

VSZI kötetek

3.

Sorozatszerkesztő
Jarjabka Ákos

ISSN 2786-3891

Példaértékű vezetés és gyümölcsei

Tiszteletkötet Dr. Szűcs Pál Tanár úr 80. születésnapja alkalmából

**Szerkesztette
Jarjabka Ákos és Szabó-Bálint Brigitta**

**Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet**

Pécs, 2022

Példaértékű vezetés és gyümölcsei

2022

„VSZI kötetek” sorozatszerkesztője

Jarjabka Ákos

Jelen kötet főszerkesztői

Jarjabka Ákos és Szabó-Bálint Brigitta

Felelős kiadó

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK)

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet (VSZI)

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Kiadásért felelős személy

Takács András, dékán (PTE KTK)

Olvasószerkesztő

Pótó Judit

Technikai szerkesztő

Bachmann-Matisa Júlia

Kapcsolattartó

Szabó-Bálint Brigitta

PTE KTK VSZI

Tel: +36 72 501 599/23254

E-mail: balintb@ktk.pte.hu

A tanulmányokat lektorálták

Ásványi Zsófia

Balogh Gábor

Barakonyi Eszter

Benke Mariann

Borgulya Ágnes

Farkas Ferencné

Hornyák Miklós

Jarjabka Ákos

Kispál-Vitai Zsuzsanna

Kovács Balázs

Kuráth Gabriella

László Gyula

Merza Péter

Pótó Judit

Schmuck Roland

Sipos Norbert

Szabó-Bálint Brigitta

Venczel-Szakó Tímea

A jelen kiadvány tartalmának részbeni, nem kereskedelmi célú sokszorosítása engedélyezett, feltéve, ha az idézett szöveget teljeskörűen hivatkozzák.

A dokumentum egészének sokszorosítása iránti kérelmeket a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Dékáni Hivatalához kell eljuttatni.

© Jarjabka Ákos – Szabó-Bálint Brigitta

© Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

© Szerzők, Authors

Lektorált tanulmánykötet

Nyomtatott ISBN: 978-963-626-029-3

e-ISBN: 978-963-626-030-9

ISSN 2786-3891 (Online)

ISSN 2786-3980 (Nyomtatott)

Pécs, 2022

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
Az életút állomásai egy kolléga szemével	4
Előszók.....	9
Dékáni köszöntő	13
KAPCSOLATOK - KÖTELÉKEK - KÖTŐDÉSEK	14
Bevezető.....	15
Történetek, melyek összekötnek	16
1. SOKSZÍNŰSÉG A MENEDZSMENTBEN	20
Balaton Károly: Magatartás-orientált megközelítések a stratégiai menedzsmentben	21
Bélyácz Iván: A kockázat és bizonytalanság szerepe a menedzseri döntésekben	30
Borgulya Ágnes: A mesterséges intelligencia a vállalati kommunikációban és a kommunikációmenedzsmentben	39
Karoliny Mártonné: Nomen est omen – avagy pálfordulások a munkavégző emberekkel kapcsolatos tevékenységek megnevezéseinek használatában	52
Kassai Ákos: Hogy vezetnek a sikeres vállalkozók?	61
Poór József: Külföldi tőkebefektetések globális, regionális és magyarországi trendjei és hatásai a vállalati menedzsmentre	73
Székely Blanka – Erdeiné Késmárki-Gally Szilvia: A vízesés és agilis projektmenedzsment módszertan alkalmazása a vezetésben	82
2. A SZERVEZETI KONTEXTUS FONTOSSÁGA.....	95
Bakacsi Gyula: Kultúra mintázatok – fő faktorok és klaszterek a GLOBE kutatás alapján	96
László Gyula – Sipos Norbert: A fenntartható munkaerőpiac keretei	111
Tóth Hilda – Mélypataki Gábor: A szervezetek vezetőinek sokszínű (munkajogi) világa	122
Vilmányi Márton: Változás, változtatás értelmezése a hálózati képek kontextusában	133
3. VEZETÉS A DIGITÁLIS VILÁGBAN.....	147
Angyal Ádám: Az információs társadalom etikai kihívásai – Infoetika.....	148
Budai Eleonóra: Vezetői döntések támogatása a digitális kultúra keretei között	159
Dobay Péter: Vezetés, informatika és az információ-menedzsment konfliktusai	170
Kovács Zoltán: Egy kapacitástervezési játék	186

4. A FELSŐOKTATÁS IRÁNYMUTATÁSAI	197
Csapi Vivien – Posza Alexandra: Fenntarthatóság által vezérelt szervezeti váltásmenedzsment a felsőoktatásban	198
Kispál-Vitai Zsuzsanna: Makacs hiedelmek a tanulásról és az oktatásról.....	210
Kuráth Gabriella – Jarjabka Ákos – Sipos Norbert – Szabó-Bálint Brigitta: Mi kell a bizalomhoz? A felsőoktatási vezetőfejlesztés jövője	221
Rajcsányi-Molnár Mónika – Balázs László – András István: Vezetőképzés és fenntarthatóság: Vezetői kompetenciák fejlesztése felsőoktatási környezetben	235
5. EGY JÁRVÁNY HOZADÉKAI: TANULSÁGOK ÉS VÁLTOZÁSOK.....	246
Tokár-Szadai Ágnes: A társadalmi vállalkozások vezetési tanácsadási igényének változása a Covid-19 járvány idején	247
Venczel-Szakó Tímea – Sipos Norbert: A kényszerszülte home office hatása a munkavállalói preferenciákra – Jövőbeli vezetői kihívások.....	257
6. A SZERZŐKRŐL.....	269

BEVEZETÉS

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete ezen ünnepi tanulmánykötettel kívánja kifejezni tiszteletét és köszönetét Dr. Szűcs Pál Tanár úrnak 80. születésnapja alkalmából.

Egy példaértékű életpálya előtt kívánunk tisztelni. Professzor úr a Kar alapító atyáinak egyike, akiknek köszönhetően immár 52 éve elindult Pécsen is a közgazdász képzés. Intézetünk számára még fontosabb momentum, hogy Tanár úr lerakta az itteni vezetőképzés és szervezeti egységünk alapjait is. A kötetben megosztott gondolatok, de személyes tapasztalataink is alátámasztják, hogy mindig felkészülten érkezett a tanterembe, széles látókörűen és türelemmel igyekezett oktatni diákjait.

Az előszók és a személyes történetek, köszöntők segítségével kirajzolódik Tanár úr tiszteletre méltó, kedves személyisége is. A kötődésekből származó jelzők és jellemvonások nem csak a borítón szereplő alma alakját érlelték, hanem eme termékeny életút mai napig beérő gyümölcseit. Ma is példát mutat számunkra közösség-szervező természetével. Az intézeti eseményeink szerves része, ahol mindig szívesen hallgatjuk érdekes történeteit a múlttól, és örömmel fogadjuk tanácsait a jövő építéséhez.

A kötetben egy interjú keretében az Olvasó elé tárul az Ünnepelt tartalmas életútja. Alapító, úttörő, szervező és oktató, valamint kolléga, társ, családfő. Sokféle szerepet betöltött, és betölt a mai napig Szűcs Pali bácsi – ha megengedi a kedves Olvasó, hogy mi is hivatkozzunk rá így, hiszen a közreműködők közül még többen meg fogják tenni.

Termékeny oktatói és szerzői tevékenységét jól bizonyítják a kötetben megtalálható tanulmányok, amelyek volt tanítványoktól, korábbi vagy későbbi kollégáktól, pályatársaktól, illetve más intézmények oktatóitól és kutatóitól – Tanár úr által meghíretett szerzőktől származnak. A művek is éppen ezért méltón tekinthetők eme példaértékű vezetői és oktatói életút gyümölcseinek. A műveket témájuk alapján csoportosítottuk, amelyek foglalkoznak a sokszínű vezetői szerepekkel és feladatokkal, továbbá a szervezeti működés és környezete által okozott kihívásokkal. Kiemelt figyelmet kapnak a digitális világ hatásai a menedzsmentre. Külön fókusz irányul a felsőoktatás és a vezetőfejlesztés kapcsolatára, valamint egy fejezet foglalkozik a koronavírus hozadékaival is.

Szeretnénk köszönetet mondani a felkért szerzőknek, a szakmai lektoroknak és a szerkesztésben segítő kollégáknak, akik áldozatos munkájukkal lehetővé tették, hogy a tiszteletkötet megszülethessen.

Sok szeretettel köszöntünk 80. születésnapod alkalmából, Szűcs Tanár úr! Köszönjük, hogy még mindig élvezhetjük társaságod! Kívánjuk, hogy maradjon még így sokáig!

Tisztelettel a kötet főszerkesztői:

Jarjabka Ákos és Szabó-Bálint Brigitta

AZ ÉLETÚT ÁLLOMÁSAI EGY KOLLÉGA SZEMÉVEL

Farkas Ferencné interjúja

SZÚCS PÁL – BEVEZETŐ

Tanár úr életének hét fontos állomásából kirajzolódik egy izgalmas élet, amelynek a szakmán, a családon, a barátokon kívül lényeges eleme az utazás és a természet szeretete.

Most is bőven akad tennivalója. Soha nem volt belenyomva a mesterséges ikonok közvetítette elvárásokba és a megfelelés kényszerébe. Szűcs Tanár úrnak megvan a változásra mindig kész energiája. Amióta a felesége meghalt, többször van egyedül, de nem magányosan, mert körülveszi szerető családja és barátai.

Tanuljuk tőle a mély tiszteletet. Jó lenne, ha nem vágnánk egymás szavába, nem húznánk át a másik elképzeléseit. Valódi diskurzusokat tudnánk folytatni. Nem megy könnyen!

„Öregszem, örökké sok mindent tanulva” (Szolón)

A továbbiakban a hét fontos állomás mentén készült életút olvasható, amely a Szűcs Tanár úr és Farkas Ferencné Tanárnő között létrejött, szívélyes beszélgetés összefoglalása.

1. KITELEPÍTÉS, AZ 50-ES ÉVEK NÉLKÜLÖZÉSEI

Kitelepítettek voltunk a Felvidékről, Csehszlovákiából. A kitelepítés egy olyan tevékenység, amelynek során egy állami hatóság egy terület lakosait – vagy azoknak egy részét – ideiglenesen, vagy véglegesen akaratuk ellenére más lakhelyre költözteti, majd nem engedi vissza régi lakhelyükre. A kitelepítés a nemzetközileg is ismert internálás egyik speciális formája a II. világháborút követően.

Így kerültünk 1947-ben Kétújfalura. A kitelepítettek nehéz körülmények között éltek. Az 50-es évek nélkülözései egy erős családot érintettek. Gyerekkoromat a szülőkkel, nagyszülőkkel végzett közös munka, az összetartozás a fontos családi értékek mentén jellemezte. Szegények voltunk (mint akkoriban nagyon sokan), nehezen éltünk, de nagy szeretetben. Az ősök szelleme őrökdi a családjunk felett azóta is.

Osztatlan iskola, gyenge hatékonyságú képzés, alig néhány motivált diák. Az osztatlan iskolában együtt tanult az első és a harmadik osztály, valamint a második és a negyedik. Voltak „csendes” óráink és voltak „hangosak”. Kétszer hallottunk mindent: hol előre is tanulhattunk, hol meg a két évvel korábbi anyagot ismételtük. Ezek az évek és körülmények erősítették meg azon meggyőződésemet, hogy a nevelés egyik legfontosabb eszköze az önállóan és felelősséggel végzett munka.

2. SZEKSZÁRDI KÖZÉPISKOLAI ÉVEK

1956-ban mentem a Szekszárdi Közgazdasági Technikumba, középiskolás lettem. Nagyon kemény négy év következett. Érezhető volt a lemaradásunk a városi diáktársainkkal szemben. Ketten voltunk hasonló helyzetben, összefogva hoztuk be a lemaradásunkat. Kollégisták voltunk, akik kemény munkával, tanulással, kora reggel, késő este, takarodó után is tanultunk, hogy felzárkózzunk iskolatársainkhoz, tovább erősítve a felelősséggel végzett, kemény munkába vetett hitemet.

Az iskola családias volt, ahol a családjainkban kialakított klasszikus értékrendet továbbvitték. A tanulók többsége szerette egymást, tisztelte tanárait, szüleit. A lemaradást sikerült behozni, 1960-ban kitűnőre érettségiztem. Minden évfolyamtalálkozó emlékezetes maradt számomra. 2022. május 21-én tartjuk a 60. érettségi találkozónkat (eredetileg korábban lett volna, sajnos a pandémiás helyzet belezavart). A 41 fős osztálylétszámból már csak huszan vagyunk az élők sorában, megfogyatkoztunk. Készülök erre a találkozóra.

3. BUDAPEST, MKKE TANÁRI „B” SZAK

Ezt az öt évet is a kemény munka, a sok-sok óra, az igazi verseny jellemezte. Kevesen voltunk a tanári szakon, de a 4-es tanulmányi eredmény alatti társainkat eltanácsolták erről az elit szakról. Ötéves képzés, amelyben az ágazati szakmai tárgyak mellett többirányú ismereteket tanultunk. A Wesselényi utcai Közgazdasági Technikumban tanítottunk, vizsgatanítottunk, tiszta lányosztályokban (akkor még csak lányok jártak ide). A Veress Pálné utcai kollégiumban laktunk. Itt tanultuk meg a felnőtté válást, a felelős nagyvárosi életet. Én sokat utaztam haza, mert a szerelem „visszahúzott”. Kapcsolatunk Rózsikával a távolság és az akkori körülmények ellenére is jól működött. Sok munkát adtunk a postának az intenzív levelezésünkkel.

Minden vasárnap az MKKE Aulájában ötórás tea volt (5-től 10-ig), zenés-táncos rendezvény. A zenét a Bergendi együttes szolgáltatta. Rendezőként is dolgoztam itt, ami az egyetemistának jó pénzkereseti lehetőség volt. Belépés a rendezvényünkre szigorúan alkalomhoz illő ruhában történhetett (öltöny, nyakkendő).

1965-ben végeztem jeles diplomával. A felelősséggel végzett kemény munka az egyetemi években sem hagyott cserben.

4. HÁZASSÁGKÖTÉS, CSALÁD

1963-ban eljegyeztem, majd 1965-ben feleségül vettem gyerekkori szerelmemet, Rózsikát. Életünket Pécsen, albérletben kezdtük. A sárgafüggönyös panel volt a család fészke, mint másoknak is. Mire alapult a házasságunk? A hasonló működésű családjainkra, az értékazonosságra. Minden közösségben az értékekben rejtőzik az összetartó erő. Ha egy kapcsolat az érdekeken alapul, rövid távú és gyorsan változó lesz csak.

1968-ban bővült a család, megszületett Csilla lányunk. 1971-ben jöttek az ikrek – Ivett és Tünde. Szigorú, következetes, becsületes, szerető nevelést kaptak a lányok. Én voltam a keményebb szülő,

Rózsika az összetartó, mindig sokoldalúan támogató anyuka. Még ma is látom őt, ahogy sétáltatja a három pici lányt. Hogy tudta ezt az emeletről lebonyolítani? Jó kapcsolatunk lényege, hogy önmagunkkal harmóniában voltunk, és mindig sikerült önbecsülésünk építése (ígéretes betartása, kedves gesztusok, megbocsátás, egyenesség, becsületesség a szeretetben). A lányok mindhárman pedagógusok lettek, férjhez mentek és jött a nyolc unoka.

A mai napig is megtartjuk vasárnaponként a bálicsi közös családi ebédeket. Ezen alkalmakkor 16 fő ül a családi asztalnál. A három lány közösen neveli az unokákat, készítik elő az ebédeket. Kölcsönös tiszteleten alapuló, összetartó család vagyunk. Mivel a lányok pedagógusok, sokat nyaraltunk együtt a Balatonon. Az itt eltöltött idő mindhárom generáció számára jól szolgálta a családi összetartozás erősítését.

5. EGYETEM – A MÁSIK CSALÁDOM

Az Egyetemre (MKKE Kihelyezett Nappali Tagozata) kerülésem előtt a gyakorlatban is dolgoztam, utoljára a Pécsi Beruházási Vállalat gazdasági igazgatójaként. Az életem további része az egyetemhez kötődik. A váltás nem volt véletlen, mert oktattam a MKKE Esti Pécsi Konzultációs Központjában. A körülmények úgy hozták, hogy kezdetektől fogva részese lehettem a pécsi közgazdászok képzés létrejöttének és fejlődésének, a személyi és tárgyi feltételek alakításának. Az igazi kihívást egyfelől az jelentette, hogy az „anyaegyetem” (ipari-kereskedelmi-mezőgazdasági) ágazati struktúrájától eltérően, funkcionális (tervező-elemző-piacszervező) rendszerben alakítottuk ki az oktatást. Másfelől, az évfolyamok fokozatos belépésével egyidejűleg kellett megteremteni az oktatás személyi és tárgyi feltételeit. A szakmai tárgyak (gazdaságtan, szervezés) tananyagait akkorra kellett megírni, mire azok oktatására sor került. Ezek a feladatok, vagyis, hogy Budapesten kívül, Pécsen kell kiépíteni a közgazdászok képzés bázisát, megteremteni az addig egykarú Pécsi Tudományegyetem kétkarúvá válásának feltételeit, igazi segítő-támogató, családi-baráti közösséggé formálták a Tagozat munkatársait. Olyan értékek alakultak ki és szilárdultak meg, amelyek máig is hatnak. Ebben nagy szerepe volt a Tagozat vezetőjének, Hoóz professzornak. Én kollégiumi igazgatóként, dékánhelyettesként és tanszékvezetőként vállaltam szerepet.

Ami a tanszékünket, a VSZI jogelődjét illeti, hasonló kihívásokkal kellett szembenéznünk. Ki kellett alakítanunk a három féléves alaptárgyunk tematikáját és tananyagát. Ebben – és a továbbiakban is – együtt munkálkodtunk Farkas Ferenc és Poór József fiatal kollégákkal. Ahogy az évfolyamok felmenő rendszerben növekedtek, további tárgyak, alternatív blokkok, majd szakirányok kialakítása vált szükségessé – egyben új kollégák alkalmazására is sor került. (Karoliny Mártonné, Titkos Csaba, Vígh Gábor, Jarjabka Ákos, Ilikével kiegészülve (Balogh Józsefné – szerk.). Jó kis csapat jött össze, egymást segítve, támogatva. A tanszéki profil kialakításánál azt tartottuk fontosnak, hogy az ún. kemény és lágy, valamint az elméleti-módszertani és gyakorlat-orientált megközelítések egyaránt helyet kapjanak. Fontosnak tartottuk a kapcsolatok építését is más tanszékeken oktató kollégákkal (például szakirányok, alternatív tárgyak kialakítása), gyakorlatban dolgozó vezetőkkel, az „anyaegyetem” és más egyetemek társ-tanszékeivel, szervező-kutató intézetekkel, az MTA illetékes bizottságával. A 90-es évektől kezdődően adódott lehetőség a nemzetközi kapcsolatok kiépítésére

és fejlesztésére, ami már Farkas Ferenc tanszékvezetése alatt teljessé vált ki. Mindeközben a tananyagíráson túlmenően fokozatokat szereztünk, publikáltunk, megbízások (külső kutatói) munkákat végeztünk. Majd a tanszék – feladataiban és személyi állományában tovább gazdagodva – intézetté vált Jarjabka Ákos vezetésével.

Az egyetem fejlesztésében a magam szerepét ún. háttéremberként értelmezem. A kétkarúvá vált Pécsi Tudományegyetemen Földvári József rektorsága idején rektorhelyettesként tevékenykedtem. Nagyon jó iskola volt, rengeteg tapasztalatot szereztem, mert Földvári rektor a lehető legteljesebb önállóságot adta. Vele együtt a felelősséget is, természetesen. Akkoriban özönlöttek a rektori vizsgakérelmek, amelyekben úgy kellett dönteni, hogy a rendkívüli külső befolyásolási törekvések mellett (illetve azok ellenére) következetes, méltányos és egyben igazságos is legyen. Rengeteg tanulsággal szolgált.

Egyébként a két kar között nagyon jó, igazi testvéri kapcsolat alakult ki. Részt vehettem az egyetem háromkarúvá válásának folyamatában is, aminek eredményeként létrejött a Janus Pannonius Tudományegyetem, a tanárképző csatlakozásával. Ami a további egyetemszervezői ténykedésemet illeti, azt a következő rektorok (Ormos Mária, Hámori József) által kinevezett, ún. rektori megbízottként végeztem. Erre az időszakra esik a nagy épület-rekonstrukciók és gyarapodások korszaka. Egyfelől az Egyetemi Könyvtár, Tanárképző Kar, Szántó-Kovács János úti épület-együttes, valamint a Damjanich úti épület-együttes megszerzése, másrészt a Rektori Hivatal és a Gazdasági Hivatal kiköltözése a Rákóczi úti épületből. Nagy csaták és tárgyalások sorozata gazdagította tapasztalataimat. Az elért eredmény érzése nagyszerű volt!

Ugyancsak erre az időszakra esik az egyetem szervezetében bekövetkezett több változás is. Nagyon izgalmas volt a Pollack Mihály Műszaki Főiskola integrációja, a Művészeti Kar létrejöttének tárgyalási folyamata, és nem utolsósorban a FEEFI helyzetének alakulása, szervezeti és fizikai elhelyezése.

Hálás vagyok, hogy ilyen sok lehetőséget kaptam arra, hogy hozzájárulhassak egyetemünk, karunk és tanszékünk formálásához. Nagyon sok emlék jön elő, ha időnként nosztalgiázunk a kollégákkal.

6. NYUGDÍJAS ÉVEK

A nyugdíjazás természetes folyamat, a munkaviszonynak, az életnek van kezdete, így van vége is. Senki sem nélkülözhetetlen. A változásra fel kell készülni. Az én esetemben ez egy folyamat volt. Államvizsga-bizottságok, szakdolgozat bírálatok, doktori képzés, majd a természetes elszakadás. Köszönet érte a kollégáknak. Lehet tartalmaz az élet a nyugdíjba vonulás után is.

Aztán az intézeti nyugdíjasok létrehozták a NYEKK-et (Nyugdíjasok Egyetemi Közössége). A kis közösségnek igyekszem az egyik motorja lenni. Korábban kapcsolódtam az ún. „Ökörkörhöz”. Ez a szervezet a pécsi kreatív vállalati-intézményi vezetők együttműködése volt (kihalással múlt el). Nagyon sok tapasztalattal és kiváló emberi kapcsolattal gazdagodtam itt.

Nekem fontos a fizikai aktivitás, nagyon szeretek a kertben, a Balatonon dolgozni. Számításba veszem, mit érek/értem – mit produkáltam az álmaimhoz képest; és békés nyugdíjas éveket élek. Hamarosan indul a NYEKK csapat egy háromnapos kirándulásra Szarvasra.

7. AZ UTOLSÓ „BÉKEÉV”, 2015

2015 a jubileumok éve volt: 50. házassági évfordulónk, aranydiplomám és az 55. szekszárdi érettségi találkozónk.

Az 50. házassági évfordulónkra a gyerekektől egy csodás utazási lehetőséget kaptunk ajándékba. Több napot töltöttünk Tirol és a bajor Alpok gyönyörű tájain. Az utazás minden részlete felejthetetlen volt, ennél szebb ajándékot soha nem kaphattunk volna!

2015-ben vettem át az aranydiplomámat a Budapesti Corvinus Egyetemen, és ekkor volt a szekszárdi 55. érettségi találkozónk is. Rózsika mindenhova elkísért, és velem örült ezeken az ünnepeken. A nyugdíjas években mi már mindent együtt, egymásért és a családjáért tettünk. A közös munka mellett osztoztunk az örömeinkben is. Ez így volt a hétköznapiakban és az ünnepeken egyaránt.

Drága feleségem halála 2016-ban következett be. Embert próbáló küzdelem volt az utolsó néhány hónap, ami még szorosabbá tette kapcsolatunkat.

Aki megöregszik, kieshet a világból, ha nincs alatta védőháló. Én sok szerepet tartok fenn, így védettebb vagyok, több helyről kapok visszajelzést, örömet, támogatást, szeretetet. Így élünk a NYEKK-ben is, kölcsönös megbecsülésben. Fontosnak tartom a tisztességes emberi kapcsolatokat és azok ápolását, a pozitív gondolkodást. Klasszikus értékek mentén igyekszem élni és tevékenykedni, amíg az égiek engedik. Fontos az élet tartama, és még fontosabb az élet tartalma.

Pécs, 2022. május

DR. FARKAS FERENCNÉ

CSc, ny. egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ELŐSZÓ EGY VOLT TANÍTVÁNYTÓL

Szűcs Pál: Alapító – Vezető

Szűcs Pál egyike azoknak, akik alapító oktatóként részesei voltak az akkori Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem 1970-ben létrejött pécsi kihelyezett tagozat megalapításának. Sok történetet hallhattunk Tanár úrtól erről a „hőskorról”, hogy hogyan írták kézzel az óravázlataikat, tankönyveiket, hogyan segítették egymást közös irodában dolgozva, hogyan alakultak ki az egyéni oktatási portfóliók és milyen jó közösséget is alkottak. Hogyan maradtak együtt estig a tanszékeken, jártak egymáshoz látogatóba a „fecske házak”-nak nevezett, fiatal házaspáros oktatók számára fenntartott egyetemi lakásokban, hogyan szomszédoltak, vagy segítettek egymásnak költözni. Ma ezt a tudásátadási módszertant biztosan storytelling-nek neveznénk...

Az általunk csak „Alapító Atyáknak” nevezett oktatói gárda nagy része nagyjából 40 év szolgálat után a 2010-es években ment nyugállományba, s így történt ez Tanár úr esetében is. Ez időszak alatt számos vezető pozíciót is betöltött a közben már átalakult Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, vezető oktatói tevékenysége mellett betöltött dékánhelyettesi és évtizeden átnyúló tanszékvezetői feladatokat is, részt vett a Pécsi Tudományegyetem integrációjában a 2000-es évek elején, majd átadta a „marsallbotot” Farkas Ferenc professzornak, ám áldozatos tevékenységével kitörölhetetlen nyomokat hagyott a PTE és a KTK szervezetében és nem mellesleg a mai vezetés-szervezés tudománykör oktatásában.

Jómagam Tanár úrral először oktatóként találkoztam. Feltűnt, hogy milyen nyugodt, sosem lehetett kihozni a sodrából (pedig elhiheti a tisztelt Olvasó, hogy voltak próbálkozások az előadások közben...), és mindig mértéktartó módon nyilvánult meg vitás ügyekben. Olyasvalaki volt, akinek nem kellett felemelnie a hangját annak érdekében, hogy odafigyeljenek rá. Integratív személyiségnek ismertem meg, aki sosem élezni, hanem konstruktívan megoldani szerette a konfliktusokat. Később úgy adódott, hogy hallgatóként OTDK-n indultam, s ő elvállalta a témám vezetését. A japán menedzsment-megoldásokat a '90-es években kitűnő figyelem övezte a „japán gazdasági csoda” kapcsán, melynek alapját az egyedi nemzeti kulturális háttér adta. Erre a gondolatra vezetettél rá, Tanár úr, melynek következtében a pécsi országos döntőt megnyerve egy életre elköteleződtem a nemzeti alapú szervezeti kultúrantropológiai megközelítés mellett. Ma is tanítok ilyen jellegű tárgyat, s ezt Neked köszönhetem, Tanár úr! Szinte természetes volt tehát, hogy Téged kértelek fel PhD témavezetőmnek tárgykörben anélkül, hogy tudtam volna, milyen munkával jár majd doktori fokozatot szerezni. Ma már a felém megnyilvánuló bizalom jelének tekintem, hogy ifjú PhD-s „padavan” koromban Farkas professzossal engem állítottatok rá a projektmenedzsment tárgy kidolgozására, de akkor inkább makacskodtam, hogy nem értek ehhez és csak szervezeti kultúrát szeretnék oktatni. Te mosolyogva adomáztál a hőskorról, amikor óráról-órára, egymástól tanulva készültetek fel az előadásaitokra. Nos, azóta is tanítok projektmenedzsmentet, amelynek filozófiája áthatja a napi szakmai munkám és a magánéletem is. Tehát, „semmi más” nem tettél,

mint pályára állítottál... bár én ennyit elmondhatnék majd egy általam kinevelt egyetemi vezető oktatóról!

Számomra mérce a mai napig, hogy sosem beszéltél a saját nehézségeidről, pedig aki ismer, tudja, hogy az életed alakulását alapvetően befolyásolták a történelem viharai. Szerető feleségeddel, Rózsikával példás életet éltetek, ennek sikerét három gyermek és nyolc unoka fémjelzi. Megtanítottál, hogy a vezető is EMBER, csupa nagybetűvel! Hálás köszönet érte, hogy tanítványod lehettem, Isten éltesen sokáig!

Kelt; Pécs, 2022.05.27.

DR. JARJABKA ÁKOS

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet intézetvezető docens,
Szűcs Pál volt PhD témavezetője

ELŐSZÓ EGY VOLT KOLLÉGÁTÓL: Tisztelgés „PALI BÁCSI”-nak

Egy intézményben természetes, hogy az idősebb kollégát „bácsi”-nak szólítjuk. Így tettük mi is, amikor 1970-ben megalakult a mi kihelyezett tagozatunk. Aztán néhány év múlva valami megváltozott: kezdtük egymást is „bácsizni”, viszonylag egyívásúak, néhány év különbséggel a karra érkezők. Nem a kor vagy korkülönbség miatt. Ebben a tisztelet jelent meg egymás iránt, és a barátság, közvetlenség. Mégiscsak más hangulata van annak, ha valakit Pálnak, per Palinak, vagy sablonosan csak Tanár úrnak hívunk, mint ha kedvesen, őszinte barátsággal Pali bácsiként szólítjuk.

Kedves dr. Szűcs Pál Tanár úr! (Bár azt hiszem, a valóságban még sosem szólítottalak így...) Ilyen formában voltál, lettél nekem, nekünk – és maradj még sokáig Pali Bácsi!

Pali bácsival 1970-ben nagyjából egyszerre, együtt kezdtük az MKKE Kihelyezett Nappali Tagozatos pályafutásunkat, főnökünk, Komjáti Zoltán vezényletével. Együtt írtuk a jegyzeteket és ittuk hozzá – védőítalként – a sörünket. Már akkor kiderült Pali komoly előnye velem szemben. Nem pusztán a néhány év korkülönbség, hanem az ezalatt szerzett élettapasztalat, a szervezeti-emberi működés ismerete, megértése, illetve az esti tagozatos oktatási gyakorlat, no és az ennek során kiépített kapcsolatrendszer, amely kiterjedt a vállalatokra, intézményekre, iskolákra, de a politikai szférára is. Ez predesztinálta őt arra, hogy komoly tényezőként, szervező- és lobbierőként aktív részese legyen a tagozat Pécsre telepítésének és beindításának, majd később az igen dinamikus növekedésnek, Karrá válásnak.

Pali bácsi mindig is az „oktatás = elméleti ismeretek + gyakorlati készségek átadása” komplex viszonyrendszerében élt és dolgozott. Nem tudott/akart csak az egyikben elmélyedni, ezeket egységnek tekintette – így mindkettőben otthon érezhette magát. Az oktatásban megjelentette az elmélet mellett a gyakorlati szempontokat és tapasztalatokat, illetve a tudományos kérdések és elvárások is ott és addig motiválták, amíg látta annak gyakorlati hozamát is. Más megfogalmazásban nagyon is fontosnak tartotta, hogy szakmai-elméleti tudása vállalati orientációval gazdagodjon, és maga is hozzájáruljon a vállalati gyakorlat továbbfejlesztéséhez. Így lett pl. egyik vezető szakértője és szakmai-tudományos megfogalmazója a rendszerváltás előtt (avagy annak megalapozásaként) a vállalati belső irányítási rendszerek reformjának. A rendszerváltást követően pedig – ugyancsak példaként – a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság országos elnökhelyettese, a Baranya megyei SzVT elnöke volt.

Nem épített magának hatalmas hivatalos egyetemi karriert, de érdekes és jellemző módon így is mindig megtalálták a vezetői feladatok. Így lehetett a Vezetés és Szervezés (avagy Szervezés és Vezetés) Tanszék kiépítője és éveken át vezetője, aktív tagja a Kari Tanácsnak, az intézményi vezetésnek, közéletnek. Részes volt az egyre több karral rendelkező, bővülő Pécsi Tudományegyetem vezetésének, a szervezet és működés megformálásának. Rektorhelyettesként,

aztán „csak” rektori megbízottként, a szervezet-építés szürke eminenciásaként alakította a szervezetet, terelgette egybe a különböző szereplőket.

Pali bácsi! Az oktatásban, a kari életben és az egyetemi vezetésben is rengeteg eredményt, maradandó alapokat építettél ki és hagytál ránk, és ma is élvezzük a társaságod, mindig örömmel hallgatjuk színes és tanulságos emlékeid is. Ezt igyekeztünk, igyekszünk folytatni.

Kelt: Pécs, 2022. tavaszán

DR. LÁSZLÓ GYULA

CSc, habil, professor emeritus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

DÉKÁNI KÖSZÖNTŐ

Egy nagy és régi szervezet felsővezetőjeként talán az egyik legfontosabb élmény annak megélése, hogy az ember olyan dolgokat kezd el, amiket nem ő fejez be, és olyan folyamatoknak látja (és jó esetben ünnepli) az eredményeit, amiket nem ő kezdett el. Dékánként ez mindenképpen így van, és különösen felerősödik egy olyan helyzetben, mint a mostani, amikor a Kar egyik alapítóját köszöntjük.

A szervezeti növekedés elméletei méltán hangsúlyozzák az alapító (vagy az alapító generáció) jelentőségét. Úgy gondolom, ezen a karon szerencsés helyzetben vagyunk, mert az alapítók (soraikban Szűcs Pál Tanár úrral) egyrészt olyan értékkört, normarendszert, szokásokat alakítottak ki közös munkájuk során, amire jó építeni, másrészt – változatos formában és intenzitással – máig jelen vannak a karon, így a tetteikkel, viselkedésükkel, viszonyulásukkal folyamatosan képviselik is ezeket az értékeket.

Ennek az egyik fő oka talán maga az a közösségi szellem és lojalitás, aminek fontosságát Szűcs Tanár úr mindig is személyesen képviselte nemcsak a mondataival, hanem viselkedésével is. A Kart nem egyetlen ember alapította, hanem egy összetartó csapat, ami lehetővé tette, hogy több értéket is lehessen képviselni, és ami miatt példát láthattunk nemcsak a minőségi szakmai munkára, hanem az egymásra támaszkodó, baráti-szakmai együttműködésre is. Ennek az eredményei, gyümölcsei pedig ma talán még annál is jobban érzékelhetők, mint akkoriban.

Könnyebb úgy hallgatóbarát karnak lenni, hogy az egykor itt diákoskodó oktatóknak van saját élményük is arról, ahogyan az oktatók közti szakmai és emberi összetartás kisugárzott a hallgatókra. Könnyebb nagyszerű és egymást kölcsönösen tisztelő együttműködésben dolgozni az oktatást támogató kollégákkal úgy, hogy a kezdetek kezdetétől egyenrangú csapattagokként működtek közre a Kar fejlesztésében. Könnyebbek a kutatói együttműködések, mivel „a hőskorban” világosan látszó közös célokért közösen dolgozó csapattól tanultuk, hogyan kell egymást támogatni, és a szervezeti hierarchia merevségét a kezdetektől lágyítják az informális kapcsolatok. És könnyebb reagálni a változó világra akkor, amikor megvannak annak az emlékei, máig ható jó gyakorlatai a szervezeti kultúrában, hogy miként lehet új, váratlan, és mások számára gyakran lehetetlennek, kilátástalannak tűnő helyzetekben saját erőből helytállni.

Tanár úr egykori hallgatójaként, a Kar jelenleg aktív vezetőjeként őszinte köszönetet mondok mindazért a szakmai munkáért és elkötelezettségért, mellyel évtizedeken keresztül tett elévülhetetlen személyes hozzájárulást a Kar folyamatos fejlődéséhez, elért eredményeihez, sikereihez. Példaként tekintünk erre, és igyekszünk ezt a szemléletet legjobb tudásunk szerint, felelősséggel továbbvinni.

DR. TAKÁCS ANDRÁS

egyetemi tanár, dékán

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

KAPCSOLATOK - KÖTELÉKEK - KÖTŐDÉSEK

BEVEZETŐ

Kapcsolataink, kötelékeink, kötődéseink láthatóak és láthatatlanok, történetiek és aktuálisak, örömteliek és fájdalmasak, de mindenképp személyesek. Olykor két embernek szüksége van egymásra. Az egyiknek, hogy adjon, adhasson, a másiknak, hogy kapjon, kaphasson. Olykor a szerepek felcserélődnek, vagy egyszerre vannak jelen. Ez utóbbi a lehetőség az együttműködésre. Ha aztán az együttműködések hálózatokba szerveződnek, akkor a hálózatok csomópontjai szinergiákat teremtenek. Ilyen csomópont volt Szűcs Tanár úr sokunk életében. Tartósan, vagy egy adott pillanatban ott volt, segített, esélyt adott, kapcsolódott. E fejezet történetei olyan események, melyeket nem hagyott veszni emlékezetünk. Itt vannak velünk, mert fontosak számunkra, ahogyan az is, akihez kapcsolódnak.

Az én személyes kötődésem története a Tanár úrral:

Először TDK dolgozatom készítésénél kerültünk egy vizsgánál személyesebb közelségbe. A szükségletek filozófiája és pszichológiája kapcsán atyai tapintattal terelgetett és nézte el, hogy 1980-ban Heller Ágnes és Szelényi Ivánt hivatkozok. Nélküle a státuszrendszer és politikai feltételei miatt nem kerülhettem volna az egyetem Szociológia Tanszékére, majd a Vezetés és szervezés Tanszékre sem. Ő állt ki értem, amikor karcsúsítás „áldozata” lehettem volna, s mindezt soha nem említette, nem is tudta (eddig), hogy tudom. Példaértékű volt számomra az is, amikor vezetőként – elfogadva egy adott helyzetet és törekvést – hátralépett, bár jogosan nem értette, hogy miért történik ez vele. Emberként józansága és egyenessége, tanárként segítőkészsége és alázata emlékezetes számomra.

DR. TITKOS CSABA

PhD, habil egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar,

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

TÖRTÉNETEK, MELYEK ÖSSZEKÖTNEK

KEDVES TANÁR ÚR!

Csak néhány gondolattal, őszinte tisztelettel és szeretettel köszöntelek!

Tudom, a kollégák, barátok mind keresztneveden szólítanak meg, de nekem ez áll a legközelebb a szívemhez. Nekem mindig is a „Tanár úr” leszel, akihez közel húsz éve némi bizonytalansággal a lelkemben léptem be a tanszék ajtaján (állásinterjúra), remélve, hogy meg tudok felelni az elvárásoknak. Mi tagadás, a bemutatkozó kézfogás után már bizakodtam. Volt ebben a bemutatkozásban valami bátorító, támogató mosoly. És sikerült, felvettél az állásra! Míg élek, nem felejttem el ezt a napot. Már az első héten kiderült számomra, hogy az értékrendjeink szinte minden témában nagyon közel állnak egymáshoz. Hogy a munkán kívül mi mindent kaphattam tőled, felsorolni sem egyszerű. Azért megpróbálom, de biztosan lesz olyan szempont, ami véletlenül kimarad.

Elsősorban feladatokat kaptam, értelmes munkát, amelynek nap mint nap láthattam az eredményét.

Vezetőt, akire felnézhetek, őszinte barátot, új ismereteket, tudást. Példamutatást tisztességből, segítőkészségből, emberségből.

Olyan közösséget, amelyre sokan csak vágyanak.

Én megkaptam mindezt.

Kell ennél több? Ritka kiváltság, ha olyan munkaadója/munkatársa van az embernek, akiben vakon megbízhat, és akitől sokat tanulhat. Általad többet értem el ebben a munkában, mint azt valaha is gondoltam volna.

És hogy ne csak komoly dolgokat említsek: a nélkülözhetetlen jókedv, a humor, a nevetés, a viccek elmaradhatatlanok a mai napig. Kirándulások, rendezvények, közösen együtt töltött idő, eszemiszom beszélgetések, élmények, amelyekben ma is szilárd kapocs vagy, „Szűcs Tanár úr”! Egy igazi csapatjátékos. Óriási ajándék ez, ami nem csak fotókon idézhető fel, hanem bennünk él. Komoly vagy vidám élmény – boldogan emlékszem vissza.

Végezetül lenne egy kívánságom: mindez még nagyon sokáig legyen így! Ebben nagyon számítok rád és hálás vagyok mindenért.

Köszönet a lehetőségért, hogy az első „közgázon” töltött napjaim óta ismerhetlek Téged.

Boldog születésnapot kívánok!

Balogh Ilike

BALOGH JÓZSEFNÉ

nyugdíjas,

a PTE KTK korábbi tanszékeinek titkárságvezetője

A TANÁR ÉS AZ EMBER

Szűcs Pali – volt tanárom, kollégám, barátom. Sok emlék fűz hozzád. Esti tagozatos egyetemi hallgatóként vállalati szervezést tanultam Tőled. Tiszteletet érdemlő felkészültséged, halk, de határozott előadásmódod, az általad tanított ismeretek közvetlen gyakorlati hasznosíthatósága maradt meg bennem az emlékképek között. Szerettük fiatalságodat, tudásodat, precíziségedet, a szakma iránti elkötelezettségét.

Később kollégaként találkoztunk. Kedves, udvarias szavaid, barátságos, olykor vidám természeted igencsak megkönnyítette számomra az oktatói közösségbe való beilleszkedést. Megtiszteltetésnek vettem, hogy beszélgetéseinkben tegező hangvételre válhattunk, és rám bízta egy hallgatói csoportot is, hogy konkrét vállalati problémát dolgozzanak fel fő munkahelyemen, az Áramszolgáltatónál az én irányításommal. Köszönöm, hogy bízta bennem és igénybe vette a segítségemet.

Nyugdíjasként egy egészen más arcodat ismerhettem meg: példás családfőt, rendszerető, a természetet kedvelő, a kertjét nagy szeretettel és hozzáértéssel gondozó embert. Önzetlenséged és közösségformáló erőd példátlan. Kezdeményezésedre és szívélyes meghívásodra számos vidám, közösségi élményben volt része nyugdíjas kollégákból álló kis társaságunknak. Köszönjük, hogy megosztod velünk remek borodat, pálinkádat, teraszodat, kertedet, otthonodat!

Hálás vagyok a Sorsnak, hogy megismerhettem Szűcs Pált, a Tanárt és az Embert.

DR. BEKE MÁRTA

nyugdíjas, a PTE KTK korábbi külső óraadója,
az E.ON Dél-dunántúli Áramszolgáltató Zrt.
volt Controlling vezetője

KEDVES EMLÉKEINK

Kedves Pali, régi harcostárs (így szólt hozzám néha Farkas Feri)!

Özönlenek az emlékek a régmúltból, néhányat felidézek ezek közül. Kevesen voltunk alapítók, az orvosi egyetem kivonulása után pár szobában zsúfolódtunk össze. Ennek nagy előnye volt, hogy baráti, kellemes hangulat uralkodott. Reggeli kávé Fülöp Márta kis szobájában, Papp Laci harsogása: „nehogy Karavánt főzzön, Márta, az szárított teveszar!” Így finom Omnia került a kis asztalra, ma is érzem az illatát.

Márta asszony anyáskodott a társaságon, időnként zsémbeskedett, ilyenkor Veress Jóska elénekelt: „Fúj, süvölt a Márta szele, ingem, gatyám lobog bele”. Jött a kacaj a főnökasszonytól, meg tőlünk.

Kevés hallgató volt akkor, évenként szigorúan 100 fő volt a felvételi keret. Volt időnk egymásra is, megünnepeltük a névnapokat, a gyerekek születését (jöttek szép sorjában). Az ikerlányaid születésére és meglátogatására különösen emlékszem, szegény Rózsikának nem volt könnyű dolga akkoriban.

Összejöttünk valamennyien az aulában fenyőfaünnepen is, László Gyuszi kiváló Mikulás volt, de Poór Jóska és Gyetván Feri is remekeltek a KISZ-szervezte ünnepségeken.

Voltunk együtt kirándulni Budapesten, Keszthelyen, Ópusztaszeren, ismertük egymás házastársait, gyerekeit. Pedagógusnapon Malomvölgybe mentünk, Zinhaber prof és ifjú csapata főzte az ebédet, a gyerekek játszottak, mi beszélgettünk az itóka mellett, Bosznai Sárka pénztáros pedig kiosztotta a jutalmat.

Aztán rendszerváltás jött, és szünet a kari összejövetelekben.

Rekettye Gábor dékánása idején jelezték a kollégák, hogy igénylik ezeket a találkozókat. Gábor vevő volt a kezdeményezésre, jött az első kerti parti, utána minden évben megismétlődött más-más helyszínen, de mindig nagy sikerrel.

Sokáig voltam dékáni hivatalvezető, egy kiváló társasággal dolgoztam együtt. Palikám, Te is köztük voltál. Amikor 1970-ben elkezdünk dolgozni a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Kihelyezett Nappali Tagozatán, te tagozatvezető-helyettes voltál, 21 évig nem is mertelek letegezni. Ezen az 1991-es donovaly sítábor változtatott, ott kötelező volt a pertu. Ennek 31 éve, és mennyi minden történt azóta!

Kedves Pali, szívből kívánom férjemmel, Jenővel együtt, hogy jó egészségben, szeretteid körében sokáig élj!

Baráti üdvözlettel és nagy szeretettel:

Hetesi Mária
a régi harcostárs

HETESI MÁRIA

nyugdíjas, korábbi hivatalvezető

PTE KTK Dékáni Hivatal

TISZTELT PROFESSZOR ÚR, KEDVES PALI!

Közel 40 éve, hogy ismerlek. Diákként olvastam az írásaidat, majd ingáztam Tari Ernő, Balaton Karcsi kollégáimmal a pécsi egyetemre, néhány szervezési kurzust tartani. Te ott már akkor meghatározó személyisége voltál a tudományterületnek. Azután volt még egy számomra felejthetetlen találkozás. Susánszkyval, Czabánnal együtt voltatok abban a bizottságban, amely a kandidátusi disszertációmát minősítette. Te fiatalabb voltál náluk, de emlékszem, hogy csupa biztatást sugalltál felém, mint megilletődött ifjú tudósna.

Szóval ezek voltak találkozásaink kezdetei. Később persze konferenciák, akadémiai bizottságok stb. – szóval egyirányba terelt minket a sors. Talán mondhatnám, hogy „belenőhettem” a Te generációdba, s kollégaként tisztelhetjük egymást.

Pécsett nyilván nem volt könnyű dolgod a „management” meghonosításában. A termés azonban beérett: Magyarország egyik zászlóshajója lett az az intézet, ahol Te, mint „alapító atya” voltál. Szomorúan gondolok persze mindazokra, akikkel együtt dolgoztál, s akik már nincsenek közöttünk.

Kedves Pali!

Igazából nem lett volna megfelelő, ha előrántom valamelyik cikkemet Neked. Inkább egy köszöntőt szerettem volna írni. S ezzel folytatom.

Olyan ember vagy, akire mindig lehet számítani, s emellett békés és derűs. Az nagyon fontos, hogy műhelyt tudtál teremteni, s Rád fiatal kollégáid, diákjaid felnézhetnek. Ez talán több mint szakma. Ez leadership. Ez tesz egy tanárt igazán professzorrá: amikor munkatársai, diákjai követik őt – abban a hitben, hogy jó utakra vezet.

Még valamit: mindig csodáltalak a „kortalanságod” miatt. Nem fog rajtad az idő. Maradj továbbra is kortalan!

Isten éltesse!

Barátsággal: Miklós

DOBÁK MIKLÓS

Professzor Emeritus

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet / Vezetés és Szervezés Tanszék

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A mostani és sok más hasonló cikkem, könyvem és tanulmányom, amelyeket a nemzetközi menedzsmentről írtam, nem jelenthettek volna meg dr. Szűcs Pál egyetemi docens hathatós és támogató hozzáállása nélkül. Nagyon köszönöm neki azt, hogy kiállt mellettem olyan időkben is, amikor még nem volt könnyű kiutazni hosszabb ösztöndíjas tanulmányutakra a nyugati országokba. A jelzett támogatásával elindított egy olyan úton, amelyen közelebb kerültem a nemzetköziesedés és a globalizáció tekervényes és kihívó jelenségeinek jobb és átfogóbb megértéséhez.

POÓR JÓZSEF

egyetemi tanár, MTA doktor,

Hites menedzsment tanácsadó (CMC)

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

1. SOKSZÍNŰSÉG A MENEDZSMENTBEN

MAGATARTÁS-ORIENTÁLT MEGKÖZELÍTÉSEK A STRATÉGIAI MENEDZSMENTBEN

BEHAVIOR-ORIENTED APPROACHES IN STRATEGIC MANAGEMENT

BALATON KÁROLY

DSc, prof. emeritus

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Vezetéstudományi Intézet

balaton.karoly@uni-miskolc.hu

Absztrakt

A stratégiaalkotás koncepciói, módszerei és gyakorlata sokat fejlődtek a XX. század elejétől napjainkig. A 80-as évekig a stratégiát a környezeti változásokra adott válaszként értelmezték. A 90-es években jelent meg a belső erőforrásokra és képességekre épülő stratégiaalkotási felfogás. A stratégiák kidolgozásánál a részletesen kidolgozott stratégiai tervek helyett előtérbe kerültek a stratégiai koncepciók, amelyek gyorsan változtathatóak a környezeti feltételek módosulása esetén. A stratégiai döntések meghozatalánál hosszú ideig az optimális döntésekre törekedtek. A korlátozott racionalitás felismerését követően megerősödött a vezetői magatartás szerepének hangsúlyozása a stratégiai döntésekben. A tanulmány megírásánál a szerző támaszkodott a témakörben korábban készített tanulmányaira.

Kulcsszavak: Stratégiai menedzsment, magatartástudomány, értelmezés, korlátozott racionalitás, döntéshozatal

Abstract

The concepts, methods and practice of strategy creation have developed a lot from the beginning of the 20th century to the present day. Until the 1980s, the strategy was interpreted as responding to environmental changes. The concept of strategy creation based on internal resources and capabilities appeared in the 1990s. Strategic concepts came to the fore when developing strategies instead of detailed strategic plans. These concepts can be changed quickly in case of changes in environmental conditions. For a long time, they strove for optimal decisions when making strategic decisions. Following the recognition of limited rationality, the role of managerial behaviour was strengthened in strategic decisions. When writing this study, the author relied on previous studies on the topic.

Keywords: Strategic management, behavioural science, interpretation, bounded rationality, decision making

1. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT KIALAKULÁSA

A stratégia modern kori gyökerei a 20. század elejére nyúlnak vissza. Az I. világháború időszakában születtek meg az első stratégiák az amerikai nagyvállalatoknál. Erről részletesen ír Alfred Chandler (1962) a *Strategy and Structure* című munkájában. A nagyvállalatoknál a stratégia, mint a háború következtében megváltozott környezeti feltételekre adott válaszként jelent meg, és termék- valamint piacfejlesztésben jelent meg.

A következő meghatározó fejlődési lépcső a II. világháború után, az 50-es és 60-as években alakult ki a nyugat-európai és észak-amerikai vállalatoknál, amikor a stratégia hosszútávú terv formájában jelent meg. A vállalatok környezete ebben az időszakban viszonylag stabil volt, ami hosszabb távú előrejelzések készítését tette lehetővé. A stratégiák középpontjában a növekedés, a piaci terjeszkedés állt. A 70-es években a gazdasági válságok hatására rövidült az előrelátás lehetséges időtávja, s ennek megfelelően a stratégiák időhorizontja is 3-5 évre korlátozódott. Ebben az időszakban a részletesen kidolgozott, formalizált stratégiai terveket tekintették a korszerű vezetés eszközének. Ezeket a terveket a racionális döntéshozatal lehetőségét feltételezve dolgozták ki, s így próbálták megoldani azokat a problémákat, amelyeket a környezeti változások teremtettek a vállalatok számára.

A stratégiai menedzsment fogalma a 80-as évek elején jelent meg, s ebben már nem csak a stratégiai tervezésen van a hangsúly, hanem azzal azonos jelentőségű szerepet tulajdonítottak a végrehajtásnak. A gyors környezeti válaszokra való reagálást szolgálta, hogy a stratégiák inkább koncepciókat, mintsem részletesen kidolgozott terveket jelentettek (Balaton et al., 2014). A stratégiai koncepciók előnye, hogy gyorsabban megváltoztathatóak, mint a részletesen kidolgozott bürokratikus stratégiai tervek.

A 90-es évek elejétől kezdve a stratégiaalkotás egyre inkább a vállalatokon belüli tényezőkre támaszkodott. Ekkor jelentek meg az erőforrás- és képesség alapú koncepciók, amelyek a gyors környezeti változások időszakában is viszonylag stabil kiinduló pontot képeztek a stratégiák kidolgozásához. E koncepció továbbfejlesztéseként alakult ki a dinamikus képességekre épülő stratégiák kidolgozásának elmélete és gyakorlata (Teece et al., 1997). A dinamikus képességek közül Grant a tudás-integráció emelte ki, amely a szervezet számára lehetőséget nyújt a hosszabb távon is eredményes működést eredményező stratégiák kidolgozására és megvalósítására (Grant, 1996).

2. A STRATÉGIAI DÖNTÉSEK FOLYAMATÁNAK JELLEMZŐI

A döntések értelmezését és vizsgálatát alapvetően befolyásolta az operációkutatás fejlődése és eredményeinek felhasználása a stratégiai döntések meghozatala során. Az operációkutatás a 60-as években élte fénykorát. A tudományterület művelőinek törekvése arra irányult, hogy olyan módszereket fejlesszenek ki a vezetők számára, amelyek lehetővé teszik a nagy tömegű információ feldolgozását és azok felhasználását a döntések meghozatala során. Ezt a folyamatot alapvetően befolyásolta a számítástechnika üzleti alkalmazásának megjelenése, amely nagyságrendekkel megnövelte a nagy volumenű adathalmaz feldolgozási lehetőségét. Kialakították a számítógépes vezetői információrendszereket (Management Information Systems, elterjedt jelölése szerint MIS). Ezek a rendszerek kidolgozták és összehasonlították a stratégiai döntési alternatívákat, amelyek közül a célfüggvény alapján kiválasztották az optimális vállalati stratégiát. Úgy tűnt, hogy a számítástechnika alkalmazása megoldja az optimális döntések meghozatalának egyik fő akadályozó tényezőjét, a nagy tömegű információ feldolgozásának képességét. A teljes információk birtokában lehetővé válik a célnak leginkább megfelelő – azaz optimális – stratégia kiválasztása.

Az optimális stratégiai döntések lehetőségeinek vizsgálata viszonylag rövid időszakot élt meg. Már a 70-es évek közepén megjelentek a nemzetközi szakirodalomban az operációkutatás korlátaival foglalkozó írások. Jellemző példa, hogy Russell Ackoff, az operációkutatás egyik atyja egy 1974-ben megjelent cikkének a „Management Misinformation Systems”, (azaz vezetői félretájékoztató rendszerek) címet adta (Ackoff, 1974).

Az optimális stratégiai döntéseket korlátozó tényezők között az információfeldolgozási korlát mellett figyelmet kapott az alternatívák korlátozott ismerete, azok összehasonlításának problémája az eltérő kritériumok miatt. Jelentős szakirodalma van a multicriteria (azaz többkritériumos) döntések problémájának (Kindler, 1991).

3. A MAGATARTÁSI ELEMELK MEGJELENÉSE A STRATÉGIA ALKOTÁSBAN

A magatartástudományra támaszkodó nézetek a racionalitás kritikájaként jelentek meg. A racionális döntéshozatal az optimális döntéseket vizsgálja. A megközelítés a neoklasszikus közgazdaságtan felfogását követi. Feltételezi az egyértelműen megfogalmazott értékeket és célokat, valamennyi információ rendelkezésre állását, az összes szóba jöhető változat ismeretét, azok rangsorolásának lehetőségét, és a célnak leginkább megfelelő változat kiválasztásának lehetőségét (Bromiley et al., 2005, 41-42.).

A magatartás-orientált megközelítés első képviselői közül – mások mellett – kiemelkedő szerepet töltött be Chester Barnard, James March és Herbert Simon. Barnard hozzájárulás és ellenszolgáltatás elmélete egy szervezet hosszabb távú sikeres működése feltételének tekinti azt, hogy a szervezet tagjai érezzék, hogy a vezetés értékeli az ő erőfeszítéseiket, s azokért cserébe megfelelő

ellenszolgáltatást nyújt, pl. fizetés, munkakörülmények, előmenetel (Barnard, 1938). Miután a stratégiai menedzsment egyik alapvető szerepe egy szervezet működésében a hosszabb távú fennmaradás és siker elérése, ezért Barnard koncepciója úgy értelmezhető, hogy a szervezet tagjainak magatartása határozza meg a szervezet hosszabb távú fennmaradását.

Cyert és March (1963) szerint egy szervezet működésével kapcsolatban az első döntést a munkavállaló hozza, amikor úgy dönt, hogy a szervezet tagjává válik. Ez az állapot addig marad fenn, amíg a szervezet tagja úgy véli, hogy a jelenlegi szervezetenél vállalt tagsága nem rosszabb, mint az az állapot, ha elhagyja ezt a szervezetet és más vállalathoz lép be.

A Nobel-díjas Herbert Simon a korlátozott racionalitás elméletének kidolgozásával írta be nevét a döntéseméletbe. Állítása szerint a komplex, egyedi és nehezen áttekinthető helyzetekben (amelyeket rosszul strukturált problémáknak nevez) a döntéshozó nem az optimális, hanem a kielégítő döntés meghozatalára törekszik (Simon, 1982). A stratégiai döntések jellemzően ebbe a kategóriába tartoznak.

A magatartástudományi megközelítés a stratégiai döntéshozatali folyamat megértését kiemelt kérdésnek tekinti. James March (1994) „A Primer on Decision Making” című könyvének a „Hogyan születnek a döntések?” (How decisions happen?) alcímet adta. (A könyv magyarul is megjelent „Bevezetés a döntéshozatalba” címmel). A könyvben számos olyan témakör jelenik meg, amelyek vezetői döntések megértéséhez nélkülözhetetlenek. Ilyen kérdések például az identitás, a hatalom, a kétértelműség (ambiguity), a jelentés alkotás (meaning), a szervezeten belüli elemek laza kapcsolódása.

A stratégiai menedzsment számos felfogást integrált a szakterületbe, amelyek együttesen alkotják a stratégiai folyamatokat (Mintzberg et al., 2005). A szerzők stratégiai megközelítései (amit a stratégiai iskoláknak neveznek) közül a kognitív, a tanulási és a kulturális iskolák állnak közel tanulmányunk témájához.

A kognitív iskola a stratégia kialakítását, mint gondolkodási folyamatot értelmezi. A kognitív megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a döntéshozók a világról szóló információk feldolgozása alapján alakítják ki nézőpontjukat, tehát megkonstruálják a valóságot, amelyek alapján stratégiai döntéseiket meghozzák.

A tanulási iskola megkülönbözteti a szándékolt és a menet közben kialakuló stratégiákat. A szándékolt stratégia a kontrollra összpontosít, s biztos akar lenni abban, hogy a menedzseri szándékok megvalósulnak a gyakorlatban. A menet közben kialakuló stratégia a szervezet tanulási folyamatának eredményeként értelmezi a létrejövő stratégiákat (Mintzberg et al., 2005).

A kulturális iskola a szervezet tagjainak szocializációja alapján kialakuló értékek alapján kialakuló kollektív szándékok eredményének tekinti a létrejövő stratégiákat (Mintzberg et al., 2005).

4. KINEK A STRATÉGIÁJA A SZERVEZETI STRATÉGIA?

Piacgazdaságokban általánosan elterjedt nézet napjainkban, hogy stratégia nélkül nem lehetséges a sikeres vállalati működés megvalósítása. A gyakorlat azt mutatja, hogy a követendő stratégiára vonatkozó döntést a felsőszintű vezetés hozza meg. Nagyobb szervezetekben a döntéshozatali folyamatban azonban sokan vesznek részt, s különböző szerepeket töltenek be az egyes személyek és csoportok. Felmerül ekkor a kérdés, hogy kik és milyen mértékben befolyásolják a stratégia kialakítását.

A formális megközelítés azt sugallja, hogy azok a személyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket, akik a szervezeti hierarchia felsőbb szintjein helyezkednek el, s közvetlen kapcsolatban állnak a végső döntést meghozó személyekkel, illetve testületekkel. Ebből a szempontból különbséget lehetünk egyszemélyi, illetve testületi döntések között. A gazdasági társaságok működési szabályai szerint a stratégiai döntéseket részvénytársaságok esetén például az igazgatóság hozza meg. A döntéshozó testületek tagjainak szakmai ismeretei, gyakorlati tapasztalatai, értékrendjei és érdekei mind megjelennek a döntési folyamat során. A feltett kérdésre tehát első közelítésben azt mondhatjuk, hogy azt tekinthetjük szervezeti stratégiának, amit az annak meghozatalára feljogosított személy(ek), illetve szervezet(ek) elfogadnak. Indokoltnak tartom ugyanakkor – Barnard és March fentebb említett véleményére utalva – felvetni azt a kérdést, hogy biztosak lehetünk-e abban, hogy a szervezet tagjai elfogadják a felsővezetői döntést. Jogilag a válasz igen, de figyelembe kell vennünk azt is, hogy a formális szabályok nem minden esetben követik a valós szervezeti és társadalmi viszonyok által létrehozott helyzeteket. Ilyen esetekre találhatunk példákat, főleg kiélezett konfliktushelyzetekben. A beosztottak részvételére, meghatalmazására épülő szervezetekben valós kérdés, hogy milyen stratégiai döntést fogadnak el a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein dolgozó munkatársak.

A fenti gondolatmenet alapján azt mondhatjuk, hogy az adott szervezetben alkalmazott vezetési stílus nagymértékben befolyásolja, hogy a szervezeti stratégia valójában kinek a stratégiája. A participatív, azaz a beosztottak részvételére épülő vezetési stílus esetén a munkatársak is befolyásolási lehetőséggel rendelkeznek a stratégiai döntésekben, pl. alternatívák megfogalmazásával, azok véleményezésével, illetve csoportos döntések meghozatalában való

részvétel révén. Számos vállalatnál alkalmazzák például a brain-storming (ötletgyűjtés), vagy az ún. NCM módszert (nominális csoport módszer).

A szervezetekben dolgozó, vagy azok működését vizsgáló személyek naponta találkoznak olyan példákkal, amelyek azt mutatják, hogy a fentiekben vázolt formális stratégiai döntéshozatali folyamatot nem csupán a formalizált működési szabályok határozzák meg, hanem a résztvevők érdekei is. Indokolt tehát az érdekek, érdekcsoportok és koalíciók figyelembevétele a stratégiai döntéseknél. John Child angol professzor véleménye szerint a stratégiai döntést az ún. domináns koalíció hozza meg (Child, 1972). A domináns koalíció tagjai azok, akik – akár formális pozíciójukból adódóan, akár informális kapcsolataik révén – befolyásolási lehetőséggel rendelkeznek a döntéshozatal során. A domináns koalíció stratégiai választása a szervezet környezeti feltételei, illetve belső adottságainak figyelembevétele mellett megy végbe.

5. A STRATÉGIAI IRÁNYVONAL MEGHATÁROZÁSA A SZERVEZETBEN

Harold Leavitt, a Stanford Egyetem szervezeti magatartás professzora nagyhatású könyvet publikált 1986-ban *Corporate Pathfinders (Szervezeti Iránykijelölők)* címmel (Leavitt, 1986). A könyvben a vezetési folyamat három fázisát különbözteti meg a szerző: iránykijelölés, probléma-megoldás és megvalósítás.

Piacgazdasági körülmények között határozott igény van a belülről irányított, azaz vállalkozó vezetőkre. Probléma viszont, hogy a működő oktatási rendszerek nem igazán kedveznek a vállalkozó vezetők kinevelésének. Szerinte a világon a business school-ok oktatási programjaiban a technikák, módszerek elsajátításán van a hangsúly, s a kreatív gondolkodási képességek kifejlesztése hátrányban marad. Harold Leavitt három típusú vezetőt különböztetett meg: iránykijelölő (pathfinder), problémamegoldó és megvalósító vezető (Leavitt, 1987). Az iránykijelölő vezető nem merül el a napi problémák megoldásában, azokat beosztottjaira bízta. Ő a jövő lehetőségeivel, a hosszabb távú perspektívákkal foglalkozik. Ezek a koncepciók alapozzák meg a vállalat jövőbeli stratégiáit. Az iránykijelölő vezető tulajdonságai sok tekintetben hasonlóak a vállalkozó vezető jellemzőihez (Leavitt, 1987; Szűcs, 2009).

A problémamegoldó vezetők rengeteg adattal dolgoznak, azokat elemezve próbálnak megoldást találni a felmerült döntési helyzetekben. A strukturáltság, a részletes szabályozottságra törekvés jellemzi a vezetői tevékenységüket.

A megvalósító vezető kiemelkedő képességekkel rendelkezik az emberek meggyőzésében és motiválásában. Képes elfogadtatni elképzeléseit, s a beosztottak felsorakoznak mögötte, s támogatják a kiadott feladatok végrehajtását.

Leavitt (1987) véleménye szerint egy vállalatnál mindhárom vezetői típusra szükség van. Tapasztalatai szerint az Egyesült Államok vállalatainál az a probléma, hogy alig lehet találni iránykijelölő vezetőket. E jelenség oka a szerző szerint az egyetemi oktatásban rejlik. Megjegyzi, hogy a business school-okban szinte minden tárgy az elemzéssel foglalkozik: pénzügyi elemzés, piac elemzés, költség-elemzés, piaci részesedés elemzés stb. Az egyetem tehát megtanít a technikák elsajátítására és alkalmazására, de nem készít fel az önálló, kreatív gondolkodásra. A szerző szerint oktatási reformra lenne szükség ahhoz, hogy nagyobb számban legyenek a kreatívan gondolkodó, iránykijelölő vezetők (Leavitt, 1987).

6. AZ ÉRTELMEZÉS (SENSEMAKING) SZEREPE A STRATÉGIAI DÖNTÉSEKBEN

A szervezetelméletben újabban előtérbe került az értelmezés (angolul sensemaking) fogalma. Az értelmezés azokat a folyamatokat jelenti, amelyekben a szervezet tagjai a kétértelmű, zavaros helyzetek és események tisztázására és megértésére törekednek (Brown et al., 2015). Az értelmezés ad jelentést a szervezeti tagokat körülvevő világ megértéséhez. Kialakulásában meghatározó szerepe van a szervezeti tag beállítódásának és értékrendjének. Ezek határozzák meg a döntéshozók helyzetértékelését és az adott szituációban kialakuló magatartását. Az értelmezés tehát nem csupán passzív befogadást jelent, hanem aktivitás kifejtését is az adott szituációban. Ebben a folyamatban az érzékelés, az áttekintés és a cselekvés egyaránt megjelenik. Az értelmezés központi szerepet játszik az elméletalkotásban, a koncepciók és megoldások kialakítása során (Weick et al, 2005). Magában foglalja a múltbeli események értékelését és a jövőre irányuló, stratégiát kialakító tevékenységeket is (Corley – Gioia, 2011).

A stratégiai döntési helyzetek fenti értelmezése magyarázza kísérletezéssel történő tanulást (March, 1991). Ebben tanulási folyamatban a szervezetek a múltbeli információkat is felhasználják, amikor a jövőre irányuló kezdeményezéseket tesznek, majd értékelik azok fogadtatását és megítélését, s ezek figyelembevételével tökéletesítik döntéseiket. Az értelmezési folyamat tehát összekapcsolja a tapasztalatokra épülő és a kísérletezések alapján megvalósuló tanulási folyamatokat.

Az értelmezés jellegéből adódóan nem csupán objektív elemeket tartalmaz, hanem meghatározó jellemzője a beállítódásból adódó szubjektív érzékelés és értékelés. Az értelmezés ezáltal kapcsolódik az interpretatív és társadalmi konstruktivista szervezetkutatásokhoz (Brown et al.,

2015). Az így létrejövő tudás alapján születnek meg a stratégiai döntések, amelyek érték- és érdekfüggőek. Tehát a stratégiai döntéseket a folyamatban résztvevő személyek és szervezetek együttesen alakítják.

7. ZÁRSZÓ

Ebben a rövid tanulmányban nem törekedhettem a magatartás-orientált stratégia-felfogás részletes tárgyalására. Szándékom az volt, hogy felvessem és röviden jellemezzen a szervezeti stratégia-alkotás azon összetevőit és megközelítéseit, amelyek a stratégiai menedzsment fejlődése során megjelentek, és hozzájárulhatnak a stratégia-alkotás jellemzőinek alaposabb megértéséhez. Láthatjuk, hogy a stratégiai gondolkodás és gyakorlat fejlődése során a korábbi optimalizációra törekvő döntéshozattal szemben a döntéshozók értékei, érdekei és hatalmi pozíciója által befolyásolt stratégiaalkotás került előtérbe.

Láthatjuk, hogy a stratégiai menedzsment „világa” jelenleg nagyon színes, sokféle megközelítés és koncepció van jelen, s még hosszú kutató munkára van szükség ahhoz, hogy kialakuljon a stratégia-alkotás viszonylag stabilnak tekinthető alapvető ismeretanyaga.

A tanulmány kiindulási alapot képezhet mindazon kutatók számára, akik a stratégiai döntéshozattal kívánják tanulmányozni. A felvázolt megközelítések részletes kifejtése szükséges ahhoz, hogy a témakör beépíthető legyen a stratégiai kurzusok anyagába, illetve támpontot képezzen a stratégiai menedzsment gyakorlata számára. Ebben a kutató és tananyagfejlesztő munkában személyesen is részt kívánok venni, s PhD hallgatók bevonásával már el is kezdtük ezt a munkát.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ackoff, R. L., (1974). *Operációkutatás és vállalati tervezés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Balaton, K. et al., (2014). *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Barnard, Ch. I., (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Brown, A., Colville, I. and Pye, A., (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), pp. 265-277.
- Bromiley, P., (2005). *The Behavioral Foundations of Strategic Management*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Chandler, A. D., (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J., (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), pp. 1-22.
- Corley, K. and Gioia, D., (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), pp. 12-32.
- Cyert, R. M. and March, J. G., (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Grant, R., (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), pp. 375-387.

- Kindler, J., (1991). *Fejezetek a döntéelméletből*. Budapest: Aula Kiadó.
- Leavitt, H.J., (1986). *Corporate pathfinders*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- March, J., (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- March, J. G., (1994). *A primer on decision making*. New York: The Free Press. Magyar kiadás: *Bevezetés a döntéshozatalba*. Budapest: Panem Kiadó, 2000.
- Mintzberg, H. et al., (2005). *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest: HVG Könyvek.
- Simon, H. A., (1982). *A vezetői döntések új tudománya*. Budapest: Statisztikai Kiadó Vállalat.
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 40(7-8) pp. 49-55.
- Teece, D. J. et al., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7) pp. 509–533.
- Weick, K. E. et al., (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4). pp. 409-421.

A KOCKÁZAT ÉS BIZONYTALANSÁG SZEREPE A MENEDZSERI DÖNTÉSEKBEN

THE ROLE OF RISK AND UNCERTAINTY IN MANAGERIAL DECISIONS

BÉLYÁ CZ IVÁN

professor emeritus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

belyacz.ivan@ktk.pte.hu

Absztrakt

A döntéselméletben irányadónak tekintik a racionalitást és a normativitást. A döntéshozókat racionálisan gondolkodónak és cselekvőnek tekintik, a normatív elmélet pedig előírja az egyénnek, hogy miként hozzon döntéseket. Általában azonban kevesebb figyelmet kap annak leírása, hogy az egyén aktuálisan miként dönt. Ez az írás azt vizsgálja, hogy a viselkedési jellemzőknek milyen szerepe van a döntéselemzésben és a valós döntéshozatalban. Az első rész a döntések néhány elméleti alapvonását ismerteti, majd ezt követi a gyakorlati jellemzők exponálása. A harmadik rész a menedzseri döntéshozatal egyik legfontosabb eszközével, a heurisztikával foglalkozik. A következő pont a döntési stratégiák formálásának néhány módszerét mutatja be. A gondolatmenet a kockázat és megtérülés közötti kapcsolatot egy menedzsereket kérdező felmérés alapján értékeli.

Kulcsszavak: kockázat, korlátozott racionalitás, döntéshozatal, heurisztikák

Abstract

In decision theory, rationality and normativity are considered to be the guiding principles. Decision makers are seen as rational thinkers and doers, and normative theory prescribes how individuals should make decisions. In general, however, less attention is paid to describing how the individual actually makes decisions. This paper examines the role of behavioural characteristics in decision analysis and real-world decision-making. The first part describes some theoretical features of the decisions, followed by the exposition of the practical elements. The third section deals with one of the most essential managerial decision-making tools, heuristics. The next point presents some methods of forming decision strategies. The thought process evaluates the relationship between risk and returns based on a survey of managers.

Keywords: risk, bounded rationality, decision making, heuristics

1. A DÖNTÉSELMÉLET NÉHÁNY ALAPVONÁSA

A döntéstudományban különbséget tesznek aközött, hogy az egyéneknek miként kell döntést hozniuk (normatív megközelítés), és hogy az emberek aktuálisan hogyan hozzák a döntést (leíró megközelítés). A normatív döntéselmélet feltételezi, hogy – bizonyos kondíciók mellett – a döntéshozó szabályokat követ, amelyek konzisztenciát teremtenek a döntések és az optimális döntési kimenetek között. A leíró döntéstudomány számításba veszi azt a tényt, hogy az emberek nem követik ezeket a szabályokat, s az olyan szituációkat, ahol a szabályok optimális sorozata nem érvényesül. Eltérően attól, amit normatív elméletnek neveznek, a szubjektív értékek és valószínűségek döntéshozótól függő percepciójának erős hatása van a humán érzékelésre, értékelésre és döntésre (Straub – Welpé, 2014).

Ezért a normatív elmélet általában nem képes pontosan felismerni, leírni vagy előrejelezni az aktuális döntéshozatalt a kockázat és bizonytalanság körülményei között. Amikor az *optimalizáció* nem lehetséges, akkor a döntéshozók gyakran a *heurisztika* alkalmazásával és a „jó megérzés” alapján hoznak jó döntéseket.

Kahneman – Tversky (1979) szerint a várható hasznosság teória, mint pozitív elmélet szisztematikusan eltér az egyéni döntéshozatal valós világától. A döntéshozók posztulálják, hogy az egyének rendelkeznek belső kockázati attitűddel, továbbá feltételezik, hogy ezek mérhetőek a hasznossági függvények révén. Ugyanakkor *a döntéselemzők nem feltételezik azt, hogy az egyének összhangban cselekszenek a várható hasznosság elmélettel.*

A döntéshozatal pszichológiai alapvetésű művei (Mischel, 1968; Plax-Rosenfeld, 1976) azt feltételezték, hogy a kockázatvállalás személyes indíttatású. Ugyanakkor más munkák demonstrálták, hogy ez a feltételezett „vonzat” más tényezőkkel van összhangban (mint például igény az elérhetőségre, impulzivitásra, extravertáltságra etc.), s a kockázatvállalás erős kölcsönhatásban lehet *szituációs tényezőkkel* is (Slovic, 1972; Kogan – Wallach, 1964). Mindezen túlmenően a viselkedési döntéselmélet kockázatvállalással kapcsolatos felismerései nyomán elvethető a „vonzat” megközelítés, s ehelyett a szituációs és információ-feldolgozási megközelítést favorizálják (Payne, 1973; Tversky – Kahneman, 1974). A kockázatvállalásra úgy tekintenek, amely inkább feladat, az egyéni döntési keret s az egyéni információ-feldolgozási stratégiák függvénye, és *kevésbé az egyéni beállítottságé*. Például tekintsük a kilátáselméletet (Kahneman – Tversky, 1979), amely két fázisból áll: a keretezésből és az értékelésből. A keretezésbeli differenciák (izoláció, kombinálás, referencia-pontok) egyértelműen a szituáció divergens értékeléséhez vezetnek, az egyéb vonásaikat tekintve minden egyénnél azonosak, ám eme hatások közül egyik sem tükrözi

önmagában a *kockázati attitűdöt*. Az értékelési fázis a változékonyság két további forrását vezeti be, nevezetesen a nyereség-veszteség aszimmetriát és a valószínűségi súlyozást.

Attól függően, hogy milyen feltevéseket fogalmazznak meg az egyének racionalitási szintjével kapcsolatban és a releváns feladat-környezettel összefüggésben, egészen különböző konklúziók merülhetnek fel a belső kockázati attitűd fontosságával és mérhetőségével kapcsolatban. A belső kockázati attitűd mérése nagyon komplikálttá válhat valós körülmények között, s a kockázatvállalási magatartás is labilissá válhat. Felismerések sora kérdéssé teszi, hogy vajon a belső kockázati attitűd fontos és jelentéssel bíró változó-e a kockázatvállalási magatartás magyarázatában?

2. A KOCKÁZAT ÉS BIZONYTALANSÁG GYAKORLATI VONATKOZÁSAI A DÖNTÉSEKBEN

A valószínűségek és kimenetek gyakran nem kvantifikálhatók a döntések előkészítésekor. A kockázat vizsgálatának egyszerű módja, ha kockázati esély-játékot vesznek alapul, ahol a valószínűségek és a kimenetek előre jól ismertek. Ez azonban keveset segít a menedzsereknek valós életbeli döntéseik meghozatalában, mivel azok általában *nem olyan döntési szituációkkal szembesülnek, ahol a különböző kimenetek s azok valószínűsége ismert lenne*. Sok szituációban a döntéshozók (tekintet nélkül az alkalmazott döntési teóriára) nem képesek előre pontosan meghatározni az összes kockázat-kapcsolódású esemény valószínűségi és kimeneti értékét. A kockázat-menedzserek, vállalkozók, döntéshozók általában olyan szituációkat tartanak számon, amelyek teljesen nem oldhatók meg valószínűségi alapon. Az esély-játékok alkalmazhatók a kockázatos döntések lényegének megértéséhez, a komplex társadalmi-technikai kockázati problémák megoldásához azonban kevésbé (Stanton – Welpé, 2010).

Minden olyan esetben, ahol pontos előrejelzésre van szükség (azaz fontos problémák felmerülésekor) inkább tanácsos felismerni és elfogadni *az előrejelzési korlátokat*, ahelyett, hogy hibásan támaszkodnánk gyanús és csalóka bizonyosságra. Némely probléma esetében a dolog úgy oldható meg, hogy döntési analízist és előrejelzést készítünk, amely a legjobb elérhető becslésen alapul, amit érzékenységi vizsgálat követ. Minden olyan probléma esetében, ahol megértési gondok vannak, s a paraméterek közötti kölcsönkapcsolatok nem jól ismertek – különösen igaz ez bennerejlően komplex társadalomgazdasági rendszerekre –, gyakran lehetetlen pontosan előrejelezni a rendszerek jövőjét. Tanácsos lehet néhány alternatív megközelítés alkalmazása a kockázat értékelésére és a kockázatos döntésekre vonatkozóan, hogy hasznosíthatók legyenek a többféle megközelítés erősségei, s kompenzálhatók legyenek egyenkénti korlátaik.

Ford et al. (1989) áttekintett 45 olyan esetet, amely vizsgálta a döntéshozatal kimeneteit és kimutatta, hogy a döntéshozók gyakran a *heurisztikát* alkalmazzák a pro-k és kontrák súlyozása helyett, amint azt a normatív döntési elmélet előrejelezné. Ez a vizsgálat a következő megállapításra jutott: „...az eredmény meggyőzően demonstrálta, hogy a döntéshozók dominánsan a nem-kompensációs (azaz heurisztikus) stratégiákat használták. A kompensációs stratégiák (két versengő alternatíva jó és hátrányos aspektusa közötti átváltás) használatára általában csak akkor kerülhet sor, amikor az alternatívák és dimenziók száma kicsi lett azt követően, hogy az alternatívák egy bizonyos körét kihagyták a megfontolásból” (Ford et al., 1989, 110.).

3. HEURISZTIKA

Az *intuíciónak* elismerten fontos szerepe van a döntéshozatalban, ami segítséget jelenthet, de – specifikus körülmények között – szisztematikus hibákhoz is vezethet. Az irodalomban rendszerint négy fontos heurisztikát hangsúlyoznak, ezek a következők: *rendelkezésre állás, reprezentativitás, lehorganyzás és kiigazítás, valamint a hatás*. Az első hármat Kahneman – Tversky (1979) vezette be, s ez segítség volt a *kilátáselmélet* megformálásához, amely mindmáig a várható hasznosság teória releváns alternatívája.

Mivel az emberek gyorsan kell hozzanak ítéleteket és döntéseket, korlátozott kognitív erőforrások felhasználásával, ezért szükségszerűen alkalmaznak *rövidítéseket*. Simon (1956) továbbá Kahneman et al. (1982) ezeket heurisztikának nevezi. Az egész gondolkodás kognitív algoritmusokon alapul, amely automatikusan működik a tudati szint alatt. *A heurisztika fogalma átfogja mind az ösztönös, mind az automatikus folyamatokat, s magában foglalja a tudatosan kiválasztott hüvelykujj-szabályokat is*. A heurisztika gyakran jól működik néhány tartományban és bizonyos típusú problémákkal összefüggésben, ám eredménytelenül más esetekben. A heurisztikus szimplifikáció több hibaforrást is magában foglalhat olyan döntésekkel kapcsolatban, amelyek az emberi tudat konvencionális működésével nehezen átfoghatók.

Például a modern pénzügyi piacokon nagy előny származhat abból, hogy a döntéshozatal analitikus elemzésen alapul ahelyett, hogy főként *érzületek és intuíciók* alapján történék. *A hiteknek társadalmi jelzőszerepe van, s rövidre-záró funkciója is lehet a döntésekben*. Trivers (1991) szerint az emberek gyakran túlbecsülik személyes érdemüket, s gondolják azt, hogy meggyőzőbbek másoknál. Az ilyen önbecsapás a túlzott bizalomba vetett hitből származó hibák miatt történik.

A három alapvetően fontos elem – a heurisztikus szimplifikáció, a befolyásoló rövidre-zárás és az önbecsapás – megmagyarázza a döntésbeli *pszichológiai torzulások* többségét a viselkedési

gazdaságban. Ezek az elemek ugyancsak alapul szolgálhatnak a dinamikus pszichológiai aktualizáló folyamatokhoz, amelyek annak ellenére fenntartják a torzulásokat, hogy volna lehetőség tanulni a múltbeli hibákból (Hirshleifer, 2014).

A korlátozott figyelemnek és feldolgozási erőnek tulajdonítható, hogy az emberek hajlamosak negligálni a releváns információk jelzéseket és a döntési környezet stratégiai jellemzőit. Ez manifesztálódik a specifikusabb hatások változataiban, mint például az értékelés-bázisú kategóriákban, az ítéletek keretezésének és referencia-pontjainak befolyásában, a folytonos mennyiségek konceptuális hatásában, a költségek és hasznok hibás kezelésében, valamint a hitek heurisztikus aktualizálásában.

A *veszteségtől tartózkodás* tükrözheti a megítélt folytonos változók heurisztikájának alkalmazását, amikor éppen egy kis veszteség érzékelhető olyannak, ami lényegesen különbözik a kisösszegű nyereségtől. Ezt a jelenséget nevezik *konceptuális megítélésnek*. Ez utóbbi azt is magyarázhatja, hogy az egyének miért súlyozzák túl az indokoltan valószínűtlen eseményeket, s alul a különösen valószínűtleneket; az ilyen valószínűségi súlyozás a kilátásmélet kulcs-alkotóeleme.

A piaci szereplők közötti interakciók – természetükből adódóan – mélyebb betekintést nyújtanak abba, hogy a heurisztika alkalmazási ötlete valójában honnan származik (mivel az messze van attól, hogy teljességgel belülről fakadjon), s alapot kínálnak a *döntéshozói érzületek elmozdulásának* magyarázatához. Ez egyben potenciális alapot kínál az *irracionális döntések* nyomán kialakuló krízisek értelmezéséhez. Szükséges megérteni azt, hogy a döntéshozói ideák miként terjednek át egyik egyénről a másikra, s meg kell mutatni, hogy miként alakulnak ki ennek nyomán a vállalati döntési ideológiák.

Amikor a heurisztika szerepét vizsgáljuk a menedzseri döntésekben, akkor tekintettel kell lennünk az *emberi intuíció törékenységére*, a döntéshozatali folyamatok specifikumaira, a releváns egyéni hitekre s arra, hogy az egyes vállalkozói típusok miként hozzák a döntéseket (De Bondt et al., 2010). A döntések terep-alapú analízise kimutatja, hogy a döntési intuícióra támaszkodás a következő három tényezőre alapozódik. Meghatározó ebben a feladat természete (idő, bizonytalanság), szerepet kapnak az egyéni tényezők (tapasztalat és bizalom) és fontos feltételként jönnek szóba a szervezeti tényezők (konvenciók és korlátok, elszámoltathatóság és hierarchia, csoportdinamika és szervezeti kultúra) (Hensman et al., 2010).

4. DÖNTÉSI STRATÉGIA

A döntési stratégia megfogalmazásában meghatározó szerepe van a játékelméletnek. Míg a *stratégia* egyedi szabályok halmaza a játék vitelében, addig a *játékelmélet* a döntésemélet kiterjesztése olyan helyzetekre, amelyekben a racionális döntés függ más szereplők viselkedésétől (Edwards, 1951). A játékelmélet elvei olyan interperszonális küzdelemre is vonatkoznak, amelyben a bizonytalanság endogén tényező és pontosan meghatározható a gazdasági racionalitás tartalma. A vállalkozók közötti versengésben az egyik fél által megtett lépéseket a másik fél válaszlépéseinek lehetséges halmaza követi. Az ellenfél összes lehetséges válaszlépésére az egyik fél válaszok halmazával reagál, és ez így folytatódik a verseny során. A stratégia egy lista, amely specifikálja, hogy a feleknek milyen lépései vannak az összes elgondolható előző lépésként a verseny menetében. Ebből következően csak a legegyszerűbb játék esetében van a stratégiának empirikus jelentése.

Von Neumann – Morgenstern (1944) megállapítja, hogy a játékelmélet feladata megoldást találni a döntési helyzetben. Bármely játékra vonatkozóan lehet egy vagy több megoldás. A játékbeli magatartásnak – az elméletnek megfelelően – egyetlen meghatározója van: a megnyert vagy elvesztett pénz összegének nagysága, vagy a véletlen elemeken alapuló várható érték.

A döntési változatok kiválasztásában fontos szerepük van a szelekciós kritériumoknak. A *minimax veszteség* például a maximális veszteség minimalizálásának a szabálya. Más szavakkal, az összes lehetséges és adaptált stratégiára vonatkozóan először meghatározzák a legrosszabb lehetséges kimenetet, utána pedig kiválasztják azt a stratégiát, amely a legkevésbé hatékonyság-hiányos, ha a legrosszabb lehetséges kimenet következik be. Ugyanennek az ideának másik megjelenési formája a minimális nyereség maximalizálásának princípiuma, amit *maximin nyereségnek* neveznek. Ennek a szabálynak nagy jelentősége van a kétszereplős versengésben, ahol azt nézzük, hogy a másik szereplő nyer ellenünk, s magának a legjobbat teszi, hogy számunkra a lehető legrosszabb kimenet történjék.

A kettőnél több szereplőt magában foglaló játék bevezet egy új elemet, annak lehetőségét, hogy két vagy több szereplő egymással kooperál a többiek kiszorítása érdekében; az ilyen kooperatív megoldást koalíciónak nevezik. A három vagy több szereplőt magában foglaló játék elemzési módszere figyelembe veszi az összes lehetséges koalíciót, s megoldja a játékot az összes koalícióra vonatkozóan, a kétszereplős játék princípiumai alapján. Ez meglehetősen jól működik három-szereplős játék esetén, ám komplikáltabbá válik és kevésbé kielégítő ennél több szereplő esetében. *A játékelmélet nem annak a modellje, hogy az egyének hogyan viselkednek a játékban, ám praktikus tanácsot adhat arra, hogy miként játsszunk a komplikált játékban.* A játékelmélet kruciális pontja

annak a döntési stratégiának a megválasztása, amely minimalizálja a maximális várható pénzbeli veszteséget, továbbá az elmélet megoldást definiál a játékra olyan betáplálások halmazaként, amelyek megfelelnek a princípiumnak, az összes játékra vonatkozóan.

A stratégiai megformáláskor a megoldandó problémák inkább a bizonytalansághoz kötődnek, s nem a kockázathoz. Savage (1954) javasolta a *lemondás* maximalizálásának princípiumát, ahol a lemondás a bármely stratégia révén elérhető nyereség – bizonyos állapot mellett – és az adaptált stratégiával elért nyereség közötti különbségként definiálható. Az említetteken kívül javasolt princípiumok a következők: az egyik szerint maximalizálhatják a maximális *várható nyereséget*, a másik alapján maximalizálhatják a maximális és minimális nyereség *súlyozott átlagát* (Hurwicz, 1953).

Amikor megvetették az optimális alternatíva – egyén általi – kiválasztásának elméleti alapjait, akkor e teóriák középpontjába a szubjektív érték vagy a hasznosság fogalmát helyezték, azon alternatívákra vonatkozóan, amelyek közül a döntéshozónak választania kell. A döntéshozókról ról feltételezték a racionális viselkedést, illetve azt, hogy úgy választanak, hogy maximalizálják a *várható hasznosságot*.

5. A KOCKÁZAT ÉS MEGTÉRÜLÉS KAPCSOLATA

A menedzseri döntéshozatal legkritikusabb jelentőségű kapcsolata a vállalt kockázat és a hozam viszonya (Riabacke, 2020). Menedzsereket kérdeztek – kismintás megkérdezések keretében – a következő argumentum kapcsán (Shapira, 1995):

„Amikor döntéseikkel nagyobb kockázatot vállalnak, akkor várhatóan nagyobb-e a megtérülés is?”

Tizenkét menedzser közül tíz expliciten azt válaszolta, hogy a kockázat így vagy úgy kötődik a profithoz. Többek között a következő állítások fogalmazódtak meg:

„A magasabb kockázat nagyobb profitot kell hogy eredményezzen”

„Igen, minden a megtérülés maximalizálása körül forog, s ennek érdekében minden időben kell kockázatot vállalni”

„A magasabb kockázat nagyobb potenciális profitnak felel meg”

„Hiszek abban, hogy ha egyáltalán nem vagyunk hajlandóak valamekkora kockázatot vállalni, akkor megfelelő nagyságú profitra sem számíthatunk”

Habár csaknem valamennyien egyetértettek abban, hogy van kapcsolat a kockázat és megtérülés között, négyen viszont azt mondták, hogy szükséges minimalizálni a kockázatot és nem vállalni túl sokat. Kettő közülük azt válaszolta, hogy ők nem játékosok, ezért *nagyon óvatosak a*

kockázatvállalással, ami visszatérő vélemény volt az interjúk során. Valamennyien egyetértettek azonban abban az állításban, hogy „ha nem vállalnak kockázatot, akkor megtérülésre sem számíthatnak”.

Négy közülük meg volt győződve arról, hogy csaknem mindig szükséges kockázatot vállalni, mert „egyébként semmilyen cselekvés nem fog történni”.

A menedzserek között van olyan vélemény is, hogy a kockázat és a bizonytalanság ugyanaz a dolog, mivel ugyanazt jelentik, s a kettő erősen korrelál egymással – ezt igazolják az alábbi vélemények:

„Számomra szoros a kapcsolat a kockázat és bizonytalanság között, s nem látok közöttük érdemleges különbséget.” „Ha ismerjük az összes szükséges tény, akkor nem vállalunk valamilyen fokú kockázatot, ha viszont nem tudunk mindent a jövőről (amit nem ismerünk), akkor vállalunk kockázatot. A kockázat és bizonytalanság így egymással szorosan összefügg”.

Az utóbbi idézetben találunk újra visszatérő állítást, nevezetesen azt, hogy a bizonytalanság jövőbeni állapotra utal. A menedzserek közül négynek az volt a véleménye, hogy a bizonytalanság a kockázat kiváltó oka. E véleményeknek megfelelően a bizonytalanság szintje sok esetben csökkenthető lenne.

6. ÖSSZEGRÉS

Gondolatmenetünk annak igazolására törekedett, hogy bemutasson néhányat a gyakorlati döntéshozatal egyéni viselkedéstől függő, egyértelműen szubjektív és döntéshozónként változó vonásaiból és megfontolásaiból. Ebből arra a következtetésre juthatunk, hogy a várható hasznosságot maximalizáló, a racionalitást szigorúan követő döntéshozói kép árnyalható, a valós döntéshozó menedzserek többféle megfontolás figyelembevételére kényszerülnek a körülmények szorításában.

IRODALOMJEGYZÉK

- De Bondt, W. et al., (2010). What Can Behavioral Finance Teach Us About Finance? *Qualitative Research in Financial Markets*, 2(1) pp. 29–36.
- Edwards, W., (1954). The Theory of Decision Making. *Psychological Bulletin*, 51 (4) pp. 380–417.
- Ford, J. K. et al., (1989). Process tracing methods: Contributions, problems and neglected research questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), pp. 75–117.
- Hensman, A. and Sadler-Smith, E., (2011). Intuitive Decision Making in Banking and Finance. *European Management Journal*, 29, pp. 51–66.
- Hirshleifer, D., (2014). *Behavioral Finance*. University of California, Irvine 69 p.
- Hurwicz, L., (1953). What Has Happened to the Theory of Games. *The American Economic Review*, 43(2), pp. 398–405.

- Kahneman, D. et al., (1982). *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. and Tversky, A., (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47, pp. 263–291.
- Kogan, N. and Wallach, M. A., (1964). *Risk Taking: A Study in Cognition and Personality*. Oxford, England: Holt, Rinehart & Winston.
- Mischel, W., (1968). *Personality and Assessment*. New York and London: Wiley & Sons.
- Payne, J. W., (1973). Alternative Approaches to Decision Under Risk: Moments versus Risk Dimensions. *Psychological Bulletin*, 80(6), pp. 493–553.
- Riabacke, A., (2006). Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty. *IAENG International Journal of Computer Sciences*, 32(4).
- Plax, T. G. and Rosenfeld, L. B., (1976). Correlates of Risky Decision Making. *Journal of Personality Assessment*, 40(4).
- Savage, L. J., (1954). *The Foundations of Statistics*. New York: Wiley.
- Shapira, Z., (1995). *Risk taking: a managerial perspective*. Russell Sage Foundation, New York.
- Simon, H. A., (1956). Rational choice and the structure of environments. *Psychological Review*, 63, pp. 129–138.
- Slovic, P., (1972). Information Processing, Situation Specificity and the Generality of Risk-Taking Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), pp. 128–134.
- Stanton, A. A. and Welpel, I. M., (2010). Risk and ambiguity: entrepreneurial research from the perspective of economics. In *Neuroeconomics and the firm*. Edward Edgar, Cheltenham pp. 29–49.
- Straub, D. and Welpel, I. M., (2014). Decision-Making Under Risk: A Normative and Behavioral Perspective. In Klüppeberg et al. (eds) *Risk – A Multidisciplinary Introduction*. Springer International Publishing pp. 63–93.
- Trivers, R., (1991). Deceit and self-deception. In *Man and Beast Revisited*. Ed. Robinson, M. H. – Tiger, L. Washington D.C.: Smithsonian Press.
- Tversky, A. and Kahneman, D., (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 211, pp. 453–458.
- Von Neumann, J. and Morgenstern, O., (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton NJ: Princeton University Press.

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓBAN ÉS A KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENTBEN

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CORPORATE COMMUNICATION AND COMMUNICATION MANAGEMENT

BORGULYA ÁGNES

CSc, egyetemi magántanár

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

vetoag@gmail.com

Absztrakt

A Mesterséges Intelligencia (MI) előretörése a vezetéstudományt sem hagyja érintetlenül. Alkalmazása megjelent mind a szervezetben / a vállalatban belüli kommunikációban, mind a vállalatnak a külső érintettjeivel fennálló kapcsolataiban. A tanulmány célja, hogy szakirodalmi forrásokra alapozva áttekintse a gépek emberhez hasonló képességeinek alkalmazását a vállalati, az üzleti kommunikációban. Három kérdés kap hangsúlyt: milyen MI eszközök használhatók, mely területeken terjedt el az alkalmazásuk, és milyen feladatokat ró mindez a kommunikációmenedzsmentre. Ráirányítja a figyelmet arra, hogy a vállalatok vezetői akkor tudnak felelős döntéseket hozni az MI alkalmazását illetően, ha nyomon követik a szoftver alapú és a fizikai megjelenési formák fejlődését és megismerik előnyeit és veszélyeit.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia, szoftver alapú eszközök, robotok, vállalati kommunikáció, kommunikációmenedzsment

Abstract

The advance in Artificial Intelligence (AI) does not leave management science untouched either. Its application appeared both in communication within the organization/company and in the company's relations with its external stakeholders. The study aims to review the application of the human-like capabilities of machines in corporate and business communication based on literature sources. Three questions are emphasized: what AI tools can be used, in which areas their application has spread, and what tasks this all imposes on communication management. It draws attention to the fact that company managers can make responsible decisions regarding the application of AI if they monitor the development of software-based and physical forms of appearance and learn about their advantages and dangers.

