KOOPERATÍV STRATÉGIA – KULTURÁLIS PARADIGMA VÁLTÁS?

***Dr. Bakacsi Gyula*[1]**
[1]kandidátus, tanszékvezető egyetemi docens
Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék
gyula.bakacsi@uni-corvinus.hu

Klucsszavak: kultúra, együttműködés, kooperatív stratégia, értékrend

JEL osztályozás: M14

Kiinduló probléma megállapításom így hangzik: Magyarország gazdasági- és versenyhátránya kevésbé arra vezethető vissza, hogy rosszabbul állunk erőforrásokkal, sokkal inkább arra, hogy ezeket az erőforrásokat nem együttműködően (kooperatívan, szinergikusan, nyer-nyer módon, torta-nagyobbítással), hanem önérdekvezérelten (versengve, individuálisan, zéró összegű játszmaként keretezve) hasznosítjuk. A gazdaságilag sikeres, versenyképes (fejlett) társadalmak kooperatívabbak. A modern társadalmak fejlettségére a bizalomra épülő együttműködési hajlamnak döntő befolyása van.
Ha egy konfliktus helyzet zéró-összegű játszma, akkor a nyer-veszít logika mentén logikus stratégia az önérdek követés, a versengő magatartás – saját célfüggvény maximalizálása érdekében csak a másik rovására növelhető a saját előnyt.
Lássuk be: a versengő (önérdekvezérelt, a saját érdeket a másik elé rangsoroló) stratégia csak akkor célra vezető, ha a konfliktusban érintett másik fél hajlandó önérdekét a miénk alá rendelni. Ha mindkét fél kitart a versengő stratégia mellett, akkor nincs mindkét felet kielégítő megoldás: lényegében dupla-vagy-semmit játszanak – az adott tortából mindketten „nem lakhatnak jól”.
Malhotra és Bazerman [1] mutatnak rá arra, hogy a játszma zéró összegűként való felfogása lehet *észlelési probléma* is, azaz néha a problémamegoldásaink során akkor is egyetlen témára koncentrálunk, ha egyébként lehetőség volna kölcsönös értékteremtésre és az azon való osztozásra, azaz a „torta nagyobbítására”. Ha ez az észlelésünk téves, ha „adottnak tekintjük a tortát” (lásd: disztributív tárgyalás), akkor a problémamegoldás „opportunity cost”-os lehet: akkor sem találjuk meg a tortanagyobbítás lehetőségét, ha ez elvileg lehetséges volna. Ezt nevezik *adott-torta hajlamnak*.
Mi, magyarok hajlamosak vagyunk erre a zéró összegű bekeretezésre. Izgalmas kérdés, hogy ez az egyéni észlelési elfogultságunk vajon hiedelem természetű, vagy „a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságára” visszavezethető [2] – azaz kulturális jellegű. Maga Hofstede így fogalmaz: „A kultúra gyakrabban konfliktus forrás, mint szinergia”. [3]
Az ITIM – Hofstede módszertanával – Magyarországot 69 ország rangsorában az 5. legindividualistább kultúrának mérte. [4] Trompenaars és Hamden-Turner eredményei alapján 40 ország összehasonlításában a magyar kultúra 19-dikként inkább a rangsor individuális, semmint a kommunitárius tartományában található. [5] Primecz két vállalati mintán nyert eredményei ugyanakkor inkább a kummunitárius oldalon pozícionálják a kultúránkat. [6]
Önazonosságunk, önképünk azt sugallja: önérdekvezéreltek, individualisták vagyunk. Mi magyarok vajon valóban önérdekvezéreltek, individualisták vagyunk? Erre kérdésre nem érdemes elhamarkodott választ adni!
Szocializációnkat jelentősen meghatározó közmondásainkban, szólásmondásainkban tetten érhető mind az önérdekvezérelt, mind a kollektív gondolkodás:
Kollektív: „Egységben az erő”, „Egy mindenkiért, mindenki egyért”, „Az összekötött rőzseköteget nehezebb eltörni, mint a szóló rőzseszálat”, „Sok lúd disznót győz”.
Individuális: „Csak magadban bízhatsz (az a biztos, amit magadnak megcsinálsz)”, „Magad uram, ha szolgád nincs”.

Még olyan közmondásunk is van, amely az individuális, asszertívan önérdekvezérelt gondolkodás kockázataira hívja fel a figyelmünket „Aki másnak vermet ás, maga esik bele.” vagy „Egy fecske nem csinál nyarat”.
Finomabb mérési és összehasonlítási lehetőséget kínál a GLOBE kutatás két kollektivizmus mércéje: az intézményi kollektivizmus és a csoport-kollektivizmus.

- „Intézményi kollektivizmus annak a mértéke, hogy a szerveztek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazzák az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.
- Csoport-kollektivizmus annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.” [7]

Ha a két meghatározást egy kicsit kibontjuk: utóbbi (csoport kollektivizmus) azt a kooperációra való hajlandóságot mutatja, ahol az együttműködő képességet tapasztalati alapú bizalom alapozza meg: az egyén azért bízik szűkebb közösségében (családjában, szervezetének tagjaiban, a lakóközösségében, mert kapcsolatuk folyamatos interakcióban kipróbált, tapasztalati alapon megerősített. Magas értékek összetartó, lojális kultúrára utalnak, míg az alacsony értékek a szűkebb közegében kevésbé kollektív társadalmakat jellemzik. Az intézményi kollektivizmus által tükrözött kooperatív hajlandóság absztrakt és racionális belátáson alapul: azért működök együtt, mert ezáltal mindketten jobban járunk – akár van ennek tapasztalati alapja, akár nincs.
Child a következőképpen tesz különbséget a két bizalom alap között:
„A bizalomnak nagyjából két alapja van. Az első természeténél fogva *tradicionális*. Azonos társas közeg tagjaként olyan közös jellemzőkben osztozunk, amelyet közös tagságunk múltbeli tapasztalatai még meg is erősítenek. A tradicionális bizalom legerősebb alapja a családi kötelék, emellett helyi közösség tagjaiként, közös oktatási intézménybeli élményeken osztozva, vagy hosszú idő – néha több generáció – közös kapcsolata vagy munkája, egyszóval közös története. … A hagyományos bizalom számos alapja ugyanakkor tulajdonképpen szinonim az azonos vonatkoztatási csoporthoz vagy kultúrához tartozással.
A bizalom másik alapját az *intézmény*ek kínálják. Jogilag kikényszeríthető szerződések, a kompetencia garanciák, ismert minőségi tanúsítványok a legjobb példák erre. … Hatékony jogrendszerrel megtámogatott szerződések, szigorú tesztek alapján kiállított és azután következetesen monitorozott tanúsítványok mérsékelhetik az olyan emberekkel kialakított új üzleti vagy munkaügyi kapcsolatok kockázatát, akikkel kapcsolatban korlátozott ismeretünk vagy tapasztalatunk van.
Ha múltbéli tapasztalatainkat kivetítjük vagy természetesnek vesszük az intézmények kínálta védelmet, aggály nélkül fordulhatunk bizalommal a másik felé. A probléma az, hogy a globalizálódó üzleti világban mindkét említett feltétel meglehetősen gyengén érvényesül. Különösen igaz ez az új, fejlődő piacokra való belépés során!” [8]
Vegyük észre: kétféle bizalom építkezés lehetséges!

1. Megbízom benne, mert bebizonyította, hogy méltó a bizalomra!
   „Ebben a folyamat alapú módban a bizalom vagy személyesen megtapasztalt ismétlődő cserék sorozatából ered – mint például ajándékok cseréje –, vagy a

hírnévre alapozott elváráson. A viszonosság ennek a folyamatnak a lelke. Ha hosszabb távon kialakult egy egyensúly, az ismétlődő csereaktusok a kölcsönös kötelezettségek és méltányos elbánásra vonatkozó várakozások egy laza társas normarendszerét eredményezik. E folyamat révén a tranzakciók társas kontextusba ágyazottakká válnak, ahol a személyes és a gazdasági egymást részben átfedik." [9]

2. Megbízom benne, mert racionálisan belátom, hogy bizalmi alapú együttműködéssel mindketten jobban járunk! A bizalmat mindaddig fenntartom, amíg magában az intézményben bízom (ez pedig absztrakt bizalom!), vagy amíg a másik meg nem szegi az intézményes játékszabályokat, maga bizonyítva be ezzel, hogy méltatlan az absztrakt bizalomra!
   „Az intézményi alapú bizalmi mód esetében a bizalom formális társadalmi – egyénekhez vagy cégekhez kapcsolódó – struktúrákhoz kötött, mint tanúsítványok, vagy olyan közbülső mechanizmusok, mint zálog számla." [10]

Nincs kockázata annak, hogy személytelen intézményekre hagyatkozva megbízom valakiben? Erre a kérdésre korrektül azt kell válaszolnunk, hogy ennek bizony van kockázata! Az előbbinek viszont jó eséllyel elmaradó haszna van: kimaradok minden olyan együttműködési lehetőség várható hozamából, amelyekhez ismeretlenekkel való tranzakciók révén juthatnék! Mi több: ez a bizalomforma nem is rajtam múlik: a másiknak kell bizonyítania, hogy méltó rá! (Ha pedig mindketten ugyanezt a szimmetrikus várakozással építjük bizalmi kapcsolatunkat, akkor a két szembe-partról indított „híd-elemek" nagyon nehezen érnek össze középen!)

Opportunity-cost versus kockázat? Melyiket érdemes választani? A válasz koránt sem olyan egyszerű, mint gondolnánk: a tranzakció várható hasznát és a hozzá vezető út költségeit/kockázatát együtt, egyszerre kell mérlegelnünk! Nem éppen az intézményekbe vetett feltétlen bizalommal kockáztatjuk-e a nagyobbat? A haszon felől megközelítve azonban – egyfajta „opportunity-risk" logikával – azt érdemes végiggondolnunk, hogy *mit kockáztatok, ha nem kockáztatok*? Azaz, érdemes-e a kisebb, de személyes tapasztalattal megalapozva még is csak biztosabb tortaszeletet választanom, vagy az absztrakt (feltétlen) bizalom kockázata alapján bizonytalanabb, ugyanakkor egyben nagyobb várható értékű tortaszeletet?

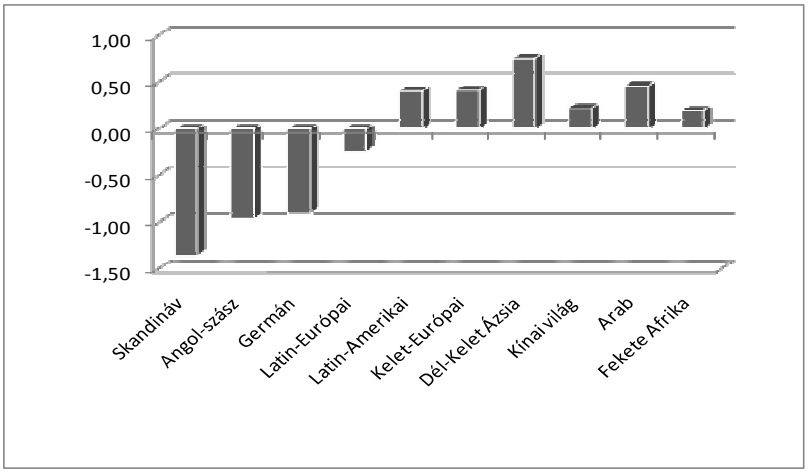
A GLOBE kutatás alapján igazolható, hogy a magyar kultúrára az a jellemző, hogy a közvetlen interakciókon, tapasztalati alapú, kölcsönösen és ismétlődően megerősített cseréken alapuló közegben inkább vagyunk hajlamosak kooperálni, mint a szélesebb, absztraktabb közegben.Az 1. sz. ábrán a GLOBE kutatás alapján azonosított 10 kulturális klaszternek [11] a csoport kollektivizmus világátlagától (5,12) való pozitív illetve negatív eltérését, a 2. sz. ábrán ugyanezen klasztereknek az intézményi kollektivizmus világátlagától (4,24) való eltérést ábrázoltam. A 3. sz. ábrán pedig a kétféle kollektivizmus változónak rendre a saját világátlagtól való eltérését mutatom be. [12]

Figyelemre méltó, hogy vannak olyan klaszterek, amelyeknél

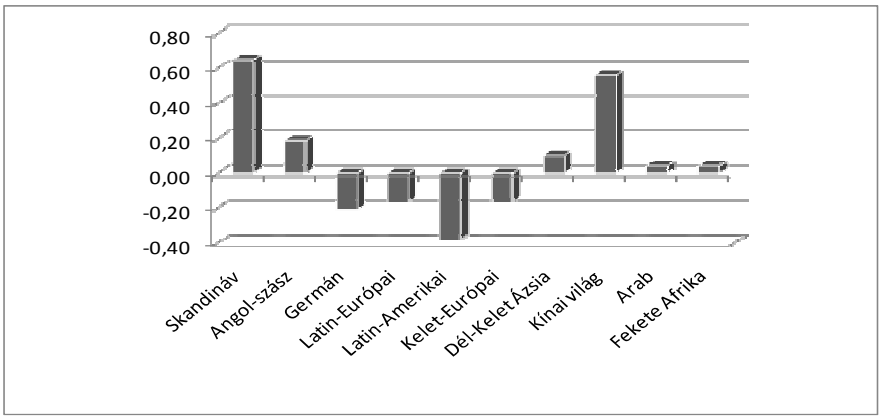
- mindkét kollektivizmus változó tekintetében a világátlag fölötti értéket mértünk: Dél-kelet Ázsia, Kínai világ, Arab és az Egyenlítőtől délre található (fekete) Afrikai kultúra

- mindkét kollektivizmus változó tekintetében a világátlag alatti értéket mértünk: Germán, Latin-európai
- az intézményi kollektivizmus tekintetében világátlag feletti, a csoport-kollektivizmus tekintetében világátlag alatti értékeket mértünk: Skandináv, Angol-szász
- az intézményi kollektivizmus tekintetében világátlag alatti, a csoport-kollektivizmus tekintetében világátlag feletti értékeket mértünk: latin-amerikai, kelet-európai

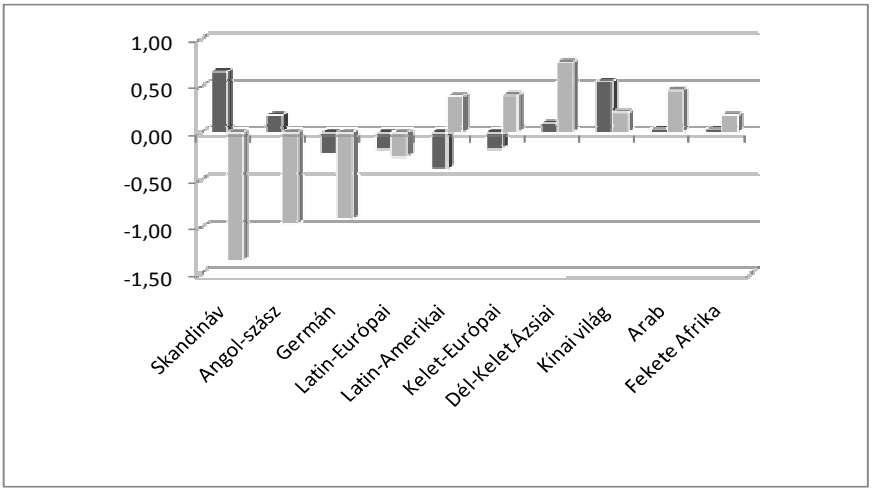
A kelet-európai klaszteren belül a magyar kultúra egyértelműen ugyanezt a kulturális profilt mutatja: a mért csoport-kollektivizmus érték 5,25 (+0,13), a mért intézményi kollektivizmus értékünk pedig 3,53 (-0,72). A 4. sz. ábrán néhány kiemelt ország profilját mutatjuk be, ugyancsak rendre az intézményi kollektivizmus illetve csoport-kollektivizmus világátlagoktól való eltérésük alapján.



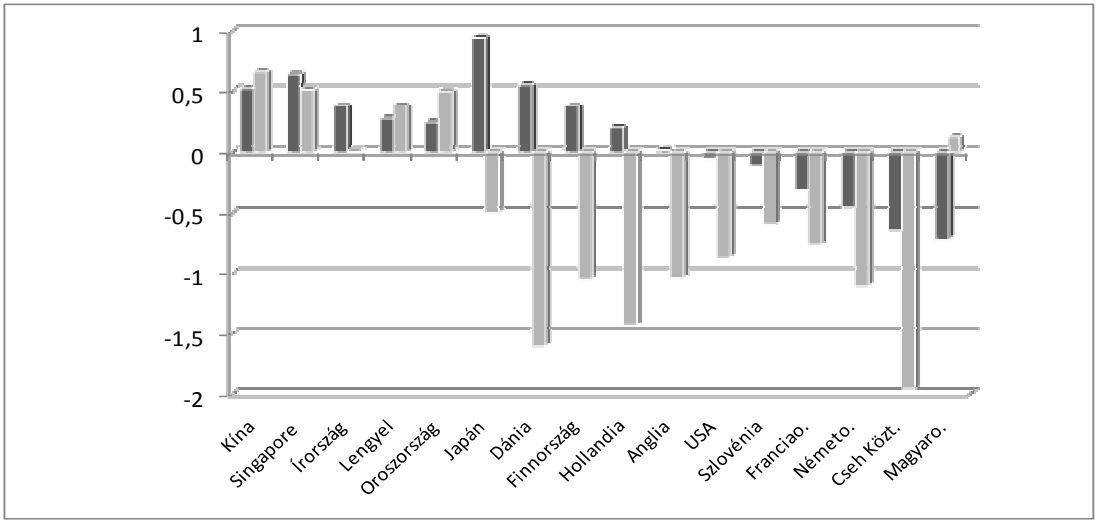
1. sz. ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világátlagtól a csoport-kollektivizmus változó szerint



2. sz. ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világátlagtól az intézményi kollektivizmus változó szerint



3. sz. ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világátlagtól a két kollektivizmus változó szerint – egybe szerkesztve



4. sz. ábra: 16 ország eltérése a világátlagtól a két kollektivizmus változó szerint

A sajátos magyar képlet tehát a következő: közvetlen interaktív közegünkben kooperálunk (kalákázunk, több generáción átnyúlóan is segítjük egymást, összetámasztjuk a hátunkat), a szélesebb, absztrakt bizalomra épülő közegben viszont bizalmatlanok vagyunk, védekezünk, összezárunk. Ennek ugyanakkor megvan a következménye is: az intézményi kollektivizmus általában pozitív korrelációt mutat a társadalmi-gazdasági fejlettség illetve a versenyképesség mutatószámaival, a csoportkollektivizmus viszont inkább negatívat [13]. És vissza is jutottunk nyitó probléma-állításomhoz: az erőforrások felhasználásának a módja (kultúrája) inkább magyarázza a fejlettségi és versenyképességi hátrányunkat, mint az erőforrások hiánya.

Kooperációs kódunkat – történetileg – persze meg tudjuk magyarázni. Nagyhatalmak érdekütközési zónájában megélt évszázados történelmünk érthetővé és magyarázható-

vá teszi, hogy miért vagyunk bizalomhiányosak, miért ragadjuk meg versengő módon (önérdekvezérelten) azonnal a ritkán adódó lehetőségeket, és miért sajátítottuk el (remekül) az alkalmazkodási stratégiát, ha egyenlőtlen hatalmi helyzetben kellett túlélnünk. Ez mindent magyaráz. Sokkal izgalmas kérdés – vérbeli menedzsment kérdés a javából – hogy megváltoztatni meg tudjuk-e?

A versengőtől a kooperatív stratégiákig vezető utat gondolkodásban és gyakorlati cselekvésben sokan és sokféleképpen végigjárták már: tévedés lenne azt gondolni, hogy az önérdekvezérelt gondolkodás csak magyar probléma!

A társadalmi csapdák elmélete (magyarul: lásd [14], [15]) világított rá arra, hogy a társas/társadalmi dilemmák szűken önérdek vezérelt (versengő) stratégiák mentén való megoldására törekvés visszaüt: ezek választása mindkét fél számára vesztő megoldásra vezet:

- közismert a Merrill Flood és Melvin Dresher (RAND Corporation) által 1950-ben kitalált, majd Albert W. Tucker által formalizáltan híressé vált játékelméleti példa, a *fogoly dilemma*,
- és Hardin a közlegelők tragédiája példázata [16], amely lényegében a fogoly dilemma több szereplőre való kiterjesztése.

