C3%A1lyzat/tanulmányi\\_es\\_vizsgaszabalyzat\\_KCO\\_szakerto\\_2017.pdf](https://www.bankarkepzo.hu/images/files/2017/Tanulm%C3%A1nyi_%C3%A9s_Vizsgaszab%C3%A1lyzat/tanulmányi_es_vizsgaszabalyzat_KCO_szakerto_2017.pdf)
- Grafológusok és Írásszakértők Országos Szövetsége [http://www.grafologorsz.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=147&Itemid=83](http://www.grafologorsz.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=83)
- Igazságügyi Szakértői és Kutató Intézetek <http://www.iszki.gov.hu/>
- Nemzetbiztonsági Szakszolgálat <http://www.nbsz.gov.hu/?mid=18>
- Nemzeti Szakértői és Kutató Központ <http://nzszzk.gov.hu/>
- Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal Országos Képzési Jegyzéke: [https://www.nive.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=297](https://www.nive.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=297)
- Országos Írásszakértő Intézet [http://www.irasszak.hu/kepzesfajtak.php#irasszakerto\\_kepzes](http://www.irasszak.hu/kepzesfajtak.php#irasszakerto_kepzes)
- Szociális portál [www.szocialisportal.hu](http://www.szocialisportal.hu)

## ADJUK FEL A JÁRATLAN UTAT!

NÉHÁNY GONDOLAT TÓTH GERGELY: GAZDASÁGGÉP. A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS  
GAZDASÁGTANÁNAK KETTŐS TÖRTÉNETE CÍMŰ KÖNYVÉRŐL  
L'HARMATTAN – KÖVET EGYESÜLET

A kvalitatív kutatások alapelve, hogy a kutató egyértelműen tisztázza a kutatási terephez és kutatása alanyához való viszonyát: e szabályoknak megfelelően én e könyvajánló elején szeretném beismerni, hogy nem tudnék és így nem is fogok objektívan véleményt formálni a műről. Bár a szerzőt személyesen csak néhány hónapja ismerem, de a „Valóban felelős vállalat” című könyvét nagyon szeretem, és több éve használom az oktatásban – és aki kedveli a gyermeket, az nem tud a szülőről sem érzelmeiktől mentesen nyilatkozni.

*Rendhagyó és nagy vállalkozás ez a könyv, amely a szerző ígérete alapján egy trilógiának csupán az első kötete.* Tóth Gergely ismert (és kevésbé ismert) közgazdasági elméletet, gondolkodókat értelmez, rendszerez és tár elénk. Már az alaptézis is provokatív, hogy a gazdasági gondolkodók két irányzatba sorolhatók: a haszonökonomia (avagy az utilitárius közgazdaságtan) hívei, illetve a morálökonomia (avagy az erény-gazdaságtan) képviselői, hirdetői és támogatói. A közgazdasági, még inkább a menedzsmentirodalomban, nem igazán szeretjük azokat a tipológiákat, amelyekben csak két csoport van: fekete és fehér, igen vagy nem – legyen inkább több csoport, és különben is, a kontingenciaelmélet óta mindenre mondhatjuk, hogy az attól függ.

Az alkotó lényegében hat nagy, kronologikus és tematikus fejezetben vezet minket végig az ókortól (Arisztotelész, Aquinói Szent Tamás, Ibn Khaldin és még sokan) egészen a modern alternatívokig (többek között Sen, Prebish, Prahalad gondolatai is megjelennek), majd egy hetedik fejezetben a humánökonomia, egy új gazdasági paradigma alapjait rakja össze (erre az alapozásra épül majd rá a következő két kötet), amely új utat keresne az utilitarista paradigma helyett. A könyv melléklete a szinte önállóan is kötetnyi elmélettörténeti „ki-kicsoda”, ahol táblázatos formában lapozgathatunk az egyes gondolkodók, tudósok, filozófusok, esetenként teológusok fő adatai, tételei, művei között. Békésen megfér itt egymás mellett Malthus, Kahneman és Yunus, vagy akár Helen Alford, aki domonkos rendi szerzetes, mérnök-közgazdászként egyszerre képviseli a nőket és a katolikus gondolkodókat, mint kisebbséget.