Keywords: artificial intelligence, software-based tools, robots, corporate communication, communication management

1. BEVEZETÉS

A kommunikációmenedzsment tudományos háttere multidiszciplináris. Gyakorlati műveléséhez a gazdálkodás-, a vezetéstudomány, a szociálpszichológia, a kommunikációelmélet, a kultúra és a kommunikáció technikai feltételeinek kutatása szolgáltat alapot. A környezeti tényezők változása következtében hol az egyik, hol a másik megközelítés kerül előtérbe. A szakirodalom tanulmányozásával jól nyomon követhető az az összefüggés, amely a környezeti változások, az ezekre adott vezetéstudományi válaszok, illetve a vállalati kommunikáció kutatása és gyakorlati fejlesztése (a vállalati kommunikációmenedzsment) között fennáll.

A vállalatok nemzetközivé válása az 1980-as évektől kezdve lökést adott a kulturális aspektusok kutatásának és kikristályosította az interkulturális menedzsment sarkalatos kérdéseit, így a vállalati kommunikációt érintő kihívásokat is (Asante – Gudykunst, 1989; Gesteland, 1996; Norales, 2006; Eduardo, 2013; Csath, 2008; Falkné Bánó, 2008; Maude, 2011). A nemzetközivé válás hatására a kommunikációmenedzsmentnek a kultúraközi kommunikációs problémák kezelésére is ki kellett terjednie (Borgulya et al., 2015; Konczosné Szomathelyi et al., 2016).

A gazdálkodástudományban az értékszemplélelterjedése az értékvezérelt menedzsment gondolkodás irányába nyitotta meg az utat. (Young – O’Byrne, 2000; Schweickart – Töpfer, 2006; Tomka, 2017). Ez elvezetett a kommunikációmenedzsment értékteremtő szerepének felismeréséhez (Pfannenbergr – Zerfass, 2005; Pfefferkorn, 2009, Borgulya, 2010) és az intangibilis javak átértékeléséhez.

Az információs és kommunikációs technológiák forradalma a technika hatásaira terelte a figyelmet. Manuel Castells trilógiájának megjelenését (1996, 1997, 1998) követően a szakma művelői az internet, a mobiltávközlés, a hálózatosodás, az információs társadalom lehetőségei és korlátai felé fordultak, a digitalizálás lehetőségeit, az új eszközöknek a mindennapi életre és az üzleti világra gyakorolt hatásait kezdték kutatni. Az új és újabb technológiai rendszerek megjelenése között egyre rövidebb idő telik el, ezzel egyidejűleg pedig nő az eszközök teljesítménye. Erre nélkülözhetetlen szükség is van, mert rohamosan nő az információ mennyisége. Tárolásuk, feldolgozásuk, megjelenítésük, továbbításuk és a háttérműveletek csak nagy teljesítményű eszközökkel oldható meg.

A kommunikációmenedzsment így újabb feladat elé került: a rohamosan fejlődő infokommunikációs eszközöknek a napi gyakorlatba bevezetése és előnyeinek kihasználása lett a cél. Az eszközökhöz új

szervezési tevékenységek, innovatív folyamatok társulnak, ezek gyorsabbá, könnyebbé és hatékonyabbá teszik az információ hasznosítását. E technológiai forradalom a vállalati kommunikáció számára a honlapok, az intranet, a közösségi média, a felhő alapú számítástechnikai eszközök igénybevételének lehetőségét, az elektronikus kereskedelem, a weboldalakra épülő vállalkozások alternatíváját hozta el.

2. A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ELŐRETÖRÉSE

Azt nem állíthatjuk, hogy a MI kutatása a 21. század tudományos újdonsága lenne, de e századi rohamos fejlődése tagadhatatlan. Stuart J. Russel és Peter Norvig már 1995-ben terjedelmes művet publikált „Artificial Intelligence. A modern Approach” címmel. A mű magyar fordításában a szerzők az MI értelmezésének négy irányzatával vezették be a témát: a MI, mint „emberi módra gondolkodó rendszerek, emberi módra cselekvő rendszerek, racionálisan gondolkodó rendszerek, illetve racionálisan cselekvő rendszerek” (Russel – Norvig, 2000, 34.).

Csepeli György megfogalmazásában a MI célja „olyan programok létrehozása, amelyek utánozzák (esetleg túl is szárnyalják) az emberi intelligencia működését” (Csepeli, 2020, 28.).

A MI az IKT alkalmazásokhoz képest minőségi változást hoz. Használja a digitalizáció lehetőségeit és gondolkodó, cselekvő rendszerekké fejleszti azokat. Kulcselemmé válik a gépi tanulás, a tanuló rendszerek. „...a számítógép számára nem megírják az intelligenciát biztosító algoritmust, hanem azt egy tanuló rendszer fejleszti ki. A számítógépnek – explicit programozás nélkül – azt kell megtanulnia, hogy bizonyos helyzetekben miként viselkedjen úgy, mint egy intelligens ember” (Bögel, 2018, 353.).

A MI érlelődését 1943-ig vezetik vissza (McCulloch – Pitts, 1943), amikor a kutatók az agyi neuronok működéséből kiindulva a mesterséges neuron modelljét dolgozták ki, és feltételezték, hogy a neuronok megfelelő összekapcsolásával, neuronhálók megalkotásával lehetővé válik a tanulás. A kezdeti lelkesedés, majd a realitás és a gyenge tudással rendelkező rendszerek szakaszán átjutva az 1980-as évekre az MI iparrá vált: a szakértői rendszerek alkalmazása már mérhető üzleti sikereket hozott. Az MI rendszerek fejlesztése kettős irányt vett. Egyrészt *szoftver alapú* virtuális asszisztensek, képelemző szoftverek, keresők, beszéd- és arcfelismerő rendszerek jöttek létre, másrészt *a fizikai irányt* követő robotok, önvezető autók, drónok, illetve az egymással kommunikáló gépek.

Mára a MI gyakorlatilag az élet és a gazdaság minden színterét átalakítja. Jelen van az egészségügyben, a közlekedésben, a termelésben (például a gyártásban, a logisztika

optimalizálásában vagy a gépek karbantartásában és a lehetséges üzemzavarok előrejelzésében), a mezőgazdaságban, a közigazgatásban, az oktatásban. A vállalati szférában egyre szélesebb körben terjed. Találkozni lehet MI megoldásokkal például ügyfélszolgálatok gyakorlatában, ahol a beszélgetéseket rögzítve és elemezve a vállalatvezetés képet kap a munkatárs munkastílusáról. A munkaerő toborzása és kiválasztása során a jelentkezők képességeiről, viselkedéséről és személyiségéről online játékokat használva gyűjthetnek információt az MI segítségével. De szerepet kap a tudásmenedzsmentben is, például azzal, hogy a dokumentumtárakban a tudás megtalálását segíti. Az egyéni munkateljesítmény nyomonkövetésére és értékelésére is kiválóan alkalmas szoftverek érhetőek el (Bögel, 2018). Léteznek MI-megoldások a vállalatok készletgazdálkodásában (Milef, 2007), a csődelőrejelzésre (Kristóf, 2004), a számvitelben, a könyvelésben (például az iBookr szoftver), a pénzügyi szervezetek munkájában, vagy használhatók önműködő pénzügyi tanácsadásra.

3. A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA A VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓBAN

E tanulmányban a vállalati alkalmazások szempontjából három kérdés kap hangsúlyt: milyen MI eszközök használhatók, mely területeken terjedt el az alkalmazásuk, és milyen feladatokat ró mindez a kommunikációmenedzsmentre.

3.1. Mesterséges intelligencián alapuló eszközök

A kommunikáció szempontjából mérföldkő a szövegértelmezés és beszédfelismerés terén folyó kutatómunka, a natural language processing (NLP), a természetes nyelvek feldolgozása. Az NLP segít a számítógépeknek abban, hogy feldolgozzák a természetes nyelvet, hogy a kontextusban tudják értelmezni a szavakat. Ezen a területen az 1970-es évektől gyorsul fel a fejlesztés, amikor igen sok különböző architektúrát és megközelítést próbáltak ki. 2000-ben Russel és Norvig még csupán előrelépésekről számol be: „a beszédtechnológia és a vele rokon kézírás-felismerés útban van a széles körű ipari és fogyasztói alkalmazások felé” (Russel – Norvig, 2000, 58.). A beszédfelismerési rendszerekhez a neurális hálókat veszik alapul és arra tanítják őket, hogy felismerjék, mit mondanak az emberek. A következő évekre vonatkozó előrejelzések szerint a kommunikációs robotok hamarosan teljes mértékben szimulálni tudják az emberi viselkedést, és ezzel sok munkaórányi humán tevékenységet takarítanak meg.

Chatbot (kommunikációs robot)

“A Chatbotok tulajdonképpen olyan fejlett szoftverek, amelyek képesek az emberihez rendkívül hasonló beszélgetésre és interaktív kommunikációra valós személy beavatkozása nélkül. Előnyük, hogy egyszerre képesek kiszolgálni korlátlan számú ügyfelet, és képesek a fejlődésre, "tanulásra". Vannak olyan fejlett rendszerek, amelyek az emberi szófordulataik és a széles tudástáruk miatt oly módon képesek helyettesíteni a valós emberek munkáját, hogy a társalgó félnek meg sem fordul a fejében, hogy nem egy hús-vér emberrel beszél.” (Tusnádi, 2020)

Léteznek speciális, egy-egy témakörre vagy cégre optimalizált csevegő robotok, de vannak általánosabb, humanoid jellegű alkalmazások is, amelyek egyszerre akár több adatbázisból is képesek információt kinyerni és felhasználni azt. Számos technológiai újításnak köszönhetően nem csak szöveggel és képpel, hanem akár hanggal vagy videóval is tudnak kommunikálni ezek a rendszerek.” (Creative Site, é.n.)

A chatbotok esetében a kommunikáció kétirányú. „Minden egyes beszélgetésből tanul a chatbot, és legközelebb már ezeket a tapasztalatokat felhasználva válaszol a kérdésekre. Azonban a mesterséges intelligenciának is vannak korlátai. A chatbot nem érti a bonyolultabb kontextusokat és a kétértelműséget, illetve nem képes alakítani a beszélgetést, csak és kizárólag válaszokat ad.” (Nagy, 2019) Ilyen tudásbázison működik az iPhone-on az interaktív Siri, amelynek segítségével információkhoz lehet hozzájutni, tevékenységek végrehajtását lehet kérni. A Siri maga is kezdeményezhet interakciót, például megkérdezi hangzó formában: “How can I help you?”, ha épp az iPhone-on keresgélünk, és beszédhangunkkal kérhetjük egy cselekvésre. A beszédértés még mindig komoly kihívások elé állítja a chatbot-fejlesztőket. A különböző beszédsebesség, hangmagasság, környezeti zajok valamint nyelvi dialektusok megnehezítik vagy ellehetetleníthetik a chatbot számára a szöveg megértését.” (Nagy, 2019)

A fejlődés az alkalmazkodó (angolul adaptive) chatbot irányába halad. Ennek eredményeként egy olyan szoftver jön létre, amely képes figyelembe venni az adott cég és iparág sajátosságait is. “A chatbotokat legtöbb esetben egy meghatározott területre vagy feladatra optimalizálják, és mivel önmaguktól tanulásra alkalmatlanok, ezért folyamatos frissítésekkel javítják a tudását és intelligenciáját. A jövő viszont az olyan chatbotokban van, amelyek öntanulóak, vagyis automatikusan fejlesztik magukat és igazodnak az adott környezethez.” (Tusnádi, 2020)

Humanoid robotok

Az ISO 13482 szabvány definíciója szerint: „A robot mozgásba hozott mechanizmus, két vagy több tengelye programozható, bizonyos fokú autonómiával rendelkezik, a környezetében mozog, hogy

feladatokat hajtson végre.” (Szabó et al., 2014) Ilyen például a Softbank Robotics által kifejlesztett Pepper, a programozható humanoid robot, amely a beszéden kívül gesztikulációra és egyéb, az embert idéző mozgásokra is képes. Találkozhatunk vele recepciókon, a kereskedelemben, a vendéglátásban és az élet számos más területén.

A Honda 1980 óta fejleszti humanoidjait, ASIMO-t, amely “hangutasításokat és emberi gesztusokat értelmez, lehetővé téve, hogy felismerje, mikor akarnak kezet fogni vele, vagy ha valaki pontokra mutat, ennek megfelelően reagál. A robot érzékeli, ha valaki hozzá beszél, vagy rá néz, felé fordul – válaszokat ad a kérdésekre bólogatással, vagy szóbeli választ adva különböző nyelveken.” (Schäffer, 2020)

Fordítószoftverek

A fordítószoftver, akár írott, akár szóban elmondott szövegen alapul, a mesterséges intelligenciára támaszkodik (EP, 2021). Például a mobiltelefon méretű VASCO M3 beszédfordító – értékesítői szerint – 96%-os pontossággal képes emberi beszédet vagy telefonbeszélgetést fordítani, és akár konferencia-fordítóként is működni. Képfordítóval is el van látva, ennek köszönhetően egy szövegről készített kép tartalmát is lefordítja.

3.2. A mesterséges intelligencia alkalmazási területei a vállalati kommunikációban

Az alkalmazási lehetőségek a szoftverek tökéletesedésével egyre kiterjedtebbek lesznek. Irodai feladatkörökben éppúgy megtalálhatók, mint üzleti funkcionális területeken.

Levelek, standardizált szövegek írása

A korábbi helyesírás-ellenőrző programok továbbfejlesztése vezetett oda, hogy a MI a szövegek írása közben azonnal javaslatot tesz a helyes nyelvtan, a helyes mondszerkezetek használatára, sőt az egységes stílus kialakítását is segíti. Egyszerűsíti a feladatot az, hogy a vállalati levelek, a belső használatra készülő iratok (használati ismertető, folyamatleírások, szabályzatok, beszámolók, jegyzőkönyvek) stílusa kötöttebb, a témák pedig élesebben lehatároltak a szépprózához viszonyítva. Sablonos szerkezetek, állandósult szószerkezetek könnyen megtanulhatók a szoftver számára.

Irodai dokumentumfeldolgozás

Az alakfelismerő MI (például az AI Form Recognizer) dokumentumok, űrlapok felismerését, adatok kinyerését, összerendezését képes elvégezni. Segítségével a strukturált, félig strukturált dokumentumok (például számlák) és strukturálatlan szövegek is értelmezhetők.

Vállalaton belüli informálás, hírlevél-optimalizálás

A belső informálás egyik gyakori problémája, hogy feldolgozhatatlanul sok a naponta érkező információ. E probléma csökkentésére fejlesztik az olyan platformokat, melyek szűrik az információt és gondoskodnak arról, hogy egy vállalati munkatárs csak a számára fontos híreket kapja meg, mégpedig akkor, amikor szükséges és olyan formában, amilyenben szeretné.

Ennek alapja, hogy a szoftver figyelembe veszi a felhasználók korábban beállított preferenciáit (például, hogy mikor akarnak híreket olvasni, milyen témakörök érdeklik őket). Ha valaki nem olvasott el egy fontos hírt, a MI ezt is felismeri és automatikusan beteszi a következő hírlevélbe. Ha szükséges, akár több alkalommal is (Hanyecz, 2020).

Diktálás és jegyzetelés az irodai tevékenységben

A beszéd felismerésen alapuló szolgáltatások reklámjai ma már tömegesen köszönnek ránk az internetes oldalakról (*Gboard – Android – Google support – Gépelés beszéddel* (Google, é.n.), *Globalspeech – jogi beszéd felismerő szoftver. Csak mondja ki hangosan gondolatait és kész a jogi dokumentum!* (Google search)) A diktálási szoftverekkel párhuzamosan jegyzetelő szoftverek is megjelentek a kereskedelemben. Segítségükkel szerkeszthető feljegyzések készíthetők értekezletekről vagy megbeszélésekről.

Társalgó robotok az ügyfélszolgálatban, call centerekben

A Vanda digitális üzleti asszisztens. Telefonos és chat alapú csatornákon keresztül kommunikál az ügyfelekkel, üzleti problémák megoldását segíti. Képes kikérdezéssel tisztázni az ügyfél szándékát és elirányítani a megfelelő ügyintézőhöz, begyűjteni az ügyfél adatait, tranzakciót elidíteni, beszámolót készíteni az üzleti folyamatokról. Több formában elérhető. „Mint *chatbot* különböző kommunikációs csatornákon írásban kommunikál az ügyfelekkel, és mint *robot* egy kedves, szerethető humanoid „lény” formájában ölt testet és kommunikál az ügyfelekkel (T-Systems, é.n.). A svéd SEB bank Amelia nevű, az IPsoft cég által fejlesztett ügyfélszolgálati humanoid robotja is önállóan kommunikál természetes nyelven az ügyfelekkel.” (Bögel, 2018, 358.)

„Személyre szabás” az online kereskedelemben

A MI-t széles körben használják a kereskedelmi cégek arra, hogy minél inkább személyre szabott online hirdetéseket juttassanak el a célcsoportokhoz. A korábbi keresések és vásárlások, online tevékenységek nyomkövethetőek, ez szolgáltatja az információt az üzenet „személyre szabásához”, ezen túl pedig a termékek optimalizálásához, a készletek és a logisztika

megtervezéséhez is. A MI alkalmas arra is, hogy támogassa a promóciók eljuttatását a felhasználókhoz, vagy segítsen a webáruházak igénybevitelében. Mindez támogatja “a változó vevői igényekre történő azonnali reakciót” (Szűcs, 2009, 50.) a vevőért folyó versenyben.

Robotok az éttermek, szállodák, színházak, a légi közlekedés szolgálatában

Vendégfogadó robotot tesztel az IBM a Hilton szállodalánc egyik virginiai McLean hoteljében. A robotot a szállodalánc alapítóigazgatója, Conrad Hilton után Connie-nak nevezték el, és feladata, hogy a vendégeket üdvözölje, majd információkkal lássa el a hotel szolgáltatásaival és a környező turisztikai látnivalókkal kapcsolatban. Az utazással kapcsolatos kérdésekre például a WayBlazer utazási oldalon keresztül ad válaszokat. Így tud többek között menetrendeket és személyre szabott szabadidős lehetőségeket ajánlani a vendégeknek. (Kreatív, 2016)

Digitális személyi asszisztensek

Az okostelefonokra telepített mesterséges intelligencia használatával a virtuális asszisztensek válaszolnak a kérdéseinkre és segítenek a napi rutin megszervezésében. A Google asszisztens, a Cortana (Microsoft), a Siri (Apple), a Bixby (Samsung), vagy a Hound az irodai munkában is hasznosítható. Hangvezérléssel adhatunk utasítást taxirendelésre, az interneten keresésre, például a menterend lekérdezésére, kérhetünk információt a városi forgalomban az utak telítettségéről. A fejlődés iránya, hogy a MI segítségével az asszisztens maga által generált tisztázó kérdéseket tudjon feltenni, amennyiben nem pontosan érti, hogy mit is szeretnénk tőle

Gépi fordítás

A korszerű, neurális rendszereken alapuló gépi fordítást az e-kereskedelem támogatására, a weboldalak információinak nemzetközi terjesztésére ajánlják a fejlesztők az üzleti alkalmazások vonatkozásában. A STAR MT-t például a vállalattól származó szövegeket, fordításokat és terminológiát használó, célzott rendszerként mutatják be használói.

Alkalmazások a HR területén

A MI-t egyre szélesebb körben és egyre több HR-területen alkalmazzák. A tanuló programok a személyre szabott munkahelyi tréningek keretében, az elemző módszerek a HR-adatok feldolgozásában, a vezetői döntések támogatásában kapnak egyre nagyobb teret és mind jobban terjednek a toborzást és kiválasztást segítő MI-megoldások. A Deloitte Magyarország felmérése szerint 2021-ben a megkérdezett vállalatok 70 százaléka használt MI-alapú megoldásokat, 60

százalékuk elsősorban a humánerő-gazdálkodás területén. Jellemző, hogy a cégek a vállalat üzleti céljaira szabott egyedi megoldásokat keresik (Deloitte, é.n.).

Toborzás és kiválasztás: Az IMB a Blue Matching elnevezésű eszközzel 2015 óta segíti a vállalatok belül a munkatársakat a számukra testre szabottabb munkakörbe átirányításban. Azzal, hogy hozzásegít egy adott kompetenciákkal rendelkező munkatársat egy számára megfelelőbb, megüresedett pozíció betöltéséhez, növelni tudja a termelékenységét (Stolz, 2018). A toborzás és a kiválasztás terén több online rendszer terjedt el világszerte. A MIDAS által kifejlesztett komplex inAIR például a kiválasztás több lépését végzi integráltan. Alkalmas a dokumentumok átvizsgálására, személyiségtesztek kitöltésére és értékelésére, interjúk készítésére és elemzésére, és javaslatot is tesz a jelölt megfelelésére vonatkozóan. Az automatizált interjú kérdéseit hangzó és írott formában is megismerik a jelentkezők és élőszóban válaszolnak. Az online interjú, a tesztkitöltés alig egy órát vesz igénybe a pályázó részéről és újabb egy óra alatt pályázók ezreinek anyagait osztályozza, szűri, elemzi és értékeli a rendszer. A személyes interjúra már csak a kiválasztottakat hívják meg (Son et al., 2019). Az idő- és költségmegtakarítás tetemes.

A magyar ChatBoss Team is képes kiszűrni az álláshirdetésekre jelentkezők közül a legalkalmasabb jelölteket, ezzel gyorsítja a megüresedett álláshelyek betöltését, illetve a válaszadást a pályázóknak. „Egy abszolút cégre szabott funkciókkal ellátott chatbot akár a toborzásra fordított erőforrások 45 százalékát is megspórolhatja. Ez egy közepes méretű vállalat esetében évi több millió forintot is jelenthet.” (Hanyecz, 2020) A virtuális interjúztatást végző robotok sok szempont szerint képesek elemezni a jelölt viselkedését. A pozitív viselkedésformák, a magabiztosság éppen úgy sokat nyom a latban, mint a mondanivaló tartalma és megfogalmazása.

Tehetségmenedzsment: Karriercoach, tehetségmenedzsment szerepet tölt be az IBM Watson Career Coach rendszere, amely interakciók révén megismeri a munkavállaló érdeklődését, preferenciáit, és segít a szakmai pálya-elképzelés kialakításában (AFM Solutions, é.n.).

Személyügyi tájékoztatás: A ChatBoss Team az Audia Hungaria Zrt. számára fejlesztette a *Chatelka* személyügyi chatbotot 2019-ben. A vállalat munkavállalóinak kérdéseire válaszol személy- és munkaügyi kérdésekben, illetve tájékoztatást ad juttatásokról, szabályzatokról. A Chatelka 13 ezer irodai és képgalléros kollégával kommunikál naponta (Piac&Profit, 2020).

Elégedettségmérés: Az évente egyszer kiküldött elégedettségi felmérés helyett már léteznek olyan MI-platformok, amelyek rendszeres időközönként, csupán egy-egy rövid kérdéssel keresik meg a kollégákat, a kapott válaszokból pedig olyan eredmények nyerhetők, amelyek valós időben mutatják a munkatársak véleményét egy-egy témakör kapcsán (Hanyecz, 2020; Tusnádi, 2020).

A MI-alkalmazásoknak tehát egyre jobban nő a jelentősége a HR területén. Kommunikációs jellemzőjük, hogy az élő, szemtől-szemben történő interakciókat online interakciókkal váltják ki. Mind a hangzó, mind az írásban történő kommunikáció a nyert nagymennyiségű és komplex adat feldolgozásával adatokon alapuló, személyre szabott következtetések levonását teszi lehetővé.

Alkalmazások a vállalati tudásmegosztásban

A MI-közvetítésű tudásmegosztás (AI-mediated knowledge-sharing exchange) ma már szinte nélkülözhetetlen az innovációvezérelt stratégiát és az innovációt támogató szervezeti kultúrát meghonosító vállalatoknál. A piaci kínálatban megszerezhető tudásmenedzsment szoftverek olyan adatbázisok, amelyek az összes összegyűjtött információt tárolják, megosztják és menedzselik. Vállalati *wiki*-k működnek vállalati agyként, állandóan egyszerűen hozzáférhetővé és másokkal is megoszthatóvá téve az információt, például a vállalat gyakorlatában bevált jó megoldásokat. A *wiki*-k könnyen szerkeszthetők, kiegészíthetők új cikkekkel, ezzel is segítve a vállalati közös tudás gyarapodását. A Document360 például kitűnő elemzővel van ellátva, amely figyeli, hogy mely cikket keresik leggyakrabban a munkatársak. Ezeknek a frissítésére külön is gondot fordíthat a vállalat. A Nuclino-t elsősorban teamek együttműködéséhez, vállalaton belüli tudásmegosztásra, projektmenedzsment eszköként ajánlják a fejlesztők, amely a tartalmak vizualizálására is tág lehetőséget nyújt. E vállalati tudástárak ma többnyire írásos formában állnak rendelkezésre: a tudástár és a felhasználó között írásban zajlik a kommunikáció. De semmi nem állja útját annak sem, hogy digitalizált hang-csatornát használjanak, hogy a természetes beszéd eszközével feltett kérdésekre digitalizált hang-választ kapjon az információt kereső (Document360, 2022).

4. KIHÍVÁSOK A KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT SZÁMÁRA

Amint az időrendi utalások mutatják, hihetetlen gyors fejlődésen mennek keresztül a vállalati kommunikációt befolyásoló MI-alkalmazások. A szoftverfejlesztő nemzetközi nagyvállalatok folyamatosan jelennek meg új és intelligensebb fejlesztéseikkel. Ebből következik a vállalati kommunikációmenedzsment szakembereinek feladatkör-bővülése is.

A vállalatvezetésnek, illetve a vállalati kommunikáció szakembereinek el kell sajátítaniuk az új technológiákat, folyamatosan lépést kell tartaniuk a fejlődéssel, tájékozottnak kell lenniük a lehetőségekről. A MI-alkalmazások előnyként az idő- és költségmegtakarítást nevezik meg, de ahhoz, hogy vállalatszinten el lehessen érni a megtakarításokat, jelentős egyéni (vezetői) időráfordításokra van szükség.

Az önfejlesztéssel párhuzamosan *biztosítani kell a munkatársak képzését is az MI-alkalmazások területén*. Mint az internetes kínálat mutatja, ehhez bőséges online és streaming lehetőségekből lehet válogatni, és járható út a training-on-job képzés is.

A vállalat belső kommunikációjának folyamatos monitorozása az előfeltétel arra, hogy a vezetés felismerje a kommunikáció gyenge pontjait (a költséges, kevésbé hatékony megoldásokat) és ismerve a kínálkozó MI-lehetőségeket, változásokat indítson el.

Az MI-korszerűsítéseknek a gyakorlatba átültetésétől pozitív változásokat lehet várni. Az új technológiák bevezetése azonban – mint minden változás a vállalat életében – változásmenedzsment folyamatokat igényel. Meg kell küzdeni a kezdeti ellenállással, idegenkedéssel. Ez a tényező nem elhanyagolható. Son et al. (2019) nagy mintán alapuló felmérése szerint például a kiválasztásban alkalmazott inAIR MI-megoldást a válaszadók 50.9%-a értékeli pozitívan, és 49.1% negatívan. Ellenérzéseket keltett a válaszadókban, hogy a nagyon változatos személyiségtípusokat ugyanazokkal a mércékkel mérik. Kétkedés merült fel a MI-interjúztatást illetően, hogy a jelölt képességeit és a benne rejlő lehetőségeket valóban képes-e a rendszer megfelelően feltárni és értékelni, hogy helyén kezeli-e a sokféle emberi kivételt, hogy a fontos emberi intuíciók teret kapnak-e. A szerzők szerint a toborzás és kiválasztás inAIR módszere további fejlesztésre szorul.

Az MI-technológiák alkalmazása a vállalati kommunikációban változást idéz elő a munkatársak közötti interakciókban is. A kommunikációmenedzsment bővülő feladatköréhez tartozik az is, hogy *figyelemmel kísérje, monitorozza ezeket a változásokat*.

Az MI-felhasználással együttjáró sajátos kommunikációmenedzsment-feladat az *új típusú adatvédelem és biztonság kiépítése*. Ehhez megfelelően képzett szakértők bevonására van szükség.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A negyedik ipari forradalom (Ipar 4.0) folyamatában a MI a vállalatok belső kommunikációját is jelentősen átalakítja. Csepeli Györgyöt idézve „A negyedik ipari forradalom főszereplői az interaktív, automata, figyelő, értékelő és beavatkozó rendszerek, melyek része a gépek egymás közötti kommunikációja. Ezekre a kihívásokra azok a vállalatok képesek megfelelően reagálni, amelyek működés módját intelligens szoftverek és complex megoldások jellemzik” (Csepeli, 2020, 107.). Az erre való felkészülés és átállás kis lépéseken keresztül vezet. Az újabb és újabb MI alapú kommunikációs eszközök bevezetése a vállalati gyakorlatba nem csupán az aktuális ráfordítások csökkentését célozza, hanem az átfogó átalakulás részét is képezi.

IRODALOMJEGYZÉK

- AFM Solutions, (é.n.). IBM Watson Career Coach. <https://www.afmtalentmanagement.co.uk/ibm-watson-career-coach>
- Asante, M.K. and Gudykunst, W.B., (1989). *Handbook of International and Intercultural Communication*. Sage Publ. Newbury Park, London, New Delhi.
- Borgulya, Á., (2010). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Borgulya Á., Konczosné Szombathelyi, M. and Szondi, Gy., (2015). Nemzetközi vállalatok országhatárokon átívelő belső kommunikációjának menedzsmentje. *Vezetéstudomány*. 0133-0179. 46, pp. 12–24.
- Bögel, M., (2018). A mesterséges intelligencia a humánpolitikai munkában. *Opus et Educatio*. 5(3), pp. 352 – 361. https://www.researchgate.net/publication/337856288Mesterseges_intelligencia_a_human_politikai_munkaban
- Castells, M., (1996, 1997, 1998). *The Information Age*. (Trilógia), Oxford: Blackwell.
- Creative Site, (é.n.). Mi a Chatbot? Érdemes használni a chatbotokat? <https://creativesite.hu/webdesign-blog/mi-az-a-chatbot>, Letöltés: 2022.03.2.
- Csath, M., (2008). *Interkulturális menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Csepeli, Gy., (2020). *Ember 2.0. A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai*. Budapest: Kossuth kiadó.
- Deloitte, (é.n.). Robotikus folyamatoptimalizálás. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/mukodes/solutions/robotic-process-automation.html>, Letöltés: 2022.08.25.
- Document360, (2022). Top 12 Knowledge Management Software 2022. <https://document360.com/blog/knowledge-management-software/#Intercom>, Letöltés: 2022.04.28.
- Eduardo, D., (2013). *Cross-Cultural Management*. Abingdon-on-Thames: Taylor and Francis.
- EP (Európai Parlament), (2021). Hírek. Mi az a mesterséges intelligencia és mire használják? <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20200827STO85804/mi-az-a-mesterseges-intelligencia-es-mire-hasznaljak>
- Falkné Bánó, K. (2008). *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest: Perfekt.
- Gesteland, R., (1996). *Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Business Behavior*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Google, (é.n.). Gépelés beszéddel. <https://support.google.com/gboard/answer/2781851?hl=hu&co=GENIE.Platform%3DAndroid>, Letöltés: 2022.02.28.
- Google search. MI beszédfelismerés. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-e&q=MI+besz%C3%A9dfelismer%C3%A9s>, Letöltés: 2022.03.04.
- Hanyecz, I., (2020). HR-szakemberek munkáját segíti a mesterséges intelligencia. <http://www.jovogyara.hu/hr-szakemberek-munkajat-segiti-a-mesterseges-intelligencia.html>, Letöltés: 2022.03.02.
- Konczosné Szombathelyi, M. et al., (2016). Managing Cross-border Intern Corporate of International Companies. *Organizaciju Vadyba Sisteminiai*. 75, pp. 71–82.
- Kreatív, (2016). Humanoid robotok hotelekben és reptéren. <https://kreativ.hu/cikk/humanoid-robotok-hotelekben-es-repteren>, Letöltés: 2022.03.01.
- Kristóf, T., (2004). *Mesterséges intelligencia a csődjelölésben*. Budapest: Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem Jövőkutató Kutatóközpont.
- Maude, B., (2011). *Managing Cross-Cultural Communication*. Houndmills: Palgrave and Macmillan.
- McCulloch, W. and Pitts, W., (1943). A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity. *Bulletin of Mathematical Biophysics*. 5. pp. 115–137.
- Milef, P., (2007). *Kiterjesztett újságárús modell alkalmazása az igény szerinti tömeggyártás készletgazdálkodási problémáiban*. PhD értekezés, Miskolci Egyetem.
- Nagy, Á., (2019). Mesterséges intelligencia a belső kommunikációban. <https://komm365.hu/technologia/mesterseges-intelligencia-a-belso-kommunikacioban/>
- Norales, F.O. (2006). *Cross-Cultural Communication*. Youngstown, N.Y.: Cambria Press.
- Pfannenber, J. and Zerfass, A., (2005). *Wertschöpfung durch Kommunikation*. Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pfefferkorn, E.J. (2009): *Kommunikationskontrolling in Verbindung mit Zielgrößen des Markenwertes*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Piac&Profit, (2020). Gyógyír lehet a válságra a mesterséges intelligencia. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/gyogyir-lehet-a-valsagra-a-mesterseges-intelligencia/, Letöltés: 2022.02.28.
- Russel, S.J. and Norvig, P., (2000). *Mesterséges Intelligencia modern megközelítésben*. Budapest: Panem-Prentice-Hall.
- Russel, S.J. and Norvig, P., (1995). *Artificial Intelligence. A Modern Approach*. New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Schäffer, D., (2020). Megállíthatatlan a humanoid robotok evolúciója. <https://gyartastrend.hu/cikk/megallithatatlan-a-humanoid-robotok-evolucioja>, Letöltés: 2022.03.04.
- Schweickart, N. and Töpfer, A., (2008). *Wertorientiertes Management*. Berlin: Springer.
- Son, M. et al., (2019). Artificial Intelligence-Based Business Communication: Application for Recruitment and Selection. *Business Communication Research and Practice*. 2(2), pp. 84–92.
- Stolz, R., (2018). How IBM puts the right person in the right job? *Employee Benefit News*. <https://www.benefitnews.com/news/using-cognitive-hr-systems-to-optimize-talent-deployment>
- Szabó, Zs. et al, (2014). Robotmechanizmusok. <https://www.mogi.bme.hu/TAMOP/robotmechanizmusok/book.html#ch-PIII-V>, Letöltés: 2022.08.25.
- Szűcs P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány*. 15(7-8), pp. 49–55.
- Tomka, J., (2017). *Értékközpontú (értékvezérelt) vezetés*. Budapest: KGRE.
- Tusnádi, I. (2020): Mi az a Chatbot és érdemes használni? <https://www.usernet.hu/mi-az-a-chatbot> Letöltés: 2022.03.04.
- T-Systems (é.n.): Vanda. https://www.t-systems.hu/static/sw/file/T_systemlpar_40termekebemutatoVANDA_1219.pdf, Letöltés: 2022.03.01.
- Young, S.D. and O’Byrne, S.F., (2000). *EVA and Value-Based Management*. New York: McGraw-Hill.

NOMEN EST OMEN – AVAGY PÁLFORDULÁSOK A MUNKAVÉGZŐ EMBEREKSEL KAPCSOLATOS TEVÉKENYSÉGEK MEGNEVEZÉSEINEK HASZNÁLATÁBAN

NOMEN EST OMEN – OR TURNAROUNDS IN THE USAGE OF ACTIVITIES RELATED TO PEOPLE AT WORK

KAROLINY MÁRTONNÉ

CSc, habil. egyetemi magántanár

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

karoliny@ktk.pte.hu

Absztrakt

Ez a narratív tanulmány egy hosszú időszakra kiterjedően – egy bő évszázadot felölelően –, ám szűk mezsgyén haladva, alapvetően a szakszóhasználati jellegzetességekre fókuszálva igyekszik megragadni a szervezetekben munkát végző emberekkel kapcsolatos tevékenységek lényegi sajátosságait, különbözőségeit, változási irányuk paradox vonását. Ennek érdekében az emberek menedzselésének három egymást követő felfogásmódját azok eltérő fókuszai alapján azonosítva gyűjti csokorba, és mutatja be az időszak szaknyelvében megjelent sajátos kulcsterminusokat. Célja a magyar és angol nyelvű szakirodalom és gyakorlat jelenében is használt változatos megnevezések gyökereinek feltárása révén segítséget adni azok értő, szelektív, szakszerű használatához.

Kulcsszavak: munkaerő, foglalkoztatott, emberi erőforrás, humán tőke

Abstract

This narrative study approaches the main elements, differences and sometimes paradox directions of changes in activities regarding people working in organisations; doing this for a long period (over a century) but in the narrow field of terminology.

The study therefore identifies three major periods in managing people and the key terms used in these phases. The goal is to assist in using terms of Hungarian and English academic literature and practice in a selective and professional way.

Keywords: manpower, employee, human resource, human capital

BEVEZETÉS

Egy, a napjainkban széleskörűen elfogadottnak tekinthető felfogás szerint az *emberierőforrás-menedzsment* (EEM) olyan, minden szervezetben érvényesülő folyamat és vezetői funkció, melynek *tárgya a munka és az emberek menedzselése, fő célja pedig a munkatársak egyéni és kollektív teljesítményének fokozása* (Karoliny – Szabó-Bálint, 2023).

Habár maga a folyamat és főbb feladatcsoportjai a szervezetek életének „örökzöld” területei – hiszen emberek, munkatársak nélkül a mai virtuális világban sincs szervezet –, a munkavégző emberekhez kapcsolódó szervezeti tevékenységek változásainak érdekes mutatói az angol és a magyar nyelvben egyaránt megragadható tipikus nyelvi fordulatok. Amikor ez a tanulmány ezen a szűk mezsgyén haladva vizsgálódik, és a kapitalista világ bő százéves időszakát tekinti át, nem meglepő, ha erőteljesnek látszó változásokat – akár több páfordulást is – detektál. Előzetes utalásképpen gondoljunk csak arra a paradox módon önmagába visszahajló ívre, amit az angol „*labour*” (munka, munkás) kiindulóponttól a managing „*people*” (az emberek vezetése) mai szemléletig bejárt. A paradoxon mibenlétére előzetesen rávilágítva megállapítható, hogy az első esetben a munka (*labour*) mellé a tőke (*capital*), mint szükségszerű, ám ellenérdekelt partner asszociál. Az utóbbi megnevezés – és a gyakran ennek szinonimájaként használt „*emberi erőforrások*” – esetében pedig szintén gyakran, sőt explicit módon is megjelenik a tőke, ám itt a *Human Capital*, azaz az *emberi tőke* már nem egy ellenérdekelt viszonyra, hanem magára a munkát végző emberre vonatkozó minősítés.

A következő néhány oldalon tehát egy olyan áttekintés következik, amely az emberek szervezeti életben betöltött szerepének felfogásmódjait azon keresztül igyekszik szemléltetni, hogy a menedzselésükhöz kapcsolódó tevékenységek súlypontjait, szemléletbeli különbözőségeit a tipikusan használt magyar és angol megnevezések változásai – páfordulásai – felől közelíti.

1. A KEZDETEK FÓKUSZÁBAN: A MUNKÁ, ILLETVE A MUNKÁS – AZ EMBER

MEGNEVEZÉSE: MUNKÁERŐ

Az emberi társadalmakra az ókor kezdete óta jellemző, hogy a társadalom legnagyobb része munkaerején kívül más termelési tényezőkkal nem rendelkezik. A tőkét, a földet csupán egy szűk réteg birtokolja. Nekik viszont a termeléshez munkaerőre van szükségük. Az ókorban ezt a problémát egyszerű és embertelen módon oldották meg: a tőke- és földbirtokosok a tulajdonukban lévő rabszolgák munkaerejét használták fel. A középkori, feudális társadalmakban a földbirtokos

osztály nem maga folytatta a termelést, csak a földet biztosította hozzá, a termelők (jobbágyok) által szerzett haszonból pedig „kivette a részét”.

A kapitalista gazdasági rendszerben a tőkét birtokló személyek, a tőkések meghatározott időre és feltételekkel bérebe veszik a *munkaerőt* annak tulajdonosaitól. Ilyen módon a munkaerőnek kereslete és kínálata: piaca (azaz *munkaerőpiac, labour market*) alakul ki, ahol az ára – a munkabér – is meghatározódik (Marx, 1955).

A kapitalizmus(ok) kezdeti fázisaiban az (áru)piaci viszonyok egyik fontos szereplője, termelési tényezője tehát a *munkás, a bérmunkás (labourer)*, a munka vevője (*Arbeit nehmer*) akinek munkáját a fizetett bér fejében elveszik. A munkaerő azonban különleges termelési tényező, egyrészt mert nem választható el az azt birtokló embertől, másrészt mert nélküle más termelési tényezők nem képesek semmit sem előállítani. A *munkabér* jellemzően teljesítménybér (*wage*), a *munkaerő ára*, aki pedig igénybe veszi és fizeti, az a *munkaadó (Arbeit geber)*.

A két fél – mai szóhasználattal: a munkaadó és a munkavállaló – érdekei rövidtávon konfliktusban állnak egymással. A tőketulajdonos ugyanis saját haszna, tőkéje értékének növelésére törekedvén a termelési folyamat során keletkező értéktöbbletből (annak abszolút vagy relatív rátáját tekintve) a munkáért – illetve a munkavégzési potenciálért – cserébe fizetett összeg, a munkabér rovásra képes gyarapodni. Ez a viszonyrendszer a kapitalizmus(ok) bizonyos fázisaiban olyan társadalmi hatást váltott ki, ami az egyenlőtlen felek erőpozíciójának kiegyensúlyozása irányába ható intézmények (pártok, érdekképviselések) megjelenését, megerősödését eredményezte.

A munkások, a *munkásosztály* – jellemzően baloldali – eszméinek, nézeteinek, politikai érdekeinek képviselőjét felvállaló párt – miközben napjainkban is az Egyesült Királyság (UK) három legnagyobb politikai tömbjének egyike – máig megtartott nevével: „*Labour Party*” fémjelzi ezt a történelmi szerepet.

Ekkor alakultak, erősödtek meg és harcoltak a munkások érdekiért – munkaidő-csökkentés, béremelés, munkafeltételek javítása – a szakszervezetek. A tulajdonosok, vezetők és a beosztottak kapcsolatrendszerének alakításában betöltött erős szakszervezeti szerep miatt erre az időszakra, illetve az ennek hatására alakult szervezeten belüli vertikális viszonyokra angolul ma is sokhelyütt a „*Labour Relations*” illetve e mozgalom ipari társadalomhoz kötődő jellege miatt az „*Industrial Relations*” megnevezést használják.

Ez volt tehát az az időszak, melyre a gyáripar megjelenésével a tőke és a munka ellentéte miatti konfliktusos viszonyt felvállaló harcok szakszervezetek mellett az emberekkel kapcsolatos gyakorlatok, döntések kulcseleme a tulajdonosi érdekek érvényesítése, azaz a munkához kapcsolódó költségek kontrollálása, csökkentése – ami a kezdetekben a munkások durva

kizsákmányolásával párosult. Néhány nagylelkű tulajdonos keresztény könyörületesége, jótekonysága inkább kivételt jelentett, mint általános gyakorlatot. E cégeknél a szociális gondoskodás (például lakhatás, étkeztetés) és a munkavégzés negatív hatásainak utólagos, rekreációs kezelése is a gyakorlat részét képezte. Ennek a szemléletmódnak a 20. század elején testet öltött tudományos módszere a Scientific Management, azaz a taylorizmus, melynek lényege: a *munkavégzés* megfigyelésére, elemzésére, a *munkamódszerek* tanulmányozására és a megfelelő munkaeszközök alkalmazására fókuszáló *munkaszervezés*, és a hozzá kapcsolódó egyéni anyagi ösztönzés módszereinek kidolgozása. (Farkas et al, 2007). A munkavégző ember ekkor tehát jellemzően csakugyan a fizikai erőt (*workforce*) is felmutató munkavégző, akik többsége akkoriban valóban nem nő, hanem férfi volt. Ők tehát a *manpower*, azaz a *munkaerő*. A velük kapcsolatos szervezeti tennivalókra inkább gazdálkodásként, mint vezetésként tekintettek. Valószínűleg e szemléletmód áll az e feladatokra a magyar szaknyelvben máig jelenlevő munkaerő-gazdálkodás megnevezés mögött.

2. A MÁSODIK FÁZIS FÓKUSZÁBAN: A FOGLALKOZTATÁS, ILLETVE AZ ALKALMAZOTT / FOGLALKOZTATOTT – AZ EMBER MEGNEVEZÉSE: SZEMÉLY, ILLETVE SZEMÉLYZET

A tőke-munka ellentét szervezeti szinten jelentkező kiegyensúlyozatlan viszonyait a fejlődő kapitalizmus(ok) egyre több országban társadalmi szintű – jogszabályokban megjelenő – korrekciók módosították. Eközben a növekvő szervezetek saját hatékonysági céljaik miatt is egyre inkább a szabályozott, formalizált megoldások alkalmazásának irányába mozdultak el. Az ebben a külső és szervezeti környezetben foglalkoztatott személyeket – akik között a fizikai munkások, a „kék gallérosok” (blue-collar worker) mellett már határozott súlyt képviselt az adminisztratív és vezetői pozíciókat betöltők, a „fehérgallérosok” rétege – a *foglalkoztatott (employee)* illetve az *alkalmazott* megnevezéssel illették. Foglalkoztatott/alkalmazott tehát az a személy, aki a más számára végzett munkáért bért, vagy fizetést kap. Ezek a *személyek (person)* alkották a szervezetek *személyzetét (personnel)*. Az ő foglalkoztatáshoz kapcsolódó, döntően adminisztratív jellegű ügyeit a *foglalkoztató (employer)* megbízásából végzők pedig ebben az időben kapták a *személyzetis*, illetve *személyzeti osztály (Personnel Department)* nevet.

Ez az új kategória (az employee) tehát a munkabérért dolgozó (fizikai) munkásokon kívül a gazdasági szervezetek más, fizetésért (időbérért) foglalkoztatott alkalmazottait éppúgy magában foglalja már, mint például a kormányzati szervezeteknél foglalkoztatott tisztviselőket (government employee).

A fentieknek megfelelően a *foglalkoztatási viszonyok (Employee Relations)* érintetti körének sokan a szakszervezetek által nem képviselteteket tartják, vagyis azokat, akik szervezeteken belüli ügyeivel a „*Labour Relations*” még nem foglalkozott.

(A tanulmány témakörébe csak érintőlegesen sorolható ugyan, mégis szólni érdemes egy sokak által jól ismert, harmadik típusú viszonyrendszerrel, melynek angol megnevezése a: „*Human Relations*”. Ez a híres vezetési iskola ugyanis a taylori, a munkára, munkaszervezésre fókuszáló teljesítményfokozási lehetőségek mellett egy új irányba terelte a fegyelmet. Ez pedig az embercsoport tagjainak, főleg a munkát végző emberek csoportjának munkavégzés közben megnyilvánuló – horizontális – kapcsolatainak vizsgálatára fókuszálva azonosított egyéni és csoportos teljesítményfokozási lehetőségeket. Az itt vizsgált *emberi viszonyok* a munkavégző csoporttagok horizontális kapcsolatait ragadják meg. E tanulmány főáramához tartozó, az előzőekben már említett két viszonyrendszerben azonban nem a szervezeti tagok személyes, hanem a szervezetekben betöltött szerepükhöz kapcsolódó *vertikális* kapcsolatrendszerét, azaz a szervezeti és a foglalkoztatotti szempontok érvényesülési lehetőségeit, módját és mértékét taglalják.)

Ebben a korszakban tehát a foglalkoztatási viszonyok a fent említettek értelmében a munkát végző emberek széles körét és az őket alkalmazó szervezetek sokféle típusát, azaz nemcsak a gazdasági szféra cégeit foglalja magában. A foglalkoztatási viszonyok érvényesülésekor a szervezeti méretek növekedése és a specializáció fokozódása következtében elkülönülő *személyzeti részlegek* fő feladata a szervezet irányítóinak támogatása volt az olyan, ma már tradicionálisnak tekintett személyzeti funkciókkal, mint a személyzetbiztosítás (toborzás, kiválasztás), a béradminisztráció vagy a körültekintően kiválasztott munkások betanítása, képzése. Emellett fontos szerepet töltött be a szakszervezetekkel való (kollektív) tárgyalás, konszenzuskeresés, valamint az egyre gyarapodó jogszabályok (munkajog, egészség, biztonság, esélyegyenlőség stb.) alkalmazását váró helyzetek megoldás a munkajogi kérdések kezelése során.

Ebben az időszakban – mint láttuk – a személyzetisek már nemcsak az alkalmazottak közkatonáival, a munkásokkal, azaz a fizikai dolgozókkal, hanem az adminisztratív szakemberekkel, a vezetőkkel, sőt a menedzsmenttel is foglalkoznak. Sőt az elit mag kifejlesztésére és megtartására is koncentrálnak, azokra a szakemberekre, akiken a jövőben vélhetően az üzleti siker múlik. Ezek miatt a munkájukban új hangsúlyt kap a képzés és fejlesztés területe, és a vezetőfejlesztés (Management Development) mellett a szervezet egészére kiterjedő szervezetfejlesztés (Organizational Development) is a személyzeti részleg hatókörébe kerül (Karoliny, 2017).

A következő fázisra áttérés előtt e részben egy másik típusú rövid kitérőt is be kell iktatni. E tanulmány ugyanis egy szűk mezsgyére – a tevékenységek megnevezéseire – fókuszálva igyekszik

áttekinteni a munkavégző emberekkel kapcsolatos felfogásmódokat megjelenítő gyakorlatok lényegi változásait – a kapitalizmus(ok)ban. Van azonban a történelemnek egy olyan, mintegy négy évtizedes –, akkor szocializmusnak nevezett – korszaka, amely a közép-kelet-európai régió sok országát, köztük hazánkat is érintette. Ennek pedig a tanulmány szempontjából (is) kritikus egyik sajátossága éppen a munkához, a munkavégző emberhez kapcsolódik. A társadalmi rendszer megváltoztatásának kísérlete ugyanis – pont a tőke és a munka ellentétére visszavezetett méltánytalan viszonyokat kiiktatandó – megszüntette a magántulajdont, mint a kizsákmányolás alapját. Helyette a termelő eszközök állami tulajdonba vételével gondolta felszabadítani a munkavégző embert az őt a kapitalizmusban természetes módon érő kizsákmányolási szituációból. Miközben pedig a formális kommunikáció szintjén fennen hirdette az „*emberi tényező*” kitüntetett szerepét, a szocialista vállalatok és intézmények gyakorlatában (Szűcs, 1989) a hozzájuk kapcsolódó tevékenységek és funkciók olyan megnevezéseit idézhetjük fel, mint: a (főleg a fizikai munkások ügyeit érintő) munkaszervezés, munkaügyi tevékenység, a munka- és bérügyek, a munkaerő- illetve a létszám-gazdálkodás, és a szociálpolitika, valamint a vezetőkre fókuszáló személyzetis.

Ahogy az az előző – nagyon leegyszerűsített – jellemzésből talán kiderül, a tőke-munka ellentéte nélkül elképzelt szocialista vállalatok / intézmények munkavégzőihez kapcsolódva jelenik meg az a névhasználati paradoxon, melyben magyarul először jelenik meg az „*ember*” szó. Ám az ember mellé a „*tényező*” párosul – ezzel mindjárt dehumanizálva is azt. Továbbá minden, az emberhez kapcsolódó tevékenység a kapitalizmusbeli érában született megnevezésében az „-ügy”-toldattal ellátott verziói jelennek meg (munkaügy, bérügy, személyügy, stb.) mintegy semlegesítve azok társadalmi töltetét.

Az elfogulatlanságra törekedve, de a következő fázisra történő átkötésként is érdemes azonban már itt megjegyezni, hogy pl. az angolhoz képest a magyar nyelv szűkösebb lehetőséget ad, amikor magyarul nehézé teszi az ember(ek), azaz a people és az ember(i) azaz a human tényezők, erőforrások megjelölései közötti különbségtételt.

3. A HARMADIK FÁZIS FÓKUSZÁBAN: AZ ÉRTÉKTEREMTÉS, ILLETVE A LEGÉRTÉKESEBB VAGYONTÁRGY – AZ EMBER MEGNEVEZÉSE: EMBERI ERŐFORRÁS / HUMÁN TŐKE

A munkavégző emberrel kapcsolatos új közelítés megjelenésével szinte egyidejűleg felvetődtek olyan kérdések, hogy vajon lehet-e a tőke és a munka eredeti értelemben vett konfliktusát a munka,

azaz a munkás, az ember tőkévé minősítésének paradoxonjával feloldani? E szemléletmód – legalábbis megnevezései szintjén – a kapitalista világ döntő részében befogadásra talált.

Habár az sem tagadható, hogy az a kétely nem tűnt el véglegesen, amely szerint valójában nem a báránybőrbe bújt farkast láthatjuk-e új köntösben megelevenedni? Azaz nem a munkavégző emberek kezelésének olyan új típusú megoldásairól van-e szó, amelyek jótékony homályban tartják az eredményekben érdekeltnek azonosított, sokasodó érintettek valódi szempontjait?

E kérdéseket, kétségeket csupán felvetve, most rátérünk az új fókusz azon sajátosságaira, melyek a munkavégző emberekre specializálódott professzió, szakma és szervezeti egységei átnevezésének 20. század végére datálható időszakában elkezdődött mérlegelések alapján a mai szakirodalomban leginkább elfogadott.

Az ipariból szolgáltatói, információs gazdasággá alakuló kapitalizmusok agilis szervezetei ugyanis munkatársaikra, a munkavégző emberekre erőforrásként tekintenek. Sokhelyütt a cég legértékesebb vagyontárgyai között tartják számon őket. Ha azonban a formális kommunikáció mögé tekintünk, hamar kiderül, hogy erős – bár nem lehetetlen – feltételekhez kötött ez a szerepkör. Így tehát nem minden szervezetben és általában csak a munkatársak bizonyos körére gondolnak ilyenformán. A feltétel pedig az, hogy fenntartható versenyelőnyt biztosítson a szervezet számára. Ezt a munkavégző ember, mint erőforrás is csak akkor tudja nyújtani, ha *értékes* (kimagasló versenyeredmény létrehozására képes), *ritka*, és *utánozhatatlan ill. helyettesíthetetlen* (közvetlenül és követetten is nehéz másolni) (Barney, 1993).

Értékes, értékteremtő az a munkatárs, aki minden tőle telhetőt megtesz a költségcsökkentés és/vagy a vevők számára egyedi minőségű termék előállítására vagy szolgáltatás nyújtása érdekében. Ezzel ugyanis saját értékessége úgy növekszik, amivel egyúttal az őt foglalkoztató szervezet értékét is növeli. Az emberi erőforrások esetében az *értékesség* egyébként még akkor és olyan mértékben teljesül, amennyire a munkakört betöltő egyének kompetenciái (tudás, képesség, motiváció) jól illeszkednek a szervezet, illetve az általa betöltött munkakör elvárásaihoz.

Ritkának akkor minősülhet egy munkatárs, amikor a bizonyos tudással, jártassággal, képességekkel rendelkező emberek száma korlátos, kínálata szűkös, azaz nem minden versenytárs számára elérhetőek. Ilyenkor a keresett tulajdonságokkal (például analitikus gondolkodás) rendelkező munkatársakat megszerezni és megtartani képes szervezetek versenyelőnyre tehetnek szert. Ez magyarázza azt a szervezeti magatartást, hogy a legjobb cégek a legígéretesebb munkatársak – a tehetségek – felkutatására, megtartására és továbbfejlesztésére fókuszáltan törekszenek.

A munkatársak akkor is versenyelőnyt jelentenek munkáltatójuknak, ha olyan egyéni és társas képességeket birtokolnak, magatartást tanúsítanak, amit a versenytársak *nehezen képesek*

utánozni, másolni. Ez magyarázza azt a törekvést, melynek teljesülésekor egyes szervezeteknél olyan megkülönböztető kultúra érvényesül, melynek hatása a munkatársak magatartásán keresztül egyedi, másolhatatlan előnyt biztosít számukra.

Emberi erőforrásaikhoz kapcsolódóan a fentiek értelmében a szervezetek úgy tehetnek szert fenntartható versenyelőnyre, ha emberi erőforrásainak speciális minőségére építve magas színvonalú és nehezen utánozható képességeket építenek ki. A munkát végző emberek fent vázolt különleges sajátosságainak érvényesítését várják el sok helyen az immáron emberierőforrás-menedzsernek (HR-esnek) átkeresztelt szakemberektől.

Az adminisztratív támogatáson túl a társadalmi viszonyok változása következtében sokasodó (gazdasági, környezeti, társadalmi) szervezeti célok elvárásai teljesítéséhez hozzájáruló magatartása esetén a HR-részleg befolyásos szervezeti pozíciót vívhat ki magának.

E koncepció érvényesülésének elméleti megerősítését biztosító elemek közül az egyik kiemelésre váró az EEM fő céljának tekintett egyéni teljesítmények fokozásához kapcsolódik. Ennek egyik népszerű modellje az AMO, melyben a hagyományos képesség×motiváció közelítés egy harmadik elemmel is kibővül, ez pedig a lehetőség, ami a matematika nyelvén együttesen úgy fejezhető ki, hogy:

$$P = f(A, M, O), \text{ ahol:}$$

- A (Ability) = a teljesítéshez szükséges *képességek* (tudás, jártasság, hajlam), melynek birtokában az emberek képesek munkájukat jól elvégezni;
- M (Motivation) = a teljesítéshez szükséges *motiváció*, melynek hatására el is végzik a munkájukat, mert érdeklődést, érdekeltséget éreznek iránta;
- O (Opportunity) = a teljesítés *lehetősége*, azaz olyan munkaköri jellemzők és munkahelyi környezet, amely a végrehajtás lehetőségének megteremtésén túl a végrehajtáshoz szükséges támogatást is kínálja (idézi Jackson et al., 2014).

Az ennek elérésében kulcsszerepet betöltő kulcs HR-funkciók a kiválasztás, értékelés, javadalmazás és fejlesztés, melyek egymással a teljesítményen keresztül állnak kölcsönös kapcsolatban.

Egy másik hatásos felfogásmód szerint az emberierőforrás-menedzsmentre (EEM) *többszörös érintetti (angolul stakeholders) körrel és így összetett célrendszerrel rendelkező folyamatként érdemes tekinteni.* A *külső* érintettek, érdekelttek: a befektetők, tulajdonosok, a szabályozó intézmények, a vevők, illetve ügyfelek (sokhelyütt már a végső foglalkoztató szerepkörébe állítva), míg a *belső* érintettek a HR-részleg belső ügyfeleinek tekintett csoport tagjai, azaz a vonalbeli vezetők és maguk a munkavállalók. Elfogadott, hogy a két érintetti csoport érdekei, céljai ellentmondásosak, így gyakran konfliktusok, feszültségek keltői. Ezek rövid- vagy hosszabb távon történő kiegyensúlyozása az EEM egyik legnagyobb kihívása, melynek megvalósítása a kölcsönösség, a viszonyosság érvényesítését kívánja a szakemberektől.

A fenti sokszoros érintetti csoportok érdekeit, céljait ismerve alakul tehát az *EEM komplex célrendszere*, melynek együttes teljesítése legalább annyira művészet, mint tudomány, hiszen az elvárás az, hogy:

- a *szervezet* termelékenységi és hatékonysági céljainak elérést biztosító maximális munkatársi hozzájárulás elérése mellett
- teljesülnek az *egyéni*- és csoportelvárások (példul kihívó munka, elismertség, fair – azaz méltányos – munkahelyi viszonyok, kellemes, inspiráló légkör, személyes jóllét), valamint
- a *társadalmi* célok (például jogszabályoknak való megfelelés, CSR – Corporate Social Responsibility = vállalati társadalmi felelősségvállalás –, a társadalmi jóllét) teljesülése is megtörténik.

Az ilyen szituáció érvényre jutása esetén válhat – talán – valósággá a saját farkába harapó kígyóból, azaz a tőke és a munka kapitalizmusban fennálló alapvető ellentétéből az a sokak szakszerű együttműködésének eredményeként létrejövő állapot, amikor az ember valódi értékévé, szervezeti tőkévé alakul.

IRODALOMJEGYZÉK

- Barney, J., (1993). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1) pp. 99–120.
- Farkas F., Hadinger B. and Szűcs P., (2007). *A menedzsment alapjai*. Pécs: PTE-KTK, p. 285. <https://digitalia.lib.pte.hu/hu/pub/farkas-hadinger-szucs-a-menedzsment-alapjai-pte-ktk-pecs-2007-5250>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. and Jiang, K., (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 1-56.
- Karoliny, Mártonné, (2017). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről In: Karoliny Mártonné – Poór József (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Rendszerek és alkalmazások 6. átdolgozott kiadás. Wolters Kluwer Kft. Budapest. pp. 23–59.
- Karoliny, M. and Szabó-Bálint, B., (2023). Az emberierőforrás-menedzselés szervezeti szerepei és szereplői. In: Balogh Gábor (Szerk.): *Az emberi erőforrások menedzselése*. Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben (megjelenés alatt)
- Marx, K. (1. ed. 1867), (1955). *A tőke. A politikai gazdaságtan bírálata*. Kiadta Engels Frigyes, Budapest: Szikra Kiadás.
- Szűcs, P., (1989). *A vállalati belső irányítási rendszer reformja*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, p. 323.

**HOGY VEZETNEK A SIKERES VÁLLALKOZÓK?
VÁLLALKOZÓI VEZETÉS VEGYES MÓDSZERTANÚ VIZSGÁLATA**

**HOW DO SUCCESSFUL ENTREPRENEURS LEAD?
MIXED METHODOLOGY EXAMINATION OF BUSINESS MANAGEMENT**

KASSAI ÁKOS

Doktorjelölt

Corvinus Egyetem, Budapest

kassai.akos@iqb.hu

Absztrakt

Ezen dolgozat a szerző doktori disszertációjához tartozó tézisgyűjtemény kis mértékben módosított, tartalmi másodközlése, amelyet tisztelettel ajánlok Szűcs Pál tanár úrnak, aki közel 25 évvel ezelőtt bevezetett a vezetéstudomány és a szervezeti magatartás világába. A tanulmány egy többlépcsős kutatási folyamatra támaszkodik, amely egyaránt épít kvalitatív és kvantitatív elemekre. A kutatás azonosította a vállalkozói sikerhez szükséges legfontosabb vállalkozói vezetői kompetenciákat. Ezen túlmenően a tanulmány öt vezetői dimenziót mutat be a releváns vállalkozói vezetői kompetenciák strukturálására és kiemelésére. A sikeres vállalkozókra négy vezetési stílus jellemző és a négy stílus alkalmazása kontingens. Kimutatható, hogy a megfelelő vállalkozói vezetési stílus meghatározó kontingencia-változója a vállalkozás fejlődési életszakasza. A szerző a kutatás eredményeit részletesen egy cikksorozatban publikálta (Kassai, 2020a, 2020b, 2022).

Kulcsszavak: vállalkozó, vezetés, kompetencia, vezetői stílus

Abstract

This study is a slightly modified second edition of the thesis collection belonging to the author's doctoral dissertation, which I respectfully recommend to Professor Pál Szűcs, who introduced me to the world of management science and organizational behaviour nearly 25 years ago. The study is based on a multi-step research process that builds on qualitative and quantitative elements. The research identified the most crucial entrepreneurial leadership competencies required for entrepreneurial success. In addition, the study presents five leadership dimensions to structure and highlight relevant entrepreneurial leadership competencies. Four management styles characterize successful entrepreneurs, and the application of the four styles is contingent. It can be shown that the determining contingency variable of the appropriate entrepreneurial management style is the

development life stage of the enterprise. The author published the research results in detail in a series of articles (Kassai, 2020a, 2020b, 2022).

Keywords: entrepreneur, leadership, competence, leadership style

1. KUTATÁS CÉLJA

Az elmúlt időszakban élénk tudományos érdeklődés figyelhető meg a vállalkozói vezető stílusok, illetve az esetlegesen ezekhez köthető kontingencia modellek fejlesztésével kapcsolatban (Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015; Subramaniam – Shankar, 2020; Vidal et al., 2017). Viszont ebből a vitából eddig nem kristályosodott ki egyetlen, a kutatók által széles körben elfogadott modell. Ez a kutatás a tudományos eredményekhez annyiban járul hozzá, hogy összefoglalja a kutatók eddigi eredményeit, és új megközelítést vezet be a vezetői kompetenciák, mint a vállalkozói vezetési stílusok építőelemeinek alkalmazásával. A kutatás fő célja annak megértése, hogy a vállalkozók milyen vezetési stílusokat alkalmaznak a vállalkozói folyamat során felmerülő kihívások leküzdésére.

2. FELHASZNÁLT KUTATÁSI MÓDSZEREK

2.1. Vegyes módszertanú kutatás

A kutatás vegyes módszertant alkalmaz és a következtetések megfogalmazása során módszertani háromszögelésre támaszkodik. A tanulmányban bemutatott alkalmazott kutatási módszerek a következő adatgyűjtési formákon alapulnak:

1. Szakirodalom feldolgozása
2. Szakértői kérdőíves felmérés
3. Közösségi médiafigyelés
4. Esettanulmány írása és feldolgozása
5. Esettanulmányok kódolása

A három adatgyűjtési módszerből (kérdőíves felmérés, közösségi médiafigyelés, esettanulmányok kódolása) származó adathalmaz lehetővé tette számomra többféle elemzési eszköz alkalmazását. Ezek voltak a Ward-módszerrel és csoporton belüli kapcsolat módszerével végzett hierarchikus klaszterelemzés, a Spiermann-féle rangkorreláció, a Pearson-féle korreláció számítás, és a faktorelemzés.

A kvantitatív elemzés mellett kvalitatív elemzési módszereket is felhasználtam: elsősorban a szakirodalom elemzését és a kutatási folyamat során készített esettanulmány elemzését. Az

elemzések közös jellemzője, hogy ugyanazt a 120 elemből álló vezetői kompetencia könyvtárat (Leadership Competency Library, 2021) használtam az adatgyűjtés kiindulópontjaként. A Leadership Competency Library egyedülálló, általános enciklopédiajellegű kompetenciaeltár. Mostanra 28 országban alkalmazták már, főként speciális kompetenciamodellek létrehozásának kiindulópontjaként. A forrás a 120 kompetencia részletes leírását tartalmazta; a leltár egyes elemei leírásában gyakorlati szempontból mutatja be a kompetenciákat, kitérve az adott kompetencia jelenlétének vagy hiányának lehetséges következményeire is. Ez a kompetenciaeltár adta a keretet a kérdőíves felméréshez, az esettanulmányok elemzéséhez és közösségi médiafigyeléshez. A kompetencia-könyvtár elemeit használtam a kutatási projekt részeként készített esettanulmány elemzésekor is.

Egyetlen módszertan alkalmazása nem lett volna elegendő a kutatási kérdéseim megválaszolásához, ezért a módszertani háromszögelés megközelítését választottam. Öt kutatási lépést folytattam le, beleértve a kvalitatív és kvantitatív módszereket is. A trianguláció segítségével megvizsgálhattam a komplex kérdéscsoportot több szempontból is. Az egyes kutatási lépések korlátait és előnyeit figyelembe vevő a sokszínű módszertani megközelítés azt eredményezte, hogy az egyes kutatási lépésekhez tartozó módszerek és minták kiegészítették egymást. Egy átfogó, többlépcsős kutatási program végrehajtása növelte az eredmények érvényességét és a következtetések általánosíthatóságát. A szakirodalmi áttekintés segített az elméleti keret megteremtésében, és lehetővé tette számomra, hogy azonosítsam az eddigi kutatások során fel nem tárt pontokat. Ez alapján megfogalmazhattam a kutatási kérdéseket, és összevettem az eredményeimet a már publikált elméletekkel. A globális szakértői kérdőíves felmérés nagyszerű módja volt annak, hogy kvantitatív elemzésre alkalmas releváns adatbázist építsek. A kérdőíves felmérés adatbázisán elvégzett többváltozós elemzések fontos részeredményekhez vezettek.

Mindazonáltal a minta mérete ($n=90$) miatt az elemzés statisztikai érvényessége bizonyos esetekben nem volt elég meggyőző ahhoz, hogy egyedüli elemzésként tudományosan megalapozott következtetéseket vonhassak le. Ezzel szemben a közösségi média kutatás lehetővé tette számomra, hogy nagy méretű mintával dolgozzak ($n=670.000$), amely kifejezetten alkalmas volt kvantitatív elemzésre. Az eredmények azonban sajnos kevésbé bizonyultak relevánsnak a kutatás végső célkitűzése szempontjából (kivéve az első kutatási kérdést), részben az adatok strukturálatlansága, részben a relevancia biztosításának nehézségei miatt.

Az esettanulmányelemzés segített feltárni az eredeti széles témát, és kulcsfontosságú volt a helyes kutatási kérdések megfogalmazásában. Szintén feltáró jellegű eredményeket hozott az általam készített és elemzett esettanulmány: megerősítette és kiegészítette a korábbi eredményeket, illetve

segített a következő kutatási lépések meghatározásában. Egyetlen esettanulmány elemzése ritkán nyújt elég ismeretet érvényes tudományos következtetések megfogalmazásához. Végül a nagy számú esettanulmányok (n=57) kódolásával és az így nyert adatbázis kvantitatív elemzésével sikerült a legátfogóbb empirikus kutatási lépést megtennem. Az így kialakult adatbázis lehetővé tette számomra, hogy viszonylag nagy és változatos mintával dolgozzak (n=1970), amely adatbázis tartalma pontosan a kutatási kérdéseimre irányul. A többváltozós kvantitatív elemzések alkalmazása ezen a mintán statisztikailag megalapozott következtetések levonásához vezetett. Az összes kutatási módszer közül ez az, ahol a legnehezebb kiküszöbölni a kutató elfogultságát. Az esettanulmányok kiválasztása és az esetek kódolása közben személyes preferenciáim szerepet játszhattak. Megnyugtató volt, hogy független kutatási lépésekkel ellenőrizhettem ezen módszer eredményeit is.

3. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A fő kutatási cél a vállalkozókra szabott vezetői kompetencia modell fejlesztése. Egy átfogó vállalkozói vezetői modell felépítéséhez négy kutatási kérdésre bontottam le a problémát.

Az első kutatási kérdés azt kérdezi, hogy a vállalkozók milyen kompetenciákat alkalmaznak a vállalkozói folyamat során jelentkező kihívások leküzdéséhez.

A következő kutatási kérdés azt vizsgálja, hogy a vezetői kompetenciák strukturálhatók-e korlátozott számú dimenzióba vezetői szempontból.

A harmadik kutatási kérdés az, hogy a sikeres vállalkozók változatos, megkülönböztethető vezetői stílusokat követnek-e, és hogy a vállalkozói vezetői stílusok leírhatók-e a vezetői kompetenciák alkalmazásával.

Az utolsó kutatási kérdés azt vizsgálja, hogy az egyes vállalkozói vezetési stílusok hatékonysága függ-e bármilyen szituációtól. Ha igen, melyek az esetleges kontingenciaváltozók?

4. KÖVETKEZTETÉSEK

4.1. A vállalkozás csapatmunka és vállalkozó partnerekre épül

Megállapítható, hogy egy kisszámú kompetencia-csoport kiemelt fontossággal bír a sikeres vállalkozók számára. Ez a kutatás is megerősíti azt az elméletet, hogy a sikeres vállalkozók kompetenciái változatosak, sokrétűek. Az első öt legfontosabb kompetencia mind egy-egy

különböző dimenziót képvisel az öt vállalkozói vezetői dimenzió közül, és a további kiemelt kompetenciák a dimenziók tekintetében is heterogén mintát mutatnak. Más kutatások megállapították, hogy a vállalkozók akkor járnak a legjobban, ha széleskörű kompetenciákkal rendelkeznek (Krieger et al., 2018; Man et al., 2002; Spanjer – van Witteloostuijn, 2017), így törekedniük kell az esetleges „kompetencia vakfoltok” felszámolására. Vállalkozói karrierjük során fontos, hogy szélesítsék kompetencia-tárjukat. A vállalkozói humánkapacitás-fejlesztésnek, azaz az oktatásnak kiemelt szerepet kell játszania a kiegyensúlyozott kompetenciákkal rendelkező vállalkozóvá válás segítésében (Sethuraman – Suresh, 2014).

Az első számú kompetencia, a „Partnering with others” is megerősíti a kompetencia sokszínűség fogalmát. Mivel a széles körű kompetenciabázis kiemelt fontosságú, egyetlen vállalkozó ritkán rendelkezik a sikerhez szükséges összes kompetenciával. A vállalkozói partnerségek és vállalkozói csapatok, amelyekben a tagok egymást kiegészítő kompetenciákkal rendelkeznek, nagyobb valószínűséggel érnek el sikert, mint az egyszemélyi vállalkozók. Jó példa Steve Wozniak és Steve Jobs partnersége az Apple Inc. első éveiben (Rothaermel, 2015; Wasserman, 2011). Az afrikai közmondás, miszerint „Ha gyorsan akarsz menni, menj egyedül! De ha messzire akarsz jutni, menj együtt” (Odoi-Atsem, 2018) fontos üzenetet hordoz a vállalkozók jelenlegi és jövőbeli generációi számára.

4.2. A tanácsadók és egyéb „befolyásolók” kétes szerepe

A vállalkozók másként látják a világot, lehetővé téve számukra az innovációt, az új vevői igények felfedezését, tehetséges kollégák és más erőforrások bevonását a vállalkozásukba. Ha mások ezt az egyedülálló vállalkozói szemléletet és munkamódszert nem tartják tiszteletben, annak számos káros következménye lehet. A kontraproduktív kompetenciák azonosításából arra a következtetésre juthattunk, hogy a visszajelzések keresése és az azok alapján való közvetlen döntéshozás inkább káros a vállalkozások életében.

A befektetők azok kevés személyek közé tartoznak, akik képesek befolyásolni a vállalkozási folyamatot. Ez a kutatás ugyanakkor azt találta, hogy szerepük inkább a vállalkozó csapatok kiválasztásában, 6 fejlesztésében és támogatásában rejlik, mintsem hogy közvetlenül befolyásolnák a vállalkozók döntéseit és cselekedeteit. A befektetők és a vállalkozók közötti értékromboló dinamika klasszikus példája Frank Addante küzdelme a Sequoia Capitallal a StrongMail stratégiája és működése miatt (a StrongMail egy ígéretes start-up vállalkozás volt a Szilikonvölgyben, amely e-mail kézbesítési infrastruktúra-szoftvereket kínált vállalati ügyfeleknek) (Wasserman – Uy, 2011).

A vállalkozói folyamatot gyakran negatívan befolyásolók egy másik csoportja a fizetett menedzserek. Tipikus példája ennek Dean Kamen tapasztalata a Segway-nél a professzionális menedzsment alkalmazásával kapcsolatban. Dean Kamen már sokszor bizonyított vállalkozó volt, amikor kifejlesztette a Segway-t. Úgy döntött, hogy máshol már bizonyított vállalatvezetőkől álló menedzsment csapatot alkalmaz az üzlet beindításához és fejlesztéséhez (Hamermesh – Kiron, 2004). A menedzsment és a vállalkozó nem volt szinkronban, és Dean Kamen nem tudott azzal az eszköztárral hozzájárulni a Segway fejlődéséhez, amely a korábbi vállalkozásai esetében sikeressé tette őt. Nem volt senki, aki a vállalkozói "inputot" biztosította volna. Ez a helyzet nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a Segway meg sem közelítette az eredetileg becsült teljes üzleti potenciálját. További kutatásokat igényel, hogy a befektetők, menedzserek és más befolyásolók hogyan befolyásolják a vállalkozói folyamatot, mi a legjobb módszer számukra ahhoz, hogy együtt dolgozzanak a vállalkozókkal az értékteremtés érdekében. Ez a kutatás azt találta, hogy fokozott kockázat alakul ki, ha a vállalkozókat alaptevékenységük során más érdekeltek befolyásolják.

4.3. Kompetencia-dimenziók és vállalkozói vezetői stílusok

A kvalitatív és kvantitatív kutatási lépések során öt vezetői képesség dimenzió kristályosodott ki: elképzelés, megvalósítás, szociális, szervezeti és személyes. Az első négy vezetői kompetencia dimenzió segít megmagyarázni, hogyan alkalmazzák a sikeres vállalkozók a különböző vezetői stílusokat céljaik elérése érdekében. Az ötödik, „személyes” vezetői dimenzió azt a vezetői kompetenciacsoportot mutatja be, amely megkülönbözteti a vállalkozókat a világ többi részétől. Ez a vezetői dimenzió megfigyelhető a legtöbb vállalkozónál, és hozzájárul ahhoz a kérdés megválaszolásához, hogy ki lesz vállalkozó.

Az elemzés négy vezetői stílust azonosított: Magányos Farkas, Csapatépítő, Felfedező és Építész. Az egyes stílusok kompetencia-készlete megerősíti a sikeres vezetők kiegyensúlyozott és többdimenziós kompetenciakövetelményének fogalmát. Az elemzés nem tárt fel egy- vagy kétdimenziós vezetési stílusokat. A sikeres vállalkozói vezetői stílusok mind az öt vezetői kompetencia-dimenzió felhasználását feltételezik, és a stílusok közötti különbség az egyes kompetencia dimenziók súlyában rejlik, valamint abban, hogy a vezető mikor és milyen gyakran használja ezeket.

A Magányos Farkasok és a Csapatépítők stílusa tükrözi a Blake-Mouton-féle management-rács, illetve Hersey-Blanchard kontingencia-modelljének klasszikus kapcsolat-feladat megközelítését. (Bakacsi, 2006; Johansen, 1990). A legújabb kutatások is ezt a felfogást tükrözik vissza, melyek során

három gondolkodásmódot emelnek ki (Subramaniam – Shankar, 2020), ebből kettő cél-, egy pedig emberközpontú. A harmadik gondolkodásmód, a „Kísérletezés és kockázatvállalás” a Felfedező vezetői stílusához kapcsolódik. Az Építész vezetési stílus kibővíti a vállalkozói kompetenciákról és a vezetési stílusról alkotott jelenlegi nézetet. A vállalkozások növekedésével a vállalkozóknak hozzá kell igazítaniuk kompetenciáikat a növekvő szervezet vezetői igényeihez, és egyre fontosabbá válik a tanuló szervezet építése. A vállalkozói lét egy olyan szerep, amelyet az egyének vállalnak szervezetek létrehozására, a vállalkozói tevékenység pedig a szervezeti vezetéshez kapcsolódik (Bjerke – Hultman, 2003; Carton et al., 2004; Gartner, 1988; Puga et al., 2010). Az Építészek ebben a szerepben teljesítenek a legjobban. Egyes kutatók ennél is tovább mennek és azzal érvelnek, hogy a vállalkozó alapvető szerepe egy fenntartható szervezet létrehozása és annak vezetése (MacMillan – McGrath, 2000).

A másik figyelemre méltó tanulság a vezetői dimenziók és stílusok elemzéséből az, hogy a „Személyes” kompetencia dimenzió stabil a stílusok között. Ez a dimenzió nem változik jelentősen a stílus alapján, ebben minden vállalkozó viszonylag hasonló, magas „dózissal” rendelkezik. A „Személyes” kompetencia dimenziója tehát nem tesz különbséget a vállalkozók között. Ehelyett különbséget tesz a vállalkozók és a világ többi része között, ily módon magyarázza meg, miért válik valaki vállalkozóvá.

4. 4. A vállalkozói vezetői stílus kontingens jellege

Meggyőző bizonyítékokat találtam arra vonatkozóan, hogy a vállalkozói vezetés helyzetfüggő, és a vállalkozás fejlettségi fázisa vezérli a sikeres vállalkozók vezetési stílusát. Az elemzés azt mutatja, hogy a sikeres vállalkozók fejlesztik és módosítják vezetési stílusukat, aszerint, hogy a vállalkozás mely életfázisban tart. Minden fázis különböző kihívásokat támaszt, és a sikeres vállalkozók megfelelően igazítják a vezetői stílusukat az ezen kihívások által támasztott új igényekhez. A „Magányos Farkas” stílusú vállalkozók elindíthatják vállalkozásukat, és a „kezdés” és a „túlélés” fázisában sikeresek is lehetnek, de ha megrekednek ebben a stílusban, kis eséllyel tud a vállalkozásuk növekedni. A „Csapatépítő” és az „Építész” vezetési stílusokat sokkal gyakrabban figyelhetjük meg azoknál a vállalkozóknál, akik képesek túllépni az első két fázison, és vállalkozásaikat a „növekedés”, a „terjeszkedés” és az „érettség” fázisaiban is sikeresen vezetik. A vállalkozás életszakasza mellett megvizsgáltam más tényezőket is, hogy a vállalkozói vezetői stílusok kontingenciaváltozó-e. Az elvégzett elemzés nem mutat statisztikailag szignifikáns eltérést a vállalkozó neme, az iparág, vagy a földrajzi elhelyezkedés tekintetében. A kutatás azt sugallja, hogy

a vállalkozói vezetési stílus nem függ e változóktól. Ez ellentétes a korábbi kutatás eredményeivel, ami azt mutatta ki, hogy a vállalkozói vezetés a nemzeti kultúra által vezérelt (Gupta et al., 2004), így a földrajzi elhelyezkedésnek érvényes változónak kellene lennie.

5. HOGYAN VISZONYUL AZ ÚJ MODELL A MEGLÉVŐ EREDMÉNYEKHEZ?

5.1. Vállalkozói kompetencia-modellek

Tittel and Terzidis (2020) nemrég publikált egy átfogó meta-tanulmányt a vállalkozói vezetői modellekről, a kompetenciaelmélet alkalmazásával. Ez a cikk kitűnő áttekintést nyújt arról, hogy mit értek el más kutatók a területen 2020-ig. Kutatásaim bizonyos esetekben megerősítik megállapításaikat, de vannak jelentős különbségek is. Kutatási módszerem és a kutatás során felhasznált adathalmaz teljesen eltér a 2020-as tanulmányban alkalmazott módszertantól. Érdekes megfigyelni az átfedéseket és különbségeket a korábbi szakirodalmat összefoglaló meta-tanulmány és az én vegyes módszertanú kutatásom között. Tittel és Terzidis is készített egy vállalkozói kompetencialistát. Ez egy hosszú, 53 elemből álló lista, rangsor vagy fontossági sorrend nélkül. Kutatásom lehetővé tette, hogy szűkítsem ezt a listát, és még a rövid listában is jelentős különbségeket mutattam ki a kompetenciák között. A fontos kompetenciákat öt dimenzióba tudtam strukturálni, és megerősítettem a korábbi eredményeket a sikeres vállalkozói vezetők többdimenziós kompetencia-követelményeiről (Krieger et al., 2018; Man et al., 2002; Spanjer – van Witteloostuijn, 2017).

Tittel és Terzidis is strukturálja a vállalkozói kompetenciákat, három fő kategória szerint: "személyes", "domain" és "kapcsolati" kompetencia. A "domain" kompetencia magában foglalja a "lehetőséget (opportunity)", a "szervezetet" és a "stratégiát és menedzsmentet". Ez a struktúra némileg átfedi az általam közölt öt dimenziót. Azonban Tittel és Terzidis, és sok más kutató is, korábban a kompetenciákat a vállalkozói folyamat szemszögéből vizsgálta, én viszont a vállalkozói vezetés szemszögéből tettem ugyanezt. Ez a vezetői perspektíva lehetővé tette számomra a négy vállalkozói vezetői stílus kialakítását és a kontingencia elmélet alkalmazását a modellben. A vezetési stílusok és a vállalkozói vezetés kontingens jellegének megállapítása az azonosított kontingencia-változóval túlmutat a terület korábbi eredményein.

5.2. Neo-karizmatikus és autentikus vezetői modellek tükrében

Amikor megvizsgáljuk a legfontosabb kompetenciák listáját, arra következtetésre juthatunk, hogy ezek a kompetenciák szorosan kapcsolódnak a neo-karizmatikus vezetők vezetői kompetenciáihoz. A neo-karizmatikus vezetés elkötelezettséget teremt a követők és a szervezeti jövőkép között (Bakacsi, 2019). A vállalkozók, mint vezetők pontosan ezt érik el olyan kompetenciákkal, mint például a célok kitűzése, a jövőkép kialakítása, mások inspirálása és motiválása, az emberek bevonása, stratégiai gondolkodás, döntésképeség vagy eredményorientáció.

Figyelemre méltó az autentikus vezetés és a vállalkozói vezetés összehasonlítása is. Az autentikus vezető érett vezető, erős, értékeken alapuló, önszabályozó személyiséggel, mély társadalmi és erkölcsi felelősséggel, valamint a munka, a magánélet és a család egyensúlyára érzékeny személyiségvonásokkal (Cserhádi et al., 2021). Néhány létfontosságú vállalkozói kompetencia illeszkedik az autentikus vezetők jellemzéséhez (például értékvezérelt). Azonban, ha figyelembe vesszük a kontraproduktív vállalkozói vezetői kompetenciák listáját (a munka és a magánélet egyensúlyának megőrzése, etikus, türelmes, együttérző, gondoskodó, toleráns), azok közvetlenül ellentmondanak az autentikus vezetésnek. Az autentikus vezetésről szóló szerzők hosszú fejlődési folyamatokról írnak (Cserhádi et al., 2021), amíg a vezetők éretté (Bakacsi, 2019) és autentikus vezetővé válnak. Érdekes új irányt jelenthet ez egy jövőbeli kutatásnak, hogy a különböző élepszakaszokban tevékenykedő vállalkozók mutatnak-e fejlődést az autentikus vezetés szempontjából.

5.3. Vállalkozói vezetői szerep a hálózatokra épülő gazdaságban

A hálózatosított gazdaságban azoknak jut a siker, akik eredményesen össze tudják kötni az egyéneket és a szervezeteket a gyorsan változó feltételek és kapcsolatok által indukált dinamikus versenyben (Szűcs, 2009). A hálózatokban az új feladatokhoz illeszkedő funkciójú vezetők jelennek meg, akiknek fő feladata a hálózati kapcsolatok fenntartása, akik egyfajta hálózati bróker szerepben tevékenykednek (Poór – Farkas, 2001).

A hálózatos gazdaságban sikeres vállalkozó ehhez képest nem fenntartja és működteti, hanem létrehozza vagy átalakítja a hálózatot, illetve egy már meglévő hálózatba beilleszti saját vállalkozását. Így vagy úgy, de ehhez az egyik legfontosabb kompetencia, amivel rendelkeznie kell, a bizalom kiépítése a hálózat többi tagja irányába maga és vállalkozása számára. Ezen bizalom megszerzésének kompetenciája összekapcsolja a hálózatokat működtető vállalati vezetők egyik legfontosabb feladatával, az irányukban lévő bizalom fenntartásával (Szűcs, 2009).

5.4. Vállalkozó kompetenciák biológia szervezeti metaforával leírva

A szervezeti magatartás kutatásának fontos eleme, hogy a kutatók metaforákat alkalmaznak. Általános gyakorlat, hogy a szervezeteket élő szervezetként írják le (Faghih et al., 2016). Eredményeim alapján feltételezhetem, hogy a vállalkozók hasonló szerepet játszanak egy vállalat életében, mint az őssejtek az élő szervezet fejlődésében. Ahogy egy őssejt tartalmazza a szükséges információkat a kifejlett szervezet minden egyes sejtjére, differenciált szövetére és szervére, úgy a sikeres vállalkozók rendelkeznek azokkal a kompetenciákkal, amelyek egy vállalkozás fejlődéséhez szükségesek.

A későbbi szervezet funkcionális vezetőinek kompetenciái vagy azok lényeges része már a sikeres vállalkozókban is megjelenik. A funkcionális vezetők és az általános szervezeti vezetők (például a vezérigazgató) szokásos vezetői kompetenciáinak kombinálása azonban nem határozza meg a sikeres vállalkozói kompetenciákat. A vállalkozók kiegészítő és eltérő kompetenciákkal rendelkeznek. Legalább három tényező választja el a vállalkozókat a vállalati vezetőktől. Az első a kompetenciák sokrétűsége, amelyeket a sikeres vállalkozók alkalmaznak. A második a vezetési stílus alkalmazkodóképessége a vállalkozás fejlesztési szakaszához. Végezetül az addicionális kompetenciakészlet, amely a leírtak szerint kompetenciák vállalkozókra jellemző "Személyes" dimenziója.

6. GYAKORLATI ALKALMAZÁSI TERÜLETEK

Az eredményeknek számos lehetséges gyakorlati alkalmazási lehetősége van. Először is, maguk a vállalkozók jobban megérthetik a legfontosabb vállalkozói kompetenciákat, azok szerkezetét. Ez alapján tisztább képet kaphatnak saját fejlődési lehetőségeikről és szükségszerűségeikről, különösen az előttük álló kihívások változó jellege miatt. Ez az ismeret tudatosíthatja a vállalkozókban a fejlődés szükségességét és irányát.

Az üzleti iskolák vezető szerepet játszanak ebben a fejlesztési folyamatban. A vállalkozói vezetői kompetenciákra vonatkozó új ismeretek lehetővé teszik, hogy az üzleti iskolák vállalkozói programjai jobb minőségű tananyagot biztosítsanak a vállalkozó-hallgatóik számára, amely felkészíti őket karrierjük több szakaszára is.

A magántőke-befektetők és a kockázati tőkealapok frissíthetik befektetés-kiválasztási kritériumaikat és befektetéskezelési gyakorlatukat. Új szemüvegen keresztül vizsgálhatják meg a befektetésre jelentkező vállalkozók vagy a vállalkozói csapatok alkalmasságát, tekintettel a beruházási időszakban

vállalt feladatokra. A befektetők felülvizsgálhatják portfóliókezelési gyakorlatukat is, az általuk kiválasztott vállalkozói csapat fejlesztését és támogatását helyezve az előtérbe. A befektetők elkerülhetik a napi operációban vagy akár a bizonyos stratégiai döntések meghozásában való közvetlen részvételt is.

A coach-ok a közelmúltban fontos szerepet játszottak vállalkozók személyes és szakmai, vezetői fejlődésében, fejlesztésében. A vállalkozókkal való együttműködésre szakosodott coach-ok jobban megérthetik az ügyfelek előtt álló kihívásokat, és azt, hogy hogyan segíthetnek nekik leküzdeni ezeket a kihívásokat, a szükséges és rugalmas vezetői kompetencia-készletük fejlesztésében, a szituációhoz illő saját vezetői stílusuk kialakításában.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi, Gy., (2006). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, Gy., (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(3), 50–61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bjerke, B. and Hultman, C. M., (2003). A dynamic perspective on entrepreneurship, leadership and management as a proper mix for growth. *International Journal of Innovation and Learning*, 1(1), 72. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2003.003616>
- Cserhádi, G., Fehérvölgyi, B., Csizmadia, T., and Obermayer, N., (2021). Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), 109–121. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.09>
- Faghih, N., Bavandpour, M. and Forouharfar, A., (2016). Biological metaphor and analogy upon organizational management research within the development of clinical organizational pathology. *QScience Connect*, 2016(2). <https://doi.org/10.5339/connect.2016.4>
- Gupta, V., MacMillan, I. C. and Surie, G., (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Hamermesh, R. G. and Kiron, D., (2004). *Managing Segway's Early Development* (Case Study No. 9-804–065; p. 11). Harvard Business School.
- Johansen, B.-C. P., (1990). Situational Leadership: A Review of the Research. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 73–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920010109>
- Kassai, Á., (2020a). Vállalkozói Vezetői Kompetenciák a Hangavári Pincészet Esete Tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 75–89. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.07>
- Kassai, Á. (2020b). Kiből lehet sikeres vállalkozó? Vállalkozói vezetői kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(9), 54–66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.05>
- Kassai, Á., (2022). The Four Leadership Styles of Entrepreneurs: A Competency-Based Model for Entrepreneurial Leadership. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(5), 16–31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.02>
- Krieger, A., Block, J. and Stuetzer, M., (2018). *Skill Variety in Entrepreneurship: A Literature Review and Research Directions* [MPRA Paper]. University Library of Munich, Germany. <https://econpapers.repec.org/paper/pramprapa/88389.htm>
- Man, T. W. Y., Lau, T. and Chan, K. F., (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Poór, J. and Farkas, F., (2001). *Nemzetközi menedzsment*. KJK-Kerszöv.

- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L. and Brännback, M., (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1),54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Sethuraman, K. and Suresh, J., (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7(9), p165. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>
- Spanjer, A. and van Witteloostuijn, A., (2017). The Entrepreneur’s Experiential Diversity and Entrepreneurial Performance. *Small Business Economics*, 49(1), 141–161. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9811-0>
- Subramaniam, R. and Shankar, R. K., (2020). Three Mindsets of Entrepreneurial Leaders. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 7–37. <https://doi.org/10.1177/0971355719893498>
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49–55. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.07.05>
- Tittel, A. and Terzidis, O., (2020). Entrepreneurial competences revised: Developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>
- Vidal, G. G., Campdesuñer, R. P., Rodríguez, A. S. and Vivar, R. M., (2017). Contingency theory to study leadership styles of small businesses owner-managers at Santo Domingo, Ecuador. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 184797901774317. <https://doi.org/10.1177/1847979017743172>

KÜLFÖLDI TŐKEBEFEKTETÉSEK GLOBÁLIS, REGIONÁLIS ÉS MAGYARORSZÁGI TRENDJEI ÉS HATÁSAI A VÁLLALATI MENEDZSMENTRE

GLOBAL, REGIONAL AND LOCAL TRENDS AND TENDENCIES FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND INFLUENCES ON COMPANY MANAGEMENT

POÓR JÓZSEF

egyetemi tanár, MTA doktor, Hites menedzsment tanácsadó (CMC)

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

poorj@uj.s.sk

Absztrakt

Tanulmányunkban utalunk arra, hogy a II. világháború után egyre jelentősebbé vált a közvetlen működőtőke befektetések által vezérelt világgazdaság, amit gyakran globalizációnak is neveznek. Hazánk és egész régióink fejlődésében jelentős szerepet játszott a külföldi tőke, kezdetben a multinacionális cégek által, később pedig az Európai Unió tagság következtében. Kitérünk arra, milyen sajátosságokat mutat a nemzetközi vállalatok vezetése. Cikkünk végén ismertetjük a deglobalizáció legújabb fejleményeit is.

Kulcsszavak: FDI, globalizáció, deglobalizáció, nemzetközi menedzsment

Abstract

In our study, we suggest that after WW2, world economy, often referred to as globalization, became increasingly driven by foreign direct capital investment. Foreign capital has played a significant role in development of Hungary and entire region, initially through multinational companies and later as a result of EU membership. We discuss management peculiarities of international companies. At the end of our article, we also describe the latest developments in globalization, amid deglobalization.

Keywords: FDI, globalization, deglobalisation, international management

1. FONTOSABB JELLEMZŐK

1.1. Külföldi tőkeberuházások

A II. világháborút követően drámaian megváltozott a nemzetközi üzleti tevékenység jellege és formája. Jelentős, nagy cégek – kezdetben főleg amerikaiak és angolok – direkt tőkeberuházásokat

– ismert angol szóval Foreign Direct Investment (FDI) – hajtottak végre a világ különböző részein. A hagyományos nemzetközi kereskedelem továbbra is bővült, de szerepe és súlya csökkent az előzőleg leírt, határokon átlépő közvetlenebb vállalkozási formákhoz képest.

A külföldi beruházásoknak két jellegzetes kategóriáját célszerű megkülönböztetni (Blahó et al, 2021):

- *A közvetlen külföldi beruházás* az a folyamat, amely révén egy vállalat tartós befolyást szerez egy másik országban lévő cég felett (UNCTAD, 2007, 245.). A tulajdonért cserébe a beruházó cég pénzügyi, termelési, menedzsment know-how-t és más erőforrásokat juttat el a felvásárolt vállalathoz vagy zöldmezős módon létrehozott céghez.
- Az előbbieken leírtakkal szemben a *portfólió beruházások (portfolio investments)* esetében különböző pénzügyi eszközöket, részvényeket vásárol a külföldi befektető. Ez a befektetési mód alapvetően passzív beleszólási jogokat biztosít a megvásárolt cég irányításába.

1.2. Globalizáció

Ahogy előzőleg jeleztük, a különböző vállalkozások kilépése a külföldi piacokra nem újkeletű jelenség a világon. Egyes szerzők az említett folyamat kezdetét már a Római Birodalom idejére teszik (Pitt – Versluys, 2015). Más szerzők az első igazi multinacionális cég, a Brit Kelet-indiai Társaság (English East India Company) 1600-as megalakításával hozzák összefüggésbe (Stern, 2016), mert ezáltal megteremtődött a rendszeres kapcsolat Nyugat-Európa és Kelet-Ázsia között (Erikson – Peter, 2006). Az üzleti világ nemzetköziesedésével és globalizációjával foglalkozó tankönyvek a II. világháború utáni időszakot tekintik a mai globalizáció kezdetének. Ezt követően drámaian megváltozott a nemzetközi üzleti tevékenység jellege és formája. Ekkor kezdődött az a tendencia, hogy a nemzetközivé vált cégek – kezdetben főleg amerikaiak és angolok, később a japánok és a nyugat-európaiak, valamint napjainkban a feltörekvő országok (például ázsiai) vállalatai – közvetlen tőkebefektetéseket (FDI, *Foreign Direct Investment*) hajtottak, vagy hajtanak végre a világ különböző országaiban (1. ábra). Kialakult egy szoros összefonódás, amiben valósággá és gyorsan megvalósíthatóvá válik Karinthy Frigyes 1929-ben, a Láncszemek című írásában megfogalmazott „hatlépéses kicsi világ” gondolata, amit a hálóelmélet napjainkra igazolt is (Dávid, 2011).