A társadalmi csapda elméletekből leszűrhető következtetések kijózanítóak! Jóllehet a felek racionálisan döntenek, mi több egymásról is feltételezik a racionális döntést („ami nekem racionális, az neki is az”) és ezt be is építik (játékelméleti) stratégiájukba – azaz fennáll a gondolkodási és cselekvési szimmetria, mégis

- az önérdekkövető stratégia mindenki számára nyerés helyett vesztésre vezet,
- miközben minden egyes döntésük önmagában racionális, az egész folyamat azonban összességében irracionális, ezért döntéseiket hibás automatizmus mentén hozzák, és végső soron
- a folyamat kicsúszik az érintettek ellenőrzése alól.

Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy hiába az elméletből leszűrhető logikai következtetés, a gyakorlatban évtizedekkel később is megtapasztalhattunk efféle veszít-veszít mintázatokat. Legyen elég itt csak a szuper-hatalmak közötti fegyverkezési versenyre, a környezet-szennyezésre, a légkör szén-monoxid terhelése, és ennek a globális felmelegedésre gyakorolt hatására – mind-mind megannyi sok-szereplős fogoly-dilemma, közlegelő helyezet. Hiába Római jelentés, hiába Kyotói egyezmény – úgy tűnik a probléma felismerése kevés. Úgy tűnik, a társadalmi csapdákból való kikeveredés sokkal inkább magatartási (vagy másként fogalmazva menedzsment) probléma, semmint logikai-stratégiai feladvány. Úgy tűnik, nem elég annak racionális belátása, hogy a kooperatív stratégiák választásával növelhető saját nyereségünk, ebből még nem következik az, hogy azt meg is tudjuk valósítani. Megcselekedni azt, amit racionális észszel már beláttunk - ez a keményebb dió!

Hogyan találhatunk rá a kiútra? *Önérdek* vezérelt világban létre jöhet-e *kooperáció?* Hogyan vehetjük rá erre önmagunkat és partnereinket? Hogyan oldhatjuk meg a magatartási kihívást?

Erre a dilemmára létezik egy filozofikus válasz: az úgynevezett Aranyszabály! A gondolatot megtaláljuk Konfuciusnál, Platónnál, Arisztotelésznél, és Senecánál is, szá-

munkra legismertebb megszövegezése azonban a Bibliában olvasható: *„Amit akartok, hogy veletek tegyenek az emberek, ti is tegyétek velük.” (Máté, 7. 12)* [17].
Miért izgalmas problémánk szempontjából ez a gondolat? Mert miközben itt is fennáll a gondolkodás és cselekvés szimmetriája – azt feltételezem a másikról, amit magam is cselekszem –, ám a kiindulópont *nem önérdekű*.
Gondoljuk végig a fogoly dilemma megoldását e stratégia mentén! Míg az önérdekvezérelt kiindulópont – a maga értelmezési keretében logikusan – domináns választásként a „vallani” minimax stratégiát fogja követni (és a társadalmi csapda „rájuk kattan” – 5-5évet fognak ülni), addig az Aranyszabály mentén a „nem vallani” stratégiát fogja választani (hiszen a másiknak ezen a választása mellett járok jobban, tehát ezt kell tennem magamnak is). Első látásra paradox: a nem önérdekvezérelt (kooperatív) stratégia választásával *mindkét fél jobban jár* (hisz csak 1-1 évet ülnek), míg az önérdekvezérelt kiindulópont mindkettejük számára vesztésre vezet. Vegyük észre: az Aranyszabály követése proaktív cselekvő pozícióba helyezi a stratégia követőjét, míg az önérdekvezérelt reaktív cselekvést eredményez: azért versengek, mert *azt feltételezem*, hogy a másik versengeni fog!
Az Aranyszabály követésének feltétele egyértelműen a bizalom a másikban – ennek hiányában buknak el a fogoly-dilemma szereplői. (Más kérdés, hogy ha a bizalom feltétlen, azaz nem érdek kötött, akkor e stratégia választása meggyőződésként történik, tekintet nélkül a következményekre: „ha megdobnak kővel, dobd vissza kenyérrel”, „ha arcul ütnek, tartsd oda a másik arcod is”).
Adaptálható ez a stratégia hétköznapi konfliktusok – akár üzleti konfliktusok – megoldására is? Sokak véleménye az, hogy ez nem életszerű feltételezés, „naív filantróp” nmegközelítés! Tegyük fel hát azt a kérdést, hogy a felek érdekkötötten (racionálisan) is rátalálhatnak-e a kooperatív stratégiára? Axelrod versenye egy izgalmas kísérlet ennek megválaszolására – és ezen a ponton vissza is térünk a játékelmélethez!
Robert Axelrod 1979-ben egy versenyre hívott fel több olyan társadalom-tudóst, akik korábban már jelentettek meg publikációkat a fogolydilemmáról: küldjenek egy előre nem ismert számú fordulóból álló sokmenetes fogolydilemma-helyzet megoldására olyan stratégiát (algoritmust), amelyet legjobbnak tekintenek.
A beérkezett számítógépes programokat (algoritmusokat) körmérkőzéses alapon versenyeztette:

- mindegyik program játszott egy-egy kétszáz menetes Fogolydilemma-sorozatot valamennyi másikkal.
- a körmérkőzés győztese az a program, amelyik összességében a legkevesebb börtönbüntetést szedi össze.

Axelrod versenyére tizennégy program érkezett, kiegészítve egy tizenötödikkel, amely fordulóról fordulóra teljesen véletlenszerűen kooperált vagy versengett.
A győztes program az ismert amerikai szociál-pszichológus, *Anatol Rapoport* pályázata lett, amelyet “Tit For Tat”-nek nevezett (ezt direkt fordításban „Szemet szemért”-nek, a program szellemét jobban tükrözően „Kölcsön kenyér visszajár”-nak magyaríthatjuk). Ez volt az összes közül a legegyszerűbb. Mindössze ennyiből állt: (1) az első lépésben kooperál, (2) ezután azt lépi, amit partnere az előző menetben lépett. [18].

Melyek a "Tit For Tat sikerének titkai (személyiségjellemzői)?

- Barátságos: maga soha sem kezdeményez versengést (Axelrod arra is rámutat: „A rangsorban első nyolc program mindegyike barátságos volt. A hátrébb rangsoroltak közül egyik sem!" [19]. Vegyük észre: a stratégia kiindulópontként elfogadja, magáévá teszi az aranyszabály!
- Nem irigy: nem a másikhoz viszonyítva vizsgálja saját nyereségét, hanem önmagában,
- Reakcióképes: válasza függ az ellenfél stratégiájától
- "Provokálható": ha az ellenfél versengőre vált, azt viszonozza
- Megbocsátó: ha ellenfele visszatér a kooperációra, ő is (nem haragtartó)
- Kiismerhető: egyszerű, átlátható, érthető az ellenfélnek [20]

Rapoport javasolt „Kölcsön kenyér visszajár" stratégiájának minden más programmal szembeni felsőbbrendűségét matematikailag nem sikerült bizonyítani. Ám a 10 év múlva Axelrod által újra meghirdetett versenyre, amelyre egy évtized minden tapasztalatát figyelembe véve lehetett újra programokat nevezni, Rapoport újra a „Kölcsön kenyér visszajár"-t nevezte be, és újra nyert! Máig nem ismert ennél olyan algoritmus, amely menedzsment szempontból jobb választ adna az „önérdekvezérelt világban hogyan vegyünk rá másokat kooperációra" dilemmára jobb megoldást kínálna.

A fentebb leírt magyaros kulturális kóddal mekkora az esélyünk egy ilyen stratégia mentén való problémamegoldásra? Magam nem vagyok ebben túlságosan derűlátó! Miközben a fejlett világ menedzsment kihívása ma már az, hogy egymásra utalt helyzetekben hogyan tudnának a nyer-veszít gondolkodásmódból (zéró összegű játszma) a nyer-nyer szemléletmódra áttérni, aközben mi itt Magyarországon olykor még a veszít-veszít gondolkodási sémából sem tudunk kitörni („Dögöljön meg a szomszéd tehene"). Mi lehet ennek az oka?

A teljesség igénye nélkül megkísérelek néhány okot azonosítani.

Az első szóba jöhető magyarázat a konfliktusról való enyhén pejoratív konnotációnk. Konfliktusról akkor beszélünk, ha két vagy több egymásra utalt fél eltérő célokat követve, eltérő érdekek (értékek) mentén keres megoldást. Az egymásrautaltság oka: kölcsönösen kontrolálunk olyasmit, ami a másik félnek fontos és hasznos és ezt egymástól szeretnék megkapni. A konfliktusban az egymásra utalt felek mellérendelt helyzetben vannak, erőviszonyuk többé-kevésbé kiegyensúlyozott (azaz nem kényszeríthetik egymást hatalmi eszközökkel), másként fogalmazva a kölcsönös függőségben is van választásuk (mondhatnak nemet), választhatnak mást.

A magyar értelmezésben a konfliktus rossz, negatív, pejoratív dolog: ha függő helyzet alakul ki, nehezen szabadulunk attól a gondolattól, hogy az nem egyoldalú hatalmi viszonyra visszavezethető. Pedig (a fenti, hatalommentes értelemben a legártalmatlanabb helyzetek is konfliktusnak minősülnek, mi több, sok nehéz helyzetből nem is lehet máshogy kikeveredni, csak konfliktusok felvállalásával (Illyés Gyula szavaival: „Növeli, ki elfödi a bajt").

Egy másik konfliktushoz kötődő közkeletű sztereotípiánk az, hogy a konfliktus kialakulása és/vagy megoldása szimpátia (szeretet, attitűd) kérdése! Ismét csak: nem (feltét-

lenül)! Hiszen lehet konfliktusom azzal, akit szeretek (lásd: családi, szerelmi konfliktusok) és ellenkezőleg; együttműködhetem valakivel, aki vetélytársam (mint például a stratégiai szövetségek tagjai).
Egy további sztereotip félreértésünk, hogy egy konfliktus akkor oldódik meg, ha egybeolvasztjuk (integráljuk) az eltérő érdekeket, célokat! Újólag: nem (feltétlenül)! Hiszen sikeres, kölcsönösen előnyös együttműködés alakulhat ki akkor is, ha az érintett felek kitartanak eltérő céljaik mellett!
Végezetül makacs *„adott-torta hajlam”* kódoltságunk mellett az is meghúzódhat, hogy nehezen látjuk be, érjük meg, miként lehet az adott tortából nagyobbat csinálni. Fontos lenne megértenünk és belátnunk ennek a módját, alap technikáját, nevezetesen hogy az egyik fél tud valamit tenni a másik fél érdekében, ami neki relatíve kevés költségébe kerül és a másiknak komoly hasznot hoz, és viszonosan a másik fél is tud valamit tenni az előző fél érdekében, ami neki relatíve kevés költségébe kerül és annak komoly hasznot hoz, akkor máris előállt a nagyobb torta. Ehhez természetesen az szükséges, hogy mindkét fél kölcsönösen és aktívan dolgozik mindkét cél elérésén, azaz a másik célelérésén ***is.*** És itt fontos megérteni azt is, hogy ehhez nem kell „megszeretnem” sem a másikat, sem annak célját. Elég belátnom azt, hogy a kooperáció révén jobban járok (és persze a másik fél is jobban jár).
A bizalmatlan, „zsigerből” versengő gondolkodásmód mellett ezt azért is nehéz megérteni, mert a megnövelt torta elosztásában van egy rejtett, másodlagos versengő elem – a nagyobb tortát is el kell osztani. Ebből adódik egy világos „benchmark”: a kooperációt akkor érdemes választani, ha a megnövelt tortából való részesedésünk nagyobb, mint amennyit versengéssel elérhetnénk. Ez azonban csak az osztozkodás után derül ki! Azt azonban már a kooperáció, mint stratégia választása *előtt* kell anticipálnunk, hogy a reciprocitáson alapuló tortanövelés eredményeként előálló torta elosztása méltányos *lesz*, azaz jobban járunk vele! Ehhez megelőlegezett (absztrakt) bizalom kell, ebben pedig kultúránk nem támogat bennünket!
Érdemes itt felidézni a „Kölcsön kenyér visszajár” stratégia irigységet mellőző jellemvonását: többlet nyereségünket a saját versengő stratégiával elérhető nyereségünkhöz viszonyítjuk, vagy a másik nyereségéhez! Utóbbi esetben bekövetkezhet az irigység: azért nem kooperálunk mert azáltal a másik „jobban jár jól”, mint amennyivel mi jobban jártunk! (És akkor inkább ne legyen jobb neki, még ha nekünk rosszabb is).
Ennél már jobb az a versengést és együttműködést kombináló (ko-opetítív) logika, mely szerint versengj, ha az éri meg jobban, és kooperálj, ha az éri meg jobban. Ennek is van azonban kockázata: a kooperáció bizalom nélkül nem működik, a bizalom felépítése nehéz, elveszteni könnyű, újra „visszaépíteni” hatványozottan nehéz. Tehát ha nagyobb nyereség reményében versengőre váltok, „kiugrok” a kooperatív játékból, majd később a megint vissza akarok váltani együttműködésbe, akkor a bizalom visszaszerzésének „tranzakciós költsége” igen magas lesz!
Branderburger és Nalebuff „co-opetition” felfogása túllép ezen: az üzleti gondolkodást forradalmasító elméletük az *érték teremtés – érték megtartás* körül forog [21]. Gondolatmenetük kiindulópontja azonos az Aranyszabállyal: teremts annyi értéket, amennyit csak tudsz! Minden téren érdemes értéket teremteni, ahol lehet („növeld a tortát”) –

emberek között, szervezeti egységek között, szervezetek között. Majd az így megteremtett értékből való osztozkodás során törekedj minél nagyobb érték magadnak való megtartására (ügyelve arra, hogy a másik se járjon rosszul).
A ko-opetíció logikáját sokan fejlesztették tovább, a teljesség igénye nélkül utalnánk itt néhány kiemelkedő munkára:

- a tárgyalásos konfliktusmegoldásként kifejlesztett integratív tárgyalási stratégia: Fisher és Ury (Harvard Negotiation Project) [22], és Malhotra és Bazerman [23],
- napjaink megváltozott fogyasztójával (globális, informált, hálózatos, aktív) együttműködő vállalkozás elméletét megalkotó Prahalad és Ramswamy (co-creation elmélet) [24]
- a társadalmi és gazdasági kapcsolatokban gazdasági fejlődési lehetőséget kereső Porter és Kramer (shared value creation elmélet) [25]

Utóbbiakban közös az a felismerés, hogy a vállalatok (közösségek) közötti térben is teremthető érték – és a közösségek (vállalatok) közötti térben dől el azok megtartása is (külső szinergiákat hasznosító értékteremtés és azok nyer-nyer elosztása). Ez a felismerés váltja fel azt a két történetileg korábbi felfogást, mely szerint:

1. Érték teremtés és érték megtartás: vállalaton (közösségen) belüli kérdés (lényegében vállalati belügy) – ez a klasszikus menedzsment értelmezés.
2. Az érték teremtés vállalaton (közösségen) belüli kérdés – az érték megtartás már a vállalatok (közösségek) közötti térben dől el (belső értékteremtés, és azok újraelosztása külső versengéssel)!

Az új felismerés jórészt azzal függ össze, hogy az internet, az üzleti web-használat elterjedésével és általánossá válásával az együttműködésen alapuló gazdaság globálissá bővül, és az innovációhoz és az értékteremtéshez szükséges kapacitások összehangolása terén a Coase törvénye által leírt három alapvető tranzakciós költség – a keresés, a szerződéskötés, és a koordinációs költségek – mindegyike drámaian csökken, leginkább a keresési költség. Ennek következményeként a belső értékteremtés helyett az értékteremtés egyre inkább a szervezetközi térben *is* történik. Coase eredetileg megfogalmazott törvénye („egy cég addig bővíti tevékenységi körét,, amíg egy újabb tranzakció cégen belül történő megszervezésének költsége egyenlővé nem válik a ugyanazon tranzakció szabad piacra történő kivitelének költségeivel”) mára megfordult: „Az internetnek köszönhetően a tranzakciós költségek olyan mértékben lecsökkentek, hogy érdemesebb Coase törvényét visszafelé értelmezni: napjainkban a cégek addig csökkentik tevékenységeik körét, amíg egy tranzakció cégen belül történő megvalósításának költsége többé nem haladja meg a cégen kívüli megvalósítás költségét. [26]” Az értéklánc egyre hosszabb szakaszai kerülnek kiszervezésre (out-sourcing) – ez már a hálózatok világa! Ennek a felismerésnek a teljes hálózat elméletté fejlesztésében Håkansonnak vannak elévülhetetlen érdemei. [27]
Az értékek teremtése és elosztása tehát ma már a közösségek/szervezetek/országok közötti térben (hálózatokban) történik, akkor is, ha mi erről nem veszünk tudomást! Csak rajtunk múlik, hogy melyik játékba szállunk be!

Irodalomjegyzék

[1] MALHOTRA, D. – BAZERMAN, M. (2007): Negotiation Genius. Boston, MA, Harvard Business School Press, p. 108-112.
[2] HOFSTEDE, G. (1980): Culture's consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Sage Publications.
[3] HOFSTEDE, G. - HOFSTEDE, G. (2005): Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York, NY, McGraw-Hill.
[4] http://www.geert-hofstede.com/ - letöltve: 2011. április 25.
[5] TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. (1997): Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. London, Nicholas Brealey.
[6] PRIMECZ, H. (2000): Multi-Paradigm Perspectives on Cross-Cultural Management. Ph.D. disszertáció, kézirat.
[7] HOUSE, R. J. - HANGES, P. J. - JAVIDAN, M. - DORFMAN, P. W. - GUPTA, V. (eds.) (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA, Sage
[8] CHILD, J. (2001): Trust—The Fundamental Bond in Global Collaboration. Organizational Dynamics, (Vol. 29, No. 4), p. 276
[9] KRAMER, R.M. – TYLER, T.R. (1996): Trust in organizations. Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA, Sage. p. 18.
[10] ibid. p.18.
[11] GUPTA, V. – HANGES, P. – DORFMAN, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. Journal of World Business, (Vol. 37.), p. 11-15.
[12] saját szerkesztésű ábrák HOUSE, R. J. - HANGES, P. J. - JAVIDAN, M. - DORFMAN, P. W. - GUPTA, V. (eds.) (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA, Sage alapján
[13] BAKACSI, Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúra változóinak összefüggései. Vezetéstudomány (December, 2006 - Különszám); pp: 35-46.
[14].KINDLER, J. (1974): A rendszerszemléletű döntéselmélet egyes kérdései figyelemmel a vezetői döntésekre. Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest. Kézirat.
[15] HANKISS, E. (1983): Társadalmi csapdák - Diagnózisok. Budapest, Magvető
[16] HARDIN, G. (1968: The Tragedy of the Commons. Science (Vol. 162, December) p. 1243-1248.
[17] Biblia. Ószövetségi és újszövetségi szentírás. (2008) Budapest, Szent István Társulat, p. 1424.
[18] AXELROD, R. (1984): The evolution of cooperation. New York, NY, Basic Books. p. 31.
[19] ibid. 33.
[20] ibid. 109-123.
[21] BARNDENBURGER, A.M. – NALEBUFF, B.J. (1996): Co-opetition. New York, NY, Currency Doubleday.

[22] FISHER, R. - URY, W. (1997): A sikeres tárgyalás alapjai. Budapest, Bagolyvár
[23] MALHOTRA, D. – BAZERMAN, M. (2007): Negotiation Genius. Boston, MA, Harvard Business School Press, p. 50-82.
[24] PRAHALAD, C.K. – RAMSWAMY, [27]. (): The future of competition: Co-sreating unique value with customers.
[25] PORTER, M.E. – KRAMER, M.R (2011): Creating shared value. Harvard Business Review, January-February. p. 62-77.
[26] TAPSCOTT, D. – WILLIAMS, A.D. (2007): Wikinómia. Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés. Budapest, HVG Kiadó. p. 65-67.
[27] HÅKANSON, H (2010): Határtalan hálózatok. Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium.