*Ételekkel gazdagon megterített, díszes asztal ez a könyv.* Nemcsak elmélettörténetet olvasunk, hanem közben történelmi korok és helyzetek leírásaiból csemegézünk, nemcsak közgazdaságtan-elméletek és ellen-elméletek pörögnek előttünk (gyakran több száz évet és földrajzi távolságokat sem tisztelő) kapcsolódási pontjaikat meg-

villantva, hanem életeteket (tragédiákkal, meg nem értettséggel és végtelen mennyiségű érdekességgel) és kutatási eredményeket tálal elénk a szerző, vallásméleti gondolatmenetekbe kóstolhatunk bele és minden oldalon megismerjük a szerző véleményét is, amellyel egyetértünk, vagy nem érthetünk egyet, de nem tudunk elmenni mellett. Sok mindenbe belekóstolhatunk – számomra egyszerre érdekes és megdöbbentő, hogy mennyi mindenről nem hallottam, nem tudok, pedig a felelős értelmiségi léthez hozzátartozna – köszönet érte Tóth Gergelynek, hogy összegyűjtötte és szintetizálta ezeket. És persze egyszerre izgalmas és elszomorító, hogy mennyi értékes gondolatot nem ismerünk, és mennyi mindent próbálunk újra, meg újra kitalálni! Csak egy példát hozva erre: manapság majdnem minden vállalati misszióban olvashatjuk, hogy az ember a legnagyobb érték (persze kérdés, hogy mennyiben gondolják ezt komolyan, illetve ha komolyan is gondolják, akkor az utilitárius logikában ez mit is jelent). De miért is gondoljuk, hogy ez új felismerés? Mert nem az – Ibn Khaldún, a keleti közgazdaságtan atyja már a XIII. században hosszasan írt a gazdasági növekedés lehetséges problémáiról (például a túlfogyasztásról) és arról, hogy az emberi munka a legfontosabb termelési tényező.

*Szellemi hullámvasút ez a könyv.* Érdekes olvasni, mert magával ragad, de pont gazdagsága és gondolati szökellése, helyenként magas absztrakciós szintje miatt helyenként nehéz követni, megköveteli az olvasótól, hogy folyamatosan koncentráljon, gondolkodásra és átgondolásra, eddigi ismereteinek megkérdőjelezésére és mérlegelésre kényszerít. Szeretném, ha sokan olvasnák, és végiggondolnák Adam Smith eredeti gondolatmenetét, a Rerum Novarum ma is releváns üzenetét vagy a humánökonomia alapfeltevéseit, megkérdőjelezve eddigi paradigmáit, de ugyanakkor van bennem egy kis aggodalom, abban a tekintetben, hogy mennyire emészthető ez a kötet nem elméleti szakemberek számára. És persze az is kérdés, hogy az utilitárius közgazdaságtanban hívók, vagy legalábbis nem kételkedők kézbe vesznek-e egy nem főáramú könyvet. De hátha!

Végül – *felhívás keringőre ez a könyv.* A Vezetéstudomány olvasói számára mindenképpen azt ajánlom, hogy olvassák el (ha nem is egyszerre, hanem fejezetenként, nem egy tűző nyári napon a strandon, hanem inkább otthon, vasárnap délután) és beszélgessenek róla barátaikkal, kollégáikkal, gyerekeikkel. Ajánlják tanítványaiknak! Vitatkozzunk róla, gondoljunk tovább, adjuk fel a járt utat, és bátran keressünk új megoldásokat!

Csillag Sára

# A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**Mike, Károly**

*Broadening circles of credibility: Contract-enforcement institutions and enterprise growth*

A key challenge for a growing enterprise is to build rules of the game that guarantee the credibility of contractual promises. Building on institutional economics, the article proposes a theoretical framework for analysing the relationship between contract enforcement and firm growth. It shows the empirical relevance of the theory by a case study that explores the life-paths of a group of Hungarian enterprises. It identifies mechanisms of firm growth that can be tested as hypotheses in large-sample empirical research.