2. TENDENCIÁK

2.1. Globális trendek

Először 1986-ban volt érzékelhető növekedés a közvetlen külföldi beruházások tekintetében, amely 1991-ben a „GDP-átlagok 2 százaléka fölé ugrott, de még mindig 2 százalék fölött van” (Tótkés, 2021, 16.). A direkt tőkeberuházások volumene a kilencvenes években folyamatosan növekedett 2000-ig. Az UNCTAD 2003-as jelentése szerint a '90-es évekhez képest jelentősen csökkent az éves FDI össz mennyisége a világon 2001 és 2002-ben. Ezzel összefüggésben többek között megemlíthetjük a 2001. szeptember 11. óta tartó terrorizmus elleni háborút, számos nemzetközi felvásárlás és összeolvadás (M&A) sikertelen voltát és a nemzetközi befektetői klímában bekövetkezett fordulatot. Ezt követően újra növekedésnek indult az FDI mennyisége az egész világon. Ebben a folyamatban újabb csökkenést a 2008-2009-es világválság okozott. 2013-tól 2015-ig újra növekedésnek indult az FDI beáramlás folyamata egészen 2016-ig (WIR, 2016). Ezt követően újra csökkenés volt a jellemző. A 2019-ben felismert koronavírus (COVID-19) okozta járvány drámai visszaesést okozott a külföldi közvetlen tőkeberuházásokban: 2020-ban 40 százalékos visszaesést jeleztek 2019-hez képest. Az UNCTAD (2022) kiadványa szerint a globális közvetlen külföldi befektetések (FDI) erős fellendülést mutattak 2021-ben, a 2020-as 929 milliárd dollárról (77%-kal) 1,65 milliárd dollárra becsülve, meghaladva a COVID-19 előtti szintet.

Az ukrajnai háború világszerte fennakadásokat okoz (Marshall, 2021) a kereskedelemben és a befektetésekben, éppúgy érintve az európai autógyártókat, a grúziai és a Maldív-szigeteki szállodatulajdonosokat, valamint az élelmiszer- és üzemanyagfogyasztókat világszerte (Ruta, 2022). A Világbank jelentése öt olyan közvetlen kereskedelmi és befektetési területet azonosít, amelyeken keresztül az országokat érinteni fogja az ukrajnai háború. Ezek a következőket foglalják magukban: (1) árupiacok (különösen élelmiszer és energia), (2) logisztikai hálózatok, (3) ellátási láncok, (4) közvetlen külföldi beruházás és (5) meghatározott ágazatok. A várható kihatások elemzése szempontjából kulcsfontosságú megértenünk, miként érvényesülnek ezek a különféle tényezők, és hogyan hatnak az egyes gazdaságokra.

2.2. Okok és hatások

A külföldi működőtőke befektetések a 20. század második felében eleinte a fejlett régiókban voltak jelentősek, majd az ezredfordulóhoz közeledve egyre jelentősebbek lettek a fejlődő országokban is. A kutatások nagy része az FDI-t a gazdasági növekedés és technológiai fejlődés kulcsfontosságú

meghatározójának tekinti, mivel „a gazdasági fejlődés lényege a „legjobb gyakorlat” gyors és hatékony átadása és átvétele”.

A mainstream közgazdaságtan szerint az FDI gazdaságélénkítő hatása egyértelmű a fogadó országokra nézve is, sőt, megoldás lehet a fejlődő országok elmaradottságára, így ezeknek az országoknak saját érdekük, hogy liberalizálják a gazdaságukat, valamint nyissanak a világpiac felé. Napjainkra az FDI-ról szóló kutatások alapvetően egyetértenek abban, hogy az FDI hatása rendkívül komplex, bonyolult, sokszor nehezen kimutatható, mérhető, valamint a fogadó ország gazdaságát nagyon sokrétűen befolyásolja. Ettől függetlenül máig szakmai viták tárgyát képezi, hogy lehet-e FDI-indukálta gazdasági növekedéssel sikeres egy ország, ill. az FDI indukálta fejlődési modell mennyiben átültethető és alkalmazható minden fejlődő országra nézve (Kulbert – Tarró, 2020).

Tocar (2018) úgy véli, hogy sokféle tényező befolyásolja a külföldi befektetők döntését, így többek között gazdasági, infrastrukturális, technológiai és intézményi-politikai tényezők. Kétségtelen, hogy a politikai környezet (politikai rezsim, stabilitás, kockázat stb.) befolyásolja a bizonytalanságot a külföldi befektetésekkel kapcsolatos döntések meghozatalában. Az intézményi környezet hatással van a befektetők költségeire, védelmére. Az intézményi és politikai tényezők tehát összefüggenek és meghatározzák egymást.

Becslések szerint a globális FDI több mint 25 százaléka ún. fantom (adóelkerülést célzó) beruházás (Dimitracova, 2019).

Az FDI-nek természetesen nemcsak pozitív hatásai vannak. Daniels és szerzőtársai (2018) a következő három jellegzetes irányát emelik ki:

- az ilyen beruházások gyengíthetik és fenyegethetik a nemzeti szuverenitást, amelyet különösen elősegít a határok abszolút átjárhatósága, a kulturális homogenitás és a nagy nemzetközi korporációk globális gazdasági alkuereje,
- az FDI jelentősen terheli a természeti környezetet, az óceánok elszennyeződését, vagy a szegény és fejlődő országok környezetfüggő nyersanyagainak kizsákmányolását,
- nem csökkenti, hanem éppen ellenkezőleg, növeli a gazdasági egyenlőtlenségeket országok között és országokon belül is.

2.3. Magyarországi és kelet-európai trendek

Az I. világháború előtt inkább az osztrák tőke volt domináns a magyar gazdaságban, míg a Trianon után időszakban a győztes antant hatalmak vállalatai voltak meghatározó befektetők nálunk. A harmincas évektől kezdve pedig a német befolyás növekedett jelentős mértékben (Réti, 2012).

A szocializmus idején a külföldi tőke a KGST keretében folyt tervegyeztetéssel egyes országok között főleg ún. barter formában valósult meg (Simai, 1988). Magyarországon 1972-től kezdve lehetett külföldi tőke közreműködésével vegyesvállalatot alapítani. Az első külföldi tulajdonú leányvállalatot 1973-ban a német Siemens cég jegyeztette be. A jelzett időszak és 1989 között közel 350 külföldi tulajdonú vegyesvállalat jött létre hazánkban (Inotai, 1989; Poór, 2013).

1988-tól kezdve aztán tömegesen jelentek meg a nemzetközi cégek helyi leányvállalatai hazánkban és a régiókban. Ekkor Magyarország volt az éllovas a külföldi tőkékért folytatott versenyben a kelet-európai országok között. Később Magyarország pozícióvesztésével párhuzamosan először Lengyelország részesedése indult folyamatos növekedésnek: 1996-ra a hat országba irányuló befektetéseknek az 50 százaléka már itt valósult meg (Antalóczy – Sass, 2002).

A magyarországi fejlődési trendek azt mutatják, hogy „1990 és 1995 között egy ingadozás melletti felfutó trendet láthattunk, amelyet egy trendszerű csökkenés követett 2010-ig, szintén erős volatilitás mellett. Majd 2011-12-ben igen erős emelkedés volt tapasztalható, mindkét időkorábbi rekordértéke fölé növekedett: a GDP-arányos FDI értéke meghaladta a 11%-ot” (Tőkés, 2021, 19.).

A nyugati világ fejlett országaiban a külföldi cégek által foglalkoztatottak aránya 5-6 százalékot ér el, ettől kivételnek számítanak a kisebb méretű országok esetei, mint például Írország (50%) és Új-Zéland (25%) értékei. Kelet-Európában ugyanez az érték a három visegrádi országban: Szlovákia (25%), Magyarország (16%) és Csehország (17%) (Poór – Szabó, 2021). A külföldi cégek által foglalkoztatottak száma mind a mai napig közel 600 ezer fő volt hazánkban. „A cégek számának közel harmincezres értéke napjainkra húszezer alá csökkent” (Tőkés, 2021).

3. NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS GLOBALIZÁCIÓ HATÁSA A VÁLLALATI MENEDZSMENTRE

Véleményünk szerint a „nemzetközi menedzsment magába foglalja azon funkciókat és eszközöket, amelyek a többi országra kiterjedő tevékenységeknek köszönhetően a vállalatok és intézmények hatékony működését célozzák, a különböző befolyásoló tényezők és célok figyelembevételével” (Blahó et al., 2021, 34.). Jogos a kérdés, hogy mitől lesz egy vállalkozás menedzsmentje nemzetközi vagy globális? A teljesség igénye nélkül az alábbiakban felsorolt tényezőkkel lehet ezt szemléltetni:

- *Szélesebb-tágabb nézőpont:* A világ számos országában működő nemzetközi vállalatok különböző részelei – a cég belső irányítási, döntési rendszerét figyelembe véve – kiterjesztik figyelmüket az összes érintett országban működő leányvállalatokra, és az

általuk közvetlenül felügyelt részlegekre, munkavállalókra (például menedzserek és vezető-jelöltek) egyaránt.

- *Vezetés eltérő felfogása és problémamegoldó gyakorlata:* Azok a cégek tudnak igazán a nemzetközi porondon sikeresen helytállni, amelyek egyidejűleg tudják kezelni az ilyen szervezetekben óhatatlanul is fennálló komplexitást és a konfliktusokat. A nemzetközi cégek menedzsereinek egyszerre kell megküzdeni a sokféle, ellentmondásos céllal, a növekvő földrajzi távolságokkal és az eltérő tulajdonosi igényekkel. Ezt nagyon sokféle módon lehet megoldani (Perlmutter, 1969). Így többek között helyzettől függően (globalizáltság és lokalizáltság) ethnocentrikusan (hazai-anyavállalati módon), polycentrikusan (helyi-fogadóországi módon), regiocentrikusan (adott régióra jellemző módon) és globálisan vagy transznacionális (alapvetően hatékonysági) alapon.
- *Külföldi leányvállalatok érettsége:* Ez többek között azt jelenti, hogy az anyavállalat a helyi leányvállalat menedzsmentje és alkalmazottai tapasztalatának növekedésével fokozatosan hazaküldi vagy áthelyezi a helyieknél jóval drágább külföldi munkaerőt. Az érettség másik jele, hogy számos helyi dolgozó átkerülhet impatriate státuszba, mások pedig a helyi leányvállalathoz közeli régióban kaphatnak magasabb szintű megbízásokat.
- *Soknemzetiségű munkavállalók:* Egy nagyon jelentős differenciáló tényező a hazai és nemzetközi menedzsment között az, hogy nem egy ország, hanem sok különféle ország munkavállalóit foglalkoztatják a nemzetközi cégek. Így többek között *anyaországbeliek* (angolul Parent Country National = PCN), ahonnan a nemzetközi cég származik, és *helyiek* (Home Country National = HCN).
- *Eltérő jogi környezet:* A különböző országok eltérő módon viselkednek a nemzetközi cégekkel szemben. Gyakran nagyon nagy szabadságot biztosítanak az ilyen cégeknek, más esetekben pedig például nyelvvizsga-követelményeket is előírnak a teljesen szabályos foglalkoztatási engedéllyel rendelkező külföldi munkavállalók számára.

4. GLOBALIZÁCIÓ JÖVŐJE – DEGLOBALIZÁCIÓS KIHÍVÁSOK

Friedman (2005) magyarul is megjelent könyvében a világ laposodását – értsd globalizálódását – számos globális (kilapító) erő (internet, USA dominanciája, kiszervezés további növekedése, erőteljes digitalizáció stb.) megjelenésével és elterjedésével magyarázta. Ha a friedmani jövőkép valósul meg, akkor valószínűleg 2050-ig megsokszorozódik az akkori, 31 trilliós globális GDP összteljesítmény, így az meghaladhatta volna a 138 trillió dollár szintet. A világ lakosságának száma 2050-re elérhette volna a 14,4 milliárd főt.

A 2008-as gazdasági világválság előtti időszakban úgy tűnt, hogy a kapitalizmus fejlődése töretlen lesz. Liberális szakírók fényes és hosszantartó, töretlen fejlődést jósoltak a globalizációra alapozott világgazdaságnak. Sokan arra számítottak, hogy nem ismétlődik meg a Kondratyev által hosszú időszakokra előrevetített nagymérvű visszaesés, nem következik be a világméretű gazdasági leépülés (Bródy, 2007).

A 2008-as pénzügyi világválság kirobbanása előtt már számos kutató jelezte, hogy a túlzott laposodás (Csath, 2001; Bogár, 2003; Imre, 2006) a „nem megfogható javak” a kívánatosnál nagyobb előtérbe kerülése és hajszolása súlyos válság kirobbanásához vezethet, ami be is következett. Korten (2009) szerint a részvényárfolyamokkal és ingatlanpapírokkal bűvészkedő alkímisták helyett a helyi piacgazdaságra alapozott világtrend jövőképét megvalósítókat kellene támogatni.

Az elmúlt évek során számos „megroggyantó ütést” kapott a globalizáció előzőleg leírt diadalmas folyamata (Project Syndicate, 2020). Gondolunk itt a teljesség igénye nélkül többek között a Brexitre, a Trumpizmusra, egyes országok (például Brazília, Lengyelország, Magyarország) politikusainak illiberális és túlzott nacionalista politikájára, a kínai-amerikai vámháborúra, a Krím-félsziget 2014-es orosz annexiója nyomán kialakult részleges embargóra, a több mint két éve bekövetkezett koronavírus járványra vagy a napjainkban tartó orosz-ukrán háborúra (Balsa-Barreiro et al., 2020).

Az említett jelenségek nyomán a hidegháború időszakára emlékeztető jelenségek következtek be. A világméretű együttműködésre való törekvések helyett tipikussá váltak az elzárkózások, a határok lezárásai vagy a korábbi problémamentes együttműködések megszakítása. Elindult egy igen erőteljes fegyverkezés is a szövetségi keretek (NASTO, EU stb.) és az egyes nemzetek szintjén egyaránt. Kialakulhat egy bipoláris vagy egy sokpólusú világtrendszer: egyik oldalon az USA vezette demokratikus Nyugat, míg a másik oldalon a Kína vezette abszolutizmusra alapozott világ (Lengyel, 2022).

5. KÖVETKEZTETÉSEK

Egy olyan parányi ország, mint hazánk vállalatai nem tehetnek mást, mint követik és a lehetőségekhez mértén kihasználják a nemzetközi környezet által kínált lehetőségeket. Eddig a globalizáció kínált növekedési lehetőségeket számukra. Az elmúlt időszakban bekövetkezett és kialakult elzárkózások és bezárkózások miatt felsejlő másfajta lehetőségekre is gyorsan és hatékonyan kell reagálniuk. Ezzel kapcsolatban érdemes megszívlelni a német nyelv

egységeseítéséért sokat tevő Johann Wolfgang von Goethe (író és államférfi) több, mint 250 évvel ezelőtt megfogalmazott üzenetét:

„A legnagyobb dolog ezen a világon nem annyira az, hogy hol állunk, hanem az, hogy milyen irányba haladunk.”

IRODALOMJEGYZÉK

- Antalóczy, K. and Sass, M., (2002). Magyarország helye a közép-kelet-európai működőtőke-beáramlásban – statisztikai elemzés. *Külgazdaság*, 46(7-8),33-53.
- Balsa-Barreiro, J., Vié, A., Morales, J.A. and Cebrián, M., (2020). Deglobalization in a hyper-connected world. *Palgrave Communications*, 6(28), pp. 1-4. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0403-x>
- Blahó M., Czakó E. and Poór J., (2021). Nemzetköziesedés – a globalizáció folyamata. 25-48. Blahó M., Czakó E.& Poór J. *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bogár L., (2003). *Magyarország és a globalizáció*. Budapest: Osiris.
- Bródy A., (2007). A ciklus oka és hatása. *Közgazdasági Szemle*, 54(10), 903–914.
- Csath M., (2001). *Kiút a globalizációs zsákutcából*. Budapest: Kariosz.
- Dávid I., (2011). [Hálózatelmélet: Karinthytól Barabási Albert-Lászlóig.](http://szamitastechnika.network.hu/blog/szamitastechnika-klub-hirei/halozatemelet-karinthytol-barabasi-albert-laszloig) <http://szamitastechnika.network.hu/blog/szamitastechnika-klub-hirei/halozatemelet-karinthytol-barabasi-albert-laszloig> (Letöltve: 2022. május 21.)
- Dimitracova, O., (2019). Much of foreign investment is aimed at tax dodging rather than job creation, study finds. *Independent*, <https://www.independent.co.uk/news/business/news/foreign-direct-investment-tax-avoidance-havens-imf-a9097906.html> (Letöltve: 2022. május 14.)
- Erikson, E. and Peter, A., (2006). Malfeasance and the Foundations for Global Trade: The Structure of English Trade in the East Indies, 1601–1833. *American Journal of Sociology*, 112(1), 195–230.
- Friedman, T. L., (2005). *És mégis lapos a föld*. Budapest: HVG Könyvek.
- Imre I., (2006). Globalizáció, avagy az elszabadult világ. *Polgári Szemle*, 2(11), pp.
- Inotai A., (1989). *A működőtőke a világgazdaságban*. Debrecen: Kossuth Könyvkiadó.
- Korten, C. D., (2009). *Gyilkos vagy humánus gazdaság?* Budapest: Kairosz Kiadó.
- Kulbert-Tarró, A., (2020). *Külföldi működőtőke befektetések a fejlődő országokban*. (PhD értekezés). Sopron: Soproni Egyetem.
- Lengyel L., (2022). Új világrend felé. *Népszava-Szépszó*, 149(117), 1. és 3.
- Marshall, T. (2021). *A földrajz fogságában*. Budapest: Park Kiadó.
- Perlmutter, H.V., (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1-2), 9-18
- Pitt, M. and Versluys, J.M., (2015). Globalisation and the Roman world: perspectives and opportunities. pp. 3-31. In: Pitt, M. & Versluys, J.M. (eds.) *Globalisation and the Roman World. World history, connectivity and material culture*. New York: Cambridge University Press.
- Poór J. and Szabó K., (2021). Nemzetközi emberei erőforrás menedzsment. 382-403. Blahó M., Czakó E.& Poór J. *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Poór J., (2013). Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a Kelet-európai régióban. *Közgazdasági Szemle*, LX. évf., 1. sz., pp. 64-89.
- ProjectSyndicate, (2020). A deglobalizáció folyamatának kezelése. *Világgazdaság*, <https://www.vg.hu/velemeney/2020/05/a-deglobalizacio-folyamatanak-kezelese-2> (Letöltve: 2022. május 21.)
- Réti, T., (2012). A külföldi tőke változó szerepe a két világháború között Magyarországon. Gazdaság és jólét Közép-Európában 1867-től napjainkig. *Andrássy Egyetem, Osztrák Kulturális Fórum, MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet-Budapesti Corvinus Egyetem*, 2012. április 19. Budapest.

- Ruta, M., (2022). How the war in Ukraine is reshaping world trade and investment. <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-war-ukraine-reshaping-world-trade-and-investment> (Letöltve: 2022. május 14.)
- Simai M., (1989). Külföldi működő tőke az európai szocialista országok gazdaságában az 1980-as évek végén. *Közgazdasági Szemle*, (7-8), 873-897.
- Stern, J. P., (2016). The English East India Company and the Modern Corporation: Legacies, Lessons, and Limitations. *Seattle University Law Review*, 39, pp. 423-445.
- Tótkés, L.J., (2021). *Fejezetek a külföldi közvetlentőke-befektetés témaköréből Gazdasági hatások és ciklikus viselkedés empirikus elemzése*. (PhD értekezés), Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Tocar, S., (2018). Determinants of Foreign Investment. A review. *Review Economic Business Studies*. 11 (1), 165-196.
- UNCTAD, (2003). *World Investment Report: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. Geneva: United Nations.
- UNCTAD, (2007). *World Investment Report 2007, Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. Geneva: United Nations.
- UNCTAD, (2022). *Global foreign direct investment rebounded strongly in 2021, but the recovery is highly uneven*. <https://unctad.org/news/global-foreign-direct-investment-rebounded-strongly-2021-recovery-highly-uneven> (Letöltve: 2022.május 14.)
- WIR, (2016). *World Investment Report 2016*. New York: United Nations.

A VÍZESÉS ÉS AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA A VEZETÉSBEN

WATERFALL AND AGILE PROJECT METHODOLOGIES APPLICATION IN MANAGEMENT

SZÉKELY BLANKA

doktorandusz, tanácsadó és projekt koordinátor
M&A

szekelyblanka717@gmail.com

ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY SZILVIA

PhD, tudományos főmunkatárs, főiskolai tanár
Budapesti Metropolitan Egyetem, Menedzsment Intézet
sgally@metropolitan.hu

Absztrakt

Kutatási munkánkban a két legelterjedtebb projektmenedzsment módszertan (vízesés és agilis) vezetésben történő alkalmazását vizsgáljuk. Eddigi tapasztalataink alapján elmondható, hogy nem lehet csak az egyiket vagy csak a másikat alkalmazni, szükség van széles látókörre és mindkét módszertan alapos ismeretére ahhoz, hogy bármilyen projekt során a tudásunk szerinti legjobb lépést tegyük meg vagy döntést hozzuk meg egy-egy szituációban. Tekintettel arra, hogy nincs két egyforma projekt és a módszertanok jellegzeteségeinek alkalmazása sem kőbe vésett, egy vezetőnek tudnia kell mindkettőből merítenie, amolyan hibrid megoldásokkal, rugalmas gondolkodásmóddal menedzselni a területét, vállalatát érintő projekteket, ha azok előrehaladása megköveteli, és sikerei úgy kívánják. Munkánkban megvizsgáltuk a főbb projektmenedzsment módszertanokat. Eredményeink alapján elmondható, hogy rendkívül fontosnak tartjuk a vezetők attitűdváltozását, mely a vízesés típusú gondolkodásból egyre inkább az agilis felé halad, ezáltal is elősegítve a vezetési munkát.

Kulcsszavak: agilis, hibrid, projektmenedzsment, tanácsadás, vízesés

Abstract

As a result of our research we present the application of the two most common project methodologies (waterfall and agile). Based on our previous experiences so far, we came to that conclusion that it is not possible to apply only the agile or only the waterfall methodology during a projects' lifecycle, it requires a broad horizon and a thorough knowledge of both methodologies in

order to take the best step or decision in any situation in any kind of project. Given the fact that do not exist two exactly similar projects and that the application of specific methodological attributes are also not engraved in stone, a manager must be able to apply the most required step from both and manage projects related to his department or company with some kind of hybrid solution and flexible thinking depending on the progress required and if success so desires. We examined the main project management methodologies. Based on our results we consider extremely important the process of the attitude change of leaders, moving from waterfall-type thinking to more and more agile, thus also facilitating leadership work.

Keywords: agile, hybrid, project management, consulting, waterfall

1. BEVEZETÉS

A projektek a vállalati működés meghatározó részévé váltak, egy részük az operatív működés hatékonyságának növelését célozza meg, más részük a stratégiai célok megvalósítását támogatja. A projektek általános menedzsment szempontból is speciális feladatokat jelentenek, de az elmúlt évtizedekben a projektmenedzsment önálló szakterületként is rendkívül elterjedt, mely szorosan kapcsolódik a vállalatok egyéb területeihez.

Annak érdekében, hogy a lehető leghatékonyabban lehessen alkalmazni a tapasztalatokon alapuló tudást, a XX. században összegyűjtötték és rendszerezték mindazokat a folyamatokat, eljárásokat, amelyeket ma projektmenedzsmentnek nevezünk. Az általános menedzsment módszereknek egyaránt részei a felmérés, tervezés, szervezés, operatív irányítás, ellenőrzés, döntéshozatal.

A szervezeti modernizáció folyamatához tartozik a szervezési-vezetési elvek, célgkultúra megújítása is. A modernizáció fontos szemléletbeli elemeket is feltételez, nevezetesen a változások tudomásul vételét, a változásokhoz való alkalmazkodási készség kialakulását, különösképpen pedig a változások előmozdítását (Szűcs, 1995). A vállalatok fennmaradásának kulcsa a változásokhoz való gyors alkalmazkodóképesség lett.

A termelékenység, hatékonyságnövelés és a rugalmasabb működés érdekében egyre több vállalat kezdeményezi a szervezet agilis transzformációját. Mivel az agilitás a szervezet teljes átformálását megköveteli, kulcsfontosságú az emberi erőforrás menedzsment sikeres átalakítása is. Elengedhetetlen, hogy a HR szemlélete, folyamatai, gyakorlata illeszkedjenek az új vállalati kultúrához, a célgkultúra formálásában aktívan részt vegyenek (KÜRT, 2019).

A projektmenedzsment olyan különböző területeken vált létfontosságúvá, mint az építőipar, informatika, egészségügy, innováció, kutatás-fejlesztés vagy akár a mezőgazdaság, ahol szintén

fontos szerepet töltenek be a projektmenedzsmenthez kapcsolódó folyamatok, beleértve az input piacokat is (Erdeiné Késmárki-Gally et al., 2020).

2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

A szakirodalom feldolgozása során két fő irányt különböztettünk meg. Az egyik a projektsiker kritériumainak azonosítása vezetői kompetenciák formájában, másik irány pedig a módszertani elemek hibrid módon történő alkalmazása a vezetésben.

2.1. Projektsiker és vállalati siker

A vállalatok felismerték, hogy a jelenlegi dinamikus változó környezetben fontos és elengedhetetlen az alkalmazkodás, gyors reagálás.

Amikor egy vállalat vezetése végiggondolja a tipikus vállalati tevékenységeket, két főbb csoportot tud elkülöníteni:

- Standard feladatok: A zömében rutinszerűen ismétlődő feladatokat jól definiált folyamatok szabályozzák. A standardizálás kiváló minőségű folyamat-végrehajtási és minőségirányítási rendszert kíván, ezt rendszerint meg is alkotják és alkalmazzák, tipikusan a tömeggyártásban.
- Testreszabott feladatok: az egyedi célok megvalósítására irányuló, nagy kockázatú, változó összetételű csoportok együttműködésén alapszik a projektfeladatok megoldása, amire a vállalat projekteket és projektszervezetet fog felállítani. Tipikusan ilyen például a terméktervezés, vagy egy új szolgáltatás tervezése, kidolgozása, bevezetése.

Rendkívül fontos, hogy a kétféle tipikus tevékenységcsoport közötti alapvető különbséget a vezetőség felismerje.

A sikertényezők kapcsán a következőket emeljük ki:

- Felsővezetői támogatás, bizalom, motiváció;
- Megfelelő projektvezető kiválasztása és projektcsapat felállítása;
- Megfelelő tervezés;
- Képzett, kompetens emberi erőforrások, iparági szakértelem;
- Eszközök és infrastruktúra;
- Folyamatos és hatékony kapcsolattartás, kommunikáció a projektagok között és a projektben érdekelttekkel;
- Változáskezelés;
- Világos üzleti és stratégiai célok.

Mivel a meghatározó kompetenciák gyakran földrajzilag, szervezetenként és időben „szétforgácsolt” módon adódtak, a szereplők állandóan változó együtteseinek kell összekapcsolódnia az elvégzendő feladathoz. A vezetők szerepe óhatatlanul megváltozik, felértékelődnek a kapcsolatok építéséhez, fenntartásához szükséges szociális és kommunikációs képességek, a „csapatjáték” szükségessége. Az ún. klasszikus vezetők esetében pedig egyre inkább elvárt a hagyományos vezetési funkciókon túlmenően, hogy képesek legyenek a bizalmon alapuló kooperációra, együttműködésre a többiekkel (Szűcs, 2009, 49-52.).

2.2. Szervezetvezetés és hibrid projektmenedzsment

Az időben és megfelelő módon kezdeményezett változtatás fő feltételei az alábbiak:

- a vezetők idejében diagnosztizálják a problémákat, figyeljenek az intő jelekre, váratlanul jelentkező változásigényre;
- dolgozzanak ki új üzleti filozófiát, politikát és stratégiát;
- késlekedés nélkül cselekedjenek, változást kezdeményezzenek.

A szervezeti változások sikeres véghezviteléhez szükséges, de nem elégséges feltétel a vezetők kezdeményezőkézsége; a szervezet egészének olyan értékeket kell felkarolnia, amelyek a változást pozitív fejlődési folyamatnak tekintik. A változások nehezen képzelhetők el anélkül, hogy a szervezet tagjait, akik a változásban érintettek, ne vonják be a tervezésbe és a megvalósításba, visszamérésbe egyaránt (Szűcs, 1995).

1. táblázat: A sikeres szervezetek jellemzői

Tegnap	Holnap
Szerkezet	Rugalmasság
Állandó bizottságok	Ideiglenes munkaerő
Verseny	Együttműködés
Óvatosság	Kísérletezés
A tévedések megelőzése	Okulás a tévedésekből
Alkalmazkodni a változásokhoz	A változások előmozdítása
Válságkövetés	A válság előrelátása
A vállalatvezető a császár	A fogyasztó a császár
Konfliktuskerülés	A konfliktusok kihasználása
Körülhatárolt munkakörök	Fejlődő munkakörök
Irodai munka	Hordozható/mozgó munka
Uralkodó szerep	Talponmaradás

Forrás: Szűcs (1995)

Az 1. táblázat szemlélteti azokat a szervezeti jellemzőket, melyek ma már különbséget tesznek a sikeres és kevésbé sikeres vállalatvezetés között.

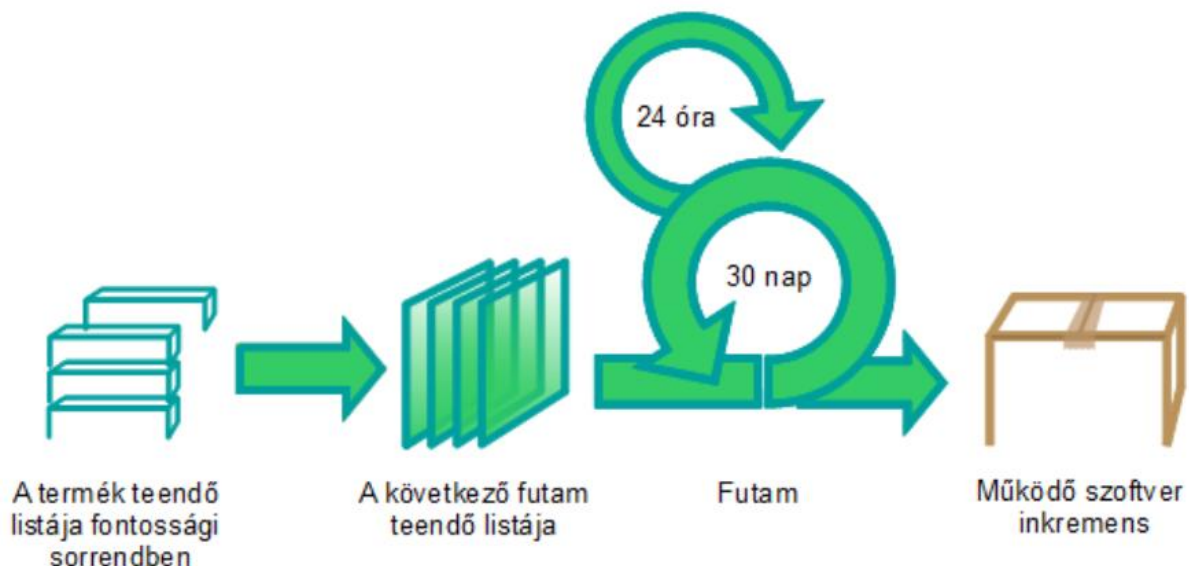
A múltbeli tényezők szinte teljes mértékben megegyeznek egy vízésés módszer elemeivel (tervközpontúság, állandóság, óvatosság, hierarchikus vezetés,) míg a holnapban megmutatkozó tényezők illusztrálják az agilis módszertanból fakadó vezetési gondolkodásmódot (például rugalmasság, aktív együttműködés, folyamatos fejlődés).

Az agilitásban a legfontosabb tényező a változásra való nyitottság, gyors reagálás, tanulás. Ez a módszertan jobban fókuszál az idő- és költséghatékonyságra, mint a vízésés módszertan, így nyilvánvalóan a modernebb vállalatok inkább ezt választják.

A projektmenedzsment egy olyan vázrendszer szerinti munkafolyamat-kialakítást céloz meg, amelynek segítségével a fejlesztési munka összeszedetten, strukturáltan zajlik, a maximális hatékonyság figyelembevételével. A szoftver- illetve applikációfejlesztés világában, számos esetben sikeresnek bizonyult az agilis szemlélet használata (Klimkó, 2019).

Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy az agilis módszertan esetén a Scrum futam sajátosságait alkalmazva folyamatos teljesítés, prioritizálás, leszállítás, esetleges újratervezés zajlik. Ezek a futamok folyamatosan ismétlődnek.

1. ábra: Scrum futam az agilis módszertan alkalmazása során



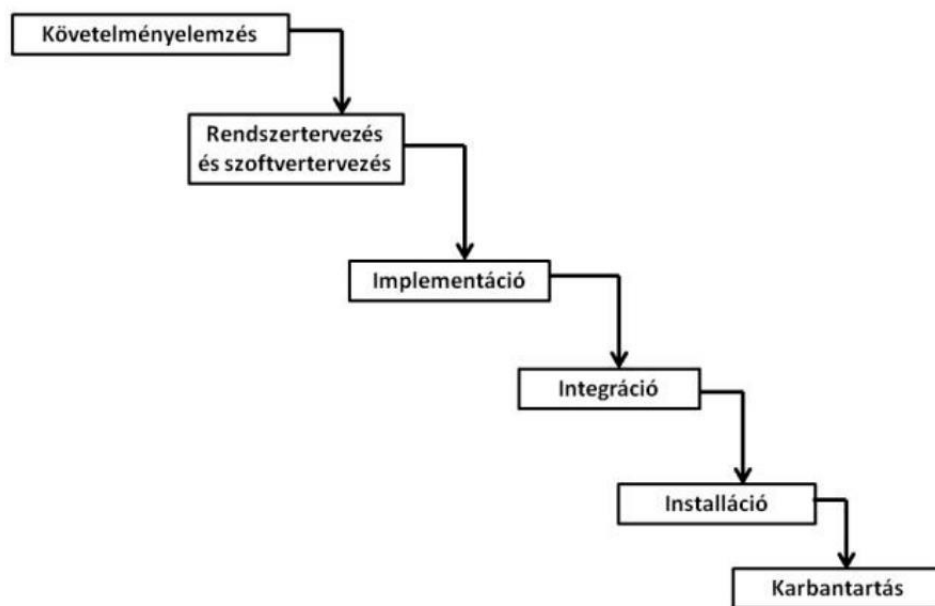
Forrás: Ulbert (2014, 45.)

Az agilis projektmenedzsment megközelítések részletesen megértésében és felhasználásában Vida (2018) „Agilis gyakorlati útmutató” c. könyve segít, amit a szerző más PMI (Project Management Institute) standardokkal összehangolva állított össze.

A vízésés módszertan előnye abban rejlik, hogy a rendszeres, alapos dokumentációnak köszönhetően a rendszer jól átgondolt, szükségtelen elemektől mentes és könnyen követhető, karbantartható lesz. A módszertan egyik hátránya, hogy a követelményeket nagyon pontosan meg kell határozni lehetőleg az első fázisban, a tervezés legelején. Másik hátránya, hogy bármilyen változás a tervezési folyamat újrakezdését eredményezheti.

A vízésés módszertan egyike volt az első módszertanoknak, átgondolt, lassúbb megvalósítású, de biztosnak mondható. Fázismodellnek is nevezik, hiszen nevéből adódóan, a tervhez ragaszkodva, lépésről lépésre haladva valósul meg, nincs átfedés a fázisok között (2. ábra).

2. ábra: A vízésés módszer fázisai



Forrás: Komló (2013, 18.)

Szűcs (2009, 52.) szerint: „A változó szervezeti struktúrák folytán szükségszerűen megváltoznak a vezetés feladatai is, melynek súlypontjai:

- célokat kitűzni,
- eredményeket mérni,
- munkafolyamatokat elhelyezni,
- olyan környezetet létrehozni, amelyben a folyamatok súrlódásmentesen mehetnek végbe,
- képzési programokat és know-how cseréket beindítani,
- döntési kompetenciákat a dolgozóknak továbbadni,
- javadalmazási (kompenzációs) rendszereket meghatározni.”

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Egyrészt szekunder források felhasználásával, másrészt saját gyakorlati tapasztalatokon alapuló vizsgálatokon keresztül elemeztük az agilis és a vízésés módszertan közötti különbségeket és azon vezetői kompetenciákat, melyek ezeket visszatükrözik.

Kutatásunkban az agilis és a vízésés módszer előnyeit és hátrányait foglaltuk össze, majd összesen 10 kompetencia alapú sikertényező, vezetési szempont alapján hasonlítottuk össze a két módszerhez kapcsolódó eszközrendszert. Az agilis módszerből származó gondolkodásmódot „A” -val, a vízésés módszerből származó gondolkodásmódot „V” -vel jelöltük.

4. EREDMÉNYEK

Az agilis módszer előnyeit és hátrányait a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: Az agilis módszertan előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
Rövid tervezési szakasz	Nem tervközpontú
Váratlan helyzetekre való felkészültség, rugalmasság	Váratlan változás esetén gyors újratervezés
Fázisok közötti átfedés, felcserélhetőség	Nehéz átlátni minden részfolyamatot
Fókuszban a csapatmunka	Sokirányú, proaktív kommunikáció
Idő- és költséghatékony	Alapos dokumentáción nincs hangsúly
Folyamatos kapcsolattartás a megrendelővel	Váratlan körülmények felbecslése problémás feladat

Forrás: saját szerkesztés

Ez a módszertan jobban fókuszál a hirtelen megváltozott körülményekre és vevői igényekre, az idő- és költséghatékonyra, mint a vízésés módszertan, így a modernebb vállalatok inkább ezt választják.

3. táblázat: A vízésés módszertan előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
Tervközpontúság (megfontolt tervezés)	Rugalmatlan, tervtől való eltérés nem jellemző
Váratlan helyzetek kiküszöbölése	Változás esetén nehéz alkalmazkodás
Kiszámítható folyamatok	Fázisok nem felcserélhetőek
Könnyen felügyelhető, átlátható	Idő- és dokumentációigényes
Feladatorientált csapat	Lassú csapatreagálás, biztonságra törekvés
Részletes követelményspecifikáció	Megrendelő alacsony fokú bevonása
A jól dokumentáltság miatt későbbi hasonló projekten újra hasznosítható a terv, ami miatt időt és energiát spórolhatunk meg	Időigényes és merev metodológia

Forrás: saját szerkesztés

A vízesés módszertan használatakor csak a projekt indításakor, illetve a tervezési folyamatba vonjuk be a megrendelőt, ami a projekt későbbi kimenetele és sikeressége szempontjából nem a legjobb döntés. A módszertan előnyeit és hátrányait a 3. táblázat tartalmazza.

A két módszertanból fakadó kompetenciákat és vezetési eszközöket 10 szempont alapján hasonlítottuk össze. A következő különbségeket tapasztaltuk:

1. Tervezés:

A. A célkitűzést követően a tervezés nem túl részletes, a prediktív változások miatt gyakori az újratevezés, a változásokra gyorsan reagál

V. Főként nagyon összetett, komplex, hosszadalmas projektekre használják.

2. Folyamatütemezés:

A. Több fejlesztési ciklus párhuzamosítására van lehetőség, gyakori szállítás

V. Hosszadalmas kivitelezési és dokumentálási ciklusok, emiatt időigényesebb is.

3. Célok, eredmények:

A. Az eredmények leszállítása folyamatosan zajlik, részeredmények jelentése, kiértékelése, elfogadása, gyakori tesztelés, ellenőrzés.

V. Az eredmények leszállítása fázisonként, sorban történik, ameddig nincs kész egy konkrét folyamat, termék, addig nem kezdődik el a következő.

4. Know-how:

A. A csapat minden tagja jól ismer minden terméket, folyamatot, egymás közti tudásmegosztás rendszeres.

V. Jellemzően specifikus tudású egyének vannak a csapatban és a projektben, akik tudása nem megosztható, nem vagy nehezen helyettesíthető, ez pedig részletes dokumentáltságot eredményez.

5. Kommunikáció és konfliktuskezelés:

A. Rendkívül proaktív és sűrű egyeztetések. A megrendelő igényei külső körülmények hatására változhatnak, fontos a gyors reagálás, ugyanis a megrendelő igényeinek kielégítése elsődleges szempont.

V. Ritkábbak az egyeztetések, ugyanis a munka az előre megtervezett projektterv mentén zajlik. A folyamatos egyeztetések hiánya és az esetlegesen felmerült változási igények nem időben történő felismerése idővesztést, hátrányt okozhat.

6. Csapatfelelősség, döntéshozatal:

A. Döntési kompetenciák átadása a csapattagoknak, közös fejlődés. A teljes csapat kontrollt gyakorolhat és dönthet, mindenkitől elvárt a magas fokú aktivitás, a résztvevők önállóan szervezik a munkájukat

V. A döntéshozatal hierarchikus, folyamatában időigényes és szabályszerűségét tekintve részletes dokumentációt is igényel, a munka megszervezése többnyire nem egyénileg

zajlik, a fejlesztések gyakran mellékesek, illetve a projekt legvégére vannak ütemezve. Tekintélyelvű vezetés és utasítás jellemző.

7. Bizalomépítés, motiválás:

A. Minden szinten érthető információáramlás, egyéni és szervezeti célokkal való azonosulás, napi sikerélményekkel és rendszeres visszacsatolással jól motiválható egyének.

V. Gyakori a meggyőzés, befolyásolás, az egyéni célok gyakran ellentétesek a szervezeti célokkal, nehezen motiválható egyének, visszajelzés hiánya probléma.

8. Erőforrás-menedzsment:

A. Az agilis erőforrásmenedzsmentet megelőzi a teljes szervezet, vagy csak néhány szervezeti egység agilis transzformációja. Az agilis HR szemlélete és gyakorlata illeszkedik az új körülményekhez, gyorsan tud reagálni az újonnan felmerülő erőforrásigényekre, hatással van a munkafolyamatokra és a vállalati kultúrára is.

V. Az erőforrások megtervezésekor is rendkívül részletesen dokumentálásra kerül az egyes munkafolyamatokhoz tartozó tudás szükségessége, erőforrások hozzárendelése, szerepek és felelősségi körök kijelölése. Erőforrásváltozás esetén gyakran nehézkes pótolni az adott személyt, amely az adott szervezet lassú, hibás, elavult humánpolitikai folyamatainak következménye.

9. Csapatépítés:

A. Gyakori csapatépítők, közösségösszetartó erejű események, foglalkozások.

V. Ritka csapatépítők, éves összejövetelek, kevésbé szoros munkakapcsolatok.

10. Politikai és kulturális tudatosság:

A. Sokszínűség, tudatosan megtervezett kommunikáció, kulturális különbségekből fakadó akadályok könnyen kezelhetők.

V. Nem feltétlen rugalmas és befogadó közeg, politikai tudatosság, elővigyázatos kommunikáció.

Az agilis és a vízésés módszer alkalmazásának összehasonlítása után a következő javaslatokat fogalmazzuk meg a vezetői eszközrendszer bővítése, fejlesztése érdekében:

1. Tervezés: A tervezés fontossága nem elhanyagolható, ugyanakkor hosszú hónapokig sem tarthat. A vízésés módszertanban feltétlenül szükséges a szemléletváltás a tervezést illetően, a projektmunka elkezdéséhez szükséges dokumentáció meglétét követően a későbbi fázisok dokumentációjának rögzítése a projekt előrehaladása során folyamatos lehetne, időhatékonyság végett.
2. Folyamatütemezés: Meg kell vizsgálni, mely folyamatok párhuzamosíthatóak, melyek között vannak egymástól való függőségek és melyek függetlenek, így aszerint lehet haladni és erőforrásokat allokálni, hogy az üresjáratok és idővesztés elkerülhető legyen.

3. Célok, eredmények: Fontos a célok kitűzésekor, hogy egy adott ciklusban csak és kizárólag már használatba vehető, komplex terméket / szolgáltatást fogadunk el.
4. Know-how: A vezető ne vezér-elvű magatartást tanúsítson, a tekintélyelvű vezetés helyett inkább tréneri szerepkörben a munkatársak önkezdemenyvezését, a csapat önszerveződő módon történő működését kell segítenie. A vezetőknek rendelkezniük kell azzal a szakmai tekintéllyel, hogy saját maguk is képesek legyenek végleges döntések meghozatalára.
5. Kommunikáció és konfliktuskezelés: Az agilis működésben a sok egyeztetés hasznos, mert így a felmerült igényeket, változásokat időben tudják módosítani, végrehajtani. A vízésés módszer esetén a ritka egyeztetések hátrányt okoznak, későn derülhet fény arra, ha bizonyos tényezők figyelembevételével másképpen kellett volna haladni a munkával. A legjobb, ha a projekt elején leszögezzük az egyeztetések szükségességének gyakoriságát, így biztosan nem esünk abba a hibába, hogy elmaradnak érdekegyeztetések, illetve fontos státuszok.
6. Csapatfelelősség, döntéshozatal: Feladat- és felelősségi körtől függően kell eldönteni, milyen esetekben ki hozhat döntést. A túlságosan rugalmatlan hierarchikus szervezetben a projektvezetőnek elő kell segítenie a szakmai csoportok együttműködését, speciális szaktudást igénylő témakörökben a szakmai vezetők szempontjainak figyelembevételével történő döntéshozást. Nagyfokú bizalom szükséges ahhoz, hogy a döntési kompetenciákat a vezető átadja a csapattagoknak, azonban ennek előnye az, hogy ezzel őt tehermentesíteni lehet, illetve felelősségteljesebb pozícióba helyezheti a dolgozót.
7. Bizalomépítés, motiválás: A projektek sikerét a csapattagok kitartása, elköteleződése és motivációja jelentős mértékben befolyásolja. Vezetőként rendkívül fontos odafigyelni a különböző személyiségtípusokra, felismerni, hogy a csapattagok nagyon másként tudnak reagálni ugyanarra az élethelyzetre, munkahelyi nyomásra, stresszre, ezért mindenkinél más-más eszközt kell kiválasztani a motiváció fenntartására. Az anyagi jellegű motiváció bizonyítottan csak rövidtávon hatékony, meg kell találni az adott projektben dolgozó egyén személyes motivációs tényezőit, ilyenek lehetnek például a magasabb fokú önállóság, szakmai továbbképzés, fejlődés lehetősége, személyes kihívást jelentő feladatok, önmegvalósítás, kiteljesedés, szóbeli és/vagy írásbeli elismerések, előléptetés, megbecsülés, egyéni élethelyzet és egyéni szükségletek figyelembevétele stb.

8. Erőforrás-menedzsment: A HR terület agilitása feltétlenül szükséges egy projekt erőforrásigényeinek kielégítéséhez. Bármilyen módszertan szerinti projektről legyen szó, a projekt-igények és szükséges erőforrások maximális megfeleltetése, a projektcsapat igényeinek kielégítése a fő szempont. Bármekkora szervezetről legyen szó, valamilyen mértékben végrehajtott agilis transzformáció elősegíti a gyorsabb alkalmazkodó-képességet, gyorsabb toborzási folyamatot.
9. Csapatépítés: A vezetőség felelőssége, hogy összetartó, nehezebb helyzetekben is jól együttműködő csapat álljon rendelkezésre. Ez leginkább magas szintű bizalom kiépítésével, nyílt, egyenes kommunikációval, konstruktív jellegű véleménynyilvánítással érhető el. A projektmunka kapcsán, végső soron a célok teljesítése, megfelelő döntéshozatal és mindvégig a csapat hatékony vezetése a fő szempontok, melyekhez nagymértékben hozzájárul egy jól működő csapatdinamika.
10. Politikai és kulturális tudatosság: Nemzetközi vállalatok országokat és kultúrákat átívelő projektjei esetében rendkívül tudatosan kell megtervezni a kommunikációt, és a projekt tervezési fázisában oda kell figyelni a kulturális különbségekre, politikai akadályokra.

5. ÖSSZEGZÉS

Egyértelműsíthető, hogy a kommunikáció, bizalomépítés, konfliktuskezelés fontossága egy vezető elengedhetetlen képességeivé váltak. Egy projektvezetőhöz hasonlóan egy vezető munkája során számtalan helyzetet tud megoldani hatékonyan a megfelelő kommunikációs stílus és csatorna helyes megválasztásával. Mivel a projektkommunikáció alapvetően sokirányú (csapattagok felé, ügyfelek, partnerek felé, felsővezetőség, szponzor felé), a vezető-csapattagok közötti folyamatos kielégítő tájékoztatás is elengedhetetlen. A jó kommunikáció része az aktív hallgatás is, odafigyelés, win-win végeredmény szem előtt tartása, amely elősegíti a kölcsönös bizalom kiépítését, és a továbbhaladáshoz szükséges információk megszerzését. A kommunikációs csatorna és stílus megválasztásánál, főként nemzetközi vállalatoknál, virtuális csapatoknál fontos ismerni egyes kultúrák verbális sémáit.

Véleményünk szerint napjainkban már nem működőképes az a vezetési módszer, mely beskatulyázza a működést a két leggyakoribb (vízesés és agilis típusú) projektbe. Ennél jóval nagyobb mértékű rugalmasság szükséges, ugyanis a szervezetek folyamatosan változnak, bővülnek, az emberi tényezők fontosabbak, mint valaha, a projektek színesek, változatosak, hektikusak.

A szervezetek maguk is többféle környezeti változással szembesülnek, melyekhez alkalmazkodniuk kell. Egyre több szervezet kezdeményez agilis transzformációt abban bízva, hogy ez a munkakörnyezet és munkamorál hozzájárul a hatékonyság növeléséhez. Az agilis projektmenedzsment szemlélet szervezeti szintű kiterjesztése a gyors alkalmazkodást célozza, ugyanis a szervezeti agilitás az a képesség, mellyel a szervezet képes stratégiai irányait adaptálni a környezethez (Csedő – Zavarkó, 2019).

A lehetséges vezetési eszközök kiválasztásáról és azok alkalmazásának mikéntjéről a szervezeti kultúra jellege, emberi erőforrások, folyamatok tulajdonságai, vállalat célja szerint születethet döntés, az alábbi tényezők figyelembevételével:

- Belső környezet: milyen szervezetben, milyen körülmények között, milyen erőforrásokkal tudunk dolgozni, milyen a szervezetek, üzletágak (divíziók) szerinti irányultsága.
- Feladatok jellegzetességei: a feladatok strukturált felbontása, feladatlista készítése, feladatok mennyisége, rendszeres státusz, a decentralizáltan vezetett üzleti egységek nagyfokú önállóságából fakadó mikromenedzsment elkerülése.
- Szakterületeket érintő szervezeti projektek: delegált csapattagok, projektmunka leszállítandók jelenléte, ezeket pedig összhangba kell hozni a terület optimális munkamegosztásával, megvalósítási idővel, elvárt határidővel.
- Célorientáltság: minden csapattag számára világos cél, milyen típusú erőforrások állnak rendelkezésünkre, milyen módszerekkel irányítható, motiválható a csapat, fontos a lapos hierarchiára törekedni, és fontos, hogy a vezető szakmai és emberi támogatása elérhető legyen.
- Transzparencia: a dolgok láthatóvá tétele nagymértékben támogatja az elköteleződést, a vezetést, a többirányú kommunikációt, a döntéshozatali folyamatok ismerete megalapozza a célorientáltságot, sikereket.
- Szervezeti kultúra és vezetési stílus (értékrend) átalakítása: ez természetesen hosszabb időt igényel.

Elindult egy tendencia az agilis és a hagyományos projektmenedzsment gyakorlatok ötvözését illetően. Az agilis és vízésés megközelítések kombinációjának alkalmazásából származó előnyökről még nincsenek tanulmányok, ezért e megközelítés átvételének szervezetekre gyakorolt hatását még nehéz mérni. A legmegfelelőbb projektmenedzsment-módszer kiválasztására vonatkozó útmutatás nagyrészt elméleti vagy a vállalatok tapasztalatain alapul. A projektmenedzsment hibrid megközelítései jelenleg alapvető fontosságúak a vállalatok számára, hogy megbirkózzanak az eltérő

szervezeti kultúrákkal, specifikus folyamatokkal, az ügyfelek szerződéses követelményeivel és a projekt sajátosságaival (Azenha et al., 2020).

Megjegyezzük, a szervezeti projektek sikerre viteléhez a megfelelő módszertan és vezetési technikák alkalmazásán túl számos más tényező is szükséges, különösen az emberi tényező területén. Erre szakosodott a ma már nagy hangsúlyt kapott emberi-erőforrás menedzsment, illetve a gazdaság- és munkapszichológia tudományága, ezek tárgyalása azonban a jelen publikációnak nem célja.

IRODALOMJEGYZÉK

- Azenha C. F., Reis. D. A. and Fleury A. L., (2020). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*. 52(1), pp. 90–110. doi: 10.1177/8756972820956884
- Csedő, Z. and Zavarkó, M., (2019). *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó, 63 p. doi: 10.1556/9789634544104
- Erdeiné Késmárki-Gally, Sz. – Rák, R. – Vágány, J. (2020). Hungarian agriculture machinery market: Examining of operating costs of machines. *Agroeconomia Croatica*. Croatian Society of Agricultural Economists, Croatia, 10(1). pp. 21-32 pp.
- Klimkó G., (2019). *Havi mustra a hibrid projektmenedzsment fogalmáról és gyakorlatáról*. Magyar Projektmenedzsment Szövetség. <https://pmsz.hu/hireink/havi-mustra-a-hibrid-projektmenedzsment-fogalmarol-es-gyakorlatarol/> Letöltés: 2021. február 16.
- Komló Cs., (2013). *Információs rendszerek tervezésének módszertana*. Eszterházy Károly Főiskola, Eger. <http://mek.oszk.hu/14200/14233/pdf/14233.pdf> Letöltés: 2021. március 10.
- KÜRT, (2019). *Szerepek az agilis szervezetben – HR*. Kürt Akadémia. <https://kurtakademia.hu/blog/szerepek-az-agilis-szervezetben-hr/> Letöltés: 2021. március 10.
- Szűcs, P., (1995). Vállalati szervezeti változások: lehetőségeink és korlátaink. *Marketing & Management*, 29(4). pp. 64-69.
- Szűcs P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), pp. 49-55.
- Ulbert, Zs. (2014). *Szoftverfejlesztési folyamatok és szoftver minőségbiztosítás*. Pannon Egyetem, Veszprém. http://moodle.autolab.uni-pannon.hu/Mecha_tananyag/szoftverfejlesztési_folyamatok_magyar/index.html Letöltés: 2021. március 10.
- Vida, K., (2018) *Agilis gyakorlati útmutató*. Akadémiai Kiadó. 162 p.

2. A SZERVEZETI KONTEXTUS FONTOSSÁGA

KULTÚRA MINTÁZATOK – FŐ FAKTOROK ÉS KLASZTEREK A GLOBE KUTATÁS ALAPJÁN

CULTURAL PATTERNS – 2ND ORDER FACTORS AND CLUSTERS BY GLOBE PROJECT

BAKACSI GYULA

kandidátus, egyetemi tanár

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar

Menedzsment tanszék

bakacsi.gyula@uni-bge.hu

Absztrakt

A leíró, feltáró jellegű tanulmány két publikált előzményre támaszkodik és azokat kapcsolja össze: egyfelől a GLOBE kutatás által azonosított kulturális klasztereket, másfelől a GLOBE társadalmi kultúra leíró változóiból faktoranalízissel képzett három főfaktort. A tíz kulturális klaszter főfaktorkénti adatait táblázatokban, az összehasonlítható klaszter mintázatokat főfaktoronként ábrákon szemléltetem. Az adatokat, tényeket és mintázatokat rövid összehasonlító elemzésekkel értelmezem. A tanulmány alapüzeneteit egy átfogó táblázat foglalja egybe. A tanulmány végén vizsgálom a GLOBE alapú és az Inglehart féle kulturális mintázatok egymásra vetülését.

Kulcsszavak: kulturális klaszterek, kulturális főfaktorkok, kulturális mintázatok.

Abstract

The basically descriptive-exploratory study relies on two published research results and combine them: cultural clusters identified by the GLOBE Project on the one hand, and same GLOBE-based 2nd order factors composed from societal practice variables on the other. The Tables and Figures exemplify and compare the patterns of the ten cultural clusters. Research results and patterns are expounded in short analyses. The core message of the study is concentrated into a comprehensive Table. Concluding the study I examine the overlap of Inglehart's cultural patterns with the ones of GLOBE.

Keywords: cultural clusters, cultural 2nd order factors, cultural patterns.

BEVEZETÉS

A GLOBE projekt által azonosított 10 kulturális klasztert Gupta, Hanges és Dorfman (2002) tanulmánya mutatta be. Egy korábbi tanulmányomban (Bakacsi, 2012) pedig a kultúraváltozókból faktoranalízissel előállított metaváltozókat (főfaktorokat) írtam le részletesebben. A két hivatkozott forrást és a GLOBE változókat bemutató definíciókat (Bakacsi, 2006) ismertnek feltételezve ebben a tanulmányban a társadalmi gyakorlat (társadalmi szintű leíró kultúra változók) főfaktorainak klaszterek szerinti mintázatait mutatom be és hasonlítom össze.

1. A GLOBE KLASZTEREK ÖSSZEHASONLÍTÁSA FŐFAKTORONKÉNT

A főfaktorok klaszterek szerinti összehasonlítását diagramokon szemléltetem, amelyek ábrázolási logikája a következő:

- egy adott meta-változót alkotó valamennyi elsődleges változó egymás mellett jelenik meg minden egyes klaszterre külön-külön bemutatva,
- az egyes változókra vonatkozó oszlopdiagram a klaszter adott változó szerinti átlagértékének a világtól való pozitív vagy negatív eltérését ábrázolja. A diagram függőleges tengelyének 0,00 skálafoka az adott változó világtól való értékét reprezentálja. (A klaszter átlagok és a világtól való eltérés is a társadalmi átlagok súlyozatlan főátlaga). A világtól való eltérés ábrázolásának kapcsán fontosnak tartom felhívni a figyelmet arra a tényre, hogy az egyes változók világtól való eltérései: a kilenc változóból csupán hatnak az átlaga van az 1-7 mérési skála semleges középértékéhez mérten +/- 0,25 szóródási tartományon belül. Három esetben azonban az eltérés jelentős: az észlelt hatalmi távolság átlagosan 5,17 a világban (azaz általában magas), a csoport kollektívizmus átlagosan 5,12 (azaz a világban általában szorosak a csoportokon belüli kötelékek és magas a lojalitás) és a nemi egyenlőség átlaga 3,37 (azaz a világ általában maskulin).

1.1. Fejlesztés-orientáltság vs. status quo orientáltság főfaktor

A *fejlesztés-orientáltság vs. status quo orientáltság* meta változó egyes kompozit változóinak klaszter átlagait és világtól való eltéréseit az 1. táblázat tartalmazza, a tíz kulturális klasztert az 1. ábra hasonlítja össze.

Az 1. ábra tanúsága szerint két markánsan fejlesztés-orientált földrajzi régió azonosítható: a nyugati (Észak-Európa, Germán és Angol), és a távol-keleti (Konfucius- és Dél-Ázsia). Ezen klaszterek

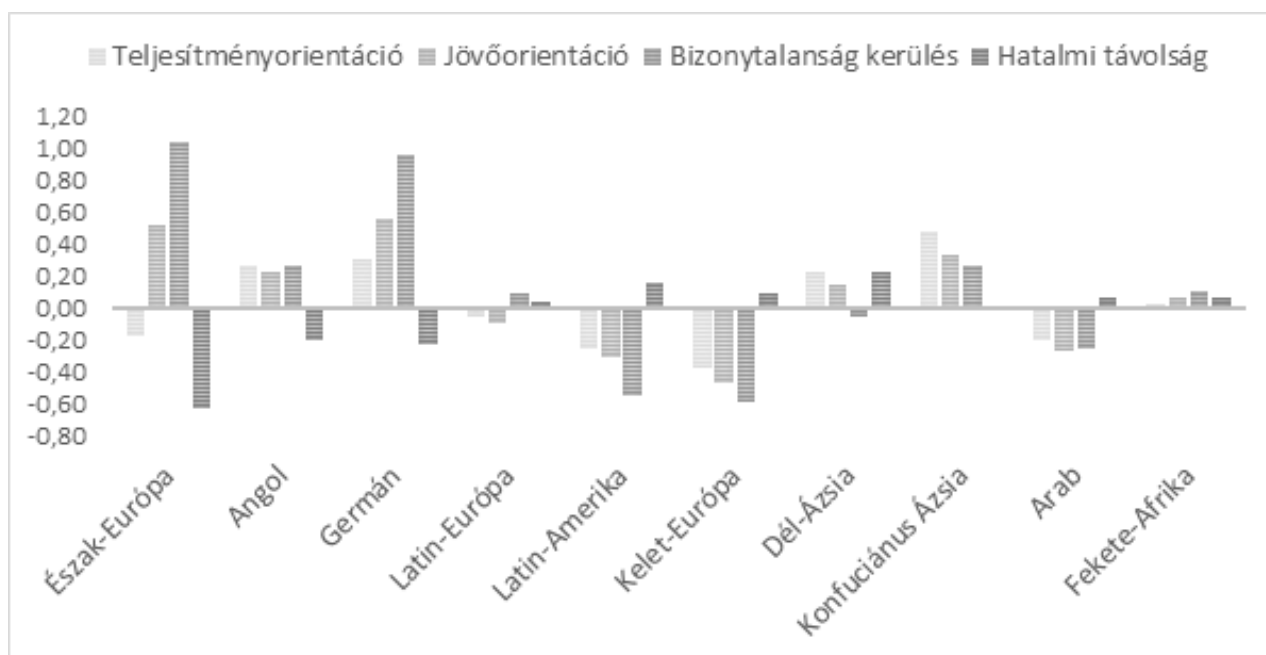
mindegyike a főfaktor karakterisztikájával jellemezhetőek: jövő- és teljesítményorientáltak, illetve a bizonytalanság kontrolljára törekszenek (bizonytalanság-kerülők).

1. táblázat: A fejlesztés orientáltság – status quo orientáltság meta-változót alkotó elsődleges változók klaszter átlagai és világátlagai (GLOBE 1995-ös adatfelvétel)

	Észak-Európa	Angol	Germán	Latin-Európa	Latin-Amerika	Kelet-Európa	Dél-Ázsia	Konfucianus Ázsia	Arab	Fekete-Afrika	Világ átlag
Teljesítményorientáció	3,92	4,37	4,41	4,05	3,85	3,73	4,33	4,58	3,90	4,13	4,10
Jövőorientáció	4,36	4,08	4,40	3,76	3,54	3,38	3,99	4,18	3,58	3,91	3,85
Bizonytalanság kerülés	5,19	4,42	5,12	4,25	3,62	3,57	4,10	4,42	3,91	4,27	4,16
Hatalmi távolság	4,54	4,97	4,94	5,21	5,33	5,26	5,39	5,15	5,23	5,24	5,17

Forrás: saját szerkesztés

1. ábra: A kulturális klaszterek összehasonlítása a fejlesztés-orientáltság – status quo orientáltság főfaktor szerint (GLOBE 1995-ös adatfelvétel)



Forrás: saját szerkesztés

Néhány régiószintű hangsúlybéli eltérés kiemelésre méltó:

- míg a nyugatiaknál a jövőorientáltság, a távolkeletiekénél a teljesítményorientáltság tűnik erőteljesebbnek;
- míg a nyugatiaknál a bizonytalanság kontrolljára való törekvés erőteljesebb, a távolkeletiekénél ez mérsékeltebb;
- míg a nyugatiaknál a nagy hatalmi távolság egyértelműen elutasított, a távol-keletiekénél ez is mérsékeltebb, mi több Dél-Ázsiában inkább tolerált.

Néhány kisebb – az főfaktor alapmintázatától elütő – klaszterspecifikus eltérésre ugyanakkor érdemes felhívni a figyelmet:

- az észak-európai klaszter teljesítményorientációja a világtól alig marad
- a dél-ázsiai bizonytalanságtűrés és hatalmi távolság tolerálás meghaladja a világtól.

A két pólus alapmintázatától eltér két klaszter: Latin-Európa és Fekete-Afrika. Mindkettőre jellemző, hogy az egyes komponens változók értékei minden esetben alig térnek el a világtól (rendre < 0,12). Fekete-Afrika emellett összességében inkább fejlesztés-orientált (bár világtól feletti hatalmi távolsággal). Latin-Európa viszont keverten mutatja a fejlesztés-orientáltságot (teljesítményorientált és bizonytalanságtűrő) és a status quo orientáltságot (jelenben élő és relatíve nagyobb hatalmi távolság) jegyeit.

Markánsan status quo orientált Latin-Amerika és Kelet-Európa, ennek a meta-változónak minden jellemzőjét felmutatva: a teljesítmény- és jövőorientációja elmarad a világtól, erős bizonytalanságérzet jellemzi és világtól feletti a hatalmi távolság. Némivel csillapítottabb formában, de ugyanezeket a jellemzőket mutatja az arab klaszter is.

1.2. A versengés – kooperáció főfaktor

A versengés vs. kooperáció meta-változó egyes kompozit változóinak klaszter átlagait és világtól a 2. táblázat tartalmazza, a tíz kulturális klasztert az 2. ábra hasonlítja össze.

A 2. ábra tanúsága szerint két markánsan kooperatív földrajzi régió azonosítható: az észak-nyugati (Észak-Európa és Angol – a Germán klaszter azonban már nem sorolódik ide), és a távol-keleti (Konfucius- és Dél-Ázsia). Ezen klaszterek mindegyike a főfaktor karakterisztikájával jellemezhetőek: szélesebb társas közegben (intézményesen) együttműködő, humán-orientált és társas kapcsolataiban inkább harmóniára törekvő (nem rámenős/agresszív).

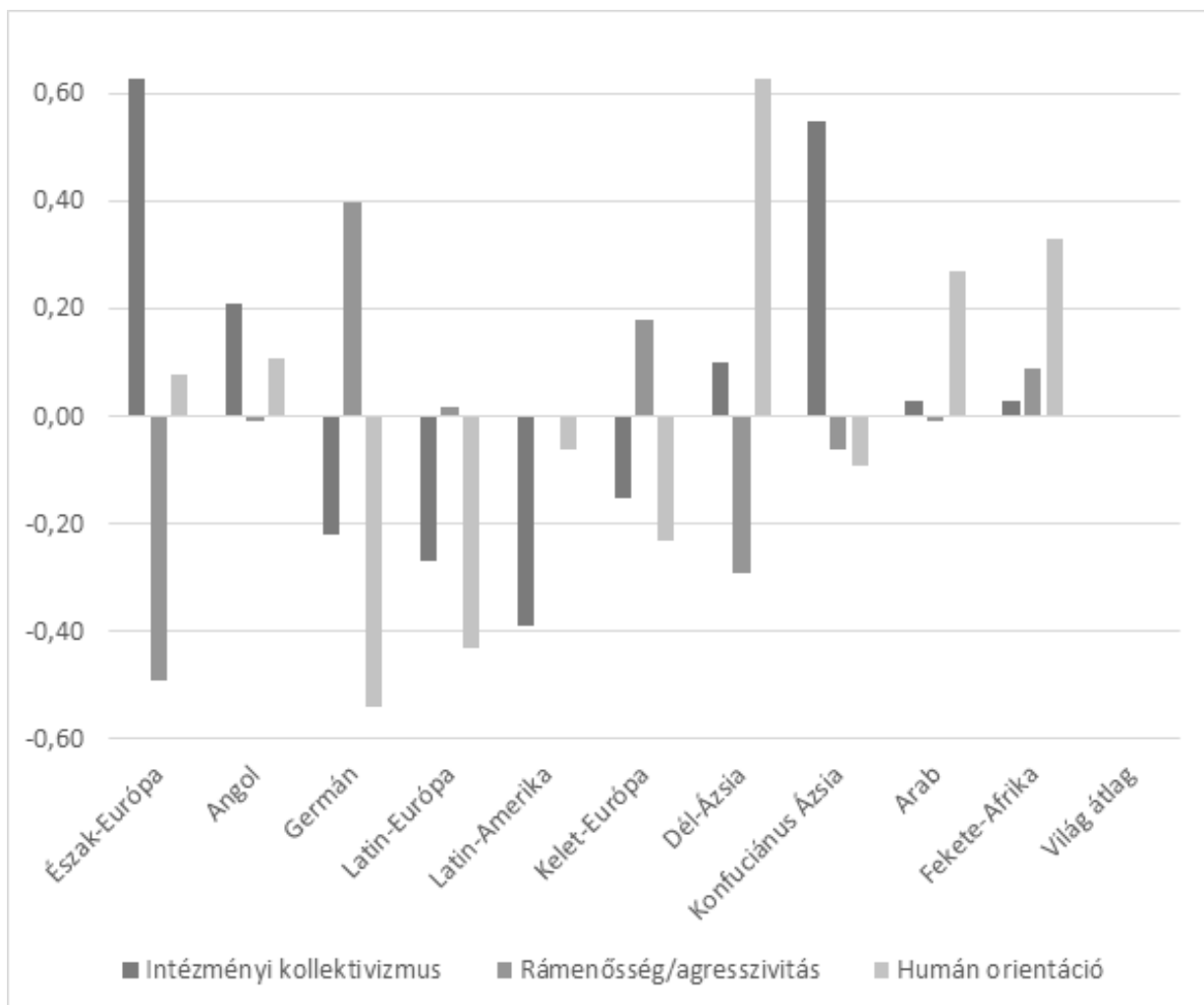
Néhány kisebb – az főfaktor alapmintázatától elütő – klaszterspecifikus eltérésre ugyanakkor érdemes felhívni a figyelmet:

2. táblázat: A versengés – kooperáció meta-változót alkotó elsődleges változók klaszter átlagai és világtálagai (GLOBE 1995-ös adatfelvétel)

	Észak-Európa	Angol	Germán	Latin-Európa	Latin-Amerika	Kelet-Európa	Dél-Ázsia	Konfucianus Ázsia	Arab	Fekete-Afrika	Világ átlag
Intézményi kollektívizmus	4,88	4,46	4,03	3,98	3,86	4,10	4,35	4,80	4,28	4,28	4,25
Rámenősség/ Agresszivitás	3,92	4,14	4,41	4,17	4,15	3,73	3,86	4,09	4,14	4,24	4,15
Humán orientáció	4,17	4,20	3,55	3,66	4,03	3,86	4,72	4,00	4,36	4,42	4,09

Forrás: saját szerkesztés

2. ábra: A kulturális klaszterek összehasonlítása a versengés – kooperáció főfaktor szerint (GLOBE 1995-ös adatfelvétel)



Forrás: saját szerkesztés

- az Észak-Európa klaszterben egyértelmű az erős intézményi kollektívizmus és a maskulin, rámenős viselkedés elutasíthatósága, a humán orientáció azonban kevésbé emelkedik a világtól fölé;
- az Angol klaszterben mérsékeltebb az eltérés a világtól mind az intézményi kollektívizmus, mind a humánorientáltság tekintetében és majdhogynem semleges a rámenőség/agresszivitáshoz való viszony;
- Dél-Ázsiában kiemelkedő a humánorientáltság, erős a maskulin viselkedésminta elutasíthatósága és kisebb az intézményi kollektívizmusban való pozitív eltérés a világtól.
- Konfuciánus Ázsia utóbbtól elég jellegzetesen eltérő: kiemelkedő az intézményi kollektívizmus, ugyanakkor kevésbé humánorientált és a rámenős viselkedést nagyobb megértéssel fogadják.

A két afrikai klaszter közel áll a kooperatív alapmintázathoz, kisebb eltérésekkel:

- Az arab klaszter egy „mérsékelt dél-ázsiai” képlet: az intézményi kollektívizmus alig világtól feletti, a rámenőség majdhogynem semlegesen megítélt, ugyanakkor a humánorientáltság relatíve erős;
- Fekete-Afrika még markánsabban humánorientált, és kissé a lágyabb, femininebb pólus felé hajlik, enyhe pozitív intézményi kollektívizmussal.

A versengő kultúrák pedig a latinok (Latin-Európa, Latin-Amerika), Kelet-Európa, és – talán némi meglepetést okozva ezzel – a Germán klaszter. Ezek mindegyikére jellemző a világtól számottevően elmaradó intézményi kollektívizmus és humánorientáció, ugyanakkor a világtól meghaladó rámenőség/agresszivitás.

- Legegyértelműbb versengő képlete a Germán kultúrának van: intézményi kollektívizmusa is egyértelműen világtól alatti, rámenőség/agresszivitás tekintetében világelső, humán orientációban viszont utolsó;
- Latin-Európa érdemben a jóval kisebb rámenőségben tér el a germán mintázattól;
- Latin-Amerika mutatja fel a legalacsonyabb intézményi kollektívizmust, humánorientációja és rámenősége azonban kedvezőbb képet mutat, alig tér el a világtól; végül
- Kelet-Európa intézményi kollektívizmus tekintetében kevésbé, humán-orientációban inkább marad el a világtól és egyértelmű maskulin viselkedési mintákat követ.

1.3. A tekintélyelvű vs. függetlenség főfaktor

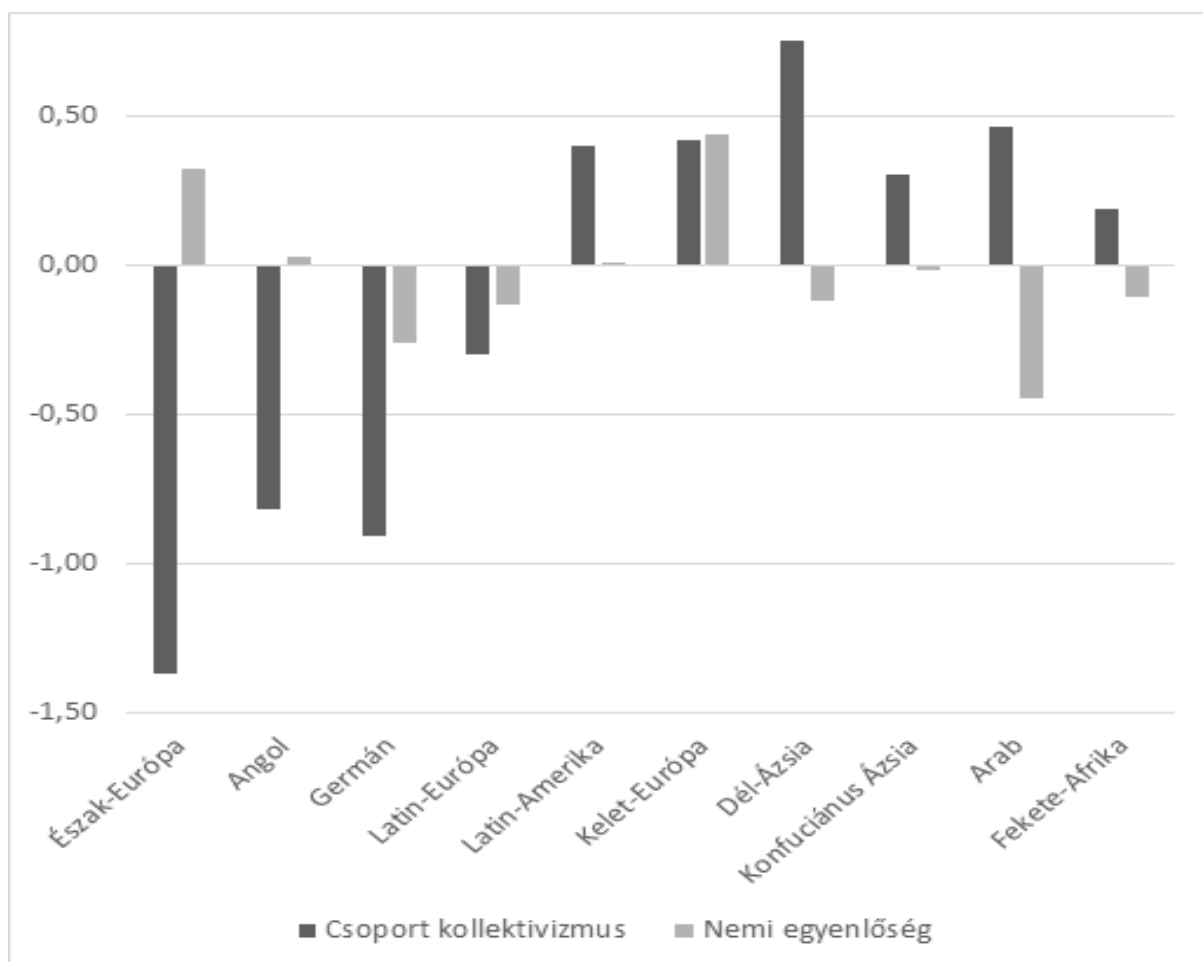
A tekintélyelvű vs. függetlenség meta-változó egyes kompozit változóinak klaszter átlagait és világtól a 3. táblázat tartalmazza, a tíz kulturális klasztert a 3. ábra hasonlítja össze.

3. táblázat: A tekintély elvű – független meta-változót alkotó elsődleges változók klaszter átlagai és világtalagai (GLOBE 1995-ös adatfelvétel)

	Észak-Európa	Angol	Germán	Latin-Európa	Latin-Amerika	Kelet-Európa	Dél-Ázsia	Konfucianus Ázsia	Arab	Fekete-Afrika	Világ átlag
Csoport kollektívizmus	3,75	4,30	4,21	4,82	5,52	5,54	5,87	5,42	5,58	5,31	5,12
Nemi egyenlőség	3,72	3,43	3,14	3,27	3,41	3,84	3,28	3,38	2,95	3,29	3,40

Forrás: saját szerkesztés

3. ábra: A kulturális klaszterek összehasonlítása a tekintély elvű – független főfaktor szerint (GLOBE 1995-ös adatfelvétel)



Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábra tanúsága szerint két független kulturális klaszter (Észak-Európa és Angol) azonosítható. Ez a két klaszterek mindegyike a főfaktor karakterisztikájával jellemezhetőek: megfigyelhetők a biológiai munkamegosztáshoz képest átjárható társadalmi szerephatárok (nemi egyenlőség) és közvetlen környezetében kevésbé kohezív társas közeget preferál (csoport kollektívizmus).

A tekintélyelvű klaszterek száma négy: Dél-Ázsia, Konfuciánus Ázsia, Arab, Fekete Afrika. Ezen négy klaszter mindegyikében a biológia szerephatárok a társadalomban nehezen átjárhatóak és erős a közvetlen közösség iránti lojalitás, a csoportkohézió.

Ennél a meta-változónál azonban azonosíthatunk két „köztes” mintázatot is: egy lojális függetlent és egy izolált/elkülönült tekintélyelvűt.

A lojális független mintázatba Kelet-Európa és Latin-Amerika sorolható. Jellemzőik, hogy erős a ragaszkodás és a lojalitás kohézív közvetlen közösségükhöz, a nemek közötti biológia szerepek azonban szabadabban átjárhatóak a társadalomban.

Az izolált tekintély elvű mintázatba Germán és a Latin-Európa klaszterek tartoznak. Ezek esetében merevebb a nemi szerepek közötti átjárhatóság, de már előnyben részesítik a közvetlen társas közegüktől való relatív elkülönültséget.

1.4. Két sajátos mintázat: kollektívizmus változók és maszkulin-feminin

A főfaktorokon túl érdemes még talán két-két „rokon” változó mentén is összevetni a klasztereket:

- a két kollektívizmus változó szerint, és
- a férfiasság/nőiesség (maszkulin/feminin) két származtatott változója – nemi egyenlőség és rámenősség/agresszivitás – szerint.

A két kollektívizmus változó közötti különbséget az alapján tudjuk megragadni, hogy

- az együttműködésre való hajlandóság mennyire jellemző a közvetlen társas közegben (olyanok körében, akikkel napi interakcióban vagyunk) illetve
- szélesebb társadalmi közegben (olyanok körében, akikkel csak a közösen elfogadott intézmények kapcsolnak össze, napi rendszerességű interakció azonban nem feltétlenül jelenik meg kapcsolatunkban).

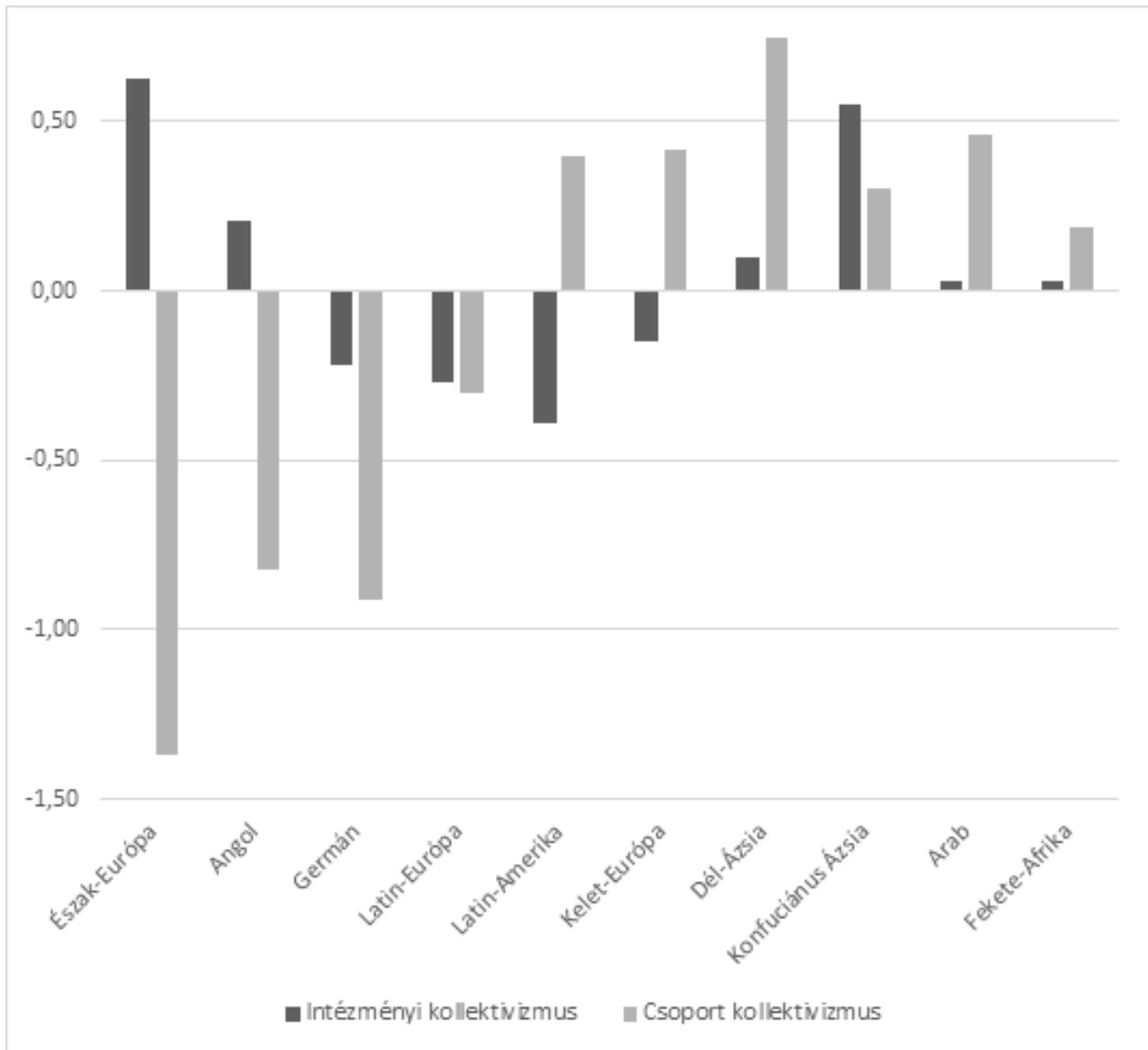
A tíz klaszter két kollektívizmus változó szerinti összehasonlítását a 4. ábra szemlélteti.

Négy eltérő mintázatot figyelhetünk meg:

- az Észak-Európa és az Angol klaszterek az intézményes közegben kooperálnak, a közvetlenben viszont messze a világszerte alatt mutatnak erre hajlandóságot;
- a Germán és Latin-Európa klaszterek mindkét társas közegben inkább önérdekvezéreltek, versengők;
- a Latin-Amerika és Kelet-Európa klaszterek közvetlen közösségükben kooperálnak, az intézményes közegben bizalmatlanok, védekező-versengő stratégiákat követnek;
- a két ázsiai és a két afrikai klaszter mindkét közegben hajlamos a kooperációra, különbség legfeljebb abban mutatkozik, hogy a kettő közül melyik az erősebb.

Konfuciánus Ázsia képlete az erősebb intézményes mellett is a kellően erős csoport kollektívizmus, míg a másik három esetében (Dél-Ázsia, Arab és Fekete-Afrika) az igen erős csoport kollektívizmus dominálja az alig világátlag fölötti intézményt.

4. ábra: A kulturális klaszterek kollektívizmus változók szerinti összehasonlítása (GLOBE 1995-ös adatfelvétel)



Forrás: saját szerkesztés

Három összekapcsoló megjegyzés kívánkozik a kollektívizmus mintázatok elemzésének a végére:

- vegyük észre, hogy eltérő a két kollektívizmus változó *bizalmi alapja*: Child (2001) klasszifikációját alapul véve a csoport kollektívizmus a tradicionális, míg az intézményi az (nomen est omen) intézményi bizalmi alapon nyugszik;

- a hálózatosodó és magas hozzáadott értékű tudásgazdaságokban újraértelmeződik a bizalom alapja (Szűcs, 2009) és egyfajta immateriális tőkeként (intangible liability) való funkció-értelmezése is (Bakacsi, 2019);
- a GLOBE 2020 kutatás (<https://globeproject.com>) beemelte kutatási modellje kulcsváltozói közé a bizalmat, így ez a sejtésen alapuló összefüggés hamarosan empirikusan is vizsgálhatóvá válik.

A két férfiasság-nőiesség változó közötti különbséget az alapján tudjuk megragadni, hogy a maszkulinitás illetve femininitás mennyire ragadható meg abban, hogy:

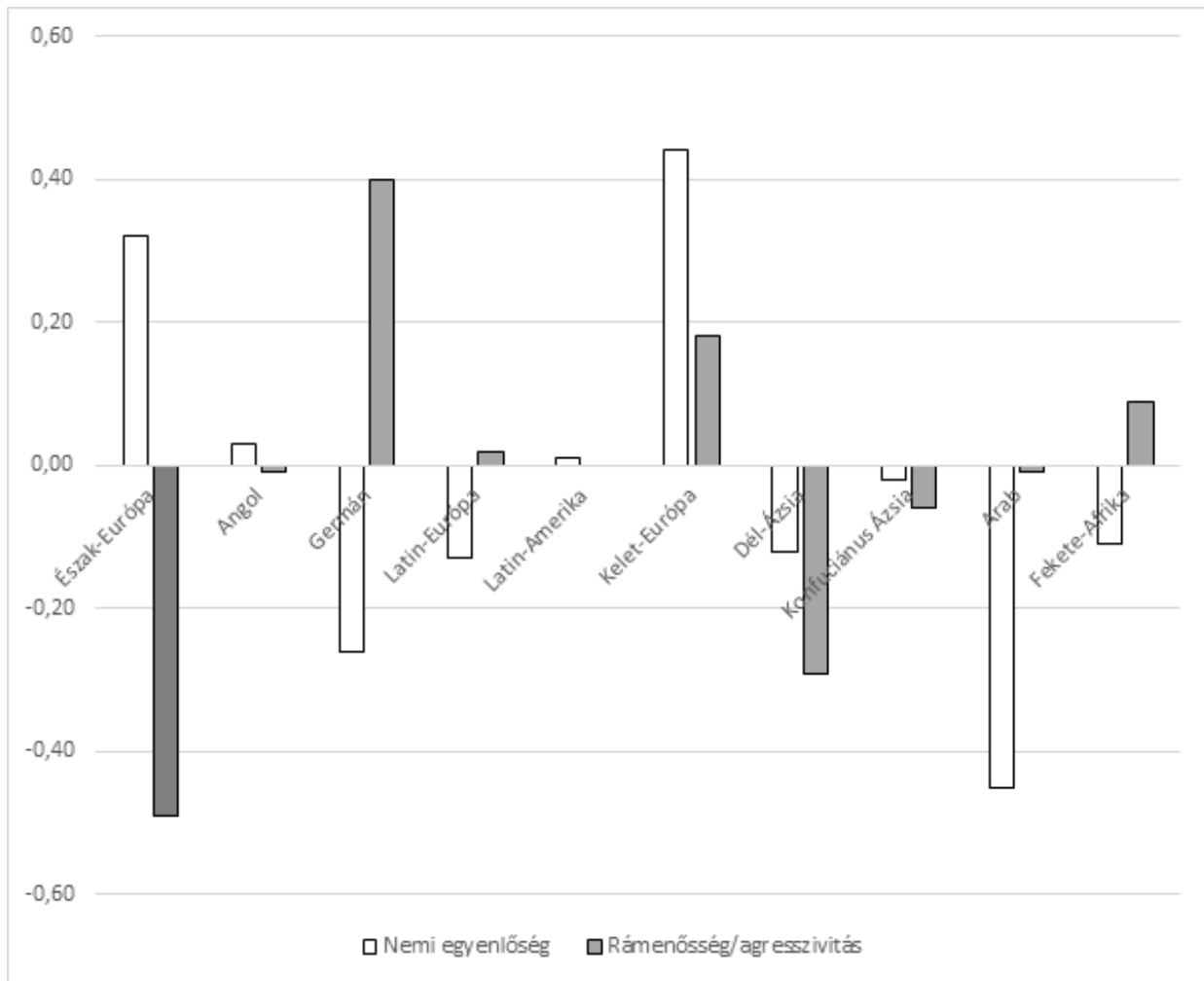
- a nemek közötti biológiai munkamegosztás mennyire vetül ki arra és mennyire határozza meg azt, hogy a társadalmi munkamegosztás hogyan alakul nők és férfiak között (nemi egyenlőség). A szerepek átjárhatóságával jellemezhető kultúrákat tekintjük femininnek, azokat a kultúrákat pedig maszkulinnak nevezzük, ahol a biológiai szerepmegosztás erősen determinálja a társadalmat;
- a társas kapcsolatokban a hétköznapi viselkedés szintjén inkább a maszkulin jegyek (keménység, teljesítményre törekvés, rámenősség) vagy a femininek (lágyság, harmóniára törekvés, empátia) jelenik-e meg.

A tíz klaszter két férfiasság-nőiesség változó szerinti összehasonlítását az 5. ábra szemlélteti.

Ezúttal is négy eltérő mintázatot figyelhetünk meg:

- az Észak-Európa és az Angol klaszterekben a domináns preferencia a szerepek átjárhatósága és a rámenősség elutasítása – azaz mindkét tekintetben feminin jegyeket találunk. A skandinávoknál ez markánsan, az angol-ajkúaknál mérsékeltebben jelentkezik.
- a Germán, a Latin-Európa és a Fekete-Afrika klaszterek mindkét tekintetben maszkulinnak bizonyultak: elfogadott a rámenősség, és nehezen átjárhatóak a szerephatárok. Ez a német-ajkúaknál markánsabban, a mediterránoknál mérsékeltebben mutatkozik meg.
- Latin-Amerika és Kelet-Európa a férfiasság-nőiesség mélyrétegét jelentő nemi egyenlőségben femininebb. Itt fontos hangsúlyozni ugyanakkor, hogy ez csak relatív értelemben igaz, abszolút értelemben nem: az alapvetően maszkulin világban (világátlag: 3,37) a legfemininebb Kelet-Európa klaszter átlaga is 3,84, azaz még mindig a maszkulin térfélen vagyunk a semleges skálafokból (4) kiindulva! A hétköznapi viselkedési mintákban ugyanakkor a keményebb, „macho”-sabb, maszkulinabb jegyek dominálnak („rámenősen nőies”);

5. ábra: A kulturális klaszterek férfiasság-nőiesség változók szerinti összehasonlítása (GLOBE 1995-ös adatfelvétel)



Forrás: saját szerkesztés

- a két ázsiai (Konfucianus- és Dél-Ázsia) és az arab klaszterek képlete a nemek szerinti szerephatárok átjárhatóságának erősebb korlátozottsága, ugyanakkor a rámenős, agresszív viselkedés elutasítotttsága (lágyan férfias). A három klaszter közötti finom különbségtétel szintjén megemlíthető, hogy
- az arab klaszterben a legegységelműbb a szerep határok átjárhatatlansága, ami lágység-keményység tekintetében átlagos viselkedési kódokkal párosul;
- Dél-Ázsia a régióban a leglággyabb (náluk csak a skandinávoknak elvártaabb az empatikus, harmóniára törekvő viselkedés), ami ezzel együtt egyértelmű szerephatárokkal párosul;
- A kínai világ szerephatár-átjárhatósága átlagközeli és kevésbé elvárta a lággyabb viselkedési minta.

Itt is hadd tegyek egy rövid gondolati kitérőt. Hofstede maszkulin-feminin változója a felszíni, viselkedésben megragadható jegyekkel ragadja meg ezt a fontos kultúradimenziót. Ezt látszik alátámasztani, hogy a Hofstede-index országokénti adatsora a GLOBE Rámenősség/agresszivitás

változójával mutat erős, szignifikáns korrelációt (0,42**), a Nemi egyenlőség gyakorlat illetve érték változókkal való kapcsolat sem nem erős, sem nem szignifikáns.

Erre azért tartom fontosnak rámutatni, mert a GLOBE kifinomultabb – a maszkulinitás/femininitás mélyrétegére (nemi egyenlőség) illetve viselkedési felszínére (rámenősség/agresszivitás) egyaránt tekintettel lévő – vizsgálata felülírhat néhány olyan – tudományos körökben is meggyökeresedő – sztereotípiát, amit a korábbi felszínre koncentráló mérések alapoztak meg.

2. A GLOBE KLASZTEREK KULTURÁLIS MINTÁZATAINAK ÖSSZEFOGLALÁSA ÉS ÖSSZEVETÉSE INGLEHART MINTÁZATAIVAL

A főfaktorok szerinti összevetést követően bemutatom az egyes klaszterek teljes keresztmetszetű kulturális profilját. A profilok áttekintéséhez három mérőeszközt alkalmazok:

- a már eddig is bemutatott változónkénti klaszter-átlagokat tesztsávokba rendezve (a tesztsáv képzés módszeréről lásd: House et al., 2004, 219-221.);
- a GLOBE által kategorizált klaszter értékelések (lásd: House et al., 2004, 193.), és
- a tíz klaszter átlagai szerinti rangsorolás rangszámait.

A 4. táblázatban egybeszerkesztve tekinthetjük át a klaszterek és társadalmi kultúra gyakorlat főfaktorok meglehetősen összetett kapcsolatrendszerét:

- a sorokban főfaktorok szerint csoportosított változókkal,
- az oszlopokban az egyes klaszterekre jellemző értékek három szempont szerinti tényadatai, színkódokkal is rendszerezve,
- az egymással mintázat béli hasonlóságot mutató klaszterek egymás mellé szerkesztésével.

A táblázatot elemezve öt eltérő mintázatot azonosíthatunk, ezeket – vállalva a szakmai vitát – gyűjtő címkével is elláttam:

1. Iszlám közel-keleti (Arab)
2. Dél-Kelet (Dél-Ázsia, Konfuciánus Ázsia, Fekete-Afrika)
3. Katolikus fejlődő (Kelet-Európa, Latin-Amerikai)
4. Kontinentális európai fejlett (Germán, Latin-Európa)
5. Protestáns nyugat (Észak-Európa, Angol)

A 4. táblázat alsó sorában az egymás mellé szerkesztett klaszterek mentén jobbról balra haladva érdekes összefüggést vélhetünk felfedezni: mintha a Inglehart (1997) kulturális világtérképének tradicionális-modern-posztmodern főátlója mentén kirajzolódó fejlődési mintázatokat látnánk viszont.