A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSA A VÁLLALATI STRATÉGIÁKRA – MAGYAR ÉS SZLOVÁK TAPASZTALATOK[1]

Balaton Károly
MTA doktora, egyetemi tanár
Budapesti Corvinus Egyetem és
Miskolci Egyetem
karoly.balaton@uni-corvinus.hu

Absztrakt

A tanulmány a jelenlegi gazdasági válság jellemzőit a vállalatok szintjén elemzi, továbbá vizsgálja annak következményeit a válság utáni lehetséges növekedésre. A tanulmány támaszkodik a nemzetközi tapasztalatokra a válságokból való kilábalás példái alapján, amelyek az 1980. és 2002. közötti válságok során jelentkeztek. Magyarországra és Szlovákiára vonatkozóan empirikus vizsgálati tapasztalatok ismertetésére kerül sor arra vonatkozóan, hogy miként reagáltak a vállalatok a jelenlegi gazdasági recesszióra. A tanulmány elemzi a válság alatt a magyar és szlovák vállalatok által követett stratégiák hatását a kereslet megélénkülése esetén adódó növekedési lehetőségek kihasználása szempontjából.

Kulcsszavak: gazdasági válság, vállalati stratégiák, növekedési lehetőségek

[1] A kutatást a TÁMOP-4.2.1/B-09/01/KMR-2010-0005 támogatta.

Bevezetés

A jelenlegi világméretű gazdasági válság drasztikus következményekkel jár a legtöbb gazdaság számára. A nemzetközi kereskedelem 2009-ben 9%-kal esett vissza, a közvetlen külföldi tőkebefektetés pedig ugyanezen évben 40%-akl csökkent (Ghemawat, 2010, 56. o.). Amíg a világ vezető gazdasági hatalmai a válsággal küzdöttek, Kína és India tovább haladt a korábbak megkezdett növekedési pályán. Kína a világgazdasági növekedés 66%-át, India annak 11%-át realizálta 2009-ben (Gemawat, 2010, 56. o.). A BRIC[2] országok előrejelzett magas növekedési üteme radikális változásokat fog eredményezni a világgazdaságban, ahol Észak-Amerika és Európa elveszíti korábbi politikai és gazdasági befolyását. A Goldman Sachs előrejelzése szerint „2020-ra a BRIC országok világgazdaság teljesítményének harmadát fogják adni, s a globális GDP-növekedés 49,0%-át képviselik" (BRICS Monthly, 2010. május 20.)

A válság jelentős hatást gyakorolt az átalakuló közép- és kelet-európai gazdaságokra is. A régió néhány országa, például Magyarország, Románia és Bulgária komoly problémákkal kellett hogy szembenézzek a makrogazdaság egyensúlyának hiánya és a növekvő infláció következtében (Muraközy, 2010). Ezek az országok nem voltak felkészülve a gyorsan szétterjedő válság következményeire és – növelve nehézségeiket – jelentősen alábecsülték a válság valószínű mértékét. Magyarországon például 2008 október elején az MNB hivatalos álláspontja az volt, hogy a válság nem lesz jelentős hatással a magyar gazdaságra. Két hónappal később a központi bank és a Kormány lázasan dolgozott azon, hogy megakadályozza a magyar gazdaság összeomlását. Az IMF hiteles szükségszerű volt a magyar gazdaság túléléséhez 2009-ben és 2010-ben.

Amint egyre közelebb érünk a válság várható végéhez, az igazán izgalmas stratégiai kérdés az, hogy mi fog történni a válság után. Vajon a fejlődési pálya a válság előtti tendenciákat követi, vagy pedig teljesen új fejlődési irányvonal fog kibontakozni? Nagy kevés kutatási tapasztalat áll eddig rendelkezésünkre, hogy megválaszoljuk ezt a kérdést. A kutatók a választ keresése során vizsgálják a megelőző gazdasági válságok tapasztalatai (Gulati, Nohria és Wohlgezogen, 2010). Azonban a jelenlegi válság egyedül álló annak jellege, kiterjedtsége és rendkívül gyors elterjedése következtében.

A jelen tanulmány a fenti kérdést a vállalatok szemszögéből próbálja meg elemezni. Tanulmányozni fogjuk, hogy mi történt a válság idején, mi volt a vállalatok reakciója a kialakult új gazdasági, technológiai és társadalmi feltételekre, s milyen fejlődési tendenciák várhatóak a válság jelenlegi szakaszában. A szerző évekre visszamenően foglalkozik ezzel a kérdéssel, és empirikus vizsgálatokat végzett Magyarországon és Szlovákiában. A tanulmány empirikus hátterét a publikált kutatási eredmények (pl. Ringland, Sparrow és Lustig, 2000; Waldman, 2010) tanulmányozása, valamint kérdőívek és interjúk által végzett elsődleges adatfelvételek adják Magyarországra és Szlovákiára kiterjedően.

[2] Brazília, Oroszország, India és Kína

Makroökonómiai háttér

Magyarország és Szlovákia a rendszerváltást megelőző időszak örökségét tekintve számos hasonlósággal rendelkezik a társadalmi, gazdasági és politikai rendszerek tekintetében (Kiezun, 1991). Az alapvető hasonlóságok mögött azonban érdekes eltérések figyelhetőek meg, különösen az 1990. utáni fejlődést tekintve (Balaton, 2005).

Magyarország nagyon sikeres volt a külföldi működő tőke (FDI) vonzásában az 1990-es évek első felében. Az ország az értékesítés típusú privatizációt választotta. Ez azt jelentette, hogy a korábban állami tulajdonú cégeket felajánlották értékesítésre azoknak, aki megfelelő árak ajánlottak azok megvételére. Miután az országon belül korlátozott volt a rendelkezésre álló tőke, ez a privatizációs megoldás a külföldi befektetők meghatározó tulajdonosi szerepének kialakulását eredményezte az évezred végére. A rendszerváltás időszakában fennált hatalmas külföldi adósság csak a privatizációs bevételekből volt visszafizethető.

Szlovákia (és 1993. januárjáig Csehszlovákia) eltérő politikát választott a privatizáció területén. Kuponokat osztottak szét a lakosság körében, amelyek az állami vállalatok részvényeire voltak átválthatóak. A részvényeket azután felvásárolták az állami bankok tulajdonában lévő befektetési alapok. Ezáltal a privatizáció az állami tulajdon visszaállítását eredményezte a 90-es évek közepére. Az 1990-es évek első felében nem mentek végre jelentős strukturális változások a gazdaságban (Clark és Soulsby, 1999). Ez a privatizációs politika Magyarországhoz viszonyítva rövidtávon előnyökkel járt. Amíg Magyarországon a strukturális átrendeződés viszonylag gyorsan ment végbe, az magas inflációval (1993-ban 39% körüli éves infláció), jelentős gazdasági visszaeséssel (a GDP összehasonlítható árakon 38%-kal csökkent 1989. és 1993. között, s a munkanélküliség 17%-os mértéket ért el) (Kornai, 1993). A Cseh Köztársaságban és Szlovákiában nem voltak ilyen radikális változások. A gazdaság strukturális átrendeződése Szlovákiában a külföldi működő tőke jelentősebb bevonása után kezdődött meg a 90-es évek második felében. A szükségszerű strukturális változások a gazdaság lelassulását, inflációt és növekvő munkanélküliséget eredményezett, de ezek a hatások Magyarországhoz viszonyítva mérsékeltek voltak.

Szlovákia az 1990-es évek második felétől kezdve sikeresen vonzotta a külföldi közvetlen működő tőkét, különösen az autóiparban. Ez a tény az ország viszonylag gyors gazdasági növekedését eredményezte az ezredforduló tájékán, és segítette Szlovákia Európai Uniós csatlakozását. Az integráció után tovább folytatódott a növekedési ütem gyorsulása, s lehetővé vált az Euro bevezetése 1990. januárjában.

Ebben az időszakban Magyarország egyre kevésbé vonzó célpont lett a külföldi befektetők számára, részben a magas adókulcsok, a növekvő makrogazdasági egyensúlyhiány és kiszámíthatatlanság, valamint a gyorsan terjedő korrupció következtében. A 2002. és 2010. közötti időszakban felbomlott a gazdaság egyensúlya, s nem volt lehetséges az Euro bevezetése. Az állami kiadások meghaladták a bevételeket, s az ország a gazdasági csőd szélére került 2010. nyarán. Az újonnan

megválasztott kormány radikális intézkedéseket vezetett be az egyensúly helyreállítása érdekében, aminek első eredményei már látszanak 2011. elején.

Korábbi kutatási tapasztalatok a válság vállalatokra gyakorolt hatásairól

A jelenlegi gazdasági válságot onnantól számíthatjuk, hogy 2008. szeptember 15-én a Lehman Brothers csődvédelmet kért. Hat hónapon belül a válság szétterjedt az egész világon és csődbe juttatott számos korábban sikeres országot, mint például Írország. Még a gazdaságilag stabil országok, mint az USA, Németország és Franciaország is jelentős problémákkal került szembe, s a következmények valamennyi országot érintik a következő években is.
Mivel a válság lassan a végéhez közeledik, egyre több kutató érdeklődése fordult azon kérdés vizsgálata felé, hogy mi fog történni a válság után. A Harvard Business Review 2010. márciusában egy három cikkből álló sorozatot publikált, amely a „Stratégia a Lassú Kilábalás Időszakában" kérdéskörrel foglalkozik. A neves szerzők, mint pl. Pankaj Ghemawat, Ranjay Gulati, Nitin Nohria és mások által írt tanulmányok megállapítják, hogy nagyon korlátozott kutatási eredmények állnak rendelkezésre, emiatt megpróbálták elemezni az 1980. utáni válságok tapasztalatait. Noha a szerzők elismerik, hogy a korábbi válságok sokkal kevésbé kiterjedtek voltak, más volt az eredetük és a természetük, megfogalmaztak néhány következtetést, amelyeket célszerű szem előtt tartani, amikor a jelenlegi válságból való kilábalás stratégiáin gondolkodunk. Gulati, Nohria és Wohlgezogen (2010) egyik következtetése, hogy önmagában a költségcsökkentés és a létszámleépítés a válság idején nem vezet sikeres növekedési stratégiákhoz a válság után. A szerzők azt állapították meg, hogy a működési hatékonyság javítása párhuzamosan a piacfejlesztéssel és az eszközberuházásokkal a legmagasabb növekedéssel járt az árbevételben és az EBITDA mutatóban (Gulati et al., 2010. 67. o.).
Ugyancsak figyelemre méltó megállapítása a szerzőknek, hogy kizárólag az innovációra és az eszközberuházásra való koncentrálás a válság során nem eredményezett sikeres vállalati működést a válságot követően. Tehát önmagában sem az innováció, sem a költségcsökkentés nem elegendő a válság kezelésére. Amennyiben a működési hatékonyságra és az innovációra való törekvés együttesen jelen volt, akkor a vállalatok sikeresen növekedtek a válság után az 1980. és 2002. közötti időszakban.
A fentiekben vázolt sikeres megoldások keresésében a vállalatok bizonyára hasznosíthatják a múltbeli tapasztalatokra támaszkodó és a kísérletezéssel történő tanulás kombinációjának gondolatát (March, 1991). Ugyancsak érdemes figyelembe venni, hogy a rövidtávon előnyös megoldások gyakran hátrányos következményekkel járhatnak hosszabb távon (March, 2003). A válság idején szükséges változtatásokon gondolkodva célszerű figyelembe venni az elsőrangú, illetve a másodrangú változtatások lehetőségeit. Bakacsi állítja, hogy „A vezető felelőssége, hogy eldöntse, első- vagy másodrangú változtatás szükséges a szervezet számára, s ennek megfelelően egyhurkos, vagy kéthurkos tanulási folyamatot indítson el." (Bakacsi, 2010, 7. o.).

Ghemawat (2010, 7. o.) előrejelzése szerint valószínűleg növekedni fog a helyi normákhoz való alkalmazkodás és a helyi szervezet hatalmi pozíciója megerősítésének szükségessége. Az árakra való fokozott nyomás figyelembevételén túl a multinacionális vállalatoknak érzékenyeknek kell lenniük kínálatuk helyi változatai létrehozására, miután a helyi igényekhez való alkalmazkodás szerepe várhatóan növekedni fog (Ghemawat, 2010, 60. o.).

Az IT rendszerek gyors fejlődése tovább folytatódott a válság időszakában is. A vállalatok jövőbeli stratégiájuk tervezése során figyelembe kell, hogy vegyék, hogy versenytársaik az elmúlt években jelentős beruházásokat valósítottak meg a technológiák és azok alkalmazásai területén, s versenyelőnyeik megtartása érdekében intenzíven kell használniuk az azonos idejű adatokat és aktualizált jelentéseket, s rugalmas vezetőket kell alkalmazniuk a szervezet valamennyi területén (Sull, 2010, 73. o.).

Az elmúlt években felgyorsult változások és turbulencia hatására egyes szerzők a kreatív rombolás újabb hullámáról beszélnek. Waldman a nemrég megjelent könyvében megállapítja: „Valójában a mobil internet elterjedése, a gazdasági növekedés visszatérése 2012-ben, valamint a vállalkozók állandó képessége új termékek és szolgáltatások kifejlesztésével, azt hiszem a közeljövőben a kreatív rombolás újabb nagy hullámát fogják elindítani … Előrejelzésem szerint a kreatív rombolás időszaka már megkezdődött.”Waldman, 2010, 46-48. o.).

A következő években várható radikális stratégiai változások valószínűleg hatással lesznek a szervezetek által alkalmazott struktúrákra és folyamatokra. Ringland és társai (2010, 90-92. o.) megkettőzött formájú szervezetről beszélnek, ahol a tradicionális hierarchia, amely a specifikus és rutinizált feladatokkal foglalkozik, párhuzamosan együtt él a pontatlanul meghatározott, ad hoc megoldásokkal, az egyéni ambíciókkal. A jól ismert strukturális megoldásoknak és kontroll rendszereknek együtt kell élni az ad hoc mechanizmusokkal és szervezeti struktúrákkal, amelyeket Mintzberg (1983) adhocráciaként írt le.

Összefoglalva a válság utáni helyzetre vonatkozó előrejelzéseket azt mondhatjuk, hogy kicsi a valószínűsége annak, hogy a korábban megszokott megoldások fognak érvényesülni. Tanulás, alkalmazkodási képesség a kialakuló új helyzetekben és a rugalmasság olyan képességeknek tekinthetőek, amelyekre feltétlenül szükség lesz ahhoz, hogy a szervezetek versenyképesek legyenek a jövőben. Bahrami és Evans a következőképpen fogalmazta meg a követelményeket: „A szuper-flexibilitásra törekvés azt követeli meg, hogy előre jelezzük a változásokat, vagy pedig hogy képesek legyünk a változtatásra a körülmények megváltozása esetén. Az adaptáció végbemehet akár a változások megjelenésével egyidejűleg, vagy az után, és véletlen tényezők is befolyásolják, hogy éppen a jó időben legyünk a megfelelő helyen.” (Bahrami és Evans, 2005, 22.o.)

Kutatási módszerek és minták

Mindkét országban alkalmaztuk a kérdőíves felmérést a kutatás során. A felsővezetőkkel folytatott interjúk, a vállalati dokumentumok elemzése, valamint az esettanulmány készítés képezte a szlovákiai kutatás módszereit. Magyarországon a kérdőíves felmérést alkalmaztuk. A szlovákiai kutatásokat mester végzős hallgatók végezték a szerző irányításával. A kérdőíves megkérdezés 200 szlovákiai vállalatra terjedt ki. A vállalatok méret szerinti megoszlása az alábbi volt: 10 fő alatt: 34%, 10 és 49 fő között: 39%, 50 és 99 fő között: 14%, 100 és 249 fő között: 13%. A vállalatok 49%-a a szolgáltatási szektorban, 34%-a az iparban, 4%-a a mezőgazdaságban és 12%-a a közigazgatás területén működött (Muraközy, 2009, 40-41. oldal).

A magyarországi kutatás a Versenyképesség kutatás részét képezte. A szerző e kutatási programban a stratégiai kutatások koordinálását végezte. Az empirikus adatfelvételre 2009. április és november között került sor. A kérdéseket 313 vállalat 1246 felsővezetője válaszolta meg. A vállalatok többsége a kis- és középvállalati szektorba tartozott. A vállalati méret foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása az alábbi volt: 21% 50 fő alatti létszámmal működöt, 47% 50 és 99 fő közötti létszámmal dolgozott, 20%-nál 100 és 299 fő közötti volt a létszám, s csupán 2% foglalkoztatott 1000 főnél több alkalmazottat. A feldolgozóipari vállalatok a minta 42,4%-át tették ki. A szolgáltatási cégek aránya 23,0% volt, a kereskedelemben 19,1% tevékenykedett. A tanulmányban felhasznált empirikus adatok a kutatás Gyorsjelentésében kerültek először publikálásra (Chikán, Czakó és Zoltayné Paprika (szerk), 2010).

A vállalatok reagálása a válságra Magyarországon és Szlovákiában

Magyar tapasztalatok

A kérdőíves felmérés tapasztalatai azt mutatják, hogy az elsődleges – és a leggyakrabban megfigyelhető – reagálás a vállalatok részéről a költségek csökkentése, a tevékenységek méretének csökkentése és a szervezeti struktúrák átalakítása volt a kevésbe költséges vezetési megoldások irányába. Ez a tradicionálisam megfigyelhető megoldás a vállalatok részéről a válságok idején, s ezt olvashatjuk a standard közgazdaságtani és menedzsment tankönyvekben is. Ez a stratégia sok esetben hozzájárult a vállalat fennmaradásához és a további működőképesség fenntartásához.
A mintánk azt mutatja, hogy a vállalatok 34,6%-ánál több, mint 10%-ot meghaladó belföldi árbevétel csökkenés következett be 2009-ben az előző évhez viszonyítva, míg a cégek 20,3%-a tapasztalt 10%-nál kisebb forgalom csökkenést. A vállalatok 24,5%ánál stagnált a belföldi árbevétel. 35,9% 10%-nál kisebb bővülést jelentett, s a vállalatok 15,0%-a ért el 10%-nál nagyobb árbevétel emelkedést.
Az export értékesítésben a vállalatok 40,4%-a jelzett 10%-nál nagyobb árbevétel csökkenést, s 20,2% 10% alatti visszaesést. A megkérdezett cégek 18%-a stagnálást, 13,5%-a 10% alatti növekedést tapasztalt. A vállalatok mindössze 7,9%-a tudta 10%-nál nagyobb mértékben növelni az értékesítési forgalmát.

A válság jelentős módosulásokat eredményezett a vállalati stratégiákban. Amíg a korábbi, 2004-ben, 1999-ben és 1996-ban végzett felméréseinkben a profit realizálása volt a legfontosabb stratégiai cél, a mostani felmérésben a vállalatok 60,3%-a a válság túlélését jelölte meg elsődleges stratégiai célként. A profit realizálást a vállalatok 39,3%-a tartotta a legfontosabb stratégiai célnak. A vállalatok leggyakrabban (a válaszolók 26%-a) védekező, 20%-a csökkentési stratégiát folytatott. Ezzel szemben 2008-ban a cégek 43%-a követett növekedési stratégiát, míg a védekezési stratégia csak a vállaltok 10%-ánál volt jelen. 2009-ben a vállalatok erőforrásaikat elsősorban arra használták, hogy megvédjék kialakult piaci pozícióikat. A védekezési stratégia sok esetben nem tudatosan választott stratégia volt, hanem a világosan megfogalmazott stratégia hiányában a sodródás során alakult ki.

A védekezési stratégiák egyértelmű megnyilvánulását mutatja, hogy a kutatás-fejlesztést a legkevésbé fontos vállalati funkcióként jelölték meg a válaszadók. A mintába tartozó vállalatok 43%-ának nem volt márkás terméke. A vállalatok a leggyakrabban a vállalat nevét használták márkanévként, önálló termékcsoport márkanévvel a cégek mindössze egyötöde rendelkezett. Az új termékeket és technológiákat bevezető vállalatok aránya csökkent 2004-hez viszonyítva. A vállalatok általában panaszkodtak amiatt, hogy csak korlátozott állami támogatást kaptak az innovációhoz és a pénzügyi források korlátozottságát említették mint a korlátozott mértékű innováció legfőbb okát. A szervezet fejlesztésének fontosságát ugyancsak alacsonyra értékelték a vezetők. A szervezeti és vezetési struktúrák korszerűsítése alacsony fontosságú volt a felsővezetők prioritásai között.

A 2009. évi felmérés alapján kibontakozó általános kép nagyon védekező vezetési megközelítést tükröz, ahol a vállalatok csak a túlélésre koncentrálnak. A vállalatok jellemző módon nem rendelkeztek stratégiával arra vonatkozóan, hogy miképpen kezdjenek fejleszteni, s nagyon korlátozott információkkal rendelkeztek jövőbeli lehetőségeikről, s gyakran hiányoztak a világos jövőbeli stratégiai irányok is. Alig figyelhettünk tudatos lépéseket a meglévő termékek korszerűsítésére, s még inkább hiányzott az új termékeke kifejlesztésének szándéka, az alkalmazott technológiák fejlesztése. A marketing erőfeszítések elsősorban a meglévő piaci részesedés megőrzésére koncentráltak, s alig tapasztaltunk törekvéseket új piacokra való belépésre és azokra termékek kifejlesztésére.