**Losonci, Dávid – Szántó, Richárd – Kása, Richárd – Zoltayné Paprika, Zita**

*CEOs and production managers in lean production environment – competencies and methods*

This work analyzes management competencies and methods in relation to lean production. Based on the authors' literature review, they expect that managers in lean production environment use competences and rely on methods to a greater extent (eg., communication, professional knowledge, motivation, development and self-development, direction setting, planning, control) than their peers in traditional production context. Subsamples of Hungarian Competitiveness Research Center's datasets containing of manufacturing companies in Hungary with 50+ employees from 1996, 2004, and 2009 show that there are minor differences between the two contexts' management (production manager and CEO) both in the levels of use of competences and methods and in their patterns. The differences are more clear in the case of production managers.

**Oláh, Judit – Halasi, György – Balogh, Péter – Kőmíves, Péter Miklós – Popp, József**

*Evaluation of migration based on the attitudes represented by university students in Hungary*

The research objective of the authors is to investigate the events of today's large population migration, the motives of migration and its predictive impacts on the attitudes represented by university students and PhD students. The group of respondents consisted of 438

full-time BSc, MSc and PhD students in Hungarian higher education institutions. Based on these questionnaires factor analysis was performed demonstrating that the higher education level, the greater the number of those who are tolerant of the migration phenomenon. Respondents with international experiences consider migration to be less positive than their counterparts. Work experience of respondents has a significant impact on the rejecting or accepting attitudes of migration. The survey demonstrated that respondents are more in favor of high-skilled labor market migration. Language knowledge is also a key factor, as expressed by the survey respondents who believed that a moderate or higher conversational knowledge of the Hungarian language should be required. It was concluded that those respondents belonging to the above average social class evaluated migration more positively than respondents representing the under average social class. Finally, with regard to the media representation of migration, it can be clearly stated that the role of domestic media is of significant importance in the evaluation of migration.

**Krajcsák, Zoltán**

*Relative importance of employee commitment in the changing world of work*

The aim of this article is to demonstrate the impact of labor market trends and characteristics of future employment on organizational values of each dimension of employee commitment. Employees' relationship with the employers will be changed at workplaces in the future, and this relationship is loosened by spreading of atypical forms of employment, which also needs to be adopted at the organizational side. As a result of this process, some dimensions of the employee commitment will be higher (e.g. professional and continuance commitment), and some of them will be lower (e.g. affective and deliberate commitment) evaluated by organizations. Furthermore it is a challenge for organizations to find adequate motivational tools to increase these commitments being higher valued. Wage gets a new role in the future, and it will be partially independent of the performance, working conditions improve significantly, and motivational tools being changed fundamentally. Employee intention to maintain a long-term will be less frequent in the future and the changing expectations of commitment become rather long-term cooperation and temporary contracts between employees and employers.

**Kuti, Mónika – Bedő, Zsolt**

*The link between university-based entrepreneurial ecosystem and crowdfunding*

The concept of university-based entrepreneurial ecosystem is in line with the third mission of higher education institutions, where active engagement in local economic and social problems appears. In this study, the authors make an effort to define the characteristics of a university-based entrepreneurial ecosystem, and highlight the challenges in the systematic integration of university-based crowdfunding into this context. Universities can play an active role in financial intermediation through cyber space with the help of a crowdfunding platform imbedded into a university-based entrepreneurial ecosystem. Through platformization, higher education institutions can develop infrastructures, organize business networks, and create culture to build a bridge between regional and institutional business ideas, and early stage financing. This environment facilitates efficient allocation of IT-mediated resources by recognizing and developing innovative project ideas, and providing alternative funding. Not only the development of a marketplace between the demand side of project ideas and the supply side of pooling funds from local communities, but also supporting innovative teaching methods are needed for the success of university-based crowdfunding. The authors' empirical research underlines that rich, interactive teaching environment at student business development programs increases students' openness to participate in crowdfunding campaigns, and their willingness to back projects.