4. táblázat: A kulturális klaszterek és a társadalmi gyakorlat fő faktorok együttes mintázatai

		Arab			Fekete Afrika			Dél-Ázsia			Konfuciánus Ázsia			Kelet-Európa			Latin-Amerika			Latin-Európa			Germán			Angol			Észak-Európa			
		Világ átl.	Átlag	M / K / A	Rang szám	Átlag	M / K / A	Rang szám	Átlag	M / K / A	Rang szám	Átlag	M / K / A	Rang szám	Átlag	M / K / A	Rang szám	Átlag	M / K / A	Rang szám	Átlag	M / K / A	Rang szám	Átlag	M / K / A	Rang szám	Átlag	M / K / A	Rang szám			
Fejlesztés / status quo	Teljesítmény-orientáció	4,10	3,9	K	8.	4,13	K	5.	4,33	K	4.	4,58	M	1.	3,73	A	10.	3,85	A	9.	4,05	K	6.	4,41	M	2.	4,37	M	3.	3,92	K	7.
	Jövőorientáció	3,85	3,58	A	8.	3,92	K	6.	3,99	K	5.	4,18	K	3.	3,38	A	10.	3,54	A	9.	3,76	K	7.	4,4	M	1.	4,08	K	4.	4,36	M	2.
	Bizonytalanság kerülés	4,16	3,91	A	8.	4,27	K	5.	4,1	K	7.	4,42	K	3.	3,57	A	10.	3,62	A	9.	4,25	K	6.	5,12	M	2.	4,42	K	4.	5,19	M	1.
	Hatalmi távolság	5,17	5,23	K	5.	5,24	K	4.	5,39	K	1.	5,15	K	7.	5,26	K	3.	5,33	K	2.	5,21	K	6.	4,94	K	9.	4,97	K	8.	4,54	A	10.
Satus quo or.		Fejlesztés orientált						Satus quo orientált						Fejlesztés orientált																		
Versengés / kooperáció	Intézményi kollektívizmus	4,25	4,28	K	6.	4,28	K	5.	4,35	K	4.	4,8	M	2.	4,10	K	7.	3,86	A	10.	3,98	A	9.	4,03	A	8.	4,46	K	3.	4,68	M	1.
	Rámenősség/ Agresszivitás	4,14	4,14	K	7.	4,24	K	3.	3,86	K	9.	4,09	K	8.	4,33	M	2.	4,15	K	5.	4,17	K	4.	4,55	M	1.	4,14	K	6.	3,66	A	10.
	Humán orientáció	4,09	4,36	K	3.	4,42	M	2.	4,72	M	1.	4,00	K	7.	3,86	K	8.	4,03	K	6.	3,66	A	9.	3,55	A	10.	4,2	K	4.	4,17	K	5.
		Kooperáció						Versengő						Kooperáció																		
Tekintély elvű / független	Csoport kollektívizmus	5,12	5,58	M	2.	5,31	K	6.	5,87	M	1.	5,42	M	5.	5,54	M	3.	5,52	M	4.	4,82	K	7.	4,21	A	9.	4,3	A	8.	3,75	A	10.
	Nemi egyenlőség	3,37	2,95	A	10.	3,29	K	5.	3,28	K	7.	3,18	K	8.	3,84	M	1.	3,41	K	3.	3,29	K	6.	3,14	K	9.	3,4	K	4.	3,71	M	2.
		Tekintély elvű						Lójális független						Izolált tekintély						Független												
		Iszám közel-keleti			Dél-Kelet						Katolikus fejlődő						Kontinentális európai fejlett						Protesztáns nyugati									

Szinkódok:

Teszt sáv	A	B	C (D)
Magas-közepes-alacsony értéktartomány	M = magas	K = közepes	A = alacsony
Klaszter rangsor	Rangsor 1-3.	Rangsor 4-7.	Rangsor 8-10.

Forrás: saját szerkesztés

A térkép sajátos rajzolatú klaszterei amúgy jól megfeleltethetőek a GLOBE klasztereknek (lásd 5.sz. táblázat).

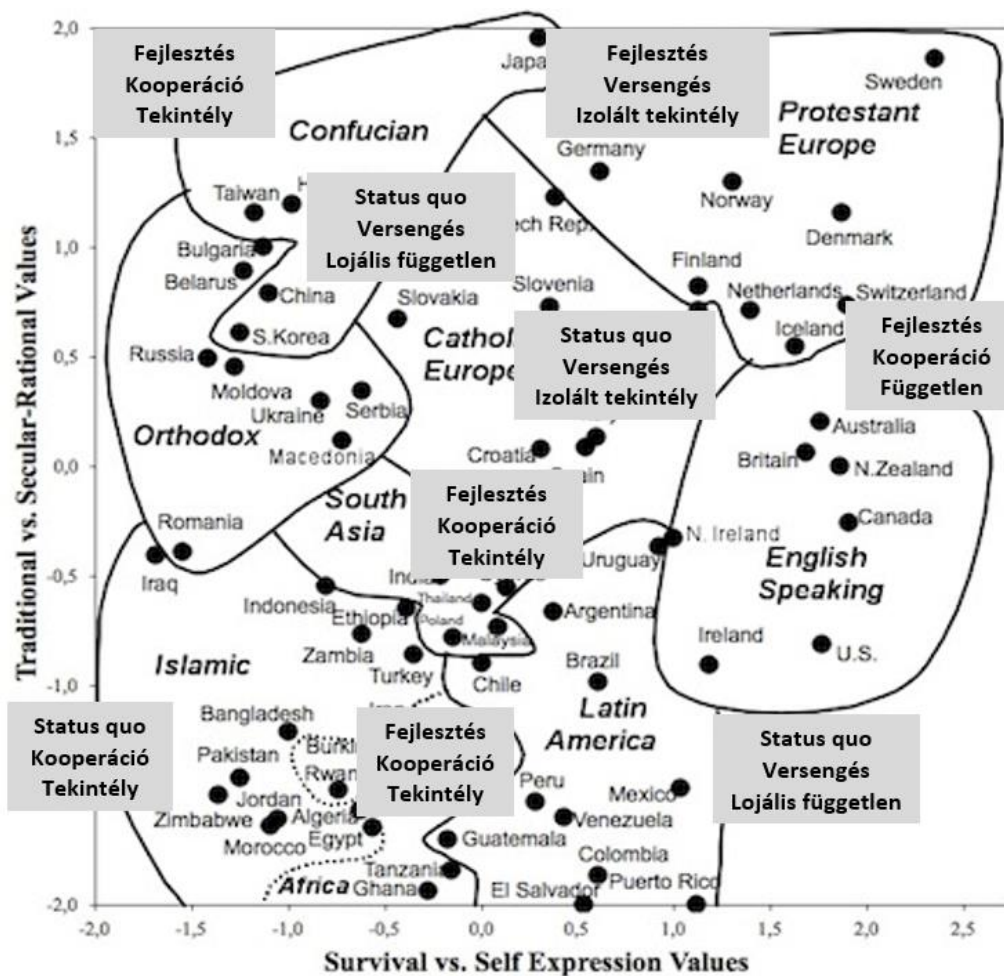
5. sz. táblázat: Inglehart és a GLOBE klasztereinek egymásnak való megfelelése

Inglehardt klaszterek	Globe klaszterek
Islamic	Arab
Africa, South Asia, Confucian	Fekete-Afrika, Dél-Ázsia, Konfuciánus Ázsia
Latin-America, Catholic Europe, Orthodox	Kelet Európa, Latin Amerika
Catholic Europe	Latin Európa
Protestant Europe, English speaking	Germán, Észak Európai, Angol

Forrás: saját szerkesztés

További tanulságokkal szolgál az, ha az Inglehart térkép kulturális klaszterein– ezeken a sajátosan körülhatárolt, összetartozónak tételezett országcsoportokon – feltüntetjük azok GLOBE szerinti főfaktor képletét (lásd: 6. sz. ábra).

6. ábra: Az Inglehart klaszterek a GLOBE főfaktor mintázatokkal



Forrás: saját szerkesztés (Inglehart, 1997 térképének felhasználásával)

A 6. sz. ábrát vizsgálva az alábbi szembeötlő következtetések fogalmazhatóak meg:

1. Az Inglehart térkép vízszintes tengelyén balról jobbra haladva a GLOBE tekintély-függetlenség főfaktorának két pólusát alapul véve a tekintélytől a függetlenség felé való egyértelmű elmozdulás figyelhető meg.
2. Az Inglehart térkép függőleges tengelyén lentől felfelé haladva a GLOBE status quo-fejlesztés főfaktorának két pólusát alapul véve a fejlesztés felé való elmozdulás figyelhető meg. Itt azonban érdemes figyelni egy sajátos „kitérőre”:
 - míg a Dél-Kelet klaszterei (Fekete-Afrika, Konfucius- és Dél-Ázsia) – vélhetően kollektívizmusuk okán – töretlenül viszik a fejlesztés-orientáltságot,
 - a keresztény tradíciójú kultúrák (Latin-Európa és Amerika, illetve Kelet-Európa) visszatérnek a status quo-hoz,
 - amelytől a protestáns tradíciójú európai gyökerű kultúrák váltanak ismét a fejlesztés-orientáltságra.
3. Az Inglehart térkép kereszt-átlóján DNy-ről ÉK felé haladva a GLOBE kooperáció- versengés főfaktorának két pólusát alapul véve egy Kooperáció-Versengés-Kooperáció mintázat rajzolódik ki: az eredendően együttműködő (egymásra utalt) tradicionális társadalom kooperál, ugyanakkor a modernizáció hajtóereje a verseny, amely a posztmodern fejlettségi szinten visszatér a kooperációhoz.

A GLOBE és az Inglehart kultúra értelmezések egymásra vetüléseinek mélyebb elemzésébe a továbbiakban nem bocsátkozom, ez szétfeszítené jelen tanulmány körül határolt témáját és terjedelmi korlátait is. Bízom benne azonban, hogy az itt felvetett gondolatok termékeny szakmai vitát fognak kiváltani.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi, Gy., (2006). Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúra változóinak összefüggései. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 38 (1. ksz). pp. 35-45.
- Bakacsi, Gy., (2012). A GLOBE-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 43 (4) pp. 12-22.
- Bakacsi, Gy., (2019). Előszó. In: Török László: *Bizalom a vezetésben*. Magánkiadás, Budapest. ISBN 978-615-006669-1. pp. 7-8.
- Child, J., (2001). Trust – The fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29 (4), pp. 274-288. DOI: [10.1016/S0090-2616\(01\)00033-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00033-X)
- Gupta, V., Hanges, P. J. and Dorfman, P., (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, Vol. 37, pp. 11-15.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (eds.), (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Inglehart, R., (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 40 (7-8). pp. 49-55.

A FENNTARTHATÓ MUNKAERŐPIAC KERETEI

FRAMEWORK FOR A SUSTAINABLE LABOUR MARKET

LÁSZLÓ GYULA

CSc, professor emeritus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

laszlo.gyula@tkk.pte.hu

SIPOS NORBERT

PhD, adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

sipos.norbert@tkk.pte.hu

Absztrakt

Sokat beszélünk a természeti környezet fenntarthatóságáról, esetleg a gazdaság fenntartható fejlődéséről, de alig esik szó a probléma egy „apróbb” összetevőjéről, a munkaerőpiacról. Pedig ezt legalább ilyen fontosságúnak tartjuk, mert ez mindennapjaink legközvetlenebb élettere, magunk, családjaink, esetleg vállalkozásunk jelene és jövője. Nincs velünk a bölcsök köve, nem gondoljuk, hogy egyetlen gondolatmenetben meg tudjuk fejteni azt, hogy milyen a fenntartható munkaerőpiac és mitől válik azzá, de megpróbáljuk körüljárni magát a fogalmat és annak sajátos vonásait, felvázolni a befolyásoló tényezőik elemzési kereteit. Ez biztosan nem lesz teljes, de reméljük, az olvasók is hozzáteszik majd a saját gondolataikat.

Ebben a tanulmányban – egy korábbi cikkünk (László – Sipos, 2022) továbbgondolásaként, terjedelmi okok miatt is – elsősorban a munkaerőpiac fenntarthatósági dilemmájára, a fogalomra és a feltételrendszer bonyolultságára, ellentmondásosságára fókuszálunk.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, munkaerőpiac, foglalkoztatottság, külső és belső feltételrendszer

Abstract

We talk a lot about the sustainability of the natural environment or the sustainable development of the economy. Still, little is said about a "smaller" component of the problem: the labour market. Yet we consider it to be at least as necessary because it is the most immediate living space of our daily lives, the present and future of ourselves, our families and our businesses. We do not have the philosopher's stone with us, we do not think we can explain in a single thought what a sustainable

labour market is and what makes it so, but we will try to get to grips with the concept itself and its specific features, to outline a framework for analysing the factors that influence it. This will certainly not be exhaustive, but we hope readers will add their thoughts.

In this paper, as a follow-up to an earlier article (László – Sipos, 2022), and also for reasons of space, we focus primarily on the dilemma of labour market sustainability, the complexity and contradictory nature of the concept and its conditionality.

Keywords: sustainability, labour market, employment, external and internal conditions

1. MIÉRT, KINEK (LEHET) FONTOS?

A munkaerőpiac szépsége és nehézsége, hogy sokszereplős és sok tényező hatása alatt áll. Mindannyiunk élettere és jövedelemszerzésének, érdekérvényesítésének színtere, munkaadóként, munkavállalóként és álláskeresőként, érdekképviselőként és hivatalként egyaránt. Fontos a politikának és a kormánynak, a gazdaság és a társadalmi élet szereplőinek, mert mindegyiknek megvannak azok a saját és sajátos céljai, amelyeket a munkaerőpiacon keresztül szeretne elérni. Sajnos ebből az is következik, hogy mindenki és senki sem felelős a munkaerőpiacért, viszont a jelen szempontjai elég súlyosak ahhoz, hogy többnyire háttérbe szorítsák a jövőről, a fenntarthatóságról való gondolkodást. Ezért fontos fokozottan figyelni erre a dimenzióra (is).

2. A FENNTARTHATÓ MUNKAERŐPIAC

A fenntarthatóságot általában és elsősorban a természeti környezetre értelmezzük, és többnyire ennek kiterjesztése során jelenik meg a gazdaság fenntartható fejlődése, valamint az olyan társadalmi szempontok, mint az igazságosság, demokrácia, esélyegyenlőség követelménye. De ettől a munkaerőpiac, a mi közvetlen életterünk és a gazdaság egyik elsődleges erőforrásának terepe még lehet bármilyen. Ezért kénytelenek vagyunk megfordítani a fókuszot, és a nagy egész egyik elemére, a munkaerőpiacra koncentrálni, ebből kiindulni.

Tudjuk, hogy minden mindennel összefügg, és nem lehet egy részt kiragadni az egészből, már csak azért sem, mert végső soron a munkaerőpiac sem lesz fenntartható, ha a környezetünket – mint életteret – feléljük. Ez ugyanakkor némi elnagyoltsággal fordítva is igaz, mert ha mindent megteszünk azért, hogy megőrizzük a környezetünket, attól még a munkaerőpiac lehet embertelen, működhet diszfunkcionálisan. Ezért most eltekintünk a természeti környezet bekapcsolásától, mert abból nem tudjuk közvetlen levezetni a munkaerőpiac fenntarthatóságát, kivéve azt az alapelvet,

hogy itt se okozunk jövátéhetetlen (nehezen pótolható) kárt, legyen jó a következő generációknak is.

A munkaerőpiac fenntarthatósága a mi gondolatainkban *egyensúlyi/egyensúlyközeli állapotot jelent*, a kereslet és a kínálat; a munkaadó és a munkát kereső/vállaló; a ma és a holnap; a társadalom és a gazdaság elvárásai között.

Egyébként magát a „fenntarthatóság” fogalmát is csak óvatosan kezeljük. A munkaerőpiac ugyanis – mint munkahelyek és munkát keresők allokációs színtere és mechanizmusa – bárhogy is, de mindaddig fennmarad, amíg csak vannak, lesznek az egyik oldalon olyan személyek, akik maguk és családjuk megélhetése, fennmaradása érdekében kénytelenek munkát vállalni, illetve másik oldalon olyan munkahelyek, amelyek betöltésére szükség van annak megfelelő munkaerőre. De úgy gondoljuk, ha nincs egyensúly, vagy legalábbis nem abba az irányba tartunk, akkor csorbul a fenntarthatóság esélye, mert az egyensúlytalanság – mint minden rendszerben – bizonytalanságot jelent, valamelyik dimenzió (gazdaság vs. társadalom, jelen vs. jövő) háttérbe szorul, valamelyik oldal úgy látja, hogy hátrányt szenved, ezért elégedetlen, nem azonosul, fellép az adott helyzet ellen. Ez pedig legalább potenciális veszélyt, konfliktust, látens vagy effektív harcot indukál, ami tartósan nem, csak mai kényszerekkel és a jövőre vonatkozó áldozatokkal fenntartható állapot.

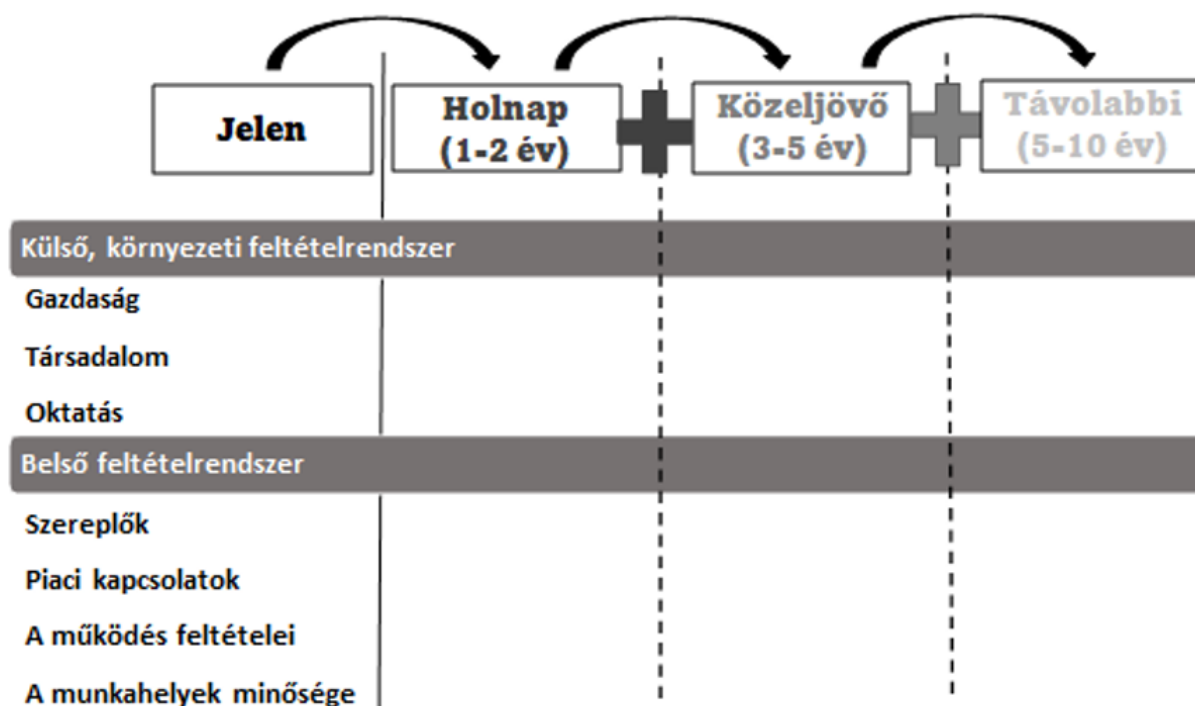
Biztosan sajátos vonása a munkaerőpiacnak, hogy a fenntarthatóság problémája itt más idődimenziókban jelenik meg. A munkaerőpiacnak *ma, jelen időben* (is) teljes értékűen kell működnie: a gazdaság *ma* (is) teljeskörűen igényel adott paraméterekkel rendelkező, megfelelő munkaerőt, a munkavállalóknak *ma* (is) meg kell élniük a munkabérből, és fenn kell tartaniuk magukat és családjukat. Közben változniuk is kell, fel kell készülnie mindkét oldalnak arra, hogy funkcióját, céljait a változó körülmények mellett, *holnap* (egy-két év múlva) is el tudja érni. És csak ezen túl jelenik meg a fenntartható munkaerőpiac *jövőképe*. Ezen belül viszont – ha a gazdaság vagy a foglalkoztatás változékonyságát nézzük – többnyire a gazdasági-üzleti tervek hosszabb távja sem több, mint néhány (3-5) év. Más, ugyancsak fontos tényezők esetén viszont – mint a demográfiai folyamatok, az oktatás kifutási ideje – ennél hosszabb távra (5-10 évre) kell/ene/ előre tekintenünk.

3. A KERETRENDSZER

A következőkben azt a keretrendszert vázoljuk, amely – a mi megítélésünk szerint – alakítja a munkaerőpiac fenntarthatóságát. Mindez persze leegyszerűsített és statikus lesz, mert nem lehet képes minden kölcsönkapcsolatot befogni, és biztosan tele lesz vitatható tézisekkel is, de ez szerintünk nem baj, a lényeg az, hogy minél többet polemizáljunk, vitázzunk erről.

A legfontosabb befolyásoló (egyúttal a fenntarthatóságot alakító, annak feltételét is jelentő) tényezőket első körben két nagy területre bontjuk. Egyrészt a *külső környezeti feltételrendszerre*, a kívülről befolyást gyakorló tényezőkre. Az itteni célok és szereplők ebben a dimenzióban valóban kívülről néznek a munkaerőpiacra, kerülnek vele valamilyen kapcsolatba, fogalmazznak meg elvárásokat, feltételeket és lehetőségeket. Másrészt a *belső feltételrendszerre*, amelyet maguk a munkaerőpiaci szereplők, a közöttük zajló interakciók, belső struktúrák és működési feltételek alkotnak (ld. 1. ábra).

1. ábra: A fenntartható munkaerőpiac dimenziói



Forrás: saját szerkesztés

Ebben a keretrendszerben a legfontosabb és legközvetlenebb tényezőkre fókuszálunk. Még egyszer hangsúlyozzuk, hogy ez bármikor, bármilyen irányban feszíthető, bővíthető. A gazdaság is, a munkaerőpiac is globális, nemzetközi intézmények, folyamatok alakítják (az EU nyitott munkaerőpiaca, foglalkoztatáspolitikája, a munkaerő nemzetközi (kétirányú) migrációja, a határokon átnyúló munkavégzés, a nemzetközi üzleti mozgások és társadalmi-politikai eszmék terjedése); szükséges lesz majd ezt a dimenziót is vizsgálni, mint ahogy azt is, hogy mások – közel és távol – mit tesznek ezügyben, milyen tapasztalatokkal és eredményekkel. Egy világjárvány, egy háború, egy válság lehet rajtunk kívül eredő, de biztosan befolyásol minket is. A változás sem lesz feltétlen egyenes vonalú, biztosan megjelenik majd a munkaerőpiacon is a ciklikusság, a spontán vagy kényszerű alkalmazkodás. Fontos lehet a munkaerőpiac szegmentáltsága is: az „átlagosan” jó

eredmények mellett lehetnek olyan szegmensek (akár depressziós térségek, akár diszkriminációval sújtott nemi-, kor- vagy nemzetiségi csoportok), amelyek helyzete gyors és radikális beavatkozást igényelne.

Valamint az sem mindegy, hogy egy adott munkaerőpiac szereplői (és főleg irányítói) melyik idősíkra fókuszálnak: a rövidtávú érdekeiket emelik ki, a jelenből igyekeznek kihozni mindent, amit lehet, vagy megjelenik (és ha igen, milyen súllyal) a jövőre való felkészülés is. Vagyis nem az előrejelzések hiánya vagy pontosságának korlátai az alapvetőek, hanem a fókusz, a figyelem és annak megoszlása a jelen és a közeli vagy távolabbi jövő között.

A munkaerőpiacot a befolyásoló tényezők sokasága veszi körül: egy adott és változó gazdasági/politikai/társadalmi közegben működik, amelyek mind hatnak és érvényesülni akarnak a munkaerőpiacon keresztül, a munkaerőpiac által is. Ezek önállóak/mások és egymásra is épülnek, de adott esetben egymás ellen is hatnak – és nem feltétlen beláthatók. De ha látnánk is a fenntartható munkaerőpiac vízióját, ezek akkor is megkerülhetetlen tényezők. A paradoxon az, hogy a gleccserek eltűnhetnek, de a munkaerőpiac századok óta létezett, létezik, létezni fog. Viszont nem mindegy, hogy a gyűlölködő warfare, a munkára ösztönző/kényszerítő, de kirekesztő warfare, vagy egy egyensúlyra törekvő welfare módjára.

Ezt a dilemmát próbáltuk megfogalmazni a logikai keretrendszerünkben: gondoljuk át a befolyásoló külső és belső tényezőket az idősíkok mindegyikében, gondoljuk végig a helyzetünket, lehetőségeinket és céljainkat (jövőképünket), és próbálunk erre együtt ráilleszteni cselekvési programokat.

3.1. A külső, környezeti feltételrendszer

A külső befolyásoló tényezők önmagában is komplex rendszeréből – némi leegyszerűsítéssel – három tényezőt emelünk ki: ezek a gazdaság, a társadalom és az oktatás.

3.1.1. A gazdaság

A gazdaság teremti a munkahelyeket, amit kivisz a munkaerőpiacra. Ez az, amit a gazdaság *adhat*, és ehhez *jelen időben* azt *kéri* a munkaerőpiactól, hogy a gazdaság igényeinek megfelelő munkaerő-kínálattal rendelkezzen. A csapdahelyzet ebben az, hogy a gazdaság (összeszerelő üzemek, relatíve alacsony képzettségi igényű és hozzáadott értékű gyárak, nem magas termelékenységű kkv-k) jelen idejű munkahely-struktúrája biztosan nem azonos azzal, amit egy magas versenyképességű gazdaság igényelne, de a munkaerőpiacnak minden időben ezt az adott munkahelyet kell kiszolgáltatnia megfelelő képzettségekkel. Ha pedig adottnak vesszük a mai képzettségi szintet és

struktúrát, valóban olyan gazdasági szerkezetet kell pillanatnyilag fenntartani, ami az ilyen képzettségűeket tudja/akarja foglalkoztatni. Ez az, ami *ma* teremt ugyan egyfajta munkaerőpiaci egyensúlyt, magas foglalkoztatottságot és alacsony munkanélküliséget, – de a jövőbeli fenntarthatósághoz mindkét (keresleti és kínálati) oldalt meg kellene változtatni.

A *jövőt* nézve a szakmai megfontolások a tudásalapú, kreatív gazdaságot jelölik meg alapvető fejlődési iránynak, és a munkaerőpiaccal szembeni elvárás az az ennek megfelelő, alaposan megújított, folyamatosan naprakészen tartott kompetencia-készlet, ami az oktatással érhető el. Ez megint a fenntarthatósági csapda: miközben *ma* alacsony bérű, közepes tudású munkaerőpiaci keresletünk és kínálatunk van, és ezt *ma* még működtetni kell, közben máris váltani kellene, vagy legalább gyorsan készülni egy tudásintenzív, innovatív, versenyképesebb struktúrára, ugyancsak mind a kereslet, mind a kínálat oldalán.

3.1.2. A társadalom

A társadalom (és a politika) *ma* többségében passzív kívülállóként néz a munkaerőpiacra, mintha nem is róla lenne szó. Amit *adhatna* a társadalom a munkaerőpiacnak, az a kitüntetett figyelem, a pozitív kezdeményezések támogatása (mert a saját munkájáról, megélhetéséről is szól), de mindenekelőtt a szolidaritás azokkal, akiket kihasznál a mai munkaerőpiac (magas terhelés, alacsony elismerés, az érdekképviselők ignorálása, szürke/fekete foglalkoztatás), akik kívül rekedtek, leszakadtak, akik szegények, nem foglalkoztathatók, kiszolgáltatottak. Amit *kérhetne* ennek fejében a társadalom a munkaerőpiactól, az a társadalmi szempontok iránti érzékenység (CSR, egyenlőség stb.), a hátrányos helyzetek ellensúlyozása, a munkából származó stabilitás és megélhetés, a munka és a család egyeztetése, illetve a munkabéke. A valóság az, hogy nő ugyan a bérszint, magas a foglalkoztatottság, de a fentiekből egyik oldal sem teljesül. A felszínen béke van és elégedettség, de ez egy nagyon rossz, pillanatnyi egyensúly.

A *jövő* nagy társadalmi kihívása munkaerőpiaci szempontból is a népesség fogyása, illetve elöregedése, ami lehatárolja a foglalkoztatáspolitikai mozgásterét. A probléma nem újkeletű, és a munkaerőpiaci folyamatok sok mindent képesek lennének „belülről” is megoldani, de ehhez tudatos alkalmazkodási stratégiák és aktivitások kellenének a munkaerőpiac mindegyik szereplő-csoportjától. Ezzel párhuzamosan döntő tényezővé léphetnek elő a – *ma* még megjósolhatatlan – migrációs folyamatok. Kritikus lesz, hogy milyen mértékben kap társadalmi elismerést és támogatást pl. a nyugdíj-korhatár, a más kultúrák iránti nyitottság, a migráció kérdésének megoldása. Amit *kaphat* a társadalom, az maga a munkaerőpiac korszerűsítése. Az új generációk igényeinek

beépítése, atipikus munkahelyek, új munkaformák, rövidebb munkaidő, a munka és a magánélet egyensúlya, lifelong learning, a fiatalok és idősek, nők és gyermekek problémáinak megoldása.

3.1.3. Az oktatás

Az oktatás alapvető szolgáltatás, az alkotmányban rögzített jog, ami egyaránt fontos a társadalomnak és a gazdaságnak is. Ad mind a kettőnek, mégpedig a jelenlegi rendszer kereteiben elérhető minőséget. Amit viszont ma ad, az sokak szerint nem jó a jövő társadalmának, továbbá a gazdaságnak is csak a jelen állapothoz viszonyítva, részben jó. Ezért nem fenntartható hosszú távon.

Ma az *alapfok* alapvetően egy tudást követelő, egyfajta értékrendet megtestesítő, centralizált irányításra építkező, korszerűtlen ismereteket átadó, nem mindig egyenlő esélyeket kínáló rendszer. Tartósan jelentős mértékű a befejezetlen 8 osztállyal, vagy a maximum általános iskolai végzettséggel (szakképzettséggel nem) rendelkezők aránya. A *középfok* a gazdaság pillanatnyi igényeire épít, ezért nem korszerű, nem készségalapú, nem készít fel a jövő foglalkoztatási követelményeire. Kellenek ilyenek is, bár nem a dinamikus, tudásalapú „elit” gazdaságok számára. A szakképzésben reform reformot követ, de még mindig inkább a „legyen munkára fogható” képzés jegyében, és nem a XXI. században elvárt kompetenciák kifejlesztése érdekében. A *felsőfokú* végzettségűek aránya még mindig nem érte el az általános európai szintet, miközben még mindig jelentős – még ha fokozatosan csökken is – a felsőfokú végzettségűeknek a középfokúakhoz képest kialakult bérelőnye. A *munkaerőpiaci* képzést tekintve Európában a sereghajtók között vagyunk.

A *jövő* iskolarendszerében az *alapfok*: a tudás helyett a kompetenciák elsajátítására építkező, ahol a munkába álláshoz kapcsolódó alapelemek készségszintű elsajátítását célozzák meg. A cél a csak ezzel rendelkezők arányának alacsony szinten tartása a gazdaság elvárásainak való megfelelés mértékéig.

Középfokon fontos a stabil, de nem domináns arányú középfokú végzettséggel, szakképzettséggel rendelkezők tömegének kialakítása és fenntartása. A kulcskompetenciák megszerzésével alkalmasak a felsőfokú végzettség megszerzésére, motiváltak az életen át tartó tanulásban való részvételre.

Legalább az újabb generációk körében el kell érni, hogy a *felsőfokú* végzettség általános szintű (több mint 50%-os) legyen. Ehhez megfelelő állami és vállalati ösztöndíjprogramok kidolgozására van szükség, prudens, lehetőség szerint előrejelzésre építkező, igény alapú specifikus szakokra, ugyanakkor szinten tartva az általános tudást biztosító szakokat is.

3.2. A belső, munkaerőpiaci feltételrendszer

A belső munkaerőpiac összetett feltételrendszeréből szintén a teljesség igénye nélkül emelünk ki számunkra fontos tényezőket: szereplők, matching, működési feltételek, munkahelyek minősége.

3.2.1. A szereplők

A két aktív, meghatározó szereplő a „kereslet” oldalán a munkaadók, a „kínálati” oldalon pedig a munkavállalók, (illetve ezek érdekképviselői). Nem igényel külön bizonyítást, hogy a két fél egyik oldalról funkcionális kapcsolatban áll egymással, míg a másik oldalról az is evidens, hogy alapvető érdekeik eltérnek egymástól. Bár találhatók ebben közös vonások, amelyek összekötik a két érdeket (a versenyképesség, a munkahely és a munkavégző képesség megőrzése stb.), a különböző érdekek eredendően és többnyire ütköznek. Ez pedig vagy konfliktusokhoz (esetleg nyílt harchoz is), vagy valamelyik fél beletörődéséhez, megalkuvásához vezet. Egyik sem tesz jót a tartós érdekérvényesítésnek és a kiegyensúlyozott kapcsolatoknak.

Ennek kezelésére tanulták meg a munkaerőpiac szereplői, hogy jobb, hatékonyabb megoldás a konfliktusaikat tárgyalások útján feloldani. A tárgyalás eredményességéhez viszont a két oldal relatív egyensúlya szükséges. *Ma* hiányzik ez az egyensúly: a hiányszakmákban ugyan a munkavállalók, de általában a munkáltatók vannak erőfölényben, amit a jogi környezet és a szakszervezetek gyengesége, alacsony szervezettsége és érdekképviselői ereje még fel is erősít. Ugyanebbe az irányba mutat az uralkodó HR-filozófia is, amelyik ha lehet, kerüli a szakszervezeteket és maga dönt arról, hogy milyen súlyt, milyen juttatásokat ad a munkavállalóknak. Vagyis ezzel az erőfölénnyel szívesen élnek is a munkáltatók.

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet /ILO/ jelenleg elérhető legfrissebb, 2019-es statisztikája szerint a hazai szakszervezeti szervezettség nem éri el a 10%-ot. A kollektív szerződéses lefedettségben már kicsit jobban állunk, kevéssel 15% fölött (mindkettő az EU-s országok értékeinek alsó harmadába esik) (<https://ilostat.ilo.org/data>). Ebben biztosan közrejátszik egyrészt az, hogy a jellemzően nagyobb létszámú szervezetekben (közszolgáltatóknál, nagyvállalatoknál) aránylag több helyen működik szakszervezet, másrészt a Munka Törvénykönyve sok helyen teszi lehetővé a munkáltató javára való eltérést a törvényi előírásoktól, de csak kollektív szerződéses megállapodással, így a munkáltatók is gyakran szorgalmazzák a szerződéskötést.

A két fél kölcsönösen *adhatna* és *kaphatna* versenyképességet, munkahelyet, megélhetést, rugalmasságot; de ezt csak korlátozottan teszi, mert nem látja értelmét, nem vár, nem remél ettől egy számára (is) előnyös megoldást. Így a profitnak, piacnak alárendelt, feltétlen szükséges szinten

rekednek a juttatások, viszont nincs megfelelő, szakképzett munkaerő-kínálat, nincs/kevés az elköteleződés a másik oldalhoz. Ez – sajnos – sokáig fenntartható: tegnap is az volt, ma is az (ld. workfare), és a *jövőben* is lehet még, mert kevés, gyenge a társadalmi ellenállás is. Hosszabb távon viszont egyre nő ennek a kockázata, nemcsak társadalmi, hanem gazdasági síkon is.

3.2.2. Piaci kapcsolatok, matching

A keresleti és kínálati oldal közötti egymáshoz igazodás és találkozás (a matching) egyrészt a munkaadók és munkavállalók kapcsolatában, kétoldalú és kölcsönös alkalmazkodásában valósulhat meg. Ez ma azért jelent nagyon nagy kihívást mindkét oldalnak, mert bár logikailag belátható lenne, hogy ez mindkét oldalnak érdeke, ismerjük is a jó gyakorlatokat, a megvalósításához viszont kölcsönös akarat, párbeszéd és partnerség kellene, amihez jórészt az érdekek (ösztönzők), de maga a szándék is hiányzik. A vállalattól és az egyéntől is elvárható lenne, hogy befektessen a jövőbe, de nem bíznak egymásban, a kapcsolat tartósságában, a befektetés megtérülésében; és hiányzik az állam háttér-támogató/koordináló aktivitása is.

A matching elősegítésére másrészt állami és piaci szolgáltatók állnak rendelkezésre. Ezek működnek is, de a hatékonyságot kellene/lehetne még javítani, főleg állami/kormányzati oldalon. Alulösztönző, kontraproduktív az álláskeresési járadék, hosszú az álláskeresés időtartama, folyamatosan magas szinten áll a tartósan munkanélküliek aránya, nem mindig működnek megfelelően a foglalkoztatási szolgáltatások (ld. profiling, képzés, ügyintézők leterheltsége).

A *jövőben* jó lenne más kontextusba helyezni a közösségi foglalkoztatási szolgáltatást (és a civil segítőköt is). Ki kellene hozni az állami/kormányzati felügyeleti és döntési körből, önálló szakmaisággal rendelkező, helyi foglalkoztatási szolgálatok kellenének. A hatósági funkciók többségét automatizálva a szakmai profilt és a szolgáltatói attitűdöt kellene erősíteni, lényegesen megnövelve a kompetenciákat és kapacitásokat.

3.2.3. A munkaerőpiac működési feltételei

Itt elsősorban a jogi, szabályozási körülményekre gondolunk. A szakértők elég egyértelmű véleménye, hogy a magyar munkaerőpiac erősen liberális (abban az értelemben, hogy nagy szabadságot biztosít a szereplőknek). A Munka Törvénykönyve alapvetően kitérít a munkáltatói döntések mozgásterét, növeli a rugalmasságot. (Ezt az utóbbi időkben hozott változások még tovább erősítették, ld. a munkaidőkeretek hosszának kiterjesztése, túlórák szabályozása stb.) Korlátként (elvileg) ezzel szembeállítja a kollektív szerződéses megállapodás követelményét, de ezt igencsak fel

is puhítja egyik oldalról a szakszervezetek működési feltételeinek szűkítésével, másik oldalról pedig az (egyébként gyenge) üzemi tanácsok pozícionálásával.

A fenntarthatóságot a munkajognak is a munkaadók és munkavállalók törvényes jogainak, hatalmának és érdekeinek egyensúlyban tartásával kellene elősegítenie és megerősítenie. Ez itt is együttműködést, kooperációt, partnerséget feltételez. Mindezt pedig kiegészítheti az állam aktív szerepvállalása pl. úgy, hogy meghagyja a munkaerőpiac szabadságát, ezzel segíti a versenyképességet, míg ennek társadalmi elfogadottságát azzal biztosítja, hogy kiterjeszti a mobilitási (közvetítési, képzési) szolgáltatásokat és az álláskeresési és szociális ellátásokat. Vagy az első szabályozási körben csak minimális beavatkozást, korlátozást végez (a piac tisztasága és működőképessége, a társadalmi minimumok betartatása érdekében), viszont elősegíti egy olyan érdemi második szabályozási kör kialakítását, amelyben a szükséges korrekciókat, a szerepek és érdekek egyensúlyának megteremtését – mikro, mezo és makro szinten egyaránt – a két oldal érdekképviselőinek párbeszéde, megállapodása biztosíthatja.

3.2.4. A munkahelyek minősége

Ma a munkahelyeket illetően elég dominánsan egy mennyiségi szemlélet uralkodik. Legyen magas a foglalkoztatás és alacsony a munkanélküliség. Ha ezt sikerül megvalósítani, az a kormányzati foglalkoztatáspolitikára sikere, és a társadalom, a közvélemény számára is megnyugtató. (Ha vannak is gyengébb, kritizálható pontok, azok kevésbé meghatározóak.) Ugyanez érvényesül vállalati szinten is: legyen munkaerő a munkahelyek betöltésére, lehetőleg megfelelő is legyen, és ne igényeljen túl sok erőfeszítést és áldozatot.

A mennyiségi szemlélet a korábbiakat jóval felülmúló, kiemelkedő eredményeket hozott a foglalkoztatásban és a munkanélküliségben is, a jövő azonban – megítélésünk szerint – egyértelmű paradigmaváltást igényelne, a munkahelyek minőségének kiemelése irányába. Tudjuk, hogy ennek számtalan összetevője lehet, és azt is látjuk, hogy ezek néha egymásnak is ellentmondanak, a fejlesztés igényének és irányának meghatározása is jórészt a szubjektív megítélés körébe tartozik. Mégis, ha lenne erre szándék mindkét oldalon, és elindulna erről a párbeszéd, legalább lépéseket tehetnénk, közös akcióprogramokat indíthatnánk ezen az úton.

4. ZÁRÓ GONDOLATOK

Ez a struktúra, a kiválasztott elemek, valamint az alkalmazott megközelítés mind egy bennünk megfogalmazódott sokdimenziós rendszer végiggondolásának eredménye (vagy legalábbis vázlata), amelyek mellé természetesen még számos más tényezőt is be lehetne és be kellene vonni.

Azt láttuk, hogy a múlt, a jelen és a jövő – egymásra vetítve – sokféle olyan, több oldalról is megjelenő ellentmondást, feszültséget hordoz, amelyekre valamilyen választ mindenképpen kell adnunk. A kihívás az, hogyan lehet ezeket összhangba hozni, feloldani, miközben minden tényező önmagában is fontos része a munkaerőpiacnak, tehát nem lehet válogatni a rendszer elemei között, azokat együtt kell mozgatni. A felhívás egyrészt a makro szint irányítóinak szól, mert leginkább a kormány van a lehetőségek és eszközök birtokában, és alapfeltételt jelent az ezirányú politikai szándék. Másrészt azt is tudjuk, hogy a munkaerőpiac sok mindent megold majd magától is, – de nem biztos, hogy ez a leghatékonyabb és legkevésbé fájdalmas út. Vagyis kell/ene/ egy folyamatos és intenzív párbeszéd és együttműködés a közvetlen érintettek között is.

IRODALOMJEGYZÉK

László, Gy. and Sipos, N., (2022): A fenntartható munkaerőpiac dilemmája. *MunkaugyiSzemle.hu*, 2022 január. <https://www.munkaugyiszemle.hu/fenntarthato-munkaeropiac-dilemmaja-vitacikk>

Letöltve: 2022. 08. 25.

A SZERVEZETEK VEZETŐINEK SOKSZÍNŰ (MUNKAJOGI) VILÁGA

THE DIVERSE (LABOUR LAW) WORLD OF MANAGERS IN ORGANISATIONS

TÓTH HILDA

PhD, egyetemi docens
Miskolci Egyetem, Állam és Jogtudományi Kar
Agrár- és Munkajogi Intézeti Tanszék
toth.hilda@uni-miskolc.hu

MÉLYPATAKI GÁBOR

PhD, egyetemi adjunktus
Miskolci Egyetem, Állam és Jogtudományi Kar
Agrár- és Munkajogi Intézeti Tanszék
jogmega@uni-miskolc.hu

Absztrakt

Egy szervezet életében nem csak gazdasági, de jogi szempontból is fontos szerepe van a vezetőnek. A vezető az, aki a beosztott munkavállalók munkáját irányítja és ellenőrzi. A vezető az, aki a legtöbb esetben megjeleníti a munkáltatót, illetve annak az akaratát. Ő felel a munka hatékony megszervezéséért, és rendelkezik a munkavállalók munkája feletti ellenőrzési jogosítvánnyal. A vezető egy különleges pozíció a szervezeten belül. Ez nem csak egy kiemelt pozíció, de sokszor fokozott felelősséggel is jár. Éppen ezért a szervezet szempontjából fontos kérdés a vezetői kiválasztás kérdésének a HR vonulata is, és kissé lesajnálva, de sokszor legalább ennyire fontosak a felmerülő jogi kérdések is. Tanulmányunkban, tisztelegve az ünnepelt előtt, ezeket a jogi kérdéseket szeretnénk felvázolni a tanulmány adta keretek között. A vezetők körét és az őket övező jogi kérdéseket két szervezeti típuson keresztül mutatjuk be. Az egyik szervezet típus az állami civil közszolgálat, a másik pedig a munka klasszikus világa.

Kulcsszavak: vezető, munkajog, közszolgálati jog, felelősség

Abstract

In the life of an organisation, the role of the manager is not only economic but also legal. The manager is the person who directs and controls the work of subordinate employees. The manager is the person who, in most cases, represents the employer and his or her will. He or she is responsible for the effective organisation of work and has the power to control the work of employees. The manager is a specific position within the organisation. It is not only a privileged

position, but often comes with increased responsibilities. For this reason, the HR aspect of the selection of a manager is an important issue for the organisation, but the legal issues involved are often just as important. In our study, as a tribute to the celebrated, we would like to outline these legal issues within the framework of the study. We will illustrate the range of managers and the legal issues surrounding them through two types of organisations. One type of organisation is the public civil service and the other is the classical world of work.

Keywords: manager, labour law, civil service law, liability

1. BEVEZETÉS

A vezetők szerepe mindig meghatározó egy szervezet életében. A vezető személyisége és karizmája, valamint hatékonysága befolyásolhatja magának a szervezetnek, és sokszor az egyes alá beosztott munkavállalóknak a hatékonyságát és eredményességét is. A vezető által meghatározott utasítások azok, amelyek a munkavállalók számára teljesítendő feladatot jelentik. A vezető kiemelkedik az átlag munkavállalók sorából, hiszen ő olyan jogosítványokkal is rendelkezik, melyekkel egy átlagos munkavállaló nem. A vezető a legtöbb esetben a munkáltatót, vagyis a munkáltatói akaratot közvetíti a munkavállalók irányába. Hogy ez a közvetítés milyen formában valósul meg, az persze sokféle lehet. Ez függ a munkáltató és vezető kapcsolatától, a vezetőnek biztosított mozgástértől, de a vezető személyiségétől, vagy akár a képviselt vezetői attitűdtől is. A vezető tehát nem a hagyományos értelemben vett munkavállaló, hanem több annál, ha a gyakorolható jogokat nézzük. De nem csak a jogok tekintetében találhatunk különbségeket, hanem a kötelezettségek köre is más. A vezető – cserébe a kedvezőbb pozíciójáért – nagyobb felelősséget is vállal, és több olyan jogszabályi rendelkezés is létezik, mely akár szinte azonnal alkalmazható magánjogi szankcióként is értelmezhető. A vezetőnek egyszerre van több és kevesebb szabadsága az átlagos munkavállalóhoz képest. A jog egyszerre ad döntési lehetőségeket, és szűkíti a mozgásteret. Ezek a megállapítások igazak a vezetőkre attól függetlenül, hogy a gazdasági szektorban vagy a közszolgálatban végzik a vezetői tevékenységüket. Az általános megállapításokon túl persze számos különbség van a két szektorban tevékenykedő vezetők között. Ennek oka, hogy teljesen más a szervezetek célja a gazdasági szektorban és más a közszolgálatban. A gazdasági szektorban a szervezetek jelentős része for-profit szervezet, ami teljesen más képességeket és jogszabályi környezetet igényel, mint a közszolgálat mindenképpen nonprofit, sőt igazgatási alapokon nyugvó felfogása. Ha ezt a felfogást fogjuk fel alapvetésnek, akkor a két szektor között vannak átmeneti területek is, hiszen a gazdasági szektorban is beszélünk nonprofit szervezetekről (Barta, 2016), illetve a CSR politika is jelen van sok

szervezetnél (Mélypataki, 2021). Ugyanígy a tágabban értelmezett közszolgálati szektorban is értelmezhető a for-profit tevékenység (elsősorban a köztulajdonban álló munkáltatók esetében), illetve a CSR mintájára megjelent a PSR is (Jakab – Rácz, 2019). A továbbiakban a tanulmány adta keretek között mutatjuk be a két nagy szektorban tevékenykedő vezetőkre vonatkozó szabályozásokat és elméleteket. A sort a közszolgálattal kezdjük, majd pedig a gazdasági szektor szabályaival folytatjuk.

2. A VEZETŐKRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK A KÖZSZOLGÁLATBAN

A közszolgálati szektoron belül a vezetők szerepe alapjáraton más, mint a későbbiekben kifejtésre kerül gazdasági szektorban. Ennek egyik oka, hogy a közszolgálati szektorban az állam, mint munkáltató, vagy mögöttes quasi munkáltató van jelen. Az első esetben az állam a szervei útján, az abban a struktúrában felépített módon, az ott alkalmazott vezetők közvetítésével gyakorolja a munkáltatói jogait. A második esetben ténylegesen nincs jelen a jogviszonyban. Itt elsősorban az önkormányzatok általi foglalkoztatásról beszélünk, így az állam abban a formában mégis jelen van, hogy az állami költségvetés határozza meg többek közt az önkormányzatok foglalkoztatási lehetőségeit is.

Egy további problémakör a közszolgálat terjedelmének a meghatározása. Mit tekintünk a közszolgálati jog részének? Ez önmagában is egy forrópont a hazai jogi szabályozásban. Számtalan variációt és magyarázatot találhatunk erre a kérdésre. Jelen tanulmány keretei között ennek a vitának az ismertetésébe nem megyünk bele. A terjedelmi korlátok és a praktikum okán a civil közszolgálatnak egy olyan szűkített fogalmát használjuk, mely ezt a kifejezést csak a kormánytisztviselőkre érti.

Ebben a szűkített struktúrában is szükséges még további tagolás. A közigazgatáson belül, így a közszolgálaton belül megkülönböztetjük a politikai vezetőt és a szakmai vezetőt. A közszolgálat és a politika kapcsolatának vizsgálata ugyancsak messze vinne minket (Mélypataki, 2017), éppen ezért a szakmai vezetőkre vonatkozó rendelkezésekből emelünk ki néhányat.

2.1. A vezetés és a vezető fogalma a közszolgálatban

Mielőtt azonban rátérünk néhány konkrét szabályra, fontos kiemelni, hogy mit is jelent konkrétan a vezetés és a vezető. Hogyan határozhatjuk meg? Mivel a hazai közszolgálat meghatározó alapja sokáig a weberi modell volt, ezért mi is ebből indulunk ki. Ahogy azt Fábíán (2016) is kiemeli, Weber

elméletében nem a vezető, hanem maga a szervezet fontos, ezért keveset foglalkozik magával a vezetővel. Weber elméletében a vezető, a „legális úr” jelentősége abban áll, hogy

- kiadja a rendelkezéseit és parancsait
- e parancsnak a szervezet tagjainak engedelmeskednie kell.

A vezető azonban Weber felfogásában nem a szabad akaratából jár el, hanem ő is engedelmeskedik, sőt ez nem is opcionális, amennyiben engedelmeskedni köteles (Weber, 2005). Ehhez kapcsolatosan a bürokrácia fogalmi keretében szükséges vizsgálnunk a vezetés meghatározását is. Fábíán ismerteti azokat az álláspontokat is, mely szerint a bürokratikus rendszerben a vezetés szerepe egyre csökken, hiszen a beosztottak is egyre könnyebben jutnak hozzá a döntések meghozatalához szükséges információkhoz (Fábíán, 2016). Ez a folyamat azonban véleményünk szerint nem ennyire markáns. A jelenlegi közszolgálati rendszer ugyanis egyre inkább a központosítás felé mozdul el, mely a vezetés értelmezésének újabb síkjait hozza előtérbe. A vezetés fogalmának egyik központi eleme, hogy a vezető hatást gyakorol a beosztottakra. Ezt a meghatározást egészíti ki Magyary azon gondolata, hogy az eredmények igen nagy része a vezetéstől függ (Magyary, 1938).

A magyar közigazgatásban azonban a bürokratikus kereteket mára már jócskán meghaladtuk és egyre inkább a menedzsment szemlélet került előtérbe az Új Közmenedzsment térnyerésével. Így kiegészült Szamel azon megállapítása, hogy a közigazgatásban, a közigazgatási jogban a vezetés lényeges jogi kategória is, amelyben a vezetés alanyát különleges jogok illetik és kötelezettségek terhelik (Szamel, 1963).

A menedzsment szemléletű megközelítés a kompetenciákra építi a vezetővel kapcsolatos megközelítést. A képességek, mint alaptényezők határozzák meg a vezető pozícióját.

- Szakmai kompetenciák
- Interperszonális és individualizációs kompetenciák
- Kommunikációs kompetenciák
- Konceptuális kompetenciák
- Tudásmenedzsment kompetenciák (Budai, 2017)

2.2. A közszolgálati vezetők jogi helyzete

A vezetőkre vonatkozó szabályok az elmúlt években sokszor, jelentős mértékben változtak. Az utóbbi időszak nagy változását a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. tv. (azóta hatályon kívül) hozta magával, amelyet a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. tv. (továbbiakban Kttv.) váltott és vitt tovább. A kialakított szabályozás alapján a korábbi vezetői

megbízások helyett vezetői kinevezéseket alkalmaznak. A változás lényege az volt, hogy míg a vezetői megbízás esetében mögöttes jogviszonyként állt egy közszolgálati jogviszony, addig a kinevezett vezető esetében nem beszélhetünk mögöttes jogviszonyról. A köztisztviselőket foglalkoztató szerveknél a Kttv. hatálybalépésekor meglévő vezetői megbízások a törvény erejénél fogva átalakultak vezetői munkakörre, s a munkáltatónak erről tájékoztatnia kellett az érintetteket. Ez a megoldás nagyon közelít a versenyszféra vezető állású munkavállaló jogintézményéhez. A vezetői megbízás helyett egy vezetői munkakörre átalakított foglalkoztatási formáról beszélhetünk. Mi a tanulmány keretében a szakmai vezetőket említjük. A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi. CXXV. tv. (továbbiakban: Kit.) alakította ki a szakmai vezetők körét. A vezetői munkakörök limitáltak:

Szakmai vezető:

- a) a kormányhivatal igazgatója (a továbbiakban: igazgató),
- b) a járási hivatal, illetve a fővárosban a fővárosi kerületi hivatal (a továbbiakban együtt: járási hivatal) vezetője és vezetőjének helyettese,
- c) a főosztályvezető, és
- d) az osztályvezető.

A vezetői kinevezések főszabály szerint határozatlan időre szólnak. Vezetőnek felsőfokú iskolai végzettséggel és jogi vagy közigazgatási szakvizsgával (vagy a szakvizsga alól a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium által kiadott teljes körű mentesítéssel) rendelkező személy nevezhető ki. Ha a vezetői kinevezéskor a kormány-tisztviselő nem rendelkezik jogi vagy közigazgatási szakvizsgával, azt a kinevezéstől számított két éven belül kell letennie. Ha a vizsgáit nem tudja a határidőn belül teljesíteni, a jogviszonya megszűnik. A vezetők vonatkozásában az általános előmeneteli rendszer nem alkalmazható, már csak azért sem, mert a vezetői munkakör meghatározása külön komplex eleme lett egy speciális előmeneteli rendszernek, amely nem feltételez általános besorolást.

A fentiekén túl az egyes jogszabályok részletszabályokat rendeznek. Ezeket nem egységesen teszik. A szakmai vezetőkre vonatkozó rendelkezéseket az általános foglalkoztatási szabályok között találjuk. A szabályok egy része kedvezménysszabályként értelmezhető, a másik fele pedig magasabb szintű felelősséget jelöl. Jelen tanulmány keretei között nem vállalkoznánk mindegyik összegyűjtésére, főleg úgy, hogy a (továbbiakban kifejtetni kívánt) gazdasági szektorban alkalmazott szabályok közül több itt is megtalálható.

3. A VEZETŐKRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK A VERSENYSZFÉRÁBAN

A versenyszférában a szervezeti struktúra alapvetően határozza meg a vezetői szinteket és a vezetők számát. Jellemző eltérések adódnak a szervezet tulajdonosi struktúrájából adódóan is, vagyis, hogy hazai vagy külföldi tulajdonosa van-e a munkáltatónak. A multinacionális cégeknél gyakran előfordul, hogy a szervezeti funkcionális vezető felett a munkáltatói jogokat nem a szervezet elsőszámú vezetője gyakorolja – pl. gyárigazgató – hanem a vertikálisan meghatározott felettes vezető, aki egy jogilag elkülönült másik szervezet munkavállalója, gyakran egy másik országban található székhellyel. A szervezet holding-szerkezete miatt azonban a munkáltatói jogok nagyobb része így kikerül a saját szervezeti hatáskör alól, holott a magyar hatályos munkajog azt szabályozza, hogy az adott szervezeten – munkáltatón – belül kell lennie a munkáltatói jogok gyakorlójának.

3.1. A vezető fogalma a versenyszféra munkajogában

A Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozó munkáltatók esetében a törvény két típusú vezetői fogalmat vezetett be: egyrészt vezető az a munkavállaló, aki a törvény erejénél fogva válik azzá, mert a munkaköri megnevezésére tekintettel lesz vezető, másrészt vezető lehet az is, akivel a munkáltató ebben kifejezetten megállapodik, tehát szerződéssel válik vezetővé (Kenderes, et al., 2017).

3.1.1. „Ex lege” vezető állású munkavállalók

Elsőként áttekintjük, kik azok a személyek, akik a törvényi előírás miatt, a munkaszerződés hatályba lépésével válnak vezető állású munkavállalókká. A vonatkozó jogszabály, a Munka Törvénykönyvről szóló 2012. évi I. törvény (továbbiakban Mt.) szerint vezető állású munkavállaló egyrészt a munkáltató vezetője, másrészt az ilyen vezető közvetlen irányítása alatt álló és részben vagy egészben a helyettesítésére jogosított más munkavállaló. A gyakorlat ezt a két csoportot un. *általános vezetőnek* is nevezi (Kenderes, et al., 2017). A vezető helyettesének a meghatározása és adott esetben annak eldöntése, hogy alkalmazhatók-e a személyére az Mt. vezetőkre vonatkozó eltérő rendelkezései, álláspontunk szerint vitás is lehet. A cégek gyakorlatában nem egyedi, hogy az un. gyárigazgató alatt egy senior menedzseri szint (második vonal) helyezkedik el, vagyis jellemzően 4-8 menedzser (akik lehetnek funkcionális vagy szakmai vezetők is) irányítja a szervezetet. Azt, hogy ők részben vagy egészben helyettesíthetők-e a vezetőt, egy folyamatosan változó gazdasági háttér miatti állandó szervezeti változás kapcsán nehéz megállapítani. A menedzser vezetői státusza megállapításakor elsődlegesen tehát nem az elnevezés lesz irányadó, hanem a feladata, a munkaköri leírása. A 2002. 404. számú Bírósági Határozatban a bíróság a gazdasági igazgatóhelyettes

munkakörű munkavállalót is vezetőnek, vele azonos jogállásúnak minősítette. A Kúria a helyettesítés tartalmát akként határozta meg egy másik jogesetben, hogy az a mérvadó a helyettesítés meghatározásánál, hogy az adott vezető a munkáltatói szervezet működésére, gazdálkodására döntéseivel meghatározó befolyást gyakorol-e vagy sem. Ha azonban a munkakör szerint a munkavállaló feladata döntés-előkészítés, ez még nem teszi őt vezetővé, nem kell alkalmazni a vezető állásúakra vonatkozó speciális szabályokat (Kozma et al., 2016).

3.1.2. A munkaszerződés szerinti vezető állású munkavállalók

Az Mt. lehetőséget ad arra is, hogy a szervezet – munkáltató – maga is akként döntsön, hogy bizonyos, a munkáltató működése szempontjából kiemelkedő vagy fokozottan bizalmi jellegű munkakört betöltő munkavállalóval megállapodjon abban, hogy ő vezető állású munkavállalónak minősül. Erre azonban csak akkor kerülhet sor, ha a munkavállaló alapbére eléri a minimálbér hétszeresét, azaz jelen tanulmány megírásának évében a bruttó egymillió-négyszázezer forintot. Fontosnak tartjuk, hogy a jogszabály az alapbért határozza meg, mint figyelembe vehető bérfajtat, semmilyen egyéb pótlék, jutalom, prémium nem számítható hozzá. Tehát annak ellenére is vezetőnek minősülhet adott szervezetben egy fontos pozíciót betöltő munkavállaló, hogy ténylegesen nem rendelkezik vezetői hatáskörrel, feladatokkal. Ennek a háttérében az húzódik, hogy a nagyobb szervezetekben lehetnek olyan kiemelten fontos munkakörök, amelyeknél a tulajdonos az átlagos munkavállalói felelősségen felül vár el teljesítményt a munkavállalótól. Ki kell emelni azonban, ahogyan az alcím is tartalmazza, hogy csak akkor minősülhet vezetőnek a munkavállaló, ha maga is akarja, a munkaszerződésben ezt a feleknek kifejezetten rögzíteni kell. Annak sincs akadálya, hogy a már fennálló munkajogviszonyt utóbb módosítsák a felek, ha például egy olyan körülmény merült fel, amely a szerződés megkötésakor még nem indokolta azt, hogy a munkavállaló vezetőnek minősüljön. Ebben az esetben is szükséges a munkavállaló hozzájárulása az adott munkaszerződés módosításához, a vezetői státusszá történő átminősítése később is csak az ő beleegyezésével lehetséges.

3.2. A vezető állású munkavállalókra vonatkozó eltérő rendelkezések jelentősége

A vezetők jogi értelemben speciális szabályozás alá tartoznak, annak okán, hogy a szervezetben elfoglalt helyük is különös: magasabb felelősséggel, tudásszinttel, jövedelemmel rendelkeznek az átlagos munkavállalóknál. A munkajogi szabályozás ebben a vonatkozásban a munkáltató pozícióját hozza kedvezőbb helyzetbe, hiszen a vezetőket a munkajogi szabályozás kevésbé védi a

munkáltatókkal szemben. A jogalkotó indoklása szerint ők a munkaerőpiacon kedvezőbb helyzetben vannak, hiszen a jártasságuk, kompetenciájuk okán könnyebben találnak új munkahelyet, ami az egzisztenciájukat biztosítja. Az alábbiakban áttekintjük az általunk fontosabbnak ítélt szabályokat, amelyek rugalmasabbá teszik ezt a munkaviszonyt.

Elsőként a vezetőre a kollektív szerződés hatálya nem terjed ki, azaz, ha a kollektív szerződés eltér az Mt-től, és ez az eltérés a munkavállalók javára történik, az a kedvezőbb szabályozás a vezetőkre nem vonatkozik. Ennek az oka az, hogy a kollektív szerződés megkötésében jellemzően a munkáltatói jogkör gyakorlója képviseli a munkáltatót, így némileg függetlenül, pártatlanul képes a munkáltató érdekeinek a képviseletére a szerződéskötési folyamatban. Így például, ha a kollektív szerződésben a felek un. hűségjutalmat állapítanak meg 20, 25, 30 év munkáltatónál töltött munkaviszony után, az a vezetőt nem illeti meg. Ugyanakkor nem tiltott az, hogy a kollektív szerződéses rendelkezést azonos tartalommal a vezetői munkaszerződésben rögzítsék a felek (Lőrincz, 2019). Ezen szabályok a közsférára nem alkalmazhatók a Kttv. 200.§ alapján, annak okán, hogy ott kollektív szerződés nem köthető.

A következő fontos speciális rendelkezés, hogy a vezetők munkarendje kötetlen. A kötetlen munkarendet egyébként bármely munkavállaló viszonylatában kikötheti a munkáltató – ha a jogszabályi feltételeknek megfelel –, azonban a vezetők esetében erre a külön kikötésre nincs szükség, számukra ezt a törvény előírja. A kötetlen munkarend esetében a munkaidőt és a pihenőidőt nem kell nyilvántartani, ebből adódik, hogy a rendkívüli munkavégzés sem lesz mérhető, így például a vezetőt nem illeti meg a rendkívüli munkavégzésért járó pótlék sem. A versenyszférában a vezetők kártérítési felelőssége szintén eltérő, szigorúbb megítélés alá esik, mint egy átlagos munkavállaló felelőssége. A gondatlan károkozás esetén a vezetők a teljes kárért felelnek, szemben az általános kártérítési felelősségi szabályokkal, ahol korlátozott ez a fajta felelősség, a kárt okozó munkavállaló csak négyhavi távolléti díj erejéig felel (Kenderes – Rácz., 2019). Ez a szabály a legszigorúbb valamennyi közül, hiszen a gondatlan károkozás esetén azért következik be a kár, mert a munkavállaló valamilyen körültekintést elmulasztott, ez pedig lehet egy apró figyelmetlenség is (Tálné Molnár, 2018).

A közsféra vezetőire vonatkozóan nem találunk ilyen differenciált szabályokat, így megállapíthatjuk, hogy a közsféra szakmai vezetői szabályozás tekintetében nem minősülnek atipikusnak a más kormányzati szolgálati jogviszonyban állók általános jogviszonyához képest.

A vezetők esetében a munkáltató a munkaviszony megszüntetését – ha felmondással kívánja megszüntetni a jogviszonyt –, nem köteles indokolni. Ez jelentősen megkönnyíti – rugalmassá teszi – a munkáltató számára a vezetőváltást. Nem kell bizonyítania, igazolnia, hogy alkalmatlanság,

bizalmatlanság vagy magatartás, vagy akár a munkáltató szervezeti változásában rejlő ok miatt szünteti meg a munkaviszonyt. Ennek a munkavállalókra nézve kedvezőtlen szabálynak a kompenzálására a gyakorlatban kialakult, hogy a törvényi mértéknél jóval hosszabb mértékű felmondási időt állapítanak meg a munkaszerződésben a felek, így kvázi a munkahelykeresés időtartamára meg is kaphatja a vezető a jövedelmét, nem marad ellátatlan. Szintén a munkavállalóra nézve kedvezőtlen szabály az, hogy ha a vezető dönt a jogviszony megszüntetése mellett, és az jogszerűtlen, akkor a munkavállaló 12 havi távolléti díját köteles megfizetni a munkáltatónak, szemben az általános szabályok szerinti 30 napi távolléti díjjal.

A közszféra munkajoga *expressis verbis* ugyan nem mondja ki az indoklás nélküli felmentést a vezetők esetében, azonban a közszféra joga speciális rendelkezésként tartalmazza az egyoldalú kinevezés-módosítás lehetőségét a munkáltató számára, így ha a vezetői munkakört egyoldalúan módosítja egy alacsonyabb beosztású munkakörre a közigazgatási szerv vezetője, akkor ha a kormánytisztviselő számára ez nem kedvező – az esetek nagyrésztében nem az, hiszen a munkakörmódosítással az illetménycsökkentés is együtt jár – kérheti a felmentését a Kttv. 48.§ (2) –(6) alapján, amelyet már nem kell megindokolnia a munkáltatónak. Ez a szabályozás álláspontunk szerint mindenképpen felülvizsgálatra szorul, hiszen a közszféra nonprofit tevékenysége nem indokol ilyen szigorú szabályozást a kiszolgáltatottabb féllel, a munkavállalókkal szemben.

Kiemeljük még az összeférhetlenségre vonatkozó szabályokat, amely szabályokkal a versenyszféra munkajoga a nem vezető munkavállalókra vonatkozóan egyébként nem rendelkezik. Ilyen összeférhetlenségi szabályok a közszférában lelhetők fel, azonban bármely más munkavállaló esetében lehet munkaszerződésben is kikötni bizonyos összeférhetlenségi szabályokat. A legszigorúbb szabály ezek közül az, hogy a vezető további munkavégzésre irányuló jogviszonyt nem létesíthet, így semmilyen polgári jogi megállapodás alanya sem lehet, amely önálló munkavégzést tenne lehetővé számára. Nem vállalhat másodállást vagy mellékfoglalkozást sem, tehát semmilyen további munkaviszonya sem lehet. Ezen kívül a vezető a társasági jog szerint vezető tisztségviselői, felügyelőbizottsági tevékenység ellátására irányuló jogviszonyt sem létesíthet, és nem lehet egyéni vállalkozása sem. Az összeférhetlenség körében nem köthet olyan ügyleteket, amelyek a munkáltató tevékenységi körébe tartoznak, és részesedést sem szerezhet a munkáltató tevékenységi köréhez hasonló más gazdasági társaságban. Amennyiben ezeket a szabályokat megszegi, és az a munkáltató tudomására jut, jogszerű azonnali hatályú felmondást alkalmazhat a munkáltató vele szemben. Megjegyezzük, hogy az ilyen jogcímen történő megszüntetés esetén köteles a munkáltató indokolni, így fel kell tárnia, hogy milyen okok vezettek a munkaviszony megszüntetéséhez.

4. ÖSSZEGRZÉS

Röviden bemutattuk, hogy milyen szabályok vonatkoznak mind a közszféra, mind a versenyszféra vezetőire. Az mindenképpen látható, hogy a közszféra vezetőkre vonatkozó szabályozása sokkal kötöttebb, már az egyes vezetői munkakörök kialakításánál is rögzíti a jogalkotó nemcsak a kereteket, hanem a belső tartalmat is. Ezzel szemben a versenyszférában nem állapítja meg a jogszabály a vezetői szinteket, a vezetői munkaköri megnevezéseket – ez természeténél fogva lehetetlen is lenne –, e tekintetben a szervezeti struktúra, szervezeti és működési szabályzat az irányadó. A közszféra kötöttsége a közigazgatás uniformizáltságára vezethető vissza, vagy azzal indokolható. A vezetők státuszbiztonsága vagy bizonytalansága azonban hasonló szinten szabályozott, mint a versenyszféra vezetőinél, amely álláspontunk szerint nem indokolt, és mivel más eltérő szabályok nem vonatkoznak rájuk – egy ún. általános kormánytisztviselőhöz képest –, amelyek előnyöket hordozhatnának a számukra (például kötetlen munkaidő), mindenképpen aránytalanok és eltúlzónak találjuk az indoklás nélküli felmentés intézményét a kinevezés egyoldalú módosítása esetén. Ez a szabályozás álláspontunk szerint mindenképpen felülvizsgálatra szorul, hiszen a közszféra nonprofit tevékenysége nem indokol ilyen szigorú szabályozást a kiszolgáltatottabb féllel, a munkavállalókkal szemben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Barta, J., (2016). A nonprofit gazdasági társaság. In: J. Barta, és mtsai. szerk. *Gazdasági társaságok a Polgári Törvénykönyvben*. Budapest: Patrocínium Kiadó, pp. 45-51.
- Budai, B., (2017). *A közigazgatás újragondolása*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Fábián, A., (2016). *Vezetők és vezetettek a magyar közigazgatásban*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus.
- Jakab, N. and Rácz, Z., (2019). Issues of Public Social Responsibility in Great Britain and Hungary. *Zbornik Radova Pravni Fakultet (Novi Sad)*, 53(2), pp. 603-611.
- Kenderes, G. and Rácz, Z., (2019). Vázlatos áttekintés a munkajogi felelősségtanról, kitekintéssel a felelősségbiztosításra. In: B. Judit, szerk. *Biztosítás több szem-szögéből. Ünnepi kötet Újváriné dr. Antal Edit c. egyetemi docens 65. születésnapja tiszteletére*. Budapest: Patrocínium, pp. 63-86.
- Kenderes, G., Rácz, Z., Hornyák, Z. and Rácz, O., (2017). A vezető állású munkavállaló jogviszonyai felelősségük aspektusából. In: P. Lajos, szerk. *A vezető tisztségviselő jogállása és felelőssége*. Budapest: HVG Orac, pp. 185-194.
- Kozma, A., Lőrincz, G., Pál, L. and Pethő, R., (2016). *A munka törvénykönyvének magyarázata*. Budapest: HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó Kft.
- Lőrincz, G., (2019). A vezetői munkaszerződés lehetséges tartalma. *Munkajog*, 2. kötet, pp. 16-22.
- Magyary, Z., (1938). *A közigazgatási vezérkar*. Budapest: Dunántúl Pécsi Egyetemi Könyvkiadó és Nyomda R.T.
- Mélypataki, G., (2017). A közszolgálati jog és a politika kapcsolata. *Közjogi Szemle*, 10(3), pp. 33-39.
- Mélypataki, G., (2021). The Role of CSR in the Protection of the employees. *Multidiszciplináris Tudományok*, 11(5), pp. 307-311.

- Szamel, L., (1963). *Az államigazgatás vezetésének jogi alapproblémái*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Tálné Molnár, E., (2018). A vezető tisztségviselőnek minősülő vezető állású munkavállaló kártérítési felelősségének problematikája. In: *Quid juris? Ünnepi kötet a Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára*. Budapest: Kúria: Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar: Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete, pp. 467-477.
- Weber, M., (2005). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Neu Isenburg: Zweitausendeins.

VÁLTOZÁS, VÁLTOZTATÁS ÉRTELMEZÉSE A HÁLÓZATI KÉPEK KONTEXTUSÁBAN

INTERPRETATION OF ORGANISATIONAL CHANGES IN THE CONTEXT OF NETWORK PICTURES

VILMÁNYI MÁRTON

PhD, egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézet

vilmanyi@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

Szűcs Pál munkássága során kiemelten hangsúlyozza, hogy a szervezetek a környezetükkel összefüggésben vizsgálhatók, és kizárólag ebbe a kontextusba ágyazottan alakíthatók. Tanulmányunkban e gondolatokból kiindulón tanulmányozzuk az érzékelt szervezeti környezet és a szervezeti változások interaktív viszonyát hálózati szemléletben. Azt vizsgáljuk, hogy a technológiai változás hogyan módosítja a hálózatról és a szervezetnek önmagáról kialakított képét. Vizsgálatunk során dokumentumelemzés és interjúk segítségével két, egymástól elkülönült egészségügyi ellátási folyamatot elemeztünk. Elemzésünkben vizsgáljuk, hogy adott egészségügyi ellátási folyamat mentén érzékelt erőforrások, tevékenységek és a résztvevő aktorok hogyan alakulnak át a technológiai változás következményeként. Elemzésünk eredményeként szemléltetjük az érzékelt kép átalakulásának azonosított mintázatát.

Kulcsszavak: változásmenedzsment, hálózati képek

Abstract

Throughout his work, Pál Szűcs has always stressed that organizations can solely be investigated in relation to their environment and organizational change can only be made in this environmental context. Based on these reflections, we explore the interactive relationship between the organizational environment and organizational changes from a network perspective. We examine how technological change transforms the way organizations view networks they are embedded in and how they perceive their sense of selves. In our study, two separate healthcare delivery processes were inspected through document analysis and interviews. In our analysis we investigate how resources, activities and actors related to a given healthcare delivery protocol are altered as a

consequence of technological change. The results illustrate a pattern of change in the observed mental image of the investigated organization.

Keywords: change management, network pictures

BEVEZETÉS

Szűcs Pál munkássága során kiemelten fókuszált a szervezeti változásokra. A '80-as, '90-es évek rendszerváltó gazdasági átalakulásában mindez megkerülhetetlen kérdést jelentett. Gondolatai ugyanakkor az aktuálisan jelentkező szervezeti problémák mellett olyan kérdések felé is irányultak, melyek napjainkban is vizsgálati területeket jelentenek.

Szűcs (1995) ugyanis hangsúlyozza, hogy a szervezeti változások sosem szemlélhetők önmagukban, hanem a környezetükkel összefüggésben vizsgálhatók és kizárólag ebbe a kontextusba ágyazottan alakíthatók, változtathatók. Nézőpontjában a szervezeti változás bár külső kényszerekből eredeztethető, a változtatás ugyanakkor igényli a környezettel kapcsolatos felfogásunk, feltételezéseink megváltoztatását is (Szűcs, 1994). „Ezek a feltevések piacokra, ügyfelekre, versenytársakra, azok értékrendjére és viselkedésére, a technológiákra és azok dinamizmusára, a vállalat erősségeire és gyengeségeire, továbbá arra vonatkoznak, hogy miért fizetnek a vállalatnak (Szűcs, 1995, 68).” Munkáiban hangsúlyozza, mindennek fokozott jelentősége van, amennyiben hálózati szemléletben írjuk le a vállalatok viselkedését (Szűcs, 2009).

Tanulmányunkban e gondolatokból kiindulóan tanulmányozzuk egészségügyi protokollok mentén az érzékelt szervezeti környezet és a szervezeti változások interaktív viszonyát hálózati szemléletben. Azt vizsgáljuk, hogy a technológiai változás hogyan módosítja a hálózatról és a szervezetnek önmagáról kialakított képét. Ennek érdekében előbb a szervezeti változások alapvető összefüggéseit értelmezzük hálózati kontextusban, majd a hálózati képek fogalmát járjuk körbe. Vizsgálati módszertanunkban összegezzük a hálózati képek megfigyelésére szolgáló megközelítésünket, majd a megfigyeléseink eredményeit közöljük a vizsgálati eredményeink között.

1. SZERVEZETI VÁLTOZÁS HÁLÓZATI KONTEXTUSBAN

Kapcsolati kontextusban a változást a hálózati interakcióval írják le (Ford – Redwood, 2005). A változás vizsgálata során e nézőpont abból indul ki, hogy a szervezetek, illetve a szervezetek tagjai minden egyes időpillanatban akciókat teljesítenek az értékhozzáadási tevékenység maximalizálása és/vagy saját céljaik elérése érdekében. E tevékenységek mentén interakciókat végeznek, melyek

újabb akciókat, vagy reakciókat váltanak ki a résztvevő felekből. Ebből kiindulóan a változások nem a szervezetektől függetlenül, azok alkalmazkodása mentén valósulnak meg, hanem azok kiváltói és egyben aktív cselekvői maguk a szervezetek, a változások maguk pedig hálózati kapcsolatok mentén megvalósított interaktív cselekvések (Håkansson – Snehota, 1995). A hálózati változások bekövetkezésének három szintje vizsgált (Corsaro – Snehota, 2012): hálózati, kapcsolati és aktor szintek. Az üzleti hálózatokban bekövetkező változás az üzleti kapcsolatok változásának eredménye, mely ugyanakkor függ a résztvevő szereplők, mint személyek (aktorok) kölcsönös viselkedésétől. Az aktorok viselkedése ugyanakkor észleléseiken, illetve az észleléseikhez használt kognitív kereteken és sémákon, mint a megismerés háttér infrastruktúráján múlik (Lundgren-Henriksson – Kock, 2016). Ennek értelmezéséhez érdemes tisztázni a megismerés/értelmezés lényegét. Az értelmezés két fő aspektust foglal magában. Az értelmezés folyamatát, amely magában foglalja a múltbeli tapasztalatok leírását, az információhoz való hozzáférést, a tapasztalatok strukturálásának módját, továbbá az értelmezési folyamat eredményét, mely az aktorok kognitív kereteit jeleníti meg (Mattsson et al 2015). Az egyének – interakcióik során – saját keretet hoznak létre, melyekből kollektív kereteket formálnak. A kollektív keretek hatással vannak aztán az egyénekre saját kereteik alkalmazása, fejlesztése során (Corsaro – Snehota, 2012). A szereplők kognitív keretein keresztül végzett megismerési folyamata így egy közvetítőként képzelhető el a környezeti események és a szervezeti akciók között (Corsaro et al., 2011).

A hálózati kontextusban a változás, változtatás három fő jelenség egymásra hatásának tükrében formálódik. A kognitív keretek, a hálózati tevékenység, a hálózati pozíció és szerep egymásra gyakorolt hatása mentén (Abrahamsen et al., 2012b). A vállalatok vezetőinek kihívása, hogy megváltoztassák valaki kognitív kereteit. A változtatás eszköze a hálózati aktivitások (networking) megvalósítása, mellyel a szereplők elérik, hogy interakcióba lépjenek másokkal és befolyásolják őket (Öberg et al., 2007). A befolyásolás eredményeként megváltozik a hálózati pozíció és/vagy a hálózati szerep. A hálózati pozíció leírja, ahogyan egy aktor kapcsolódik a többi aktorhoz az őt körülvevő hálózatban (Abrahamsen et al., 2012b). Öberg et al. (2007) a változtatást kognitív ciklusként írják le. Bármilyen (networking) aktivitás hálózati eredményekkel jár, melyek más szereplők reakcióiban, akcióiban, befolyásoló erőiben öltenek testet. A hálózati eredmények megértési sémákon kerülnek felfogásra. A hálózati eredmények persze új információkat is szolgáltatnak, amelyek módosítják a hálózatról alkotott elképzeléseket. Az új elképzelések módosítják a hálózati opciókat, melyek újabb networking aktivitásokhoz vezetnek.

A változás tehát – hálózati megközelítésben – kognitív és interaktív folyamat, melynek megragadása érdekében a szakirodalom a hálózati képek (network pictures) fogalmát definiálta.

2. HÁLÓZATI KÉPEK FOGALMA ÉS MEGKÖZELÍTÉSE

Valamennyi aktornak, amely részt vesz egy adott hálózatban van egy saját képe erről a hálózatról. Ez a kép az alapja az értelmezési folyamatának arról, ami történik körülötte, az akcióiról és a reakcióiról (Ford et al., 2002). A hálózati kép – másként megfogalmazva – egy üzleti szereplő környezetének szubjektív mentális megjelenítéseként (kereteként) szemlélhető, és így egy megértési eszköz, ami támogatja a döntéshozatalt a hálózatban (Ford et al., 2003). A hálózati képek koncepciója felfogható mentális leírásként, vagy a hálózat aktuális vizualizációjaként (Öberg, 2012). A korai leírások a hálózati képeket az utóbbiként kezelik, míg később a hálózati képeket már az aktor-, az erőforrások- és a tevékenység interakciók értelmezésének verbális jellemzésekként interpretálták (Öberg, 2012; Laari-Salmela et al., 2015). A hálózati képek az egyéni értelmezés eredményei. Nem azonosíthatók objektív módon, társas tevékenység eredményeként jönnek létre és a hálózati kontextus magyarázatát szolgálják (Colville – Pye, 2010). Olyan kereteknek tekinthetők, melyek összességében leírják, hogy az egyéni aktorok hogyan látják az adott szituációt (Henneberg et al., 2006). A hálózati képek tehát egyéni aktorok hálózat-elméletei. Retrospektív abban az értelemben, hogy a múltbeli események leírását mutatják, melyek magyarázzák a jelenlegi pozíciót. Viszont prospektív abban az értelemben, hogy formálják a jövőbeli opciókat. E két jellemzője egyben a hálózati képeket dinamikussá is teszi (Czakon – Kawa, 2018; Corsaro – Snehota, 2012). Két lényeges tulajdonsága minden esetben kiemelésre kerül. Egyrészt, hogy a hálózati képek egy aktor által észlelt környezet metaforikus helyrajzát jelenítik meg. Másrészt, kereteznek eszközöket és jelenségek lehetséges kiváltóit. Ilyen módon a hálózati képeknek kettős szerepük van: értelmező eszköz, illetve döntéshozatali eszköz (Henneberg et al., 2006).

Az értelmezések alapján Abrahamsen et al (2012a) a hálózati képek szűk és tág értelmezéseit különböztetik meg. Szűk értelemben a hálózati képek a menedzsment háttér ismeretét jelentik, ami le tudja írni az egyedi aktor hálózatról alkotott gondolati keretét (Mouzas et al., 2008). Tág értelemben ugyanakkor megállapítható, hogy noha a hálózati kép az egyéni megértésen alapszik, mindezek alapján – megfigyelői nézőpontból – egy széles kép integrálható (Ford et al., 2003; Ramos, 2008). Kragh és Anderson (2009) a hálózati képek ezen kettősségét úgy magyarázzák, hogy bár a hálózati képek személyhez és nem szervezethez köthetők, de létezik szervezeti értelmezésük is. A hálózati képek ugyanis bár interakciók eredményei, de ugyanezen interakciók közös hálózati képeket is eredményeznek (Abrahamsen et al., 2016). Ezek aztán normákban, direktívákban öltenek testet (Öberg, 2012), amik befolyásolják a szervezeti aktorok viselkedését. Az egyéni hálózati képek lefordítási folyamatát egy megosztott képpé objektifikációnak, vagy szervezeti hálózati kép

alkotásának hívhatjuk (Öberg, 2012). A hálózati képek ilyen értelmű megközelítése átfed Mintzberg „a stratégia, mint perspektíva” fogalmával, melyet a szervezet életét meghatározó leginkább releváns szereplők osztanak (Henneberg et al., 2006).

A hálózati képek (tárgyukat tekintve) továbbá a hálózati menedzsment valamennyi szintjén értelmezhetők (Leek – Mason. 2009; 2010). Iparági szinten (első szint) a fókusz az aktorok konfigurációja (struktúrája, folyamatai és evolúciója) jelenti, melyek értékalkotó tevékenységükkel formálják a környezet, azaz vállalkozások hálózatát, melyekbe beágyazódnak. Ezen a szinten a hálózati képek arra használtak, hogy megjelenítsék valamennyi aktor konfigurációit, amely értékhozzáadó tevékenységet végez adott hálózatban. Központi hálózat szintjén (második szint) elsődleges kérdés a szervezet stratégiai viselkedésének (pozíciójának és lehetséges szerepeinek) elemzése azon hálózaton keresztül, melyhez elsődlegesen tartozik. Itt a hálózati képek annak érdekében alkalmazottak, hogy megjelenítsék a vállalat stratégiai pozícióját adott fókuszú hálózatban. A kapcsolati portfólió szintje (harmadik szint) a cégeket erőforrások és tevékenységek összefüggéseként kezeli, ahol a fő vizsgálati kérdésként a cég által belsőleg végzett, illetve partnereitől igénybe vett tevékenységek összefüggéseinek kezelése jelentkezik. Ezen a szinten a hálózati képek arra használhatók, hogy leírják a make-or-buy döntéseket, azon tevékenységek konfigurációinak kimutatására szolgál, melyek meghatározzák adott cégekkel meglévő cserekapcsolatok típusait. Végül a kapcsolatok szintje (negyedik szint) az egyedi szállítói, illetve vevői kapcsolatok vizsgálatára alkalmazott. E szinten a hálózati képek a szállítói-vevői kapcsolatok fontosságának leírására alkalmazottak.

3. VIZSGÁLATI MEGKÖZELÍTÉS, VIZSGÁLATI MÓDSZER

Tanulmányunkban egy, a technológia és a szervezeti interakciók egymásra gyakorolt hatását vizsgáló kutatás másodlagos elemzését végeztük el. Elemzésünk során az jelentett kérdést, hogy hogyan változik meg a szervezet hálózati képe a technológia megváltoztatásának eredményeként. Vizsgálatunk során két, egymástól elkülönült egészségügyi ellátási folyamatot elemeztünk, melyek megvalósítása – egy kísérleti program keretében – telemedicina technológiával támogatva és hagyományos, face-to-face medicina alkalmazásával párhuzamosan zajlott. A két betegellátási folyamat a következő volt: Fül-orr-gégészeti megbetegedések diagnózisának és terápiájának megállapítása; Peritoneális dialízis alkalmazása. Vizsgálatunk helyszíne a Szegedi Tudományegyetem Szent-Györgyi Albert Klinikai Központja. A vizsgálat 2020. október 01 és 2021. február 15. között valósult meg.

A vizsgálati terep megfelelőségére vonatkozó feltételezésünket megerősítették a hazai telemedicina bevezetések tapasztalatai. Az elmúlt öt évben, de hangsúlyozottan a COVID-19 pandémia hatására végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy a telemedicina technológia bevezetése gazdasági, kulturális, és tevékenységi változásokat idéz elő, vagy jelentkezik feltételként mind a szolgáltatás nyújtó, mind az igénybe vevő oldalán (Julesz, 2020; Kemény et al., 2022). A telemedicina technológia hatásainak egyedi vizsgálatai rámutattak, hogy az módosításokat idéz elő egyes tevékenységekben (Bauer et al., 2020), a felhasznált erőforrásokban, vagy azok idővonzataiban (Portney et al., 2020).

Elemzésünk során a hálózati menedzsment második szintjét állítottuk középpontba, azaz arra voltunk kíváncsiak, hogy hogyan változik a középpontba állított szervezet által észlelt hálózati lehetőségek köre a technológia megváltoztatásának eredményeként. Elemzési keretként Ramos et al. (2005) modelljét alkalmaztuk, mely a hálózati kép vizsgálatához figyelembe veszi a bevont szervezetek számát, a tevékenységek érdekében bevont aktorok és erőforrások természetét, az aktorok, az erőforrások és a tevékenységek közötti viszonyokat a szervezet, a kapcsolatok és a hálózat szintjén, valamint a szervezet által megítélt hálózati pozíciót. A másodelemzés során rendelkezésre álló adatok nem tették lehetővé a teljes szervezet által érzékelt hálózati pozíció megváltozásának, továbbá az aktorok, erőforrások, és a tevékenységek kapcsolati és hálózati viszonyai megváltozásának tanulmányozását. A rendelkezésre álló adatok ugyanakkor változás komplexitását mindenképpen szemléltetik. A vizsgálati adatok feldolgozását szolgáló keretet az 1.sz. táblázat szemlélteti.

1.sz. táblázat: Az alkalmazott elemzés vizsgálati kerete

		Fejlesztés eredményként megvalósult változás		
		Tevékenységek	Erőforrások	Aktorok
Fejlesztés kiindulópontjában meghatározott változás	Tevékenységek	Új aktivitás	Új/megváltozott aktivitás új/megváltozott erőforrást aktivál	Új/megváltozott aktivitás új/megváltozott szereplőt aktivál
	Erőforrások	Új/megváltozott erőforrás új/megváltozott tevékenységet aktivál	Új erőforrás	Új/megváltozott erőforrás új/megváltozott szereplőt aktivál
	Aktorok	Új/megváltozott aktor új/megváltozott tevékenységet aktivál	Új/megváltozott aktor új/megváltozott erőforrást aktivál	Új szereplő

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés során alkalmazott vizsgálati keret párhuzamosan két információt mutat. A főátló (kiemelten jelzett felületek) mutatja a fejlesztés kiindulópontjában meghatározott változások eredményeként bekövetkező módosulásokat, míg a további felületek a kiindulópont és az ebből következő változások együttes hatásait írják le.

A kutatás megvalósítását két lépésben végeztük el. Első lépésben az egyes ellátási folyamatok protokoll leírásait elemeztük. A dokumentumelemzés keretében, mind a két ellátási folyamat esetében összehasonlítottuk face-to-face és telemedicina ellátási protokollok által előírt tevékenységeket, az egyes tevékenységekbe bevont aktorok körét, az egyes tevékenységek által igényelt erőforrások jellegét (kiinduló szándékok feltérképezése). Az egyes tevékenységek vizsgálata mentén számba vettük az együttműködő aktorokat – a folyamatban résztvevő beteg; orvosi személyzet; ápolói személyzet, kisegítő személyzet; vezető beosztású személyzet (Byrnes – Valdmanis, 1993; Maniadakis – Thanassoulis, 2000) – valamint a tevékenység megvalósításához szükséges erőforrásokat. A szükséges erőforrásokat számba vettük a tevékenységek során felhasznált alapanyagok, eszközök, facilitások, a tevékenység megkezdéséhez szükséges információ és a tevékenység eredményeként születő információ szerint (Chattopadhyay – Ray, 1996; Parkin – Hollingsworth, 1997). A kutatás második lépésében mind a két érintett egészségügyi eljárás vezető szakorvosával készített mélyinterjúk keretében erősítettük meg, illetve pontosítottuk az első lépésben számba vett adatokat. A mélyinterjúk során kérdésként jelentkezett, hogy kiegészítő információt gyűjtsünk az új technológia bevezetése során az erőforrás-integráció, az aktorok körének és az aktorok tevékenységének megváltozásáról szerzett tapasztalatokról (változás értelmezése).

Az eredmények elemzését valamennyi ellátási folyamat esetében úgy végeztük, hogy megvizsgáltuk, az új technológiai keret hogyan változtatta meg az erőforrás-konstellációt. Ezt követően külön vizsgáltuk, hogy milyen új tevékenységek váltak lehetségessé/szükségessé az eredetileg célzott folyamat megvalósítása érdekében. Végül vizsgáltuk, hogy az előbbieken feltárt változások következményeként hogyan változott meg a bevont célzott aktorok köre, ezzel együtt a protokollok mentén az ellátás elképzelt szerepe.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

A vizsgált betegállítási folyamatok telemedicinával megvalósuló támogatása során a pilot fejlesztés elsődleges célja volt a teliagnosztika alkalmazhatóságának, teljesítőképességének vizsgálata adott tünetcsoportok esetén diagnózis megállapításában, vagy a páciensek állapotának nyomon

követésében, kontrollálásában. Ennek keretében a fejlesztők a telemedicina adaptációs lehetőséget analitikai eszköz, vagy a páciens állapotát nyomon követő eszköz használatának lehetőségeként értelmezték. Ennek megfelelően a fül-orr-gégészeti megbetegedések diagnózisának és terápiájának megállapítása betegellátási folyamat során otoszkópos felvétel-készítés lehetőségének megteremtése és klinikai adatok továbbítását és elemzését támogató telemedicina szoftver üzembe helyezése történt meg. A peritoneális dialízis betegellátási folyamat telemedicinával megvalósuló támogatása során a páciensek otthoni dialízisének jellemzőit követni képes telemedicina szoftver, illetve okoseszközök üzembe helyezése történt meg.

4.1. Első eset bemutatása: Fül-orr-gégészeti megbetegedések diagnózisának és terápiájának megállapítása

Az eredeti face-to-face medicina keretében folytatott folyamat úgy valósul meg, hogy a beteg, az ambulancián történő bejelentkezést követően, rövid várótermi várakozás után az ambuláns helyiségben találkozik a szakorvossal és a munkáját segítő adminisztrátorral. A teljes betegellátási folyamat az ambulancián, e három szereplő részvételével zajlik. Az ellátás keretében előbb a szakorvos a beteggel való interakció során, az adminisztrátor, és a helyiségben található számítástechnikai eszközök használata mellett azonosítja a kórtörténetet, majd az ambulancián lévő speciális fül-orr-gégészeti berendezések, eszközök segítségével, a beteg közreműködése mellett diagnózist állít fel. A diagnózis alapján a szakorvos, a BNO kód meghatározása mellett terápiás javaslatot fogalmaz meg.

A telemedicina technológia adaptációja során a két új erőforrás (otoszkópos kamera, telemedicina szoftver) integrációjával a fejlesztők a betegellátási folyamat tevékenységeit átalakították. Az ambulancián történő bejelentkezés és a várótermi várakozást követően nem volt szükséges szakorvossal, hanem elegendőnek mutatkozott diplomás orvossal (és az ő munkáját támogató adminisztrátorral) találkozni. Itt előbb a telemedicina rendszer alkalmazhatóságának megítélése, a páciens tájékoztatása és a telemedicina ellátásra való beegyezése valósul meg, majd a páciens adatainak rögzítése a telemedicina rendszerben. Ezt követően a face-to-face medicinával megegyező módon történik meg a kórtörténet rögzítése a telemedicina rendszerben. A továbbiakban otoszkópos kamera segítségével a célterületről videofile készítése történik meg, amely továbbításra kerül a telemedicina alkalmazásba. A felvételt szakorvos elemzi (az irodájában vagy otthonában található számítástechnikai eszközök segítségével). Az elemzése eredményeként

állít fel diagnózist, mely alapján BNO kód meghatározása mellett terápiás javaslatot határoz meg és küld meg a diplomás orvos részére.

A változások vizsgálata eredményeként megállapítható (2.sz. táblázat), hogy a technológia módosulása eredményeként lényegesen megváltozott mind a szereplők, mind a tevékenységek, mind a folyamatban résztvevő erőforrások képe.

2.sz. táblázat: Fül-orr-gégészeti protokoll megváltozásának elemzése

Fejlesztés eredményeként megvalósult változás	Tevékenységek	Erőforrások	Aktorok
Fejlesztés kiindulópontjában meghatározott változás			
Tevékenységek	3	a) vizsgáló szék szerepének megszűnése b) vizsgáló pult szerepének megszűnése c) Fül-orr-gégészeti alaptálcá szerepének megszűnése d) Fül-orr-gégészeti szakrendelő eszközpark szerepének megszűnése e) szakrendelő szerepének megváltozása f) Spatula szerepének megszűnése g) nyálfogó szerepének megszűnése	4 a) diplomás orvos szerepének definiálása b) szakorvos szerepének megváltozása c) adminisztrátor szerepének megváltozása
Erőforrások	a) páciens beleegyezésének rögzítése b) páciens rögzítése TM rendszerbe c) betegtörténet rögzítése a TM rendszerbe d) otoszkópos felvétel készítése e) otoszkópos felvétel értékelése f) BNO kód meghatározása g) terápiás javaslat megküldése	a) otoszkópos kamera b) telemedicina szoftver	1 a) telemedicina szolgáltató központ megjelenése
Aktorok		a) szakorvosi Iroda szerepének megjelenése b) Irodai eszközök (asztal, szék, számítógép) szerepének megjelenése c) igényelt maszk, mennyiségének megváltozása d) pajzs szerepének megszűnése	5

Forrás: saját szerkesztés

Az újként definiált erőforrások új szereplővel (telemedicina szolgáltató központ) való együttműködést, illetve a tevékenységek megváltoztatását hívták életre. E változások következményeként új erőforrások váltak szükségessé, illetve egyes meglévő erőforrások szerepe megszűnt, vagy megváltozott. A tevékenységek és erőforrások módosulásának következményeként

a meglévő szereplők (szakorvos, adminisztrátor) szerepe megváltozott, illetve további új szereplő (diplomás orvos) bekapcsolása vált lehetővé, mely a háziorvosi hálózattal való együttműködés kiterjesztését teszi lehetővé. A megváltozott tevékenységek, illetve szereplők továbbá a korábbiakban használt erőforrások típusát, jellegét és szerepét is megváltoztatták melyek (további vizsgálata bár nem történt meg) befolyásolják a szervezet szállítói és egyéb kapcsolatainak konstrukcióját, formálását.