A magyar vállalatok 2009-ben érvényesült stratégiája kevés reményt ad arra, hogy a vállalatok rövid idő alatt kijussanak a válságból, mivel hiányoznak a szükséges felkészülési akciók a vállalati gyakorlatból. Nem tapasztaltuk a vezetők meggyőződését, hogy az innovációra a válság idején is szükség van annak érdekében, hogy ki tudják aknázni a válság utáni piaci kereslet növekedés nyújtotta lehetőségeket.

A más vállalatokkal meglévő kapcsolatok és a hálózatokba való bekapcsolódás a jelen előadás témaköre szempontjából a vállalati fejlődés fontos tényezőjének tekinthető. A kérdőíves felmérés nyújtott bizonyos információkat a vállalatok hálózati kapcsolatairól. A 2009. évi felmérés azt mutatja, hogy a vállalatok a rövidtávú kapcsolatokat részesítették előnyben a hosszabb távon kihatóak rovására. A vállalatok felsőszintű vezetői ezt a rugalmasság javításának szándékával magyarázták (Chikán et

al., 2010. 46. o.). A vállalatközi kapcsolatos pozitív jellemzője, hogy a kutatás-fejlesztési együttműködések növekedésnek indultak. A K+F-re irányuló kooperációk aránya korábbi felmérésekkel összehasonlítva 2009-ben volt a legmagasabb. Némileg ellentmondásos, hogy ugyanakkor a vállalati tevékenységek más jellemzői azt mutatják, hogy a vezetők nem igazából érzékelték az innováció szükségességét.

Szlovákiai tapasztalatok[3]

A szlovákiai felmérés 2009-ben készült, megközelítőleg azonos időszakban, mint a magyar vizsgálat. A felmérés általános képe azt mutatja, hogy a vállalatok stagnáltak, vagy csökkent az értékesítésük volumene. A válaszoló vezetők többsége (59%) úgy vélekedett, hogy a válság még kb. 2-3 évig fog tartani. (A válság végét a GDP növekedésének kezdeteként értelmezték a válaszolók.)
A bérköltségek a vállalatok 51%-ánál változatlanok maradtak, 26% csökkenésről, míg további 15% a következő hónapokban várhatóak bekövetkező változásokra számított. A bérek lehetséges növekedésére mindössze a válaszolók 5%-a számított. A képzésre és továbbképzésre fordított kiadások nem változtak a cégek 33%-ánál, csökkentek 31%-nál, s a vezetők 21%-a csökkenésre számított 2009. év során. A válaszolók 12%-a tartotta valószínűnek az oktatási ráfordítások növekedését.
A vállalatok hirdetési és kommunikációs költségei a válaszoló vállalatok 34%-ánál nem változtak, csökkentek 29%-nál, s várható csökkenéssel számolt a megkérdezettek 17%-a. A költségek növekedését a válaszolók 13%-a jelezte. A teljes marketing kiadások a megkérdezettek 60%-ánál nem változtak, 14%-nál csökkentek, s várható csökkenésről adott számot további 14%. A marketing kiadások várható növekedését a válaszolók 9%-a valószínűsítette.
Az új technológiák bevezetésének intenzitását a vállalatok 56%-a változatlannak értékelte, csökkenésről 13% adott számot. Lehetséges csökkenést a vezetők 12%-a említett, míg lehetséges növekedés 15%. Az új technológiák bevezetése intenzitásának növekedését a vállalatok 4%-a jelezte.
A fenti adatokból megállapítható, hogy az innováció és a növekedés kevésbé volt jellemző a szlovákiai vállalatokra a válság időszakában. Találtunk azonban néhány példát, amelyek eltérnek az általános képtől. Nézzük az egyik dél-szlovákiai internet-szolgáltató vállalat példáját (Csiba, 2010). A vállalatok 1997-ben szlovák magánszemélyek alapították. Ma a vállalat tulajdonosa egy szlovákiai vállalkozó. A cég tevékenységét vezetés nélküli internet hozzáférési szolgáltatás nyújtásával kezdete, s 2000-ben tagja lett az Európai Koordinációs Központnak. A vállalat tovább folytatta növekedési stratégiáját 2000 év elején, s új termékeket vett fel a portfoliójába, valamint növelte földrajzi kiterjedtségét. A követett stratégia a diverzifikáció klasszikus jellemzőit mutatja, s nagyon eredményesnek bizonyult. A vállalat stratégiájának központ eleme a fogyasztói megelégedettség elérése, valamint a rugalmas reagálás a piaci változásokra.

[3] Ez a rész Muraközy (2009) alapján készült.

A vállalat folyamatosan növelte beruházásait a szolgáltatási hálózat fejlesztése és kiterjesztése területén a válság idején is. A cég nem változtatott a korábban kialakított differenciáló stratégiáján és új szolgáltatásokat vezetett be mint a FiberHome és a PanelNet Max. A vállalat optikai hálózatát kiterjesztette 2009-ben és 2010-ben. 2010. elején a cég úgy definiálta stratégiáját mint folyamatos növekedési szándék a magas minőségű szolgáltatások nyújtása és a környezetvédelmi kritériumok fokozott érvényesítése révén új dél-szlovákiai régiók irányában. A vállalat jövőbeni fő profiljának az internet hozzáférés elterjesztését tekintik (Csiba, 2010).

A magyar és a szlovák tapasztalatok összehasonlítása a válság időszakában

A fentiekben összefoglalt magyar és szlovák vállalati tapasztalatok azt mutatják, hogy mindkét országban védekező stratégiákat folyatattak a vállalatok, s a költségek mérséklése, a foglalkoztatottak számának csökkentése, a termelési és szolgáltatási kapacitások visszafogása állt a stratégiák középpontjában. Az innováció és a válság utáni növekedésre való felkészülés alig volt megfigyelhető a vizsgált vállalatok stratégiáiban. A magyar és a szlovák adatok összehasonlítása azonban azt is mutatja, hogy a magyar vállalatok még kevésbé voltak innováció-orientáltak mint a szlovákiai társaik. A szlovákiai innovatív internet-szolgáltató vállalat példája mutatja, hogy még a válság időszakában is lehet előre haladni. Az internet használatának további terjedése bizonyára jelentős eleme lesz a jövőbeli fejlődésnek mind az egyének, mind a vállalatok szintjén. A szlovákiai vállalat tulajdonosa felismerte ezt a kihívást és megfelelő választ adott a lehetőségre. Ez utóbbi példa mutatja, hogy a tulajdonosok és felsővezetők beállítódása és felfogása jelentős szerepet játszik az innováció és a növekedés megvalósítása területén (Leavitt, 1986).

Összefoglalás

A gazdasági válság időszakában végzett felmérések azt mutatják, hogy a túlélés és a rövid távú gondolkodás volt jellemző a vállalatok többségére. A növekedéshez és az innovációhoz kapcsolódó célok alig voltak jelen a vállalati stratégiákban. Amíg az általános kép nagyon negatív a válság utáni időszakra való felkészülés szempontjából, néhány példa mutatja, hogy másfajta gondolkodás is lehetséges. Az innovatív szlovákiai internet-szolgáltató vállalat esete mutatja, hogy amikor a tulajdonosi és a felsővezetői gondolkodás hosszabb távú célok motiválják, akkor az innováció a vállalat rövid távú stratégiájában is szerepet kaphat.
A fenti megfontolás arra enged következtetni, hogy a vezetői orientáció és stratégiai gondolkodásmód jelentősen befolyásolhatja a vállalati stratégiákat a válság időszakában. Egy másik jelentős befolyásoló tényező a szükséges pénzügyi források rendelkezésre állása, ami lehetővé tette a vezetők számára, hogy hosszabb időtávban gondolkodjanak, s megkezdjék a felkészülést a válságot követő időszakra. Az empirikus adataink azt mutatják, hogy ez a gondolkodásmód a kis- és középvállalkozások töredékénél volt jelen.

A vállalkozói orientációval rendelkező vezetők osztották azt a nézetet, hogy a válság nem csupán egy problémákkal teli időszak, de egyúttal a lehetőségek időszaka is, amely korábban nem látott lehetőséget kínál az előrehaladásra és a versenyelőny megszerezésére, amikor a kereslet növekedése bekövetkezik (Waldman, 2010). Ezek a vállalatok új K+F projektekbe kezdtek, befektetéseket valósítottak meg az innováció szélesebb területein és többnyire felkészültek arra, hogy új, magasabb színvonalat képviselő termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak vevőiknek.
Korábbi tapasztalatai és a jövőbeli lehetséges stratégiai irányokra való feltételezései alapján a jelen szerző meggyőződése, hogy a sikertörténetek azokhoz a vállalatokhoz fognak kötődni a válság után, amelyek az innovációt már a válság időszakában elkezdték.
A fejlődés másik megfigyelhető iránya az empirikus vizsgálataink alapján a vállalatközi kapcsolatok fokozódó szerepével és a klaszterek kialakulásával kapcsolatos. A költséghatékonyság és az innovációs képességek fejlesztésének folyamatos követelménye arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a stratégiai szövetségek új formáját alakítsák ki, amelyek gyorsítják az innovációt és fejlesztik a vállalati képességeket az együttműködés révén, megosztják az innováció kockázatát, s ezáltal pénzügyileg megvalósíthatóvá teszik azokat. Ezek a fejlődési tendenciák elsősorban azokban az iparágakban voltak megfigyelhetőek, amelyeket a kiélezett verseny, a gyors ütemű technológiai fejlődés és az új fogyasztói igények kielégítésére való képesség igénye jellemez (Hokansson and Lind, 2004).

Következtetések és további kutatási lehetőségek

El kell ismernünk, hogy a rendelkezésünkre álló empirikus tapasztalatok nagyon korlátozottak abból a szempontból, hogy általános érvényű előrejelzéseket tegyünk a jövőbeli fejlődési irányokra vonatkozóan. További kutatásokra van szükség, amelyek a vállalatok szélesebb körét fogják át és még jobban koncentráltnak az innováció és a jövőbeli lehetséges vállalati növekedés kapcsolatára. Különös figyelmet szükséges fordítani a kis- és középvállalatokra, hiszen ez a szektor fontos szerepet tölt be a jövőbeli gazdasági növekedés szempontjából. De a felméréseinkből kibontakozó vállalati szándékok valószínűleg lehetővé teszik a kialakuló új fejlődési tendenciákra való figyelemfelhívást és a vezetők gondolkodásában megfigyelhető új elemek megjelölését.
Látható, hogy a rövid távú vezetői gondolkodásmód, amely a túlélésre koncentrál, nem kedvező a válság utáni lehetőségek kihasználása szempontjából. A termékek és szolgáltatások iránti növekvő kereslet a gazdasági növekedés kezdetének időszakában kiváló növekedési lehetőségeket kínál azon vállalatok számára, amelyek a válság éveiben megtették a szükséges felkészülési lépéseket. Valószínűsíthető, hogy a válság után azok a vállalatok lesznek nyerő pozícióban, amelyek magasabb technológiai színvonalat képviselő új termékeket és szolgáltatásokat tudnak ajánlani vevőiknek. Ezt az előrejelzést támasztja alá az a megfigyelhető tapasztalat a válság idején a hazai

vállalatoknál, hogy a K+F-re koncentráló vállalatok egy része növelni tudta árbevételét.
További és kiterjedtebb kutatások szükségesek annak ellenőrzésére, hogy a fentebb felvázolt fejlődési tendenciák szélesebb körben is érvényesülnek-e a vállalati szintű stratégiai menedzsmentben, vagy pedig csak lokálisan jellemző példákat képeznek. A jelent szerző és munkatársai folytatják kutatásaikat ezen a területen.

Hivatkozások

Bahrami, H. and Evans, S. (2005): *Super-Flexibility for Knowledge Enterprises.* Berlin- Heidelberg: Springer.

Bakacsi, G. (2010): Managing Crisis: Single-Loop or Double-Loop Learning? *Strategic Management*, vol. 15. no. 3. 3-9.

Balaton, K. (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*.. Budapest: Aula Kiadó.

BRICS Monthly. Goldman Sachs Global Economics, Commidities and Strategy Research, Issue No: 10/03. May 20, 2010.

Csiba, Zs. (2010): *Növekedési stratégia egy internetszolgáltató vállalatnál.* Magiszter diplomamunka, Selye János Egyetem, Komarno, Szlovákia.

Chikán, A., Czakó, E. and Zoltayné Paprika, Z. (eds.), (2010): *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.

Clark, E. and Soulsby, A. (1999): *Organizational change in Post-Communist Europe: Management and Transformation in the Chech Republic.* London: Routledge.

Csaba, L. (2009): *Crisis in Economics?* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Ford, D, Gadde, L-E., Hćkansson, H. and Snehota, I. (2010): *Hálózati menedzsment, (Managing Networks*), In: Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest: Alinea Kiadó és Rajk László Szakkollégium, pp.: 35-55.

Ghemawat, P. (2010): Finding Your Strategy in the New Landscape. *Harvard Business Review*, March 2010. 54-60.

Gulati, R., Nohria, and Wohlgezogen, F. (2010): Roaring Our of Recession, *Harward Business Review*, March 2010, 62-69.

Hćkansson, H. (2010): Duels or duets? Characterizing interaction between companies. Paper presented at the *26th IMP Conference: Business Networks – Globality, Regionality, Locality.* Budapest: Corvinus University of Budapest, Hungary, 2-4 September.

Hćkansson, H. and Lind, J. (2004): Accounting and Network Coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 51-72.

Kiezun, W. (1991): *Management in Socialist Countires – USSR and Central Europe.* Berlin – New York: de Gruyter,

Kim W.C. and Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Made the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press.

Kornai, J. (1993): Transzformációs visszaesés. *Közgazdasági Szemle*, vol. 40. no. 7-8., 569-599.

Leavitt, H.J. (1986): *Corporate Pathfinders*. New York: Penguin Books.

March. J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, vol. 2. no. 1. 71-87.

March, J.G. (2003): Understanding Organizational Adaptation. *Society and Economy*, vol. 25. no. 1. 1-10.

Marga, A. (2010): Consequences of the crisis: New Concepts. *Society and Economy*, 32(2), 179-194.

Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prenctice Hall, Inc.

Móczár, J. (2010): A közgazdaságtan válsága (Neoklasszikus versus keynesi közgazdaságtan), *Magyar Tudomány*, 171(3), 318-330.

Muraközy, K. (2009): *A világgazdasági válság hatása a kis-és közép-vállalatok stratégiájára Szlovákiában.*. Magiszter diplomamunka, Selye János Egyetem, Komarno, Szlovákia.

Muraközy, L. (szerk.), (2010): *Válságban és válság nélkül – A gazdaságpolitika rétegei*. Budapest, Akadémaiai Kiadó.

Ringland, G, Sparrow, O, and Lustig, P. (2010): *Beyond Crisis – Achieving Renewal in a Turbulent World*, Chichester, UK: Wiley & Sons.

Simai, M. és Gál, P. (szerk.), (2000): *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban – Vállalatok, államok, nemzetközi szervezetek*, Budapest: Akadémiai Kiadó.

Sull, D. (2010): Are you ready to rebound? *Harvard Business Review*, March, 2010.

Waldman, S. (2010): *Creative Disruption. What you need to do to shake up your business in a digital world*, Harlow, UK: Prentice Hall.

TELJESÍTMÉNYJAVÍTÓ VAGY PROBLÉMAGENERÁLÓ, KONTROLLFOKOZÓ ESZKÖZ A TÉR?

Karoliny Mártonné dr.

habil. PhD, egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

karoliny@ktk.pte.hu

Absztrakt: A teljesítményfokozás örökzöld igényére reagálva a teljesítményértékelésről, teljesítménymenedzsmentről szóló elméletek az ígéretek sokaságával kecsegtetik a potenciális érintetteket. A széleskörű alkalmazásról szóló empirikus tapasztalatok részben az alkalmazók elvárásainak teljesülését láttatják. Ugyanakkor a számos e területre irányuló kutatási program ellenére is csak kevés megcáfolhatatlan bizonyítékot lehet felmutatni olyan gyakorlatokról, ahol a TÉR - programok valóban betöltenék a mindenkinek segítő messiás szerepét. Sőt, sokhelyütt olyan problémákat generálnak, melyek alapján nem kevesen a formális értékelési programok megszüntetését, de legalábbis a pénzügyi ösztönzőktől való elválasztását tanácsolják. E tanulmány a témakört vizsgáló néhány prominens kutató véleményének csokorba gyűjtése után két típusú felmérés alapján vázolja a TÉR- alkalmazás hazai jellemzőit és keresi gyors TÉR- hódításának és széleskörű alkalmazásának lehetséges indokait.

Kulcsszavak: teljesítményértékelés, teljesítményarányos bér, motiváció, kontroll

JEL osztályozás: M50, M52

A világ fejtett gazdaságú országaiban régóta vallják, hogy a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) az emberi erőforrás (Human Resource, HR) menedzselési funkciók egyik legfontosabbika. A TÉR, illetve az abból kifejlődött TM, a teljesítménymenedzsment, az üzleti stratégia és a HR gyakorlatok integrációját ígérő közelítés fontos elemeként, az új évezred szervezeteinek életében is kulcsszerep betöltésére számít. A TÉR vagy TM mára idehaza is széleskörűen ismert olyan, a tevékenységek sokaságát magában foglaló integrált HR megoldás, amelyekkel a szervezetek alkalmazottaik értékelését, kompetenciáik fejlesztését, teljesítményük fokozását igyekeznek elérni, és amire a pénzügyi jellegű jutalmak elosztását alapozzák. E sokhelyütt jól ismert HR eszköz potenciális és tényleges hasznáról és haszonélvezőiről azonban az új évezredben meglehetősen eltérő kutatási eredmények, kutatói vélemények látnak napvilágot.

Segítő messiás vagy számkivetett pária?

Egy az USA-ban végzett felmérés (Rynes et al., 2005) eredményei szerint az évezred elején a szervezetek túlnyomó többsége azt állította, hogy alkalmazza a TÉR-t és a teljesítményhez kapcsolódó bérezés (P4P) rendszerét, valamint, hogy az USA-beli dolgozók nagy része elvárja, hogy fizetésük teljesítményalapú legyen. Az értékelt teljesítmény pénzügyi jutalmazásának gyakorlatától a vezetők itt főként azt várták, hogy ily módon alkalmazottaikat több és jobb munkára, valamint a cégnél maradásra motiválják.
A TÉR jellemzőit és hatásrendszerét vizsgáló, főként európai országokban kutatók egy tekintélyes része (pl. a Kuvaas-Dysvik, 2009) az eszközrendszer motivációs erejét és teljesítményfokozó hatását az új évezred első évtizedében nem annak pénzügyi ösztönzési, hanem inkább a fejlesztési potenciáljában látja.
A hazai és a kelet-közép-európai fókuszú nemzetközi felmérések azt igazolják, hogy a teljesítményértékelés mára e régióban is jól ismert HR eszköz, sokhelyütt – és nemcsak a versenyszektorban – a szervezeti gyakorlat része. Sok jel mutat arra, hogy az alkalmazottak igazságosnak tartanák és elvárnák, hogy jövedelmükben tükröződjön teljesítményük. A bevezetés és az alkalmazás szervezetek és vezetőik által kommunikált céljai itt főképpen a motiváció fokozására alapozó teljesítményjavulást hangsúlyozzák. (Karolinyné, 2005)
A teljesítményfokozást az értékelés (TÉR), a menedzselés (TM) és a pénzügyi jutalmazás (P4P) eszközeivel elérni kívánók szándékának gyakorlati megvalósulása azonban gyakran ütközik nehézségekbe. A TÉR nemzetközi színtéren immáron több évtizedes használata során felhalmozódott gyakorlati tapasztalatok és a számtalan vizsgálat megállapításai ellenére kevés megcáfolhatatlan bizonyítékot lehet felmutatni e programoknak, a mindenkinek 'segítő messiás' szerepét igazoló gyakorlatáról. Azaz arról, hogy alkalmazásuk révén valóban elérhetőek lennének a sok érintett számára kívánatos kimeneteket ígérő céljai.
Eközben pedig egyre több jele van annak, hogy sok szervezet elégedetlen meglévő értékelési rendszerével. Vannak, akik (pl. Glendinning, 2002) a problémákat csak a

nem elég körültekintően megtervezett rendszernek, vagy az alkalmazás során elkövetett hibáknak tulajdonítják, és azt hangsúlyozzák, hogy ilyenkor lehetnek a TÉR-nek az alkalmazotti morált és teljesítményt aláásó, negatív hatásai is. Egyre több olyan kutatási eredmény olvasható azonban, amely rámutat, hogy a teljesítményalapú bérezés nemcsak javuló teljesítményt eredményezhet, hanem más, nem kívánt munkavállalói magatartást, nem szándékolt hatást, problémát is gerjeszt (Lavy, 2007).
A sokasodó problémákat és a beteljesületlen ígéreteket észlelő Nickols (2007) már egy a múlt század végi felmérésének összegzésekor úgy fogalmazott, hogy azoknak a vállalatvezetőknek, akik a teljesítménynövelés, költségcsökkentés, az erőforrás-felszabadítás útját keresik, a rendszeres módosítgatás helyett sutba kellene vágniuk a formális teljesítményértékelés rendszert. A Nickolséval egybecsengő vélemény és tanács, miszerint: „dobd ki a teljesítményértékelő rendszered" magyar szerzőtől (Dobay, 2011) is elérhető.
A fentiekben vázolt gyakorlati tapasztalatok, kutatói elemzések és tanácsok ellenére csak elvétve találkozunk a fejlett gazdaságú országokból vagy itthonról érkező olyan hírrel, ami formális TÉR kiiktatásáról, páriakénti számkivetéséről szólna.
Ennek okát is keresve a alábbiakban az érintettek széles körének elégedetlenségét jelző felmérések alapján végzett elemezések problémaazonosítást is bemutató megállapításaiból gyűjtött csokor bemutatása következik.