**Csedő, Zoltán – Zavarkó, Máté – Sára, Zoltán**

*Organizational changes induced by corporate innovation initiatives in the Hungarian energy sector*

The authors' research aimed to identify the innovation management challenges of large energy corporations operating in Hungary. These companies are facing corporate renewal initiatives caused by recent significant changes of the global energy sector. They also tried to identify connections between the implementation of innovation initiatives and the need for organizational changes and change management. The research was based on inductive logic and qualitative methodology. They have found that innovation initiatives were explicitly or implicitly included in the strategies of large energy companies operating in Hungary. The implementation of innovation, however, is

often blocked by internal and external factors related to traditional organizational structures, organizational culture and knowledge management. In order to successfully face their renewal challenges, large energy companies could establish new organizational units to separate structurally the new business development from the traditional activities. They could also initiate organizational changes by moderate structural separation and contextual development creating adequate conditions to exploit innovation capabilities.

**Kollár, Csaba**

*Becoming an expert; methodological challenges of choosing and asking an expert*

Expert advisory activities belong to the professional services. Regarding their knowledge, tasks and services, the experts are most like consultants but in certain cases the services they provide legally and by formal request have several characteristics, which markedly distinguish them from the consultants. In the first quarter of 2017, the author examined with document and content analysis who can be called experts in Hungary and how this concept can be explained in different contexts. He has concluded that eight big groups can be formed from experts: those, who regard themselves experts; those, who are called experts by the media; those, who are "qualified" as experts by employers; those, who obtain the qualification; those, whose title or business contains the word "expert"; those, who are qualified by a professional organization/association/chamber; those, who work as experts for a professional/non-profit organisation; those, who work in (governmental) organizations as experts and those, who meet the requirements stipulated by law. As a separate category, the author also dealt with those, who were qualified as experts by the researcher. For describing the expert selection procedure he used the work of Ivlev et al. (2015), while regarding the methods of consulting experts he included those in the present paper, which were cited by the experts surveyed as part of the research. The advantages of expert inquiries included the speed, possibilities of solving complex problems, cost efficiency; while the drawbacks are the lack of recommendations regarding the selection and the lack of ROI and KPI methodology. Although the expert advice is more reliable in many aspects compared to other methods, it is still appropriate to apply critical approach in case of expert opinion.

## CONTENTS

### MIKE, KÁROLY

Broadening circles of credibility: Contract-enforcement institutions and enterprise growth 2.

### LOSONCI, DÁVID – SZÁNTÓ, RICHÁRD – KÁSA, RICHÁRD – ZOLTAYNÉ PAPRIKA, ZITA

CEOs and production managers in lean production environment – competencies and methods 12.

### OLÁH, JUDIT – HALASI, GYÖRGY – BALOGH, PÉTER – KÓMÍVES, PÉTER MIKLÓS – POPP, JÓZSEF

Evaluation of migration based on the attitudes represented by university students in Hungary 27.

### KRAJCSÁK, ZOLTÁN

Relative importance of employee commitment in the changing world of work 38.

### KUTI, MÓNIKA – BEDŐ, ZSOLT

The link between university-based entrepreneurial ecosystem and crowdfunding 45.

### CSEDŐ, ZOLTÁN – ZAVARKÓ, MÁTÉ – SÁRA, ZOLTÁN

Organizational changes induced by corporate innovation initiatives in the Hungarian energy sector 53.

### KOLLÁR, CSABA

Becoming an expert; methodological challenges of choosing and asking an expert 63.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Mike Károly**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, külső tudományos főmunkatárs, HÉTFA Kutatóintézet; **Dr. Losonci Dávid**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szántó Richárd**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kása Richárd**, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Dr. Zoltayné Dr. Paprika Zita**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Oláh Judit**, habil PhD, egyetemi docens, Debreceni Egyetem; **Kómióves Péter Miklós**, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem; **Halasi György**, Debreceni Egyetem; **Dr. Balogh Péter**, habil PhD, egyetemi docens, Debreceni Egyetem; **Dr. Popp József**, DSc, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem; **Dr. Krajcsák Zoltán**, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Dr. Kuti Mónika**, PhD, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Bedő Zsolt**, PhD, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Csedő Zoltán**, PhD, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Zavarkó Máté**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Sára Zoltán**, vezető munkatárs, Innotica Group; **Dr. Kollár Csaba**, PhD, egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem; **Dr. Csillag Sára**, PhD, tanszékvezető egyetemi docens, tudományos rektorhelyettes, Budapesti Gazdasági Egyetem