4.2. Második eset bemutatása: Peritoneális dialízis alkalmazása

A betegellátási folyamat hagyományos medicina keretében ez esetben úgy valósul meg, hogy a peritoneális dialízisre sebészetileg már felkészített páciens szakápoló fogadja a dialízis központ egy nővérszobájában, ahol számítástechnikai eszközök segítségével megtörténik az azonosítása. Ezt követően a pácienssel egy vizsgálóhelyiségben szakorvos találkozik. A szakorvos a vizsgáló eszközeinek és számítástechnikai berendezéseinek segítségével rögzíti a páciens demográfiai adatait és kórtörténetét, majd vizsgálja a fizikális tulajdonságait, vitális paramétereit, dialízissel kapcsolatos adatait, valamint az együtt adott gyógyszereket. Az otthoni dialízis paramétereinek megállapítását követően a páciens a vizsgálóban a szakápolótól oktatást kap az otthoni dialízis megvalósításához. Az oktatás után a páciens otthonában folytatja a napi dialízis rutint. Ehhez saját helyiségeit, konyhai mérlegét, testsúlymérlegét és vérnyomásmérőjét használja. Eredményeit egy kezelőlapon rögzíti. A kiindulóképpen bemutatott klinikai vizsgálat havonta ismétlődik, ahol a szakorvos minden hónapban ellenőrzi a beteg dialízissel kapcsolatos adatait, szükség esetén módosítja a dialízis paramétereit.

A telemedicina technológia adaptációját a fejlesztők négy új erőforrásnak (tablet; tablethez csatlakoztatható okos eszközök: konyhai mérleg, testsúlymérleg, vérnyomásmérő; telemedicina szoftver) a betegellátási folyamatban való integrációjával értelmezték. Mindez a folyamat három tevékenységét alakította át. Egyrészt a páciens kiinduló azonosításakor megtörténik annak tájékoztatása a telemedicina technológiáról, melynek alkalmazása a beteg beleegyezésével folytatódik. Másrészt megváltozott a betegoktatási tevékenység, mely ugyanott, szakápoló közreműködésével zajlik, de az okoseszközök és a telemedicina szoftver használatára is kiterjed. Harmadrészt megváltozott az otthoni dialízis tevékenysége. Az eredményeknek a kezelőlapon való rögzítése mellett az okoseszközök automatikusan küldik az eredményeket a telemedicina szoftver részére, melyek alakulását a szakápoló számítástechnikai eszközök segítségével naponta elemez. A

telemedicina technológia eredményeként lehetőség van nem tervezett vizsgálat megvalósítása mellett az otthoni dialízis paraméterek módosítására.

A változások vizsgálata eredményeként ez esetben is megállapítható (3.sz. táblázat), hogy a technológia módosulása eredményeként lényegesen módosulások következtek be mind a szereplőkben, mind a tevékenységekben, mind a folyamatban résztvevő erőforrásokban. Az újként definiált erőforrások használata ez eseteben is egy új együttműködést (telemedicina szolgáltató központ) igényel, melyek adaptációja számos új tevékenységet hívott életre. Az új tevékenységek módosították (részben megszüntették, részben megváltoztatták) a meglévő erőforrások, illetve aktorok szerepét. Ez utóbbiak szerepének ellátása pedig további erőforrások aktiválását igényelte.

3.sz. táblázat: Peritoneális dialízis protokoll megváltozásának elemzése

Fejlesztés eredményeként megvalósult változás	Tevékenységek	Erőforrások	Aktorok
Fejlesztés kiindulópontjában meghatározott változás			
Tevékenységek	<p>3</p>	<p>4</p> <p>a) hagyományos testsúlymérleg szerepének megszűnése b) hagyományos vérnyomásmérő szerepének megszűnése</p>	<p>a) szakorvos szerepének megváltozása b) szakápoló szerepének megváltozása</p>
Erőforrások	<p>a) páciens beleegyezésének rögzítése b) páciens rögzítése TM rendszerbe c) páciens oktatása a telemedicina rendszer használatáról d) adatelemzés lefolytatása e) nem tervezett vizsgálat végzése</p>	<p>1</p> <p>a) tablet b) okos konyhai mérleg c) okos testsúlymérleg d) okos vérnyomásmérő e) telemedicina szoftver</p> <p>2</p>	<p>a) telemedicina szolgáltató központ megjelenése</p>
Aktorok		<p>a) irodai eszközök (asztal, szék) szerepének bővülése b) számítástechnikai eszközök (számítógép, monitor, nyomtató) szerepének bővülése c) ápolói tér szerepének megjelenése d) vizsgáló szerepének bővülése e) vizsgálati segédeszközök (papír, toll, munkaruha, maszk, papírlapedő) igénybe vételének növekedése</p> <p>5</p>	

Forrás: saját szerkesztés

5. ÖSSZEGZÉS

Specifikus területen végzett elemzésünk megerősítette a gazdálkodó szervezetek környezetükkel (mint hálózattal) összefüggésben megvalósuló folytonos átalakulásának vélekedését. Bár a hálózati képek átalakulását befolyásoló valamennyi hatást nem tudtuk vizsgálni, azonosítottuk, hogy bármilyen, az erőforrásokat, az aktorokat vagy a tevékenységeket érintő módosulás többszörös hatással van a szervezet által vallott/követett hálózati képekre, melyek módosítják a hálózati pozíciót, így a szervezet rendelkezésére álló stratégiai lehetőségek/korlátok körét.

Elemzésünk egyúttal a módosulás egy mintázatára is rámutatott. Mindkét megfigyelt esetben kiindulóképpen új erőforrások bevonása történt meg, mely egyben további aktor(ok) bevonását eredményezte. E két hatás a meglévő tevékenységek átalakítását okozta, mely további erőforrások és az őket optimálisan kezelni képes aktorok bevonását, vagy korábbi szerepének átalakulását vonta magával. Ez utóbbi új, vagy megváltozott szerepű aktorok pedig a munkavégzésük érdekében további erőforrásokat aktiváltak, mozgósítottak. A feltárt mintázat segítséget nyújthat a technológiai változások meglehetősen interaktív megvalósulásának kezelésében, a változások felületeinek előrejelzésében.

Végül lényeges hangsúlyozni, hogy bár az eredmények érdekesek, kizárólag technológiai változás mellett megvalósuló egészségügyi protokoll-változásokra vonatkoznak. Általánosíthatóságuk kevésbé lehetséges, de kiindulópontjául szolgálhatnak további vizsgálatok kezdeményezésének.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C., Huemer, L., and Naudé, P., (2016). Network picturing: An action research study of strategizing in business networks. *Industrial Marketing Management*, 59, pp. 107–119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.006>
- Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C. and Naudé, P., (2012b). Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 259–269 [doi:10.1016/j.indmarman.2012.01.008](http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.008)
- Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C. and Naudé P., (2012a). Sensemaking in business networks: Introducing dottograms to analyse network changes. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 1035–1046 [doi:10.1016/j.indmarman.2012.02.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.001)
- Bauer, B. S., Nguyen-Phan, A. L., Ong, M. K., Ziaeeian, B. and Nguyen, K. L., (2020). Cardiology electronic consultations: Efficient and safe, but consultant satisfaction is equivocal. *Journal of telemedicine and telecare*, 26(6) pp. 341-348. <https://doi.org/10.1177/1357633X19828130>
- Byrnes, P. and Valdmanis, V., (1993). Analyzing technical and allocative efficiency of hospitals. In: Charnes, A., Cooper, W. W., Lewin, A. Y., Seiford, L. M. (Ed.). *Data envelopment analysis: Theory, methodology and applications*. Boston, Kluwer, pp. 129-144.
- Chattopadhyay, S. and Ray, S. C., (1996). Technical, scale and size efficiency in nursing home care: A nonparametric analysis of Connecticut homes. *Health Economics*, 5(4), pp. 363-373.

- Colville, I. and Pye, A., (2010). A sensemaking perspective on network pictures. *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 372–380. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.03.012>
- Corsaro, D., Ramos, C., Henneberg, S. C. and Naudé, P., (2011). Actor network pictures and networking activities in business networks: An experimental study. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 919–932. [doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.028](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.028)
- Corsaro, D. and Snehota, I., (2012). Perceptions of Change in Business Relationships and Networks. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 270–286. [doi:10.1016/j.indmarman.2012.01.002](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.002)
- Czakon, W. and Kawa, A., (2018) Network myopia: An empirical study of network perception. *Industrial Marketing Management*, 73, pp. 116 – 124. [doi:10.1016/j.indmarman.2018.02.05](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.05)
- Ford, D. and Redwood, M., (2005). Making sense of network dynamics through network pictures: A longitudinal case study. *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 648 – 657. [doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.008](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.008)
- Ford, D., Gadde, L. -E., Håkansson, H. and Snehota, I., (2003). *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. and Snehota, I., (2002). *Managing networks*. Paper presented at the Perth IMP Conference, December.
- Håkansson, H. and Snehota, I., (1995) (eds.). *Developing relationships in business networks*. Routledge, London.
- Henneberg, S. C., Mouzas, S. and Naudé, P., (2006). Network pictures: concepts and representations. *European Journal of Marketing*, 40, (3/4) pp. 408-429. DOI 10.1108/03090560610648129
- Julesz, M., (2020). A telemedicina és a COVID–19-világjárvány. *Információs Társadalom*, XX(3) pp. 27–38. <https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XX.2020.3.2>
- Kemény, I., Kulhavi, N., M. and Kun Zs., (2022). A távorvoslás igénybevételét befolyásoló tényezők a COVID-19 járvány miatti félelem tükrében. *Statistikai Szemle*, 100(1), pp. 7–43. [DOI: 10.20311/stat2022.1.hu0007](https://doi.org/10.20311/stat2022.1.hu0007)
- Kragh, A. and Andersen, P. H., (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 641–653. [doi:10.1016/j.indmarman.2009.05.006](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.006)
- Laari-Salmela, S., Mainela, T. and Puhkala, V., (2015). Beyond network pictures: Situational strategizing in network context. *Industrial Marketing Management*, 45, pp117 – 127. [doi:10.1016/j.indmarman.2015.02.010](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.010)
- Leek, S. and Mason, K., (2009). Network pictures: Building an holistic representation of a dyadic business to business relationship. *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 599-607. [doi:10.1016/j.indmarman.2009.05.13](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.13)
- Leek, S. and Mason, K., (2010). The utilisation of network pictures to examine a company's employees' perceptions of a supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 400 – 412. [doi:10.1016/j.indmarman.2007.08.10](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.10)
- Lundgren-Henriksson, E-L. and Kock, S., (2016). Coopetition in a headwind – The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in coopetitive strategic change development. *Industrial Marketing Management*, 58, pp. 20–34. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.012>
- Maniadakis, N. and Thanassoulis, E., (2000). Assessing productivity changes in UK hospitals reflecting technology and input prices. *Applied Economics*, 32(12), pp. 1575-1589.
- Mattsson, L. G., Corsaro, D. and Ramos, C., (2015). Sense-making in business markets – the interplay between cognition, action and outcomes. *Industrial Marketing Management*, 48, pp. 4–11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.003>
- Mouzas S., Henneberg S. C. and Naudé, P., (2008). Developing network insight. *Industrial Marketing Management*, 37(2), pp. 167–180.
- Öberg, C., (2012). Using network pictures to study inter-organisational encounters. *Scandinavian Journal of Management*, 28, pp. 136—148. [doi:10.1016/j.scaman.2012.02.006](https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.02.006)
- Öberg, C., Henneberg S. C. and Mouzas S., (2007). Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 926-940. [doi:10.1016/j.indmarman.2007.05.010](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.010)
- Parkin, D. and Hollingsworth, B., (1997). Measuring production efficiency of acute hospitals in Scotland, 1991-94: Validity issues in data envelopment analysis. *Applied Economics*, 29 (11), pp. 1425-1433.

- Portney, D. S., Ved, R., Nikolian, V., Wei, A., Buchmueller, T., Killaly, B., Hasan B. Alam and Ellimoottil, C., (2020). Understanding the cost savings of video visits in outpatient surgical clinics. *Mhealth*, 6. pp.20-33. <https://doi.org/10.21037/mhealth-20-33>
- Ramos, C., Ford, D. and Naudé, P., (2005). Developing network pictures as a conceptual device. *First Annual IMP Journal Seminar*.
- Ramos, C., (2008). *Developing network pictures as a research tool: Capturing the output of individuals' sense-making in organisational networks*. Bath: University of Bath.
- Szűcs, P., (1994). A vállalati szervezetek átalakításának egyes kérdései. *Vezetéstudomány*, 25(5), pp. 7 – 11.
- Szűcs, P., (1995). Vállalati szervezeti változások. *Marketing & Menedzsment*, 26(4), pp. 64 – 69.
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 40 (7-8). pp. 49 – 55.

3. VEZETÉS A DIGITÁLIS VILÁGBAN

AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM ETIKAI KIHÍVÁSAI – INFOETIKA

ETHICAL CHALLENGES OF INFORMATION SOCIETY – INFOETHICS

ANGYAL ÁDÁM

professor emeritus

Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

adam.angyal@uni-corvinus.hu

2020 novemberében egy pécsi konferenciára készülve írtam ennek a cikknek az első változatát. Előadására nem került sor a covid 19 járvány miatt. Kihasznlom az alkalmat, hogy Szűcs Pál úr születésnapján köszöntő és ünneplő kötet kerül kiadásra és ezzel a pécsi előadással (rövidített formában) tisztelgek nagyrabecsült kollégám előtt. A pécsi szervezés és vezetéstudományi iskolához két jeles professzor kötött: Szűcs Pál és Farkas Ferenc. Mindketten példát mutattak számomra, amiért elismerésemet és köszönetemet fejezem ki (Farkas professzorról az első, a nevét viselő konferencián megemlékeztem).

Absztrakt

Az információs társadalom sajátossága, hogy majd mindent átfogó hálózatai és rendszerkapcsolatai révén közvetlen és közvetett hatása általános. A társadalom szabályozás két hagyományos módszeren, a kikényszeríthetőségen (erőszak) és a jogrendszeren nyugszik. Ezek mellett jelentős szerepe van a szokásoknak, megegyezéseknek, íratlan jognak. Ezek az etika területei. Az információs társadalomra jellemző, hogy a hagyományos szabályozás mellett erőteljes az infoetika, a társadalmi szereplők együttműködésén, megegyezésén alapuló, mondhatni önszabályozás.

Kulcsszavak: információs társadalom, etika

Abstract

The peculiarity of the information society is that its direct and indirect impact will be general through its comprehensive networks and system connections. Society regulation is based on two traditional methods, coercion (violence) and the legal system. In addition to these, customs, agreements and unwritten law play a significant role. These are areas of ethics. It is characteristic of the information

society that, in addition to traditional regulation, information ethics and self-regulation based on the cooperation and agreement of social actors are strong.

Key words: information society, ethics

1. AZ INFORMATIKA, MINT INTÉZMÉNY

Az informatika, a számítógépesítés és a világháló elkerülhetetlen része a mindennapoknak. Több, mint egyszerűen hasznos eszköz. Az információs társadalom jellege eltérő a korábban ismert társadalmi formációktól. Nemcsak a technikai eszközök, rendszerek és lehetőségek használata a jellemző, hanem ezek alapján és nyomán a társadalom működésének egésze átalakult. A problémamegoldásokban a gondolkodó emberek, a kifinomult technikák mellett növekvő, sőt meghatározó szerep jut az informatikai rendszerek számára. Korunkban a növekedés és fejlődés meghatározó alapja az informatika és a távközlés házassága, a világháló használata.

A különböző jelenségeknek, folyamatoknak rájuk jellemző természete van. A világegyetem és a bolygók törvényei nem érvényesek földi körülmények közt. Az élő természet eltér az életteltől. A fizikai jelenségek más alapúak, mint a kémiaiak. A társadalmi jelenségek sajátossága, kvidditása azt is jelenti, hogy önmagában biológiai, fizikai vagy kémiai elemzési módszerekkel nem lehet megérteni, megmagyarázni. A társadalmi fejlődés maga is különböző kvidditásokat, sajátosságokat hozott létre. A rabszolgatartás, a feudalizmus, a kapitalizmus, a diktatúrák és demokráciák egymástól jelentősen eltérő társadalmi formák. A társadalmak alapvető jellemzői a tulajdonlás és a hatalom birtoklása. A társadalmi fejlődés önálló kvidditása az információs társadalom, aminek a természetét nem lehet a már ismert társadalmi jellemzőkből levezetni, kikövetkeztetni. Sajátossága a távinformatika, a világháló, a digitalizáció széles elterjedése, a tudás, az információ termelő és működtető szerepe.

Az informatika az intézményi közgazdaságtan fogalmi rendszerén belül önálló terület. A hagyományos nagy „intézmények”, mint állam, piac, vállalat, civilizáció, jogrend, közigazgatás, erőszakszervek mellett az informatizáció, a mindennapokban (helytelenül) digitalizációnak is nevezett társadalmi képződmény korunk meghatározó intézménye, a társadalom szövetének, hálózatainak eleme. Szokásai, kultúrája eltér más intézményektől. Ide érthetők az információs társadalom sajátos etikai viszonyai is.

2. TÁRSADALOMSZABÁLYOZÁS

A hagyományos társadalomszabályozás három pilléren nyugszik. Az első az erő, a kikényszeríthető utasítás alkalmazása, a közvetlen hatalomgyakorlás. A második a joguralom, a jogrend követése és érvényesíthetősége. A harmadik a szokások, íratlan normák, hagyományok szerinti eljárások. Az elsőként említett két szabályozó, tehát a hatalom és a joguralom az informatika világában nem elegendő, csak korlátozott hatáskörű. Jelentősek az intézmények, szolgáltatók és felhasználók között kialakuló, gyakran megegyezéssel, máskor akár erőfölénnyel is kikényszerített megoldások. Ezek az etikai normákhoz hasonlóan elkerülhetetlenül érvényesülnek. Ezt a kérdéskört nevezem infoetikának.

A vezetési, szervezési, technikai, technológiai, környezeti és piaci megközelítések korábban elégségesek voltak a gazdasági szervezetek működésének megismeréséhez. Az informatika korában ezek mellett egyre erőteljesebb szerepet kap az információtechnika (IT), az infokommunikáció (IC), valamint az infoetika, vagyis a szereplők együttműködési platformja.

A számítógépes társadalomra jellemző a szereplők kölcsönös és általános függősége, a hálózatfüggőség (rendszerfüggőség). A természetes személyek és jogi entitások hagyományos működési modelljeivel párhuzamosan a rendszerilleszkedések is meghatározóak. Mindezeket sem a kényszerítés, sem a jogi szabályozás nem képes kordában tartani. Egyre erőteljesebb szerepet kapnak a normák, a megegyezések, a szokások. A hagyományos megoldásokat kiegészítik, néhol kiszorítják az infoetikai megoldások. Ennek oka nem csak a világháló korábban soha nem ismert széles hatóköre és érvényesülése, hanem annak természete is.

A hálózatfüggőség ismert jelenség. A közlekedési, a távközlési és az elektromos hálózatok például olyan rendszereket alkotnak, amelyek mindenütt meghatározóak. Az informatikai hálózatok ezekhez képest további tulajdonságokkal is rendelkeznek. Nemcsak a személyek, vállalkozások, államok és más intézmények kapcsolódásait alkotják. Lényegük a tudás, az információmegosztás és -kezelés átfogó hálózatos rendszere, amelyben még az egyes emberek is szerepet kapnak.

A hagyományos társadalomfelfogás átalakult. A számítógépes társadalom rendszerfüggőséget, a korábbi technikai, vezetési és politikai globalizációhoz viszonyítva sokkal erőteljesebb kölcsönösséget jelent. Az intézmények, szereplők, mint fogyasztók, felhasználók, kiszolgálók, ellátók stb. a világhálón keresztül kapcsolódnak és összességükben jelennek meg. Maga az informatika is intézményesült.

Valamely informatikai szolgáltató, akár gépeket, programokat, rendszereket vagy más, hagyományos értelemben vett „termékeket” hoz forgalomba, nem csak a saját üzleti tevékenységét

szervezi, hanem rendszerkapcsolatain keresztül voltaképpen mindenki más működésére befolyással van. A pénzügyi rendszerek például, melyek az üzleti élet elengedhetetlen tényezői, az informatika hatására olyan változásokat okoztak, melyek a hagyományos banki, pénzforgalmi, tőkeüzleti, nyilvántartási rendszerek minden elemét érintik, beleértve magának a pénznek az átalakulását is. Az általános gazdasági nyilvántartási rendszerek, mint a hagyományos kettős könyvelésen alapuló megoldások jószérivel felesleges, alacsony információtartalmú megoldásokká csúsztak le a számítógépesített nyilvántartási és adatkezelési, analitikus és szintetikus rendszerek átfogó alkalmazásának árnyékában. A nyilvántartás, adóbevallás és más, a közhatalommal kapcsolatos elszámolási rendszerek például már nem adatbevitelen, hanem közvetlen adatkövetésen alapuló megfigyelésen és értékelésen alapulnak.

Az informatikai társadalom működtetési elvei közt jelentősek az infoetikai, csak korlátozottan jogszabályi alapú, többnyire a szolgáltatók és felhasználók által készített, önkéntes és megegyezéses megoldások. A legáltalánosabb példa a szinte minden rendszerhez kapcsolódó *adatkezelési* szabályozás. Ezek néha összevontan, néha kölcsönös függésben vonatkoznak a kapcsolatokra, linkekre, sütikre, hivatkozásokra is. Ilyen szabályzatok létesítése kötelezettség, tartalmának elveire vonatkozóan vannak jogi iránymutatások és követelmények. Napjaink gyakorlata azonban azt mutatja, hogy ezek nem elégséges és hatékony korlátok arra, hogy megakadályozzák a rendszerkapcsolatokon keresztül az illetéktelenséget, az etikailag aggályos adatkezelést és felhasználást.

3. AZ INFORMATIKA ETIKÁJA

Az továbbiakban ismertetek néhány jelentősebb, korunkra jellemző infoetikai kihívást. Ezek egy részét igyekeznek hatalmi eszközökkel (például tiltás, korlátozás) kezelni. Más részüket a nemzeti és nemzetközi jogalkotók igyekeznek kezelni, átláthatóvá tenni. Ezeken túlmenően nagyon fontosak, sőt meghatározóak a különféle rendszer és hálózatgazdák önszabályozásai, irányelvei és működtetési gyakorlata. Ezek azonban csak korlátozottan képesek kezelni, megnyugtató megoldásokat adni az infoetikai kihívásokra.

Az adatkezelés általános európai elvei, a GDPR iránymutatást igyekeznek adni a legfontosabb informatikai termék, a digitalizáció használatára. A digitalizáció végső fokon nem más, mint az információk számjegyekkel kifejezett adatokká (digit) történő transzformálása, majd ezekkel, vagyis az adatokkal gyors és széleskörű, távközléssel támogatott műveletek, programok, szoftverek révén új információk előállítására. Kulcselem tehát az adat, amelynek kezelése akár bemenő, akár kimeneti

formában a digitális világ elemi információhordozója. A szolgáltatók és az üzleti közösségek egymás közti adatkezelési műveleteit jórészt a maguk alkotta szabályok, irányelvek, *infoetikai kódexek*ben foglalják össze, amelyeket általában adatkezelési szabályzatoknak neveznek.

Maga az adatképzés, a rendszerekbe érkező információ, vagyis adatbevitel lehetősége (joga) is bizonytalan. Tisztázatlan, hogy milyen információkat és hogyan lehet digitalizálni és ezzel mit lehet tenni. A rendszerekbe gyakran korlátlan a belépés, akár egyszerű üzenet formában is. Nagyon kevés gát akadályozza, hogy a mások által bevitt információk megmásításra kerüljön. Ezzel az a látszat kelthető, hogy az információ forrása azonos a tényleges adatbetöltővel. Néhány technikai rendszer ugyan alkalmazza a tűzfalakat, beléptetési kódokat stb., és ismertek mind az adatbevitel, mind a hozzáférés korlátozását, ellenőrzését szolgáló gátak. Ezek nagy hatékonysággal, de korántsem tökéletesen szolgálják az adatbiztonságot. Ezen rendszerek viszonylagos gyengeségét, a bizalomhiányt jelzi, hogy egyes kényes műveleteket, például választásokat nagyon kevés helyen és esetben bízzák informatikai rendszerekre, noha elvileg garantálhatnák az adatbiztonságot. A kiberbiztonság, az informatikai rendszerek megbízhatósága ugyanakkor folyamatosan új kihívásokkal áll szemben.

Az adatkezelés jellemző problémája nem csak az adatképzés, a rendszerekbe való bevitel, hanem a hozzáférés, azaz annak a kérdésköre, hogy kinek milyen feltételek mellett vannak jogai és mire használhatja az információkat. Az egyszerű kereső tevékenység például nemhogy titokban nem marad, hanem üzleti ajánlatok részévé vált. Ez nem csak marketingtéma, hanem például a nyomozóhatóságoktól a politikai preferenciákkal kereskedő szervezetekig is széles körben hasznosítják. A kínai hatóságokról például az a hír járja a médiában, hogy a világhálón – egészen más célokra – rögzített információkat minden emberre kiterjedő általános profilalkotásra használják – mindenféle politikai hátsó szándékok feltételezése közepette.

Ugyancsak az infoetika kérdése a rendszer alapú cenzúra. Ezek szerint rendszergazdák megbízásából és általuk képviselt elvek szerint szűrni, korlátozni lehet a világhálón akár még az olyan személyes információ terjesztést is, mint a levelezés. Magát a rendszer-megjelenést is lehet korlátozni. A szűkebb és tágabb közösségek is, mint például kisebb facebook csoportok is, rendelkeznek adminisztrátorokkal, akik jóváhagyják vagy megakadályozzák valamely információ áramlását, azaz cenzúráznak, felügyelik a szolgáltató által kinyilvánított közösségi szabályok betartását. Még a csevegő, párbeszéd, valós idejű interakciók befolyásolására is van lehetőség, mint pl. szűrt, késleltetett adattovábbítással, gátak és megfigyelő programok beépítésével stb. A korlátozások némely fajtájára vannak jogi lehetőségek is, például közérdekre vagy közveszélyeztetésre történő

hivatkozás a hatóságokat is felhatalmazhatja a szűrésre. A korlátozások jelentős része azonban etikailag kétséges környezetben érvényesül.

Az elvileg nyílt világhálós kommunikációs rendszereken belül is fékek, korlátok, szűrések működnek, melyek természetére vonatkozóan nincsenek követhető, egyértelmű szabályok. Ezt sokan az alapvető szabadságjogok korlátozásának tekintik, mások pedig önként vállalt fékek, hiszen nem kötelező a világhálós rendszerekhez csatlakozni. Ez utóbbi csak részben igaz, hiszen egyes szervezetek előírhatják az informatikai alapú adatkezelést, aminek következtében a bevitt és keletkezett adatok sorsáról csak a fogadkozásokkal egyenértékű nyilatkozatok alapján tudható, hogy nem kerülnek „illetéktelen” felhasználásra.

A korlátozás különleges esetei az egyes felhasználói csoportok számára érvényesülő jogi szabályok. Ilyenek például az alkohol és dohány fogyasztók vagy a 18 éven felüliek számára készített erotikus tartalmak, a tiltott vagy veszélyes szerek, egyes vallási csoportok tanai. A hirdetőik gyakran kijátsszák a jogi korlátokat, mert felhívják a figyelmet a bizonyos fogyasztók elől elzárt tartalmakra, de csak gyenge beléptetési gáttal védik azokat. Igen hatékony, bár korántsem mindenható védelem a pénzért való szolgáltatás, ami ugyanakkor maga is etikai kétségeket támaszthat. Ha például közérdekű adathoz vagy a tevékenység ellátásához nélkülözhetetlen információkhoz, szolgáltatásokhoz – működési engedélyhez, hatósági okiratokhoz stb. – csak fizetség ellenében lehet hozzáférni, akkor az etikailag aggályos.

A megszerzett vagy feldolgozott adatokat, adatbázisokat sokféle célra lehet hasznosítani. Szakosodott iparág lett a data base (adattenger) és data mining (adatbányászat) feldolgozás. Ezek többek közt arra irányulnak, hogy mire lehet az információtömeget használni. A tudomány is gyakran él ezekkel a lehetőségekkel. Az adattömeg hitelessége ugyanakkor kétséges lehet, a csalások, hamisítások, beavatkozási lehetőségek jelentős mértékűek. Az adatok és a következtetések validálása a világháló adattengerében bonyolult, a teljes megbízhatóság nem ismert. Ebben a környezetben a forrásmegjelölés, a többirányú ellenőrzés és néhány más módszer alkalmazása adhat alapot arra, hogy egy információt megbízhatónak lehessen tekinteni.

Az információhalmaz használhatóságának súlyos fogyatékosága nem csak a korlátozott megbízhatóság, hanem a hamisítás, a zavarás, a szakszerűtlen kezelés is. Ha egy információ elterjed, akkor azt láncolatban vehetik át más portálok, felületek, médiumok. Ha utóbb ki is derül róla, hogy téves adatra vagy éppen csalásra épült, addigra már bevésődhetett a felhasználókba. Ismertek a rémhírek, az álhírek, pletykák, a „fake news” néven becézett kacsák; ezek terjedését, hozzáférését az információs társadalomban nem sikerült megállítani, korlátozni, sőt inkább bővültek a

lehetőségek. Ennek a problémának a természetéhez tartozik az információbőség, másnéven pazarlás, amellyel a felhasználókat eláraszthatják. Ez alkalmas akár a rendszerek bénítására is, amikor olyan tömegű üzenettel dugaszolják el a rendszert, hogy az üzemképtelenné válik, lefagy.

A távinformatikai rendszerek kedvelik a közvetlen kapcsolattartásnak álcázott, akár emberi beavatkozás nélküli valós idejű csevegő vagy kiszolgáló programokat. Ezek azt a látszatot kelthetik, mintha élő kapcsolat alakult volna ki, de gyakran csak ügyes mesterséges intelligencia megoldásokkal, előre programozott helyzeteket szimulálnak. Ezek nagy biztonsággal a felmerülő esetek magas százalékát képesek kezelni. Etikailag gyenge pont, ha a kivételek, egyedi esetek kezelésére nincsenek kapuk. További kétségek merülhetnek fel, amikor a mesterséges intelligenciával vagy egyéb módon kezelt megoldások használatáért díjakat számíthatnak fel akár oly módon, hogy azt az igénybe vevő nem tudja kikerülni. Az elkerülő lehetőség megteremtését szolgáló megoldást sok informatikai rendszer nem veszi figyelembe vagy túlbonyolítja.

A mesterséges intelligencia (AI) önmagában is jelentős etikai vitatéma. Minden mesterséges intelligencia rendszer bemeneti és kimeneti végpontján valódi emberi szándék, cselekedet, beavatkozás azonosítható. Ebből is adódóan az AI önálló felelősségviselése sem jogilag, sem etikailag nem értelmezhető. A felelősség személyhez és intézményhez kötődő fogalom, azonban az informatika (még) nem tekinthető felelősségvállaló intézménynek. Felfogásom szerint a mesterséges intelligencia önmagában nem viselhet felelősséget például károkozásért. A jogrend (ma még) ezt a rendszergazdákon érvényesítheti. Az internet használata önálló büntetőtörvényi tényállások sorát takarja.

Súlyos etikai probléma az adatok mögötti névtelenség, az azonosíthatatlanság, amelyet ügyes rendszerszervezők biztosíthatnak a felhasználóknak. Ezek akár a bűnözés támogatására is szolgálhatnak. Az egyszerűbb névtelenséget kereső megoldások a titkosításon, hozzáférés korlátozáson, letiltásokon túl az információk utaztatását választják, mint ahogy a pénzmosás egyik technikája, a sorozatos átutalás is nehezen követhető a pénzintézetek között. A távoli, elérhetetlen szerverek és felhők is alkalmasak a névtelenség megteremtésére. A névtelenség megteremtésére és felderítésére bonyolult technikai megoldások is léteznek, amelyeket döntően hatóságok, titkosszolgálatok, a hadsereg stb. alkalmaznak úgynevezett jogos adatvédelmük érdekében. Előbb-utóbb az ilyen rendszerek átszivárognak a polgári felhasználókhoz is, mint ahogy maga az egész internet és a műholdas adattovábbítás is katonai felhasználásból került át a civil világba.

Ismert jogi fogalom az erőfölény és a visszaélés, az oroszlánszerződés (leonine contract), az egyoldalú vagy kikényszerített megállapodás. Ezek olyan etikai problémák, melyek a világhálós

rendszerek alkalmazásával általánossá váltak. Ha valamely rendszer szolgáltatásait akarjuk igénybe venni, akkor el kell fogadnunk annak önkényes, részrehajló és kiszolgáltatottságot okozó szabályozását. Az ilyeneket általános szerződési feltételeknek is nevezhetik. Ha valaki egy keresőmotort vagy egy adattovábbító és tároló rendszert vesz igénybe, akkor elfogadja annak adatkezelési szabályzatát. Ezek korunk etikai kódexei, melyek nem az érintett és érdekelt felek megállapodásain, hanem néhány jogszabályon túl a rendszergazda érdekein (etikai elvein) alapulnak. Még a nyílt rendszerek is alkalmaznak felhasználási és közlési korlátozásokat.

Jelentős etikai probléma a szerzői jogok, licenccdíjak, szellemi és anyagi tulajdonjogok kezelése. Maguk a rendszerhasználati díjak is ebbe a körbe esnek. A szerzői jogok tulajdonosai internetes forgalmazás esetén igen nehezen jutnak hozzá díjaikhoz. A világhálóknak egyes alkalmazói számtalan kiskaput ismernek arra, hogy miként lehet a díjfizetést elkerülni. Egyre gyakoribb, hogy a rendszerek nem is alkalmaznak díjfizetős megoldásokat, hanem a maguk vagy megbízóik számára jogosnak vélt bevételeket közvetett módon teremtik meg, miként a médiában, például reklámbevételekkel.

A világhálón megtalálható rendszerek hozzáférési és adatkezelési gyakorlata lényegében belső szabályozás, amely jogszabályt helyettesít. Ennek egységesítése, harmonizálása a rendszergazdák és felhasználók együttműködésétől is függ. A piacvezető cégek uralma meghatározó, amely részrehajló adatkezelési rendszerükben is megnyilvánul. Az erkölcsi aggályok kifejezéseiként gyakoriak az olyan mozgalmak, melyek egy-egy rendszergazda bojkottját célozzák, többnyire nem a technikai gyengeségek, hanem akár politikai szándékok okán. Igen jelentősek az olyan perek is, amelyeket államok vagy más érintettek indítanak a rendszertulajdonosok ellen, többnyire károkozás, kényszerítés vagy adóelkerülés miatt. A vizolygás és tiltakozás az adatkezelés és -felhasználás nem csak jogsértő, hanem etikátlan, aggályos volta miatt jelentkezik.

Az infoetikai dokumentumok megjelenési formája, érvényesítési és szankciós rendszere eltér a klasszikus etikai kódexektől. Gyakran belső szabályként (bylaw), technikai információként jelenik meg, de tudható, hogy tartalma és érvényesülése az üzleti etika problémáit is tükrözi.

Az etika többek közt a felelősség tudománya, ez ugyanakkor az informatikai szolgáltatásokban, az adatkezelésben nehezen értelmezhető. Az adatok a rendszergazdák előtt gyakran nem titkosak, az adatvédelmi megoldásokat is rendszergazdák állítják fel. A rendszerek által közölt információk eredete, kialakításának módszere a felhasználók előtt gyakran nem ismert. Ha a végeredmény számukra nem elfogadható, sőt akár abszurd, nagyon nehéz kideríteni, hogy a azt a bemeneti adatok, a feldolgozás módszere vagy milyen egyéb hiba okozta. Annak megállapítása, hogy egy kimenő információ helytelen, nagyon nehéz. Még a jogi útra terelt eljárások is gyakran ütköznek

abba a magyarázatba, hogy a felhasználó elfogadta az adatkezelési szabályzatot, így észrevételnek nincs helye. Különösen kétségesek a szándékoltan hibás rendszerekkel szembeni kifogások. A jogrendszer sincs kellően felkészülve az informatikai felelősség kezelésére, így az etikai elvek érvényesítése is problémás.

A rendszergazdák titokkezelését és a védelmüket a gyenge jogi környezet sem szolgálja. Ismert a papok, orvosok, ügyvédek, újságírók stb. titokvédelmi jogosítványa. Hasonló illeti meg a rendszergazdákat is, de ennek feltételei nem kiforrottak. Valamely informatikai rendszerből megtudható titok annyiban tér el az általános titokkezeléstől, hogy általában a titok megőrzése a titokgazda feladata. Az informatikában a titokmegőrzés azonban az adattulajdonostól átkerül a rendszergazdák hatáskörébe, akik akár ellenérdekeltek is lehetnek a titokgazdával. Gyakori jelenség, hogy bizalmas információkat nem is bíznak az informatikai rendszerekre, hanem más, akár hagyományos, kézi módon kezelik azokat. Ismert probléma a rendszerhiba, amire a rendszerfrissítések a megoldások. Ezek a frissítések potenciális és látens hibázások lehetőségét rejtik, amit egyes informatikusok ki is használnak. A rendszergazdák felelőssége az esetlegesen okozott károkért elég bizonytalan.

4. INTÉZMÉNYI INFORMATIKA – GÉPESÍTETT BÜROKRÁCIA

A bürokrácia klasszikus – Max Weber szerinti – értelmezésben a magasfokú és széleskörűen szabályozott ügyvitelt, az adminisztratív intézmények uralmát, a racionális szervezettséget jelenti. Ezt többek között személytelenség, hierarchizáltság, dokumentáció alapú folyamatok, magasfokú szakosodás, erős szabályozottság jellemezi. Nem véletlenül kapott az idők során negatív értelmezést a bürokrácia, mert szinte gépesített eljárásokat jelent. A bürokrácia Taylor szervezési elveit közvetíti, szinte munkafeladatonként (v.ö. mozdulat-elemzés) határozza meg az egymást követő lépéseket.

Az informatika ezerarcú megjelenései közt elég általános a vezetési, folyamatszabályozási és ügyintézési megoldások, az adminisztráció informatizálása. A szolgáltatók egyre szélesebb körben, néha kizárólagosan is informatizált folyamatokat használnak és ebbe kényszerítik partnereiket is. A pénzügyi világ, a közigazgatás, az adóztatás, a szolgáltatások, a logisztika, az ellátás, az egészségügy, az oktatás stb. egyre szélesebb köre alkalmaz infotechnológiákat. Figyelemre méltó, hogy milyen jelentős hasonlóság, sőt azonosság van a klasszikus bürokrácia és az intézményi alkalmazott informatikai rendszerek között.

A hasonlóságok, azonosságok körét a következők jellemzik. Az infoetikai eljárások is személytelenek, a döntések a felettesek (rendszergazdák) kezében vannak, akik meghatározzák a célokat és

módszereket (azaz vezetnek). Az eljárások szakosodtak, szabályozottak és normatívak. Az egymás utáni szakaszok a folyamatokban tervezettek. Sztenderdizált és formalizált lépések követik egymást, mintha űrlapokat kellene kitölteni. A rendszerhibák nehezen javíthatók, alacsony az alkalmazkodó képesség, nem rugalmasak a megoldások. A kivételek kezelése alig megoldott. Szinte minden dokumentum adatalapú, amit vagy adatbevitel vagy adatgenerálás hoz létre. Még a mesterséges intelligenciával erősített rendszerek sem (elég) kreatívok, a hibafelismerő, elismerő és javító képességek korlátozottak. A felhasználók számára gyakran nehezen áttekinthetők, bonyolultak a megoldások, amiket linkek, sütik, segédfájlok, útmutatók stb. igyekeznek érthetővé tenni. Sok esetben az eljárás megkerülhetetlen, monopolizált, személyes érintkezésre nehézkes a lehetőség (v.ö. ügyfélszolgálat, chat kapcsolat, írásbeli kérdés gyengeségei). Ezek erősítik azokat a kedvezőtlen vélekedéseket, melyek a bürokráciáról és ennek nyomán az informatizált adminisztrációról kialakultak.

A hagyományos bürokratikus rendszerekhez képest a felhasználók számára az informatika több előnye is ismert. Ilyen a nagy mennyiségű és gyors adat és feladat kezelés, a folyamatos fejlődés és a (korlátozott) tanulási képesség. Meghatározó előny a klasszikus bürokráciához képest az olyan új perspektívák, lehetőségek feltárása és kiaknázása, melyek az informatizált társadalom sajátosságai. Az infoetika számára nagy lehetőség és kihívás az intézményi informatika megcsontosodott bürokráciaképének előremutató kezelése.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A fentiekben példákkal illusztráltam néhány jellegzetes infoetikai problémát. Ezek a következők voltak: etikai szabályozás problémái, adatbevitel. cenzúrázás, adattenger- használat, adatbiztonság, hozzáférési lehetőségek, mesterséges intelligenciák gyengeségei, névtelenség, hamisítás, infobűnözés, erőfölényes szerződések, személyiségi, szerzői és anyagi jogi feszültségek, titokkezelés és általában a felelősség. Ezek a példák azonban a világháló használatával összefüggő etikai problémáknak csak egy részét képviselik. Ráműtattam az intézményi információs rendszerek bürokratikus volta is.

Az információs társadalom működésének egyik sarokpontja az infoetika. Jelentősége, működése meghatározó a mindennapokban, mert az informatikai rendszerek és megoldások felelőssége is etikai természetű. Az egyes felhasználók, alkalmazók kiszolgáltatottsága sokkal nagyobb, mint bármilyen korábbi technikai alapú rendszerben. Ezt a helyzetet kezeli a jogrend mellett az infoetika – korlátozott eredménnyel.

Tudni lehet, hogy az emberiség történetében nagyon sok olyan probléma halmozódott fel, amire évszázadok távlatában sincs megoldás. Ilyenek a keresztény-izlám ellentétek, a zsidókérdés, a migráció, a szegénység, a visszaélések, a nemzeti szuverenitás stb. Ezek az etika számára is kezelhetetlenek. Korunkban ezekhez a megoldatlan helyzetekhez csatlakoznak az információs társadalom etikai anomáliái. Egyelőre nem látszik, hogy miként lehet ezen a területen átfogó, megnyugtató megoldásokat érvényesíteni. Együtt élünk ezekkel is.

VEZETŐI DÖNTÉSEK TÁMOGATÁSA A DIGITÁLIS KULTÚRA KERETEI KÖZÖTT
SUPPORTING MANAGEMENT DECISIONS BETWEEN THE FRAMEWORKS OF DIGITAL
CULTURE

BUDAI ELEONÓRA

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Pénzügy és Számvitel Intézet

budai.eleonora@ktk.pte.hu

Absztrakt

Vezetni, irányítani egy szervezetet, egy vállalkozást eddig is komoly feladat volt, ugyanakkor a jelenlegi turbulensen változó környezetben egy vállalkozás menedzselése még az előző korszakokhoz képest is hatványozottabb kihívást jelent. Az viszont változatlanok tűnik, hogy a szervezetek élén még mindig vezetők állnak, akiknek a döntései meghatározó jelentőséggel bírnak a szervezeti célkitűzések, a működtetés, a fennmaradás és az eredményesség szempontjából. A tanulmány annak jár utána, hogy a változatlanok tűnő rendszerelem – a vezető – és az általa hozott döntésekhez elvárt döntéstámogatásban, kiemelten a vezetői számvitel területén milyen változásokat, új elemeket hozott létre a digitálissá vált kulturális keretrendszer. A vezetői számvitel módszertanában bekövetkezett változásokat a tanulmány magyar és nemzetközi szakirodalmi kutatás alapján mutatja be, foglalja össze és rendszerezi abból a célból, hogy hozzájáruljon a környezeti változások hatásának vizsgálatára fókuszáló tudásanyaghoz.

Kulcsszavak: digitális kultúra, vezetői döntések, döntéstámogatás, vezetői számvitel, controlling

Abstract

Leading and managing an organization, a business, has always been a challenge, but in today's rapidly changing environment, managing a business is even more challenging than in previous eras. What seems to remain unchanged is that organizations are still headed by managers whose decisions are crucial to organizational objectives, operations, survival, and performance. This paper examines the changes and new elements that the digitization of the cultural framework has brought about in the apparently unchanging systemic element – the manager – and in the decision support required for his/her decisions, especially around managerial accounting. The study presents summarizes and systematizes the changes in management accounting methodology based on

Hungarian and international literature research to contribute to the body of knowledge focusing on the impact of environmental changes.

Keywords: digital culture, managerial decisions, decision support, managerial accounting, controlling

1. BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedekben a mindennapi életünk olyan mértékű és gyorsaságú változásának vagyunk szemtanúi, amelyre nem volt még példa a történelemben. Ezek a változások mind az egyénekre, mind a vállalkozásokra, mind a közöttük lévő kapcsolatokra, mind a környezetükre, tehát az egész rendszerre hatást gyakorolnak. A változásokhoz való alkalmazkodás során módosult, átalakult a szemléletünk, a tevékenységeink, a gondolataink, a reakcióink, a prioritásaink, a kapcsolataink, valójában az egész életünk. A környezeti változások, mint egy színdarab rendezői átalakították a játékszabályokat, új szöveggönyvet adtak a kezünkbe, kiegészítették és részben újra cserélték a színpadi díszleteket, és immár a régi helyett egy új színdarab van műsoron. A nagymértékű változások háttérében álló egyik kulcstényező a villámsebessen fejlődő digitális technológia. A tanulmányban a kultúra definiálását követően az egyént és a vállalkozásokat körülvevő rendszerben a digitális kultúra helyének és szerepének meghatározására kerül sor. Ezt követően a digitális kultúra keretei között működő vállalkozások döntéshozóinak nyújtott döntéstámogatásra, ezen belül kiemelten az információkat biztosító vezetői számvitelre fókuszálva a bekövetkezett változásokat vesszük górcső alá.

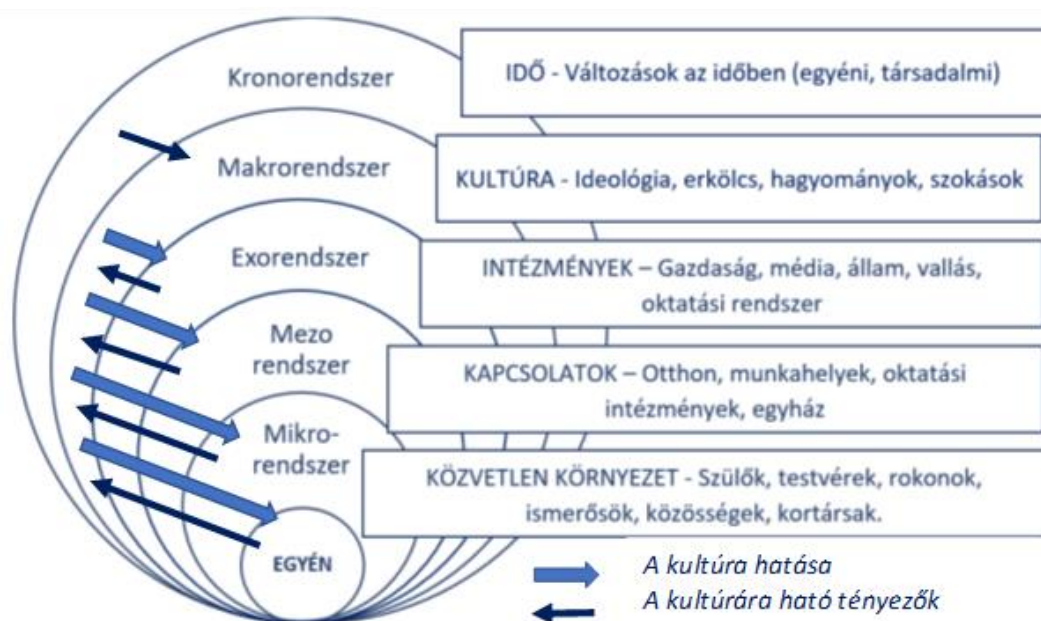
2. A KULTÚRA

Mindennapjainkban és a vállalati szakzsargonban is gyakran használjuk a kultúra szót, ugyanakkor egységes, mindenki által elfogadott definíciója nincs. Mást értett rajta Cicero i.e. 45-ben, vagy Tylor 1871-ben, vagy Spengler 1922-ben, vagy a mai kor embere. A Kroeber – Kluckhohn (1952) szerzőpáros 1952-ben megjelent tanulmányában 164 kultúra definíciót gyűjtött össze. A definíciók sokszínűségét mutatja, hogy ezek alapján a kutatók leíró, történeti, normatív, pszichológiai, strukturális, genetikus és kiegészítő, nem teljességre törekvő definíció csoportokat különböztettek meg. Kutatásuk szerint a legrégebben publikált, komplex kultúra definíció Tylor (1871, 1.) nevéhez fűződik, mely szerint „A kultúra vagy civilizáció tág etnográfiai értelemben az a komplex egész, amely magában foglalja a tudást, a hitet, a művészetet, az erkölcsöt, a törvényt, a szokást és az ember által

a társadalom tagjaként megszerzett képességeket és szokásokat.” Shalins (1976, 10.) szerint „A kultúra emberek és dolgok értelmes rendszere”. Geertz (1994) a szimbólumok olyan rendszereként értelmezte a kultúrát, amely segíti az emberek egymás közötti kommunikációját, ezáltal előre mozdítva az emberi fejlődést. DiMaggio (1997) megismerési folyamatként írta le a kultúrát. House et al. (2004) a GLOBE kutatást megalapozó definíciója alapján a kultúra a közösség közös tapasztalataiból származó, generációkon átöröklődő, a közösség által elfogadott motivációk, értékek, meggyőződések, eseményértelmezések együttese. Andorka (2006, 400.) szerint pedig a „kultúra anyagi, kognitív és normatív elemekből áll, vagyis tárgyakból, tudásból, továbbá értékekből, normákból.” A kultúra megközelítésének sokszínűségét tovább árnyalja az a tény is, hogy a kezdetben filozófusok, majd antropológusok által kutatott terület egyre szélesebb körben került az érdeklődés középpontjába, és több tudományterület képviselői – többek között szociológusok, pszichológusok, közgazdászok – is érintették kutatásaikban.

A kultúrának, mint az egyént körülvevő rendszernek a modellezéséhez Bronfenbrenner (1979) ökológiai kultúra modelljét hívom segítségül. Az 1. ábrán látható modell az aktívan fejlődő embert a környezet szerves részének tekinti, a társadalmi hatásokat szintekre – mikro, mezo, exo, makro és a mindent körülölelő krono rendszerre – bontja és az egyén fejlődését ebben a komplex közegben szemléli.

1. ábra: Bronfenbrenner ökológiai kultúra modellje – A kultúra hatása és a kultúrát érintő hatások szemléltetése



Forrás: saját szerkesztés és kiegészítés Bronfenbrenner (1979) alapján

Bronfenbrenner (1979) meglátása szerint az egyéneknek és az őket körülvevő környezeti elemeknek az idő előrehaladtával változnak a jellemzői és folyamatos, kölcsönös alkalmazkodás megy végbe közöttük.

Látható az 1. ábrán, hogy a kultúra az időn kívül a rendszer minden szintjére hatással van, illetve a kölcsönös hatás révén a rendszer minden eleme hatással van a kultúrára. Az ökológiai kultúra modell egyes szintjei további alszintekre bonthatóak a rendszerben található egyes elemek behatárolásához. Schein (1990) szerint egy adott szervezet kultúrájának elemzése során három további alapvető szintet kell megkülönböztetni: a megfigyelhető tárgyakat, az értékeket és a mögöttes feltételezéseket.

A kultúra tehát nem egynemű, hanem többszetevős rendszer, amiről általánosságban nem lehet beszélni, csak egy konkrét kontextusban. Az ökológiai modell alapján az is egyértelmű, hogy a rendszerben található elemek egyike sem állandó. Az egyes rendszerelemek definiálása az idő függvényében és a rendszer többi eleméhez való viszonyában lehetséges. A kultúra vizsgálatával kapcsolatosan az is egyértelmű, hogy egy adott időpontban csak pillanatfelvétel készíthető. A változás minden kultúra sajátja, ezek a változások a technológiai fejlődés előrehaladásával egyre gyorsabbak. Utólag, történeti távlatban szemlélve határozhatóak be a kulturális innovációk, a kulturális korszakok, illetve egy-egy időszak kultúrájának jellemzői.

3. A DIGITÁLIS KULTÚRA HELYE A RENDSZERBEN

A digitális kultúra kifejezést előszeretettel használják napjainkban a kutatók, a szakemberek és egyre többször halljuk, olvassuk a mindennapokban is. Ha a jelentését kérdeznénk a kifejezés használatától, mindenkitől más és más értelmezést kapnánk. Az értelmezési probléma tehát csak hatványozódott, mivel a kultúra mellé a „digitális” kifejezés is társult.

A digitális kultúráról első közelítésben elmondható, hogy Bronfenbrenner ökológiai modelljében szemlélve a makrorendszer egy szeleteként értelmezhető, és a rendszer többi szintjére a modell szerint hatást gyakorol. Ennél azonban pontosabb definiálásra van szükségünk a vizsgálathoz. Z. Karvalics (2012) a kultúrát, az információs, a digitális és a hálózati kultúrát egymáshoz való viszonyukban értelmezte. A kultúra részeként határozta meg az információs kultúrát, annak részhalmozaként a digitális kultúrát, amelynek további részhalmozata a hálózati kultúra. Nem egymást váltó kultúrákról értekezett tehát, hanem egymást követően megjelenő és együtt, egyidőben létező kultúrákként értelmezte azokat. A kultúrában változást okozó, új szakaszt kiváltó eseményeket a technológiai innovációkhoz kapcsolta. Az információs kultúra „a 15. század végén indul látványos

növekedésnek, sok egyéb mellett elsősorban a könyvnyomtatás, a professzionális térképhasználat és a kettős könyvelés forradalmával, amelyek együttesen a standardizáció új világát és azon keresztül a szellemi munka üzemszerűségét és hatékonyságát emelték magas szintre.” (Z. Karvalics 2012, 13.) A digitális kultúra kezdetét a lyukkártya 1732-ben történő megjelenéséhez kapcsolta, megemlítve, hogy a digitalizáláshoz kapcsolódó első gépek létrehozására csak 19. század végén került sor. A hálózati kultúra kezdetét pedig 1961-től, az első számítógépes hálózat (IBM) prototípusának megjelenésétől számította. Rab (2015, 9.) szerint a digitális kultúra „minden olyan kulturális objektum (és az általa hordozott jelentés) összessége vagy rendszere, ami digitális platformon létezik, függetlenül attól, hogy digitális úton jön létre, vagy digitalizálják.” A digitális kultúra egyre erőteljesebb kiteljesedésével az egyének a kézzelfogható valóság mellett egy virtuális, kézzel nem fogható objektumokat is egyre nagyobb mértékben tartalmazó élettér részeseivé váltak, ahol még az érzékelés is manipulálható digitális úton.

4. A DIGITÁLIS KULTÚRA, MINT ÉLETTÉR ÉS MŰKÖDÉSI KÖRNYEZET

A hagyományos kultúra, az információs kultúra és a digitális kultúra tehát egymás mellett léteznek, amihez csatlakozott még a hálózati kultúra is, és így együttesen alkotják a vállalkozások kulturális működési környezetét.

Bronfenbrenner ökológiai kulturális modelljében gondolkodva, a kulturális környezetben indukált és megtörtént módosulásokhoz a rendszer különböző szintjein található alkotóelemeknek alkalmazkodniuk kell, ez a túlélésük záloga. Az alkalmazkodás folyamata alól nem vonhatják ki magukat sem az egyének, sem a családok, a különböző közösségek, a szervezetek, a vállalkozások, de az országok sem, ugyanakkor annak mértéke és tartalma közel sem egységes, és valójában az elérendő célok által determinált.

Az 1. táblázatot áttekintve megállapítható, hogy az információs és ezen belül a digitális kultúra keretei között zajlott valójában mind a négy eddigi ipari forradalom. A technológiai fejlődés felgyorsult, a technológiai újdonságok sora ugrásszerűen bővült, mindezt még tovább gyorsította a hálózatok megjelenése. Mindeközben a világ népessége folyamatosan növekedett, a Földünk pedig nem lett nagyobb. A felduzzadt fogyasztói létszám ellátása a termelés növelésével lehetséges, mely azonos – vagy fogyó – erőforrások esetén a hatékonyság, az új megoldások és a takarékoság felé tereli a világot.

1.táblázat: A digitális kultúra időszakának jellemzői

Információs kultúra	15. század vége				
Digitális kultúra	1732-től				
Hálózati kultúra	19. század vége				
Ipari forradalom	1.	2.	3.	4.	5.
Technikai vívmány	Gépesítés Gőzenergia Vízenergia	Tömegtermelés Elektromosság Futószalagok	Számítógépek Automatizáció IT és Elektronika használata	Számítógép alapú rendszerek, IoT, AI, Hálózatok, Digitalizáció, Gépi tanulás	Tömeges testre szabás Kognitív rendszer Ember és robot együttműködése (kobotok)
Időszak (Popp et.al 2018)	18. század vége	20. század eleje	1970-es évek eleje	Napjaink	...
Időszak (Rada 2020)	1760-1870	1878 - 1939	1969 - 2011	2013 - 2015	2015 -
A világ népessége* (Mrd fő)	0,77 – 1,20 (1760- 1850)	1,20 - 2,00 (1850 – 1927)	3,63 – 7,04 (1969-2011)	7,21 – 7,38 (2013-2015)	7,38 – 7,95 (2015-2022)

*Forrás: saját szerkesztés (Popp et.al, 2018; Rada, 2020; *Worldometer, 2022 felhasználásával)*

5. VEZETŐI DÖNTÉSTÁMOGATÁS A DIGITÁLIS KULTÚRA KERETEI KÖZÖTT

A vezetők, mint egyének és mint a szervezet tagjai is több hatásnak vannak kitéve, és a digitális kultúrához történő alkalmazkodás őket sem hagyta érintetlenül. Szűcs (2009, 52.) szerint „A vezetőknek a tekintélyelvű vezetés gyakorlása helyett inkább a trénernek szerepébe kell bújniuk, és a munkatársak önkezdeményezését kell segíteniük. Ehhez csökkenteni kell a közvetlen utasítások számát. Bár a vezetőknek gyakrabban kell döntéseket delegálniuk, de bizonyos helyzetekben azért rendelkezniük kell azzal a szakmai tekintéllyel, hogy saját maguk is képesek legyenek végleges döntések meghozatalára (Management by Exceptions).”

A vezetők ugyanakkor a stratégiai jellegű döntéseket jellemzően nem delegálják. Továbbra is a vezetők feladata azoknak a döntéseknek a meghozatala, amelyek a vállalkozás számára megalapozzák a változó környezethez való alkalmazkodást. Az egyes döntések meghozatalához pedig megfelelő minőségű, mennyiségű és összetételű információra van szükségük. „Ha információ-menedzselési szempontból tekintünk az információkra, az bizony erőforrás, hiszen felhasználásukkal érték termelhető (feltételes módban, hiszen az információ értékelése szubjektív, kontextus-függő).” (Dobay – Yigal, 2006, 2.) A vállalatban belül az információk megfelelő körének biztosításában, a döntések támogatásában a vezetői számviteli, valamint a controlling funkciók segítik a vezetőt. A

tanulmány kereteit meghaladja annak részletes bemutatása, hogy ezen funkciók milyen módon illeszthetők a vállalkozások szervezetébe, és egymással milyen viszonyban állnak. Fogadjuk el kiindulási alapként azt a feltevést, hogy ezen elemek akár önálló funkcióként, akár kapcsolt funkcióként, akár teljes mértékben, akár részlegesen, de megtalálhatóak minden vállalkozásnál. A gyakorlat felmérése annak sokrétűsége miatt azonban elég nehézkes, mivel a vállalatok gyakorlata egyedi megoldásokkal tűzdelt. A kérdőíves megkérdezések több esetben pont ezeket az egyedi elemeket nem tudják beazonosítani. A válaszadási hajlandóság a tapasztalatok alapján nagyon alacsony, illetve nehezen biztosítható a felmérések reprezentativitása is. Mindezeket figyelembe véve a továbbiakban a döntéstámogatási rendszer egyik elemére, a vezetői számvitel által alkalmazott módszerekre fókuszálva vizsgáljuk meg a döntéstámogatás változását.

A vezetői számvitel alatt a vállalati számviteli tevékenység azon részét értjük, amely nem a külső jogszabályoknak, standardok előírásainak való megfelelést szolgálja, hanem a vállalkozáson belül a vezetők részére biztosítja a döntéshozatal megalapozásához a szükséges információt. Az Institute of Management Accountants (2008) a vezetői számvitelt olyan szakmaként definiálta, amely magában foglalja vezetésben való partnerséget mind a döntéshozatalban, mind a tervezésben és a teljesítménymenedzsment rendszerek kialakításában, és pénzügyi szakértelmet biztosít a vezetés részére a pénzügyi jelentések és azok ellenőrzése terén, hogy segítse a szervezet stratégiájának kialakításában és végrehajtásában. Ez a „legújabbnak” számító definíció megerősítette, hogy érdemes a vezetői számvitel által alkalmazott módszerek változására fókuszálni a döntéstámogatás vizsgálata során.

A vezetői számviteli és kontrolling szakirodalom, valamint a szakkönyvek jó alapot biztosítanak arra, hogy ezen szakterületek elméletének változását áttekintve képet kaphassunk arról, hogy a digitális kultúra keretei között milyen változáson ment át a döntéstámogatás. A számvitel és a kontrolling is mint szakma a gyakorlatot adaptáló jellegű fejlődést valósít meg. A gyakorlatban kipróbált, bevált, „best practice” módszerek kerülnek általában publikálásra, épülnek be a tananyagokba, az oktatásba. Természetesen a szakirodalom tanulmányozása nem jelenti azt, hogy az ott bemutatott módszereket minden vállalkozás beilleszti a gyakorlatába. Arra azonban jó alapot biztosíthat, hogy az adott időszakhoz kapcsolódó alapvető döntéstámogatási irányultságot azonosítsuk. A szakirodalomban több, rendszerező jellegű tanulmány látott már napvilágot ebben a témakörben, így ezen tanulmányok közül a 2005. év után született 5 eredeti kutatásra épülő tanulmány került felhasználásra.

A 2. táblázat a kultúrában bekövetkezett időbeni változást, az ipari forradalmakat, valamint a vezetői számvitel döntéstámogató módszereinek változását szemlélteti kronológiai összefüggésben.

2. táblázat: A vezetői számvitel döntéstámogatásának változása a digitális kultúrában

Információs kultúra	15. század végétől					
Digitális kultúra	1732-től					
	19. század vége					
Hálózati kultúra	1961-től					
Martin (n.é)	1812-1920	1920-1950	1950-1980	1980-as	1990-es	
		Folyamatok elszámolása (Működési költség, hatékonyság)	Költség-számvitel (Költség azonosítás, ellenőrzés)	Vezetői számvitel (Tervezés, kontroll)	Lean, JIT, ABC, hulladék minőség LCM	Értékalapú vezetés (vevőérték, EVA, BSC, stratégia)
Véry (2016)	1950-ig		1965	1985	1995	2005-
	Költség azonosítás és ellenőrzés		Tervezés kontroll	Erőforrások kihasználása	Érték-központúság	Adaptivitas Dinamika Kollaboráció
Gliaubicas (2012)	1760- 1950		1950-1965	1965-1985	1985-2000	
Költségek	Költség könyvelés, közvetett költség allokálása, Standard költség, Közvetlen ktg.szám. Elsüllyedt költségek		Marginális és cél költség számítás	Tevékenység alapú költség számítás és menedzsment	-	
Tervezés	Budgeting		DCF, Transfer költség	-	-	
Controlling	Költségvetés kontrol, ROI, Mutatószámok		Felelősségelví számvitel Kaizen rendszer Gentani rendszer	Folyamatos javítás módszere JIT	-	
Stratégiai elemzés	-		-	Életciklus költség	Értéklánc elemzés Porter 5 erősség modell PEST, SWOT, BSC	
Cokins (2013)	2. Középkor	3. Ipari kor	4. Megfelelés kora	5. Fogyasztói korszak		6. Előre jelző analitika korszaka
	1494. Kettős könyvvitel	1911. Standard költség számítás	1930. Világgazdasági válság Szabályozás	1980. Tevékenység alapú költség számtás (ABC)		2015. Hangsúly a stratégia és a műveletek előre jelző szerepére helyeződik
Jacob-Taus (2014)	1960 előtt			1960-1970	1980-1990	1990 után
	Hagyományos elmélet			Ügynök elmélet	Kontingencia elmélet	Stratégiai költség számvitel elmélete
Ipari forradalmak (Rada 2020)	1. 1760- 1870	2. 1878-1939	3. 1969-2011		4. 2013-2015	5. 2015-

Forrás: saját szerkesztés az ábrában hivatkozott cikkek felhasználásával

Martin (n.é) fejlődési besorolásában öt korszakot különít el és az egyes szakaszokhoz a jellemző tevékenységet rendeli hozzá a 1990-es évekig. Véry (2016) szintén öt szakaszra bontja az eddigi időszakot és a 2005. utáni időszakra nézve is ad besorolást, erre rajta kívül csak Cokins (2013) vállalkozott. Gliubicás (2012) kilenc kutató vezetői számvitel fejlődését elemző publikációjának feldolgozásával jutott megállapításaira. Az egyes időszakokhoz kapcsolódó jellemző vezetői számviteli tevékenységeket költségek, tervezés, controlling és stratégiai elemzés csoportosításban tárgyalta. Cokins (2013) gyakorló szakemberként a vezetői számvitel fejlődését 6 korszakra osztotta. Minden korszakhoz hozzárendelt valamilyen jellemzőt, módszert, vagy valamilyen kiemelkedő jelentőségű eseményt. Az első korszak az „Őskor” nevet kapta, de ez a 2. táblázatban nem szerepel, mivel a megfigyelt időszaknál korábbra datálódik. Jacob – Taus (2014) pedig sajátos módon négy elmélethez kapcsolta a vezetői számvitel fejlődését. A hagyományos elmélet képviselői a vezetői számvitel 20. század első évtizedeiben történt fejlődésének mozgatórugóját a tevékenységek számában bekövetkezett növekedésnek és a vállalati diverzifikációnak a támogatásában látták. A Milton Friedman által megalkotott ügynök-elmélet határozta meg az 1960-1970-ig tartó időszakot, amelynél középpontba került az erőforrás felhasználás a minél eredményesebb működés érdekében. Az 1980-1990-es éveket a kontingencia elmélet határozta meg szerintük. Az elmélet megmagyarázza, hogy egy kialakított számviteli információs rendszer hogyan lehet megfelelő a szervezeti struktúrához, a technológiához, a stratégiához és a vállalat üzleti környezetéhez. 1990-től a stratégiai vezetői számvitel elméletét találták meghatározónak, amely elmélet képviselői – Kaplan, Norton, Cooper, Simmonds és Chandler – a költségszerkezet elemzésében látták a stratégiai siker kulcsát.

A már előzőekben említett, a gyakorlatot követő fejlődési metódusa miatt a vezetői számvitel jelen helyzetére vonatkozó megállapítás még nem tehető, mivel az még nem látszik ebből az aspektusból. Quattrone (2016, 118.) szerint „a digitális forradalomnak a vezetői számvitelre és a döntéshozatalra gyakorolt hatásai még nem tisztázottak, ezek a hatások azonban biztosan (és remélhetőleg) nem fogják megvalósítani a tökéletes információ és a racionális döntéshozatal álmát, ahogy azt az adat vezérelt szervezetek és társadalmak növekedése sugallja.”

6. ÖSSZEGRÉS

A tanulmányban a kultúra és a digitális kultúra tartalmának és viszonyának értelmezésére került sor. Ezt követően a vállalatokat körülölelő környezet makroszintjeként definiált kultúra változásai és az

ipari forradalmak egymáshoz való viszonyának szemléltetésére és végül a kulturális közeg, az ipari forradalmak, valamint a vezetői számviteli módszerek változásának rendszerezése történt meg szakirodalmi forrásokra támaszkodva. A 2. táblázatban felvázolt kép a vezetői számviteli módszerek sokszínűségét tükrözi, az áttekintésen túl lehetőséget ad arra is, hogy egy vállalat vezetője ennek tükrében megvizsgálja a saját gyakorlatát és azonosítsa az esetleges döntéstámogatási hiányosságokat, fejlesztési irányokat. Azt is érdemes azonban megvizsgálni, hogy egyes vállalkozások tevékenységének sajátosságai, működési életciklusa, jövőbeli céljainak elérése szempontjából milyen döntések meghozatala válik szükségessé. Ezen döntésekhez pedig mely vezetői számviteli módszerek, illetve azok egyedi portfóliója biztosíthatja a szükséges információk legteljesebb körét. A kutatók számára hasznos segédeszközt jelenthet az 1. és 2. táblázat, mint kutatási és rendszerezési keret. Segítheti a kutatások tervezését, a vezetői számviteli gyakorlat felmérését követően annak értékelését, valamint az egyes időszakokra vonatkozóan a vezetői számviteli módszertan vizsgálatát. Természetesen ezek a táblázatok a múlt leképezését és rendszerezését tartalmazzák, ami a már feldolgozott időszakot tekintve helyzetértékelésre alkalmazható. Azt azonban mindig szem előtt kell tartani, hogy a működési környezet folyamatos változásban van, így az idő előrehaladtával aktualizálása és kiegészítése elengedhetetlen lesz.

IRODALOMJEGYZÉK

- Andorka, R., (2006). *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris Kiadó, p.786.
- Bronfenbrenner, U., (1979). *The Ecology of Human Developments – Experiments by Nature and Design*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press, p. 352.
- Cicero, T.M., (i.e. 45): *Tusculanae Disputationes*.
https://la.m.wikisource.org/wiki/Tusculan%C3%A6_Disputationes
- Cokins, G., (2013). Top 7 Trends in Management Accounting Part 1. *Strategic Finance*, 12. pp. 21-29.
<https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2013/12/Top-7-Trends-in-Management-Accounting.pdf>
- DiMaggio, P. J., (1977). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23. pp. 263 – 287.
- Dobay, P. and Yigal, T., (2006). „Not in my back yard” – Községi döntések, technológia, városfejlődés. *Tér és társadalom*, 20(3), pp. 1-17. https://epa.oszk.hu/02200/02251/00024/pdf/EPA02251_Ter_es_tarsadalom2123.pdf
- Geertz, C., (1994). *Az értelmezés hatalma – Antropológiai írások*. Századvég könyvtár – Antropológia, Budapest: Osiris Kiadó, p. 406.
- Gliaubicas, D., (2012). The Research of Management Accounting Evolution in The Context of Economic Changes. *Economics and Management*, 17(1). pp. 22-29. <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-RESEARCH-OF-MANAGEMENT-ACCOUNTING-EVOLUTION-IN-Gliaubicas/90d61c6b07450e961e5a87f0fa82d4372346f7ee>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (eds.), (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 848.

- Institute of Management Accountants (2008). *Definition of Management Accounting*. USA: Institute of Management Accountants, p. 4. <https://www.imanet.org/-/media/6c984e4d7c854c2fb40b96bfb991884.ashx?as=1&mh>
- Jacob, C. and Taus, D., (2014). *Internationally evolution of managerial accounting*. MPRA Paper No. 60262 https://mpa.ub.uni-muenchen.de/60262/1/MPRA_paper_60262.pdf
- Kroeber, A. L. and Kluckhohn, C., (1952). Culture – A Critical Review of Concepts and Definitions. *Papers of The Peabody Museum of American Archeology and Ethnology*, Harvard University, 47(1), p. 357. https://kupdf.net/download/kroeber-y-kluckhohn-1952-culture-a-critical-review-of-concepts-and-definitions_58fbf913dc0d601f28959e97_pdf
- Martin, J.R., (n.é). *The Evolution of Management Accounting Practice*. <https://maaw.info/EvolutionOfMAGraphic.htm>
- Popp, J., Erdei, E. and Oláh, J., (2018). A precíziós gazdálkodás kilátásai Magyarországon. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(1), pp. 133-147. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4999/4742>
- Quattrone, P., (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*, 31, pp. 118-122. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.003>
- Rab, Á., (2015). *A digitális kultúra hatása az emberi viselkedésre a gamifikáció példáján keresztül*. Doktori értekezés. Budapest: BCE, p. 145. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/916/1/Rab_Arpad.pdf
- Rada, M., (2020). *The Thruth About Industrial Revolutions*. <https://michael-rada.medium.com/the-truth-about-industrial-revolutions-548081944791>
- Sahlins, M., (1976). *Culture and Practical Reason*. Chicago and London: The University of Chicago Press, p. 256.
- Schein, E., (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), pp.109-119.
- Spengler, O.I (1922): *Der Untergang des Abendlandes II. Band*. – magyarul megjelent 1994-ben: A Nyugat alkonya, A világtörténelem morfológiájának körvonalai, 1-2. Budapest: Európa Kiadó.
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), pp. 49-55. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2995/>
- Tylor, E., (1871). *Primitive Culture: Researches into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom, Vol. 1*. London: John Murray, Albemarle Street, p. 431. https://books.google.it/books?id=AucLAAAIAAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summ ary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Véry, Z., (2016). *Controlling – a sikeres vezetés eszköze*. Prezentáció. <https://docplayer.hu/12829351-Controlling-a-siker-es-vezetes-eszkoze-1-management-control-controlling.html>
- Worldometer, (2022). *World Population by Year*. <https://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/>
- Z. Karvalics, L., (2012). Információs kultúra, információs műveltség – egy fogalomcsalád értelme, terjedelme, tipológiája és története. *Információs társadalom*, 12(1), pp. 7-43.

VEZETÉS, INFORMATIKA ÉS AZ INFORMÁCIÓ-MENEDZSMENT KONFLIKTUSAI

MANAGEMENT, IT AND THE CONFLICTS OF INFORMATION MANAGEMENT

DOBAY PÉTER

emeritus professor

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Kvantitatív Menedzsment Intézet

dobay@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány – korábbi szervezési tapasztalatok és más kutatások összegzésével – az információ-túltermelés vállalati, vezetési problémáival foglalkozik, így a célok és a felépítés:

- bemutatunk olyan veszélyes szituációkat, amelyeknél a „digitális adattenger” kezelhetőségének érdekében a szervezetek önkéntes, vagy rejtett szűréseket alkalmaznak;
- rámutatunk, hogyan alakul ki a fentiek miatt az a védő-támogató információs buborék, ami végül káros visszhang-buborékká fajulhat;
- a végső cél modellszerű javaslatok megfogalmazása az információ-menedzselési politika megváltoztatására mindhárom információkezelési torzulás esetére: a *buborék-feltörés*.

Kulcsszavak: vállalati információszűrés, vezetői információ-menedzsment, információ-szűrés és buborékok, visszhang-buborék feltörése, HRM és ICT vezetési-szervezési feladatok

Abstract

The study – by summarizing previous organizational experiences and other research – deals with the corporate-level management problems of information overproduction. Therefore, the goals and study structure are the followings:

- we present dangerous, malicious situations when organizations use voluntary or hidden filters manage the ‘digital data ocean’;
- we point out how the protective-supportive information bubble is formed due to the above, which can eventually turn into a harmful echo bubble;
- and the final goal is to formulate model-like proposals for changing the information management policy for all three cases of information management distortion: that is, bursting of the bubble.

Keywords: corporate information filtering, information management, information filtering and bubbles, bursting the echo bubble, HRM and ICT management-organizational tasks

*Az internet a történelem
ízléstelen tréfája –
pedig eddig olyan szépen
mentek előre a dolgok.*

1. BEVEZETÉS: AZ ELEMZÉS FÓKUSZA

A vállalat-vezetés, a „*management*” – ahogy Szűcs Tanár úrtól sokan megtanulhatták – a gazdasági erőforrások hatékony felhasználásának művészete. A hagyományos „3M erőforrás” – anyagok-energia (Materials), munkaerő (Manpower) és pénztőke (Money) – mellé szépen sorakozik fel az *információ*. Más tudományok (fizikusok, orvosok) többszáz éves előnnyel indulnak: pontosan tudják, hogy a helyes kérdésfeltevéssel, majd *tények (adatok)* kontrollált gyűjtésével induló *információfeldolgozás* nélkül hiábavaló elméleteket gyártani, modellt verifikálni. A vállalati vezető nehezebb helyzetben van: döntéseit megismételhetetlen környezeti feltételek között kell meghoznia. A vágyott cél a „tökéletes informáltság”, „AZ, ANNYI, ÉS LEGYEN RELEVÁNS” adat beszerzése, ami kellő feldolgozás után nagy valószínűséggel a legjobb (racionális?) gazdasági döntést eredményezi, minimális ráfordításokkal.”¹ Munkavállalóink, szakértőink, vezetőink információik többségét már digitálisan kapják, óriási mennyiségben, akár ingyen. Hogyan befolyásolhatja ez a „spontán informálódás” a vállalati döntéseket? Kik, miért, hogyan szállítják ezeket az információkat? Milyen negatív/pozitív példákat látunk?

Az alábbiakban három *szervezeti jelenség* vezetési-menedzselési problémáját vizsgálom, majd ennek kapcsán az *IA/IM/TM stratégiák és politikák*² megváltoztatására teszek javaslatot. Jól érzékelhető, hogy egyes Internet-szolgáltatások és a „személyi ICT architektúrák” fejlődésével egyre nagyobb problémává válik a megalapozott és védhető döntéshozatal. Ez pedig a vállalati gyakorlatra (információrendszerre, vezetéstámogatásra, akár piac-politikákra, ügyfélkapcsolat-menedzsmentre) is hatással kell legyen: ezért kell elemeznünk

- a) az önkéntes és/vagy kívülről vezérelt (akár gépi-algoritmikus) „információ-szűrés, -válogatás” (info-filtering) veszélyeit;

¹ Neumann János és Morgenstern ezt „minimax-elvnek” nevezték, lásd (Wisinger, 2018)

² IA: a vállalat információs architektúrája (hw-sw-humán); IM: információ-menedzselés (optimális és hatékony folyamatok, adat- és információ-állományok); TM: tudás-menedzselés (adat- és tudástőke)

- b) a vállalati információ-menedzselésre hatást gyakorló „info-buborék” (information bubble) kialakulásának problémáit;
- c) s a bezárkózó információszerezés/információnyújtás, a „visszhang-kamra” (echo chamber, vélemény-buborék) jelenség káros vállalati hatásait.

A fenti céloknak megfelelően a vizsgált problémahalmaz a következő:

- a) a vezetők – megrészegülve az ICT szirénhangjaitól – nagymértékben „*digitalizálják*” a vállalati folyamatokat, akár pusztán ICT-szállítói ajánlatokra hagyatkozva;
- b) a „digitalizáció” sokszor csak újabb *információs architektúrák* kiépítését jelenti, azzal az illúzióval, hogy „akkor ez már rendben van”;
- c) az ICT túlpörgő fejlesztései riasztó mértékű kihívást jelentenek (döntések, forgási-selejtezési időtartamok, kiválasztási-működtetési és szakember-ellátási problémák); a digitális adattengertől (sőt: elemzésektől!) a vezetés *ICT-frusztrációban* szenved, szorong a döntéshozatal előtt és után, hiszen mindezt nem tanulta, az információ-menedzselési eljárásokat nem ismeri, nincs ilyen (felsővezetői szintű) segítsége – „Ezt állítja a drágán kapott elemzés – biztosan igaz, döntsünk már!” (Mátyás, 2020);
- d) így előállhat a vállalati információs-buborék jelensége: a „már bevált” információ-forrásokra és konzervatív belső tudásra támaszkodó önelégült, „epistemic” vezetési környezet, ami gyenge minőségű (vagy éppen: kívülről sugallt-erőszakolt) *információ-szűrés* és a szervezetben kialakuló „*visszhang-buborékok*” következményeként rossz gazdasági döntésekhez, akár súlyos vállalati gazdálkodási problémákhoz vezet.

2. AZ ELEMZÉS HÁTTERE

A „*filter bubble*” (szűrő-buborék) kifejezésre 2018-ban a Scopus mindössze 21 találatot adott, a Web of Science 17-et. Ma a Google 285 ezer publikációt kínál, a célzott Scholar Google 15 ezret. Egyes statisztikák szerint³ a mintegy 4 milliárd internet-felhasználó közül 3.2 milliárd használja valamelyik, a gyors „tájékoztatást és kapcsolattartást” szolgáló szociális háló-felületet, s közülük 2.9 milliárd mobiltelefonon (is) teszi ezt – azaz perc-pontossággal befolyásolható, és akár félre-tájékoztatható. Közöttük vannak saját vállalatunk képernyők előtt ülő munkavállalói, középvezetői, sőt: felelős, szakértő felsővezetői is. Induljunk ki ezért néhány olyan negatív szervezeti-vezetési példából, ahol a fenti hibák, az „*encapsulated organization*” állapot súlyos problémákra vezettek, s mutassunk rá *pozitív* megoldásra is.

³ lásd pl. <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

2.1. Negatív és pozitív példák

A középkor egyik vezető iparága volt a gyertyaöntés. A know-how-t őrző-védő iparosok tiltakoztak, amikor a széngáz, majd villamos égők jelentek meg: nem ismerték fel, hogy az emberek nem gyertyát akarnak venni, hanem fényt... Ugyanezt megismétli a közlekedés-szállítás eszkozhattere, vagy újabban az olajipar: a vetelkedő iparágak „érintettjei” több-kevesebb sikerrel törnek át a technológiai buborékokat, és váltanak az innovatív irányra vagy elbuknak. Az Egyesült Izzó magas exportot bonyolított le elektroncsövekből a hatvanas években, miközben mások már (germánium) félvezető diódákkal építettek elektronikát. Aztán germániummal dolgoztak, de közben élre tört a szilícium-alapú félvezetőgyártás. Végül 1990-ben befutott a tömeges integrált-áramkör piac, a „buborék” – és vele az Egyesül Izzó vállalat – semmivé vált.

A Mecseki Szénbánya Vállalat mintegy 1500 megbecsült fizikai munkása, 250 mérnöke keményen fejtette a feketeszenet. Senki sem szólt nekik, hogy a 90-es évekre a világpiac kinyílt, ez így már nagyon drága, és ha nem támogatják, eladhatatlan. A buborék szétpattant, a vállalat csődbement.

Millennium: vidéki főiskolák/karok helyi érdekek mentén fejlődgettek, 30 km-es akciórádiuszú beiskolázással, belterjes humán állománnyal, versenyhelyzetet negligáló információs buborékban.

Most az országos átszervezéssel hálózatok részeivé válnak: vészterhes szervezeti átalakulásokra, radikálisan új humánpolitikára, nyitott információs rendszerre van szükség.

Végül: A COVID-járvány járulékos adatait (helyi információk, vakcinák/eljárások hatásossága, korlátozások hatásai stb.) egyes országok igyekeztek „buborékba” zárni: kis értékű, akár félrevezető információkat közöltek, mondván, kerüljük el a pánikot. Mások az ellentétes szemlélet részeként akár városi-kórházi szintű adatokat hoztak ki naponta.

- *Negatív* eredmények: az információktól elzárt közösségekben rohamosan terjedtek az álhírek, a rossz egyéni-közösségi döntések (oltás-ellenesség, „chip”, tüntetések).
- *Pozitív* eredmények: a nyitott közösségekben sokkal nagyobb lett a helyi védekezési hatásosság, az önkéntes korlátozás, az oltási hajlandóság.

Általában *pozitív* példa a buborékok helyes felhasználására az erőltetett fejlesztési projektszervezetek menedzselése⁴ – ilyen volt például az atombomba előállítására szolgáló „Manhattan-terv”. Groves tábornok (sic!) hermetikusan zárt-szűrt információs buborékba pakolta a fejlesztőket a sivatagban: a visszhang-buborék káros hatását kiküszöbölendő igen sokféle tudóst-mérnököt gyűjtöttek egybe, s alapkövetelmény volt a napi többszöri szakmai találkozó, értekezlet,

⁴ A menedzsment szakirodalomban: „*special business unit SBU*”

este pedig „kreatív” összejövétel.⁵ Jó példa a Google óriásvállalat információkezelése is: évekig gondosan figyelték a versenytárs felhőszolgáltatókat (*benchmark*: Microsoft Azure, Amazon WS), és gondolkodtak, hogy megéri-e ez nekik ilyen méretekben. A szakmai vezetés áttekintette a felhőbiztonsággal foglalkozó startupokat, a piaci előrejelzéseket és saját lehetőségeit, majd az átfogó információ-elemzés (*crench-mark*) után döntöttek: „5,4 milliárd dollárért megvásároljuk a Mandiant (2004) kiberbiztonsági céget.”

2.2. Amit a szakma mond: a vezetői döntéstámogatás kihívásai

Turbulens gazdasági helyzetekben vezetői döntések végtelen sorát kell meghozni mikro- és makroszinten. Ha a lentebb részletezett információs buborékokba kormányozzuk a szervezetet, esélyünk se lesz a védhető döntéshozatalra. Mára a hírek előállítása, terjesztése és fogyasztása alapvetően megváltozott (online platformok, hírportálok, közösségi hálózatok, mobilhasználat, saját tartalom gyors közzététele stb.). A vállalati információrendszerekért felelős szakma feladata az odafigyelés és az IA-IM/TM jellegű feladatok megfogalmazása. Az információ-szükséglet tervezési alapja a negyedik vállalati erőforrás hierarchiája:

adat (tény, nyers / kódolt) –

információ (jelentés-tartalom, válasz a kérdésre) –

tudás (tapasztalat, környezeti elemzés) –

intelligencia (döntési képesség, komplex érvrendszerek) –

bölcsesség (a vállalatvezetés sikerének háttere).

A brit ASLIB⁶ már a hetvenes években vizsgálta az információ-menedzsment alapkérdéseit, s elkülönítette az erőforrás vezetői megítélésének kategóriáit, amelynek alapján a vállalat pénzt, időt, folyamatot, emberi kapacitásokat szán az információ beszerzésére-feldolgozására-hasznosítására (lásd például (Line, 1974), vagy újabban (Vuori, 2012), az Alexopoulos (2003) által megfogalmazott „informatikai audit” stb):

Needed (ami a probléma megoldásához objektíven szükséges) –

Wanted (amit az ügyintéző/döntéshozó szükségességeként felismer/megfogalmaz) –

Demanded (a bejelentett igény, amelynek külső/belső korlátai lehetnek) –

Used (a korlátok között, vezetői döntéssel megszerzett, felhasznált) –

⁵ Mint ismert, Szilárd Leó, Kármán Tódor, Neumann János, Teller Ede és Wigner Jenő voltak a csapat „marslakó” tagjai: a buborékból „kitekintő” kreatív innovátor élő példája volt a polihisztor Neumann.

⁶Brit könyvtár-informatikai társaság: ASLIB, Association for Information Management (1924) lásd pl. (Dobay, 1997)

Required (a távlatosan beszerzendő, feldolgozandó, számonkérhető – esetleg csak utólag felismert igény).

Szűcs Pál (Szűcs, 1976) a pécsi Közgazdaságtudományi Karon már használta a „vállalati információsrendszer” fogalmat, vagy 15 évvel a tömeges digitalizáció elindulása előtt – hangsúlyozva az „időben kezdeményezett változások” stratégiai jelentőségét, s kiemelve az általunk (lentebb) részletezett „információs vakság” jelenségét (az „intő jelek diagnosztizálásának” szorgalmazása azután később is megjelenik, például (Szűcs, 1989, 2009)).

A vezetéstől elvárható „üzleti intelligencia” megteremtése a fentiekben alapul. A homályosnak tűnő fogalomról például Collins⁷ már 1997-ben azt írja: „a vezetési folyamatok azon háttere, amelynek tartalma a versenytársak, a vevők, a piacok és a saját szervezet jellemzőiről begyűjtött és – döntéshozatali céllal – feldolgozott információ”. Hagyományosan az „intelligencia” döntési kompetenciát jelent, s a fenti „háttér”-hez ezért társítják a tanulással megszerezhető vezetői tudást, a vállalati tapasztalatot és egyéb általános készségeket. Mivel a fentebb vázolt IM-munka nyilván erőforrás-igényes, így szükségszerűen felvetődik: mennyit ér az így beszerzett-létrehozott „erőforrás”? Amit ma tipikusan látunk, az a „wanted” információgyűjtés (bőséges kimutatások, hatalmas adatszolgáltatási nyomás, papírmunkák digitális EIS mellett) és a valódi, „needed” szükséglet összevetésének elmaradása. Mindez pazarlást jelent az *info-architektúrában* (hatalmas ICT kapacitások kiépítése, üzemeltetése), az *adathalmazokban* (fizetett adatszolgáltatások, ismételt szakértői jelentések, túlárazott infó-brókerek stb.) és a szükséges *emberi erőforrásban* (munkaidő, értekezletek, jelentéskészítés, prezentációk stb.). Felvethető az ellenkező probléma is: a felismert, vagy akár fel-nem-ismert információszükséglet jelenléte, amit nem tudunk/akarunk kielégíteni. Felmerül a kérdés: mekkora kár származhat ebből? Vezetői döntést hozunk, és kimaradt egy/több versenytárs elemzése, késett egy fontos adat, valami újról nem értesültünk, rosszul elemeztünk egy adatsort, az emberi/gépi szűrők elfedtek egy fontos forrást – mindez IM jellegű probléma, amelynek súlyos, pénzben kifejezhető negatív hatása lehet.⁸

Az IM, mint tudományág, részleteiben tárgyalja a vállalati szervezet, mint „nyílt rendszer” információs forgalmának problémáit (lásd például Dobay, 1997; Gábor, 1998). Egy-két évtizede a menedzser reggel belenézett az (egyetlen) újságba, elolvasott egy előrejelzést az (egyetlen)

⁷lásd pl. R. J.

Collins, *Better Business Intelligence. How to Learn More about Your Competitors*. Gloucestershire: Management Books, 1997.

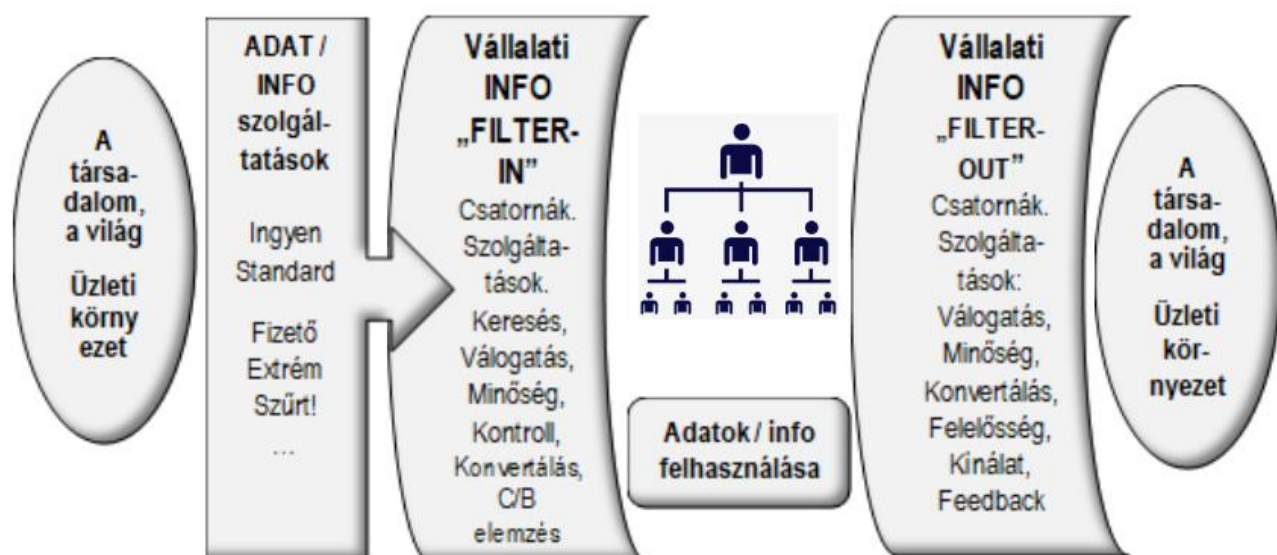
⁸lásd például (Dobay, 1997) az információk több-szemponjú minősítéséről: mekkora veszteség például, ha elmarad a versenytárs egy ún. „Early Warning” adatmorzsájának elemzése?

gazdasági hetilapból, fontos üzletfelekkel ebédelt, hétfőn összeült a szakterületi vezetőkkel – a felelős döntéseket hetente hozta meg. Ma a portálok a mobilra öntik a hajnali híreket, rendeleteket; elolvashat egyoldalas elemzéseket megbízható weboldalakon, azonnal (sic!) rákeres adatokra, versenytársakra, piaci hírekre, árfolyamra (saját maga) – és „ASAP”, *azonnal cselekszik*: telefonál, üzenetet küld, válaszol és gyors választ vár. Mindennek alapja a *bizalom*: elhiszi, hogy ezek az ICT/IM eszközök valódi híreket, megbízható információkat, hiteles szakértői véleményeket adnak. A kérdés: meddig igaz ez?

Az 1. ábra bemutatja az IM-vezetés feladatait:

- a társadalom, az üzleti élet milliárdnyi adatot termel
- állami/magán szolgáltatások ezek egy részét (részben) feldolgozva) felkínálják (ingyen, vagy ilyen-olyan térítési eljárással);
- a tervszerűen kialakított (sic!) vállalati „filter-in” bemeneti szűrőrendszer a külső kínálatból egy „saját menüt” készít a szervezet számára;
- az adatokat/információkat/elemzéseket a vállalat különböző szintjein felhasználják (jó/rossz hatékonysággal), tovább-építik, saját információkat hoznak létre;
- az IM stratégiának/politikának (ha van...) megfelelően a külső gazdasági-társadalmi környezetnek egy, a vállalat számára fontos információs „menüt” kínálnak egy „filter-out” kimeneti szűréssel, konvertálással, felelősséggel.

1. ábra: A vállalati információ-menedzselés szűrési feladatai



Forrás: Saját szerkesztés

Vegyük észre: ha a bemeneti/kimeneti szűrések és a belső információ-áramlás hibás politikákon, és/vagy rossz technikákon, és/vagy kellő szakértelem/tudás hiányában jön létre és működik, akkor

a szűrési buborékból egy „diétás információs buborék” kezd kialakulni, ami akár „visszhang-buborékokká” is fajulhat egy részlegnél, vagy akár egy egész vállalatnál (például egy feltörekvő KKV, startup esetén).

3. AZ ÚJ FOGALMI HÁTTÉR

3.1. Új fogalmak a menedzsmentben

Pontosan kell megfogalmaznunk saját témánk új alapfogalmait, mivel a fentiek kapcsán nagy tömegű szakirodalom, egyéb közlemény jelent meg: ezek következetes használata a tudomány-fejlődés záloga. A hálózati hírmédia működése kapcsán Nicholas Negroponte (1995) fogalmazta meg először, hogy ma már a híreket a felhasználók személyükre szabhatják (personalization, „The Daily Me”: 2005 körül pl. a hazai index.hu-n jelent meg először). Cass Sunstein (2001) a visszhangkamra (echo chamber) kifejezéssel mutatott rá a hírek „önkéntes személyre szabásának” társadalmi veszélyeire.⁹ Leaver et al. (2012) így fogalmaznak: „Az információ-szűrés az információ-menedzselés és a keresési eljárások egy részterülete”, s megfogalmazzák az alapkérdéseket: önkéntes/beállított szűrés, a forrás-kiválasztás, mint *ab ovo* szűrés, a szűrés elfogadásának mikéntje, a kérdező személyének-tevékenységének szűrése¹⁰ stb.

Nyilvánvaló, hogy amióta tömeges hírgyártás és -szolgáltatás folyik (nyomtatott média, gazdasági hírszolgáltatók, pl. Reuters, stb.), mindig válogatnia kell a fogyasztónak (ezzel az IM tanulmányok során az „info-input menedzselése” címmel foglalkozunk) – a gyakorlatban azonban rohamosan terjednek a veszélyes jelenségek (intő jel például Bradbury (2003) munkája).¹¹ A korábban csak a szociológusok, média-kutatók által használt „buborék” kérdéskörének üzleti-vállalati szempontú elemzését Eli Pariser (Pariser, 2011) nevéhez kötik, aki az automatikus szűrés, a profilírozás és perszonalizáció veszélyeit TED előadásban, cikkekben és könyvében népszerűsítette, mondván, hogy az internetes szolgáltatások (keresők, eBusiness megoldások, közösségi hálózatok) már algoritmusokra, MI-szoftverekre bízják a szűrési folyamatokat, s ezzel buborékba zárják a gyanútlan

⁹ a kommunikációtudomány szemszögéből, lásd pl. (Gálik, 2020) pécsi konferencia-előadásában

¹⁰ az ún. „*throttling*” eljárás esetében a szolgáltató észleli, hogy pl. csúcsidőben filmletöltés folyik és korlátozza a felhasználónak adott letöltési sebességet, vagy: a Google adott témákat adott országokban korlátoz, a kereséseket megszűri a „Don’t Be Evil” jelszóval stb.