Kritikus vélemények a világból

Az egyik talán legismertebb kritikamegfogalmazó a TQM atyjaként ismert Deming, aki a TÉR-t az amerikai menedzsment gyakorlat 7 halálos betegsége egyikének tartotta. Azért, mert véleménye szerint az: a hosszú távú tervezés helyett a rövid távú eredményeket ösztönzi, csökkenti a kockázatvállalást, egymás ellen hangolja a munkatársakat. Aláássa a team-munkát, mert az egyéneket arra ösztönzi, hogy a szervezet helyett maguknak dolgozzanak. Emellett depresszióba sodorja, keserűvé teszi őket, figyelmen kívül hagyja azokat a rendszereket és változékonyságukat, melyek között az alkalmazottak dolgoznak, és amire alig van ráhatásuk (szervezeti misszió, értékek, működési folyamatok, struktúrák, politikák, szabályzatok, stb.). Ezen felül, a TÉR-t, mint mérőeszközt megbízhatatlannak, inkonzisztensnek is tartotta.
A TÉR tradicionális megoldásaival kapcsolatos, a fejlett gazdaságú országok gyakorlatában immáron örökzöldnek tekintett leggyakoribb panaszokat a Kennedy-Dresser (2001) szerzőpáros a következők szerint azonosította és kommentálta:

- Túl időigényes a működtetés – évközi megfigyelés, felkészülés a megbeszélésre.
- Túl szubjektív – nem egyformán szigorú értékelők, dicsfény-hatás.
- Közepes tendencia okozta hiba – az értékelő-skálák szélső fokozatainak kerülése.
- Túlságosan finom megkülönböztetések – lényegi különbség nélküli megkülönböztetések a túl sok fokozatot tartalmazó skálán (kevés nyerő, sok elégedetlen értékelt).

- Időszerűség – a néhány hónapos késés a visszajelzés pozitív hatását kérdőjelessé teszi.
- A rendszerek figyelmen kívül hagyása – az egyént az általa alig befolyásolható tényezők alapján értékeli (pl. a teljesítéshez jutás lehetősége).
- Túl sok, egymással konfliktusos célra használják – a legtöbb gyakorlati megoldás együttesen szeretné elérni a következő célokat: a teljesítmények értékelése, a korlátos bérkeret szétosztása bérfejlesztésre, a magatartásváltoztatás motiválása, kompetenciafejlesztés, az eredmények előmozdítása, az eredménytelenségek kizárása.

Szerintük ezekhez társulnak a teljesítményhez kapcsolt javadalmazás (P4P) olyan negatívumai, amelyek alapvetően a pénzügyi keretek mindig korlátos voltából következnek:

- Zéróösszegű játék. Az ilyen szituációkban, ha valaki nyer, másnak veszítenie kell. Bizonyos mértékben minden P4P ilyen 0 összegű játék, valamint a teljesítések és ehhez illeszkedően a béremelési mértékek is valamiféle normál eloszlási görbét követnek. Így ahhoz, hogy valakit kiválónak minősítsenek és átlag feletti béremelést kaphasson, mást az átlag alatti teljesítménykategóriába kell sorolni – átlag alatti béremeléssel. A gyakorlatban ez okozza azt a magatartást, hogy az értékelők „a kocsit fogják a ló elé”.
- Jelentéktelen béremelési különbségek. Átlagos gazdasági szituációban egy átlagos cég átlagosan kb. 4-6 %-os bérfejlesztést valósít meg. Sokhelyütt ezt csökkenti a kb. 2-3 %-nyi inflációt követő béremelés, melyben teljesítménytől függetlenül mindenki részesül. Így a két teljesítménykategória közötti a bér-, ill. béremelés-különbség csak kicsi lehet.
- A motiváció és a pénz. A szerzők tapasztalata és véleménye szerint a pénz motivál, de csak egy bizonyos pontig. A pénz fontos, de nem minden, hiszen számos más lehetőség is van a motiváció előidézésre és fokozására.

Nikols (2007) a teljesítményértékelésről és a teljesítményarányos bérezésről szóló véleménye kifejtésekor a mérleg két serpenyőjébe gyűjtve hasonlította össze a feltételezett előnyöket, potenciális hasznokat, valamint felmerülő problémákat, a lehetséges költségeket, melyek egyenlege vizsgálatai szerint negatív. Hátrányát szerinte a csúcsvezetők akkor érzik leginkább, amikor változtatni szeretnének. Ezt azzal magyarázta, hogy mivel a TÉR az alkalmazottakat a vezetői célokhoz való alkalmazkodásra késztető eszközként a megfelelésre teszi a hangsúlyt, így önmaga teremti meg a status quo, azaz a fennálló állapotok fenntartásának szándékát. Azaz a TÉR a változás természetes gátja.
A bérmeghatározáshoz szokásosan használt TÉR-rel kapcsolatban a fent idézett szerzőéhez igen hasonlatos Gray (2002) összegző véleménye is. Ezt ő tömören és egyszerűen úgy fogalmazza meg, hogy „DON’T WORK”, azaz „nem működik”.

Véleménye szerint azért, mert: nincs szinkronban a mai szervezetek jellemzőivel, működési módjával, nem motivál, senki sem átlagos és időzítése is szörnyű.
Az előzőekben vázolt empirikusan azonosított problémaelemzésekre építő munkákkal szemben Levinson (2003) kritikai megállapítása inkább elvi, elméleti közelítésű. Szerinte ugyanis a TM elméleti sarokkövét jelentő MbO (Management by Objectives), a célközpontos vezetés – ahogyan azt a gyakorlatban jellemzően alkalmazzák – nem más, mint a taylori elvek újjászületése – új köntösben, azaz új megnevezés alatt. Az elvi hasonlóság felfedezhető abban, hogy itt is meghatározott, hogy kinek mit kell tennie, hogy ki kontrollálja a folyamatot, és hogy hogyan kötjük a bért az egyéni teljesítményhez. Így nem jelent mást, mint az egyénre nehezedő nyomás, a kontroll fokozását – újabb munkaköri kategóriákban. Emiatt nem meglepő, hogy bár jellemzően magasabb munkaköri szinteken alkalmazzák, de az érintettek körében hasonló ellenállást vált ki. Köszönhető mindez az alapvetően top-down szemléletben működtetett folyamatnak és az ebből következő vezető-értékelt beosztott közötti szerepmegosztásnak, valamint jutalmazás-büntetés alapú pszichológiai háttérnek.
Az előzőekben idézett szerző véleményéhez hasonlóan Buchner (2007) is úgy véli, hogy a tradicionális TM a gyakorlatban tipikusan alkalmazott változatát a legtöbb alkalmazott nem tarja munkáját segítő, értékes elemnek. Ennek egyik fő oka szerinte is abban keresendő, hogy bár a TM-ben látszólag a teljesítő áll a fókuszban, ám mivel azok a gyakorlatban jellemzően top-downközelítésűek, mégsem a teljesítő, hanem inkább a szervezet és a vezető szolgálatában állnak, kezükben pedig alapvetően kontrolleszközként működnek.
A fentiekben vázolt vélemények fényében érdemes újra áttekinteni a TÉR hazai alkalmazási gyakorlatát vizsgáló empirikus eredményeket. Keresni, hogy azok a TÉR potenciális pozitívumai, ígéretei közül miket teljesítenek, a máshol észlelt problémák közük mik ragadhatók meg a hazai gyakorlatban is. Az elemzések alapján pedig a problémákkal terhes gyakorlat fennmaradásának okaira is rátalálhatunk…

Egy TÉR-fókuszú magyar vizsgálat és megállapításai

A rendszerváltást követő HR gyakorlatot feltérképező vizsgálataink (Poór et. al., 2000, és Farkas et al., 2003) eredményei azt mutatták, hogy a hazai szervezetek személyzeti munkájában korábban szinte ismeretlen formális teljesítményértékelési módszer mintegy másfél évtized elteltével a magyarországi cégeknél is széleskörűen ismert, alkalmazott eljárássá vált. Mindezek alapján első, a TÉR-re és HR, valamint szervezeti környezetére fókuszáló vizsgálatunkat 2004-ben végeztük, melynek 77 szervezet gyakorlatát elemző eredményeit 2005-ben publikáltuk (Karoliny, 2005).
E felmérésünk is alátámasztotta, hogy míg a TÉR alkalmazása az ezredforduló előtt inkább a kivételes, azután egyre inkább a normál szervezeti gyakorlat része volt. Bevezetésének kezdeményezői között első helyen a tulajdonosok, illetve a felső vezetés állt, a felhasználási terület meghatározásában a SZ/EE részleg is kapott szerepet.

1. táblázat: A TÉR céljai, felhasználási területei

Rang -sor	Kommunikált cél	Rang -sor	Felhasználási terület
1	Visszajelzés, motiváció	1	Visszajelzés, motiváció
2	Vezető-beosztott kommunikáció javítása	2-3	Teljesítményarányos bér (emelés)
3	Képzési igény-meghatározás	2-3	Képzési igény-meghatározás
4	Teljesítményarányos bér (emelés)	4	Vezető-beosztott kommunikáció javítása
5	Teljesítményhez kötődő bónusz	5	Teljesítményhez kötődő bónusz
6	Előléptetés, átsorolás	6	Előléptetés, átsorolás
7	Elbocsátás	7	Elbocsátás

Az 1. táblázat tanulsága szerint a minta szereplői legtöbben azt válaszolták, hogy az általuk alkalmazott TÉR legfontosabb célja és hasznosulási módja is az értékeltek számára nyújtott visszajelzés és az ennek hatásától várt javuló, erősödő motiváció.
A TÉR alkalmazása a vezetők és/vagy a fizikai dolgozók körében kezdődött, de sokhelyütt hamarosan a teljes munkaköri állományt lefedően használták azt. Mindezek ellenére e felmérés alapján azt állapítottuk meg, hogy a TÉR:

- kommunikált céljainak és tényleges felhasználás területeinek illeszkedéséről formált vélemények ellentmondásosak,
- HR funkciók közé illesztése és kapcsolatai lazák, illetve bizonytalanok.

Azaz a rendszerváltás utáni hazai gyakorlatban hamar ismertté vált és széleskörűen alkalmazott TÉR más HR rendszerekkel kiépített tényleges kapcsolatát a fent idézett vizsgálat alapján gyengének találtuk, a gyors TÉR- hódítás indokai akkor rejtve maradtak.

Összehasonlító elemzés a magyar TÉR kulcsjellemzőiről – nemzetközi felmérések alapján

Egy először szintén az ezredforduló első évtizedének közepén érvényesülő HR gyakorlatot feltérképező Cranet[1]-felmérés ugyan a TÉR hazai alkalmazási gyakorlatáról az előzőhöz képest jóval kevesebb jellemzőt vizsgált, ám azt egyrészt a nemzetközi összehasonlítást, másrészt az időbeli változások megragadását lehetővé

[1] Az 1989-ben öt alapító ország által létrehozott CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management) ma az egyik legnagyobb független emberi erőforrás menedzsmentet kutatóhálózat. Tagjai a világ ma 50 fölötti országának képviseletében egy-egy egyetem kutatói, 2004 óta Magyarország képviselője a PTE KTK

tevő módon tette. A következőkben e hálózat két felmérési fordulójából származó adatok alapján festünk képet a magyar TÉR néhány kulcsjellemzőjéről.
A formális teljesítményértékelési rendszer alkalmazási arányát mutató 2005-ös magyar eredmények kiugróan magas értéket jeleztek, amitől a 2008-as magyar minta értékei elmaradtak ugyan, de a valósághoz és más a felmérésben szereplő kelet-közép-európai országok gyakorlatához egyaránt közelítő képet tükröztek (lásd 2. táblázat).

2. táblázat: A formális teljesítményértékelő rendszer alkalmazási arányai (%) **két Cranet felmérés mintáiban**

Országok	Vezetők	Szak-alkalmazottak	Adminiszt-ratívok	Fizikaiak
Magyarország 2005	80	80	71	52
Magyarország 2008	60	59	46	36
KKE* 2005	63	59	61	53
KKE 2008/9	57	60	55	48
Ö 2005	**72**	**72**	**71**	**63**
Ö 2008/9	**71**	**70**	**68**	**54**
KKE nélküli európai	67	63	61	45
Nem európai angolszász	90	90	88	68
Dél-kelet ázsiai	91	92	91	25

KKE*=kelet-közép-európai országok

Az értékeltek köre a hazai mintában elsősorban a vezetői és szak-alkalmazotti réteg volt. Miközben a világ már régióiban az adminisztratívak körében jelzett alkalmazási arány alig maradt el az előző két kategóriáétól, idehaza – más KKE országokhoz hasonlóan – e körben kisebb mértékben használták azt. A fizikaiak köréből 2005-ben jelzett más mintákhoz képest alacsony alkalmazási arányt (52%) jelző magyar adatok a 2008-as felmérésben tovább csökkentek (36%), amivel egyedül a dél-kelet- ázsiai mintában tapasztalt legalacsonyabb (25%) értéket haladták meg.
A 2. táblázat szerint a két Cranet-felmérés teljes mintáit, azaz a világ mintegy harminc országának a TÉR alkalmazási arányát jellemző helyzetképe a két felmérési fordulóban szinte változatlan. Eszerint a négy vizsgált munkaköri kategóriából háromban majdnem azonosan magas (70% körüli) alkalmazási arányt mutat. Ezektől némileg alacsonyabb és csökkenő mértékű volt a fizikai munkások körében történő teljesítményértékelés. A teljes minta átlagától felfelé, minden foglalkoztatotti kategóriában, a nem európai angolszász országok (erős USA dominanciával) gyakorlata tér el.
Az értékelési folyamat Cranet-felmérésben vizsgált másik jellemzője, hogy kik szolgáltatják a rendszer számára az input adatokat, azaz, hogy kik az értékelők. E tekintetben a 2005-ös válaszok alapján megállapítható volt, hogy:

- az értékelésben a közvetlen felettes minden mintában kulcsszerepet tölt be,
- a teljes minta második helyezettje az értékelt maga, azaz az értékelési rendszerek a globális mintában jellemzően igényelték, ill. lehetővé tették az önértékelést is,
- az értékelési információkat biztosító harmadik tipikus szereplő pedig a felettes felettese.

Míg az előbbiek alapján a teljes mintában az volt jellemző, hogy az értékelés legalább két, de gyakran háromszereplős esemény, a másik két vizsgált mintában úgy találtuk, hogy az csak kétszereplős játék. A magyar minta értékelői között a felettes felettesének szerepe volt korlátozott, így az értékelési információkban tipikusan a felettes és az önértékelő véleménye jelent meg. A többi közép-kelet-európai szervezet gyakorlatában az önértékelés lehetősége volt igen mérsékelt, miközben a felettes mellett még egy vezető véleménye is sokhelyütt szerepelt.
A 2008-as magyar felmérésben tapasztalt változások mértéke e tekintetben nem lényeges, módosulásuk iránya azonban figyelemre méltó, ugyanis miközben:

- az értékelők között továbbra is a közvetlen főnököké a prímszerep, az önértékelés esélye a vezetők körében a legnagyobb, a fizikaiakéban a legkisebb,
- a vezetők értékelésekor viszont kissé növekedett a munkatársak, a beosztottak és az ügyfelek alulról, ill. oldalról jövő értékelői szerepe.

3. táblázat: Az értékelői szerepet betöltők aránya (%) 2008/9

Országok	A vezető	Vezető főnöke	Értékelt maga	Beosz-tottak	Munka -társak	Ügy-felek
Magyarország	96	35	49	19	16	14
Külföldi tulajdonos	97	47	60	30	20	9
Magyar tulajdonos	*95*	*26*	*26*	*10*	*13*	*18*
Közép-kelet-európai	92	53	41	19	17	14
KKE nélküli európai	94	60	70	29	22	16
Nem európai angolszász	99	73	85	24	24	19
Dél-kelet ázsiai	95	66	67	24	20	14

A 3. táblázatban adatai a magyar gyakorlatot a válaszadó szervezetek tulajdonosai (külföldi vagy magyar) szerinti bontásban is tartalmazzák. Eszerint a magyar tulajdonosú válaszadóknál a közvetlen vezetőn kívüli potenciális értékelők TÉR-ben betöltött értékelői szerepe minden más mintáét lényegesen alulmúlóan alacsony. Ez pedig az értékelő vezetőt a magyar tulajdonú szervezetekben a TÉR kivételes helyzetű főszereplőjévé avatja. Eközben a világ 2008/9-ben vizsgált KKE országokon kívüli régióinak gyakorlata – a 2005-ös teljes mintához hasonlóan – továbbra is annak háromszereplős voltát demonstrálja.
A Cranet-felmérések a teljesítményértékelési rendszerek jellemzői közül még egy elemet vizsgálnak, mégpedig azt, hogy milyen más HR területtel kapcsolatos

döntésekben használják az értékelési eredményeket inputként**.** Vagyis azt, hogy milyen célra használják, hogyan hasznosítják az értékelési eredményeket. E tekintetben 2005-ben majd minden, a kérdőívben szereplő HR funkció kapcsán a magyar válaszadóktól kaptuk a legmagasabb, ugyanakkor a teljes mintához igen hasonló értékeket. Eszerint (lásd 4. táblázat) a hazai minta cégei a világ 32 országának válaszadóihoz hasonlóan leginkább a képzés-fejlesztési igények tervezésekor építettek a TÉR értékelési eredményeire, amit a magyar mintában második-harmadik helyen a karrier és a javadalmazás követett – azonos súllyal. A közép-kelet-európai válaszadók ragsorában ekkor a javadalmazás (78%) állt az első helyen, ezt követte a képzési igény megállapítása (72%), majd szinte azonos súllyal szerepeltek a karrier és a HR tervezés.

4. táblázat: A teljesítményértékelési eredmények alkalmazási területeinek aránya (%) két Cranet felmérés mintáiban

Országok	Javadal-mazás	Képzés és fejlesztés	Karrier-váltás	Munkaerő -tervezés
Magyarország 2005	77	86	77	65
Magyarország 2008	71	64	46	51
KKE 2005	78	72	58	57
KKE 2008/9	78	68	66	53
Ö 2005	72	87	78	58
Ö 2008/9	77	78	74	56
KKE nélküli európai	70	82	77	51
Nem európai angolszász	85	86	79	64
Dél-kelet ázsiai	92	82	57	69

A 4. táblázat adatainak tanulsága szerint a 2008-as magyarországi válaszadók a felhasználási terület rangsorát illetően az előző felmérés közép-kelet-európai jellemzői felé mozdultak, azaz a javadalmazás szempontja ekkor már megelőzte a képzés-fejlesztését.