# FELHÍVÁS A VEZETÉSTUDOMÁNY „NEUROMARKETING, FOGYASZTÓI NEUROTUDOMÁNY” KÜLÖNSZÁMÁHOZ

A marketingkutatás az elmúlt évtizedek során folyamatosan fejlődött, igazodott mind a piaci, mind a fogyasztói igényekhez. E folyamat egyik jelentős kutatási irányzata a neuromarketing, illetve tágabban értelmezve, a fogyasztói neurotudomány. A kvalitatív és a kvantitatív módszereket vegyítő eljárások segítségével a fogyasztói magatartás, fogyasztói szokások hátteréről mélyebb, minden eddiginél több részletet sikerül feltárni. A módszertan lehetővé teszi, hogy a fogyasztót elsősorban a döntési helyzetekben, az öt erő különböző ingerekre adott agyi reakciókat az agy különböző vizsgálati eszközeivel mérve lehessen vizsgálni, így a fogyasztó magatartását nem a saját válaszaival, hanem a nem tudatosan bekövetkezett jelek mérésével lehet vizsgálni. A nemzetközi szakirodalomban az utóbbi mintegy 20-25 évben jelentek meg jelentős számban olyan cikkek és könyvek, amelyek ezzel a módszertannal foglalkoznak.

A Vezetéstudomány „Neuromarketing, fogyasztói neurotudomány” különszámához olyan cikkeket keresünk, amelyek a fogyasztói magatartás hátterével foglalkoznak, és amelyek módszerei vagy eredményei jól használhatók gyakorló kutatók számára. A szám célja a neuromarketing mint módszertan szélesebb körű megismertetése, a kvalitatív és kvantitatív módszereken alapuló kutatások közelítése, ezzel elősegítve más tudományterületek jó gyakorlatának megismertetését is.

Néhány lehetséges témakör:

- tudományfilozófiai írás a fogyasztómagatartás-kutatások helyéről, szerepéről, öndefiníciós problémáiról,
- új, neuromarketinget alkalmazó vagy módszertant újszerűen bemutató cikk,
- kvalitatív és kvantitatív módszertant szinergikusan használó, és eredményeiben vagy felhasználási módjában újszerű cikk,
- a fogyasztói magatartás témakörébe illő, új eredményeket bemutató cikk,
- neuromarketing-kutatás során felmerült problémák és azok megoldását bemutató cikk.

A beküldött absztraktokat, valamint az ezek alapján megírt cikkeket a Vezetéstudomány standardjai alapján bíráljuk el.

A legfontosabb dátumok az alábbiak:

Absztrakt beküldése	2018. 01.12.
Értesítés az absztrakt elfogadásáról	2018.01.22.
Cikk beküldése	2018.03.23.
Bírálatok	2018.05.18.
Végső cikk beküldése a bírálatok alapján	2018.07.16.

Az absztraktokat és a cikkeket az alábbi címre szeretnénk kérni: [veztud.neuromarketing@gmail.com](mailto:veztud.neuromarketing@gmail.com)

Az absztrakt elfogadásáról kapott visszajelzés után a szerzőknek az alábbi linken kell regisztrálniuk és a teljes cikket feltölteniük: <http://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/>

Vezetéstudomány honlapja: <http://www.vezetestudomany.hu>

Formai követelmények: <http://gazdalkodastudomany.uni-corvinus.hu/index.php?id=58904>

Technikai kérdések: Milassin Anda [titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu](mailto:titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu)

Szerkesztéssel, Vezetéstudomány lappal, bírálati folyamattal kapcsolatos kérdések:

Primecz Henriett [henriett.primecz@uni-corvinus.hu](mailto:henriett.primecz@uni-corvinus.hu)

Üdvözlettel:

Simon Judit ([judit.simon@uni-corvinus.hu](mailto:judit.simon@uni-corvinus.hu)) és Varga Ákos ([akos.varga2@uni-corvinus.hu](mailto:akos.varga2@uni-corvinus.hu))  
a Vezetéstudomány „Neuromarketing, fogyasztói neurotudomány” különszám  
vendégszerkesztői