¹¹ Az írásbeliség előtt az emberek „információ-fogyasztása” a családi környezetre, valamint a vándorló kereskedők, hazatért katonák meséire, a falusi kisbíró és az egyházak buborék-építő tevékenységére (szentképek és festett ablakok bibliai jelenetei) szorítkozott.

egyéni, vagy vállalati felhasználókat.¹² Amint már említettük, a vállalati (vezetői) információrendszerek (EIS, például Szűcs, 2009; Raffai, 2003; Dobay, 1998; Gábor, 1998; Homonnay, 2003; stb.) természetesen foglalkoznak a „bemeneti oldallal”, de adottnak veszik, hogy „a vezetés tudja, mit kell begyűjtenie”. Azaz: csak imádkozhatunk, hogy a méregdrága ERP rendszer tervezője látott már vállalatot és folyamatszervezést közéről. A kifejezés azután végre itthon is megjelenik 2020 körül (a történetet jól leírja Gálik (2020)) – de leginkább média- és szociológia- aspektusokban. Természetesen fontos, ha egy teenager egy akármilyen zenei irányzat vagy életfelfogás rabja lesz, s az is, hogy egy választói csoport miért szavaz egy párt képviselőire, vagy melyik egyház-buborék híveinek száma nő – de nekünk mindezt a reálgazdaságban kell vizsgálnunk, és vállalati döntéshozók számára kell vészjelzéseket adnunk. Az alapfogalmak (Dobay, 2020):

1. A *szűrő-buborék (filter bubble)* létrejötté olyan folyamatok eredménye, amelyekkel a vállalat szándékosan, vagy az információ-szolgáltatók felkínált algoritmusai által befolyásolva korlátozza a szervezet bemenő információit: csatorna-portfolióban, mennyiségben és tartalomban. A gyakorlat a befogadók kompetenciái és kapacitásai okán nyilván megkívánja a gazdasági-szakmai információk ilyesfajta „célzott korlátozását”. A veszély a torzulás, a rosszul megfogalmazott (vagy: mindössze ismeretlenül elfogadott) szűrők működése. A „saját szűrők” felállításának módja legtöbbször esetleges, „hagyományos”, s nagyon kevésbé végzik vállalati IM-szakértők – az automatikus szűrők működés módja pedig legtöbbször nem ismert: felhasználják a történeti adatokat, a lokációt, vagy másodlagos (akár személyig lemenő) „info-brokering” információkat. „Én állítom be a paramétereket!” – de ki biztosítja az én IM-szakértelmemet, lojalitásomat, vagy az algoritmusok etikusságát, intelligenciáját, körültekintését? Programozók? Pszichológusok, szociológusok? Kik ők, mi a nevük, mikor szerződünk velük erre a kényes feladatra? És mi a helyzet, ha az automatikusan elinduló szűrés és ajánlattétel mögött nem is kérdezi meg a rendszer, hogy akarjuk-e ezt a dolgot?
2. Az *információs buborék (info-bubble)* kifejezés azt a vállalati állapotot írja le, amikor a szűrő-buborék előretörésére már ráépül egyfajta belső önhittség, „mi ezt jobban tudjuk” attitűd, s a terméktervezéstől a versenytárs- és piac-elemzésig egyfajta „standard-konzervatív”, szűk/korlátos, akár torz tartalmakat terjesztő vállalati információs rendszer alakul ki. Ennek gyenge minőségű, akár értéktelen kimeneti információi „keringenek” az értekezleteken, az utasítási rendszereken, s keltik azt a

¹² A fél-amatőr előadás óta a zavar a *filter vs. echo chamber* fogalmak körül csak nőtt.

belső illúziót, hogy mindent tudunk, jó az irány. Az ekkor hozott döntések akár üzleti katasztrófához vezethetnek – ekkor a vállalat „buborékban” dolgozik.¹³

3. A visszhang-buborék (*echo chamber*), mint végső lépcső kialakulásának alapja a feltétlen „hit”. Ez a viselkedés a formális logikának ellentmondva a következő jelenségen alapul:
- A Vezető állít valamit („proposal”), miszerint az „igaz”.
 - Az Alany (beosztott, „subject”) hisz a vezető bölcsességében, tudásában, akár tévedhetetlenségében.
 - Az Alany elhiszi, hogy emiatt (!) a Vezető állítása IGAZ, s annak buzgó terjesztőjévé válik – ha kell, az állítás védelmezőjeként viselkedik.

Szegény Descartes¹⁴ forog a sírjában: nem tényeken, adatokon, vizsgálaton alapul a döntésünk, hanem a (vezetőbe vetett) hiten? Az echo-chamber durva szűréssel dolgozik: ellentétes forrásokat, véleményeket, adatokat negligál, elutasít, hit-alapon cáfol. A belső vélemények egymást erősítik, akár „fake news”, „deep fake”-jellegű kitalációk is pozitív megerősítéssel cirkulálnak. Az erős csoportszellem eljut arra a fokra, hogy „rövid üzenetek”¹⁵ is elegendőek egy-egy hírfolyam elindításához (rövidítések, tweet-utalások, akár ábrák). Ha az önelégült vezetés mindezt nem ismeri fel, akkor az info-buborék egy visszhang-kamrává alakul, s a pozitív visszacsatolás okán egyre zártabb lesz.¹⁶

3.2. Mit tegyünk a buborékokkal?

A kérdés, a vezető kihívás a buborékok feltörése: miért, mikor, milyen indokkal és hogyan „romboljunk”, ha világos jelei (mérjük: (Wesley, 2019)) vannak a szervezetben a káros eseményeknek, döntéshozatali hibáknak? Ki legyen a „feltörési projekt” felelőse: belső vezető, külső szakértő, tudós „gyógyító”? A vállalat körüli *digitális adattenger* rémisztően hat a menedzserek mindennapi munkájára, a nyitottság követelményeire. A torzító „falak/szűrők” és a nem kellően kezelt buborékrendszer téves döntéseket, örvényszerűen bezáruló információs folyamatokat eredményezhetnek. *Egyszerűbb esetekben* a „Hoppá!” jellegű felismertetés és direkt cselekvés is segíthet. A megvilágosodott vezető beszerez kétszer annyi információt, más forrás/csatorna használatát rendeli el, a döntéshozókat új szakmai rendezvényekre küldi, elősegíti, hogy leüljenek

¹³ Csak kitekintésül: a politikai „homifiliáról”, véleménybuborékról lásd pl. (Wesley et al., 2019)

¹⁴ Mint tudjuk: „Cogito, ergo sum”

¹⁵ Ez a szociológiában az ún. „small words theory”: elég nekem egy mondat is, markáns vélemény, már adom is tovább – Twitter, Facebook (vagy: „28-as vagy? Mi félszavakból is értjük egymást.”)

¹⁶ A látogatott hírportálok, más források használati gyakorisága a marketingben ismert *long tail* hiperbolikus görbéhez lesz hasonlatos: a „kedvenc” forrás 80-90%, a többi meredeken csökken, eltűnik.

másokkal is beszélni. A perspektívák, a vélemények mássága, újszerűsége – kellően innovatív közeg esetén – szinte azonnali javulást eredményez, „felrázza” a döntéshozó csapatot. A „Miért higgyünk most neki?” értetlenkedésre lehet válaszolni a „Miért is van neked mindig igazad?” módon.¹⁷ Hasonlóan kezelhetjük a gyakori „*binary thinking*” jelenséget, a véleményvezérek egysíkú, ledorongoló kijelentéseit (Pentland, 2013). Ezek blokkolják a perspektivikus, szélesebb látókörű gondolkodást, a munkahelyi kreativitást. Egy tekintélyes meghívott eltérő véleménye felbátorítja az eddigi „hallgatókat”, egy új adatforrás segíthet egy problémán, megváltozhat az egysíkú hozzáállás.

Ha azonban már *elfajult a helyzet*, akkor komolyabb, szervezeti szintű IM-projektet kell indítani, vissza kell térni tankönyvi alapfeladatokhoz. Remélhetőleg van vállalati felsővezető (HRM, IM), aki ezért felelős, vagy legalábbis partner (lásd az 1. ábrát is):

- a szervezet széleskörű, releváns információ-csatornapolitikája;
- a stratégiának megfelelő input szűrés, a szűrők „karbantartása” a változó környezetnek megfelelően;
- az információs rendszer folyamatainak karbantartása (a döntéshozó azt, akkor, úgy és csak azt kapja meg, ami munkájához szükséges¹⁸; a keletkező információs vagyon hasznosuljon);
- a belső információs háló torzulásainak feltárása, kezelése (például túlterhelt „források” és makacs „nyelők” stb.);
- az output információs szűrés („információs kép” tartalma, jogosultságok, verifikálás, biztonság, stb.) menedzselése;
- megfelelő információs architektúra (IA) biztosítása;
- s szakértői IM/IAM felsővezetés kialakítása, befolyásának biztosítása, vállalati IM/IAM politikák és stratégia kodifikálása.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Több évtizedes tanácsadási-kutatási háttér birtokában az alábbiakban a vállalati *IM/TM stratégia* (és akár egyes HRM-politikák) *megújítására* tesztek javaslatot, mindhárom buborék-típus esetén.

¹⁷ Az USA népszerű hírforrása, a BuzzFeed.com a Trump-választás után „Hitvallást” tett közzé; az oldal alján „Outside Your Bubble” címmel eltérő vélemények forrásait ajánlja fel az olvasónak!

¹⁸ Ennek tökéletesen ellentmondanak a „minél nagyobb/gyakoribb”, de semmitmondó értekezletek, ahol a kreativitás minimuma sincs biztosítva (tekintély-elvek, véleményvezérek, rossz értekezlet-vezetés stb.), akár lövészárkok-hadviselés (*trench warfare*)

1.a. táblázat: Javaslat a szűrési buborék (filter bubble) feltörésére

JELENSÉG: SZŰRÉSI BUBORÉK megjelenése és veszélyei	JAVASLAT: FELTÖRÉS!
<ul style="list-style-type: none"> • Vezetők szűk, 2-3 üzleti forrásból tájékozódnak • Hosszú idő telik el, míg új, külső elemzés készül • Hosszú ideje azonos tanácsadók • Aktuális / új hivatalos forrás / adat / teendő fedve marad • Autokratikus szakmai vezető bejövő információkat blokkol • Versenytársak előbb tudtak lépni • „Bejártott” partnerek, szállítók, szolgáltatók, bankok stb. • Szak-menedzserek egysíkú (vagy semmi, „megszokott”, „bevált”) rendezvényekre járnak • „Ott a Google, nézd meg!” • „Hiszünk a webnek” 	<ul style="list-style-type: none"> • Egyéni Facebook, Twitter, Google és más „beállítások”, szűrők, böngésző-korlátok, „csoportok”, cookie-k és hasonlókat kontrollja, lenullázása a munkahelyen¹⁹ • 2-3 újfajta üzleti elemzés, crench-marking kitekintések • Hivatalos és más/több/új, hiteles forrás használatának megkövetelése, több szinten • Új, külső szakértői csapat megbízása, a belső bubble-hálózatok feltörése • Fontos részlegek bemenő info-csatornáinak, szűrőinek felülvizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

1.b. táblázat: Javaslat a szervezeti „információs buborék” feltörésére

JELENSÉG: INFORMÁCIÓS BUBORÉK megjelenése és veszélyei	JAVASLAT: FELTÖRÉS!
<ul style="list-style-type: none"> • Konzervatív, „már bevált” tudás-források használata, más források negligálása • Kontroll nélküli „hit” az eddig használt eljárásokban • Belső info-ellenőrzés, értékelés leépítése, negligálása • Konzervált belső info-terjesztési rendszer és info-használat: e-mailek munkahelyi kezelése és böngészés naponta, órákig • Versenytárs- és piac-elemzések elmulasztása, lebecsülése • Önélégült belső értekezletek, átfedő / többes „buborékok” jelei; tekintély-alapú hozzászólási rend • Nincs (kritikai, vagy bármi eltérő) vélemény döntéshozó környezetben 	<ul style="list-style-type: none"> • Info-mgmt politika meghirdetése • Új, „nem-baráti” szakmai források megrendelése, kapott információk terjesztése • Kritikus-provokáló szakértő megbízása / meghívása / ismétléssel • Saját, „avant-garde” vélemény megjelenítése, partnerkeresés • „Követ a tóba”-projekt indítása: termék / ár / piaci / termelési innováció, diverzifikáció • Belső, versengő projektek indítása, kiemelése, díjazása • „Őrültkötlet” miniprojektek • Kritikák, más vélemények – TANULÁS a tudáshiány ellen • Az „autokratikus vezetési stílus” felszámolása, minden szinten

Forrás: saját szerkesztés

¹⁹ A szolgáltatók is „érik a vádat”: lásd pl. az Escape Your Bubble (Chrome), FleepFeed (Twitter), Pop Your Bubble (Facebook) és hasonló „pajzsok” megjelenését

1.c. táblázat: Javaslat az eseti „visszhang-buborékok” feltörésére (saját szerkesztés)

JELENSÉG: VISSZHANG-BUBORÉK(OK) megjelenése, veszélyei	JAVASLAT: FELTÖRÉS!
<ul style="list-style-type: none"> • Projektek vezetői, munkatársai zárás után is szűk forrásból, azonos irányú és tartalmú adatokat fogyasztanak • Gyors, „ab-ovo” elutasító reakciók minden változás, új javaslat felvetése esetén • Munkatársak erős befolyásolása, vélemény-presszionálás; döntési felelősség áthárítása a buborékra hivatkozva • Funkcionális csoport munkájáról nem szivároog ki érdemi információ • Kritikai / eltérő vélemények, sőt, személyek, ügyfél-kifogások (!) visszautasításra kerülnek; a vezetés „bináris válaszokat” kap csoporttól, akár vezetőtől („Nem így van”; „Ezt mi így csináljuk”) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyilvános, szembesítő, „un-friendly”, „feltörő” rendezvény(ek), tényadatokkal • Anonim, digitális „group-meeting”, több új témában • Véleményvezérek azonosítása, kiemelése. „Miért hallgatsz órá?” • Bezárult csoportok felbontása, szétszórása – akár szankcionálással is • Új, nyitott projektek; új források, szakértők: „féregjáratok” építése a szakmai galaxisok között • „Critical thinking” kultúra bátorítása • Empatikus hozzáállás „tanítása” az eltérő véleményeket képviselőkkel szemben

Forrás: saját szerkesztés

Sürgető, hogy a vezetéstudomány, menedzserek, HRM vezetők összefogjanak a digitális architektúrákat építő és üzemeltető szakemberekkel, ami nem mehet másképpen, mint az információmenedzselés megfelelően magas szintre helyezésével: IM stratégia, helyi IM politikák megfogalmazása, felelős és szakértő IM/TM felsővezetési pozíció. Addig is válaszolnunk kell olyan kérdésekre, amik ma már könnyen felmerülnek:

- Figyeli-e valaki, hogy mi történik a vezetői eligazításokon, az értekezleteken?²⁰
- Hány (melyik?) hírportál napi átnézését lehet javasolni egy vezetőnek?
- Odafigyelünk-e arra, hogy honnan, milyen minőségű információkat kap a vállalatvezetés döntéshozatal előtt? Miért éppen ezt? Miért éppen onnan?
- Felfigyelünk-e arra, hogy a cég egyfajta „info-filtered” állapotba került – egyoldalú, akár torz információk alapján működik?
- Ha igen: ki lesz partner egy „filtered” információs hálózat lebontásában?
- A beszerző mindig adott partnereket keres meg: miért? Ők a legjobbak?
- Tényleg változatlanok a vevő-célcsoportok? Évek óta?
- Fel tudjuk-e mérni a fentiekkel ellentétes „tisztánlátási kapacitást”?
- Felvennénk-e egy láthatóan „echo-chamber”-ben ülő embert a céghez?
- Vezetőnek? Marketinghez? Szóvivőnek? Egy speciális projekthez?

²⁰ Jegyezzük fel pl. 5 értekezleten: hányan szóltak hozzá? Kik? Milyen témában, milyen eredménnyel?

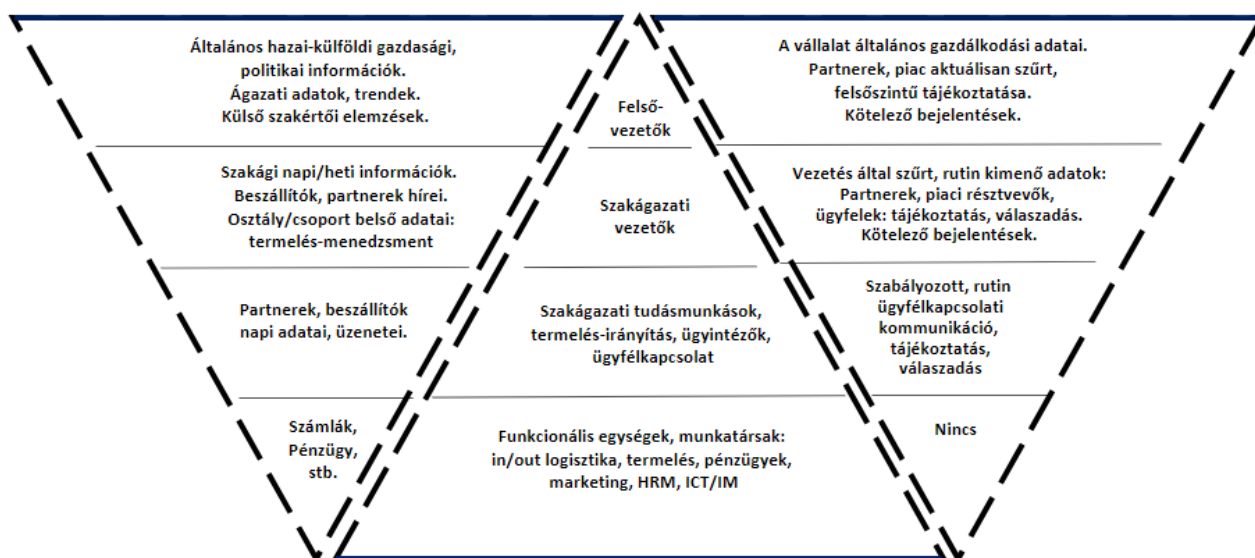
- Fejünkre nőhet egy „echo chamber”, egy csoport? Veszítettünk-e már el kulcsembert, aki echo chamber-be zárkózott és kudarcba vitt projektet, csoportot?
- Veszítettünk-e már el „távlatos/spreading” kulcsembert, akire munkatársai (vagy a vezetés) ráerőltette a vállalat „info bubble” környezetét?

... és mit tehetünk, ha kiderül: *mi magunk* építettünk rossz „filtereket”, segítettük, képviseltük a buborékok kialakulását? Ki tudunk törni a saját echo-chamber-ből? Milyen áron?

A javaslatokat az alábbi „Cassiopeia-moddellel” szemléltethetjük²¹, a külső információs környezet menedzselésének átalakításával (belépő információ-szűrés, vezetői/munkatársi információ-ellátás, kimenő információk). *Értékben/tartalomban* más és más a különböző szintek igénye és kibocsátása (a mennyiség egyszerű adatfeldolgozási kérdés, a belső IM munka pedig más vizsgálatok tárgya).

2. ábra: A szervezet külső információs kapcsolatainak „Cassiopeia-modellje”:

bemeneti és kimeneti információs folyamatok



Forrás: saját szerkesztés

5. KONKLÚZIÓ

Az informálódás/informálás *sebessége, reakcióideje* megváltozott. Ez nagyon veszélyessé teszi a döntéshozatali folyamatot, hiszen az orrunk elé tett ICT architektúra arra csábít, hogy „rákeressünk”, azonnal reagáljunk, kezdeményezzünk, „megosszunk” és persze döntsünk. Mivel egyre nagyobb a bejövő adatmennyiség („Big Data”), megnő az igény arra, hogy *szűrjünk*, akár

²¹ A cirkumpoláris Cassiopeia csillagkép tavasszal-ősszel jellegzetes W alakban látszik

automatikusan. Akár kutatásról, akár termelésről-szolgáltatásról, akár egyetemi képzésről, esetleg politikáról van szó: ha nem figyelünk mások véleményére, ha önhittén magunkba zárkozunk vélemény-barátaink körében, az szinte biztos bukást jelent. A folyamat kezelésére fontos lenne új módszereket, menedzsment-eljárásokat kidolgozni és ajánlani.

Kinek, mi lenne a feladata?

- A felsővezetőnek fel kell ismernie a tárgyalta problémahalmaz elemeinek megjelenését, s határozott IM/TM cselekvési tervet kell kidolgoznia;
- a szakterületi vezetőknek IM szakember segítségét kell kérniük (tudástérképek, kompetencia-térképek, információ-gazdálkodás problémáinak feltárása);
- saját, vagy külső IM/TM szakértőnek át kell dolgoznia a szervezet IM stratégiáját és a követendő információkezelési politikákat,
- az HR szakembereknek rövid képzéseket, tréningeket kell tartaniuk a szakterületi vezetők, véleményvezérek számára (fogalmak, esetek, cselekvési forgatókönyvek, önismereti tréningek – „buborék-feltörési” technikák).

Az indulás: kiben hiszünk és miért? Tanárunkban, munkatársunkban, orvosokban, az elismert szakemberben? Aztán: a jóbarátunkban? a főnökünkben? egy politikusban? az MNB-ben, KSH-ban? a versenyképességi mutatókban? a helyi képviselőben? TV-rádió-csatornában? újsághírben? a beszállítóban, az ellenfelünkben...? A tévedés veszélyét nagyon látom. Egy induló startup csak az alapítókban hisz, a tudás-intenzív vállalat a saját találmányában, a politikus a gyerekkori rögeszméjében... Az EU 2024-től teszi kötelezővé a „digitális szűrőpajzsot”: az ún. DSA-rendelet²² mintegy tízezer információ-szolgáltató szűrési és -továbbítási módszereit-algoritmusait kívánja megregulálni. Ha nincs felkészült vállalati „info-menedzser”, akkor ki és hogyan mondja meg, hogy a vezetés honnan, milyen szűréssel, milyen csatornákon, milyen kritikával, milyen feldolgozással, kinek szerezzen be információkat, majd a kimeneti oldalon mit csináljon, – s legfőképpen azt, hogy mindez mibe kerülhet? Az IA-menedzser (ha van...) csak az eszközt adhatja – a célt és a kontrollt nem. Az egónk igyekszik elkerülni a kognitív disszonanciát: ha van egy kényelmes üzleti paradigmánk, miért is kellene azon változtatni? Talán ismerjük be, hogy eddig rosszul csináltuk az információkezelést?

Ha van vezetői feladat a mai gazdasági életben, akkor ez: változni, még ma.

²² Digital Services Act, lásd pl. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52020PC0825>

IRODALOMJEGYZÉK

- Alexopoulos, E. and Theodoulidis, B., (2003). The generic information business model. *International journal of information management*, 23(4), pp. 323-336.
- Bradbury, R., (1963). *The Murderer*. http://www.sediment.uni-goettingen.de/staff/dunkl/zips/Bradbury_A_gyilkos.pdf
- Collins, R. J., (1997). *Better Business Intelligence. How to Learn More about Your Competitors*. Gloucestershire: Management Books.
- Cota, W., Ferreira, S.C., Pastor-Satorras, R. et al., (2019). Quantifying echo chamber effects in information spreading over political communication networks. *EPJ Data Science*, 8, 35. (Springer Open Journal) <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-019-0213-9>
- Dobay, P., (1997). *Az iroda (szervezet, gépek, emberek)*. Hungary: Panem – McGraw Hill.
- Dobay, P., (1998). *Vállalati információmenedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Dobay P., (2020). Megváltozó információ-menedzsment: a vállalati info-buborékok feltörése. *PTE KTK, „Változó menedzsment” jubileumi konferencia*.
- Gábor, A., (1998, szerk.). *Információmenedzsment (tanulmányok)*. Budapest: Aula Kiadó.
- Gálik, M., (2020). Visszhangkamrák és szűrőbuborékok. *Médiakutató*, Vol. XXI/1. p. 27.
- Homonnay, G., (2003). *Alkalmazási rendszerek*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Leaver, T. et al, (2012). Transparency and the Ubiquity of Information Filtration? *New Media Philosophy*, 1(2), <http://www.ctrl-z.net.au//journal?slug=leaver-willson-balnaves-transparency-and-the-ubiquity-ofinformation-filtration>
- Line, M. B., (1974). Draft Definitions: Information and Library Needs, Wants, Demands and Uses. *Aslib Proceedings*, Vol. 26, No. 2.
- Mátyás, D., (2020). A technikai fejlődéssel kapcsolatos szorongás. *Moholy-Nagy ME*, szakdolgozat.
- Negroponete, N., (1995). *Being Digital*. London: Hodder & Stoughton.
- Pariser, E., (2011). Beware Online “Filter Bubbles”. *TED*, March 2011. https://www.ted.com/talks/eli_pariser_beware_online_filter_bubbles#t-407604
- Pariser, E., (2012). *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. Penguin Books Ltd (UK).
- Pentland, A., (2013). Beyond the Echo Chamber. *Harvard Business Review*, Nov 2013.
- Raffai, M., (2003). *Információrendszerek fejlesztése és menedzselése*. Novadat Kiadó.
- Sunstein, C. R., (2001). *Republic.com*. Princeton NJ: Princeton University Press. (Idézi (Gálik, 2020))
- Szűcs, P., (1976). *A vállalati irányítási rendszer továbbfejlesztésének egyes szervezési kérdései és kapcsolatai az információs rendszerrel*. Pécs: PTE, p. 59.
- Szűcs, P., (1989). *A vállalati belső irányítási rendszer reformja*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 40 (7-8). pp. 49-55.
- Vuori, V., (2006). Methods of Defining Business Information Needs, *ICEB 2006 Proceedings* (Tampere, Finland). 56. <https://aisel.aisnet.org/iceb2006/56>
- Wisinger, I., (2018). *Egy elme az örökkévalóságnak – Neumann János élete*. Budapest: Athenaeum Kiadó.

EGY KAPACITÁSTERVEZÉSI JÁTÉK

A CAPACITY PLANNING GAME

KOVÁCS ZOLTÁN

Egyetemi tanár

Pannon Egyetem

kovacs.zoltan@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt

Véletlenszerű igények esetén adott kapacitás mellett lehet kielégítetlen kereslet vagy kapacitáskihasználatlanság. Ezek egymás után váltakozva jelennek meg. A tanulmány célja egy olyan szimulációs játék bemutatása, amivel lehet vizsgálni a kapacitás tervezéséhez kapcsolódó fontosabb mutatókat. A szerző bemutatja a játék alkalmazási környezetét, folyamatát. Különböző Monte-Carlo-szimulációk alkalmazásával szemlélteti az optimalizálási lehetőséget, illetve kitér a játékosok eredményeinek értékelésére.

Kulcsszavak: kapacitástervezés, kapacitáskihasználás, kiszolgálási szint, Monte-Carlo-szimuláció

Abstract

In case of random needs, there may be unsatisfied demand or unutilized capacity for a given capacity. These appear alternately from time to time. The aim of this study is to present a simulation game that can be used to examine key indicators related to capacity planning. Author describes the application environment and process of the game. He illustrates the possibility of optimization by Monte Carlo simulation using different software tools. Assessment of players' results and evaluation of the game by participants are also included.

Keywords: capacity planning, capacity utilization, service level, Monte Carlo simulation

1. A JÁTÉKOK SZEREPE A VEZETŐK KÉPZÉSÉBEN

A játékok fontos szerepet töltenek be a tanulásban (Cheung – Ng, 2021). A különböző üzleti játékok a gazdasági képzések széles területén alkalmazhatók, például a vállalkozói ismeretek oktatásában (Bornard – Parmentier, 2011; Reginato et al., 2022).

Kaliappen (2019) hallgatók körében végzett felmérések során az üzleti stratégiai játékok 21 előnyét azonosította. Ezek közül a három leggyakrabban említett: lehetővé teszik új ismeretek szerzését az

üzletről és a menedzsmentről; integrálják a tanulást az olyan funkcionális területekről, mint a számvitel, pénzügy, stratégia, marketing; növelik a problémák felismerésének képességét.

Jelen cikk szerzőjének tapasztalatai alapján a játékok a gazdasági oktatásban:

- segítik a problémafelismerést,
- kikényszerítik a választást a problémamegoldó lehetőségek közül,
- további tanulásra ösztönöznek konkrét céllal,
- támogatják a csoportmunkához kapcsolódó képességek megszerzését,
- támogatják a többcélú döntésekhez kapcsolódó képességek megszerzését,
- támogatják a párhuzamosan többfeladatos (multitasking) tevékenységekhez kapcsolódó képességek megszerzését,
- valós versenyszituációt képesek teremteni, létező ellenfelekkel.

Ezek összecsengenek a már említett és más szerzők megállapításaival (például Goi (2019)).

A felsoroltak olyan alapképességek, amelyek kiegészülhetnek a hálózatos gazdaság teremtette egyéb képességbeli elvárásokkal (Szűcs, 2009). Ilyen például az általa említett virtualitás és a hozzá kapcsolódó kompetenciaigény, ami a hálózatos gazdaságban és a játékokban egyaránt megjelenik. Az online technikai képességek pedig mindkettőben az alapot jelentik. A bizalmi játékok alkalmasak a tanulmányban kifejtett kiszámíthatósági, bizalmi kérdések szemléltetésére a hálózatos gazdaságon kívül is.

Suits (2005) szerint a játék legfontosabb jellemzői:

- előre megállapított célok,
- alkotmányos szabályok,
- játékos attitűd
- a szükségtelen akadályoknak való önkéntes alávetettség.

A játékokra nincs egységes meghatározás. Hays (2005, 15.) szerint „a játék egy mesterségesen felépített, versenyszerű tevékenység, amelynek meghatározott célja, szabályrendszere és korlátai vannak, amelyek egy meghatározott kontextusban helyezkednek el”. Salen és Zimmerman (2004, 80.) felfogásában „a játék egy olyan rendszer, amelyben a játékosok olyan mesterséges konfliktusba keverednek, amelyet szabályok határoznak meg, és ami számszerűsíthető eredményt ad”. Dorn (1989) átfogó munkájában sok szerző felfogását mutatja be a játékok definiálása, a tanítás és tanulás vonatkozásban. Ő ugyancsak a versengésre helyezi a hangsúlyt, amikor a játék (game) bármilyen versengés vagy játék (play, játszás) ellenfelek vagy játékosok között, akik megkötések vagy szabályok szerint valamilyen cél (objective or goal) érdekében működnek.

Véleményünk szerint a játékba beépített konfliktushelyzet – egyének vagy csoportok összeütközésének értelmében – nem feltétlenül szerves része egy játéknak. Ugyanakkor a konfliktust nem tartalmazó játékok is játszhatók a résztvevők versenyeztetésével, ami eredményezhet konfliktushelyzetet a döntéshozó egyének vagy csapatok között, vagy akár csapatokon belül. Mivel a bemutatandó szimulációs játék alapvetően egy optimalizációs problémát fed le, ezért tanulmányunkban a konfliktusos vonatkozások nem kapnak hangsúlyt.

Koster (2013) meghatározása szerint a játék egy olyan rendszer, amelyben a játékosok elvont kihívásba kezdenek, amelyet szabályok, kölcsönhatás és visszacsatolások határoznak meg, és amely számszerűsíthető eredményt eredményez, gyakran érzelmi reakciót váltva ki. Hangsúlyozza a játékok élvezetes jellegét (*fun for game*). Több más játékdefiníciót áttekintve azonosítja ezek közös elemeit: a saját világukban léteznek, szimulációk, formális rendszert alkotnak, egyfajta *varázslatos* körök, amik le vannak választva a valóságtól. Fontosak a döntések, a szabályok és a konfliktusok. Kiemeli, hogy a játékok olyan objektumok, amik nem valósak, amikkel tettetni lehet dolgokat. A játékokat nagyon alapvető és erőteljes tanulási eszközöknek tekinti.

Meadows (1999) szerint lényeges, hogy a játékok egyszerűek legyenek. Ez a szempont érvényesült a bemutatandó játék fejlesztése során is, hiszen fontos a játékok gyors és a szükséges mértékű megértése. Ez előfeltétele az időbeli és tanulási hatékonyságnak. A szerző többször találkozott azzal a jelenséggel, hogy a játékosok jóval a kezdés után, már csak nehezen helyrehozható szituációban ismerik fel, hogy valamit félreértettek. Mivel a bemutatandó játék egy kurzus nagyon kis részét képezi, különösen fontos a rövid rákészülési idő és a technikailag hibátlan játék. Ezt segíti a munkatáblázat és a próbajáték is.

Az üzleti életben – különösen versenykörülmények között – fontos az alkalmazkodóképesség (Szűcs, 1995), aminek fejlesztésére a játékok különösen alkalmasak. Ez amiatt van, mert a versenytársak döntései a valóságban és a játékban egyaránt folyamatosan új helyzetet teremtenek, amihez alkalmazkodni kell (reakció). A versenytársak várható döntéseinek előrejelzése és az annak alapján történő döntéshozatal pedig már egy fejlettebb viselkedést (proakció) jelent.

Ma már az üzleti játékok széles köre áll rendelkezésre. Ezek egy része kapcsolódik az operációs menedzsment és az ellátási láncok témaköréhez. Ilyen például a híres sörjáték (Serman, 1992; Senge, 1990). Sok játékban megjelenik a kapacitáskorlát is. Egy általunk korábban kifejlesztett általános üzleti szimulációs játék beruházással fejleszthető termelési kapacitáskorlátot tartalmaz (Kovács, 1997).

A Scherpereel (2021) által publikált Juice Capacity Game kimondottan egy töltősor kapacitásviszonyaival foglalkozik. Miyaoka (2005) és Lojo (2016) a Littlefield Technologies szimulációs játék oktatási alkalmazásának tapasztalatairól számolt be.

Sztochasztikus (Monte-Carlo-szimuláció módszerrel történő) és determinisztikus kapacitáselemzést mutatnak be Helio Yang és szerzőtársai. (Helio Yang et al., 2001). Részletesen elemzik a piaci és pénzügyi vonatkozásokat. A gazdasági vonatkozások benne vannak, a Monte-Carlo-szimuláció pedig opcionálisan az általunk kifejlesztett játékban is lehetséges, többféle (ld. 2.2.2. fejezet) módon.

A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán – egy EFOP 3.4.3 projekt keretében – többféle játék kifejlesztésére került sor. Ezeket az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat. A Pannon Egyetemen kifejlesztett szimulációs játékok.

Szerzők	Játék megnevezése
Cserhádi Gabriella	Projektmenedzsment játék
Formádi Katalin –Dörnyei Otília	Marketing kampány játék
Konka Boglárka – Veress Anita	Nemzetközi gazdasági játék
Kovács Zoltán	Sztochasztikus kapacitástervezési játék
Kovács Zoltán	Yield menedzsment játék
Madarász Eszter – Papp Zsófia	Utazási irodás/ utazásszervezés játék
Molnár Tamás – Molnárné Barna Katalin – Rochlitzné Sajben Ágnes– Koczor-Keul Melinda – Dániel Zoltán András	Induló (startup) vállalkozás pénzügyi tervező játéka

Forrás: Saját szerkesztés

A továbbiakban a sztochasztikus kapacitástervezési játékot mutatjuk be. A játék egyfajta kézi Monte-Carlo-szimuláció, ahol a véletlen számokat dobókockával állítjuk elő.

2. A KAPACITÁSTERVEZÉSI JÁTÉK

A játék során a résztvevő megismerkedik a változó igényekhez kapcsolódó kapacitástervezési problémával. Gyakorolja a döntései eredményeképpen adódó kiszolgálási szint és kapacitáskihasználtság kiszámítását, az egyes helyzetek gazdasági értékelését. Megismeri a Monte-Carlo-szimuláció lényegét. A játék rámutat az aktuális érték és a várható érték közötti különbségre.

A játék során fejlődő kompetenciák:

- Optimalizálás: a várható nyereség és a vállalható kockázat megítélése.
- A használdozati költség értelmezése.
- Döntéshozatal.

- Csoportmunka.
- Szimuláció.
- A felesleges kapacitásból adódó pazarlás elkerülése.

2.1 Résztvevői struktúra

A játék játszható 1-3 (optimálisan 2) fős csoportokban. A teljes résztvevői számot a tanárral történő kommunikáció (kérdések, válaszok, a menet közbeni eredmények értékelése, kommentálása) befolyásolja, fontos azonban, hogy lehetőleg ne menjen 15 fő fölé.

Néhány fogalom előzetes ismerete szükséges, ezek áttekintése a játék bemutatásakor elvégezhető, például Kovács (2017) alapján:

- A kapacitás fogalma, típusai.
- Kiszolgáltatlan igény, kihasználatlan kapacitás.
- Kiszolgálási szint, kapacitáskihasználás fogalma.

Az előismeretek meglétét, illetve megértését kérdésekkel, számpéldával ellenőrizzük. A szükséges eszközök: szimulációs adattábla (1. ábra), üres munkatáblázat (2. ábra), tízoldalú dobókocka, írószerszám, számológép. A fizikai dobókocka helyettesíthető online dobókockával. Ezt a COVID alatt ki is használtuk. A táblázatok ugyancsak használhatók megosztott online változatban.

1. ábra. Példa adattáblára a kapacitástervezési szimulációs játékhoz

Adatok a múltból

	igény
1	50
2	50
3	40
4	45
5	45
6	50
7	55
8	40
9	45
10	45
11	50
12	50
13	55
14	50
15	50
16	55
17	50
18	50
19	50

Egységár:	80
Egységnyi (nem használt) kapacitás fenntartásának költsége:	20
A kielégített igény költsége (a kapacitás felett ktsz. felett)	45
A kielégítetlen igény többletköltsége:	2

Játék: G_capac_03a

Szimuláció

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	50	45	50	50	50	50	50	50	50	40
2	50	55	50	55	50	50	45	50	40	50
3	50	55	50	45	40	55	50	50	40	50
4	55	40	50	45	45	55	40	50	50	55
5	55	50	50	50	45	45	45	50	50	50
6	45	45	50	50	50	55	45	50	55	50
7	50	50	55	45	55	50	55	55	50	50
8	40	50	50	45	40	50	50	45	40	45
9	55	50	50	45	45	50	50	50	55	45
10	55	50	45	55	45	55	40	50	55	50

Forrás: saját szerkesztés

2.2. A program

A teljes program két részből áll:

1. Egy játék keretében döntések sorozata olyan helyzetben, amikor az igény ingadozik.
2. Tanári bemutató ugyanezen problémakör kezelésére számítóképes Monte-Carlo-szimulációval.

2.2.1. A játék rész

A játék egy gyártó- vagy szolgáltatóegység működését szimulálja. Az egyik időszakban kielégítetlen igények nem maradnak meg a következőre.

A termék ára. Az árbevétel egy eladott termék vagy szolgáltatás egysége után.

Egységnyi kapacitás fenntartásának költsége. Egy termék- vagy szolgáltatásegység előállítására fenntartott, kihasználatlan kapacitás költsége.

A kielégített igény költsége (a kapacitás fenntartásának költsége felett). A kihasznált kapacitás többletköltsége egységnyi termék előállításakor a kihasználatlan kapacitás költsége felett. Tartalmazza például az anyag és munkaerő költséget.

A kielégítetlen igény többletköltsége. Kapacitáshiány miatt ki nem elégített egységnyi (termék- vagy szolgáltatás-) igény költsége. Egyfajta hiányköltség, mint amilyen például a kötbér.

Múltbeli adatok ugyanezen üzemre vonatkozóan. Múltbeli rendelések.

Véletlen táblázat a jövőbeni igények meghatározásához.

Feladat: meghatározni az üzem kapacitását.

A döntés eredményét a résztvevők a munkatáblázat (2. ábra) „Kapacitás” oszlopába írják be. Ezután kettőt dobznak a dobókockával és a kapott számokat indexként alkalmazva kinézik a konkrét igényt a szimulációs táblázatból. Ezt az „Igeny” oszlopba írják be. A továbbiakban a kísérlet kiértékelése következik.

A számítások eredményeit a „A kiszolgált igény”, „A kiszolgáltatlan igény”, „Kiszolgálási szint”, „Kapacitáskihasználás”, „Árbevétel”, „Összes költség”, „Nyereség”, „Kieső árbevétel” oszlopokba írják be. Nyereségen a termék vagy szolgáltatás eladásából származó árbevételnek az itteni összes költséggel csökkentett értékét értjük.

Minden körben egy sort töltenek ki. A kapacitást rövid időtávon (kísérletenként) ne változtassák.

A játékot érdemes legalább 15 körig játszani.

2. ábra. Munkatáblázat a kapacitástervezési szimulációs játékhoz

Játék: Csapat: Dátum: Oldal:/.....

	Kapacitás	Igény	Kiszolgált igény	Kiszolgáltlan igény	Kihasznatlan kapacitás	Kiszolgálási szint	Kapacitás-kihasználás	Árbevétel	Összes költség	Nyeresség	Kieső árbevétel
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

Forrás: saját szerkesztés

A kiértékelés során a következő kérdéseket célszerű megtárgyalni.

- Mekkora kapacitást célszerű tartani, ha a cél a legnagyobb nyereség?
- Hogyan lehetne másképpen megadni a költségeket?
- A kieső árbevétel miért fontos mutató?
- Még milyen fontos mutatók (Key Performance Indicator: KPI) alapján lehetne értékelni a rendszert?

A várható értékek analitikusan is kiszámíthatók. Ez lehetőséget ad a kísérletek során előálló konkrét értékekből adódó aktuális mutatószámok értékének és a mutatószámok hosszabb időtávon várható értékének összehasonlítására (3. ábra). Az ábra tartalmazza az igények tényleges eloszlását, amelyre a múltbeli adatok utaltak, és a költségadatokat.

A táblázatban megfigyelhető – ahogyan az logikus is –, hogy konkrét esetben az 50-es kapacitás és 49-es igény esetén nincs kielégítetlen kereslet. Hosszabb időtávon azonban, amikor az 50 egy állandó, a 49 pedig *csak* várható érték, az igények ingadozása miatt lehet olyan konkrét eset, amikor az igény 55. Ekkor pedig már lép fel hiány, ami befolyásolja azt, hogy milyen átlagérték várható.

Az analitikus számolás ugyancsak lehetőséget ad egyfajta kísérleti érzékenységvizsgálatra is.

3. ábra. Az aktuális és várható KPI-k összehasonlítása

Játék	G_capac_minta_01c	Csapat:	Dátum:	Oldal:	Az igény eloszlása							
Konkrét eset (kísérlet)	Kapacitás	Igény	Kiszolgált igény	Kiszolgált igény	Kihasznált kapacitás	Kiszolgálási szint	Kapacitási használat	Árbevétel	Összes költség	Nyereség	Igény	Valószínűség
1	50	49	49	0	1	1	0,98	3920	3205	715	40	0,1
2	55	49	49	0	6	1	0,8909091	3920	3305	615	45	0,2
3	50	52	50	2	0	0,961538	1	4000	3254	746	50	0,5
4	100	50	50	0	50	1	0,5	4000	4250	-250	55	0,2
5	50	100	50	50	0	0,5	1	4000	3350	650	0	0
6											0	0
7											0	0
8											0	0
9											0	0
10											0	0
11												
12											p:	80
13											cK	20
14											cSD	45
15											cND	2
Várható a kapacitáshoz	55	49	49	0	6	1	0,8909091	3920	3305	615	cNC	20
Várható opt.-nál	50	49	48	1	2	0,979592	0,96	3840	3162	678	cUC	65

Forrás: saját szerkesztés

2.2.2. A Monte-Carlo-szimulációs rész

A kapacitás optimális értékének meghatározásához a résztvevők a tanárral közösen számítógépes szimulációs szoftvert használnak fel. Az alábbiak közül akár többet is lehet alkalmazni:

- MsExcel VÉL() függvény,
- MsExcel MCSim kiterjesztés
- MsExcel Monte-Carlo-szimuláció, ami helyi fejlesztés
- MsExcel Crystal Ball kiterjesztés
- VisSim, PowerSim, ...

Egy MsExcel VÉL() függvénnyel megvalósított 100 lépéses szimuláció részletét mutatja a 4. ábra.

Az F9 gomb lenyomásával a táblázat újraszámolható. Látható, hogy a kevés (100) kísérletszám miatt a 4. ábrán látható nyereség (693,05) csak közelíti a Solver által kihozott, a 3. ábra utolsó sorában látható 678-at.

4. ábra. Monte-Carlo-szimuláció MsExcelben

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
136		50													
137		Átlagok	49,8	48,45	1,35	1,55	0,97545	0,909	3876	3182,95	693,05				
138		Átlagokból			1,35	1,55									CPF
139	0	Kapacitás	Igeny	Kiszolgált igény	Kiszolgált an lan igény	Kiszolgált an kapacitás	Kiszolgált asi szor s	kihasználás	Árbevétel	Összes költség	Nyereség		Igeny	Valószínűség	CPF
140	1	50	=INDEX(\$A\$3:\$D\$14;RND();VAN.VÉL();\$P\$14;1)	50	0	0	1	1	4000	3250	750		40	0,1	0,1
141	2	50	40	40	0	10	1	0,8	3200	2800	400		45	0,2	0,3
142	3	50	40	40	0	10	1	0,8	3200	2800	400		50	0,5	0,8
143	4	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750		55	0,2	1
144	5	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740		0	0	1
145	6	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750		0	0	1
146	7	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750		0	0	1
147	8	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740		0	0	1
148	9	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750		0	0	1
149	10	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750		0	0	1
150	11	50	40	40	0	10	1	0,8	3200	2800	400				
151	12	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				
152	13	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				
153	14	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				
154	15	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750				
155	16	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750				
156	17	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				
157	18	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750				
158	19	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750				
159	20	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750				
160	21	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750				
161	22	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				
162	23	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750				
163	24	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				
164	25	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				
165	26	50	50	50	0	0	1	1	4000	3250	750				
166	27	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				
167	28	50	55	50	5	0	0,90909	1	4000	3260	740				

Forrás: saját szerkesztés

Az optimalizálás történhet kézi próbálkozással, vagy valamilyen szoftver alkalmazásával. További információ a Monte-Carlo-szimulációról a tankönyvben található (Kovács, 2017, 2.7.2. fejezet).

3. ÉRTÉKELÉS, LEZÁRÁS

Az értékelés során összehasonlítjuk a résztvevők eredményeit egymással és a Monte-Carlo-szimuláció során kapott optimális értékkel. Győztest hirdetünk és a résztvevők között sorrendet határozunk meg.

A lezárás két lépésben történik:

1. A Socratic rendszerben egy kérdéssorral. Itt a fontosabb kérdések:

- Hogy érzi, mit tanult a szimulációs gyakorlat során?
- Lehet-e optimalizálásra használni a szimulációt? (igen – nem)
- Mit rontott el a játék során, mit csinálna másképpen?
- Mennyire tetszett a gyakorlat? (1-5)

2. Szóbeli diskusszió. A Socratic válaszok áttekintése, a résztvevők által felvetett témák megtárgyalása.

Az összefoglalásban felhívjuk a figyelmet arra, hogy a kapacitástervezési problémakör kezelésére háromféle megközelítést alkalmaztunk:

- Póbálgató (trial and error) optimalizálási játékkal.
- Analitikus számolás és optimalizálás solverrel.
- Monte-Carlo-szimuláció.

4. TAPASZTALATOK, ÖSSZEFOGLALÁS

A játékot játszottuk alapszakos hazai és nemzetközi hallgatókkal jelenléti és (a pandémia miatt) e-learning keretek között. A tapasztalatok mindkét esetben kedvezőek voltak. A hallgatók nagy élvezettel vettek részt a játékban. A résztvevők gyorsan átlátták a feladatot, aktívak voltak. Sikerült megérteniük az olyan fogalmakat, mint a kapacitás, kapacitáskihasználtság, elmaradt nyereség. Érdekes volt megfigyelni, ahogyan a próbálgatók során a megoldásuk konvergált az optimális megoldás felé.

Az eredmények értékelésekor figyelembe kell venni, hogy a játékosok alapszakos egyetemisták voltak, ezzel együtt azt tervezzük, hogy később megpróbáljuk fiatalabbakkal is, hiszen a kapcsolódó fogalmak könnyen megérthetőek.

Azt várjuk, hogy a játék jól hasznosítható lesz az oktatásban.

IRODALOMJEGYZÉK

- Cheung, S. Y. and Ng, K. Y., (2021). Application of the Educational Game to Enhance Student Learning. *Frontiers in Education*, 6. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.623793>
- Bornard, F. and Parmentier, G., (2011). Business games: What are their potential for entrepreneurial learning? *Conference: International Council for Small Business*. Stockholm, Sweden. Conference Paper. <https://doi.org/10.13140/2.1.4219.5529>
- Dorn, D. S., (1989). Simulation games: One more tool on the pedagogical shelf. *Teaching Sociology*, 1–18.
- Hays, R. T., (2005). The Effectiveness of Instructional Games: A Literature Review and Discussion. Technical Report 2005-004. *Naval Air Warfare Center Training Systems Division*. Orlando, FL 32826-3275
- Goi, C.-L., (2019). The use of business simulation games in teaching and learning. *Journal of Education for Business*, 94(5), 342–349. <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1536028>.
- Helio Yang, Y., Haddad, K. and Chow, C.W., (2001). Capacity planning using Monte Carlo simulation: an illustrative application of commonly available PC software. *Managerial Finance*, Vol. 27 No. 5, pp. 33-54. <https://doi.org/10.1108/03074350110767187>
- Kaliappen, N., (2019). Educational Benefits of Using Business Strategy Game (BSG) in Teaching and Learning Strategic Management. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 14, 209. <https://doi.org/10.3991/ijet.v14i07.9792>
- Koster, R., (2013). *Theory of Fun for Game Design*. O'Reilly Media, Inc.
- Kovács, Z., (1997). *Vezetői döntési játék*. Veszprémi Egyetemi Kiadó.
- Kovács, Z., (2017). *Operációs menedzsment 1*. Pannon Egyetemi Kiadó.

- Lojo, M. P., (2016). Improving Undergraduate Student Performance on the Littlefield Simulation. *INFORMS Transactions on Education* 16(2), pp. 54-59. <https://doi.org/10.1287/ited.2015.0148>.
- Meadows, D.L., (1999). Learning to Be Simple: My Odyssey with Games. *Simulation & Gaming*. Vol. 30, issue: 3, pp. 342-351. <https://doi.org/10.1177/104687819903000310>
- Miyaoka, J., (2005). Making Operations Management Fun: Littlefield Technologies. *INFORMS Transactions on Education*, 5(2), pp. 80-83. <https://doi.org/10.1287/ited.5.2.80>
- Reginato, L., Durso, S., Nascimento, C. and Cornacchione, E., (2022). Transfer of learning in accounting programs: The role of business games. *International Journal of Management Education*, 20(1), 100592. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100592>
- Salen, K. and Zimmerman, E., (2004). *Rules of Play: Game Design Fundamentals*. MIT Press.
- Scherpereel, C., (2021). *The Juice Capacity Game: An Excel Based Simulation*. ABSEL 48.
- Senge, P. M., (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday Business; 1st edition.
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 40. (7-8). pp. 49-55.
- Szűcs P. (1995). Vállalati szervezeti változások: lehetőségeink és korlátaink. *Marketing & Management*, 4, pp. 64-69.
- Sterman, J. D., (1992). Teaching Takes Off: Flight Simulators for Management Education. *OR/MS Today*, pp. 40-44.
- Suits, B., (2005). *The Grasshopper*. Broadview Press.

4. A FELSŐOKTATÁS IRÁNYMUTATÁSAI

FENNTARTHATÓSÁG ÁLTAL VEZÉRELT SZERVEZETI VÁLTOZÁSMENEDZSMENT A FELSŐOKTATÁSBAN

SUSTAINABILITY DRIVEN ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

CSAPI VIVIEN

PhD, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Pénzügy és Számvitel Intézet

csapiv@ktk.pte.hu

POSZA ALEXANDRA

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Pénzügy és Számvitel Intézet

poszaa@ktk.pte.hu

Absztrakt

A fenntarthatóság olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, ugyanakkor megóvja a Föld létfenntartó rendszerét, amelytől a jelenlegi és a jövő nemzedékek jóléte függ. Felismerve, hogy a jövő alapjai a jelenben születnek, komoly szerep hárult a szervezetek tevékenységének és hozzáállásának fenntarthatósági szempontok mentén történő vizsgálatára. A megváltozott környezetben a fogyasztók és a kormányok, szabályozók nyomást gyakorolnak a szervezetekre, hogy fenntarthatóbbá váljanak. Jelen tanulmány arra keresi a választ egy szisztematikus irodalomkutatás módszerével, hogy mitől válik egy szervezet fenntarthatóvá, és hogyan, milyen változás eredményeként érvényesítheti a fenntarthatósági aspektusokat. Mindezt teszi a felsőoktatási intézmények példáján keresztül, a modellváltó Pécsi Tudományegyetemet (PTE) fókuszba állítva. Bár a PTE esetében megvalósuló fenntarthatósági változások főként felülről lefelé irányulóak voltak, a rendszerelemek között vannak olyan változások, amelyek a külső érdekeltekkel, valamint a belső változásokkal és innovációval kapcsolatosak. E változások célrendszerbe, egyetemi ökoszisztémába való integrálása holisztikus szemléletet követel, beleértve a technikai, a vezetői, a szervezeti szempontok és az érdekeltek együttes számbavételét és elemzését.

Kulcsszavak: változásmenedzsment, fenntarthatóság, felsőoktatási intézmény, HEI, modellváltás

Abstract

Sustainability is a development process, that meets the needs of the present while protecting the Earth's life-support system, on which the well-being of present and future generations depends. Recognising that the foundations of the future are being laid in the present, a major role has been given to examining the activities and attitudes of organisations from a sustainability perspective. In a changing environment, consumers and governments, and regulators are putting pressure on organisations to become more sustainable. This paper seeks to answer, through a systematic literature review, what makes an organisation sustainable, how it can mainstream sustainability aspects, and how to change. It does this through the example of higher education institutions, focusing on the model-changing University of Pécs (PTE). Although the sustainability changes in the case of PTE were mainly top-down, the systemic elements include changes related to external stakeholders as well as internal changes and innovation. The integration of these changes into a system of goals and objectives, into the university ecosystem, requires a holistic approach, including a combined accounting and analysis of technical, managerial, organisational, and stakeholder aspects.

Keywords: change management, sustainability, higher education institutions, HEI, modell-change

1. BEVEZETÉS

A szervezeteket (civil társadalom, vállalatok és közszféra szervezetei) körülvevő turbulens környezet és bizonytalanság szükségessé teszi a gyors és hatékony reagálás képességét, a változások menedzselését. A technológiai innovációk, a gazdasági és társadalmi átalakulás, valamint a szervezeti gyakorlatok környezeti hatása fokozott figyelmet követel a szervezetektől. A változások menedzselése már az elmúlt évtizedekben is kiemelten fontos szerepet kapott, de a környezeti változások, valamint a fenntarthatósági szempontok erősödő fókuszja tovább fokozta ezt a folyamatot, vagyis egyre nagyobbá vált az a nyomás, amely a szervezeti működés fenntarthatóbbá válását ösztönzi. A szervezetek oldaláról, és elsősorban a profitorientált szervezetek oldaláról ma már elvárt a környezeti teljesítmény fejlesztése, a helyi közösséghez való hozzájárulás (Benn – Dunphy, 2009), valamint a tevékenységükből fakadó társadalmi és környezeti kockázatok jobb menedzselése (Benn – Dunphy, 2007).

A fenntarthatóság irányába történő elmozdulás érdekében a szervezeteknek a gondolkodásmódjuk, attitűdjük megváltoztatására van szükségük, amelyet Millar és társai (2012) szerint a vezetéssel kell

kezdeni. Emellett a fenntarthatóságra törekvő szervezetek megvizsgálják és átalakítják a hiedelmeiket, amelyek a környezeti és társadalmi szempontból nem fenntartható stratégiákat vezetnek, valamint olyan szervezeti kultúra kialakítására törekednek, amely lehetővé teszi az üzleti és működési gyakorlat ezirányú elmozdítását (Molnar – Mulvihill, 2003). A megoldások a fenntarthatóság elveit magában foglaló szervezeti identitás kialakításában rejlenek, valamint változásmenedzsment stratégiák kialakítását teszik szükségessé (Millar et al., 2012).

A fenntarthatóság szervezeti integrálásából nem maradhatnak ki a felsőoktatási intézmények sem. Jelen tanulmány egy rövid általános szervezeti változásmenedzsment ismertetőt követően a fenntarthatóság felsőoktatási integrálását lehetővé tevő folyamatok azonosítására és a területen született empirikus eredmények bemutatására törekszik. A tanulmányt végül a megállapításaink Pécsi Tudományegyetemre való átültetésével, egy javasolt út vázolásával zárjuk.

2. IRODALOMKUTATÁS

Változásmenedzsment A változásmenedzsment azt a tevékenység-sorozatot, azokat a proaktív lépéseket foglalja magában, amelyek biztosítják az átmenetet egy jelenlegi állapot és egy másik, jövőbeli állapot között (Jones, 2010; Abad, 2019). A szervezeti változás a radikális és marginális átalakulás folyamatát írja le, amely befolyásolja a szervezeti struktúrát és a kompetenciákat. A változás és a változtatás tartalmi különbségére Farkas és társai (2007) hívják fel a figyelmet. Szűcs (1995) szerint a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás kényszere, valamint a fennmaradásra való törekvés ösztönzi a szervezeteket a változásra.

A változásmenedzsment egyes megközelítései megkülönböztetnek inkrementális vagy transzformatív (Nadler, 1988), illetve transzformációs, átmeneti vagy tranzakciós változás típusokat (Ackerman, 1984; Burke, 1994). Ezek általában a változás nagyságrendjére fókuszálnak, illetve a változás „mélységére” (felszínes vagy alapvető) (Dibella, 2007). Más megközelítések szerint a változás belső vagy külső tényezők ösztönzéséből fakad (Nadler, 1988; Millar et al., 2012). Tichy (1983) leegyszerűsítette a szervezeti változás okait négy csoportra, így a környezetet (társadalmi, politikai és jogi), a vevői igények kielégítését, a technológiát, valamint az új képességek és kompetenciák megszerzését tekintette forrásaként. A szervezet változtatási képességét az erőforrások, a folyamatok és az értékek befolyásolják (Farkas et al., 2007). A munkavállalók szerepe kiemelkedő a változás folyamatában, mert a magatartásuk nagyban befolyásolja, hogy mely szervezeti változásokat lehet megvalósítani és mennyire hatékonyan. O’Kane (2014) szerint az alkalmazottak a motiváció és képességek hiánya miatt állnak ellent a változásoknak, ugyanakkor

mindez megfelelő kommunikációval és a vízió megosztásával javítható. A változás hatékony tervezése, ütemezése, véghezvitele, valamint dokumentálása minimalizálja a felmerülő költségeket és fellépő zavarokat a végrehajtás során (van Tonder, 2004).

A szervezeten belüli változások kapcsán a McKinsey „7S” modell egymással kapcsolatban álló tényezők vizsgálata mentén azonosítja azokat a vállalati kemény (hard) (struktúra, rendszerek, stratégia) és lágy (soft) (képessegek, stílus, alkalmazottak, közös értékek) tényezőket, amelyek integrált összhangja szükséges a vállalat sikeréhez, illetve a szervezeti változások megvalósításához.

Fenntarthatóság Az intézményi fenntarthatóság fogalmát Lozano (2012) olyan szervezeti tevékenységek halmazaként értelmezi, amelyek proaktívan hozzájárulnak a fenntarthatósági egyensúlyhoz a gazdasági, környezeti és társadalmi dimenziók, valamint a köztük lévő rövid és hosszabb távú kapcsolatok mentén, miközben a szervezett rendszerek működtetésével foglalkoznak. A fenntarthatóság támogatja a reális jövőképet és célokat, valamint a munkaerő hatékonyságot és eredményeket (Carter, 2008). A menedzsment zöld dimenzióinak célja a vállalatok környezetre gyakorolt hatásának csökkentése oly módon, hogy a profit és a piaci részesedés növelése mellett javítják az ökológiai hatékonyságukat, a környezeti teljesítményüket és a környezeti paramétereket beépítik az ellátási láncukba (Thakur – Mangla, 2018). A fenntartható ellátási láncok a fenntarthatóság irányába történő elmozdulás vállalati eszközei (Norman – MacDonald, 2004). A zöld termelés-menedzsment hozzájárul a hulladék és a költségek csökkentéséhez a minőség, valamint a környezeti teljesítmény fejlesztése révén (Curkovic – Sroufe, 2011).

Szervezeti változásmenedzsment A szervezetek belső érintetti körén, illetve működésén túl a külső érintetti körök oldaláról is megjelenik egyfajta nyomás a fenntarthatóság alkalmazása iránt (Walker et al., 2008), amely napjaink gazdasági és társadalmi környezetében még inkább szembe tűnő. Általánosságban elmondható, hogy a szervezeteknek nagyobb kontrolljuk van a belső változások felett, mint a külső változások felett (Freeman, 1984; DeSimone – Popoff, 2000). Az előbbiek inkább proaktívak, míg az utóbbiak reaktívak (Lozano, 2012). Belsőleg a változások történhetnek vezetői mérés és ellenőrzés révén (Henriques – Richardson, 2005), vagy a belső változásokra és innovációra összpontosítva (Doppelt, 2003; Henriques – Richardson, 2005). Az előbbiek a stratégiai, felülről lefelé irányuló változásokra támaszkodnak, míg az utóbbiak a részvételi, együttműködő változásokra (Lozano, 2013). A hosszú távú fenntarthatóságra irányuló változás holisztikus szemléletet igényel (Hjorth – Bagheri, 2006; Linnenluecke et al., 2009; Lozano –

Huisingh, 2011). A fenntarthatósággal foglalkozó szervezetek ezt főként felsővezetői szintű kezdeményezések révén teszik (Siebenhüner – Arnold, 2007).

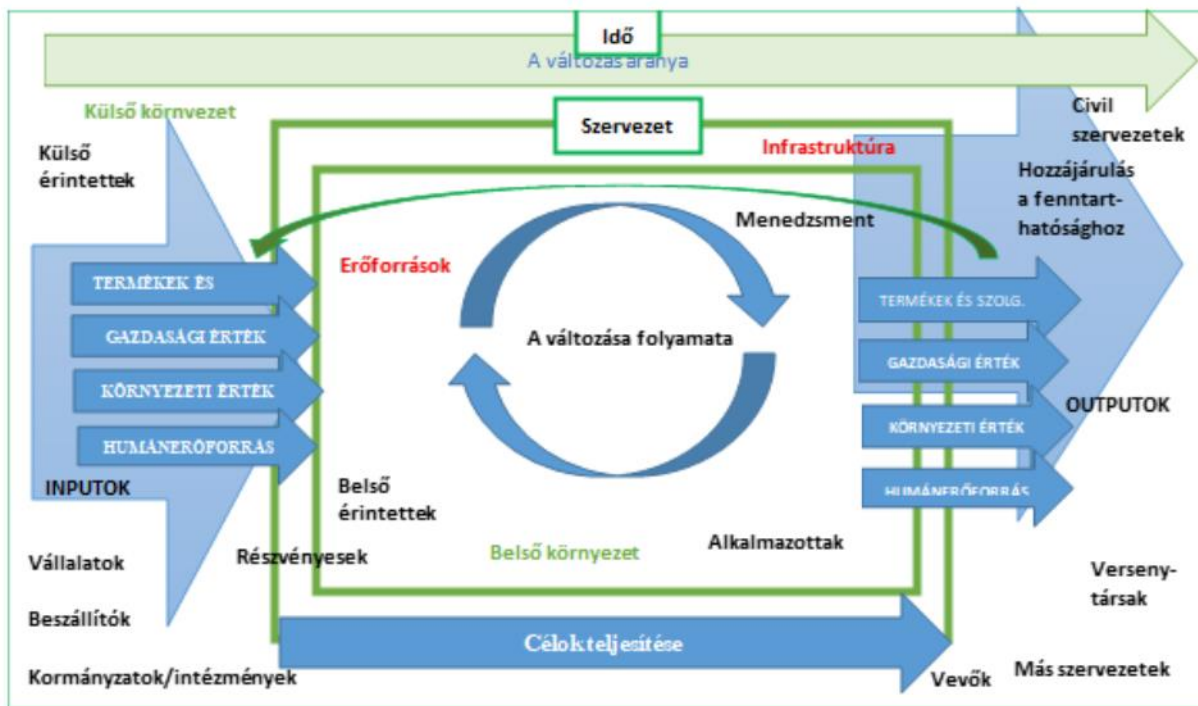
A szervezetek, úgymint a civil társadalom, a vállalatok és a közszféra szervezetei jelentős szerepet játszottak a fenntarthatóság előmozdításában. Az elmúlt évtizedben egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a szervezeti fenntarthatóság iránt, és a fenntarthatóságot célzó szervezeti változásmenedzsment is egyre inkább előtérbe került. Számos törekvés irányult a fenntarthatóság szervezetekbe való beépítésére (például Lozano, 2006; Adams – McNicholas, 2007; Verhulst – Lambrechts, 2015), azonban kevés tanulmány született (Lozano, 2006; Saviano et al., 2018) a fenntarthatóságot célzó szervezeti változáskezelésről.

A szervezeti változásmenedzsment a fenntarthatóság idődimenziójának kezelésén keresztül dinamikus perspektívát nyújt (O'Connor, 1991; Lozano, 2009). Célja, hogy a jelenlegi állapotból egy kívánatosabb állapotba lépjen át (Ragsdell, 2000), a kisebb változásoktól a radikális változásokig (Rogers, 1962; Dawson, 1994, 2001). A szervezeti változások összetettek (Dawson, 1994), rendszerszintűek (Ben – Eli, 2018), folyamatosak, iteratívák és bizonytalanok (Pettigrew – Whipp, 1991).

Lozano (2018) a szervezeti fenntarthatóságot egy keretrendszerbe foglalta (1. ábra), amelyben a szervezeti rendszer elemei és a változási folyamatok a bemeneteket (gazdasági, környezeti és társadalmi értékkel bíró erőforrások) kimenetekké (termékek, szolgáltatások, gazdasági, környezeti és társadalmi értékek) alakítják, miközben teljesítik a szervezet célkitűzéseit az erőforrás hatékonyságon alapulva. A szervezetet befolyásolják az emberi és nem emberi erőforrások, az infrastruktúra, az ellátási lánc, valamint a külső és belső érintetti csoportokkal való interakciók.

A szervezeti fenntarthatóság irányába történő változás egyrészt a folyamatokat és a termékeket érintő változásokat foglal magában (Linnenluecke et al., 2009), másrészt viszont a korábban említett „lágymód” szervezeti tényezőket is érinti, beleértve az értékeket, a víziókat, az irányelveket, a munkavállalók felhatalmazását, valamint a változásmenedzsment gyakorlatokat (Benn et al., 2014). A fenntarthatósági értékelést és jelentéstételt a fenntarthatóság irányába történő változás fontos katalizátorának és egyik fő mozgatórugójának tekinthetjük (Doppelt, 2003; Adams – McNicholas, 2007; Lozano, 2015; Lozano et al., 2016).

1. ábra: Szervezeti fenntarthatósági keretrendszer



Forrás: saját szerkesztés Lozano (2018) alapján

Lozano és Garcia (2020) kutatási eredményei alapján az általuk vizsgált 281 szervezet több mint 90%-a már több mint 5 éve foglalkozik a fenntarthatósággal. A fenntarthatóság fő hajtóerejét egyaránt jelentették a külső ösztönzők és a belső tényezők. A fenntarthatóságra való összpontosítás és a hatások felismerése meglehetősen összehangolt. Az eredményeik azt mutatják, hogy a fő hangsúly a kezdetekben és a változások során az irányításra, a vezetésre és stratégiára, valamint a működésre és a termelésre helyeződött. A változások többsége hat-hét rendszerelemet érintett. Az összehasonlító vizsgálatok azt mutatják, hogy a szervezet jellege kulcsszerepet játszik abban, hogy hol kezdődnek a fenntarthatósági változások, és hogy a változások hogyan hatnak a rendszerelemekre. Az eredmények azt is mutatják, hogy egyes rendszerelemek változásánál a méret is fontos.

3. FENNTARTHATÓSÁG A FELSŐOKTATÁSBAN

Egyre nagyobb figyelmet kap mind szabályozói, kutatási, valamint alkalmazási szinten a felsőoktatási intézmények fenntartható alapú működése, illetve az erre való átállás menedzselése, finanszírozása. Mind a nemzetközi, mind a hazai felsőoktatásban megfigyelhető a külső érdekeltek és belső érdekeltek által kezdeményezett, illetve elvárt fenntartható szemlélet az oktatásban, az egyetemi

élet menedzselése során, az egyetemek működtetése, az egyetemeket körülvevő, az egyetemi életet átható fenntarthatóbb kultúra kialakításakor.

A felsőoktatási intézmények minden más szervezetnél felkészültebbek, és kötelességük, hogy támogassák és felgyorsítsák a fenntarthatóság irányába történő változást, hiszen ezek azok a szervezetek, melyek hozzájárulhatnak a jövő vezetőinek és polgárainak neveléséhez és erkölcsi elkötelezettségéhez. Az egyetemeken a fenntarthatóság lehetőséget kínál az oktatás problémaorientált, interdiszciplináris, valamint gyakorlati irányba történő elmozdítására (Corcoran – Wals, 2004). A fenntarthatóság felsőoktatásba való integrálásával foglalkozó tanulmányok (Corcoran et al., 2004; van den Bor et al., 2000) azt sugallják, hogy az egyetemek különböző nézőpontokon keresztül próbálják megragadni a fenntarthatóság fogalmát, eltérő normákon és értékeken alapulnak, valamint kultúránként és országoként eltérőek.

Bár több évtizede sürgetik a felsőoktatási intézményeket a fenntartható fejlődés előmozdítására (UN, 1992; UN, 2021; WBGU, 2011), de a végrehajtási erőfeszítések sokáig lassúak, technokratikusak voltak és hiányában a szükséges vezetői képességeknek (Adams et al., 2018; Ramos et al., 2015). A legtöbb megközelítés sikertelen volt a rendszerszintű változások katalizálásában, túlságosan koncentráltak az újrahasznosításra, illetve a megújuló energiákra épülő gyakorlatokra (Newman, 2012; Posner – Stuart, 2013). Hasonlóképpen, a felsőoktatási intézmények fenntarthatóságával foglalkozó szakirodalmakat a működési vagy oktatási tevékenységek köré csoportosuló részleges megközelítésekkel foglalkozó, leíró kutatások uralták (Stephens – Graham, 2010).

Dunning (2019) szerint az európai egyetemek a magánszektorból veszik át a változásmenedzsment technikákat, ugyanakkor nem teljeskörűen alkalmazzák őket. A fenntartható fejlődés irányába tartó változás kiindulópontja eltérő lehet annak kezdeményezője, valamint az azt befolyásoló tényezők szempontjából. Németországi példákon keresztül azt állapították meg a kutatók, hogy a fenntarthatóság tantervbe épülése három mintázatra vezethető vissza: a hallgatók által vezetett változásra (az informális tanulástól a formális tanulásig), a fenntarthatóság jelentőségére a kampusz működésében, valamint a fenntarthatóságra, mint az eladhatóság szempontjából megkülönböztető tulajdonságra. Más tanulmányok a változás akadályaira, valamint a kritikus sikertényezőkre összpontosítanak az egyetemek szempontjából (Lozano, 2006; Mazhar et al., 2014; Wright – Horst, 2013).

Lozano et al. (2013) leírja a felsőoktatásban lévő változás előtt álló akadályokat: a fenntartható fejlődés felé való elkötelezettség hiánya, túlszűfolt tantervek, a támogatás hiánya, a fenntartható fejlődést kevésbé vagy egyáltalán nem tartják fontosnak a kurzusok vagy tudományágak

szempontjából, a fenntartható fejlődés beépítéséhez kapcsolódó bizonytalanságok, korlátozott szervezeti struktúrák, vagy olyan akadémiai hagyományok, amelyek az egyetemeket a régi modellekhez kötik.

4. FENNTARTHATÓSÁG IRÁNYÁBA MUTATÓ VÁLTOZÁSOK MENEDZSELÉSE A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEMEN

A 2021-es modellváltás következményeként a Pécsi Tudományegyetemen rugalmassá váló működési és finanszírozási keretek lehetőséget teremtenek korábban nem tapasztalt, valamint korábban elérhetetlen pénzügyi és nem pénzügyi előnyök kihasználására, melyek között mind célként, mind eszközként megjelenhetnek a fenntarthatóság témaköréhez kapcsolódó programok. A Pécsi Tudományegyetem jelenleg is rendelkezik olyan oktatási és társadalmi programokkal (Zöld egyetem, Nyitott egyetem stb.), melyek magabiztos pozícióba, már-már versenyelőnybe helyezik a hazai felsőoktatási intézmények között. Ennek következményeként használhatóak ki a pénzügyi és nem pénzügyi előnyök, úgymint a hallgatói létszám, a külföldi hallgatói létszám emelkedése, többlet saját bevételek, pályázati források realizálásának lehetősége. A közvetlen pénzügyi előnyök elemzésére ezen a ponton nincs lehetőségünk, ugyanakkor az elérhető piaci szereplők fenntarthatósági aktivitásának és pénzügyi teljesítményének elemzésére fókuszáló kutatások egyértelműen bizonyítják a pozitív kapcsolatot.

A közvetett pénzügyi, nem pénzügyi előnyök közé sorolnánk a fenntartható gyakorlatok meghonosításának következményeként tapasztalt tehetségmenedzsment előnyöket, a tehetségek sikeresebb bevonására és megtartására való képességet.

A modellváltást követően a fenntarthatóság minőségi aspektusainak bevezetése, erősítése elősegítheti a fenntartó által definiált teljesítményindikátorok teljesítését, illetve eszközként hozzájárulhat az ösztönzőrendszer hatékonyságához.

Lozano és Garcia (2020) nyomán tudjuk, hogy a szervezet jellege kulcsszerepet játszik abban, hogy hol kezdődnek a fenntarthatósági változások. A Pécsi Tudományegyetem esetében megvalósuló környezeti, társadalmi programok, küldetésnyilatkozat, szolgáltatások jelzik, hogy jóval előbb meghonosodtak a hallgatók által vezetett, programba ágyazott megoldások, mint a fenntartható campus működésére koncentrálóak, a modellváltás pedig végleg előtérbe helyezte a fenntarthatóságot, mint egyedi termék- illetve szolgáltatás-tulajdonságot.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Jelen tanulmány fókuszában a fenntarthatóság, azon belül a fenntartható szervezetek, és a fenntarthatóvá váláshoz szükséges szervezeti változások kerültek. A változásmenedzsment elmélet koncentrált áttekintését, a fenntarthatóság és a szervezeti változás által eredményezett specialitások számbavételét követően a felsőoktatási intézmények egyedi külső belső adottságainak ismertetése következett. Munkánk nem titkolt célja Szűcs Pál Tanár úr hatásának szemléltetése volt. Jelenlegi kutatásaink a környezeti, társadalmi, kormányzati (ESG) aspektusok pénzügyi lencsén keresztüli elemzésére irányulnak, így kézenfekvő volt a szervezetek fókuszba állítása. A következő aprópót a modellváltás szolgáltatta, mely véleményünk szerint felgyorsította, felerősítette a fenntarthatósági, ESG aspektusok intézményesülését mind a Pécsi Tudományegyetem által kínált termékek, mind a szervezeti egységek által nyújtott szolgáltatások terén. Egyértelműen szükséges ezen programok kidolgozása és fenntartása, valamint a fenntartható működés elérése érdekében azok egyetemi célkitűzésekkel való összehangolása, a holisztikus szemléltet, a konkrét felelősi kör, a konkrét stratégia definiálása, végső soron az elért eredmények, a bevezetett tevékenységek számbavételének, mérésének, és riportálásának kidolgozása, a fenntarthatóság rendszerszemléletű integrálása.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abad, F. P., Eshtehardian, E. and Taghizade, K., (2019). Framework for Proactive Change Management: Assessing the Risk of Change in Construction Projects Using Fuzzy Fault Tree Analysis. *Journal of Architectural Engineering*, 25(2), pp. 1-8.
- Ackerman, L., (1986). Development, transition or transformation: The question of change in organizations. *OD Practitioner*, 18(4), pp. 1-9.
- Adams, C. A. and McNicholas, P., (2007). Making a Difference. Sustainability reporting, accountability and organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), pp. 382–402.
- Adams, R., Martin, S. and Boom, K., (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of Cleaner Production*, 171, pp. 434–445.
- Ben-Eli, M. U., (2018). Sustainability: definition and five core principles, a systems perspective. *Sustainability Science*, 13 pp. 1337–1343.
- Benn, S. et al., (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Third Edition. Routledge.
- Benn, S. and Dunphy, D., (2009). Action Research as an Approach to Integrating Sustainability Into MBA Programs: An Exploratory Study. *Journal of Management Education*. 33(3), pp. 276-295.
- Benn, S. and Dunphy, D., (2007). New Forms of Governance: Changing Relationships Between Corporates, Government and Community. In: Benn, S. – Dunphy, D. (Eds.): *Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice* (pp. 9-35). Routledge: Milton Park, Abingdon, Oxon.
- Burke, W., (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. 2nd edition. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Carter, N., (2008). Combatting Climate Change in the UK: Challenges and Obstacles. *Political Quarterly*, 79(2), pp. 94-105.

- Corcoran, P. B. – Wals, A. E. J. (2004) (Eds): *Higher Education and the Challenge of Sustainability. Problematics, Promise and Practice*. Springer Dordrecht. p. 356.
- Corcoran, P.B. - Walker, K.E. - Wals, A.E.J. (2004): Case Studies, Make-your-case Studies, and Case Stories: A Critique of Case-study Methodology in Sustainability in Higher education. *Environmental Education Research*, 10(1), pp. 7–21.
- Curkovic, S. and Sroufe, R., (2011). Using ISO 14001 to Promote a Sustainable Supply Chain Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 20(2), pp. 71–93.
- Dawson, P., (1994). *Organizational Change. A Processual Approach*. London, UK: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Dawson, P., (2001). Organizational Change. *International Encyclopedia of Social & Behavioural Sciences*, pp. 10921–20923.
- DeSimone, L. D. and Popoff, F., (2000). *Eco-Efficiency. The Business Link to Sustainable Development*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dibella, A. J., (2007). Critical Perceptions of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), pp. 231-242.
- Doppelt, B., (2003). *Leading Change Toward Sustainability. A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Austin, TX: Greenleaf Publishing.
- Dunning, M.J., (2019). Professional superheroes: Are changes in higher education stretching hospitality management academics' professionalism to the limit? *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 25, pp. 100-200.
- Farkas, F., Hadinger, B. and Szűcs, P., (2007). *A menedzsment alapjai*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. ISBN: 978-963-643-177-9.
- Freeman, R. E., (1984). *Strategic Management: Stakeholder Approach*. London, UK: Pitman.
- Henriques, A. and Richardson, J., (2005). *The Triple Bottom Line. Does it All Add Up?* London, UK: Earthscan.
- Hjorth, P. and Bagheri, A., (2006). Navigating Towards Sustainable Development: A System Dynamics Approach. *Futures*, 38, pp. 74–92.
- Jones, G. R., (2010). *Organizational Theory, Design and Change*. Prentice Hall.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V. and Griffiths, A., (2009): Subcultures and Sustainability Practices: The Impact on Understanding Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18, 432–452.
- Lozano, R. and Garcia, I., (2020). Scrutinizing Sustainability Change and Its Institutionalization in Organizations. *Frontiers in Sustainability*, 1(1).
- Lozano, R. and Huisingh, D., (2011). Inter-linking Issues and Dimensions in Sustainability Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19, pp. 99–107.
- Lozano, R., Nummert, B. and Ceulemans, K., (2016). Elucidating The Relationship Between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 125, pp. 168–188.
- Lozano, R., (2006). Incorporation and Institutionalization of SD into Universities: Breaking Through Barriers to Change. *Journal of Cleaner Production*, 14, pp. 787–796.
- Lozano, R., (2009). Orchestrating Organisational Change for Corporate Sustainability. Strategies to Overcome Resistance to Change and to Facilitate Institutionalization. *Business School: (PhD thesis)*. Cardiff University.
- Lozano, R., (2012). Orchestrating Organisational Changes for Corporate Sustainability: Overcoming Barriers to Change. *Greener Management International*, 57, pp. 43–67.
- Lozano, R., (2013). Are Companies Planning Their Organisational Changes for Corporate Sustainability? An Analysis of Three Case Studies on Resistance to Change and Their Strategies to Overcome It. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, pp. 275–295.
- Lozano R. et al., (2013b). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, pp. 10-19.
- Lozano, R., (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, pp. 32–44.
- Lozano, R., (2018). Proposing a Definition and a Framework of Organisational Sustainability: a Review of Efforts and a Survey of Approaches to Change. *Sustainability*, 10, 1157.

- Mazhar, M.U. et al, (2014). The Current State of Strategic Carbon Management Within the UK Higher Education Sector: Leading the Way Forward? *Proceedings of the 9th International Symposium on Sustainable Leadership*, 3-6 June 2014, Salzburg, Austria., pp.148-160.
- Millar, C., Hind, P. and Magala, S. (2012): Sustainability and the Need for Change: Organisational Change and Transformational Vision. *Journal of Organizational Change Management*. 25(4), pp. 489-500.
- Molnar, E. and Mulvihill, P. R., (2003). Sustainability-focused Organizational Learning: Recent Experiences and New Challenges. *Journal of Environmental Planning and Management*, 46(2), pp. 167-176.
- Nadler, D., (1988). Organizational Frame-bending: Types of Change in the Complex Organization. In: Kilmann, R. – Covin, T. (eds): *Corporate Transformation*. pp. 66 –83, San Francisco: Jossey-Bass.
- Newman, J., (2012). An organisational change management framework for sustainability. *Greener Manag. Int.* 57, 65–75.
- Norman, W. and MacDonald, C., (2004). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14, pp. 243-262.
- O’Kane, S. E., (2014). *Change Motivation vs. Resistance*. Letöltve: http://sheilaokane.weebly.com/uploads/2/6/1/8/26183300/change_motivation_vs_resistance.pdf (2022.05.27)
- O’Connor, M., (1991). Entropy, structure, and organisational change. *Ecological Economics*, 3(2), pp. 95–122.
- Pettigrew, A. and Whipp, R., (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Hoboken, NJ: Blackwell Publishers Ltd.
- Posner, S. M. and Stuart, R., (2013). Understanding and advancing campus sustainability using a systems framework. *Int. J. Sustain. High. Educ.*, 14, 264–277.
- Ragsdell, G., (2000). Engineering a Paradigm Shift? An Holistic Approach to Organisational Change Management. *Journal of Organizational Change*, 13, pp. 104–120.
- Ramos, T. B. et al., (2015). Experiences from the implementation of sustainable development in higher education institutions: Environmental Management for Sustainable Universities. *Journal of Cleaner Production*, 106, pp. 3–10.
- Rogers, E. M., (1962). *Diffusion of Innovations*. 4th ed. Glencoe, IL: The Free Press of Glencoe.
- Saviano, M. et al., (2018). Monitoring Viability and Sustainability in Healthcare Organizations. *Sustainability* 10, pp. 1–23.
- Siebenhüner, B. and Arnold, M., (2007). Organizational Learning to Manage Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, 16, pp. 339–353.
- Stephens, J. C. and Graham, A. C., (2010). Toward an Empirical Research Agenda for Sustainability in Higher Education: Exploring the Transition Management Framework. *Journal of Cleaner Production*, 18, pp. 611–618.
- Szűcs, P., (1995). Vállalati szervezeti változások: lehetőségeink és korlátaink. *Marketing és menedzsment*, (4), pp. 64-69.
- Thakur, V. and Mangla, S. K., (2018). Change Management for Sustainability: Evaluating the Role of Human, Operational and Technological Factors in Leading Indian Firms in Home Appliances Sector. *Journal of Cleaner Production*, 213, pp. 847-862.
- The United Nations Environment Programme. Stockholm Declaration on the Environment; The United Nations Environment Programme: Panama City, Panama, 1972. *Sustainability* 2021, 13, 7299 16 of 18.
- Tichy, N. M., (1983). Managing Organizational Transformations. *Human Resource Management*. 22(1-2), pp. 45-60.
- United Nations. Report of the United Nations Conference on Environment and Development Rio Declaration. *In Proceedings of the United Nations Conference on Environment and Development*. Rio de Janeiro, Brazil, 3–14 June 1992.
- van den Bor, W. - Holen, P. - Wals, A.E.J. - Filho, W. (Eds) (2000): *Integrating Concepts of Sustainability into Education for Agriculture and Rural Development*. Peter Lang Publishers, Frankfurt
- Van Tonder, C. L., (2004). *Organisational Change: Theory and Practice*. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Verhulst, E. – Lambrechts, W. (2015): Fostering the Incorporation of Sustainable Development in Higher Education. Lessons Learned From a Change Management Perspective. *Journal of Cleaner Production*, 106(1), pp. 189-204.

- Walker, H. - Di Sisto, L. - McBain, D. (2008): Drivers and Barriers to Environmental Supply Chain Management Practices: Lessons from Public and Private Sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14 (1), pp. 69-85.
- WBGU World in Transition: *A Social Contract for Sustainability*. WBGU: Berlin, Germany, 2011.
- Wright, T. and Horst, N., (2013). Exploring the Ambiguity: What Faculty Leaders Really Think of Sustainability in Higher Education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 14 (2) pp. 209-227.

MAKACS HIEDELMEK A TANULÁSRÓL ÉS AZ OKTATÁSRÓL

STUBBORN BELIEFS ABOUT LEARNING AND TEACHING

KISPÁL-VITAI ZSUZSANNA

Ph.D. egyetemi tanár

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

vital.zsuzsanna@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy megismertessen néhány, a tanulásra és a tanításra vonatkozó, köztudatban makacsul jelenlevő tévhitet, melyek jelenléte hátrányosan befolyásolja az oktatás minőségét. A tanulás neurológiai alapjainak rövid bemutatása után, három ilyen hiedelmet ismertetünk, a digitális bennszülöttekről, az Internet oktatásra való használatáról, a tanulási stílusokról. A tanulmány következő részében értékelünk három, az üzleti oktatásban igen sokat használt módszertant, a tanulás neurobiológiáját alapul véve. Lezárásként megállapíthatjuk, hogy az ismeretek megszerzése a 21.században történhet könnyed és kellemes módon is, rögzítésük nehézségei azonban semmit nem változtak.

Kulcsszavak: memória, digitális bennszülöttek, Internet, tanulási stílusok, oktatásmódszertan

Abstract

The aim of the study is to present the persistent public misconceptions about learning and teaching that have a negative impact on the quality of education. After a brief introduction to the neuroscientific basis of learning, three such beliefs are presented: about digital natives, the use of the Internet for education, and learning styles. In the next part of the paper, we evaluate three methodologies that are widely used in business education, based on the neurobiology of learning. In conclusion, the acquisition of knowledge in the 21st century can be done in an easy and pleasant way, but the difficulty of retaining knowledge has not changed at all.

Keywords: memory, digital natives, Internet, learning styles, teaching methodologies

1. OKTATÁS ÉS A 21. SZÁZAD

A tanulás olyan tevékenység, amelyet mindenki megtapasztal az élete során, vagy hosszabb vagy rövidebb ideig. Az élmény, ami az ismeretek rögzítéséhez kapcsolódik igen sok ember számára meghatározó, és egy életre megszabja, hogyan fog az ismeretszerzésre törekedni. A tanulás folyamatáról már az ókorban is gondolkodtak és a mai napig kutatók sokasága foglalkozik a tanulás pszichológiájával, a tanulás alapját képező neurológiai folyamatokkal és a folyamatot elősegítő tevékenységgel: a tanítással. A technológia 21. századi fejlődése, mint az élet sok más területén, itt is hozzájárult a folyamat jobb megismeréséhez és ezzel az oktatás módszertanának fejlesztéséhez. Ennek a tanulmánynak az a célja, hogy bemutasson néhány olyan hiedelmet, amelyek makacsul léteznek a köztudatban és nagyon hatékonyan befolyásolják az oktatás folyamatát. Ezek a hiedelmek vagy azért keletkeztek, mert még nem állt a kutatók rendelkezésére megfelelő módszertan, amivel a tanulási folyamatokat vizsgálni tudták volna, vagy azért, mert az elvégzett kutatások rossz alapfeltételezéseket használtak és a felszínen logikusnak tűnő eredményeket nem vonták kétségbe senki. Az orvosi képző technológia fejlődése a 21. században lehetővé tette, hogy az eddig csak feltételezett neurológiai folyamatokat a kutatók pontosabban megismerjék, és az emberi agy működését pontosabban írják le. A kognitív tudományok kialakulása és fejlődése, amelyek ma a filozófia, a neuroscience, a lingvisztika, a kognitív pszichológia és a számítógépes tudomány – főleg a mesterséges intelligencia határterületén működnek (Gerrig, 2013) előrelépést hoztak a tanulási folyamatok mélyebb megismerésében is. Logikus lenne feltételezni, hogy ezeket a bizonyítható tudományos eredményeket könnyű lesz az oktatás szolgálatába állítani. Ha ismerjük a tanulás biológiai folyamatait, akkor ahhoz kell igazítani a tanítás munkáját is, hogy hatékonyan tudjuk segíteni a tanulót az ismeretek megszerzésében, rögzítésében és alkalmazásában. Ez azonban nem így van. Az oktatásban a mai napig élnek olyan feltételezéseken alapuló módszerek, amelyek bizonyítottan nem hatékonyak, és állandóan keletkeznek olyan új módszerek, amelyek nélkülöznek mindenféle tudományos alátámasztást, csak az egyes oktatók sikerein alapulnak.

2. A TANULÁS NEUROLÓGIÁJA

Hogyan történik bármilyen ismeret rögzítése az emberi agyban? A tanulás pszichológiai definíciója szerint az a folyamat, amikor ismereteket szerzünk tapasztalatok alapján, és ez viszonylag állandó változást, vagy annak lehetőségét okozza viselkedésünkben (Gerrig, 2013; Huczinsky – Buchanan, 2019). A tanulás pszichológiájában a folyamat, az, hogy mi történik az agyban kevésbé

megjeleníthető, a tanulás következményei viszont nyilvánvalóak lehetnek. A megtanult ismeretek maradandó változást képesek okozni a tanuló viselkedésében, és ez kikövetkeztethető például abból, ha egy egyetemi hallgató kiválóan vizsgázik. A munkahelyeken is igen lényegesek lehetnek a tanulás következményei, ha például a munkavédelmi oktatás után a résztvevők rendszeresen viselik a védőfelszerelést, és erre nem kell őket figyelmeztetni.

A tanulás agyi tevékenység, amikor a tanuló az agyában a neuronok (az idegsejtek) között kapcsolatokat épít ki. A tanulás kezdetén ezek a kapcsolatok gyengék, amikor a tanuló ismételi, gyakorol, akkor ezek a neurális kötélek egyre erősebbek lesznek. Amikor a tanuló valóban megtanulta a fogalmakat, ezek a neurális kötélek képesek kiterjedni és kapcsolódni más, új agysejtekkel, melyek alátámasztják és erősítik a tanultakat (Oakley et al., 2021). Az ismeretek a memóriában rögzülnek. A téma szempontjából kétféle memóriáról fogunk beszélni, a munkamemóriáról és a hosszú távú memóriáról. A munkamemória több, mint a rövid távú memória, képes rövid ideig megtartani és manipulálni is az információt, de csak átmenetileg (Baddeley, 1992)!

A hosszú távú memória sokáig képes megtartani az információt és képes elő is hívni, még évek múlva is. A tanulás célja, hogy az információ átkerüljön a hosszú távú memóriába, könnyedén és gyorsan előhívható legyen. Két alapvető módja van az emlékezésnek: a deklaratív memória, és a procedurális – folyamat memória. A deklaratív memória a „tudjuk mit”, a tényekre, eseményekre való emlékezés, amit általában a tanulással azonosítunk. A procedurális memória a „tudjuk hogyan” annak a képessége, hogy bizonyos cselekedeteket véghez tudjunk vinni, mint számítógépen gépelni, autót vezetni, főzni, zongorázni. (Ha a deklaratív ismereteket elég alaposan megtanultuk, akkor a procedurális memóriába is bekerülhetnek. Például, ha egy nagyon jól ismert számítást automatikusan képesek vagyunk végrehajtani, és nem is kell gondolkodnunk rajta, hogyan végeztük el.) A kétféle memória rendszer két különböző agyi struktúra-rendszeren keresztül szerzi meg és őrzi az információt (Oakley et al., 2021). A tanítás szempontjából igen lényeges, hogy e két rendszer alapvető fogalmaival tisztában legyünk.

3. TANULÁSI MÍTOSZOK

3.1. „Digitális bennszülöttek”

Ezt a kifejezést egy 2001-ben megjelent cikk tette híressé. Itt a szerző, Prensky azokat a fiatalokat nevezte így, akik 1984 után születtek és egész életükben digitális technológiákkal voltak körülvéve,

mobiltelefonokkal, számítógépekkel és videójátékokkal. A cikk legfontosabb állítása, hogy ezek a fiatalok készség szinten képesek a digitális technológiákat használni, míg mindazok, akik előbb születtek, erre nem képesek olyan szinten, mint a digitális bennszülöttek, és őket digitális bevándorlóknak nevezi. Ezeket a kijelentéseket Prensky nem szisztematikus kutatás alapján tette, hanem kizárólag a körülötte élők megfigyelése alapján (Kirschner – Bruyckere, 2017). Azt feltételezte, hogy azért, mert bizonyos programokat és eszközöket képesek a fiatalok használni, nem lesz számukra megfelelő a hagyományos oktatás, és olyan tanulási preferenciáik lesznek, amelyekre a hagyományos oktatás nincs felkészülve. Feltételezése alapján ez az új generáció önállóan elsajátította a kreatív problémamegoldás, az aktív tanulás, a probléma alapú tanulás vagy az önfegyelem olyan szintjét, ahol teljesen más módszertannal kell őket tanítani, mint a régebbi nemzedékeket.

A valóság azonban más, mint azt a szisztematikus kutatások, valamint az oktatói tapasztalatok is mutatják. A diákok és az egyetemi hallgatók között végzett felmérések bebizonyították, hogy ugyan használják az Internetet, alapvető számítógépes programokat, de mindezeket csak felhasználói szinten a saját szórakoztatásukra és a barátaikkal való kapcsolattartásra. Nem tudják, hogyan működnek a programok, és sok esetben nem képesek még az általuk ismert digitális eszközöket sem a saját tanulásuk szolgálatába állítani (Kirschner – Bruyckere, 2017).

Attól, hogy valaki képes a barátaival beszélgetni a neten, vagy vásárolni a kereskedelmi oldalakon, még nem lesz képes arra, hogy szisztematikus könyvtári kutatást végezzen mindenféle képzés nélkül. Akkor pedig a digitális eszközök használatát az oktatásban újra kell gondolni, és nem szabad azt feltételezni, hogy ha egy diák vagy egyetemi hallgató kezébe nyomunk egy programot, hogy „tanuld meg használni” attól még ő bármilyen ismeretet tud rögzíteni a hosszú távú memóriájában, kizárólag a szoftver használatával. Kutatások kimutattak egy érdekes jelenséget, a „pillangó zavart” (butterfly defect) (Kirschner – Merriënboer, 2013), amikor a tanuló elkezd kattintgatni az Interneten, és a linkek elcsábítják, és egy idő után már nem is emlékszik rá, hogy mit keres. A kattintgatás a munka illúzióját kelti, de igazából a tanulás szempontjából csak igen gyenge neurális kapcsolatok épülnek az agyban, amelyek igen hamar ki is potyognak a munkamemóriából.

3.2. „Minden ott van az Interneten, nem kell tényeket tanítani, hanem gondolkodni kell megtanítani a tanulót”

A technológia csodája nagyon csábító, minél fejlettebb, annál kevésbé érzékeljük azt a mögöttes tudást, ami a látszólag könnyedén elérhető információ megszerzését lehetővé teszi. Az Internet

valóban igen hatékony oktatási eszköz is lehet/ne, de nem mindegy, hogyan használjuk. Valóban, az Interneten minden ott van, és mindennek az ellenkezője is. A hiedelem szerint, mivel a mai tanulók „digitális bennszülöttek”, képesek lesznek a tanulmányaikhoz szükséges információt önállóan összegyűjteni és a tanároknak csak segíteni kell őket ebben. A nézet alapja többek között az a vélemény is, hogy az információ nagyon gyorsan keletkezik és avul. Tehát nem kell információt tanítani, hanem csak azt hol található, azaz azt sem, mert azt majd a diák megtalálja maga. Ebben a nézetben több félreértés is van. Valóban van olyan információ, ami gyorsan keletkezik és gyorsan el is avul, de ez az az információ, ami nem lényeges tanulási szempontból. A közösségi oldalak színes hírei, a napi politika, a populáris kultúra trendjei nem olyan ismeretek, amelyek nélkül nem lehet élni. Van viszont olyan információ, ami nélkülözhetetlen az élethez, és nem avul el! A matematika, a fizika, a biológia alapvető törvényei nem fognak egyik napról a másikra elavulni. 2×2 mindig négy lesz a tízes számrendszerben, ha valamit ledobunk a tizedik emeletről az mindig lefelé fog esni, és ha nem locsoljuk meg a virágokat akkor elszáradnak és elpusztulnak. Ha valaki nem tud fejben számolni hamar becsapják a boltban, ha mindent elhisz, amit az Interneten olvas, gyorsan nevetségessé válik. Ha valakinek kevés, vagy semmilyen tudása nincs egy fogalomról, hiába fogja megtalálni az Interneten, nem fogja tudni, hogyan értékelje a látott információt. Kutatások bizonyítják, hogy a tudás alacsony szintje negatívan befolyásolja a netes keresés hatékonyságát (Bruyckere et al., 2015). Tehát, ha a tanulónak gyengék az ismeretei, meg sem találja, amire szüksége lenne egy magasabb szintű probléma megoldáshoz, vagy probléma értékeléshez. A digitális készségek (digital literacy) elsajátítása nem olyan egyszerű feladat, ami néhány weblap felhasználásával néhány órán belül működik Az Európai Unió 5 funkcionális területen határozott meg digitális kompetenciákat. Ezek:

- Információ és adatkezelési készség (literacy)
- Kommunikáció és kollaboráció
- Digitális tartalom előállítás
- Biztonság
- Problémamegoldás

Forrás: The Digital Competence Framework 2.0. (2022)

A tanulók, bármilyen szinten legyenek is, egyedül, magukra hagyva nem képesek ezeknek a kompetenciáknak az elsajátítására. Egy tanár nem állhat a partvonalon és integethet messziről a diáknak, hogy „*arra menj*”. Az ismereteket tanári segítséggel meg kell először megszerezni, és a digitális

képességeket el kell sajátítani – azaz azt is meg kell tanulni! Akkor tud majd a diák önállóan kutatást végezni az Interneten, olyat, amelyik megbízható információkat nyújt, és nem áltudományt.