E szempont szerint a két felmérés teljes mintáiban is változások tapasztalhatók. Miközben erősödött a javadalmazási, ösztönzési célú alkalmazás szerepe, a többi három vizsgált terület némileg veszített jelentőségéből. Mindezek eredményeként az évtized közepén érvényesült: 1. képzés-fejlesztés, 2. karrier-váltás, 3. javadalmazás, 4. munkaerő-tervezés rangsor megváltozott, melyben ugyan a képzés-fejlesztés itt megtartotta első helyét – bár e szerepének súlya csökkent – miközben a javadalmazás szorosan felzárkózott mellé a második helyre, melyben a minta nem európai angolszász országai (főként az USA) és a délkelet-ázsiai gyakorlatának hatása érvényesült.

Összegzés

A sokak számára kecsegtető, de csak részben beváltott ígéretek, a sokasodó és egyre pontosabban megragadott problémák ellenére a TÉR/TM olyan széleskörűen ismert és alkalmazott menedzsment eszköz, HR megoldás, amit a gazdaságilag fejlett világ

országaiban és immáron annak kelet-közép-európai régiójában, és Magyarországon is széleskörűen alkalmaznak.
A kutatói vélemények, érvek egyre sarkosabb megfogalmazásai ellenére a tanulmányban bemutatott empirikus adatok alapján használatuk nem csökkent, csak módosult. A módosulás során viszont pont azok a felhasználási területek erősödtek – a javadalmazás –, ahol a TÉR szerepét többek egybehangzó véleménye és hasonló indokai nemhogy teljesítményjavítónak, hanem kifejezetten demotiválónak, így teljesítményrombolónak mutatnak be.
E HR funkció és gyakorlat kelet-közép-európai és magyarországi gyors TÉR-hódítása, sokféle, de bizonytalannak tűnő hasznosítási területei közül mégis az ösztönzési aspektus került ki győztesen. Úgy, hogy döntően a közvetlen vezetők, mint értékelők szempontjait erősíti, érvényesíti immáron nem a fizikai, hanem a szellemi dolgozók körére kiterjesztett kontrolleszközként. Megerősítve ezzel a Levinson (2003) megállapítását, miszerint ahogyan a TÉR-t a gyakorlatban jellemzően alkalmazzák, az nem más, mint a taylori elvek reinkarnációja – új köntösben. A vezetők számára így nemhogy számkivetésre ítélendő pária lenne, hanem problémáival együtt inkább maga a segítő messiás.

Performance Appraisal: a tool for increasing performance or generating problems and reinforcing control?

Abstract: As tools to improve employee performance, the performance appraisal system (PAS) and performance-related-pay (PRP) in theory promise many advantages to potential actors. In reflections of the empirical results, the international literature of the new millennium creates an ambiguous picture about the PAS/PM, describing it either as a Messiah, or as a Pariah. This paper, after providing an outlook about the current views and opinions of the researchers on the topic, raises the question about the real aims of implementing it: is it really a relevant tool to increase motivation and performance? Based on the analyses of several surveys investigating the practice of PA in Hungary in comparison with other regions of the world, the answer to the question seems closer to the second possibility mentioned in the title.

Hivatkozások

Buchner, T. W. 2007: ’Performance Management Theory: A Look from the Performer’s Perspective with Implications for HRD’ Human resource Development International Vol. 10. No.1. pp. 59-73.

Dobay R. 2011: ’Dobd ki a teljesítményértékelő rendszered!’ http://www.menedzsmentor.com/mmentor2_docs/dobd_ki_a_teljesitmenyertekelo_rendszered_-_kesz_atveres.pdf a letöltés dátuma: 2011.03.07.

Farkas F. – Karoliny M-né – László Gy. 2003: ’Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről’ (I.-II. rész) Humánpolitikai Szemle XIV. évf. 10-11. szám, pp. 3-19, pp. 3-16.

Glendinning, P. M. 2002: ’Performance management: Pariah or Messiah’ *Public Personnel Management*, 31 (2), 161-178.

Gray, G. 2002: ’Performance Appraisals DON’T WORK’ Industrial Management March/April pp. 15-17.

Hannay, M. 2010: ‘Performance Appraisal: Who Knows Best?’ Journal of Human Resources Education Volume 4, No. 4, Fall pp.15-25.

Karoliny Mné 2005: ’Teljesítményértékelés, a HR munka koronagyémántja’ I.-III. Munkaügyi Szemle 49. évf. 7-8. 9. 10. szám pp. 22-29. pp. 19-24. pp. 12-16.

Karoliny Mné 2010: ’Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek’ pp. 283-323. In: Karoliny Mné – Poór J (Szerk.) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest

Kennedy, P. W. – Dresser, S. G. 2001: ’Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-Old Problem’ Employee Benefit Journal Dec. pp. 9-14.

Kuvaas, B. 2006: ’Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation’ International Journal of Human Resource Management 17:3 March pp. 504–522.

Kuvaas, B. – Dysvik, A. 2009: ‘Perceived investment in employee development, intrinsic motivation, and work performance’ Human Resource Management Journal, 19(3), pp. 217-236.

Lavy, V. 2007: ‘Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers’ The Future of Children Vol. 17. No. 1. Spring pp. 87-109.

Nickols, F 2007: ’Performance Appraisal Weighed and Found Wanting in the Balance’ The Journal for Quality & Participation Spring pp.13-16**.**

Poór J. – Karoliny-Csetneki Zs. – Spisák Gy. 2000: ‘Human Resource Management Practices at Large Hungarian Private Companies’ In: Rekettye, G. (Ed.) 2000: The Significance of the Last Decade. pp. 176-193.

Rynes, S. – Gerhart, B. – Parks, L. 2005: ’Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance’ Annual Review of Psychology 56: pp. 571–600.

MAGYAR COACHING-KÖRKÉP

Dr. Kunos István
kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens, Ph.D.
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
szvkunos@uni-miskolc.hu

Fortunately, Hungarian leaders begin to take coaching seriously. They more and more discover the power of coaching in their executive, business or private life. It seems, they succeed in breaking away a bad habit. By now, having a coach there is not a shame anymore.
This article gives a brief explanation of coaching in general, a short historical background, and national features of this brilliant leadership development tool, leadership philosophy or called whatever.
Moreover I touch upon some effectivity issues of coaching (ROI) coming from international surveys.
In the end I briefly describe the Ethical Codex worked out by International Coach Federation.

A szakmailag megfelelő módon végigvezetett coaching folyamat – a személyes tapasztalatom alapján - egy olyan, *saját élményen alapuló, hosszútávon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol*.
Ez a hatás „óhatatlanul" megmutatkozik az önreflexióra épülő személyiségfejlődésben, az ön- és emberismeretben, valamint a javuló szociális interakciókban, csakúgy, mint a konfliktuskezelésben, vagy az egyéb szakma-specifikus kompetenciák fejlődésében.
Napjainkra a magyar felsővezetők is kezdik felismerni a coachingban rejlő lehetőségeket. Szerencsére hasonló tendencia látszik kibontakozni a menedzserek vonatkozásában is, akik rájönnek, hogy egy tapasztalt külső coach-csal folytatott rendszeres találkozás gyökeres változást hozhat úgy munkahelyi teljesítményük

területén, mint magánéletükben, vagy emberi kapcsolataikban is.

A szakirodalomban sokszor úgy írnak a coach-ról, mint egy tárgyilagos kívülállóról. A nagyobb cégek igazgatói és felsővezetői nagy gondot fordítanak beosztottaik csordaszellemének ápolására, miközben ők maguk magányossá válhatnak. Kevés embertől kérhetnek segítséget vagy tanácsot, előfordulhat, hogy saját vállalatukon belül egyetlen bizalmasuk sincs. A saját szervezeten belüli verseny miatti bizonytalanság és bizalmatlanság, az érvényesülés lépcsőfokainak „csúszóssága” miatt a vezető sokszor nem szívesen fordul saját kollégáihoz olyan problémákkal, amelyek saját, vagy munkatársai teljesítményét, szakmai előmenetelét érintik. Azt is mondhatjuk, hogy egyszerűen olyasvalaki véleményét szeretné kikérni, aki nem tagja a szervezetnek, így frissítően más nézőpontból látja a helyzetet, állásfoglalását nem befolyásolják szubjektív tényezők (pl. beosztás, különféle érdekek). Egy független coach tárgyilagosan reflektálhat az ötletekre, új megoldások keresésére ösztönözhet, s oly módon támogathatja azok megvalósítását, amire – érintettek lévén – a bennfentesek közül csak kevesen lennének képesek.

„Néha a coach-é az egyetlen őszinte visszajelzés.”
W. Vogelauer

A COACHING JELENTÉSE

A szakirodalomban található coaching definíciók számával Szinvát lehetne rekeszteni. A meghatározás-kavalkád legnagyobb különbségét abban látom, hogy egy részük a tanácsadás egy fajtájának tekinti, pl.:

„A coaching a vezetők egyénre szabott tanácsadása és támogatása” [1],

míg más definíciók élesen elkülönítik a coaching-ot a tanácsadástól, pl.:

„A coaching folyamat során a coach célirányos kérdésekkel, odafigyeléssel és előítéletek nélküli meghallgatással vezeti rá az ügyfelét a megoldásra. Nem mondja meg, hogy az egyénnek mit kell tennie, hanem hagyja, hogy maga találjon rá a neki legmegfelelőbb útra és módszerre.” [2]

Meg kell jegyeznem, hogy az utóbbiak, a coaching-ot a tanácsadói tevékenységtől eltérő szakmának tekintők vannak többségben. Ezen nézőpont szerint azért nem tekinthetjük a coaching-ot tanácsadói tevékenységnek, mert:

- nem tanácsol, nem javasol, nem kész megoldásokat ad, hanem a kérdéseivel rávezet, segít az alternatívák feltárásában, mintegy katalizál,
- a fő hangsúly a vezető fejlesztésén van (a szervezet fejlődése az ő fejlődése által valósul meg később),
- a coach személye egy megkezdett coaching folyamat közben nem helyettesíthető mással.

Ugyanígy a coach nem tréner, mert:

- nem ugyanazt mondja el mindenkinek, hanem testre szab (nem konfekció, hanem úri szabóság),
- nem általánosságokról, elméletekről beszélgetnek, hanem a vezető aktuális dilemmájával foglalkoznak, és ez által jutnak el általánosabb érvényű tanulságokhoz,
- nem 10-12 fővel, hanem csak egy partnerrel dolgozik (egyéni coaching esetén).

A coach nem pszichológus, mert:

- ügyfelei nem betegek, sérültek, hanem egészséges, fejlődni akaró vezetők,
- nem a múlt feltérképezésén van a hangsúly, hanem jövőorientált,
- nem a hibákat, hanem a lehetőségeket, megoldásokat tartja fókuszban. [3]

A coach nem mentor, mert:

- ő és az ügyfél nem ugyanannak a szervezetnek az alkalmazottjai,
- nem szenved „belterjes rövidlátásban”,
- a coaching szerződött időtartamú (általában 2-12 hónap). [4]

Végül, baráti beszélgetésnek sem tekinthető, hiszen:

- az ügyfél problémájával foglalkoznak, a coach-éval nem,
- strukturált,
- eszközöket használnak.

Mindenesetre akár így, akár úgy tekintünk a coaching-ra, ha a definícióba minden egyes coaching-ra jellemző, vagy éppenséggel megkülönböztető elemet be szeretnénk sűríteni, akkor az túl hosszúra sikeredne. Ezért – érthető módon – némiképp

megjelenik a szubjektivitás, így a definíció-alkotók a saját filozófiájuknak, nézőpontjuknak, tapasztalataiknak megfelelő legfontosabb elemeket nevesítik meghatározásaikban. Nem történt ez másként velem sem, így véleményem szerint a coaching:

„Saját élményen alapuló, hosszútávon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.” [5]

A COACHING IRÁNTI IGÉNY KIALAKULÁSA

A XX. század második felében erős differenciálódás zajlott le a tanácsadás módszereinek fejlődésében, különösen a szervezet- és szociálpszichológiai alkalmazások területén. A fejlődés elsődleges motorja a gazdasági fejlődés, a vállalatokat fokozódó erőfeszítésre késztető piaci verseny és piaci átrendeződés volt. A fogyasztók egyre egyedibb szükségletekkel jelentek meg, míg az extenzív növekedés feltételei nagyon sok gazdasági területen bezáródtak. A tanácsadás fejlődésében ez azzal járt, hogy míg az ötvenes, hatvanas években a termelés és munkaszervezés állt az előtérben, addig a hatvanas évek után – felhasználva a társadalomtudományok új eredményeit is – a hangsúly fokozatosan a szervezetfejlesztés, stratégiai tanácsadás, pénzügyi rendszerek és az emberi erőforrások intenzív fejlesztése irányába tolódott. A fejlődés nem csak hangsúlyeltolódást eredményezett, már nem volt elég általános hatású módszereket felmutatni – mint pl. tréningek, oktatások –, hanem egyedi, meghatározott, az adott munka helyi jellemzői szerinti eredményességet kellett létrehozni. Ennek megvalósítása viszont csak olyan vezetői és munkatársi viselkedés mellett érhető el, melynek jellemzője a magas elkötelezettség, s a hasonló tudatossági szintű munkavégzés.

A coaching éppen erre ad választ, hiszen személyes szinten, a közvetlen munkatevékenységre koncentrálva segít, így mentes az általános fejlesztési folyamatokra jellemző, ismeretek és készségek alkalmazása során felmerülő sok nehézséget jelentő transzferektől.

A feladatokat végző emberek minőségének döntővé válása a coaching kialakulásához és elterjedéséhez vezetett. A gyors változások követésének a képessége, a munka nem rutinszerű, tudatos, célok iránt elkötelezett végzése, a nemegyszer új szakmai fogások gyors elsajátítása és továbbfejlesztése belsőleg motivált, elkötelezett állapotot feltételez. Mindezek a vezetőket olyan nagy kihívás elé állították, hogy a vezetői kultúra egészét érintő paradigmaváltásról beszélhetünk. A munkatársakkal új szövetségeket kell kialakítani, a vezetői munkát személyessé kell tenni, melynek során elsősorban tanításra és fejlesztésre van szükség. Az új üzleti folyamatok magasabb minőségű munkatársakat igényelnek, akiknek a vezetéséhez a menedzsereknek szinte professzionális személyes fejlesztőkké kell válniuk. Igen fontossá válik a vezető személyes pszichológiai és szociológiai jellemvonása, a változással kapcsolatos attitűdje, önismerete, kommunikációjának stílusa, emberképe és értékrendszere.

További változás, hogy a fejlesztőként dolgozó szakemberekkel szemben is egyre magasabb követelményeket támasztanak a vállalatok, még több tudást, célzottabb, eredményorientáltabb munkát kívánnak meg a vezetők. Így a tanácsadóknak, coach-oknak is egyre tervezettebb, folyamatos önfejlesztést – akár coaching-ot – kell igénybe venniük a saját fejlődésük elvárt ütemének fenntartásához. Az efféle tudás alapszintjei ma már a vezetői szakma részét képezik, a tíz-húsz évvel ezelőtti tudáselemek manapság alapkövetelménynek számítanak a cégek vezetésében.

A coaching az utóbbi években igen gyorsan terjed a világ vállalatai körében. Számos nagyvállalat kiterjedt coaching programokat indít be, amelyekben belső vagy külső coach-ok képezik a vezetőket, azzal a céllal, hogy a személyre szabott fejlesztés eredményeként hatékonyabban menedzseljék a változási folyamatokat, coaching-szemléletű vezetővé váljanak vagy, hogy esetleg később ők is coach-olni tudják majd beosztottaikat. Van ahol a teljes vezetői kultúrát és eszközrendszert coaching-megközelítésre állítják át, hogy növeljék az innovációt, a minőséget és az adaptációs készséget a cégen belül. Különösen hasznosnak bizonyul a coaching alkalmazása az olyan területeken, ahol rendkívül kiélezett az eredményesség követelménye (pl.: sales, marketing, projektmenedzsment, egyedi ügyfelek kezelése).

A HAZAI GYAKORLAT

Mint a nyugati világból sok minden, lassan, de biztosan a coaching is megérkezett Magyarországra. A hazai vezetői vagy más néven executive coaching-ot először a magyar piacon jelen lévő multinacionális vállalatok vezetői és munkatársai igényelték, hasonlóan az anyavállalatnál már régebben meglévő gyakorlathoz.

A coaching viszonylag lassú hazai elterjedésében szerepet játszik, hogy sokan nem ismerik ezt a szolgáltatást, nincsenek tisztában az előnyeivel, esetleg drágának vélik. A személyes kételyek alapja a „pszichológushoz járás”-sal való téves párhuzamosítás, hiszen ennek Magyarországon más hagyományai vannak, mint nyugaton. A hazai közfelfogás szerint pszichológushoz járni szégyellni való dolog. Ebből fakad, hogy némelyek titokban fordulnak coach-hoz, mivel szégyenként élik meg. Ez a szégyen érzés visszatartó erejű, s ha rendszertelen időbeosztással, futó találkozásokkal társul, akkor a coaching hatékonysága is alacsonyabb.

Gyakorló business coach-ként szerencsére mind gyakrabban találkozom olyan hazai vezetőkkel, akik mára már büszkék arra – olykor dicsekednek is vele –, hogy nekik coach-uk van, mintegy a többiek számára üzenetként megfogalmazva saját megvilágosodásukat, miszerint ők olyan fejlődésre vágyó, tettrekész, széleslátókörű szakemberek, akik már felismerték a gyorsan változó környezet állította igényeknek való megfelelés egyik sikertényezőjét.

A hazai tenedencia tehát kecsegtető, ugyanakkor Európán belül, például Németországban a coaching sokkal ismertebb, mint nálunk. Ott például már nem csak óriási vállalatok felsővezetői, hanem középvezetők, kisvállalkozások vezetői is igénylik ezt a szolgáltatást. Része van ebben annak is, hogy a coach segítségével a vezető vezetési kompetenciái is javulnak, megnő az esély az előrelépésre, kimagasló

teljesítmény elérésére. A business coaching-ból hozott magas szintű problémamegoldó gondolkodásmód ugyanis beépül a személyiségbe.

Örömteli, hogy a Business Coach Szakmai Közösség 2010 nyarán végzett felmérése szerint az elmúlt két évben – a válság ellenére is – jelentős volt a hazai piacbővülés. E szerint 2008-ban a kutatásban résztvevők 42%-a, míg 2010-ben már 55.3%-a vett igénybe coach-ot. Jóllehet, ez az adat még mindig messze van az amerikai vagy a Ny-európai átlagtól, a tendencia ígéretesnek tűnik.

A coaching-ot magyarországon igénybe vevő ügyfelek átlagéletkora 35-36 év, míg a coach-oké 41-42 év. A felmérésből az is kiderült, hogy az ügyfelek többsége leginkább 42-43 éves coach-ot szeretne. A kiválasztási szempontok között az első két helyen a személyes szimpátia és a vezetői/üzleti/iparági tapasztalat áll. Ettől kevésbé számít a kor és a végzettség (a hazai coach-ok többsége közgazdász).

Bátran kijelenthetjük, hogy egyre több a magyar coach, ami itt is a verseny élesedését jelenti. Ugyanakkor nő a kereslet is, ami a coach-marketing növekvő szerepét vetíti előre. Még mindig alakulóban lévő hazai piacról beszélünk, ahol nem egy esetben „vadnyugati” viszonyokkal találkozunk. A fokozódó verseny a specializálódás, a megkülönböztetés logikus irányába mutat, mely egyedi coaching „termékek” világra jöttét támogatja.

Az átlagos óradíjak life coaching esetén 16-20 eFt/óra, business coaching-nál 40-80 eFt/óra körül alakulnak, míg executive coaching-nál akár a 100 eFt/órát is meghaladhatják.

Az óradíjak mértékének megítélése nagyfokú szubjektivitást mutathat. A valós kép jóval árnyaltabb attól, mintsem hogy elhamarkodottan ítélkezzünk. Az álláspontok közelítésének, és a tisztánlátás növelésének érdekében azt javaslom, hogy vessünk egy pillantást a felszín mögé is.