(Az egyik elrettentő élményem tanárként az volt, amikor egy egyébként szorgalmas és jól tanuló hallgató olyan weboldalt is felsorolt a szakdolgozathoz javasolt irodalomjegyzékhez, amelyik pénzért kész szakdolgozatokat árult. Amikor megkérdeztem, hogy gondolta ezt, nem is értette a problémát.)

3.3. Tanulási stílusok

Minden ember más, és a különbségeket észre kell vennünk és ki kell használnunk az oktatásban (a munkahelyeken is). Van egy olyan oktatási mítosz, amelyik arra alapul, hogy mivel az emberek különbözőek, különböző módon is tanulnak. Első látásra logikusnak tűnik ez a feltételezés, hogy vannak hallás után, vannak olvasással, írással, vizuális ingerek alapján tanuló emberek. A tanárok ismerik az olyan diákot, akinek hallani kell az órán, amit mondanak, a másoknak azt el kell olvasni, és van, aki azt mondja, hogy akkor tanul hatékonyan, ha videót néz. A logika azt diktálja, akkor az oktatási módszertant a diák preferenciájához kell igazítani, és akkor mindjárt hatékonyabb tanárok leszünk. Igen sokféle tanulási stílust említ az irodalom, például Kolb tanulási stílusai, vagy Honey és Mumford kérdőíve, vagy a Herman féle „teljes agy” elmélet (Coffield et al., 2004). Csábító elképzelés, de nem valós. Két fogalmat kever össze: azt, „hogyan szeret” a tanuló ismereteket szerezni, és valójában ezek hogyan rögzülnek. 1982-ben egy kutatásban bebizonyosodott, hogy a tanulási preferencia jellemzően egyáltalán nem, vagy negatívan állt kapcsolatban a tanulás eredményével. A tanulók semmilyen előnyt nem tapasztaltak a preferált tanulási mód használatával, sőt gyakran előfordult, hogy ha a használt oktatási módszereket az előnyben részesített (egyébként nem produktív) tanulási metódushoz igazították, az oktatás hatástalan volt (de Bruyckere et al., 2015). Attól, hogy valaki szeret videót nézni, vagy szeret az Interneten olvasni, még nem jelenti azt, hogy ebből tanulni is fog, vagy ezekkel a módszerekkel hatékonyabban tanul, mint például az olvasás, ismétlés, tesztelés módszereivel. A tanulási stílus beazonosításának módszertana is kétséges. Az embereknek egy kérdőív alapján kell csoportba osztaniuk saját magukat. Az ilyen önbevalló kérdőívek pontossága kétséges. A legtöbb ember nem is sorolható kizárólagosan egy csoportba, és a lehetséges tanulási stílusok száma is nagyon nagy. A Coffield, Moseley, Ecclestone tanulmány (2004) 71 különféle tanulási stílust írt le, ami annyit jelent Bruyckere és munkatársai szerint, ha egy stílusnak kétféle variációját tekintjük akkor 2^{71} számú kombináció jönne létre (Bruyckere et al., 2015). Ennyiféle stílushoz nem lehet semmilyen formában alkalmazkodni az oktatásban. De még Kolb négyféle tanulási stílusa is nehezen lenne kezelhető például egy egyetemi

évfolyamban. Hogyan lehetne matematikát tanítani egy „divergent learner”-nek aki érezni és figyelni szeret, együtt egy „assimilating learner”-el aki gondolkodni és figyelni szeret (Kolb – Kolb, 2005)? Pashler és munkatársai 2008-ban leírták, hogy a tanulási stílusokról szóló irodalomban csak kevés számú és nem meggyőző bizonyítékot találtak, amely igazolná ezek használatát oktatási környezetben. Továbbá azok a kutatások, amelyek megfelelő módszereket használtak, a tanulási stílusok ellen szóló bizonyítékokat találtak (Pashler et al., 2008).

3.4. Innovatív oktatási módszerek

A 2020-as COVID járvány az oktatás területét sem hagyta érintetlenül. Az oktatási intézményeknek igen gyorsan át kellett állniuk a személyes megjelenéssel történő oktatásról a távoktatás egy speciális formájára: a számítógépen keresztül történő oktatásra. A számítógépes oktatást lehet szeretni, vagy nem szeretni, a járványban adott egy esélyt a diákoknak, hogy ne vesztegessek el az idejüket, és próbáljanak meg tanulni. Nagyon hamar kiderült, hogy mint sok más oktatási módszertannál, ez is használható egyes tudományágakban, de nem mindenütt. Abban ez a kényszerhelyzet nagyon hasznos volt, hogy a figyelmet ráirányította az oktatás modernizálására, és kényszerítette a tanárokat és az intézményeket, hogy próbáljanak meg olyan módszereket találni, amelyekkel sikeresebben fejleszthetők a diákok, mint a hagyományos módszertan.

Van azonban egy fontos tény, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni, azt, hogyan tanul az ember. Minden oktatási módszertan csak akkor jó, ha vakóban elősegíti az agyban a neurális kapcsolatok kialakulását és erősödését, ha az információ átkerül a munkamemóriából a hosszú távú memóriába. Az alábbiakban néhány módszert nézünk meg, ott ez hogyan történik.

Az *előadás* a 21. században, az Internet, a csillogó-villogó virtuális valóság, a szimulációk, a metaverzum világában túlhaladottnak, unalmasnak, szürkének tűnik. A tanulásnak élvezetesnek kell lennie, mert különben a sok más, sokkal érdekesebbnek tűnő, és figyelmet követelő elfoglaltság (mint beszélgetni a barátokkal a Facebookon, vagy Youtube videókat nézegetni) el fogja csábítani a diákot a munkaigényes, és sokszor kemény erőfeszítést igénylő tanulástól. Tehát akkor kössük le a diákot, legyen az oktatás is érdekes és lenyűgöző, hátha akkor többet és jobban tanul a diák. Addig ez nem is lenne baj, amíg mindaz, amit használunk figyelembe veszi az emberi kognitív struktúrák felépítését és működését. Sokszor azonban a felhasznált oktatásmódszertan nem tudományos kutatáson alapul, hanem bevált gyakorlaton, vagy a szerencsén (ez a „nálam jól működött, te biztosan rosszul használod” hatás).

A *probléma alapú tanulás* ilyen, a tanulási folyamatot élvezetessé tevő eszköz, ahol a diák minimális irányítással valós problémákat próbál megoldani. Az orvoscézésben széles körben használják, például Angliában. Vizsgálták a hatékonyságát, és több szerző (Kilroy, 2004; Allen et al., 2011; valamint Wood, 2003) is felvetett néhány elgondolkodtató kérdést. Ezek közül a legfontosabb, hogy hatékony-e a PBL (Problem Based Learning)? Kilroy (2004) két kérdést vet fel; az egyik, hogy élvezetesebb-e ez az oktatási forma? A másik: lelkesebbek-e a hallgatók (az orvoscézésben), mely kérdésekre a válasz egyértelmű igen, és van is rá bizonyíték. Úgy érzik, hogy érett szakemberként kezelik őket, és fontos klinikai képességeket tanulnak meg, valamint megtanulnak csoportban dolgozni. Viszont Kilroy azt is leírja, hogy gyakorlatilag nincs arra bizonyíték, hogy az ilyen cézésben résztvevő hallgatók magasabb szintű klinikai kompetenciákat mutatnak, vagy hogy hatékonyabb klinikai konzultációkra képesek. Azzal lehet érvelni, hogy nagyobb lesz az önbizalmuk, és lelkesebbek lesznek a munkahelyen (Kilroy, 2004).

Ha a PBL-t a tanulás neurológiája szempontjából vizsgáljuk, akkor a kép nem ennyire pozitív. A tanulás folyamán az információ először a munkamemóriába kerül. Ennek a kapacitása egyéneenként változó, és ma már az általános felfogás nem a Miller féle 7-es szám, hanem az a kutatások eredménye, hogy a munkamemória maximum négy elemet képes kezelni. Sőt, mivel a munkamemória dolgozik is az információval, még az is előfordulhat, hogy egyszerre csak két elemet képes kezelni (Kirschner et al., 2006). Vannak olyan diákok, akiknek több elem is „befér” a munkamemóriába, de van, akiknek csak egy vagy kettő (Oakley et al., 2019). Mit jelent ez a PBL szempontjából? A probléma alapú tanulásnál túlterheljük a munkamemóriát. A diáknak meg kell keresnie az információt, amire szüksége van, manipulálnia is kell – keresi a megoldást a feladatra – és nincs arra idő, hogy amivel dolgozik azt „elküldje” a hosszú távú memóriába. A deklaratív tanulásnál az információ először a munkamemóriából a hippocampusba kerül az agyban. Utána a hippocampus továbbküldi ezt a neocortex-be, a hosszú távú memóriába. De ezt a két feladatot egyszerre nem tudja megoldani! Vagy felfogja, vagy elküldi, ezért lehetséges az, hogy hosszú ideig lehet problémamegoldást keresni anélkül, hogy egy szót is tanulnánk, mert az információ nem kerül be a neocortexbe, a hosszú távú memóriába (Oakley et al., 2019; Kirschner, 2006).

A *tükrözött osztályterem* esetén megfordítjuk az egyetemi tanulás megszokott folyamatát. Ezt a módszert már a múlt században is alkalmazták 1998-ban, Barbara Walvoord and Virginia Johnson Anderson javasolták az „Effective Grading” című könyvükben. (Brame, 2013). 2000-ben bevezető közgazdasági kurzusban használták Lage, Pratt és Teglia. Ők a hallgatók különböző tanulasi stílusait próbálták kiszorgálni (a tanulasi stílusról már volt szó.) Lage és mtsai többféle anyagot adtak a

hallgatóiknak, olvasmányokat, videókat, Power Point prezentációkat hanganyaggal, kinyomtatható formában. Azért, hogy a hallgatók dolgozzanak is otthon a kiadott anyaggal, minden órán dolgot írtak, de ezeket a munkákat az oktatók random szedték be. Az órákon pedig nem előadás volt, hanem olyan feladatokat oldottak meg, amelyek arra kényszerítették a hallgatót, hogy a kiadott és megtanult közgazdaságtani elméleteket alkalmazzák. Mind az oktatói, mind a hallgatói értékelés pozitív volt, az oktatók úgy látták, hogy a diákok sokkal motiváltabbak voltak, mint a tradicionálisan tanított órákon (Brame, 2013). Mi történik itt? A hallgatóknak az első neurális kapcsolatokat önállóan kell felépíteniük, egyedül, otthon, körülbelül segítség nélkül. Utána a gyenge kapcsolatok megerősítése érdekében az órán gyakorolják az anyagot a tanárral. Ez a módszer túl sokat feltételez a diákról. Nem biztos, hogy egy kiadott tananyag elméleti részét a diák meg fogja érteni, főleg, ha nehéz számára, ha lassan képes tanulni vagy ha kicsi a munkamemória kapacitása. Az órán azt a tananyagot kell gyakorolni, amit esetleg nem is ért. Ismét túlterheljük a munkamemóriát, mert még nagyon gyengék a neurális kapcsolatok a hosszú távú memóriában, nincs mit visszahívni, tehát a munkamemóriával próbálunk dolgozni. Ismét nem tanul, vagy csak keveset. Nem is szólva arról a gyakori esetről, amikor nem is foglalkozik a kiadott anyaggal, vagy csak egy részével, és az órán próbál rögtönözni. Ez a tanítás és a tanulás teljes csődje. Nyilván sikeres is tud lenni, ha: a diák motivált és érdeklődik a tananyag, és sokat foglalkozik vele, ha jó a kapacitása a munkamemóriájának, és több információ egységet képes benntartani. Érdekes kísérlet lenne a tükrözött módszerrel és a hagyományos módszerrel tanított diákok tudását összehasonlítani.

Az üzleti oktatásban nagyon népszerű az *esettanulmányokkal történő oktatás*. Az esettanulmány egy rövidebb, hosszabb történet, amely rendszerint egy döntési helyzetet mutat be. A Harvard Business School a világ leghíresebb esettanulmány író és oktató iskolája. A Business School esettanulmány oktatása a Harvard Law School dékánjának – Christopher Columbus Langdell-nek a módszertanából alakult ki (The Case Study, 2022). Az első Harvard Business School case-t 1921-ben írták (Yang, 2021), tehát 2021-ben már 100 éve sikeres ez a módszertan. Nagyon sokan elkötelezettek iránta, mert úgy gondolják, hogy az érdekes történetek, és a benne rejlő kihívások könnyebbé teszik a hallgatók számára, hogy megismerkedjenek a történet által illusztrálni kívánt fogalmakkal. Az órán pedig lehet vitatkozni, érvelni, gondolatokat megfogalmazni, jellemző a konstruktivista oktatásra, hogy itt is úgy gondolják a használói, hogy a tudást az osztályteremben teremtik meg a közös munka által. Működhet is, de a feltételek itt sem mások, mint a tükrözött osztályteremnél; előtte sokat kell olvasni, elméletet, cikkeket, és ezek tartalmát kell/ene az órán felhasználni. Ugyanaz a helyzet, ha a hallgató nem érti miről szól, ha nem olvassa el előre nemcsak

az esetet, de a háttéranyagot is, és esetleg kisebb a munkamemória kapacitása, elvész az órán. Nem fogja megérteni miről szól a történet, és nem tanul belőle semmit. Arról nem is beszélve, hogy sokan az esettanulmányt sem olvassák el, mondván, az órán úgyszólván az az első kérdés, hogy mi a probléma, és majd csak lesz valaki, aki elmondja.

Ez a három módszertan csak néhány példa a ma használt, a tanulási folyamat élvezetesebbé tételét célzó megközelítések közül. A cél nemes, a hallgató/diák tanuljon többet, jobban, tudjon kritikusan gondolkodni, érvelni, legyen jó szakember az iskola végén. A probléma az ezekkel a módszerekkel, hogy nem veszik figyelembe az emberi gondolkodás neurológiai alapjait, vagy azért, mert előbb születtek, mint ahogy ezeket megismertük, vagy azért, mert nem is gondolnak erre. Pedig az emberi agy felépítése és működése meghatározza, hogyan tanulunk, és a rögzítés keserves munkája nem változott. A tanulás nemcsak élvezet, bár az ismeretszerzés nagyon könnyű és kellemes is tud lenni a 21. század kényelmes, elektronikus világában. Az ismeret megszerzése lehet könnyű, a rögzítés viszont nem változott. Arról nem is beszélve, hogy a tanulásal együtt jár a csalódás, a bukás sokszor, a ráébredés arra, hogy „már megint nem azt tanultam meg, ami fontos lett volna”. A tanulás szép, érdekes, megmutatja a világ csodáit, eljuttat a sejtek mélyére és a világűr magasságába, megismertet érdekes emberekkel, gazdagabbá teszi a világot. De nem ingyen! A tudásért meg kell küzdeni, meg kell tapasztalni a gyötrelmes memoriterek világát, a kibogozhatatlan egyenletek és misztikus matematikai jelek birodalmát, az idegen nyelvek kötésminta formájú betűit és fura logikáját. Ez nehéz, az volt, az is marad, de amikor az ember könnyedén, erőfeszítés nélkül azonnal válaszolni képes egy kérdésre, amikor a vizsga eredménye maximális, amikor egy idegen nyelven folyékonyan el tudjuk magyarázni, amit gondolunk, ezért az érzésért, a tudásért minden erőfeszítés megéri.

4. ÖSSZEGZÉS

Az oktatás és a tanulás a legfontosabb emberi tevékenységek közé tartozik. Fejlesztésük jelentős munka, a kísérletek, a módszertani újítások mind azt szolgálják, hogy a tanulók ismeretszerzése hatékonyabb legyen. Az oktatásban dolgozók és a kutatók munkája a tudomány eredményeinek felhasználásával kell, hogy történjen. A jól megtervezett, a tudomány szabályai szerint végzett kutatások hozzá tudnak járulni ahhoz, hogy aki tanít, olyan ismeretekhez jusson, amelyekkel valóban a diákok tanulmányait segíti. A városi legendák, a megalapozatlan módszerek nem alkalmasak arra, hogy a jövő nemzedékének érdekében segítsenek abban, hogy művelt, jól képzett, a világ problémáit megoldó emberekké váljanak.

IRODALOMJEGYZÉK

- Allen, D. E., Donham, R. S. and Benhardt, S.A., (2011). Problem-Based Learning. *New Directions for Teaching and Learning*, 128 szám. Wiley periodicals, doi: 10.1002/tl.465
- Baddeley, A., (1992). Working memory. *Science*, 255(5044), 556-559. <https://doi.org/10.1126/science.1736359>
- Brame, C., (2013). Flipping the classroom. *Vanderbilt University Center for Teaching*. Letöltve: <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/flipping-the-classroom/>
- Coffield, E., Moseley, D. and Ecclestone, K., (2004). *Learning Styles and pedagogy in post-16 learning: A systematic and critical review*. London: Learning and Skills Research Centre.
- de Bruyckere, P. Kirschner, P.A. and Hulshof, C.D., (2015). *Urban Myths about Learning and Education*. Elsevier
- Gerrig, R.J., (2013). *Psychology and Life*. Pearson education.
- Huczynski A.A. and Buchanan, D.A., (2019). *Organisational Behavior*, Pearson education 10. kiadás.
- Kilroy, D.A., (2004). Problem based learning. *Emergency Medicine Journal*, 21, pp. 411–413. doi: 10.1136/emj.2003.012435
- Kirschner, P. A. and Bruyckere, P.D., (2017). The myths of the digital native and the multitasker. *Teaching and Teacher Education*, 67, pp. 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.001>
- Kirschner, P.A. and van Merriënboer, J.J. G., (2013). Do Learners Really Know Best? Urban Legends in Education. *Educational Psychologist*, 48(3), pp. 169–183.
- Kirschner, P.A., Sweller, J. and Clark, R.E., (2006). Why minimal guidance during instruction does not work: An analysis of the failure of constructivist, discovery, problem-based, experiential, and inquiry-based teaching. *Educational psychologist*, 46(2), pp. 75-86.
- Kolb, A.Y. and Kolb, D.A., (2005). The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1. *Technical Specifications, Hay Group, Experience-based learning systems*. Letöltve: https://www.researchgate.net/profile/David-Kolb-2/publication/241157771_The_Kolb_Learning_Style_Inventory-Version_31_2005_Technical_Specifications/links/555910f508aeaaff3bf98ca9/The-Kolb-Learning-Style-Inventory-Version-31-2005-Technical-Specifications.pdf
- Oakley, B., Rogowsky, B. and Sejnowski, T.J. (2021): *Uncommonsense Teaching, Practical Insights in Brain Science to Help Students Learn*. TarcherPerigee.
- Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D. and Bjork, R. (2008): Learning styles: Concepts and evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 9(3), pp. 105-119.
- Prensky, M., (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon* (MCB University Press, 9. kötet, 5. szám. letöltve: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- The Case Study Teaching Method. (2022) letöltve: <https://casestudies.law.harvard.edu/the-case-study-teaching-method/>
- The Digital Competence Framework 2.0. (2022) letöltve: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp/digital-competence-framework-20_en
- Wood, D.F., (2003). ABC of learning and teaching in medicine, Problem based learning. *British Medical Journal* 326-os szám.
- Yang, G. (2021): *Harvard Business School's case method is officially 100 years old*. Letöltve: <https://poetsandquants.com/business-school-news/harvard-business-schools-case-method-is-officially-100-years-old/>

MI KELL A BIZALOMHOZ? A FELSŐOKTATÁSI VEZETŐFEJLESZTÉS JÖVŐJE

Gondolatok Szűcs Pál Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban című

cikkéhez kapcsolódva

WHAT DO YOU NEED TO TRUST? THE FUTURE OF HIGHER EDUCATION LEADERSHIP DEVELOPMENT

KURÁTH GABRIELLA

PhD habil, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

kurath.gabriella@ktk.pte.hu

JARJABKA ÁKOS

PhD habil, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

jarjabka.akos@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

sipos.norbert@ktk.pte.hu

SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

balintb@ktk.pte.hu

Absztrakt

A pandémia következtében megváltozott munkahelyi viszonyok várhatóan a vezetői szerepkörre, valamint a vezetés gyakorlásához szükséges és elvárt kompetenciákra is hatással lesznek. Ezért a kutatásunk fókuszában a vezető iránti bizalom kérdése áll, továbbá a vezetőfejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban.

Az empirikus elemzéshez a Pécsi Tudományegyetemen működő Diplomás Pályakövető Rendszer felmérés részeként mértük fel az aktív felsőoktatási hallgatók körében a Zenger és Folkman (2021) által kidolgozott kompetencia szempontokat. A felmérésünkben arra voltunk kíváncsiak, hogy a hallgatók számára mit jelent a bizalom, milyen kompetenciákat kapcsolnak hozzá, illetve hogyan értékelik a vezetőfejlesztési lehetőségeket.

Az eredmények alapján kiegészítő információkat kaptunk a hallgatói és a vezetői kompetenciafejlesztés lehetőségeiről, amelyek támogatást nyújtanak a jelenleg már futó és a tervezett felsőoktatási képzések fejlesztéséhez is.

Kulcsszavak: vezető, bizalom, vezetőfejlesztés, felsőoktatás

Abstract

The changed workplace conditions resulting from the pandemic are also expected to affect the leadership role and competencies required and expected to exercise leadership. Therefore, our research focuses on the issue of trust in leaders and the opportunities for leadership development in higher education.

For the empirical analysis, we measured the competency aspects developed by Zenger and Folkman (2021) among active higher education students. The survey was part of the Graduate Career Tracking System survey at the University of Pécs. We were interested in what trust means to students, what competencies are associated with it, and how they value leadership development opportunities.

Based on the results, we received additional information on the opportunities for student and leadership competency development, which also support the development of existing and planned higher education courses.

Keywords: leader, trust, leadership development, higher education

1. BEVEZETŐ

A Covid-19 világjárvány életünk szinte minden területére hatással van. A pandémia következtében megváltozott munkahelyi viszonyok (például a home office) várhatóan a vezetői szerepkörre, valamint a vezetés gyakorlásához szükséges és elvárt kompetenciákra is hatással lesz. Az eddigi tapasztalataink szerint a felsőoktatási hallgatók közül sokan készülnek rá, hogy vezetők lesznek, ezért a vezetői készségek fejlesztése kiemelt területként jelentkezik a felsőoktatás számára. A kutatásunk fókuszában a vezető iránti bizalom kérdése áll, továbbá a vezetőfejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban. A szerzők által végzett előzetes szakirodalmi feltárás alapján a következő kutatási kérdésekre kerestük a választ:

1. A fiatal generációnak (hallgatók, frissen végzettek) milyen elvárásai vannak leendő közvetlen vezetőjükkel szemben? Milyen tulajdonságokat, milyen viselkedésmódokat

látnak szükségesnek ahhoz, hogy kialakuljon a fiatalok bizalma egy vezető iránt, s hogy elfogadják és kövessék őket?

2. A mai változó világban, a távmunka előtérbe kerülése kapcsán milyen új kompetenciákra lesz szükség a jövő vezetőinek ahhoz, hogy olyan vezetővé tudjanak válni, akikben megbíznak a kollégáik?
3. Milyen módon tudja a hallgatók vezetői szerepre való felkészítését, fejlesztését támogatni a felsőoktatás?
4. A kérdések megválaszolására felmérést végeztünk a Pécsi Tudományegyetem hallgatói körében, melynek főbb eredményeit e tanulmányban összegezzük.

2. SZAKIRODALMI ÖSSZEGZÉS

A társadalmunkban a menedzserek végzik a legfontosabb munkát, rajtuk múlik, hogy a társadalmi intézmények jól szolgálják-e az embereket vagy pazarlóan bánnak a tehetséggel és az erőforrásokkal (Farkas et al., 2009). A felsőoktatási hallgatók közül is sokan készülnek rá, hogy vezetők lesznek, ezzel összhangban a felsőoktatás képzési céljai között egyre hangsúlyosabban jelenik meg, hogy a jövő vezetőit minél sokrétűbben felkészítse, hogy a stabil elméleti alapok mellett olyan gyakorlatban alkalmazható tudásanyagot nyújtsanak, amelyre a további egyéni és céges vezetői képesség- és készségfejlesztések ráépülhetnek.

2.1. A vezetés és a bizalom

A jelenlegi gyorsan változó világban a vezetés területén az egyik legfontosabb területnek a bizalmat tartják, így kiemelten érdemes foglalkozni a témával az új, hálózatokra épülő gazdaság területén is (Szűcs, 2009).

A bizalom jelentőségét a vezetésben több mint 60 éve kutatják, és ebben az időszakban számos tanulmány, szakkönyv foglalkozott a bizalom szerepével, működésével és eredményeivel a sikeres szervezeti működésben (Dirks – Ferrin, 2002). Több kutatás zajlott a témában arról, hogy melyek azok a főbb tényezők, amelyek a vezetők iránti bizalom, elfogadás légkörét alakítják. Indultak felmérések az emberek kedveltsége (melegség (warmth) – emocionális faktor) és a szakmai felkészültsége (kompetenciái – racionális faktor) körében, illetve megalkottak egy sztereotípiát tartalmi modellt (SCM), amely alapján az emberek a társas kapcsolatokat, az egyéneket úgy érzékelik, hogy mennyire kedvelhetők és kompetensek (Cuddy et al., 2007, 2008, 2011; Fiske et al., 1999, 2002, 2007; Fiske, 2018).

Amikor a vezetői hatékonyságot kutatták, sokan azt feltételezték, hogy a vezető lehet hatékony anélkül is, hogy szimpatikus lenne. Ez technikailag igaz, de nagyon alacsony az esélye (Zenger – Folkman, 2013). Ezután a Zenger és Folkman szerzőpáros megállapított 20 szempontot, amelyek a kedveltséghez és a szakmai felkészültséghez köthetők (Zenger – Folkman, 2021).

2.2. Vezetőfejlesztés a felsőoktatásban

A kezdetektől foglalkoztatja a szakembereket, hogy tanulható-e a vezetés, hiszen a vezető a saját szakterületén jártas szakember, és a vezetésben (mint szakmában) is jártasnak kell lennie. A hatékony vezetéshez elengedhetetlen a vezetői kompetenciák megléte, amelyek fejlesztésére számos módszer létezik, Rajcsányi és szerzőtársai felmérései szerint a vezetőfejlesztés három meghatározó módszere a coaching, a facilitáció és a tréningmódszer (Rajcsányi-Molnár et al., 2019).

A felsőoktatásban is számos módszer áll rendelkezésre a vezetőfejlesztésre, képzési programok, tréningek, támogató hallgatói szolgáltatások segítik a leendő vezetőket. A programok fejlesztésekor a hallgatói véleményeket is felhasználhatjuk, feltárhatjuk az eredményes vezetői munkához szükséges vezetői kompetenciákat (Filep et al., 2020; Pierog – Dajnoki, 2020). A kompetenciafejlesztés az oktatás során, a hallgatói szolgáltatásfejlesztésben és az önfejlesztés útján is megvalósulhat (Sipos et al., 2020), a kérdés az, hogy milyen konkrét módszereket alkalmazhat a felsőoktatás a vezetőfejlesztésben.

Felmérésünkben az egyetemi hallgatók véleményére voltunk kíváncsiak, vagyis arra, hogy számukra mit jelent a bizalom, milyen kompetenciákat kapcsolnak hozzá, illetve hogyan értékelik a vezetőfejlesztési lehetőségeket. Mivel a felsőoktatásból kikerülő jelentős része először várhatóan alsó- és középszintű vezető lesz, ezért e felmérésünkben a közvetlen felettesek, vezetők helyzetére fókuszálunk.

3. MÓDSZERTAN ÉS MINTA

Az empirikus elemzéshez a Pécsi Tudományegyetemen működő Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) felmérés részeként mértük fel az aktív felsőoktatási hallgatók körében a Zenger és Folkman (2021) kompetencia szempontjait (továbbiakban: item). Kiindulásképpen az eredeti 20 elemet tekintettük, ugyanakkor fontosnak tartottuk az előzetes tesztelését magyar környezetben is, amelyhez pilot jelleggel mélyinterjúk lekérdezéseket valósítottunk meg. A folyamat végén

megállapítottuk, hogy a 20 itemből kettő esetében a válaszadók nem tudtak különbséget tenni (Mások részvételre bátorítása, Mások inspirálásának képessége), ebből adódóan úgy döntöttünk, hogy a magyar kulturális sajátosságoknak megfelelően, ha eggyel kevesebbre, 19 itemre fókuszálunk (lásd 4. ábra) (Kuráth et al.; 2021). Emellett a vezetői bizalomhoz, jövőbeli vezetői aspirációkhoz kapcsolódóan kérdeztük meg a véleményüket.

Az alapsokaság meghatározása során a PTE NEPTUN Egységes Tanulmányi Rendszert tekintettük kiindulási pontként. Nem minden esetben volt a hallgatónak e-mailes elérhetősége, ugyanakkor a hiányzó értékek nem mutattak statisztikailag szignifikáns mintát, ebből adódóan ez a torzító hatás nem jelentkezik. A kérdőívet a PTE által licenszelt EvaSys rendszer segítségével küldtük ki egyedi azonosítóval. A Felsőoktatási Információs Rendszerben tárolt adatokat a kitöltést követően hozzárendeltük a válaszokhoz, az anonimizálást követően kezdtük el az adatok feldolgozását. A GDPR, az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvénnyel (Infotv.) és a PTE adatvédelmi szabályzatával összhangban a felmérésben az adatkezelés kérdései maradéktalanul megvalósultak. A mintavételi arányok és elemszámok így jó minőségű becslésekre adnak lehetőséget, a felvétel adataiból megbízható eredmények kalkulálhatók.

A 2020/21-es akadémiai év második félévében az alap-, mester- és osztatlan képzéseken tanuló 14 361 fő magyar hallgatóból 1 924 fő válaszolt, ami 13,40%-os válaszadási arányt eredményez. Fontos kiemelni, hogy minden hallgató csak egyszer szerepelt a felmérésben, azaz a több státusszal rendelkezők közül az első diplomás végzett, második diplomás végzett, illetve a végzés óta eltelt idő alapján valósult meg a sorba rendezés. Súlyozás révén (torzító mérték nem volt szükséges) felmérés reprezentatív az egész alapsokaságra nézve kar, nem és munkarend szerint.

A feldolgozást matematikai-statisztikai módszerekkel, az SPSS szoftver segítségével végeztük. Jelen tanulmányban a vezetői bizalom kérdését járjuk körbe különböző szempontok mentén. A minta jellemzői (1. táblázat) alapján a következőket tudjuk megállapítani. A kérdőívet összesen 1 924-en töltötték ki, azonban nem minden esetben volt 100%-os a válaszadás, ezért minden kérdésnél feltüntetjük a releváns minta nagyságát.

1. táblázat: A jelenlegi hallgatói minta alapjellemezői

Végzetek – alapadatok		N	Arány
Nem	Férfi	538	28%
	Nő	1 386	72%
Életkor	25 éves vagy fiatalabb	1413	73%
	26-30 év	148	8%
	31-45 év	250	13%
	46 éves vagy idősebb	113	6%

Forrás: saját szerkesztés

Nemek szerint vizsgálva, több női válaszadó volt (72%), mint férfi (28%). Életkor szerint a legtöbb válasz a 25 éves vagy annál fiatalabbaktól érkezett (73%).

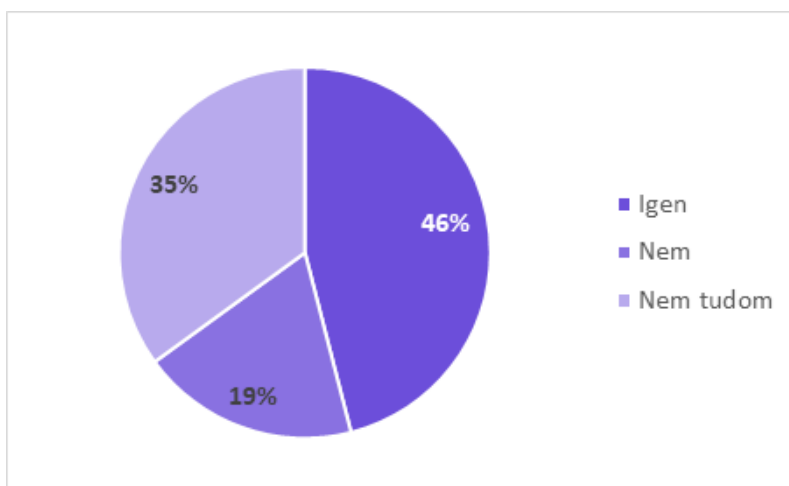
4. FŐBB EREDMÉNYEK

A következőkben a főbb eredményeinket ismertetjük azzal kapcsolatban, hogy mennyiben vonzó karrierút a hallgatók számára a vezetővé válás, valamint milyen elvárásaik vannak jövőbeli vezetőikkel szemben. Végül pedig bemutatjuk a véleményüket arra vonatkozóan, hogy a felsőoktatás által kínált programok milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását.

4.1. Vezetői ambíciók

A vezetői ambíciók kapcsán azt találtuk, hogy a válaszadók majdnem fele (46%) szeretne vezetőként dolgozni a végzést követően, 19% nem szeretne, és 35% bizonytalan a kérdést illetően (1. ábra).

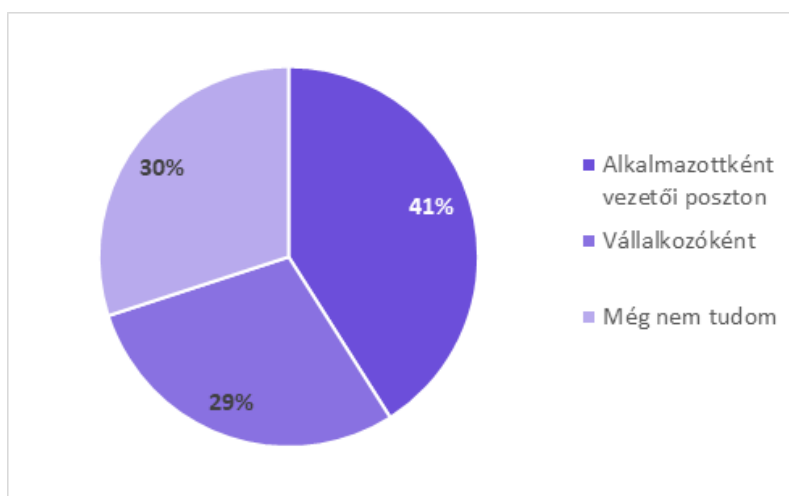
1. ábra: A jelenlegi hallgatók megoszlása aszerint, hogy szeretnék-e vezetővé válni (N=1924)



Forrás: saját szerkesztés

Azok a kitöltők, akik szeretnék vezetővé válni a végzés után, többnyire alkalmazottként szeretnék megtenni ezt (41%), míg 29% vállalkozóként. 30% nem tudja még (2. ábra).

2. ábra: A jelenlegi hallgatók által preferált vezetési forma (N=827)

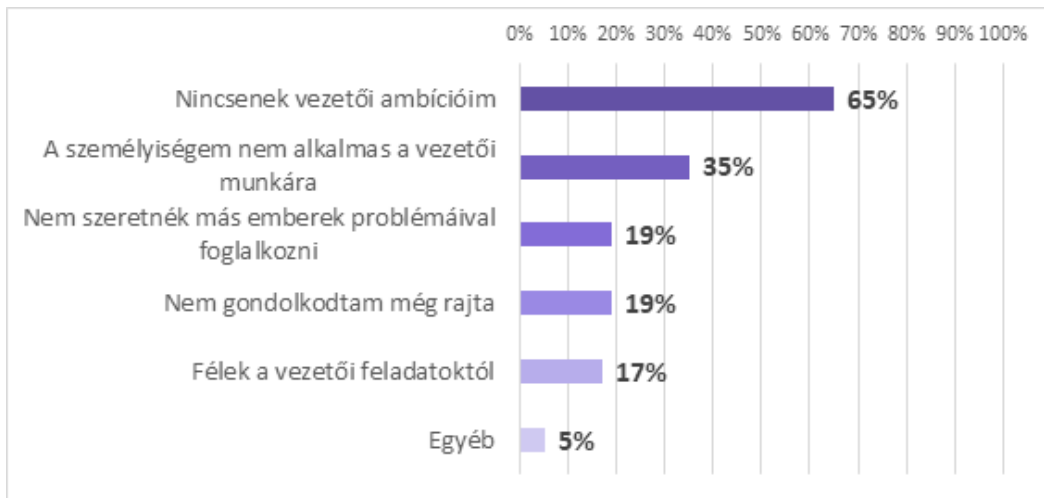


Forrás: saját szerkesztés

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy mi lehet annak hátterében, hogy nem szeretnék vezetőként dolgozni. Az alábbi ábra (3. ábra) mutatja a különböző indokokat és annak mértékét, hogy hányan választották azokat.

Azok a jelenlegi hallgatók, akik nem vezetői beosztásban képzelik el magukat később, a legnagyobb arányban azt jelölték meg indokként, hogy nincsenek vezetői ambícióik (65%). Második leggyakoribb magyarázat, hogy úgy érzik, a személyiségük nem alkalmas vezetői munkára (35%).

3. ábra: A jelenlegi hallgatók indokai arra vonatkozólag, miért nem szeretnék vezetőként dolgozni (N=371)



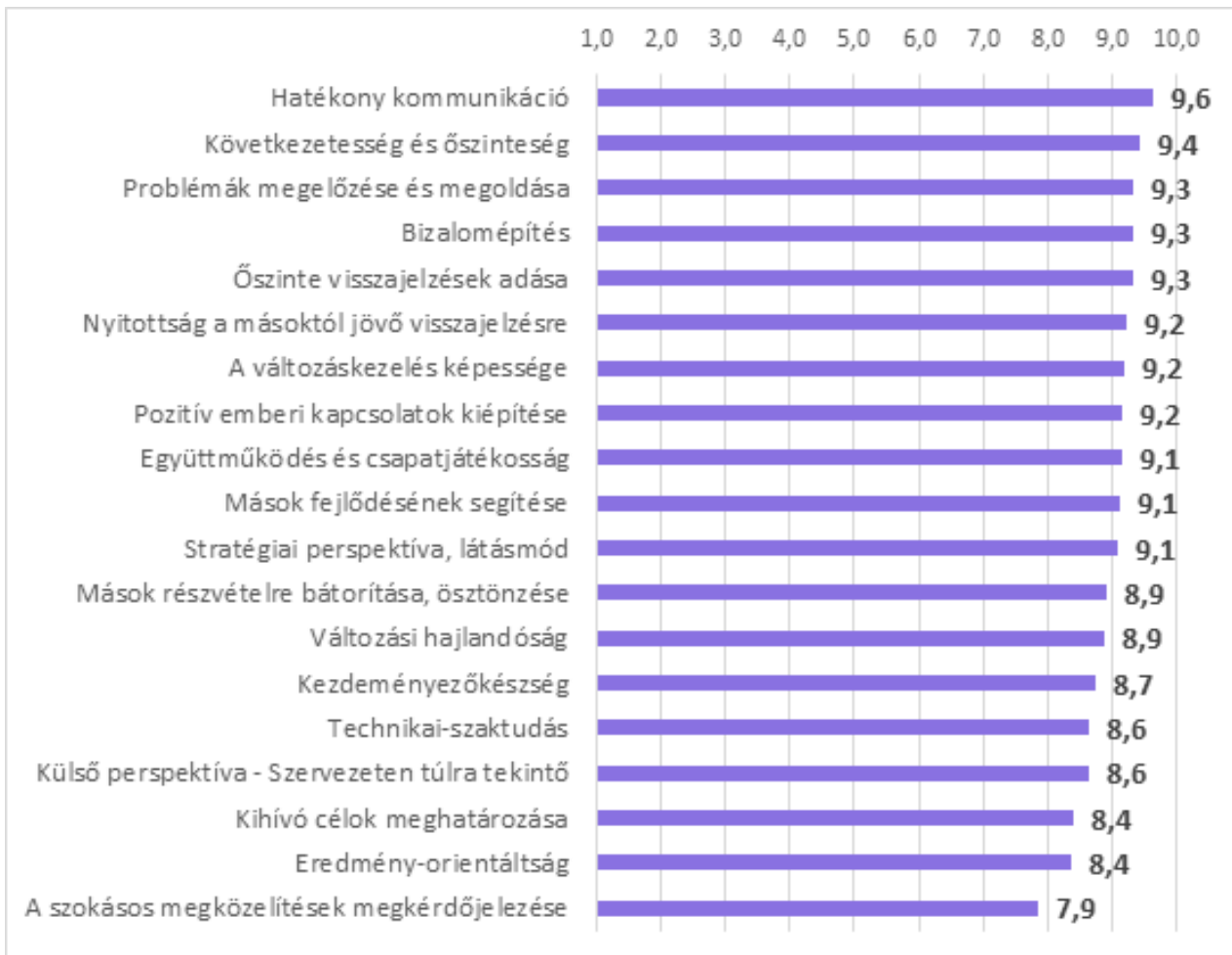
Forrás: saját szerkesztés

A vezetővé válással kapcsolatos elképzelések után bemutatjuk, hogy mit gondolnak a hallgatók a vezetői kompetenciákról.

4.2. Vezetőkkel kapcsolatos hallgatói elvárások

A kutatásunk további részében a kitöltőknek egy előre megadott 19 elemű lista alapján kellett értékelniük egy 0-10-es skálán, hogy mely tényezők kelljenek ahhoz, hogy kialakuljon a bizalom a vezető iránt. A hallgatók szerint a bizalom kialakulásához mindegyik kompetencia szükséges, de eltérő mértékben (lásd 4. ábra).

4. ábra: A vezetői bizalom kialakulásához szükséges kompetenciáinak sorrendje a jelenlegi hallgatók szerint (N= 1849– 1907)



Forrás: saját szerkesztés

A kedveltséghez kapcsolódóan elmondható, hogy mindegyik kompetenciával való rendelkezés átlagosan nagyon szükséges (összesített átlag: 9,2). A jelenlegi hallgatók szerint a kedveltséghez kapcsolódó kompetenciák közül a vezetői bizalom kiépítéséhez a legfontosabb a hatékony kommunikációs képesség (9,6), a következetesség és őszinteség (9,4), valamint a bizalomépítési képesség (9,3).

A legkevésbé fontos a felsorolt kedveltséghez köthető kompetenciák közül a változási hajlandóság (8,9) és mások részvételre bátorítása, ösztönzése (8,9).

A hallgatók szerint a szakmai kompetenciák megléte is nagyon fontos a vezető iránti bizalom kialakításában, de némileg elmaradnak a kedveltség tényezőitől (a kategória összevont átlagértéke: 8,7). Leginkább a problémák megelőzése és megoldása (9,3), a változáskezelés képessége (9,2), valamint a stratégiai látásmód (9,1) a legfontosabb a szakmai kompetenciák közül a jelenlegi

- Nyelvtudás
- Kitartás
- Kreativitás

A válaszok nagyjából összhangban vannak az előző kérdésben fontosnak jelölt kompetenciákkal. Itt is elsősorban a szociális és a kedveltséghez tartozó, valamint a szakmai és módszertani kompetenciák közül választottak leggyakrabban a hallgatók.

4.3. Vezetői támogató programok

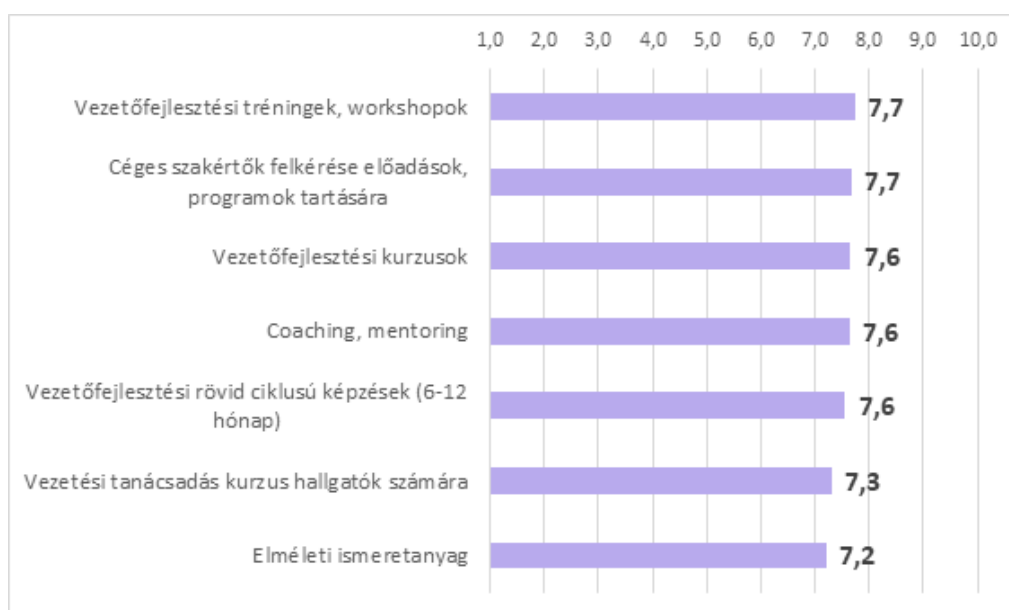
Végül bemutatjuk, hogy mennyiben értékelték sikeresnek a válaszadók a felsőoktatás által biztosított lehetőségeket a vezetőfejlesztéshez kapcsolódóan egy 0-10-es skálán. Az alábbi ábra (6. ábra) tartalmazza a kínált programok értékelését.

A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok összességében nézve átlag feletti mértékben eredményesek a végzett hallgatók szerint.

A legeredményesebb gyakorlat a mostani hallgatók szerint a vezetőfejlesztési tréningek, workshopok (7,7) és a céges szakértők felkérése előadások, programok tartására (7,7).

A legkevésbé eredményes program pedig a jelenleg tanulók véleménye alapján az elméleti ismeretanyag (7,2), azonban az egyes szempontokra adott átlagok között nincs jelentős eltérés.

6. ábra: A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége a jelenlegi hallgatók szerint (n=838–840)



Forrás: saját szerkesztés

Még egyszer összegezve a legfőbb eredményeinket azt találtuk, hogy a hallgatók majdnem fele kíván vezetővé válni a későbbiekben. Akiknek nincsenek ilyen jellegű terveik, rájuk a vezetői ambíció hiánya a legjellemzőbb.

A hallgatók szerint a bizalom kiépítéséhez fontosabb, hogy a vezető a kedveltséghez köthető kompetenciákkal rendelkezzen, mint például a hatékony kommunikációs képesség vagy következetesség és őszinteség. A szakmai kompetenciák megléte is nagyon fontos a vezető iránti bizalom kialakításában, de azok némileg elmaradnak a kedveltség tényezőitől. Közülük a legfontosabb a problémák megelőzése és megoldása és a változáskezelés képessége.

A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok összességében eredményesnek tekinthetők, de közülük is a leghatékonyabbnak a vezetőfejlesztési tréningeket, workshopokat és a céges szakértők előadásait, programjait minősítették a válaszadók.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A friss diplomások, pályakezdők többsége nem menedzserként kezd az első munkahelyén, de előbb-utóbb vezetői feladatokat, felelősséget ruháznak rájuk (Farkas et al., 2009), ezért a felsőoktatásban a szakmai kompetenciák fejlesztése kiemelt jelentőségű. Ugyanakkor megállapíthatjuk, hogy a kedveltséghez, a jellemhez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése is indokolt, a felmérés alapján pedig a soft kompetenciák fejlesztésének szükségessége ugyanolyan fontos, mint a szakmai kompetenciáké.

Felmérésünkben arra kerestük a választ, hogy milyen új kompetenciákra lesz szükség a jövőben a (fiatal) vezetőknek ahhoz, hogy olyan vezetővé tudjanak válni, akikben megbíznak a kollégáik? Azt tapasztaltuk, hogy a vezetői bizalom kialakulásában minden kompetencia fontos szerepet játszik a végzett és a jelenlegi hallgatók szerint is, ám eltérő mértékben. A válaszadók kiemelkedően fontosnak tartják a hatékony kommunikációs képességet, a következetességet és őszinteséget, valamint a bizalomépítési képességet. A jövőre vonatkozóan a hallgatók a digitális kompetenciák mellett az alábbi kategóriákat emelték ki: alkalmazkodóképesség, gyors reagálás, empátia, határozottság, karizma, kreativitás és nyitottság.

Fontos kérdés a felsőoktatás szerepe, vagyis az, hogy ezek az intézmények milyen módon tudják a hallgatók vezetői szerepre való felkészítését, fejlesztését támogatni, hiszen a jelenleg is tanuló hallgatók majdnem fele (46%) szeretne vezetőként dolgozni a diploma megszerzését követően. A felsőoktatás döntéshozói számára pozitív megerősítés, hogy a jelenlegi vezetőfejlesztési programok

alapvetően megfelelőnek tűnnek, ezek fejlesztése azonban azért indokolt, mert nem találja el teljes mértékben a hallgatói célcsoport gyakran látens igényeit. Jó irány a gyakorlati szakemberek bevonása, illetve a tréningek, workshop-ok tartása a legújabb vezetésfejlesztési trendekről, a vezetői kihívásokról és a kompetenciák fejlesztéséről, de további módszerek és témák folyamatos kutatása és tesztelése indokolt lenne a jövőben is.

Összességében, kutatásunk segítségével kiegészítő információkat kaptunk a hallgatói és a vezetői kompetencia-fejlesztés lehetőségeiről, a jelenleg már futó és a tervezett felsőoktatási képzések, kiemelten a szakirányú továbbképzések fejlesztéséhez. Az általunk tervezett következő kutatási ütem mindezeket az információkat fogja kiegészíteni és elmélyíteni, ugyanakkor a tudományos szakirodalom feltérképezésével javaslatot teszünk új publikációinkban a hallgatói vezetőfejlesztés egyetemi fejlesztésére is.

IRODALOMJEGYZÉK

- Cuddy, A., Fiske, S. and Glick, P., (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), pp. 631-648. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.4.631>.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T. and Glick, P., (2008). *Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map*. In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 40, pp. 61-149). New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0).
- Cuddy, A. J. C., Glick, P. and Beninger, A., (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, pp. 73-98. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.004>.
- Dirks, K.T. and Ferrin, D.L., (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611.
- Farkas, F., Hadinger, B. and Szűcs, P., (2009). *A menedzsment alapjai. Elméleti alapok*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- Filep, R., Ujhelyi, M. and Barizsné Hadházi, E., (2020). *Az ideális vezetői tulajdonságok hallgatói vélemények alapján*. In Balogh, G., László, Gy. and Sipos, N. (szerk.) *Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia* (pp. 442-457.). Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
- Fiske, S. T., (2018). Stereotype content: Warmth and competence endure. *Current Directions in Psychological Science*, 27(2), pp. 67-73. <https://doi.org/10.1177/2F0963721417738825>.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C. and Glick, P., (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55(3), pp. 473-489. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00128>.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P. and Xu, J., (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), pp. 878-902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C. and Glick, P., (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), pp. 77-83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>.

- Kuráth, G., Szabó-Bálint, B., Sipos, N. and Jarjabka, Á., (2021). *A vezetői bizalom kiépítésének kulcsterületei*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK).
- Pierog, A., Bácsné, B. É. and Dajnoki, K., (2017). Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 9(1), pp. 94–100.
- Rajcsányi-Molnár, M., Balázs, L. and András, I., (2019). *A vezetői készségfejlesztés meghatározó gyakorlata(i)*. In László, Gy., Németh, J. and Sipos, N. (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára* (pp. 146–156.). Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
- Sipos, N., Kuráth, G. and Gyarmatiné Bányai, E., (2020). A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban. *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE*,67(11), pp. 1130–1153.
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), pp. 49–55.
- Zenger, J. and Folkman, J., (2013). I'm the Boss! Why Should I Care If You Like Me? *Harvard Business Review*. May 02, 2013
- Zenger, J. and Folkman, J., (2021). *Warmth or Competence: Which Leadership Quality is More Important?* February 1, 2021. <https://zengerfolkman.com/articles/warmth-or-competence-which-leadership-quality-is-more-important/>

**VEZETŐKÉPZÉS ÉS FENNTARTHATÓSÁG:
VEZETŐI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE FELSŐOKTATÁSI KÖRNYEZETBEN**

**MANAGEMENT TRAINING AND SUSTAINABILITY:
DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCIES IN HIGHER EDUCATION
ENVIRONMENT**

RAJCSÁNYI-MOLNÁR MÓNIKA

PhD habil, főiskolai tanár
Dunaújvárosi Egyetem
Társadalomtudományi Intézet
molnarmo@uniduna.hu

BALÁZS LÁSZLÓ

PhD habil, egyetemi docens
Dunaújvárosi Egyetem
Társadalomtudományi Intézet
balazsl@uniduna.hu

ANDRÁS ISTVÁN

PhD habil, főiskolai tanár
Dunaújvárosi Egyetem
Társadalomtudományi Intézet
andras@uniduna.hu

Absztrakt

Az oktatás digitalizációja, a hallgató-központú és tanulási eredmény alapú megközelítés a vezetőképzés tekintetében is számos lehetőséget biztosít. A tanulmány célja, hogy a vezetőképzés mai helyzetét alapul véve bemutasson egy felsőoktatási környezetben működő, a vezetői kompetenciák online fejlesztését célzó programot. A tanulmányban ismertetjük az első körös PILOT megvalósítás eredményeit. Bemutatjuk az online vezetőképzésünk felépítését, platformjának kialakítását, majd a két féléves program adatai alapján megvizsgáljuk az egyes kurzusok teljesíthetőségét, eddigi eredményeit.

Kulcsszavak: digitalizáció, vezetőképzés, vezetői kompetenciák, online oktatás

Abstract

The digitalization of education, the learner centred and learning outcomes-based approaches can have numerous possibilities in regards of management trainings. The aim of the study is to introduce a program operating in higher education which is targeting the online development of management

competencies based on the current situation of management training. In the paper the results of the first round PILOT study are introduced. The structure of the online management training and the design of its platform are to be introduced then based on the results of the two-and-half year-long program the possible fulfilment of the single courses and their accomplishments would be analysed.

Keywords: digitalization, management training, management competencies, online education

1. BEVEZETÉS

Az online, vagy e-learning képzési mód előtérbe kerülését az információs társadalom korában (Kővári, 2020a) az egész életen át tartó tanulás elterjedése is elősegítette (Gógh et al., 2021), melynek lényege, hogy a tanulás életformává válik. Az elmúlt évek pandémiás időszakai robbanásszerű változást hoztak ezen a téren, a digitális, online térben zajló oktatás megkerülhetetlenné vált (Rajcsányi-Molnár – Bacsa-Bán, 2021). A felsőoktatásban beazonosítható globális trendek is egyre inkább az online képzések térhódításának irányába hatnak (Námesztovszki – Kővári, 2022), kiterjesztve hatásukat a hagyományos oktatási modellek és gyakorlat átalakítására (Rajcsányi-Molnár – András, 2013; Ósz et al., 2013). A paradigmaváltás, mely a tanár-központú oktatás helyébe a hallgató-központú képzési megközelítést helyezi, aktuális, és az online képzések kiválóan alkalmasak ennek a változásnak az elősegítésére (Molnár, 2008). Az e-learning-es tananyagfejlesztések által támasztott követelményeknek oktatói oldalról is erőteljesen meg kell felelni. Fontos a kollaboratív tanulásra fókuszálás és az oktatási eszközök hatékony használata (Kővári, 2020b; Dillenbourg, 1999) a modern technológiák adta lehetőségek kihasználásával (Kővári, 2018). A hagyományos oktatási megközelítések és módszerek ugyanakkor már a tradicionális felsőoktatási képzések tekintetében sem kizárólagosak, hatékonyságuk a digitális, e-learning-es eszközrendszer használatával – blended-learning vagy teljesen online opciók nyújtásával – bizonyítottan növelhető (Bliuc, et al., 2007; Bonk – Graham, 2006).

A vezetőképzésben, a vezetői készségek fejlesztése során különösen fontos, hogy elszakadjunk a hagyományos, iskolarendszerű oktatásban alkalmazott módszerektől. Ez leginkább olyan képzésekkel valósítható meg, ahol a tapasztalatszerzésre helyezik a hangsúlyt, és különböző eszközök felhasználásával igyekeznek olyan helyzeteket teremteni, melyek elősegítik a vezetői készségek fejlesztését (Balázs, 2014; Rajcsányi-Molnár et al., 2021) és megfelelnek a vezetőkkel szemben támasztott, folyamatosan megújuló elvárásoknak (Szűcs, 1995; Farkas et al., 2007). Az online formában történő megvalósítás azért is előnyös, mert nagyfokú rugalmasságot teremt, és így

időgazdálkodás szempontjából hatékonyabb, mint a személyes jelenlétet megkívánó képzések. Emellett az interaktivitás is könnyen biztosítható, a tananyagtartalmak aktualizálása szintúgy, amelyek bármikor és bármennyiszer megtekinthetők, visszanézhetők, illetve a számonkérések is gyakoribbak, a visszacsatolások pedig azonnal tudnak lenni.

A Dunaújvárosi Egyetemen kidolgozott online vezetőképzés a felsőoktatási intézmények által szervezett kurzuskínálatot gazdagítja. Külön erre a célra dedikált online platformon, speciális tematika mentén zajló, két félévet felölelő képzés kialakítására és megvalósítására került sor, amely mind magyar, mind angol nyelven elérhető az érdeklődő hallgatók számára. Tanulmányunkban ismertetjük az online formában, felsőoktatási környezetben történő vezetői kompetenciákat fejlesztő képzésünket értékelő felmérést, amely a képzés teljesíthetőségére és eredményeire fókuszál.

2. ONLINE VEZETŐKÉPZÉS FEJLESZTÉSE FELSŐOKTATÁSI PLATFORMON

A vezetői sikeresség, hatékonyság és a szervezeti sikerek között kimutatható, pozitív összefüggés van (Csillik – Daruka, 2020; Whetton – Cameron, 2005). A vezetői sikeresség elképzelhetetlen az ahhoz szükséges kompetenciák azonosítása és fejlesztése nélkül, melyet számos elméleti és empirikus kutatás támaszt alá (Goleman et al., 2002; Stewart et al., 2006; Balázs, 2020, 2021). A vezetői kompetenciák fejlesztése hagyományos képzési keretek között csak korlátozottan, bizonyos elemekre fókuszáltan valósítható meg. A digitális, online képzési felületek ugyanakkor a tanulási eredmény központú szemlélet érvényesítése által hatékony megoldási alternatívát biztosítanak a vezetői készségfejlesztés viszonylatában.

A vezetőképzésben számos online ajánlattal találkozhatunk, melyek számossága a pandémia hatására tovább nőtt. Ilyen típusú képzésekre sokféle példát találhatunk mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban. Érdemes egyrészt a különböző online oktatási platformokon szétnézni (pl. Coursera, Udemy, edX, Fiverr Learn), ahol rengeteg online kurzust kínálnak, többek között vezetői készségek fejlesztésére is (Udemy, 2022; Coursera, 2022). Vannak kifejezetten üzleti alapon képzéseket szervező cégek, ahol az online vezetőképzések is részét képezik a kínálatnak (pl. Plurasight) (Plurasight, 2022). Találkozhatunk olyan szervezetekkel is, amelyek teljes egészében a vezetésre fókuszálnak és annak különböző területeire ajánlanak képzési megoldásokat (pl. Center for Creative Leadership) (Center for Creative Leadership, 2022). És természetesen a felsőoktatási intézmények is jelen vannak a vezetőképzések piacán, számos online kurzussal (pl. Stanford University) (Stanford University, 2022).

2.1. Programok az online vezetőképzés kialakítására

Az online vezetőképzés kidolgozására a Dunaújvárosi Egyetemen a szakirodalmi háttér, a hazai és nemzetközi joggyakorlatok áttekintését követően két lépésben került sor. 2018–2019 között a képzés első felének fejlesztésére, valamint az online platform kialakítására fókuszáltunk. A fejlesztés mellett számos egyéb képzési, extrakurrikuláris elem is megvalósult ez időszakban a Pallas Athéné Domus Educationis Alapítvány támogatásával, melyek egyfelől a fejlesztett tananyagok minőségi kontrollját, másfelől a fejlesztésbe bevont oktatók, kutatók honorálását biztosították. A szűk két év alatt a tananyagstruktúra kialakítása, valamint az első online tananyagcsomag fejlesztése mellett az online platform létrehozása is megtörtént.

A második lépésre 2021–2022-ben került sor. A Magyar Nemzeti Bank Horizontális Programjának keretében meghirdetett “Egyetemi hálózat a fenntartható fejlődésért” pályázat támogatta a fejlesztés második és egyben utolsó mozzanatát: újabb online tananyagok kerültek kialakításra, valamint konferenciákon, kutatócsoport által szervezett workshopokon mutattuk be az elkészült újabb anyagainkat, vonatkozó kutatásainkat. Jelen pályázat, hasonlóan a PADE projekthez, számos egyéb tevékenységgel támogatta a folyamatot, melyek közül kiemelendő a nagy volumenű könyvtárfejlesztés, melynek középpontjában a gazdálkodás és menedzsment képzés mellett a vezetőképzési programunk állt.

A két program során kialakított tartalmakat folyamatos tesztelésnek vetettük alá. Amellett, hogy a szakmai anyagokat lektoráltattuk és az online felületet teszteltük a lehetséges meghibásodások elkerülése végett, hallgatóink bevonásával PILOT programot futtattunk, hogy lássuk az egyes tananyagok és a felület éles működését, kiküszöböljük az esetleges problémákat. A végső cél egy olyan szakirányú továbbképzési program akkreditálása, amely magját az online tartalmak adják és szakmailag a fenntartható közgazdaságtan fogalomkörének tisztázásán keresztül a jövő gazdasági vezetőinek nyújt alapvető ismereteket.

2.2 Online platform kialakítása

Az online vezetőképzési koncepció kialakításának központi elemét egy interneten keresztül elérhető felület képezi, amely a szükséges jelszó birtokában hozzáférést biztosít a tananyagokhoz. A <http://pade.dueos.hu/> honlapra (lásd 1. ábra) történő belépéshez regisztráció szükséges. A regisztrációra a Neptun rendszerrel összehangoltan, a képzés adminisztrátorának jóváhagyásával kerülhet sor.

1. ábra: Online vezetőképzési felület nyitóoldala

The screenshot shows the home page of the online leadership training portal. At the top, there is a navigation bar with a menu icon, the university logo (DUNAÚJVÁROSI EGYETEM UNIVERSITY OF DUNAÚJVÁROS), and a 'Registration' button. Below the navigation bar, there are four main service icons: a globe for 'BÁRHONNAN / FROM ANYWHERE', a graduation cap for 'VIZSGÁZTATÁS / EXAMINATION', a megaphone for 'KOMMUNIKÁCIÓ / COMMUNICATION', and a smartphone for 'MOBILTELEFON / CELL PHONE'. Each icon has a corresponding text block describing the service. Below these, there is a 'Promoted courses' section with five course cards, each featuring a representative image and a title: 'Globalizáció, tudásmenedzsment, információgazd...', 'Fogyasztóvédelem, fogyasztói tudatosság, jogok és kötelek...', 'A kriptovaluta és a virtuális világ', 'Egészségpiac', 'HR a robotok világában', and 'Platform gazdaság'.

Forrás: saját szerkesztés

A sikeres regisztrációt követően a felhasználó szabadon választhat a hozzáférhető tananyagokból. A digitalizált tartalmak egy SCORM csomagban érhetők el (2. ábra), valamint lehetőség van a tankönyv formában (pdf) történő letöltésre is. A felületen a törzsszöveg olvasása mellett a képzés lehetőséget biztosít a feltöltött videók megtekintésére, gyakorló feladatok, ismétlőtesztek és záró tesztek kitöltésére is.

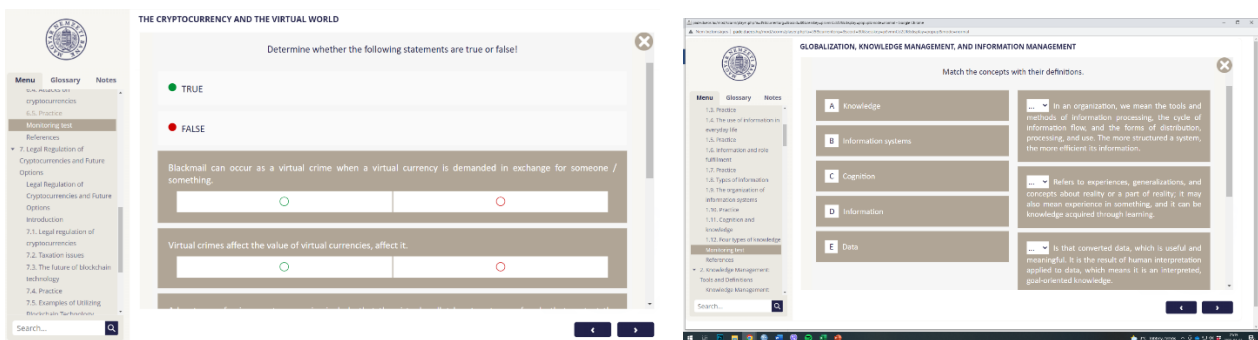
2. ábra: A tananyag hozzáférési felülete – SCORM csomag

The screenshot displays the SCORM package access interface for the course 'THE CRYPTOCURRENCY AND THE VIRTUAL WORLD'. It shows a sidebar menu with a tree view of the course content, including sections like 'Introduction', '1. Virtual Economy', and '3.6. Alternative cryptocurrencies Altcoins'. The main content area shows the title 'THE CRYPTOCURRENCY AND THE VIRTUAL WORLD' and a search bar. Below the search bar, there is a section titled '3.6. Alternative cryptocurrencies Altcoins' with a text block and a small image of colorful coins.

Forrás: saját szerkesztés

A tananyagok specifikációjánál kiemelt figyelmet fordítottunk az egységes struktúra és a módszertanok következetes kiválasztására. Minden tananyagot magyarul és angolul egyaránt elkészítettünk, azok felépítése egységesen 6-8 fejezetre tagolódik, fejezetenként 3-5 alfejezetet tartalmazva. Minden fejezet egy rövid tanulási útmutatóval kezdődik, amely a fejezet célja és a feldolgozáshoz szüksége idő mellett tartalmazza a fejlesztendő kompetenciákat. Elvárás volt, hogy fejezetenként 2-3 képet és/vagy egy-egy videót, animációt használjanak a fejlesztők. Minden fejezetben két gyakorlótesztet és egy, a fejezet teljes egészét összefoglaló tesztet kellett szerepeltetni, kidolgozni (3. ábra). Kiemelten fontosnak tartottuk a megfelelő szakirodalmi alapok biztosítását, ezért minden fejezet zárásánál külön kértük szerepeltetni a hivatkozott szakirodalmakat, mintegy lehetőséget kínálva az eredeti források felkutatására, az adott téma további mélyítésére. A megértést szolgálja a tananyagokhoz készített fogalomtár is.

3. ábra: Tesztek a tananyagokban a gyakorlás és összefoglalás támogatására



Forrás: saját szerkesztés

2.3. Képzési struktúra és tartalmak: fókuszban a fenntarthatóság

A tervezett szakirányú továbbképzés kétharmad-egyharmad arányban online, digitalizált, illetve kontakt, klasszikus osztálytermi oktatáson fog alapulni. Jelen tanulmány elsősorban az online tartalmak felépítésének és tartalmának bemutatására, valamint az előzetes tesztelésből származó eredmények összegzésére, tanulságok levonására vállalkozik. A két félévre tervezett szakirányú továbbképzés első féléve az alapozó, a gazdasági fejlődés és fenntarthatóság egyéni és társadalmi aspektusait taglaló kurzusokat kínál. A második félév a fenntartható közgazdaságtant, valamint a jövő közgazdaságtanának meghatározó teóriáit középpontba helyezve a vezetők jövőbeni kihívásaira helyezi a hangsúlyt. A tananyagok angol és magyar nyelven egyaránt elérhetők. A képzés online részének struktúrája az alábbiak szerint alakul:

I. félév

1. Szakmai kompetenciák fejlesztése
2. Vezetői skill-ek elsajátítása
3. Time management
4. Előadástechnika
5. Smart (intelligens) megoldások és technológiák a lokális szférában
6. Projektmenedzsment technikák
7. Gazdasági modellezés, üzleti folyamatok világa
8. Virtuális gazdaság és digitális technológiák szerepe a gazdaságban

II. félév

1. Platformgazdaság és Sharing Economy
2. Globalizáció, tudásmenedzsment, információgazdálkodás
3. A kriptovaluta és a virtuális világ
4. HR a robotok világában
5. Egészségpiac
6. Fogyasztóvédelem, fogyasztói tudatosság, jogok és kötelek – a 21. században, ahol az információ az „új olaj”

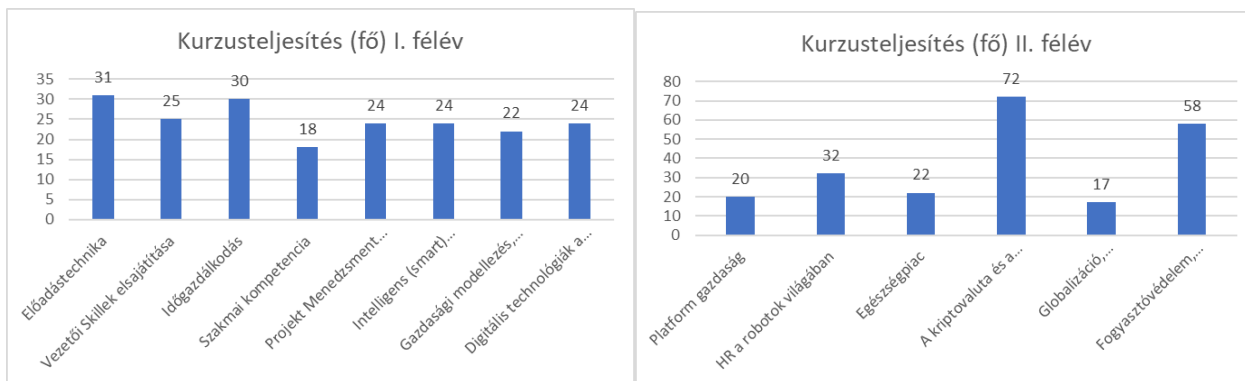
3. VIZSGÁLAT ÉS EREDMÉNYEK

A PILOT program célja az egyes kurzusok teljesíthetőségének, eredményességének vizsgálata, valamint a digitalizált tartalmakban rejlő esetleges hibák kiszűrése, az akkreditálandó képzés online felületének tesztelése. A tananyagok tesztelésébe a Dunaújvárosi Egyetem hallgatóit vontuk be, elsősorban a Társadalomtudományi Intézet által gondozott szakokon tanulókat. A vizsgálatban mindösszesen 188 hallgató és 14 tananyagfejlesztő mentor vett részt.

A két féléven keresztül tartó extrakurrikuláris képzési folyamatot a tananyagfejlesztő oktatók támogatták. Minden online kurzus esetében a vizsgálati idő alatt a bejelentkezett hallgatók számára lehetőség volt a konzultációra. Emellett mind a két szemeszterben egy-egy konferenciával támogattuk meg a kurzusokon elsajátítható tartalmak megértését. A konferenciákon a tananyagok fejlesztői lehetőséget kaptak a tananyag tartalmi elemeinek bemutatására, a tananyagfejlesztés mögött rejlő tudományos összefüggések ismertetésére. A konferenciákon a lektorok is részt vettek, és a hallgatói kérdések mellett a tananyagok további fejlesztési lehetőségeire hívták fel a figyelmet.

Az I. félév tananyagainak tesztelésében 50 regisztrált hallgató 198 kurzusteljesítést, míg a II. félévben 133 hallgató 221 kurzusteljesítést eredményezett. A számok alapján elmondható, hogy az egyes hallgatók jellemzően több kurzust is felvettek, teljesítettek az online felületen. A kurzusteljesítések megoszlását szemlélteti a 4. ábra.

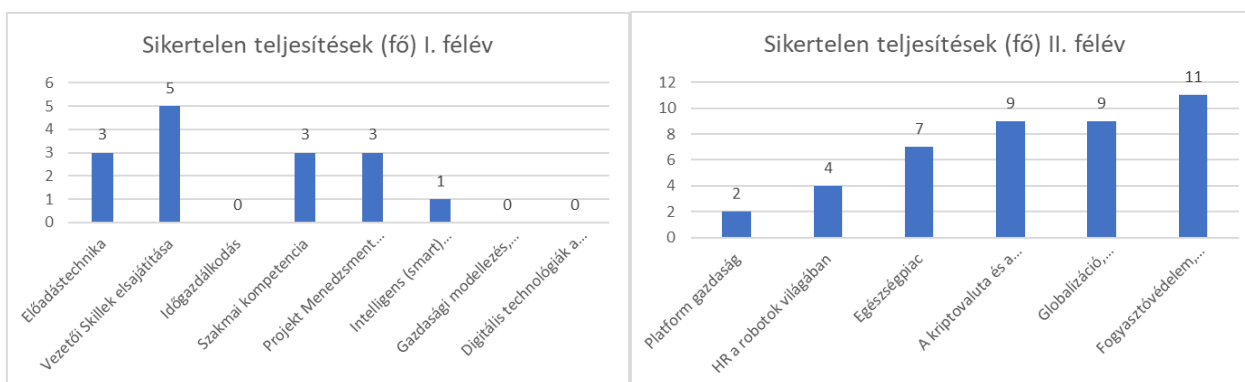
4. ábra: Kurzusteljesítések megoszlása kurzusok szerint, féléves bontásban



Forrás: saját szerkesztés

Míg az első félévben egyenletesnek nevezhető a kurzusteljesítések eloszlása, addig jól látható, hogy a második félévben a kriptovalutához és a fogyasztóvédelmi joggyakorlathoz kapcsolódó tantárgyak kimagaslóan nagy teljesítési számmal zárták a félévet. Emellett meg kell említeni, hogy a rendszer dokumentált további, több mint 150 hallgatót, akik bejegyezték a rendszerbe, egyszer megnyitották a tananyagot, azonban egyetlen kurzusteljesítést sem csináltak. Emellett szép számmal vannak jelen olyan hallgatók is, akik a belépést követően próbálkoztak, de nem voltak eredményesek. A sikertelen teljesítések megoszlását szemlélteti az 5. ábra.

5. ábra: Sikertelen kurzusteljesítések megoszlása kurzusok szerint, féléves bontásban

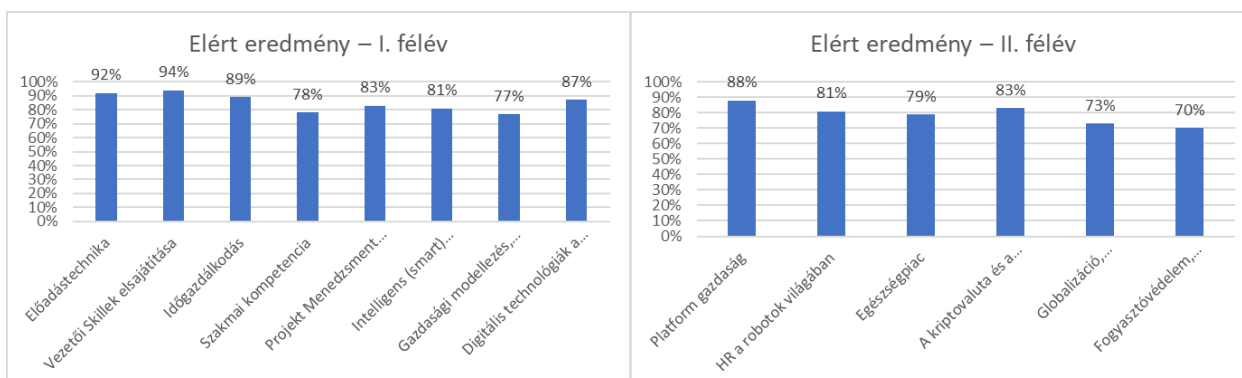


Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy az eredménytelen próbálkozások megoszlása összhangban van a korábban bemutatott jelentkezett és sikeresen teljesített hallgatók arányával, a megoszlás egyenletes. Egy kurzus eredménytelenségi mutatója azonban arányaiban jóval magasabb a többihez képest. A Globalizáció, tudásmenedzsment, információgazdálkodás elnevezésű kurzusnál 9 sikertelen próbálkozás mellett mindössze 17 sikeres kurzusteljesítés mutatkozott.

Azon hallgatók, akik eredményesen vették az akadályokat a kurzusok teljesítése során, átlagosan magas eredményeket értek el. Ahogy arról korábban már szoltunk, a kurzusok felépítése azonos szisztéma szerint szerveződik. Minden fejezetben gyakorló feladatok, minden fejezet végén zárótesztek találhatóak, amelyek a tananyag végén található kurzus-záró feladatsorra készítik fel a hallgatókat. A 6. ábra szemlélteti az egyes kurzusok átlagos eredményeit (teljes kurzus összes feladatának értékelése) százalékos formában.

6. ábra: Kurzusteljesítések átlagos értékei, féléves bontásban



Forrás: saját szerkesztés

Az elért eredmények mellett a kurzusstatisztikák jól szemléltetik azt is, hogy azon hallgatók, akik elköteleződtek az egyes tananyagok elsajátítása, a kurzusok teljesítése mellett, kellő gyakorlással igen magas eredményeket tudtak elérni. A kurzusok egyes fejezeteihez kapcsolódó gyakorló feladatok adataiból kitűnik, hogy a feladatsorok kitöltését addig gyakorolták a hallgatók, amíg a számukra optimális – jellemzően 100%-os – eredményt el nem érték, ezzel is felkészülve a zárótesztre, amely kitöltésére csak egyszer volt lehetőség.

4. ÖSSZEGZÉS

A kurzusok lektori véleményeknek megfelelő újragondolása, a tesztek összehangolása, valamint az interaktív elemek növelése nagyban hozzájárult a korábban bemutatott eredmények eléréséhez. Vizsgálatunk két problémakörre hívta fel a figyelmet. Egyfelől foglalkoznunk kell azon hallgatókkal,

akik regisztrálnak a felületre, azonban nem teljesítenek kurzusokat. Meg kell találni a módját annak, hogy ha valaki a regisztrációig eljut, akkor azt megtartsuk a képzésen belül. Ennek lehet az egyik módja a konzultációs alkalmak, valamint a kontaktórák biztosítása mellett az online felület továbbfejlesztése és a kurzusok interaktív elemeinek újragondolása, például a gamifikáció jegyében.

Másfelől az online képzési programrész tartalmaz olyan kurzusokat, ahol a regisztrált/teljesített/sikertelen arány kiugróan magas a sikertelen teljesítés javára. Ezen esetekben fontos lépés a kurzus teljesítési kritériumainak újbóli validálása a képzéshez tartozó többi kurzus jellemzői alapján. Elkerülhetetlen a kurzusok feladatstruktúráinak összevetése és az akkreditációs követelményeknek való megfeleltetése, a tervezett szakirányú továbbképzés kidolgozásának, engedélyeztetésének érdekében.

A felsőoktatási intézmények alapvető képzési területei mellett egyre nagyobb igény mutatkozik extrakurrikuláris, rövid távú oktatási tartalmak fejlesztésére. Ezen képzési szegmens a megszokott felsőoktatási szemlélettel és módszerekkel szemben sajátos megközelítést kíván meg mind a kínált kurzusok, mind azok kifejlesztett tananyagai, mind pedig az interaktív és a tudásátadást támogató tanulói környezettel szemben. Ahogy tanulmányunkban bemutattuk, egy online vezetőképzés platformjának és kurzusfejlesztésének elemein és vizsgálatán keresztül, ezen képzési szolgáltatások esetében a digitális, e-learning megoldások biztosítják leginkább a megkívánt rugalmasságot, oktatási-tanulási hatékonyságot.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balázs, L., (2014). *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben: 29 gyakorlat trénereknek, tanároknak és coachoknak*. Miskolc: Z-Press Kiadó.
- Balázs, L., (2020.) Az érzelmi intelligencia és a kiégés kapcsolatának vizsgálata oktatóknál: Az érzelmiintelligencia-fejlesztés szerepe a szervezeti kultúra alakulásában. *Vezetéstudomány*, 51(12), pp. 85–101.
- Balázs, L., (2021). Fenntarthatóság a civil szervezetek vezetésében: Civil szervezetek vezetőinek szervezet- és szociálpszichológiai összehasonlító vizsgálata. *Civil Szemle*, 18(4), pp. 55–74.
- Bliuc, A-M. et al., (2007). Research Focus and Methodological Choices in Studies Into Students' Experiences of Blended Learning in Higher Education. *The Internet and Higher Education*, 10(4), pp. 231–244.
- Bonk, C. J. and Graham, C. R., (2006). *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Design*. Pfeiffer Publishing.
- Center for Creative Leadership, (2022). *Leadership Programs* [online]. Elérhető: <https://www.ccl.org/leadership-programs/> (Megtekintve 2022. április 5.).
- Coursera, (2022). *Agile Leader Training* [online]. Elérhető: <https://www.coursera.org/learn/agile-leader-training> (Megtekintve 2022. április 5.).

- Csillik, O. and Daruka, M., (2020). Vezetői készségek fejlesztési lehetősége a gazdasági felsőoktatásban. In Karlovitz, J. T. és Torgyik, J. (szerk.) *Reflexiók néhány magyarországi pedagógia-releváns kontextusra*. Komárno, Szlovákia: International Research Institute, pp. 331–338.
- Dillenbourg, P., (1999). *Collaborative Learning: Cognitive and Computational Approaches*. Advances in Learning and Instruction Series, Elsevier Science Inc.
- Farkas, F. et al., (2007). *A menedzsment alapjai*. Pécs: PTE KTK.
- Goleman, D. et al., (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results*. Little Brown.
- Gógh, E. et al., (2021). Experience of Self-Efficacy Learning among Vocational Secondary School Students. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(1), pp. 101–119.
- Kóvári, A., (2018). Ember-gép kommunikáció az ipar 4.0 szemszögéből és kapcsolata az oktatás 4.0-val. In Tóth, P., Simonics, I., Manojlovic, H., és Duchon, J. (szerk.) *Új kihívások és pedagógiai innovációk a szakképzésben és a felsőoktatásban*. Budapest: Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ, pp. 637–647.
- Kóvári, A.; (2020a): Digitális társadalom és digitális oktatás szinergiája: *Civil Szemle*, 17(1), pp. 69–72.
- Kóvári, A.; (2020b): Study of Algorithmic Problem-Solving and Executive Function. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(9), pp. 241–256.
- Molnár, Gy., (2008). Az IKT-val támogatott tanulási környezet követelménye. *Szakképzési Szemle*, 24(3), pp. 257–278.
- Námesztovszki, Zs. and Kóvári, A., (2022). Framework for Preparation of Engaging Online Educational Materials: A Cognitive Approach. *Applied Sciences*, 12(3), Paper: 1745.
- Ósz, R. et al., (2013). Educational management questions of new generation smart phones: mobile generation in a changing learning environment – pedagogic challenges and paradigms. In András, I. és Rajcsányi-Molnár, M. (szerk.) *Metamorphosis: Glocal Dilemmas in Three Acts*. Új Mandátum Könyvkiadó, pp. 194–211.
- Plurasight, (2022). *Leadership and Management for Project Managers* [online]. Elérhető: <https://www.plurasight.com/paths/leadership-and-management-for-project-managers> (Megtekintve 2022. április 5.).
- Rajcsányi-Molnár, M. and András, I., (2013). Online Strategies and International Market Development in Higher Education. In András, I. and Rajcsányi-Molnár, M. (szerk.) *Metamorphosis: Glocal Dilemmas in Three Acts*. Új Mandátum Könyvkiadó, pp. 172–193.
- Rajcsányi-Molnár, M. and Bacsa-Bán, A., (2021). From the Initial Steps to the Concept of Online Education: Teacher Experiences and Development Directions Based on Feedback from Online Education Introduced During the Pandemic. *Central European Journal of Education Research*, 3(3), pp. 33–48.
- Rajcsányi-Molnár, M. et al., (2021). A vezetői készségfejlesztés meghatározó gyakorlata(i). In Balázs, L. (szerk.) *Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés*. Dunaújváros: DUE Press, pp. 13–20.
- Stanford University, (2022). *Executive Leadership Development* [online]. Elérhető: <https://grow.stanford.edu/browse/executive-leadership-development/> (Megtekintve 2022. április 5.).
- Stewart, L. et al., (2006). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), pp. 29–34.
- Szűcs, P., (1995). Vállalati szervezeti változások: lehetőségeink és korlátaink. *Marketing & Management*, 4, pp. 64–69.
- Udemy, (2022). *Leadership Training – Leadership and Management Skills* [online]. Elérhető: <https://www.udemy.com/course/leadership-skills-training-how-to-become-a-great-leader/> (Megtekintve 2022. április 5.).
- Whetton, D. A. and Cameron, K. S., (2005). *Developing Management Skills*. 6. kiadás. Pearson-Prentice Hall.

5. EGY JÁRVÁNY HOZADÉKAI: TANULSÁGOK ÉS VÁLTOZÁSOK

A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK VEZETÉSI TANÁCSADÁSI IGÉNYÉNEK VÁLTOZÁSA A COVID-19 JÁRVÁNY IDEJÉN

CHANGES OF THE SOCIAL ENTERPRISES' MANAGEMENT CONSULTING REQUESTS DURING THE COVID-19 EPIDEMIC

TOKÁR-SZADAI ÁGNES

PhD, egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet

agnes.szadai@uni-miskolc.hu

Absztrakt

2020-ban a COVID-19 járvány idején 33 társadalmi vállalkozóval készített mélyinterjú alapján megvizsgálom, hogy milyen tényezők akadályozzák leginkább a társadalmi vállalkozások működését és milyen területeken igényelnek tanácsadói szolgáltatást. A járvány idején bekövetkezett változást egy korábbi, 2015-ben 16 társadalmi vállalkozó részvételével végzett mélyinterjú kutatásunkkal összehasonlítva vizsgálom (Tokár-Szadai, 2015). A társadalmi vállalkozások által igényelt tanácsadói szolgáltatás speciális elemeinek meghatározásához kontrollcsoportként a COVID-19 járvány idején, 2020 márciusa és 2021 decembere között 52, tanácsadói szolgáltatást már igénybe vett vállalkozóval készített félig strukturált mélyinterjú kutatásunk eredményeit alkalmazom. A társadalmi vállalkozások tanácsadói igénye a járvány idején erőteljesen a működési tanácsadói területek irányába tolódott el, itt már megközelíti a kontrollcsoport értékét. 2015-höz képest javult a helyzet, de még továbbra is a legnagyobb problémát a társadalmi vállalkozások számára a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás és a saját tőke szűkössége jelenti.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, vezetési tanácsadás, empirikus felmérés, Északkelet-Magyarország, COVID-19 járvány

Abstract

The needs of social enterprises related to consulting services in 2020 were presented on the basis of in-depth interviews with 33 social entrepreneurs. We examined the change compared to the results of our in-depth interview survey conducted with 16 social enterprises 5 years ago in 2015 (Tokár-Szadai, 2015). As a control group, we used the results of our semi-structured in-depth interview research conducted between March 2020 and December 2021, during the COVID-19 epidemic, with 52 entrepreneurs who had already used consulting services. The consulting needs of

social enterprises have shifted strongly in the direction of operational consulting areas in the last 5 years, here they are already approaching the value of the control group. Compared to 2015, the situation has improved, but the biggest problem for social enterprises is still the lack of access to finance and equity.

Keywords: social enterprise, management consulting, empirical survey, Northeast Hungary, COVID-19 epidemic

1. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS MEGHATÁROZÁSA

A társadalmi vállalkozások tanácsadási igényinek vizsgálatához meg kell határoznunk, hogy mit is értünk „társadalmi vállalkozás” alatt. Kiemelkedő jelentőségű a társadalmi vállalkozások egységes európai megítélése és tanácsadás iránti igényeinek vizsgálata szempontjából is az EU 2011-ben a „Social Business Initiative” intézkedés csomag keretében elfogadott definíciója, melyet az Európai Bizottság 2019-es társadalmi vállalkozásokról készített magyar országjelentése is alkalmaz. „Az SBI szerint a társadalmi vállalkozás olyan vállalkozás, amelynek elsődleges célja a társadalmi hatás elérése, nem pedig a tulajdonosok és a részvényesek számára nyereség generálása; amelynek nyereségét elsősorban e társadalmi célok elérése érdekében forgatják vissza, amely felelősségteljes, átlátható és innovatív módon irányított, különösen az üzleti tevékenység által érintett munkavállalók, ügyfelek és érdekelt felek bevonása révén.” (Kiss – Mihály, 2019, 26.)

Defourny és Nyssens a társadalmi vállalkozások három dimenzióját emelik ki: “Gazdasági és vállalkozási dimenzió: Folyamatos termék előállítás és/vagy szolgáltatásnyújtás; Gazdasági kockázatvállalás; Fizetett munkaerő. Társadalmi dimenzió: A közösség javának szolgálása explicit célja a szervezetnek; Állampolgárok egy csoportja vagy a civil szektor szervezetei által indított kezdeményezés; Korlátozott profitelosztás. Részvételi dimenzió: Magas szintű autonómia; Nem tőketulajdonon alapuló döntéshozatali jogosultság; Részvételi jelleg, amely bevonja a vállalkozás különböző érintettjeit.” (Defourny – Nyssens 2014, 48.)

Társadalmi vállalkozás bármilyen típusú szervezet lehet, ha van társadalmi célja és kimutatható társadalmi hatása, valamint a piacról, értékesítésből vagy szolgáltatásnyújtásból származó bevétele. Dees és Anderson (2006) szerint: “Az első motiváció a non-profit szervezetek bevételi körének kibővítéséhez fűződő érdekekhez köthető, abból a célból, hogy kiegészítsék az adományozóktól (donoroktól) vagy az állami szférából származó bevételeiket. (...) A második motiváció a for-profit üzleti vállalkozások vezetőinek azon szándékához köthető, amellyel a szociális vagy társadalmi szolgáltatások népszerűsítését tűzték ki célul.” (Dees – Anderson, 2006, 41-42.) „A magyar valóság

az, hogy most társadalmi vállalkozásként a nonprofit szervezetek is beleférnek. A civil szervezeteknél egy szemléletváltás fog bekövetkezni, nagyon sok civil szervezet próbálja meg piacosítani a tevékenységét – igaz, sokszor kényszerből –, és társadalmi vállalkozásokká válnak.” (G. Fekete et al. 2017, 11.)

2. A VEZETÉSI TANÁCSADÁS FOGALMA, TERÜLETEI

A vezetési tanácsadás a szervezetek számára értékteremtés, a tanácsadó pedig tudást, technikákat, eszközöket használ fel ennek érdekében. Jelen tanulmányban és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr megközelítését alkalmazom, aki a következő fogalmat használja a tanácsadással kapcsolatban: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” (Kubr, 2002, 10.)

A klasszikus értelemben vett, szigorúan értelmezett vezetési tanácsadás (management consulting) jelentése az elmúlt évtizedekben jelentősen kibővült, és a kereslet az újabb területek irányába tolódott el. Habár a több mint fél évszázada kialakult vezetési tanácsadási szövetségek az elnevezésüket nem változtatták meg, de hangsúlyozzák, hogy tevékenységük komplexebbé vált és folyamatosan fejlődik. Így a „management consulting” kifejezés jelentése is változik. A tanácsadási piacon jelenlévő tendenciákat figyelembe véve a FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations – Európai Tanácsadó Szervezetek Szövetsége) megváltoztatta kategóriáit 2014-ben, ezt foglalja össze az 1. táblázat:

1. táblázat: A tanácsadás területei FEACO 2014-től

<p>Stratégiai tanácsadás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai tervezés • Üzleti tervezés • Fúziók, felvásárlások • Piackutatás, piac elemzés • Szervezet- és működés irányítás 	<p>Humán erőforrás tanácsadás</p> <ul style="list-style-type: none"> • HR és változásmenedzsment tanácsadást • Oktatás, tehetségfejlesztés • Jövedelem, jutalmazás, juttatások, • nyugdíj és kompenzációs tanácsadás • Outplacement • Executive coaching
<p>Működési (operatív) tanácsadás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beszerzés és ellátáslánc menedzsment • K+F • Ellátáslánc menedzsment • Folyamatátalakítás (BPR, CRM) 	<p>Informatikai tanácsadás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatikai stratégiai tanácsadás • IT biztonsági tanácsadás • Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció
<p>Értékesítési és marketing tanácsadás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Értékesítés marketing tanácsadás, • Értékesítési csatorna kezelés • Termékportfólió és branding tanácsadás • Digitális marketing tanácsadás 	<p>Pénzügyi és kockázati tanácsadás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pénzügyi és piaci elemzések tanácsadása • Szabályozási tanácsadás • Pénzügyi kockázati tanácsadás • Adótanácsadás
<p>Egyéb tanácsadás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Egyéb szakmai tanácsadás 	

Forrás: FEACO 2014-2020. Survey of the European Management Consultancy. Brussels: FEACO.

Jelen tanulmányban és az alapjául szolgáló felmérésekben a vezetési tanácsadás területei a FEACO kategória rendszere alapján kerültek meghatározásra. A korábbi felmérésekkel való összehasonlíthatóság érdekében az értékesítés és marketing, valamint a pénzügyi és kockázati tanácsadási területek nem külön, hanem a stratégiai tanácsadás részeként szerepelnek (mivel a korábbi FEACO felmérésekben is ott tartották nyilván).

3. AZ EMPIRIKUS FELMÉRÉSEK MÓDSZERTANI HÁTTERE

A társadalmi vállalkozások tanácsadási igényire és tapasztalataira irányuló kutatás félig strukturált mélyinterjú keretei között zajlott (Tokár-Szadai, 2021). A kérdések három témakör köré csoportosultak 2020-ban: általános kérdések, háttérinformációk, a társadalmi vállalkozások tanácsadási igényére, tapasztalataira vonatkozó kérdések, a társadalmi vállalkozások jövőképeire vonatkozó kérdések.

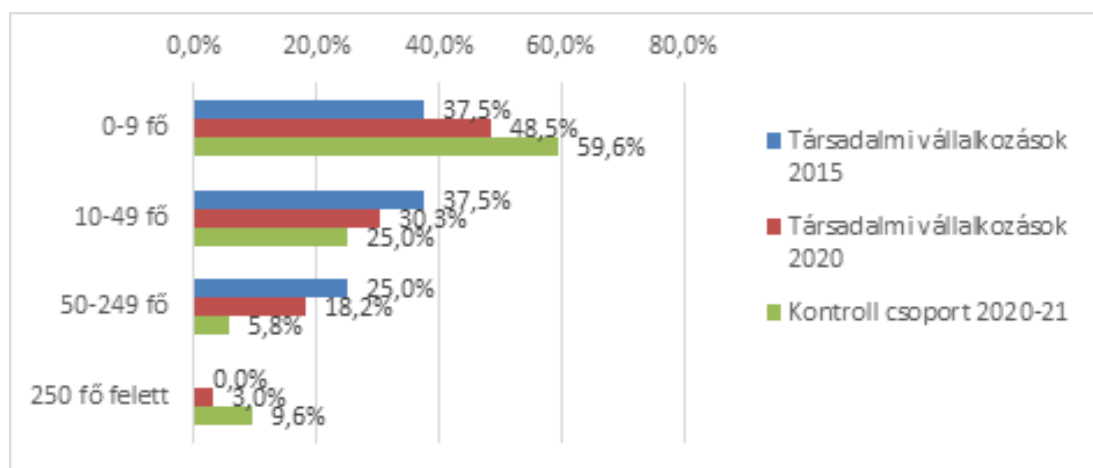
A kutatás keretében 2015-ben 16 társadalmi vállalkozást választottunk ki és kerestünk fel személyesen, akik mindnyájan nyitottak és segítőkészek voltak, és mélyinterjú keretében fejtették

ki véleményüket (Tokár-Szadai, 2015). A felmérésre 2020 elején még személyesen került sor (14 vállalkozás), áprilistól pedig a COVID-19 járvány miatti korlátozások következtében online módon (skype illetve zoom alkalmazás segítségével 19 vállalkozás), összesen tehát 33 társadalmi vállalkozás vállalta a kutatásban való részvételt. Méretük szerint háromnegyede mikro- és kisvállalkozás (75% 2015-ben, 2020-ban 78,8%), negyede középvállalkozás (25%) 2015-ben, 18,2%-a 2020-ban, és mindössze 3% nagyvállalat 2020-ban. Területi elhelyezkedésük szerint főként Borsod-Abaúj-Zemplén megyében (76%), 9,1% Szabolcs-Szatmár-Bereg, 6,1% Hajdú-Bihar megyékben, 6,1% Budapesten, és 3% Somogy megyében működik. A megvizsgált társadalmi vállalkozások több mint fele (51,5%-a) megyeszékhelyen, 48,5%-a megyeszékhelyen kívüli, periférikus társégben található. Társasági formájukat vizsgálva: 9 nonprofit kft, 6 egyesület, 6 alapítvány, 6 szociális szövetkezet és 6 egyéb (Tokár-Szadai, 2021).

A társadalmi vállalkozások által igényelt tanácsadási szolgáltatás speciális elemeinek meghatározásához kontrollcsoportként a COVID-19 járvány idején, 2020 márciusa és 2021 decembere között 52, tanácsadási szolgáltatást már igénybe vett vállalkozóval készített félig strukturált mélyinterjú kutatásunk eredményeit alkalmazom. A felmérésre a pandémia miatti korlátozások miatt online formában (zoom, skype) került sor.

A felmérésben részt vett társadalmi vállalkozások és a kontrollcsoport létszám szerinti összetételét foglalja össze az 1. ábra.

1. ábra: A minták létszám szerinti összetétele



Forrás: saját szerkesztés

A mintába bevont vállalkozások valamennyi létszám kategóriát képviselik a pandémia alatt végzett felmérésekben. A nagyobb vállalkozások mindhárom kutatásban felülreprezentáltak az országos arányukhoz képest (hiszen a nagyobbak jobban megengedhetik maguknak tanácsadók igénybevételét, többen rendelkeznek tapasztalattal ezen a téren), de főként mikro- és kisvállalkozások vettek részt a felmérésekben. A pandémia idején kisebb vállalkozásokat tudtunk bevonni az online mélyinterjú kutatásokba. A vállalkozások kiválasztása nem reprezentatív

mintavétellel, hanem úgynevezett hólabda módszerrel történt. Az összehasonlíthatóság teljes mértékben nem biztosítható, mivel egyik felmérés sem reprezentatív, de a tendenciákra következtethetünk: olyan hipotézisek megfogalmazására alkalmas, amely a későbbiekben egy újabb kutatás kiindulópontja lehet.

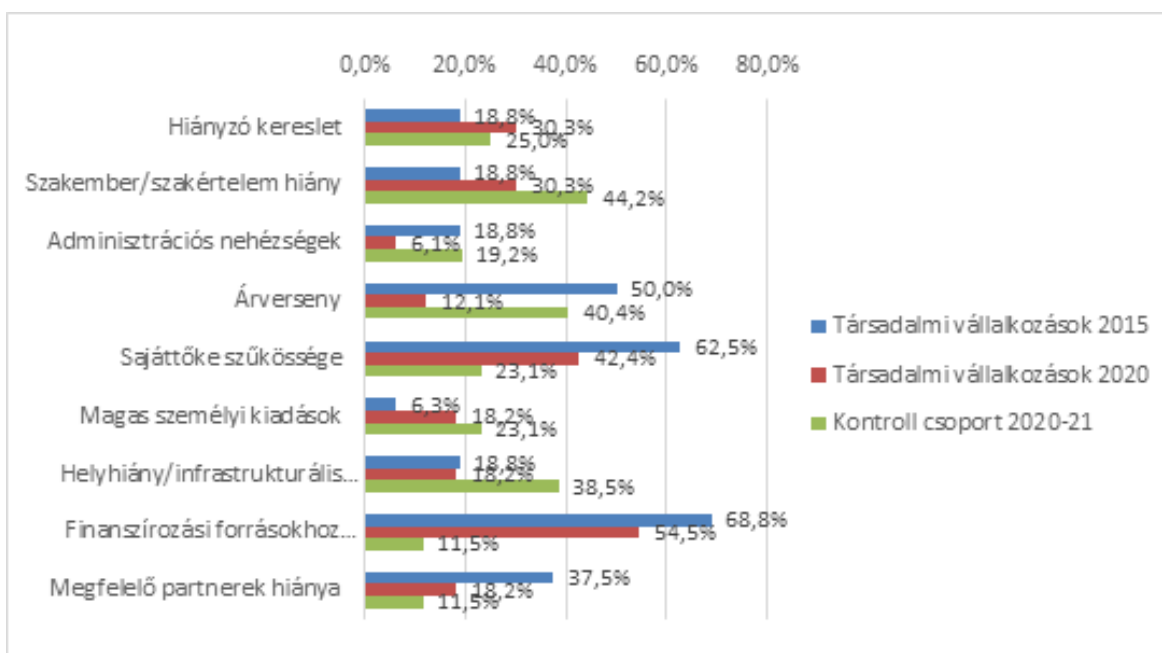
4. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK VEZETÉSI TANÁCSADÁSI IGÉNYEI

A COVID-19 járvány idején 33 társadalmi vállalkozóval készített mélyinterjú alapján megvizsgálom, hogy milyen tényezők akadályozzák leginkább a társadalmi vállalkozások működését, milyen célból és milyen területeken igényelnek tanácsadási szolgáltatást, megfigyelhető-e változás a járvány előtti helyzethez viszonyítva.

4.1. A társadalmi vállalkozások működését akadályozó tényezők

A megvizsgált társadalmi vállalkozások által 2015-ben és 2020-ban említett, a működésüket akadályozó tényezőket szemlélteti az 2. ábra a válaszadók %-ában. Kontrollcsoportként a COVID-19 járvány idején, 2020 márciusa és 2021 decembere között, 52 tanácsadási tapasztalattal rendelkező vállalkozóval készített félig strukturált mélyinterjú kutatásunk eredményei szerepelnek.

2. ábra: A vállalkozások működését akadályozó tényezők a válaszadók %-ában



Forrás: saját szerkesztés

A kutatásban résztvevő társadalmi vállalkozások által említett akadályozó tényezők jelentősen változtak a két vizsgálat között eltelt 5 évben. 2015-höz képest jelentősen javult a helyzet, de a legnagyobb problémát továbbra is a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás és a saját tőke szűkössége jelenti (a megkérdezettek 54,5%-a, illetve 42,4%-a említette problémaként). Az árversenyt, valamint a megfelelő partnerek hiányát 2015-ben még komoly gondként jelezte a mélyinterjúban a megvizsgált társadalmi vállalkozások fele illetve több mint harmada. Ezek problémaként való érzékelése 2020-ra jelentősen csökkent, ahogy az adminisztrációs nehézségeké is. Ugyanakkor jelentősen növekedett a hiányzó kereslet, a szakértelemhiány, és az egyéb tényezők szerepe is, a COVID-19 járványhelyzet miatti korlátozások jelentős problémát jelentenek valamennyi vállalkozás számára.

Jelentős különbség van ugyanakkor a társadalmi vállalkozások és a kontrollcsoport véleménye között a járvány alatt készített felmérésekben. A finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás, valamint a saját tőke szűkössége lényegesen nagyobb gondot jelentett a társadalmi vállalkozásoknak. A mélyinterjúban többen jelezték, hogy nehéz támogatókat találni.

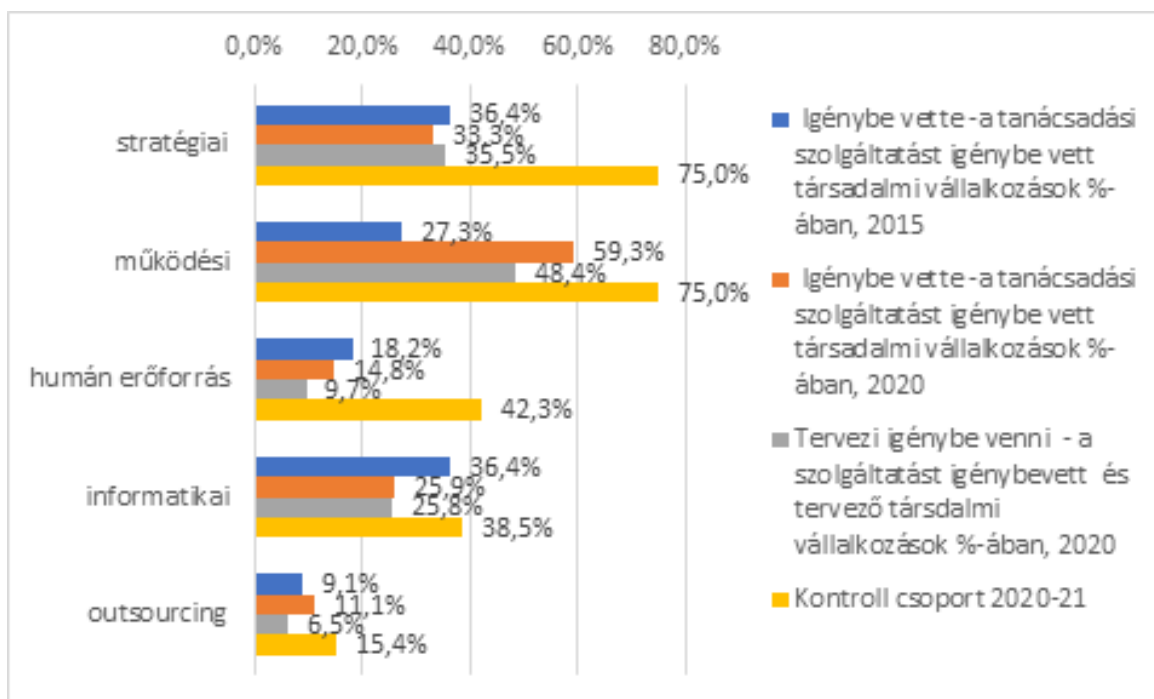
A kontrollcsoport számára a legnagyobb problémát a járvány alatt a szakember/szakértelem hiánya (44,2%), a kíméletlen árverseny (40,4%), valamint az infrastrukturális elmaradás (38,5%) jelentette. A társadalmi vállalkozások közül jelentősen kevesebben érzékelték ezeket problémának, bár a szakember / szakértelem hiánya a körükben sem elhanyagolható tényező (30,3%). Többen kiemelték a marketing szaktudás hiányát, amelyre nagy szükségük volna a kereslet növelése mellett az általuk fontosnak tartott társadalmi célok népszerűsítésében is.

A mélyinterjúban többen jelezték, hogy a legnagyobb problémát a járványhelyzet miatti piac bizonytalansága, a fizetőképes kereslet csökkenése, az anyagi források szűkössége és kiszámíthatatlansága, a munkaerő és szakértelem hiánya jelenti: „munkaerőhiány, értékesítő kolléga, aki piacfelkutatással tud foglalkozni”, valamint „nehéz jó marketingcsatornákat találni, támogatókat találni, eljutni a megfelelő célcsoporthoz.” Többen panaszkodtak a „pályázati források elérhetetlensége” miatt.

4.2. A társadalmi vállalkozások által igényelt tanácsadási szolgáltatások

A megvizsgált társadalmi vállalkozások által igénybe vett (2015 és 2020) és tervezett (2020), valamint a kontrollcsoport által igénybe vett (2020-21) tanácsadási szolgáltatások területenkénti arányát szemlélteti a 3. ábra a szolgáltatást igénybe vett, illetve tervező vállalkozások %-ában.

3. ábra: A vállalkozások által igénybe vett és a társadalmi vállalkozások által tervezett tanácsadói szolgáltatás területenkénti megoszlása a válaszadók %-ában



Forrás: saját szerkesztés

A társadalmi vállalkozások és a kontrollcsoport tanácsadói területek iránti igénye jelentősen eltér egymástól a pandémia alatt végzett felméréseink szerint, és a korábbi felméréshez viszonyítva jelentős elmozdulás tapasztalható.

A kontrollcsoport körében a legnépszerűbb tanácsadói területek 2015-höz hasonlóan továbbra is a stratégiai és működési tanácsadás. A kérdőívet kitöltő vállalkozók háromnegyede mindkét területen igénybe vette a szolgáltatást. A válaszadók 42,3%-a humánerőforrás-gazdálkodás, 38,5% informatikai területen bízott meg tanácsadót.

A társadalmi vállalkozások körében jelentősen növekedett a működési tanácsadás népszerűsége, 2020-ban már megközelítette a kontrollcsoportot (59,3%). Az outsourcing egy kicsit nőtt, a többi területek népszerűsége egy kicsit csökkent, és valamennyi jelentősen a kontrollcsoport alatt maradt. A legjelentősebb az eltérés a stratégiai tanácsadás területén: a kontrollcsoport vállalkozásainak meghatározó hányada (75%) igénybe vette a tanácsadó szolgáltatását stratégiai területeken, a társadalmi vállalkozásoknál ez az arány mindössze 33,3%. Jelentős az eltérés továbbá a humán erőforrás területén is, a kontrollcsoport majdnem fele (42,3%), míg a társadalmi vállalkozásoknak mindössze 14,8%-a vette igénybe. Nem szívesen fordulnak külső tanácsadóhoz stratégiai kérdésekben és humán erőforrás területen, szeretik azt maguk megoldani.

A társadalmi vállalkozások körében tervezett szolgáltatásokat vizsgálva nem várható jelentős változás: a működési, a humánerőforrás tanácsadás és az outsourcing iránti igény kismértékű csökkentését tervezik. Az óvatos, visszafogott tervezés a COVID-19 járvány miatti bizonytalansággal magyarázható -- a mélyinterjúban többen jelezték, hogy ebben a bizonytalan helyzetben nem tudnak tervezni.

5. ÖSSZEGZÉS

A társadalmi vállalkozások vezetési tanácsadási igényei 2020-ban a COVID-19 járvány alatt, 33 társadalmi vállalkozóval készített mélyinterjú alapján került bemutatásra. A megvizsgált társadalmi vállalkozások meghatározó hányada, 94%-a hátrányos helyzetű régióban működik, majdnem fele (48,5%-a) ezen régiók periférikus térségeiben (megyeszékhelyen kívül) tevékenykedik (Tokár-Szadai, 2021). A változást az 5 évvel korábban, 2015-ben 16 társadalmi vállalkozással végzett mélyinterjú kutatásunk (Tokár-Szadai, 2015) eredményéhez képest vizsgáltuk. Kontrollcsoportként a COVID-19 járvány idején, 2020 márciusa és 2021 decembere között, 52 tanácsadási tapasztalattal rendelkező vállalkozóval készített félig strukturált mélyinterjú kutatásunk eredményeit alkalmazzuk.

2015-höz képest javult a helyzet, de a legnagyobb problémát a társadalmi vállalkozások számára továbbra is a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás és a saját tőke szűkössége jelenti. A pandémia idején lényegesen kevesebben érzékelik problémának az árversenyt, a megfelelő partnerek hiányát, valamint az adminisztrációs nehézségeket. Ugyanakkor jelentősen növekedett a hiányzó kereslet, a szakértelemhiány, és az egyéb tényezők szerepe is, a COVID-19 járványhelyzet miatti piaci bizonytalanság miatt.

A társadalmi vállalkozások tanácsadási igénye a járvány idején a működési tanácsadási területek irányába tolódott el, itt már megközelíti a kontrollcsoport értékét. Ezt követi a stratégiai, az informatikai, majd a humán erőforrás terület, ahol kismértékű kereslet csökkenés figyelhető meg, és az értékek mindenhol jelentősen a kontrollcsoport értékei alatt maradnak. A legjelentősebb különbség a stratégiai valamint a humánerőforrás tanácsadás területén tapasztalható, a profitorientált vállalkozásokkal ellentétben a társadalmi vállalkozások közül többen ezeket a kérdéseket inkább saját maguk szeretik megoldani. A társadalmi vállalkozások körében tervezett szolgáltatásokat vizsgálva nem várható jelentős változás, a legtöbb területen stagnálást vagy kisebb mértékű csökkentést terveznek, ami a COVID-19 járvány miatti bizonytalansággal magyarázható.

A tanácsadók főként finanszírozási források felkutatásában és támogatók megszerzésében segíthetnék a társadalmi vállalkozásokat. Több interjúalany is jelezte, hogy nincs elegendő

szaktudásuk a marketing tevékenységük fokozására, holott ez nélkülözhetetlen volna az általuk fontosnak tartott társadalmi céljuk népszerűsítésében, különösen a fiatalok körében.

IRODALOMJEGYZÉK

- DEES, G. J. and Anderson, B. B., (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In: *Research on Social Entrepreneurship*. Occasional Paper Series 1 (3): ARNOVA, pp. 39-66.
- Defourny, J. and Nyssens, M., (2014). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In: J. Defourny, L. Hulgård & V. A. Pestoff, (szerk.). *Social Enterprise and the Third Sector*. UK: Chang.
- FEACO, 2014-2020. *Survey of the European Management Consultancy*, Brussels: FEACO.
- G. Fekete É., Bereczk Á., Kádárné H. Á., Kiss J., Péter Zs., Siposné N. E. and Szegedi K., (2017). Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. *Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolc.*
- Kiss, J. and Mihály, M., (2019). Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. *Magyar országjelentés.*, Budapest: Európai Bizottság.
- Kubr, M., (2002). *Management consulting A guide to the profession* (fourth edition). Geneva.: ILO.
- Tokár-Szadai, Á., (2015). A társadalmi vállalkozások tanácsadás iránti igényei. *Észak-magyarországi stratégiai füzetek*, 12(2), pp. 49-58.
- Tokár-Szadai, Á., (2021). Társadalmi vállalkozások tanácsadási igényének változása Északkelet-Magyarországon 2015 és 2020 között. *Észak-magyarországi stratégiai füzetek*, 18(1), pp. 98-109.

A KÉNYSZERSZÜLTE HOME OFFICE HATÁSA A MUNKAVÁLLALÓI PREFERENCIÁKRA – JÖVŐBELI VEZETŐI KIHÍVÁSOK

THE IMPACT OF „FORCED HOME OFFICE” ON EMPLOYEE PREFERENCES FUTURE LEADERSHIP CHALLENGES

VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA

PhD, Egyetemi tanársegéd
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
szakot@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

PhD, Egyetemi adjunktus
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet
sipos.norbert@ktk.pte.hu

Absztrakt

Tanulmányunk *célja*, hogy megvizsgáljuk, mennyire elégedettek a home office munkavégzési formával azok, akiknek már van tapasztalatuk benne, beleértve azokat, akik a COVID-19 járvány alatt kezdtek el otthonról dolgozni, vagyis kényszerhelyzetből. Célunk továbbá, hogy feltárjuk, milyen jövőbeli preferenciával rendelkeznek ezek a munkavállalók.

Kutatási *kérdésünk*, hogy azok a munkavállalók, akik már dolgoztak otthonról, dolgoznának-e a jövőben, vírushelyzet után is home office munkavégzési formában.

A fentiek alapján *hipotézisünk*, hogy a kényszerszülte home office-szal való elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzési szándékhoz kapcsolódóan.

A kutatás során 600 olyan 18-64 éves magyar lakos véleményét kértük ki online kérdőíves megkérdezéssel, aki dolgozott valaha összesen legalább 3 hónapon keresztül otthoni munkarendben, azaz home office-ban. A kutatás a COVID 3. hulláma végén, 2021. május és június között zajlott.

Elemzéseink során *eredményként* azt találtuk, hogy a kényszerszülte home office-szal kapcsolatos elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzés vonatkozásában, amely új lehetőséget, kihívásokat tartogat a vezetők részére.

Kulcsszavak: atipikus munkavégzés, home office, COVID, vezetői kihívás

Abstract

Our study aims to examine the satisfaction of those who already have experience with the home office form of work, including those who started working from home during the COVID-19 epidemic, i.e. from a state of emergency. We also aim to explore the future preference of these employees. Our research question is whether employees who have already worked from home would work in the future, even after a virus situation, in the form of home office work.

Based on the above, we hypothesise that satisfaction with a forced home office will also result in a positive attitude towards future home office work intentions.

In the research, we asked for the opinions of 600 Hungarian residents aged 18-64 with an online questionnaire which had ever worked for at least three months in a work schedule at home, i.e. in a home office. The research took place at the end of the 3rd wave of COVID, between May and June 2021.

As a result of our analyses, we found that satisfaction with the forced home office also results in a positive attitude towards future home office work, which creates new opportunities and challenges for managers.

Keywords: atypical work, home office, COVID, leadership challenge

1. BEVEZETÉS

A COVID-19 világjárvány alapjaiban rázta meg a globális és az uniós gazdaságot, ami súlyos társadalmi-gazdasági következményekkel jár (EB, 2020). A világjárvány következtében a jelenléti munka megtiltása sok szektorban jelentkezett. Ennek gazdasági, társadalmi, munkaerőpiaci, HR és egyéni, munkavállalói vonatkozása miatt a home office, mint atipikus munkavégzési forma vizsgálata különösképpen aktuális. A home office fogalmát a járvány alatt mindenki megismerte, az is, aki előtte nem dolgozott otthonról.

A home office, mint atipikus munkavégzési forma a pandémia előtt alacsony szinten volt jelen Magyarországon. Már a járvány előtt foglalkoztatni kezdte a szakembereket, hogy vajon a kényszerből kialakult munkaszervezési módból mi az, amit a vállalatok megtartanak, melyek azok a technikák, amelyeket érdemes a jövőben is alkalmazni (Siklósi, 2021). Munkavállalói szempontból is jelentős hatással lehet a jövőbeli munkavégzésre, hogy hogyan élték meg az alkalmazottak az otthonról való munkavégzést. Amennyiben elégedettek voltak vele, lehet, hogy a jövőben is szívesen dolgoznának így, vagy egyenesen igényük lesz erre a rugalmas munkavégzési módra. A

munkavállalói elégedettség feltárása az otthoni munkavégzési formával kapcsolatban fontos információt nyújt a munkaadóknak, hiszen a tehetségek vonzásának, megtartásának egyik eszköze lehet bizonyos célcsoportoknál a rugalmasság ilyen jellegű biztosítása (Venczel-Szakó, 2021).

A jövővel kapcsolatos elgondolások, a munkavállalók hozzáállása fontos kérdés, hiszen számos kutatás foglalkozik már most azzal, hogy hogyan alakul át a munkaerőpiac, milyen új elvárásaik lesznek/lehetnek a munkavállalóknak, milyen lehetőséget rejt magában az otthoni munkavégzési forma a munkaadóknak, illetve a vezetőknek, menedzsereknek.

2. A HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉSI FORMA

A távmunka és a home office fogalmakat gyakran egymás szinonimájaként kezelik, összemossák az értelmezését (Ásványi et al., 2021). A távmunka „...a munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé” (Bankó – Ferencz, 2015, 58.). Mivel a távmunkavégzés időben és térben is rugalmas, így egyike a legkorszerűbb munkaszervezési módszereknek (Jarjabka, 2010). A távmunka úgy is felfogható, mint a modern kor modern munkaformája (Bankó et al., 2003). Omondi – K’Obonyo (2018) nagyon egyszerűen úgy fogalmaz, hogy a távmunka az, amikor az alkalmazott a munkahelyétől távol dolgozik. Blair-Loy – Wharton (2002) szerint a távmunka (telecommuting) otthoni munkavégzést jelent a munkahét egészében vagy egy részében. Ásványi et al. (2021) szerint azonban a távmunka definíciójában használt leírás, miszerint a munkáltató telephelyétől, székhelyétől elkülönült helyen történő munkavégzés nem feltétlenül csak az otthoni munkavégzést jelenti, hanem a munkáltató által más kijelölt helyet is jelenthet (szemben a home office-szal, amely az otthoni munkavégzést jelenti). Az otthon (home office-ban) végzett munka a távmunkának, a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével (Hárs, 2012), vagyis ezen megfogalmazás kapcsán a home office a távmunka egy alcsoportja.

A járvány egyik hozadéka volt, hogy ahol megoldható volt, otthoni munkavégzésre álltak át a szervezetek. A járvány előtt még ritkaságnak számított Magyarországon a távmunka, az otthonról dolgozók aránya nem érte el az 5 százalékot. A GKI kutatása szerint június elejére ez 20 százalékra ugrott fel, ami nagyjából 800 ezer embert jelent (GKI, 2020). Az Ipsos 2020 márciusi felmérése alapján a korlátozó intézkedések bevezetése után az emberek csak 27%-a végezte nem a szokásos munkahelyén a munkáját (Ferencz, 2020). A koronavírus hatására 2020 novemberében a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya 8,2% volt, 9,1 százalékponttal

alacsonyabb a májusi csúcsnál, viszont közel négyszerese az egy évvel korábbinak (KSH Heti Monitor, 2020). 2021-ben a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya február és április között volt a legnagyobb, akkor a foglalkoztatottak 5,7%-a rendszeresen, míg 7,3%-a alkalmanként dolgozott távmunkában vagy home office-ban. 2021. július–szeptemberben a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya 6,3% volt, 0,3 százalékponttal magasabb az egy évvel korábbinál (KSH Heti Monitor, 2021). A koronavírus okozta helyzet nagy lendületet adott a távmunka terjedésének nemzetközi téren (Gibson, 2020; Eurofound 2020; Caligiuri et al. 2020; Kronblad 2020) és Magyarországon is.

Látható, hogy a *munkaadói* oldal számára számos *előny* származik e munkavégzési formából. Gyorsan és gazdaságosan alakíthatók ki munkahelyek, lehetőség van a költségek csökkentésére, ugyanis nem szükséges fenntartani az irodai infrastruktúrát, közvetlenül irányítani a munkafolyamatot. A foglalkoztatás térben rugalmassá válhat, ami elősegíti azt, hogy a tehetségeket felkutassák a szervezetek. A távmunkások, home office-ban dolgozók akár 30%-kal hatékonyabban tudnak dolgozni, kevesebb lesz a hiányzás, kevesebb táppénzt kell fizetnie a munkaadóknak, nő a produktivitás és a termelékenység, a fluktuáció is kisebb lesz (Bankó et al., 2003; Barakonyi, 2018; Gajendran – Harrison's, 2007; Hill et al., 1998; Makó et al., 2003; Mahler, 2012).

3. A VEZETŐK SZEREPE

Az, hogy egy szervezetben alkalmazzák-e az otthoni munkavégzést vagy sem, illetve, hogy azt milyen hatékonysággal, nagyban függ a vezetőségtől, a vezető személyétől.

Kowalski – Swanson (2005) kutatásuk során a távmunkavégzés kritikus sikertényezőit vizsgálták, és azt találták, hogy a támogatás, a kommunikáció és a bizalom nélkülözhetetlen tényezők a sikeres távmunkavégzés kialakításakor. Omondi és K'Obonyo (2018) szerint a rugalmas munkavégzéshez szükséges feltételek a minőségi kommunikáció, támogató szervezeti kultúra, kedvező munkakörülmények, támogató jogszabályok, az alkalmazottak elköteleződése, alkalmazottak megfelelő demográfiai jellemzői (nem, életkor, iskolázottság). Beauregard et al. (2019) szerint a távmunka sikeressége függ a munka jellemzőitől, jellegétől, a munkavállalótól, valamint a munkavállaló vezetőjének jellemzőitől. Megállapítja továbbá, hogy kulcstényező a technológiai támogatás. A távmunka sikeres alkalmazásához véleményük szerint két területet kell kiemelten kezelni, a munkatársak kiválasztását és felkészítését a távmunkára, és a távmunka menedzselését. A munkavállalók elégedettsége kiemelkedően fontos szervezeti sikertényező, s egyben a szervezeti hatékonyság egyik mutatója is. Az elégedett munkavállalók versenyelőnyt is jelenthetnek a

szervezet számára (Ouedraogo – Leclerc, 2013; Izvercian et al., 2016). Dhamija et al. (2019) kiemelik azt, hogy egyrészt a munkaadó felelőssége, hogy az általa alkalmazott munkavállalók “jól érezzék magukat” a vállalatnál, és hogy céljaikat (amelyek miatt csatlakoztak a szervezethez) elérjék. Igaz ez az otthonról végezhető munkák esetében is. A szerzők véleménye szerint gazdasági érdeke a munkaadónak, hogy dolgozói elkötelezettek legyenek, hiszen az elégedettség, elkötelezettség, és a jó munkahelyi környezet hatással van a munkavállalók teljesítményére, a versenyképességre és a szervezet eredményességére. Elégedetlen alkalmazottak körében a teljesítmény alacsony szinten marad, megnő a fluktuáció, és ez a tehetségek elvesztését vonhatja magával.

A távmunkavégzéshez megfogalmazódó elvárások a *munkaadói* szemszögből többek között a megfelelő végzettség, szakképesítés, IKT-eszközökben való jártasság, megfelelő pszicho-szociális kompetenciák (magabiztosság, önálló munkavégzés, megfelelő időbeosztásra való képesség, önfegyelem, önkontroll, döntésképeség), szakmai és szervezeti tapasztalat a munkaadónál (a cég működésének, munkaszervezési folyamatának, munkaadónak az ismerete, ami a bizalom forrása) (Finna – Forgács, 2010; Geskó et al., 2011).

A vezetőktől új készségek megszerzésére lenne szükség, mint például az irányítói, támogató szerepek, a feladat kiosztási és a megváltozott számonkérési képesség, a döntések horizontális meghozatalának szervezési készsége, a delegálási képesség, a munkavállalói felelősségvállalás, a partnerség erősítése. Fontos, hogy a vezető a tudatos tervezésre, szervezetbe való ágyazásra, kommunikációra, technikai tudásra, emberi erőforrás (továbbiakban HR) funkciók kialakítására, szervezeti identitásra is hangsúlyt fektessen (Geskó et al., 2011). Néhány vezetői szerep felértékelődik az ilyen jellegű munkavégzés irányítása során, mint például a kapcsolattartó, információgyűjtő és -elosztó, erőforrás-elosztó és zavarelhárító szerepek, a megfelelő időgazdálkodás, a magas szintű szóbeli és írásbeli kommunikációs készség, a holisztikus látásmód és a rendszerszemléletű gondolkodás, a motiválás képessége, a megbízhatóság, az agilitás (Finna – Forgács, 2010). Szűcs (2009) szerint az önálló gondolkodásra felbátorított dolgozókat máshogy kell vezetni, a motiválásnak nagyon nagy szerepe van, amelynek egyik eleme lehet, hogy megadjuk azt a lehetőséget, hogy munkájuk által élményben legyen részük.

Brunelle – Fortin (2021) szerint a munkaerő-piaci tendenciákat figyelembe véve a jövőben megváltozik a munkavállalók viszonyulása a munkaadókhoz, különösen igaz ez az atipikus foglalkoztatási formák terjedésének köszönhetően. Az alkalmazotti elkötelezettséget elősegítő motivációs módszerek a Szerzők szerint alapvetően meg fognak változni, és ezek a módszerek különbözni fognak az irodai dolgozók és az otthonról dolgozók körében. Ezt érdemes szem előtt

tartani, amikor olyan munkaköröket elemzünk, ahol rugalmas vagy kötetlen munkaidőben dolgozhatnak a munkavállalók. Szvetelszky (2020) szerint a normál üzletmenet már nem lesz ugyanaz. Úgy gondolja, több otthoni munkavégzésre, intenzívebb infokommunikációs technológia-használatra számíthatunk a jövőben. Felértékelődik a mobilitás, a digitalizáció szintet lép. Véleménye szerint a vírus után a hibrid megoldások kerülnek előtérbe.

Kane és szerzőtársai (2021) szerint az általunk ismert munkát örökre megváltoztatta a COVID-19. Véleményük szerint nincs más választás, mint az új munkamódszerek felfedezése, a hibrid munkahely megteremtése és minél hatékonyabbá tétele.

A járvány alatt még inkább előtérbe került a home office és a távmunka szabályozatlan munkajogi környezete, amely megoldásával akár a foglalkoztatottak száma is növelhető. A folyamat már elindult, a Munka Törvénykönyvének (2012. évi I. törvény) 196. § módosítására már sor került, ez már tartalmazza a távmunkavégzés új definícióját, és a rugalmasság biztosításához szükséges legújabb szabályozásokat. Az Országgyűlés 2021. december 14. napján elfogadta, majd kihirdette a veszélyhelyzettel összefüggő egyes szabályozási kérdésekről szóló 2021. évi CXXX. törvényt, amellyel a home office kérdésköre is szabályozásra került (74. §) (Szabó, 2022). Teljesen új kodifikáció helyett a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. tv. a távmunkavégzés szabályait tágította ki olyan mértékben, hogy azok a rendszeresen végzett home office lefedésére is alkalmassá váltak. A törvénymódosítás következtében a kizárólag a munkáltató telephelyén kívül végzett munka mellett távmunkának minősül, ha a munkavállaló a munkáját részben a munkahelyén, részben pedig azon kívül, például otthonról végzi – vagyis a home office. Az Mt. már nem tesz különbséget számítástechnikai eszközzel végzett és egyéb munkakörök között, ezért a home office minden, arra alkalmas munkakörben bevezethető. A home office alkalmazásához a feleknek a munkaszerződésben változatlanul kifejezetten meg kell állapodniuk a távmunkavégzésben. Az új törvény alapján azonban a home office nem jár automatikusan kötetlen munkarenddel.

Véleményünk szerint a járvány szülte kényszerhelyzet, az otthoni munkavégzés pozitív tapasztalatai, a jogszabályi környezet átalakítása lendületet fog adni az otthoni munkavégzés terjedésének.

A szakirodalmak, tapasztalatok alapján (Krajcsák, 2018; Gajendran – Harrison, 2007) az az előfeltevésünk, hogy aki egyszer már kipróbálta a home office-t, és tetszett neki, az a jövőben is szívesen dolgozna otthonról, rugalmas munkavégzési formában, ha nem is a hét összes napján, de heti 1-2 nap szívesen. Ugyanez igaz azokra is, akik a kényszerhelyzet miatt, a járvány hatására kezdtek el home office-ban dolgozni. Előfeltevésünk, hogy akik eleinte kényszerből kezdtek el így dolgozni, azok is szívesen dolgoznának így a jövőben.

H1: A kényszerszülte home office-szal való elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzési szándékhoz kapcsolódóan.

4. MÓDSZERTAN

A kutatás során alkalmazott empirikus vizsgálat alapját egy 600 fős kvótás kutatás képezte, amely a minimum 3 hónapnyi home office-szal tapasztalattal rendelkezők körében valósult meg. Ennek során az otthoni munkavégzési formával való elégedettséget mértük fel. A home office-szal való elégedettség meghatározásához az irodalmi háttér meghatározása és feltárása során azonosított tényezőkre építkezve egy egyedi kutatási keretrendszert és elégedettségi mutatószámot (EM) alakítottunk ki, melynek maximális értéke 300 pont volt.

4.1. Mintavétel módja

A kutatás során kvantitatív, online kérdőíves felmérést alkalmaztunk. A véletlen mintavételi eljárást, előre meghatározott kvóták (1. táblázat) alapján az Impetus Research Kft. végezte el 2021. május 27. és június 25. között.

1. táblázat: A kutatás során használt kvóták

	A COVID világjárvány előtt dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban	A COVID világjárvány előtt nem dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban
A COVID kezdete óta dolgozott home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot	KVÓTA 1	KVÓTA 2
A COVID kezdete óta nem dolgozott home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot	KVÓTA 3	KVÓTA 4

Forrás: Saját szerkesztés

4.2. Eredmények

A válaszadók döntő többsége (79,05%-a) el tudná képzelni, hogy a jövőben is így dolgozzon, amennyiben lesz rá lehetősége, míg egyértelműen csupán a válaszadók 13,91%-a határolódik el az otthonról való dolgozás lehetőségétől. Felmerül a kérdés, hogy ha otthonról dolgozna valaki, az a munkaidejének hány százalékát, hány napot jelentene. A válaszadók majdnem harmada (32,09%-a) legszívesebben a hét minden apján otthonról dolgozna, ha lenne rá lehetősége, míg csupán a

válaszadók 3,93%-a szeretne 1 napot otthonról dolgozni. Megállapítható tehát, hogy azok körében, akiknek van minimum 3 hónap tapasztalata a home office-szal kapcsolatban, és el tudják képzelni, hogy a jövőben is home office-ban dolgozzanak (n=483 fő), legszívesebben a hét minden napján otthonról dolgoznának (32,09%).

A hipotézis teszteléséhez Kruskal-Wallis tesztet és logisztikus regressziót alkalmaztunk. Az eredmények alapján megállapítható, hogy mind a három szegmens (1-es, 2-es, 4-es szegmens) szignifikánsan eltér egymástól. Az 1-es szegmens tagjai a legelégedettebbek, az ő elégedettségi mutatójuk átlaga 211,06 (n=267). A 2-es szegmens tagjainak átlagos elégedettségi mutatója 198,80 (n=259), míg a 4-es szegmens tagjai a legelégedetlenebbek, az ő átlagos elégedettségi mutatójuk 183,4 (n=60)

Az 586 fős mintát alapul véve (1. szegmens, 2. szegmens, 4. szegmens) 467 fő nyilatkozott úgy, hogy a jövőben is szívesen dolgozna home office-ban (EM=212,94), 79-en válaszolták, hogy nem kívánnak a jövőben így dolgozni (EM=157,12), és 40 fő nem tudja eldönteni (EM=174,8).

Ezek után t-próbát alkalmaztunk. A hipotézis alapján két változóval dolgoztunk, azokat vizsgáltuk, akik igennel válaszoltak, továbbá azokat, akik azt válaszolták, hogy még nem tudják, dolgoznának-e a jövőben home office-ban. Megállapítható, hogy az értékek szignifikánsak ($p < 0,001$), vagyis az, hogy a jövőben dolgozna-e otthonról, befolyásolja, hogy mennyire elégedett a home office-szal.

Az elemzést kibővítettük logisztikus regresszióval. Az elemzés során a magyarázó változók a következők voltak: nem, életkor, lakhely, iskolai végzettség, nevel-e 12 évesnél fiatalabb gyermeket, 2-es szegmens, 4-es szegmens, szervezet mérete, szektora, több mint 3 napot dolgozna otthonról, elégedett-e a home office-szal. Az eredmény-változó az volt, hogy dolgozna-e a jövőben is otthonról.

Megfigyelhető, hogy az 1-es és a 4-es szegmens között szignifikáns, negatív kapcsolat áll fent. Az 1-es és a 2-es szegmens között nincs szignifikáns különbség, vagyis az, hogy a járvány előtt dolgozott-e már home office-ban, vagy sem, nem befolyásolja az eredményeket. Aki nagyobb cégnél dolgozik, az növeli az esélyét annak, hogy szeretne otthonról dolgozni, ahogy az is, ha 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevel. Ha valaki eddig nem dolgozott home office-ban, negatívan hat arra, hogy szeretne-e így dolgozni a jövőben. Ha valaki állami vagy nonprofit szektorban dolgozik, szintén csökkenti az esélyét annak, hogy otthonról akarjon (vagy tudjon) dolgozni.

A fenti számítások alapján a hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

5. ÖSSZEGRZÉS

Jelen kutatásban arra fókuszáltunk, hogy azok, akik a COVID járvány alatt otthonról dolgoztak, mennyire voltak elégedettek ezen munkavégzési formával, továbbá, hogy a jövőben is szívesen dolgoznának-e így, előrevetítve ezáltal a jövőbeli kihívásokat, amelyek a vezetőket is érinteni fogják. Megállapítást nyert, hogy még a kényszerszülte home office-szal kapcsolatos elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzéshez. A home office munkavégzési formával azok a legelégedettebbek, akik a COVID kezdete óta dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot, és a COVID világvárvány előtt is dolgoztak legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban, tehát volt korábbi tapasztalatuk is, ami a járvány során erősödött (1-es szegmens). Akik tehát kipróbálták a home office-t, tetszett nekik, azok a jövőben is szívesen dolgoznának így, vagyis nem csak kényszerből élték át.

Meglátásunk szerint növekszik az *igény* arra, hogy a jövőben is legyen lehetőség otthonról dolgozni – és igaz ez úgy is, ha valaki kényszerből kezdett el otthonról dolgozni.

5.1. Javaslatok

A fentiek alapján javasoljuk a *munkaadóknak*, gondolják át, akár értékeljék át a home office adta lehetőségeket és a lehetséges előnyöket mind a munkavállalók, mind a munkaadók szempontjából. Még ha a járvány időszaka alatt kényszerből alkalmazták is az otthonról való munkavégzést, látható, hogy összességében elégedettek a munkavállalók ezzel a munkavégzési formával, érdemes tehát kiaknázni a benne rejlő lehetőségeket. Már heti 1-2 nap otthoni munkavégzés engedélyezése is pozitívan hathat a munkavállalókra, és a szervezet iránti elköteleződést is fokozhatja (bár az otthoni munkavégzési formával való elégedettség nagyobb azok körében, akik a munkaidejük nagyobb részében dolgoznak otthonról).

Javasoljuk továbbá, hogy éljenek a rugalmasság eszközével, hiszen ezáltal számos előnyre tehet szert a munkaadó (tehetségek vonzása, megtartása, költségcsökkentés, elkötelezettség növelése a munkavállalók körében), ugyanakkor szükséges az ehhez szükséges feltételek kialakítása.

A munkaadóknak érdemes lehet átgondolni, hogy milyen menedzsment intézkedéseket foganatosíthatnak annak érdekében, hogy azok a munkavállalók is elégedettek legyenek a home office-szal, akik most nem azok. Amennyiben tényleg az a szituáció merül fel, hogy a vállalatok szeretnék a home office-t bevezetni, de a munkavállalók részéről ellenállásba ütköznek, úgy

érdemes lehet ennek okait feltárni és a lehetséges félelmeket eloszlatni. Érdemes lehet az átálláskor coach segítségét is igénybe venni.

IRODALOMJEGYZÉK



- Ásványi, Zs., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B. and Kuráth, G., (2021). XXI. századi munkavégzési formák nemzetközi környezetben. In: Blahó, A., Czakó, E. & Poór, J. (ed): *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Magyarország Akadémiai Kiadó, pp. 160-173.
- Blair-Loy, M. and Wharton, A. S., (2002). Employees' Use of Work Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80(3), pp. 813–845. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.574.1971&rep=rep1&type=pdf>, letöltve: 2021.05.16.
- Bankó, Z., Ferge, S., Gáspár, M., Kántor, N., Kökényiné, I., A., Kugler, K., Laczkó, Zs., Paál, K. and Wesselényi, A., (2003). *Táv munka tanácsadó*. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Bankó, Z. and Ferencz, J., (2015). *Atipikus munkajogviszonyok*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Barakonyi E. 2018. *A részmunkaidős foglalkoztatás a flexicurity szolgálatában*. In: Farkas Ferenc Nemzetközi Konferencia 2018 tanulmánykötet, pp. 463-475.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A. and Canónico, E., (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In: R. N. Landers (ed.): *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 511-543.
- Brunelle, E. and Fortin, J.-A., (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *Original Research*. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244020985516>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. and Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* 51, pp. 697–713. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Dhamija, P., Gupta, Sh. And Bag, S., (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Európai Bizottság, (2020). 2020. tavaszi gazdasági előrejelzés. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799, letöltve: 2021.06.30.
- Eurofound, (2020). *Living and working in Europe 2019*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef2003en.pdf, download: 2021.07.30.
- Ferencz, Z., (2020). *Miért okoz nehézséget a korlátozó intézkedések betartása?* https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ_kockazatok-jarvany-FF.pdf, download: 2021.09.25.
- Finna H. and Forgács T., (2010). *A rugalmas foglalkoztatási formákról*. http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290708/com_com%282006%290708_hu.pdf (2020.05.20.)
- Gajendran, R.S. and Harrison, D.A., (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology* 92(6), pp. 1524–1541.
- Geskó S. et al., (2011). *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei*. Konszenzus Budapest, https://nfsz.munka.hu/Lapok/mkp/fejlesztési/131/131_3/content/131_fogl_atipikus_kutatasi.pdf, (2019.08.15.)
- Gibson, C., (2020). GUIDEPOST From 'Social Distancing' to 'Care in Connecting': An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2020.0062>, letöltve: 2021.06.08.

- GKI, (2020). *A foglalkoztatottak munkahelyi helyzete 2020 júniusában – GKI Gazdaságkutató Zrt. jelentése.* https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g_20200623.pdf, download: 2021.05.30.
- Hárs, Á., (2012). *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években.* <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/>, letöltve: 2020.07.10.
- Hill, E. J., Miller, B.C., Weiner, S.P. and Colihan, J., (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), pp. 667-683. doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x F, download: 2020.május 19.
- Izvercian, M., Potra, S. and Ivascu, L., (2016). Job satisfaction variables: A grounded theory approach. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 221, pp. 86–94.
- Jarjabka, Á., (2010). A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny, Zs. – Poór, J. (ed.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások.* Budapest: Complex Kiadó, pp. 212-220.
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A. and Copulsky, J., (2021). Redesigning the Post-Pandemic Workplace. *MIT Sloan Management Issue.* https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=work%20is%20best%20done&utm_campaign=Enews%20Gen%2012/23/2021 (2022.01.28.)
- Kowalski, K. and Swanson, J., (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *An International Journal* 12(3), pp. 236-249.
- Krajcsák Z., (2018.) Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49. évf. 2. sz. pp. 38-44. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.04>
- Kronblad, Ch., (2020). How Digitalization Changes our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries* In-Press. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- KSH Heti Monitor, (2021). <https://www.ksh.hu/heti-monitor/> download: 2021.11.22.
- KSH Heti Monitor, (2020). <https://www.ksh.hu/heti-monitor/> download: 2021.01.05.
- Mahler, J., (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32. évf. 4. sz. pp. 407-418.
- Makó, Cs., Keszi, R. and Polyánszky, T. Z., (2003). A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai (a közép-dunántúli régió példája). *Vezetéstudomány* 34(12), pp. 17-33.
- Mt. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről, 196. § (1)-(2), 197. § (4)-(5). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> (2022. 07. 14.)
- Ouedraogo, A. and Leclerc, A., (2013). Job Satisfaction and Organisational Performance: Evidence from Canadian Credit Union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 17(1), pp. 35-50.
- Omondi, A. A., and K'Obonyo, P., (2018). Flexible work schedules: a critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), pp. 2069-2086.
- Siklósi, A., (2021.) Elbúcsúzhathunk az 5 napos munkahéttől? [online] https://index.hu/belfold/2021/01/19/munkahet_munkahely_tavoli_munkavegzes_alkalmazott/?fbclid=IwAR3RdSbB2fbc6XXEXPRU1LQFIQgu6xDSIZwVrIVH7oBwtbplLeGCzL_9Qh28, download: 2021.09.29.
- Szabó, A., (2022). *Megérkezett a „home office törvénycsomag” – részletes elemzés a szabályokról.* <https://ado.hu/munkaugyek/megerkezett-a-home-office-torvenycsomag-reszletes-elemzes-a-szabalyokrol/> (2022.01.28.)
- Szvetelszky, Zs., (2020). Online együttlétek, hibrid közösségek. In: Kovács L. (szerk): *Globális kihívás – lokális válaszok. A koronavírus (Covid 19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai.* Szombathely: Savaria University Press, pp. 207-215.
- Szűcs, P., (2009). Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 40 (7-8). pp. 49-55. DOI 10.14267/VEZTUD.2009.07.05
- Venczel-Szakó, T., (2021). *Munkavállalói elégedettség a home office-ban. A COVID-19 járvány hatása az otthoni munkavégzésre.* Doktori értekezés, Pécs: PTE-KTK. Kézirat.

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozunk Prof. Dr. Rappai Gábornak, a Gazdálkodástani Doktori Iskola vezetőjének, aki támogatta a kutatás lefolytatását az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017–00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című pályázat keretében.

„Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-4-II-PTE-954 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai

támogatásával készült.”  

6. A SZERZŐKRŐL

András István habilitált főiskolai tanár, jelenleg a Dunaújvárosi Egyetem rektora. Felsőoktatási szakmai karrierjét megelőzően szervezetfejlesztési osztályvezetőként, majd személyzeti vezérigazgató-helyettesként dolgozott az üzleti életben. Számottevő tapasztalatot szerzett a teljesítményértékelés, munkakör értékelés és az érdekegyeztetés terén. Tagja az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának. Kutatási területei: szervezetfejlesztés, multikulturális környezetben lezajló szervezeti folyamatok, szervezeti kommunikáció, társadalmi felelősségvállalás.

István András is a habil. Ph.D. college professor and the rector of the University of Dunaújváros. Before his professional career in higher education, he worked in the private sector first as head of department in organisational development, then as HR Deputy CEO. He has gained considerable experience in performance evaluation and appraisal, as well as industrial relations and reconciliation. He is member of the Business Administration Committee's Communication Management Working Committee at the Hungarian Academy of Sciences. His research areas are organisational development, organisational processes in multicultural context, organisational communication and social responsibility.

Angyal Ádám közgazdaságtudományi kandidátus, Ph.D. 24 év vállalati vezetői gyakorlat, Harvard és HEC diplomák, 17 önálló könyv és közel 100 publikáció fémjelzi munkásságát. Az utóbbi 30 évben a Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében kutatott és tanított, jelenleg itt professor emeritus. Fő kutatási területei az általános és stratégiai vezetés, szervezeti kormányzás, üzleti etika, társadalmi felelősség. Témaválasztása az aktuális tudományos és társadalmi igényeket követi.

Ádám Angyal, candidate of economics, phd. 24 years of corporate management experience, Harvard and HEC degrees, 17 independent books and nearly 100 publications mark his work. For the past 30 years, he has been researching and teaching at the Institute of Management at Corvinus University, and is currently professor emeritus here. His main research areas are general and strategic management, organizational governance, business ethics, and social responsibility. His choice of topics follows current scientific and social needs.

Bakacsi Gyula, közgazdász, Egyetemi tanár a Budapesti Gazdasági Egyetem Menedzsment tanszékén. A GLOBE 2020 kutatás magyar vezető kutatója (<https://globeproject.com>). Alapképzési, mester, posztgraduális, Ph.D. és MBA programokban oktat menedzsmentet, szervezeti magatartást, stratégiát, HRM-et és Tárgyaláskommunikációt – angol és magyar nyelven. A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság plenumának tagja, a MAB Gazdaságtudományi Bizottságának elnöke. 1991 óta 12 gazdasági társaság Igazgatóságának, illetve Felügyelő Bizottságának tagja.

Gyula Bakacsi, PhD, full professor of Organizational Behavior at Budapest Business School. Country CoInvestigator of GLOBE 2020 (<https://globeproject.com>). He has been taught courses (Organizational Behavior, Management, HRM, Strategy, Negotiation) in PhD, MBA, MSc and Bsc programs in Hungarian and English. Chairs the Committee of Management and Organisation (Hungarian Academy of Sciences), member of the Plenum of Hungarian Accreditation Committee, Chairs the Committee of Economics and Business of HAC. Former co-founder and executive of an OD Consultancy firm (OD Partner), member of 12 Boards of Directors and Supervisory Boards since 1991.

Balaton Károly 1977 és 2014 között a Budapesti Corvinus Egyetemen és jogelődjeinél oktatott a Vezetéstudományi Intézetben. Fő oktatási területe a vezetés és szervezés, valamint a stratégiai menedzsment volt. A 90-es évek elejétől a stratégiai tervezés és vezetés, valamint a rendszerváltást követő szervezeti változások vizsgálata állt kutatásainak középpontjában. A stratégiai menedzsment oktatásának kialakítását irányította az 1990-es évek elején. Több évig volt a Gazdálkodástani Doktori Iskola vezetője. 2015-től a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetében dolgozik, 2021-ig egyetemi tanárként, jelenleg professor emeritusként vesz részt az Intézet munkájában. Kutatási területe a stratégiai menedzsment, valamint a társadalmi innováció vizsgálata. 2015-től 2021-ig vezette a Gazdaságtudományi Kar doktori iskoláját.

Károly Balaton was university teacher at the Institute of Management at Corvinus University of Budapest and its predecessors between 1977 and 2014. His major fields of teaching were management and organization, and strategic management. From the beginning of the 1990s his major field of research was the analysis of organizational changes following the system turnaround. He coordinated the introduction of teaching strategic management. He served as head of the Doctoral School of Management between 2005 and 2014. Since 2015 he has been teaching at the Institute of Management at the University of Miskolc. Until 2021 he held the university professor position, at present he is professor emeritus. His research fields are strategic management and the

analysis of social innovation. He served as head of the Doctoral School of the Faculty of Economics between 2015 and 2021.

Balázs László, egyetemi docens a Dunaújvárosi Egyetem Társadalomtudományi Intézetében (DUE). 2014-ben szerzett PhD-fokozatot, majd 2021-ben habilitált. 2018-2021 között igazgatóként vezette a DUE Társadalomtudományi Intézetét, 2021-től oktatási rektorhelyettes. Publikációi a vezetéstudomány, szervezeti kultúra, érzelmi intelligencia, reziliens szervezetek, készségfejlesztés módszertana témaköröket ölelik fel. Tudományos szervezeti tagságai: MTA köztestület (2020–), MTA NyISz Kommunikációtudományi Munkabizottság (2014–). Fontosabb publikációi: *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben* (Z-press Kiadó 2014), *Organizational culture and emotional intelligence in school* (LAP 2015), *Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés* (DUE Press 2021).

László Balázs is an associate professor at the Institute of Social Sciences (DUE) of the University of Dunaújváros. Graduated his PhD in 2014 and habilitated in 2021. From 2018 to 2021, was Head of the Institute of Social Sciences, since 2021 he has been the academic vice-rector. His publications cover leadership and management, organizational culture, emotional intelligence, resilient organizations, and skills development methodology. Scientific memberships: Hungarian Academy of Sciences (2020–), Hungarian Academy of Sciences Communication Science Working Committee (2014–). Important publications: *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben* [Emotional intelligence in organization and training] (Z-press Publisher 2014), *Organizational culture and emotional intelligence in school* (LAP 2015), *Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés* [Emotional intelligence and organizational development] (DUE Press 2021).

Balogh Józsefné a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet volt titkárnöje (jelenleg nyugdíjasa). 1993-ban került a karra, ahol három tanszék titkárnökjeként kezdte meg munkáját. Elsődleges feladata volt a tanszékek oktatóinak, hallgatóinak segítése, munkájuk támogatása, a hallgatók informálása, tanulmányaikkal kapcsolatos ügyintézés. 18 év munkanapjait töltötte ebben a közösségben, szeretetben, értelmes munkával. 2011-ben, nyugdíjazásával ért véget munkaviszonya a Közgazdaságtudományi Karon.

Józsefné Balogh was the former secretary (currently retired) of the Institute of Management and Organizational Sciences of the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs. She joined the faculty in 1993, where she began her work as a secretary for three departments. Her primary task was to help the lecturers and students of the departments, support their work, inform

the students, and administer their studies. She spent 18 years working in this community with love and meaningful work. In 2011, her employment at the Faculty of Economics ended with her retirement.

Beke Márta nyugdíjas, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdasági karának korábbi külső óraadója, az E.ON Dél-dunántúli Áramszolgáltató Zrt. volt Controlling vezetője. Egyetemi tanulmányait a budapesti Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, majd a Pécsi Tudományegyetem Közgazdasági Karán végezte, 1976-ban közgazda, 1984-ben Vállalati komplex szervezés-vezetés szakközgazdász és a közgazdaságtudományok doktora címet szerzett. 1967-től főállásban a Dél-Dunántúli Áramszolgáltató Vállalatnál dolgozott technikus, programozó, Tervosztályvezető, Közgazdasági Főosztályvezető, Gazdasági igazgatóhelyettes, Controlling vezetői munkakörökben. 1992-1995 között a Tiszántúli Áramszolgáltató Vállalat Igazgatósági tagja, Felügyelő Bizottságának elnöke. Munkája során számos projektben vett részt, ill. vezetett, így pl. az Áramszolgáltatók privatizációja, E.ON Vezetői Információs rendszer, SAP Controlling modul bevezetése, E.ON magyarországi leányvállalatainak szervezetfejlesztése. A Pécsi Tudományegyetem Közgazdasági Karán 1987-2010-ig dolgozott külső óraadóként. Oktatott tárgyak: Vállalati tervezés, Stratégiaalkotás, Management Control.

Márta Beke is a retired, former external lecturer at the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs, former head of Controlling at E.ON Dél-dunántúli Áramszolgáltató Zrt. She completed her university studies at the Károly Marx University of Economics in Budapest. Then she graduated as an economist from the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs in 1976. In 1984, he earned the title of economist specializing in corporate complex organization and management and a doctorate in economics. From 1967, he worked full-time at Dél-Dunántúli Áramszolgáltató Vállalat in the positions of technician, programmer, Head of Planning Department, Head of Economics Department, Deputy Director of Economics, and Controlling. Between 1992-1995, she was a member of the Board of Directors of Tiszántúli Áramszolgáltató Vállalat, and chairman of its Supervisory Board. During her work, she participated in many projects or led them, e.g. the privatization of the Electricity Providers, the E.ON Management Information System, the introduction of the SAP Controlling module, and the organizational development of E.ON's Hungarian subsidiaries. She worked as an external lecturer at the Faculty of Economics of the University of Pécs from 1987-2010. Taught subjects were: Corporate planning, Strategy creation, and Management Control.

Bélyácz Iván a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának professor emeritusa, a Magyar Tudományos Akadémia rendes tagja, Széchenyi – díjas közgazdász. 1971-től 2019-ig, nyugdíjba vonulásáig a Közgazdaságtudományi Kar oktatója. 1984 – 1992 között a Pécsi (Janus Pannonius) Tudományegyetem rektorhelyetteseként szolgált, 1994 – 2019 között vezette a Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskoláját. A beruházások hatékonyságáról, a kockázatról és bizonytalanságról, valamint a vállalati pénzügyekről írt könyvei és tanulmányai széles körben ismertek.

Iván Bélyácz is a professor emeritus of the Faculty of Business and Economics of University of Pécs, also serves as an ordinary member of Hungarian Academy of Sciences, and he is awarded by the Széchenyi – prize. He served between 1971 and 2019 as a Faculty member of the Faculty of Business and Economics. Between 1984 and 1992 he served as a vice – rector of the (Janus Pannonius) University of Pécs. During 25 years – 1994 – 2019 – he was the head of the Doctoral School of Faculty of Business and Economics. He has written many books studies and articles of the efficiency of investments about the risk and uncertainty and about the firm financing. These works are well – known in wide professional circles.

Borgulya Ágnes CSc a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának egyetemi magántanára. Kandidátusi fokozatot vezetéstudományból az MTA-n, habilitált doktor címet a PTE-n szerzett. Kutatási területe a szervezeti kultúra és kommunikáció, az interkulturális üzleti kommunikáció és a vállalati kommunikációmenedzsment. E területeken számos magyar és idegen nyelvű tanulmányt, könyveket publikált. Legtöbbet idézett könyvei: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában (1996), Vállalati kultúra (2000, társszerző: Barakonyi Károly), Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben (2010), Kulturális távolságok (2014). Az MTA Kommunikációmenedzsment Munkabizottság alapító elnöke.

Dr. habil. Ágnes Borgulya CSc is affiliated professor at University Pécs, Faculty of Business and Economics. Her PhD degree was given by the Hungarian Academy of Sciences in Business Administration. In her research she has focused on theory of corporate culture and communication, on cross-cultural business communication, and corporate communication management. She is author of numerous research articles and of five books with high citation indexes on intercultural communication, corporate culture and communication management. She is the founder of the research group of the Hungarian Academy of Sciences on Corporate Communication Management.

Budai Eleonóra a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Pénzügy és Számvitel Intézetének adjunktusa. 1994-ben okleveles adótanácsadó, 1999-ben okleveles könyvvizsgáló szakképzettséget szerzett. 1997 óta bejegyzett adószakértő, 1999 óta bejegyzett könyvvizsgáló, 2002 óta igazságügyi adó-, járulék- és könyvszakértő. Doktori címét 2008-ban szerezte, a disszertációjának témája a számviteli rendszer helye és szerepe változó világunkban. Kutatási területe a számviteli rendszer változására ható tényezők, a számviteli tevékenységet végzőkkel szembeni munkáltatói elvárások, a számvitel tudományos kutatása és a vállalkozások controlling tevékenysége. A Kar alap és mesterképzésében számviteli és controlling tantárgyakat oktat.

Eleonóra Budai is an assistant professor at the Department of Finance and Accounting, Faculty of Business and Economics, University of Pécs. She qualified as a certified tax advisor in 1994 and as a certified auditor in 1999. She has been a registered tax advisor since 1997, a licenced auditor since 1999 and a registered forensic tax, contribution and accounting expert since 2002. She received her PhD degree in 2008 and topic of dissertation is on the place and role of accounting in our changing world. Her research interests include the factors influencing change in the accounting system, employer expectations of accounting professionals, academic research in accounting and the controlling activities of businesses. She teaches undergraduate and postgraduate courses in accounting and controlling.

Csapi Vivien 2006-ban szerzett közgazdász diplomát a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán Vállalatfinanszírozás és számvitel szakirányon. 2006-ban kezdte meg doktori tanulmányait a PTE-KTK Gazdálkodástani Doktori Iskolájában, disszertációját 2013-ban védte. Kutatási területe a beruházás-elmélet, azon belül is a reálopció-elmélet, valamint az ESG pénzügyek területe. Számos tanulmány szerzője az említett témákban magyar, illetve angol nyelven. 2008-tól a PTE KTK tanársegédje, 2013-tól adjunktusa, majd 2022 februárja óta egyetemi docense. 2013 óta a Simonyi Vállalkozásfejlesztési Központ munkatársa, 2019-től igazgatója. 2022 júliusától a Pénzügy és Számvitel Intézet igazgatója.

Vivien Csapi graduated at the Faculty of Business and Economics, University of Pécs, in 2006 with a degree in Business Finance and Accounting. She started her doctoral studies at the Doctoral School of Business Administration at the University of Pécs in 2006; she earned her Ph.D. in 2013. Her research interest centers around investment theory, especially real option theory and ESG Finance. She is the author of several papers in Hungarian and English. She became an Assistant lecturer at the Faculty of Business and Economics, University of Pécs, in 2008, then an Assistant Professor in 2013, and she has been an Associate Professor since February 2022. She has been a staff member

of Simonyi Entrepreneurship Center since 2013 and Director of it since 2019. She will be the Director of the Finance and Accounting Department at the Faculty from July 2022.

Dobay Péter diplomáját a Szegedi Egyetemen matematika-fizika szakon szerezte 1972-ben. A Közgazdasági Karon alapítója volt a Számítástechnika Tanszéknek, 1975-ben „Számítógépes szimuláció” témában doktorál, majd 1989-ben MTA kandidátusi fokozatot szerez („Logisztikai rendszerek számítógépes támogatása”). 1990-től rektorhelyettesként dolgozik, majd az EU tucatyai egyetemét bejárja oktatóként-kutatóként, közben 3 félévet tanít USA egyetemeken. Könyveket, cikkeket publikál vállalati információrendszerek, információ- és tudás-menedzsment, KKV-ICT menedzselés témákban. 42 évig magyarul és angolul tanít a PTE karain, az ELTE Informatikai Karán, vendégként hazai és külföldi egyetemeken; 2014 óta professor emeritus. A Neumann Társaság alelnöke 2017-2020 között. 2000-ben „Baranya megye tudományos-Oktatási Díját”, 2005-ben „Magyar Köztársasági Érdemrendet”, 2020-ban „Neumann Díjat” kap.

Péter Dobay received his Masters’ diploma in Math & Physics at University of Szeged, in 1972. He participated in founding the Department of Informatics at the Business Faculty. His doctoral dissertation was about Computer Simulation Models (1975), and in 1989 he received his PhD in „Computer Aided Logistics”. While teaching three different semesters at US universities between 1990 and 2007 (as a Soros- and Fulbright Scholar) in 1990 he was nominated for a “Vice-rector of Foreign Affairs” position. His duty was to build new relations to EU and oversees universities. From 2000 on he has been a Dean of the Business Faculty. His publications (articles and books) are on Corporate Information Systems, Information and Knowledge Management, relations of SMEs and the ICT sector. After teaching 42 years in Hungarian and in English on BA, MA and PhD levels at PTE Pécs, and on ELTE Faculty of ICT, Budapest, retired in 2014 as professor emeritus. Received the „Baranya County Research & Education Award” in 2000, a Government Award „Merit of Hungarian Republic” in 2005, the “John von Neumann Award” of NJSzT in 2020.

Farkas Ferencné (Kurucz Zsuzsanna) 1973-tól dolgozik a PTE-n, annak több karán. Közgazdaságtant, Ipargazdaságtant, A privatizáció elmélete és gyakorlata, Oktatásgazdaságtant tanított. Az országban először tanította kollégáival a Vezetési tanácsadást (Consulting) és a Coachingot. Pécsen az elsők között szerzett coach diplomát a TMI-nál egy „drága képzés” után. F. Várkonyi Zsuzsannától és Mezei Andreától kapott értékes tudást és diplomát 2004-ben. A kollégákkal írt vezetési tanácsadás kézikönyve egyike jó tananyagainak, amely több kiadást is megélt. A könyv nem régebben angolul is megjelent. Büszke a tanítványaira és a barátaira, kollégáira. Sajnálja, hogy férje már nem él, de ma

is sokszor „beszélget vele”. Sikeres kurzusa volt A nők az üzleti életben címmel „oktatott” tárgya. Ehhez a tárgyhoz sokat kapott egy Amerikában tartott húsz napos vezetőképző tanfolyamon és több női vezető előadásából. Az intézetben és az egyetemen számos doktori cselekedetnek volt segítője Pécsen, de Veszprémben is dolgozik ezen a területen.

Ferencné Farkas (Zsuzsanna Kurucz) has been working at PTE since 1973 in several faculties. She taught economics, industrial economics, theory and practice of privatization, and education economics. She taught Consulting and Coaching with her colleagues for the first time in the country. In Pécs, she was one of the first who obtained a coaching diploma at TMI after an "expensive training". She received valuable knowledge and a certificate from Zsuzsanna F. Várkonyi and Andrea Mezei in 2004. The management consulting manual written with colleagues is one of his good teaching materials, which has gone through several editions. The book was recently published in English. He is proud of his students and his friends and colleagues. She regrets that her husband is no longer alive, but she often "talks to him" even today. She had a successful course titled Women in Business as a "taught" subject. She learned a lot about this subject at a twenty-day leadership training course held in America and from the lectures of several female leaders. She assisted with many doctoral works and processes in her Institute and at the University of Pécs. She also contributes to these works in Veszprém.

Hetesi Mária 1970. augusztus 1-jén kezdett el dolgozni a PTE KTK jogelődjén, a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Kihelyezett Nappali Tagozatán. A tanulmányi csoportban előadóként a diákok ügyeit intézte. 1975-ben egyesült a kar az Állam-és Jogtudományi Karral, megváltozott a szervezeti struktúra, dékáni hivatalvezetőnek nevezték ki. Mivel kis kar voltak, kevesen dolgoztak az adminisztrációban, így széles körű volt a tevékenységi listája is: órarend készítése, felvételi és államvizsgák szervezése, tanulmányi és diákjóléti ügyek, kari tanácsok előkészítése, személyi, gazdasági és nemzetközi ügyek, a régi rendszerű kisdoktori vizsgák szervezése, a Cultura Oeconomica Alapítvány adminisztratív teendőinek ellátása.

2002-ben új SZMSZ lépett életbe, nem pályázta meg a kari titkári címet, hanem a két doktori iskolát választotta, ahol a hallgatók napi ügyein kívül a szigorlatok és védések megszervezése is feladata volt. 2008-ban köszönt el a kari munkától.

Mária Hetesi: On August 1, 1970, she started working at the legal predecessor of PTE KTK, the Part-time Department of Marx Károly University of Economics. As a lecturer in the study group, she managed the students' affairs. In 1975, the faculty merged with the Faculty of State and Law, the organizational structure changed, and she was appointed dean's registrar. Since they were a small

faculty, few people worked in the administration, so the list of activities was also wide-ranging: creating timetables, organizing entrance and state exams, academic and student welfare matters, preparing faculty councils, personal, economic, and international affairs, organizing the old-system junior doctorate exams, performing the administrative duties of the Cultura Oeconomica Foundation.

In 2002, a new SZMSZ came into force. She did not apply for the title of faculty secretary. She chose the two doctoral schools, where, in addition to the daily affairs of the students, she was also responsible for organizing strictures and defences. She left the faculty in 2008.

Jarjabka Ákos egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE KTK) 2004-ben szerzett PhD fokozatot, majd 2016-ban habilitált. 2013 –tól igazgatóként vezeti a PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetét, emellett 2015-től a PTE Diaszpóra Projekt Hálózat rektori megbízottja. Publikációi a vezetéstudomány, a nemzeti és szervezeti kultúra menedzselése, az emberi erőforrás menedzsment, a projektmenedzsment és a magyar diaszpóra témaköröket ölelik fel. Magyar és nemzetközi tudományos szervezeti tagságai: Magyar Tudományos Akadémia köztestület (2005-), MTA PAB (2008-), Nemzetközi Magyarástudományi Társaság (2015-), IACCM (2017-), MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság (2017-), UNESCO Magyar Nemzeti Bizottság Szellemi Kulturális Örökség Szakbizottság (MRK küldöttként) (2018-), AHEA (2019-), AIM (2020), AoM (2020-), PMI (2020-), EUMMAS Honorary Board member (2020-), MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság, tag és titkár (2021-). 2022-ben a Magyar Érdemrend Lovagkeresztje kitüntetésben részesült.

Ákos Jarjabka is an associate professor at the Faculty of Economics of the University of Pécs (UP FBE) who graduated with his PhD in 2004 and habilitated in 2016. Since 2013, he has been the Head of the Institute of Leadership and Organizational Sciences of the UP FBE, and since 2015 he has been the Rector's representative of the UP Diaspora Project Network. His publications cover general management, national and organizational culture management, human resource management, project management and the Hungarian diaspora. The memberships of Hungarian and international scientific organizations: Hungarian Academy of Sciences (HAC) (2005-), HAC Academic Committee of Pécs (2008-), International Society for Hungarian Studies (2015-), IACCM (2017-), HAC Communication Management WC (2017-), UNESCO Intangible Cultural Heritage in Hungary Committee as a representative of Hungarian Rectors' Conference (2018-), AHEA (2019-), AIM (2020), AoM (2020-), PMI (2020-), EUMMAS Honorary Board member (2020-). HAC IX. Department

of Management Science Committee, member and secretary (2021-). In 2022, he was awarded the Knight's Cross of the Order of Merit of Hungary.

Kassai Ákos jelentős nemzetközi tapasztalattal rendelkező vállalatvezető és egyetemi oktató, illetve kutató, több mint 20 éves vállalatvezetési, tanácsadási és befektetés-kezelési gyakorlattal. Ákos szakmai tapasztalatait olyan jelentős nemzetközi és magyar vállalatoknál szerezte, mint a The Boston Consulting Group, az Advent International, a The Coca-Cola Company, a MOL Nyrt., a Global Environmental Fund, a Carval Investors, a Chi Fu Investment. Jelenleg Magyarországon és Kaliforniában (USA) dolgozik vállalkozásaival magánegészségügy és laboratóriumi szolgáltatások területén. Ákos a Pécsi Tudományegyetemen Közgazdaságtudományi Karán szerzett alap- és mesterdiplomát, MBA képesítést a Harvard Business School-on illetve jelenleg doktorjelölt a Budapesti Corvinus Egyetemen. Ákos kutatási érdeklődése a vállalkozói vezetés területe. Ákos az elmúlt másfél évtizedben rendszeresen oktatott vezetéstudományi, illetve stratégia területén a budapesti Corvinus Egyetemen és a Közép-Európai Egyetemen.

Akos Kassai is an international business professional, entrepreneur, and academic researcher with more than 20 years of experience in corporate leadership, consulting, and investment management. Akos' professional experience includes major global and Hungarian corporations like The Boston Consulting Group, Advent International, The Coca-Cola Company, MOL Plc, Global Environmental Fund, Carval Investors, Chi Fu Investment. Akos, during his career, assumed corporate leadership roles for private and public companies. Currently, he is engaged with his businesses in Hungary and California, the USA in health care and laboratory services. Akos has earned his bachelor's and his first master's degree from University of Pécs, his MBA from the Harvard Business School, and he is a Ph.D. candidate at Corvinus University of Budapest. Akos' research interest lies in the field of entrepreneurial leadership. In the past one and a half decades, Akos has instructed several leadership courses at Corvinus University and Central European University.

Karoliny Mártonné nyugdíjba vonulásáig a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának (PTE KTK) habilitált egyetemi docense. Munkaéletét a KTK hallgatójaként kezdve az oktatói és tudományos ranglétra minden fokozatát itt teljesítve néhány évtizeden át menedzsment tárgyak oktatásával töltött. A rendszerváltás után a KTK képzési vertikumának minden szintjén (a BA-tól a PhD kurzusokig) úttörője volt az Emberierőforrás-menedzsment (HRM) kurzusok kidolgozásának és oktatásának. Legismertebb és a hazai felsőoktatásban széleskörűen használt a Wolters Kluwernél megjelent publikációja a 2017-ben 7. kiadást megélt Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv,

melynek első megjelenése óta társszerzője és szerkesztője. Kutatási munkái, hazai és külföldi publikációinak jó része a Cranet nemzetközi HRM hálózathoz fűződik, melynek magyarországi képviselője.

Mártonné Karoliny, until retirement has been Associate Professor (dr habil) at the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs (FBE). Starting her working life as a student of the Faculty of Business and Economics, she stepped up the academic career ladder here and spent decades on teaching management subjects. After the end of the socialist era, she pioneered the development and teaching of Human Resource Management (HRM) courses for all levels of education offered at the FBE (from BA to PhD). Her best known publication, widely used in Hungarian higher education, is the Handbook of Human Resource Management, published by Wolters Kluwer in seven editions – she has been an author and editor of this since the first edition. A significant part of her research work and publications are connected to the Cranet international HRM network, of which she is the Hungarian representative.

Erdeiné Késmárki-Gally Szilvia a Budapesti Metropolitan Egyetem Menedzsment Intézetének főiskolai tanára. A magyar nyelvű MBA mesterképzés szakvezetője. Doktori fokozatát gazdálkodás- és szervezéstudományokon végezte el a Szent István Egyetemen és habilitációját a Debreceni Egyetemen szerezte. Több mint 10 éves oktatási és több mint 20 éves kutatási tapasztalattal rendelkezik. Az elmúlt években több ezer hallgató részére tartott előadásokat. Vezető szerepet vállalt a tantárgyak fejlesztésében és a szakirányok menedzselésében. Főbb oktatott tantárgyak: Vezetés és szervezés, Menedzsment modellek és rendszerek, Stratégiai tervezés, Teljesítménymérés és értékelés, Vállalatgazdaságtan, Vállalkozásfejlesztési politika.

Szilvia Erdeiné Késmárki-Gally is a professor at the Budapest Metropolitan University in Institute of Management. She is head of the Master of Business Administration master's program. She has a PhD degree in Management and Business Administration from the Szent István University and 'dr.habil' degree from the University of Debrecen. She has more than 10 years of teaching and more than 20 years of research experience. In recent years, he has lectured to thousands of students. She has taken a leading role in the development of subjects and in the management of specializations. Main subjects taught: Leadership and organization, Management models and systems, Strategic planning, Performance measurement and evaluation, Business economics, Business development policy.

Kispál-Vitai Zsuzsanna egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. Menedzsment tárgyakat oktatott és oktat 1997-től angol és magyar nyelven alap, mester és PhD képzésben. Az MBA és a PhD fokozat megszerzése után programvezetője volt a Kar angol nyelvű alap- és mester képzésének, majd a nemzetközi kapcsolatok vezetője lett 2005-ben. Jelenleg a Kar nemzetközi business PhD programjának a menedzsere. Kutatási területei: szervezeti közgazdaságtan, motiváció, szervezetelmélet, új intézményi közgazdaságtan és szövetkezetelmélet. Érdeklődési területéhez tartozik még a tanulás neurológiai folyamatainak vizsgálata, az, hogyan történik az információ rögzítése az agyban. Hobbija a nyelvtanulás, jelenleg franciául és arabul tanul.

Zsuzsanna Kispál-Vitai is a Full Professor at the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs. She has taught management subjects since 1997 in the English language and the Hungarian programs at all levels from BA to Ph.D. Upon achieving her MBA and Ph.D., Zsuzsanna was Program Director for both the undergraduate and Master level English programs before becoming Head of International Relations at the Faculty of Business and Economics. She is currently Program Manager of the International Ph.D. program and her research interests are Organizational Economics, Motivation, Organization Theory, New Institutional Economics and Cooperative Theory. She is also interested in learning theories and how learning happens in the brain and likes languages a lot, currently learning French and Arabic.

Kovács Zoltán a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának egyetemi tanára. Az ellátási lánc menedzsmenten belül kiemelt érdeklődési köre a termelés és szolgáltatás menedzsment, logisztika, karbantartás. Kiterjedten alkalmaz statisztikai módszereket és Monte Carlo szimulációt. A Magyar Tudományos Akadémia Logisztikai Bizottságának alapító tagja. Az MTA Regionális Bizottság Logisztikai Bizottságának alapítója és első elnöke. Alapítója és korábban elnökség tagja a Lean Enterprise Institute Hungary-nek és a Magyar Ipari Karbantartók Szervezetének. Szerzője az „Operációs menedzsment” és a „Logisztika” című könyveknek, és társszerzője volt többek között a „Megbízhatóság és karbantartás” című könyvnek.

Zoltán Kovács is a Full Professor at the University of Pannonia Faculty of Business and Economics, in Veszprém, Hungary. Inside SCM he has special interest in production and service management, logistics, maintenance. He extensively uses statistical methods and Monte Carlo simulation. He is founding member of the Logistics Committee of the Hungarian Academy of Sciences. He is the founder and president of Logistics Committee of HAS Regional Committee. He is the founder and

formal board member of Lean Enterprise Institute Hungary, and Association of Maintenance Professionals. Zoltán wrote the books 'Operations Management' and 'Logistics'

Kuráth Gabriella a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet egyetemi docense, 2008-ban PhD-fokozatot szerzett, majd 2020-ban habilitált. Több mint 25 éve oktat a felsőoktatásban, jelenleg menedzsmenttel, hallgatói, vezetői kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos tárgyakat oktat. Kutatási érdeklődési területe a vezetés és a bizalom, a vezetőfejlesztés a felsőoktatásban, a felsőoktatási vonzerőfejlesztés, a diplomás pályakövetés.

Gabriella Kuráth is an associate professor at the University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. She received her PhD degree in 2008 and habilitated in 2020. She currently teaches business management, communication, leadership development on the bachelor and master level. Her primary professional fields are leader and trust, leadership development in HE and graduate career tracking system, student competence development.

László Gyula, CSc, professor emeritus: Szegeden születtem, 1945-ben. Az egyetem (MKKE) elvégzése után egy évvel jöttem Pécsre, már az első napoktól részese lehettem a Tagozat, majd a Kar alapításának, építésének, kiteljesedésének. A tanszékvezetéstől különböző kari és egyetemi bizottságok vezetésén át a dékánhelyettségig, jegyzetírástól számtalan kurzuson át a tantervszerkesztésig mindvégig igyekeztem aktív részese lenni a kari életnek. Ez volt az életem és munkám, most már 104 szemeszteren át.

Gyula László, CSs., professor emeritus: I was born in Szeged in 1945. I came to Pécs a year after graduating from the university (MKKE), and from the first days I was part of the department and then the foundation, construction and fulfillment of the faculty. From the leadership of faculty and university committees to the deputy dean, from note writing to countless courses to curriculum editing. I have always tried to be an active part of faculty life. It was my life and work, now for 104 semesters.

Mélypataki Gábor, PhD, egyetemi adjunktus a Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Civilisztikai Tudományok Intézetében dolgozik 2012. szeptembere óta. 2009-ben végezte el jogi tanulmányait a Miskolci Egyetemen. Ezt követően először PhD hallgatóként, majd főállású oktatóként lett a fent említett intézmény munkatársa. Kutatásait a kezdetektől fogva a közszolgálati

jog jogviszonyaira fókuszálta elsősorban munkajogi megközelítésből. A kutatásai kiindulópontját a közszolgálati jog egységesítésére irányuló törekvések adták. Ennek irányait és lehetőségeit vizsgálja a folyamatosan változó jogalkotói tendencia és akarat tükrében. Eredményei összefoglalásának egyik jelentős állomása volt a 2016 júniusában a témában megírt PhD dolgozatának megvédése. A közszolgálati kérdések továbbra is fontos szerepet játszanak a kutatásaiban, de emellett a digitalizáció, a gig economy és a mesterséges intelligencia munkajogi alkalmazása is érdeklődési körét képezi.

Gábor Mélypataki, PhD, Assistant Professor at the Institute of Civil Sciences, Faculty of Law and Political Sciences, University of Miskolc, since September 2012. He graduated in law from the University of Miskolc in 2009. Afterwards he became a PhD student and then a full-time lecturer at the above mentioned institution. Since the beginning, his research has focused on the legal relations of civil service law, mainly from a labour law perspective. The starting point for his research was the efforts to unify civil service law. He examines the directions and possibilities of this in the light of the constantly changing legislative tendencies and will. A significant milestone in the synthesis of his findings was the defence of his PhD thesis on the subject in June 2016. Public service issues continue to play an important role in her research, but he is also interested in digitalisation, the gig economy and the application of artificial intelligence in labour law.

Poór József, kandidátus, MTA doktor, a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar kinevezett és habilitált professzora, professor emeritus a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetemen, vendégtanár a Kolozsvári Babes-Bolyai Egyetem magyar tagozatán. Itt nemzetközi menedzsment, HRM, IHRM és menedzsment tanácsadási tárgyakat oktat magyar és idegen nyelveken. Hosszú évekig volt egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE-KTK), amelynek most címzetes egyetemi tanára. Eddig 13 szemesztert oktatott amerikai egyetemeken és Erasmus vendégtanárként pedig számos európai egyetemek üzleti fakultásain. Három nemzetközileg ismert tanácsadócégnél (HayGroup, Mercer és Diebold) dolgozott ügyvezető igazgatóként és szenior tanácsadóként közel két évtizedet. Tudományos publikációi megjelentek nemzetközileg ismert folyóiratokban és különböző kiadóknál magyar és idegen nyelven. Elnöke a Humán Szakemberek Országos Szövetségének (HSZOSZ), valamint a Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara tanácsadó-szolgáltató osztályának. Hites Vezetési Tanácsadó (CMC).

József Poór, CSC, habil, Doctor of the Hungarian Academy of Sciences, full professor of the Faculty of Economics and Informatics of János Selye University, professor emeritus at the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, visiting professor at the Hungarian Chapter of Babes-

Bolyai University in Cluj-Napoca. Here he teaches International Management, HRM, IHRM and Management Consulting subjects in Hungarian and foreign languages. For many years he was a professor at the Faculty of Economics of the University of Pécs (PTE-KTK), of which he is now an honorary professor. He has taught for 13 semesters at five American universities and as an Erasmus guest teacher at a number of European business faculties. He has worked for three internationally renowned consulting firms (HayGroup, Mercer and Diebold) as managing director and senior consultant for nearly two decades. His scientific publications have been published in internationally known journals and various publishers in Hungarian and foreign languages. He is the president of the National Association of Human Professionals (HSZOSZ) and the Consulting Chapter of the Budapest Chamber of Commerce and Industry. He is a Certified Management Consultant (CMC).

Posza Alexandra 2011-ben szerzett diplomát a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar gazdálkodási és menedzsment alapszakon, majd pénzügy mesterképzésen folytatta tanulmányait. 2013-ban kezdte meg a doktori tanulmányait a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskolájában, 2021-ben szerzett doktori fokozatot. Kutatási területe a beruházások értékelése, különös tekintettel a reálopció elmélet alkalmazására, valamint jelenleg az ESG pénzügyek területével foglalkozik. 2013 óta a Simonyi Vállalkozásfejlesztési Központ munkatársa és mentora, valamint 2015 óta a Kompetencia- és Tehetségfejlesztő Központ mentora. 2016 óta a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Pénzügy és Számvitel Intézetének tanársegédje, majd 2022 februárja óta adjunktusa.

Alexandra Posza graduated at the Faculty of Business and Economics, University of Pécs, in 2011, then continued her studies in the Finance master's degree program. She started her doctoral studies at the Doctoral School of Business Administration Doctoral School at the University of Pécs in 2013 and earned her Ph.D. degree in 2021. Her research field is investment valuation, with a specific focus on real option theory, and she is currently working in the area of ESG Finance. Since 2013, she has been a staff member and mentor at Simonyi Entrepreneurship Center, and she has been a mentor at the Talentspot since 2015. She became an Assistant Lecturer at the Department of Finance and Accounting at the Faculty of Business of Economics, University of Pécs, in 2016, and she has been an Assistant Professor since February 2022.

Rajcsányi-Molnár Mónika PhD közgazdász, habilitált főiskolai tanár, jelenleg a Dunaújvárosi Egyetem intézményfejlesztési és általános rektorhelyettese, illetve Társadalomtudományi Intézetének oktatója. Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment

Munkabizottságának tagja. A Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar „Oktatás és társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola témavezetője. Tudományos kutatói tevékenysége a vezetés és szervezés területeihez kapcsolódik, vezető- és szervezetfejlesztésre, a nonprofit szektor és szervezeteinek menedzselési kérdéseire, illetve a modern tartalomfejlesztés és oktatásszervezés területére specializálódva. Széleskörű nemzetközi tapasztalatokkal rendelkezik. Kutatói, oktatói és tanulmányi ösztöndíjak keretében hosszabb-rövidebb időt töltött az Egyesült Államokban, Angliában, Indiában, Portugáliában és Tajvanon.

Mónika Rajcsányi-Molnár is a habil. Ph.D. in Business Administration, Vice-Rector for General and Institutional Development Affairs at the University of Dunaújváros and lecturer at the Institute of Social Sciences. She is member of the Business Administration Committee’s Communication Management Working Committee at the Hungarian Academy of Sciences. She is supervisor at the Education and Society Doctoral School of Education at the University of Pécs. Her academic research work is related to the field of business and management, focusing on organizational and leadership development, nonprofit management, modern educational material and technology developments. She has a wide range of international experience. She obtained various academic and research grants and spent longer periods in the United States, England, India, Portugal and Taiwan.

Sipos Norbert a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet adjunktusa. Doktori címét 2018-ban védte meg, a disszertáció címe „Nemzetközi pályakövetési gyakorlatok és a magyar pályakövetési rendszer – A Diplomás Pályakövető Rendszernek az Állami Adminisztratív Adatbázisok Integrációjával való egyezőségének vizsgálata”. Főbb kutatási területek: Diplomás Pályakövető Rendszer és Állami Adminisztratív Adatbázisok Integrációja; Munkaerő-piaci tendenciák; CRANET; EU-migráció és következményei; Kollektív tárgyalás. 2009-től számos pályázat, megvalósíthatósági tanulmány, üzleti terv írója, országos rendezvények szervezője. 2009-től a Végzett Pécsi Közgazdász Szakkollégisták Egyesülete elnökségi tagja, 2012-től 2019-ig az elnöke.

Norbert Sipos assistant professor at the University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. He defended his thesis in 2018, titled ‘Graduate Career Tracking practices in Hungary and abroad – Comparison of the Graduate Career Tracking System and the Administrative Databases Integration’. Main research interests: Graduate Career Tracking System and Administrative Databases Integration; Labor-market tendencies; CRANET; EU migration and its consequences; Collective Bargaining; Since 2009 he is an active tender, feasibility study, business plan writer and organizer of several national events. From 2009

he was a presidency member of the Alumni of Pécs Graduated Students of Advanced Studies from 2012 until 2019 he was the president.

Szabó-Bálint Brigitta a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet adjunktusa. Doktori címét 2021-ben szerezte, a disszertáció témája a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat és annak eszközei voltak. Kutatási területe a humán erőforrás menedzsmenthez kötődik, azon belül a karrierfejlesztés áll a fókuszban. Ezen kívül szívesen foglalkozik a munkáltatói márkáépítéssel és az innovatív toborzási módszerekkel. Oktatott tárgyai is főként a HR témakörébe sorolhatók (elsősorban karrier- és tudásmenedzsment, valamint tehetség gondozás). 2015-től a PTE KTK Tehetség Pont okleveles mentora. 2021 júniusa óta szakképzett Business Coach.

Brigitta Szabó-Bálint is an assistant professor at the University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. She received her PhD degree in 2021, the topic of the dissertation was organizational career development practice and its tools. Her research area is human resource management, with a focus on career development. Besides, she is dealing with employer branding and innovative recruitment methods. The subjects she teaches can also be classified mainly in the field of HR (mainly career and knowledge management, as well as talent management). Since 2015, she has been a certified mentor at the PTE KTK Talent Point. She became a qualified Business Coach in June 2021.

Székely Blanka a Budapesti Gazdasági Egyetemen közgazdász, később a Budapesti Metropolitan Egyetemen MBA mesterdiplomát szerzett. Több mint tíz éve dolgozik multinacionális vállalatoknál virtuális csapatokkal, főként projektfokuszú munkakörökben, agilis és vízesség módszertan szerinti kivitelezésben (folyamatmigráció, folyamatfejlesztés, riport automatizálás, digitális csatornák fejlesztés, mobilapplikáció fejlesztés, bankintegrációk, rendszerbevezetések, szervezetfejlesztés). Szakmai tevékenységével párhuzamosan doktorandusz jelöltként jelenleg a hibrid projektmenedzsment és a szervezeti projektek sikertényezőit kutatja.

Blanka Székely obtained bachelor's degree in Economics from Budapest University of Economics and MBA master's degree from Budapest Metropolitan University. She's been working for multinational companies with virtual teams for more than ten years, mainly in project management functions, with agile and waterfall methodologies (process migration, process development, report automation, digital channels development, mobile application development, bank mergers, system

implementation, organizational development). In parallel with her professional activities, she is currently researching the success factors of organizational projects and hybrid project management as a doctoral candidate.

Titkos Csaba 1981-ben szerzett közgazdász diplomát a PTE KTK-án, majd 1986-ban végzett oktatási szociológusként az ELTE BTK-án. 1997-ben lett a Magyar Pszichológiai Társaság okleveles T-csoport vezető tréner. 2000-2005-ig pszichodráma képzésben vett részt, 2005-2006-ban integratív pszichoterápiát tanult. 2005-től a Magyar Pszichodráma Egyesület pszichodráma vezetője. 2009-től kiképzett coach. 1982 óta a PTE számos karán oktatott, a KTK-on védte meg 2000-ben Ph.D. disszertációját, 2001 óta docens. 2015-ben habilitált. Tréningeket tart egyetemi és piaci-vállalati környezetben. Terapeutaként is dolgozik, önismereti és pszichodráma csoportokat vezet. Fő érdeklődési területe Segítőként a fejlesztés, a viselkedés, a csoportmunka, és a kompetencia-fejlesztés.

Csaba Titkos obtained a degree in economics from the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs in 1981. In 1986 he graduated as an educational sociologist from the BTK of ELTE. In 1997, he became the certified head trainer of the T-group of the Hungarian Psychological Society. From 2000-2005, he took part in psychodrama training; in 2005-2006, he studied integrative psychotherapy. Since 2005, head of the psychodrama at the Hungarian Psychodrama Association. Trained coach since 2009. Since 1982, he has taught at several faculties of PTE, defended his Ph.D. dissertation at KTK in 2000, and has been an associate professor since 2001. He obtained his habilitation in 2015. He holds training in university and corporate environments. He also works as a therapist, leading self-knowledge and psychodrama groups. His main areas of interest are development, behaviour, teamwork and competence development.

Tokár-Szadai Ágnes okl. közgazdász, egyetemi docens a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán, a Gazdálkodástani Intézetében, ahol az üzleti tanácsadás, tanácsadó vállalkozások, menedzsment tanácsadás, válságkezelés, üzleti tervezés és a kereskedelmi és szolgáltató vállalatok gazdálkodása tárgyakat oktatja. Fő kutatási területe a vezetési tanácsadás szerepének vizsgálata a vállalkozások fejlesztésében. Eddig 105 publikációja jelent meg a menedzsment tanácsadás területén. MTA IX. Gazdaság- és Jogtudományok Osztálya, Gazdálkodástudományi Bizottság, köztestületi tag, a Miskolci Akadémiai Bizottság Gazdálkodástudományi és Vállalkozási Munkabizottságainak a tagja.

Ágnes Tokár-Szadai PhD, Economist, Associate Professor at the Institute of Business Sciences, Faculty of Economics, University of Miskolc, where she teaches Management Consulting, Management Consulting Enterprises, Crisis Management, Business Planning, and the Management of Commercial and Service companies. Her main research interest is study of the role of management consulting in the enterprises' development. So far she has published 105 publications on Management Consulting. She is member of the Public Body of the Hungarian Academy of Sciences IX. Section of Economics and Law – Committee on Industrial Economics and Member of the Hungarian Academy of Sciences –Regional Committee in Miskolc –Working Committee on Entrepreneurship and Working Committee on Industrial Economics.

Tóth Hilda a Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Civilisztikai Intézetének egyetemi docense. Doktori címét 2010-ben szerezte, a disszertáció témája a társadalombiztosítás egyik pénzügyi ellátása, a táppénz volt. Kutatási területe a főként a munkajog és a társadalombiztosítási jog, ezeket szűkítve a munkaviszony megszüntetése, azt kiterjesztve a közszolgálati jogra is. Aktuális területe a „gig” gazdaság körében megjelent foglalkoztatási jogviszonyok. Oktatott tárgyai között főtárgy a munkajog és a szociális jog, de számos ezen területekhez közel álló témában oktat, pl. Munkaügyi kapcsolatok, Szociális párbeszéd, Egészségügyi szolgáltatók finanszírozása, HR ismeretek. 2000-től egyéni ügyvéd, 2016-tól a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat tagja, illetve az Észak-magyarországi Régió koordinátora, 2016-tól a Békéltető Testület Tagja.

Hilda Tóth Associate Professor at the Institute of Civil Studies, Faculty of Law, University of Miskolc. She obtained her PhD in 2010, her dissertation was on the topic of sick pay, a cash benefit of social security. Her research interests are mainly in the fields of labour law and social security law, narrowing them down to the termination of employment contracts, and extending them to civil service law. Her current area of interest is employment relationships in the 'gig' economy. Among the subjects she teaches, labour law and social law are the main subjects, but she also teaches a number of subjects closely related to these areas, e.g. Labour Relations, Social Dialogue, Financing of Health Care Providers, HR. Since 2000 she has been an attorney at law, since 2016 a member of the Labour Advisory and Dispute Resolution Service and coordinator of the North Hungarian Region, since 2016 a member of the Conciliation Board.

Venczel-Szakó Tímea a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet tanársegédje. Diplomáját 2012-ben szerezte a PTE

Közgazdaságtudományi Kar marketing mesterszakán. Doktori címét 2022-ben védte meg. Oktatott tárgyai elsősorban a menedzsment témakörébe tartoznak: vezetés és szervezés, üzleti kommunikáció, emberi erőforrás menedzsment alkalmazások, kultúraközi üzleti kommunikáció, tehetséggondozás, menedzsment és vezetés, karriermenedzsment és üzleti interakciók, munkakommunikáció, szervezeti kultúra menedzselése nemzeti közegben. Fő kutatási területei az atipikus munkavégzés, a szervezeti kultúra és a belső szervezeti kommunikáció közötti kapcsolat, továbbá a belső szervezeti kommunikáció integráló hatása. 2016 és 2017 között a Jubileum 650 projektben a Jubileumi Projekt Iroda vezetője volt. 2015-től a PTE KTK Tehetség Pont okleveles mentora. 2021 júniusa óta szakképzett Business Coach.

Tímea Venczel-Szakó: assistant lecturer at the University of Pécs Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. She received her degree in Economics in 2012 at the same university. She defended her PhD degree in 2022. She is teaching currently business communication, leadership and organising, management and leadership, intercultural business communication, communication at the workplace, introduction to management, human resource management, career management, organisational culture, talent management. Her main research areas are the atypical work, the relationship between organisational culture and internal organisational communication, furthermore the integrative influence of internal organisational communication. Between 2016 and 2017, she was the manager of the Jubilee Project Office in the Jubilee 650 project. Since 2015, she has been a certified mentor at the PTE KTK Talent Point. She became a qualified Business Coach in June 2021.

Vilmányi Márton a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának oktatója, közgazdász. Diplomáját a Szegedi Tudományegyetemen szerezte, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán doktorált. Az egyetemi közgazdászképzésben stratégiai menedzsment és üzleti kapcsolatok menedzsmentje mellett vezetés-szervezés témakörben tart kurzusokat. Számos szakmai szervezet aktív tagja, így az Industrial Marketing and Purchasing Group, az International Association on Public and Nonprofit Marketing. Kutatási területe a szervezetközi hálózatok menedzsmentje, a szervezeti kompetenciák és a vállalati teljesítmény kapcsolata. Specifikus jártassággal bír non-business szervezetek menedzsmentjében.

Márton Vilmányi is an economist and an associate professor at the Faculty of Economics and Business Administration at the University of Szeged. He earned his degree at the University of Szeged and obtained his PhD at the Faculty of Business and Economics at the University of Pécs.

Currently, he holds courses about strategic management, business relationship management and management & leadership in the graduate level economics training programme in Szeged. He is an active member of various organizations, such as the Industrial Marketing and Purchasing Group, as well as the International Association on Public and Nonprofit Marketing. His main areas of research are industrial network management, and the relationship between organizational capabilities and organizational performance. He is an expert on non-business organization management.