A COACHING HATÉKONYSÁGÁNAK MÉRÉSE

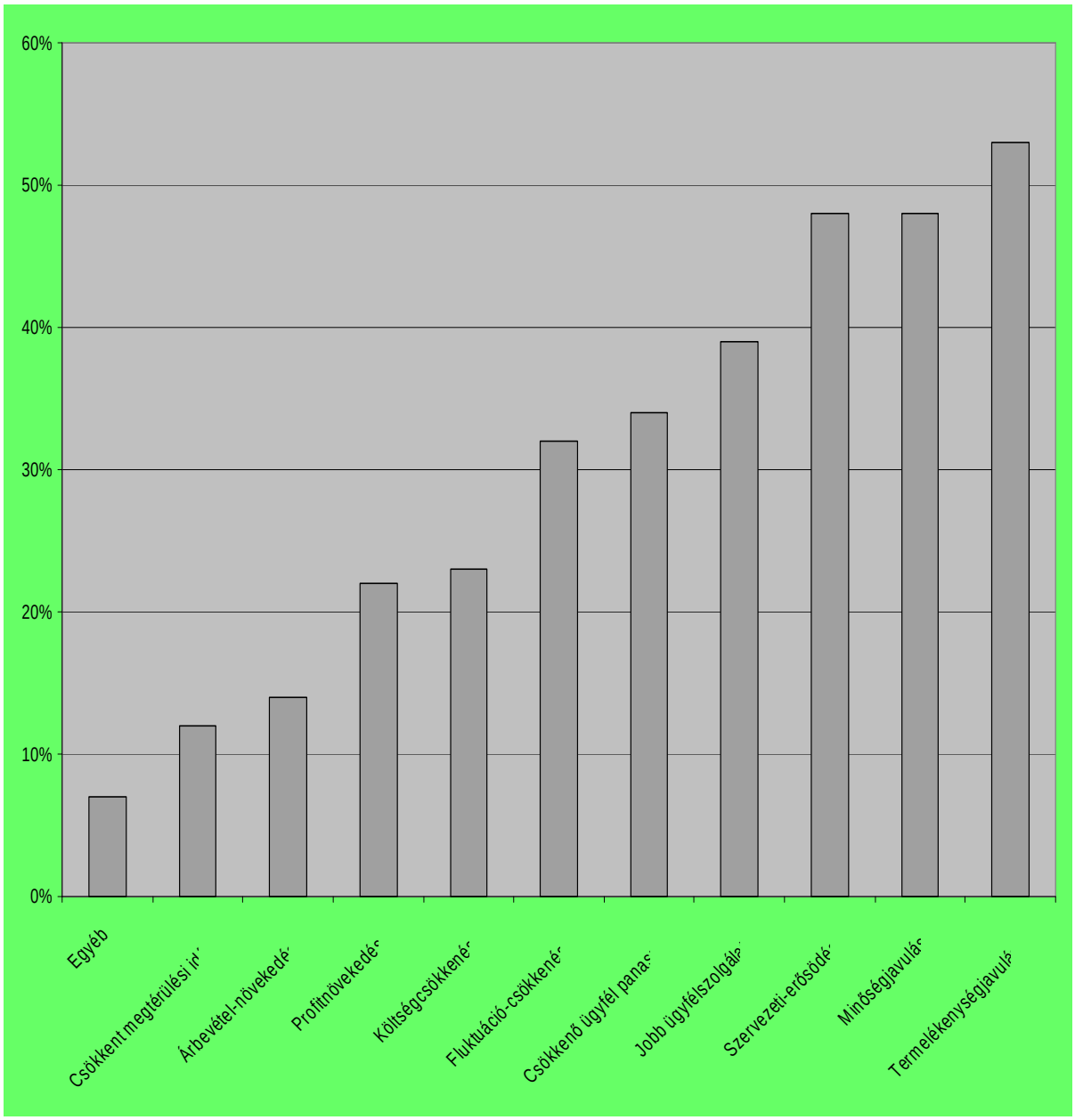
„Ha nem tudod mérni, nem tudod menedzselni sem.”
Peter Drucker

Mielőtt belevetnénk magunkat a számok világába, érdemes összehasonlítani a coaching és más módszerek tudásátadási hatékonyságát:

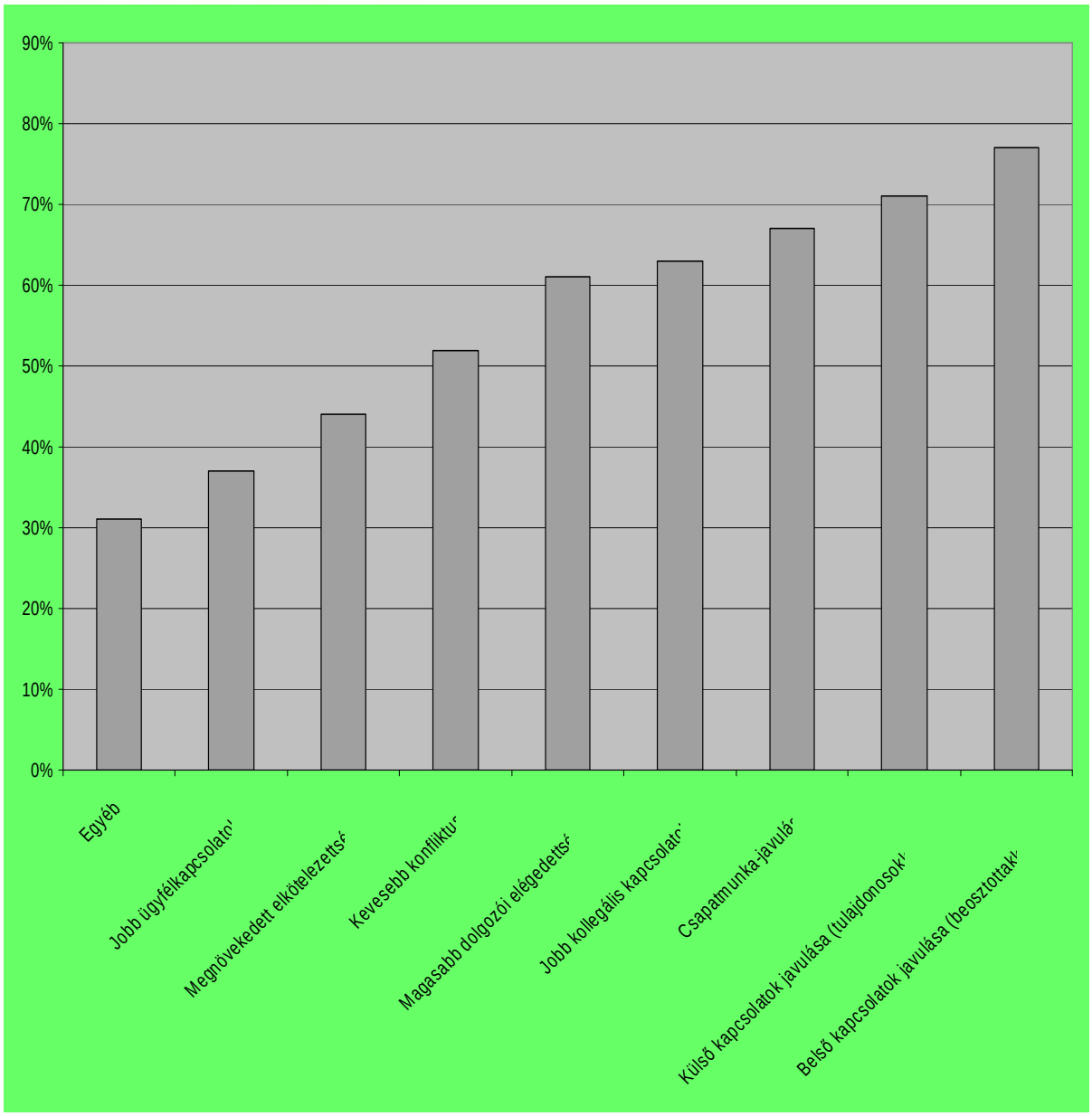
	Azonnali tudásváltozás	**Transzfer a munkába**
Prezentáció	**10 - 20 %**	**5 -10 %**
Demonstráció	**35 %**	**5 -10 %**
Gyakorlat	**70 %**	**5 -10 %**
Gyakorlat visszajelzéssel	**80 %**	**5 -10 %**
Tréning után coaching	**90 %**	**90 %**

1. ábra: Különféle módszertanok hasznosulási hatékonyságai [6]

Nemzetközi felmérések szerint a coaching átlagosan 5,29 – 7,88-szoros megtérülést biztosít. [7]
Az eredmények számszerűsíthető és nem számszerűsíthető összetevőkből állnak, melyet a következő ábrák szemléltetnek:



2. ábra: A coaching számszerűsíthető eredményei [8]



3. ábra: A coaching nem számszerűsíthető eredményei [8]

Hogyan mérjük?

A Kirkpatrick-modell [9] szerint az első szint a reakció, melyet közvetlenül a coaching után kitöltendő értékelő lappal mérünk. A második szint a megértés, ezt tesztek, esettanulmányok és szerepjáték segítségével mérjük. A harmadik szint a munkakörnyezetbe történő transzfert hivatott feltérképezni, ennek módszere a 2-4 hónappal később lefolytatott interjú. És végül – de nem utolsó sorban – a ROI (Return on Investment), mely pl. termelékenység- és árbevétel növekedésben manifesztálódik.

A ROI leegyszerűsítve az alábbi képlettel számolható:

ROI=Eredmény x Coaching szerepe x Becslési pontosság / Coaching díja

Például, abban az esetben, ha a vezető 6.000.000 Ft bónuszban részesült év végén, ami vélhetően 50%-ban az azt megelőző sikeres coaching folyamatnak volt köszönhető, akkor:

ROI = 6.000.000 x 0,5 x 0,9 / 500.000 = 5,4-szeres megtérülés

Egy másik példát hozva, ha valakit úgy léptetnek elő a munkahelyén, hogy abban szerepet játszott az azt megelőző hatékony coaching folyamat, akkor:

ROI = 40.000.000 Ft (új éves fizetés) – 25.000.000 (előző évi fizetés) x 0,2 x 1 / 600.000 Ft = 5-szörös megtérülés

A harmadik példa szerint – mely az értékesítés növelését célzó coaching folyamat eredményességét hivatott bemutatni – az alábbiak szerint alakul:

ROI = 100.000.000 Ft x 0,05 x 0,5 / 200.000 Ft = 12,5-szeres megtérülés

A coaching-ból származó haszon persze nem csak pénzben mérhető.

ETIKAI KÉRDÉSEK

A Nemzetközi Coaching Szövetség (ICF) 27 pontból álló etikai kódexet dolgozott ki, mely a szövetségbe tartozó, a hivatásukat komolyan vevő kvalifikált coach-ok számára – jó esetben belső késztetéssel párosuló – irányadó normatívát jelent.

Jómagam, mint a Business Coach Szakmai Közösséggel szorosan együttműködő kvalifikált coach számára sem kérdéses ezen ajánlások betartása, mely a hosszú távú sikeres működés záloga is egyben. Közös kutatásaink, publikációink, szakmai konzultációink, ügyfélkapcsolataink természetes módon itatódnak át a kódexben foglaltakkal:

1. Életvitelemmel, viselkedésemmel hozzájárulok ahhoz, hogy az emberek pozitív képet alkothassanak a coaching szakmáról, s tartózkodom az olyan magatartástól vagy megnyilvánulástól, ami negatívan befolyásolja a nyilvánosság coaching szakmáról alkotott képét.
2. Sem szóban, sem írásban nem teszek szánt szándékkal olyan kijelentéseket, amelyek nem igazak, vagy félrevezetők a coaching szakmára nézve.
3. Tiszteletben tartom azt, hogy a coaching-ot különbözőképpen értelmezik. Megbecsülöm mások erőfeszítését és munkáját, eredményeiket nem tüntetem fel sajátjaimként.

4. Figyelek azon körülményekre, amelyek – a coaching természeténél fogva, és azáltal, hogy a coaching hatással lehet mások életére – coach munkám lehetséges félreértelmezéséhez vezetnek.
5. Mindenkor arra törekszem, hogy felismerjem azokat a személyes indíttatású ügyeket, amelyek összeegyeztethetetlenek a coaching munkámmal vagy hátráltatnak akár a munkámban, akár a szakmai kapcsolataimban. Ha a tények és a körülmények szükségessé teszik, azonnal szakmai támogatást keresek és megteszem a szükséges lépéseket, végső esetben felfüggesztem vagy akár megszakítom a coaching kapcsolatot.
6. Mint a már meglévő és a jövendőbeli coach-ok trénere vagy supervizor-a minden tréning vagy supervizor-i kapcsolatban az ICF Etikai kódexének megfelelően viselkedem.
7. Kutatásomat az érintettek hozzájárulásával és beleegyezésével végzem, úgy, hogy a résztvevőket ne érje semmilyen sérelem. Minden kutatásnak meg kell felelnie az adott ország törvényeinek, melyben a kutatást végzik.
8. Coach gyakorlatomban készített feljegyzéseimet bizalmasan kezelem, megfelelően karbantartom, tárolom és semmisítem meg, az ide vonatkozó törvényeket betartva.
9. Az ICF tagjaival kapcsolatos információkat (email cím, telefonszám stb.) csak az ICF által jóváhagyott módon és terjedelemben használom.
10. Én vagyok a felelős azért, hogy tisztán látható, pontos és kulturálisan érzékeny határokat szabjak, melyek érvényesek az ügyféllel történő bármilyen fizikai kapcsolatra.
11. Nem kerülök szexuális kapcsolatba egyetlen ügyfelemmel sem.
12. Ügyfeleimmel világos megállapodásokat kötök és tiszteletben tartok minden megállapodást, amit a professzionális coaching kapcsolattal összefügg.
13. Megbizonyosodok róla a coaching folyamat kezdetén, de legkésőbb az első coaching ülésen, hogy az ügyfelem tisztában van a coaching, mint munkafolyamat lényegével, az információk bizalmas kezelésével, pénzügyi és egyéb megállapodásokkal.
14. Pontos információt adok a végzettségemről, szakterületemről és coach tapasztalataimról.
15. Szándékosan nem vezetem félre az ügyfeleim, nem teszek hamis ígéretet arról, hogy ők mit kapnak a coaching folyamattól vagy tőlem, mint coach-tól a coaching folyamat alatt.
16. Nem adok olyan információt vagy tanácsot meglévő és jövendőbeli ügyfeleimnek, amit magam is félrevezetőnek vagy hamisnak gondolok vagy tartok.
17. A coach-ügyfél kapcsolatot semmilyen szempontból nem használom ki szándékosan személyes, szakmai, vagy anyagi érdekből.
18. Tiszteletben tartom az ügyfélnek azt a jogát, hogy a coaching folyamat alatt bármikor megszakítsa az együttműködést. Figyelek azokra a jelekre, melyek jelzik, hogy az ügyfél már nem látja hasznát a coaching kapcsolatnak.

19. Ha úgy látom, hogy az ügyfél érdekeit jobban szolgálja egy másik coach vagy más erőforrás bevonása, arra biztatom, hogy tegye meg a szükséges változtatásokat.
20. Ha megfelelőnek vagy szükségesnek tartom, javaslom ügyfeleimnek, hogy vegyék igénybe más szakemberek szolgáltatásait is.
21. Megteszem a megfelelő lépéseket, hogy értesítsem a hatóságokat, amennyiben az ügyfél olyan szándékát tárja fel, ami veszélyeztetheti a saját vagy mások biztonságát.
22. Az ügyfeleim információit bizalmasan kezelem, hacsak az ügyfél erről másképp nem rendelkezik, vagy a törvény nem kívánja úgy.
23. Az ügyfél engedélye nélkül nem használom a nevét, mint ügyfelet vagy mint referenciát, sem más információt, mely alapján azonosítható.
24. A coaching partner engedélye nélkül nem adok át személyes információt a megrendelőnek.
25. Arra törekszem, hogy elkerüljem az érdekek ütközését köztem és az ügyfelem között.
26. Amennyiben bármilyen érdekellentét van vagy potenciálisan lehet köztem és az ügyfelem között, nyíltan vállalom azt és megbeszélem az ügyfelemmel, hogyan kezeljük úgy, hogy az neki a legjobb legyen.
27. Csak akkor megyek bele bármilyen barter üzletbe vagy munkám nem anyagi jellegű megtérítésébe, ha coaching kapcsolatomat ez nem érinti.

Az etikai kódex pontjainak betartása egy magára valamit is adó, hosszútávon a szakmában tevékenykedni kívánó coach számára sem lehet kérdéses.
ÉS HA MINDEZEK UTÁN ÚGY ÉRZI, HOGY COACH-RA VAN SZÜKSÉGE …

Dr. Kunos István, kvalifikált coach
http://www.professionalcoaching.hu/
szvkunos@uni-miskolc.hu
+36 20 3290353

Irodalomjegyzék

VOGELAUER, W.: A coaching módszertani ABC-je. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2002. 5. old.

http://www.coachkor.eu/coaching.html

KOMÓCSIN, L.: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I.. Budapest, Manager Könyvkiadó, 2009. 21-23. old.

PASSMORE, J.: Excellence in Coaching. London, Kogan Page, 2006.

KUNOS, I.: A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest, 2010. 4. old.

http://www.gips.org/assets/files/Learning/ProfessionalDevelopment/PDInformation/Joyce%20&%20Showers.pdf

http://www.performancemastery.com/roiforcoaching.htm

International Coaching Federation (ICF), 2004.

http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm

Business Coach Szakmai Közösség, Budapest

KUNOS, I.: Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.:Komócsin Laura, Budapest, Manager Kiadó. 2010. 117-118. old.

KUNOS,I. - KOMÓCSIN,L.: Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest, 2009.

KUNOS,I. - KOMÓCSIN,L.: Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, Humánpolitikai Szemle, 21. évf. 2010. január 34-52. old.

KUNOS,I. - KOMÓCSIN,L.: Coaching related findings of a comparative personality survey. Társszerző: Komócsin Laura. In: European Integration Studies, Volume 8, Number 1(2010), Miskolc University Press. pp 81-106.

VIII. Nemzetközi Konferencia
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

A PROJEKTMENEDZSMENT ÉS A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT SZEREPELMÉLETEINEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

Pataki Béla[1], Sebestyén Zoltán[2], Pádár Katalin[3]
[1] PhD, egyetemi docens – [2] PhD, egyetemi docens – [3] PhD-hallgató
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék
pataki@mvt.bme.hu – sebestyen@mvt.bme.hu – padar@mvt.bme.hu

Absztrakt

Előadásunkban a projektmenedzsment és a változásmenedzsment szakirodalmában olvasható szerepelméleteket hasonlítjuk össze. A hasonlóságok szembeötlőek, de nem nyilvánvaló, hogy az egyes definíciók pontosan miben egyeznek vagy térnek el egymástól. A két szakterület irodalmában nem találtunk ilyen összehasonlító elemzést. Először összehasonlítjuk a projekt, az elsőfokú (morfostatikus) és a másodfokú (morfogenetikus) változás közkeletű definícióit, hogy körülhatárolhassuk a közöttük lévő átfedéseket, ahol egyáltalán van értelme összevetnünk a különböző szerepmeghatározásokat. Találunk közöttük átfedést, ahol a különböző szerepdefiníciók egyaránt érvényesek, így összehasonlíthatók egymással. A két szakterület szerepmeghatározásainak tartalmát elemezve teljes egyezések, részleges hasonlóságok és különbségek is találhatók. Legfontosabb megállapításunk az, hogy a tartalmi átfedések és kapcsolódások miatt mindkét szakterület oktatói, kutatói és gyakorlati művelői komoly haszonnal forgathatják a másik terület szerepelméleti szakirodalmát is.

Kulcsszavak: projektmenedzsment, változásmenedzsment, szerepelmélet

JEL osztályozás: M10

Bevezetés

A szerepelméletek tagadhatatlan – mind a változásmenedzsment, mind a projektmenedzsment területén való – jelenléte és fontossága ellenére még mindig jellemző az olyan kutatások hiánya, amelyek ezt a két területet egyszerre, együtt vizsgálják (Gareis, Huemann, 2008); mindenekelőtt azt elemezve, és egyértelműen meghatározva, hogy mely területeken fedi át egymást ez a két menedzsment diszciplína, vagy másképp kifejezve: hogy mi a közös értelmezési tartományuk. „A szakirodalomban a változások, folyamatok, programok és projektek közötti különbségek nincsenek pontosan tisztázva, és ebből kifolyólag a változásmenedzsment folyamat-, projekt- és programmenedzsmenttel való kapcsolata sincs megfelelően meghatározva." (Gareis, 2010) Ennek az előadásnak az a célja, hogy a két szakterület különböző szerepelméleteit összehasonlítsa. Ennek érdekében először a változásmenedzsment és a projektmenedzsment egymást átfedő tartományait kell meghatároznunk, körülhatárolva ezzel az egyes szerephalmazok összevetésének értelmezési tartományát.
A tudományos igény mellett gyakorlati jelentősége is van ennek a határterületi kutatásunknak: „a változásmenedzsment és a projektmenedzsment összehangolása új kihívássá vált a szervezetek számára" (Tréhorel, 2007), mivel a szervezetek a projektmenedzsmentre mint a jobb teljesítményhez, és ebből kifolyólag sikeresebb változ(tat)áshoz vezető útra tekintenek.
Annak érdekében, hogy tisztázhassuk az egymást átfedő területeket, az első és leginkább kritikus lépés maguknak a vizsgált fogalmaknak, vagyis az elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfogenetikus) változásnak, illetve a projekteknek a meghatározása.

Elsőfokú és másodfokú változás

A változásmenedzsment és néhány más szakterület (pl. a pszichológia) irodalma elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfogenetikus) változásokat különböztet meg (Levy, 1986; Lyddon, 1990; Mink et al., 1993; Smith, 1982; Watzlawick et al., 1990; etc.). Az elsőfokú vagy morfostatikus változás csupán az adott rendszer működési módjának (beállításának, munkapontjának, üzemmódjának) a megváltozása, miközben a rendszer felépítése (morfológiája) változatlan marad (statikus). A másodfokú vagy morfogenetikus változás viszont a rendszer felépítésének a megváltozása, a régi helyett egy új, másfajta felépítésű (morfológiájú) rendszer létrehozása (genezise). A klasszikus menedzsmentfunkciók (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés) közül az irányítás morfostatikus változásokat hoz létre, míg az áttervezést (újratervezést) követő átszervezés (újjászervezés) eredménye morfogenetikus változás. A vezetés mindkét fajta változáshoz szükséges, hiszen mindkettőt emberekkel végezzük, de jóval fontosabb szerepet játszik a morfogenetikus

változtatásokban, mint a morfostatikusokban, mert a morfogenetikust az emberek sokkal nehezebben fogadják be (Kotter, 1990).
Bartunek és Moch (1987) bevezette a harmadfokú változás fogalmát is a szervezet változtatási kapacitása fejlesztésének jelölésére. Mi nem használjuk ezt a fogalmat, mert nem illik bele az első- és másodfokú változások tipológiájába. Ez a klasszikus tipológia ugyanis aszerint különbözteti meg a két típust, hogy magának a rendszernek a felépítése (morfológiája) megváltozik-e vagy sem, teljesen függetlenül attól, hogy konkrétan mely jellemzője módosul. A harmadfokú változás fogalma egy teljesen más osztályozási elvű tipológiába való – egy olyanba, amelyik a változtatás tárgya szerint tesz különbséget: pl. technológiaváltások, kultúraváltások, felvásárlások és egyesülések stb. Egyetlen tipológiában sem szabad keverni a különböző osztályozási nézőpontokat, márpedig Bartunek és Moch (1987) éppen ezt a hibát követi el, harmadfokú típusukat ezért figyelmen kívül hagyjuk. Egyébként tartalmilag is lényegtelen mondandónk szempontjából a változtatás konkrét tárgya, mert ebből a szempontból nincs különbség az általunk vizsgált szerepekben.
„Alapvető változás olyankor fordul elő, amikor az emberek úgy érzik, hogy életük vagy környezetük valamely fontos aspektusának irányítása kicsúszik a kezükből." (Conner, 1993). Az „alapvető változás" fogalmát Conner a morfogenetikus változás fogalmához hasonló értelemben használja: olyankor veszítjük el a kontrollt fontos dolgok fölött, amikor azok jelentősen másmilyenné válnak, mint korábban voltak. A változásmenedzsment a másodfokú (morfogenetikus) változtatások menedzselésével foglalkozó menedzsment szakterület (Mink et al., 1993).

A projektmenedzsment értelmezése

A szerepeknek a projektmenedzsment és a változásmenedzsment szemszögéből történő elemzéséhez tisztázni kell a projektmenedzsment szakterületéhez való viszonyunkat: meg kell határozni, mit tekintünk projektnek. A projekt, mint fogalom, jelenség, illetve bármi más, amit olyan gyakorló szakemberek számára jelent, akik valaha különleges feladatokat akartak megoldani szokatlan, különleges feltételek mellett, évszázadok óta létezik. Ilyen jellegű feladatok a civilizáció kezdete óta léteznek (például egyiptomi piramisok, kínai nagy fal). Önálló szakterületként, saját eszközrendszerével, technikáival és módszereivel az ötvenes évek közepén jelent meg, majd azt követően a legfontosabb alapelvei szinte teljes mértékben kialakultak nagyjából egy évtized alatt.
Számos mérvadó kutató, gyakorló ipari szakember, illetve nemzetközi szabványosító szervezet definiálta a projektet saját megközelítése szerint. Kerzner (2002), az egyik legismertebb szakember, könyvét egy kifejezetten ironikus, de találó definícióval kezdi. Szerinte a projektmenedzsment azon illúzió létrehozásának művészete, hogy a végeredmény előre meghatározott és megfontolt cselekedetek sorozata, valójában pedig csak vakszerencse. A teljesség kedvéért meg kell jegyezni, hogy könyvében a projektre megadott egy minden feltételnek megfelelő, precíz és a szükséges elemeket

teljes körűen felsorakoztató definíciót is. Többek között arra is kitér, hogy viszonylag rövid távú folyamatról és különleges, egyedi célokról van szó (Kerzner, 2002).
Graham hangsúlyozza, hogy a projektek mindig emberi erőfeszítések eredményei. A meghatározása azt is tartalmazza, hogy a projekt rögzített időtartammal és költségvetéssel rendelkezik (Graham, 1985). A brit szabványügyi szervezet, a Standards Institute szerint (BS6079) a projekt koordinált tevékenységek halmaza (British Standards Institution, 2002). A német szövetség, a German Society for Project Management (GPM) alapján a projekt egy vállalkozás, amelyet alapvetően a feltételek különlegességei jellemeznek. A feltételek között hangsúlyos szerepet kapnak a korlátos emberi erőforrások (Cleland – Gareis, 2006). Az ISO 10006 minőségmenedzsment rendszer irányelveiben kiemeli, hogy a szervezet ideiglenes és a projekt élettartamára alakították (International Standard, 2003). A Német Szabványügyi Intézet DIN 69901-es számú szabványa úgy jellemzi a projektet, ami egy olyan tervszándék, amelynek legfontosabb jellemzője a feltételek egyszeri előfordulása az adott összetételben. A projekt céljának mérhetőnek kell lennie (German Institute for Standardization, 1987). Az Association of Project Managers (APM) megállapítja, hogy minden projekt hasonló életcikluson keresztül bontakozik ki (Association of Project Managers, 1993).
A fenti bekezdésben áttekintettük az egyes definíciókra jellemző sajtosságokat. Most meghatározzuk, hogy milyen alapvető tulajdonságok tesznek különbséget a projektek és a megszokott, rendszeresen végrehajtott üzleti folyamatok között; vagyis mikor mondhatjuk egy folyamatra, tevékenységek sorozatára, hogy projektet alkotnak. A legnagyobb és legbefolyásosabb nemzetközi projektmenedzsment szervezet, a Project Management Institute szerint a projekt időszakos törekvés egy egyedülálló termék vagy szolgáltatás előállításának vállalására (Project Management Institute, 2008). Úgy gondoljuk, hogy ezen két jellemző okozza a lényeges különbséget, és ezek az elemek egyetlen definícióból se maradhatnak ki. Ha egy folyamat egyedi és azt határozott időtartamra tervezték, akkor projektnek nevezhető, mert egyértelműen különbözik a szervezet szokásos tevékenységeitől. Ez a fajta megközelítés nem előzmények nélküli. Buchanan és Boddy 1992-ben ugyanezen következtetésre jutottak projektdefiníciójukban (Buchanan – Boddy, 1992).

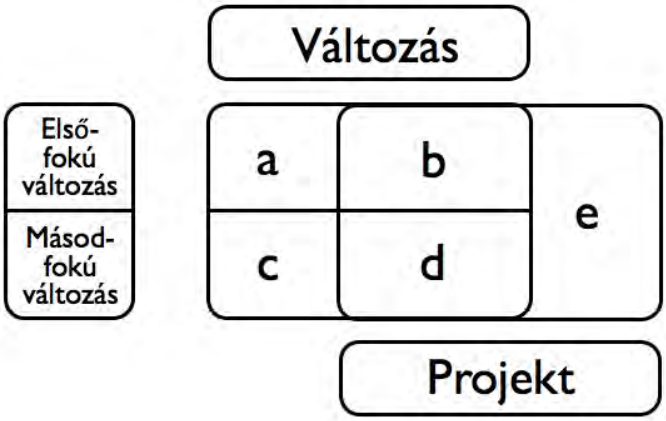
A változásmenedzsment és a projektmenedzsment átfedő tartományainak meghatározása

Az elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfogenetikus) változások, valamint a projektek meghatározása után megvizsgáltuk, hogy melyek a két menedzsment diszciplína átfedő területei. Az 1. ábra a változások és projektek összes lehetséges tartományát (a-e) mutatja be, az alábbiakban pedig részletesen tárgyaljuk, hogy melyek léteznek valójában is a gyakorlatban, és válhatnak ezáltal további elemzés tárgyává.
Ezen tartományok fejtegetésekor a két változástípust magára a megfigyelt rendszerre vonatkozónak tekintjük, függetlenül attól, hogy milyen típusú változást generálnak az

adott rendszeren kívül. A vizsgált rendszernek csak akkor van szüksége változásmenedzsmentre, ha bizonyos részei vagy az egész rendszer másodfokú változáson megy keresztül. Amennyiben másodfokú változások csak a rendszeren kívül történnek, de a rendszeren belül nem, akkor ezeket az eseteket elsőfokú változásnak tekintjük, mivel magában ebben a rendszerben nincs szükség a változásmenedzsment alkalmazására. Adott változások ilyen osztályozásba történő besorolása attól függ, hogyan definiáljuk a vizsgált vagy menedzselt rendszer határait.

„a" tartomány: elsőfokú változás, amely nem projekt

Az elsőfokú változások, amelyek nem projektek, olyan változások lehetnek, amelyek hatással vannak pl. egy szervezet mindennapi, szokásos működésére, a rendszer lényegét (definíció szerint) változatlanul hagyva. Nem szorul különösebb magyarázatra, hogy a munkamegosztás rendszeres változtatása egy irodában vagy egy műhelymunka során (pl. rotáció) elsőfokú változás, de egyértelműen nem projekt.



1. ábra: A változások típusai és a projekt fogalmának tartományai

„b" tartomány: elsőfokú változás, amely egyben projekt is

Amikor valaki olyan projektekről beszél, amelyek elsőfokú változást okoznak, arra gondol, hogy a projekthez kapcsolódó változ(tat)ások nem vonnak maguk után változást a rendszert magát, annak valamely lényegi részét (pl. a szervezet struktúráját) illetően. Vegyünk például egy vállalatot, amely új házak építéséhez kapcsolódóan komplett szolgáltatást nyújt – a tervezéstől a kivitelezés befejezéséig. A folyamat a tervezéstől kezdve, a falak felhúzásán át, az utolsó csempék felrakásáig nem különbözik minden egyes ügyfél esetében; a részletek viszont valószínűleg egyediek lesznek az esetek többségében, minthogy minden egyes ügyfélnek meglesz a saját elképzelése arról, hogy a leendő háza milyen legyen. Más szavakkal: a projektek lényege és az azokat véghezvivő szervezet a házak tervezése és építése során – elsőfokú változások mellett – változatlan marad. Ezek a projektek természetesen

generálhatnak másodfokú változást (példánkban új épületet) a környezetükben, a vizsgált rendszerben (az építőipari cégnél) azonban nem.

„c” tartomány: másodfokú változás, amely nem projekt

Ahogyan azt korábban már tárgyaltuk, néhány változ(tat)ás a rendszer új morfológiáját eredményezi, és nem is olyan nehéz ilyen változásokat elképzelni. Nehezebb azonban olyan másodfokú változást találni, amely nem projekt. A megoldás valahol a projekt korábban idézett definícióiban van elrejtve: pl. „előre meghatározott, szándékos cselekedetek”, közelebbről meghatározott célok (Kerzner, 2002); emberek csoportja révén valósul meg (Graham, 1985); emberi korlátok (Cleland, Gareis, 2006); stb. Jelen esetben a szándékosság és az emberi cselekedet a kulcsfogalmak. Elképzelhetők-e vajon olyan esetek, amelyek alapvetően megváltoztatnak egy-egy rendszert anélkül, hogy emberi beavatkozással járnának − azaz másodfokú változások, amelyek nem projektek? Véleményünk szerint a természeti és ipari katasztrófák (pl. a tavaly őszi Ajka-környéki vörösiszap-katasztrófát okozó gátszakadás vagy az idei tavaszi japán földrengés és szökőár) megfelelő példák erre a tartományra.

„d” tartomány: másodfokú változás, amely egyben projekt is

Úgy véljük, nem igényel nagyobb erőfeszítést olyan másodfokú változásokat találni, amelyek projektek is egyben. Ezek a változások egyediek és átmenetiek (korlátozott időtartamúak), és magának a rendszer lényegének a megváltozásával járnak együtt. Új üzletágak elindítása, új telephelyek létesítése vagy régiek bezárása, technológiaváltások, fúziók és akvizíciók, stb. egy vállalat életében jó példák olyan másodfokú változásokra, amelyek egyidejűleg projektek is.

„e” tartomány: változások nélküli projektek

Az utolsó lehetséges tartományba olyan projektek tartoznának, amelyek nem járnak semmilyen változással. Azonban ezt a tartományt alaposan végiggondolva sem sikerült egyetlen példát sem találnunk, így ezt nem létezőnek tekintjük. A projekteket irányítják, márpedig – amint a két változtatási típus fogalmának ismertetésekor tisztáztuk – az irányítás elsőfokú változásokat eredményez.

Minthogy a változásmenedzsment kizárólag másodfokú változásokkal foglalkozik („c” és „d” tartomány), és azok a változások, amelyek a „c” tartományba tartoznak nem projektek, a további elemzések és megállapítások a „d” tartományra vonatkoznak – vagyis a projekt- és változásmenedzsment közös tartományára, az olyan másodfokú változásokra, amelyek projektek is egyben. Ez a „d” tartomány alkotja tehát a szerepelméletek összehasonlításának értelmezési tartományát. Ennek meghatározása után összegyűjtöttük és összehasonlítottuk a két vizsgált diszciplína szerepmeghatározásait.

A változtatás szereplői

A változtatásnak négyfajta tipikus szereplőjét különböztetjük meg: a szponzort (sponsor), az ügynököt (agent), a célpontot (target) és a szószólót (advocate) (Conner, 1993, pp. 105-124; Conner, 1998, p. 219; Harrington, Conner, Horney, 2000, pp. 53-58, 72-88, 90-93).

Szponzor

A szponzorok azok a személyek vagy csoportok, akiknek megvan a hatalmuk a változtatás legitimálására, jóváhagyására, szankcionálására (jutalmazására, büntetésére). Ők döntik el, milyen változtatások történjenek, tudatják a szervezettel az új prioritásokat, és megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez. A szponzorok gondoskodnak a változtatás megvalósításának feltételeiről, majd pedig betartatják a határidőt és a költségvetést. Olyan magas beosztásban kell lenniük, hogy hatáskörük kiterjedjen a változtatás teljes színterére, máskülönben nem hozhatnák meg az összes szükséges döntést, és így nem lennének alkalmasak a szponzori szerepre.
A szponzor tehát a változásmenedzsmentben nem a magyar köznyelvben szokásos szűk, „pénzügyi támogató" jelentéssel szerepel, hanem az angol nyelvben meglévő teljes, tág jelentéstartományával. A magyar nyelvű változásmenedzsment szakirodalom egy részében (pl. Pataki, 1999, 42-43. o.) „védnök" fordításban szerepel. Mivel a magyar nyelvű projektmenedzsment szakirodalomban egységesen meghagyták a „szponzor" szóhasználatot, ezért előadásunkban mi is egységesen így nevezzük ezt a szerepet.
Kétfajta szponzor van: elindító (initiating) és fenntartó (sustaining). Az elindító szponzorok általában magasabban vannak a szervezeti hierarchiában, mint a fenntartók. Az elindító szponzornak hatalmában áll szakítani a fennálló állapottal, és elindítani a változtatás egészének folyamatát. A fenntartó szponzorok viszont a maguk területén elég közel vannak a célpontokhoz (meghatározásukat ld. később) ahhoz, hogy a változtatás célján tudják tartani a figyelmüket, és fenn tudják tartani a motivációjukat. Mintegy az elindító szponzorok „helytartóiként" gondoskodnak róla, hogy az ő területükön valóban megvalósulhassanak a központból elrendelt változtatások.
A szponzor használatos elnevezése még a változtatási stratéga (change strategist) is (Kanter, Stein, Jick, 1992).

Ügynök

Az ügynökök azok a személyek vagy csoportok, akik a változtatás gyakorlati kivitelezéséért felelősek. Az ügynökök sikeressége problémaelemző, tervező és megvalósító képességükön múlik.

Az ügynök használatos elnevezése még a változtatás implementálója (change implementer) is (Kanter, Stein, Jick, 1992).

Célpont

A célpontok azok a célszemélyek vagy célcsoportok, akikre irányul, akiket közvetlenül érint a változás: akiknek valamit ezentúl másképp kell csinálniuk, akiknek meg kell változniuk. Ők azok, akiket tájékoztatni, oktatni kell, hogy megértsék a változást, amit be kell fogadniuk. Általában részt vesznek a megvalósítás folyamatában is.
A célpont (célszemély, célcsoport) használatos elnevezése még a változtatás befogadója (change recipient) is (Kanter, Stein, Jick, 1992).

Szószóló

A szószólók olyan személyek vagy csoportok, akik változást szeretnének, de nincs meg hozzá a hatalmuk. A költségmegtakarításokra vagy a termelékenység növelésére tett javaslatok korai halálra vannak ítélve, ha a javaslattevőknek nem sikerül megszerezniük a szükséges hatalommal rendelkező szponzorok egyetértését és támogatását.
Ha a változtatási kezdeményezés kellően magas szintről indul, akkor nem beszélhetünk szószólókról, hiszen egy kellő hatalmú menedzsernek nem kell elnyernie senki pártfogását, hanem szponzorként elindíthatja a változtatást. Ha viszont alulról, kellő hatalommal nem rendelkező személyektől indul a kezdeményezés, akkor ők csak szószólók lehetnek mindaddig, míg nem találnak szponzort a változtatási javaslatukhoz.
A fenti négyszereplős szereposztás a korábban elterjedt két- és háromszereplősből fejlődött ki. A kétszereplős modell csak ügynököt és célpontot különböztetett meg, ahol az ügynökök „azok, akik felelősek a változtatás szükségességének felismeréséért, a jövőkép kialakításáért és a kívánt eredmény specifikálásáért, majd a végrehajtásáért” (Ford, Ford, D’Amelio, 2008), azaz a négyszereplős modell szponzora, ügynöke és szószólója egyaránt ebbe értendő bele. A háromszereplős változat (Kanter, Stein, Jick, 1992) már különbséget tesz a változtatás stratégája (azaz szponzora) és implementálója (azaz ügynöke) között, de a szószószóló még nem szerepel benne. A továbbiakban a legfejlettebb, legfinomabb megkülönböztetésre alkalmas négyszereplős modellt használjuk.

A projekt szereplői

A legszélesebb körben használt projektmenedzsment szakirodalomban manapság a következő kulcsszereplőket különböztetik meg.

Szponzor

A szponzor fő funkciója – legyen akár egy személy vagy egy csoport – az, hogy elősegítse a lehető legjobb döntések időben történő meghozatalát, miközben gondoskodik a projekt számára financiális erőforrásokról, készpénzben vagy természetben. (Kerzner, 2002, p. 361; Project Management Institute, 2004, p. 26) „A projekt szponzora általában a szervezet felső (executive) szintjéről jön, és elsősorban a felső szint és a kliensek kapcsolatának fenntartásáért felelős. A szponzor gondoskodik róla, hogy a szerződő szervezettől származó korrekt információ eljusson a felhasználó szervezet felső (executive) szintjére (…).” (Kerzner, 2002, p. 354)
Megjegyezzük, hogy a PRINCE2 (Projects in Controlled Environments, second version) modelljének (Office of Government Commerce, 2004) *executive* szereplője hasonló a szponzorhoz. „Az executive szerepe gondoskodni arról, hogy a projekt a teljes életciklusa során fókuszáltan haladjon célja felé, és olyan terméket hozzon létre, amely megvalósítja a tőle várt előnyöket. A szponzornak el kell érnie, hogy a projekt értéket hozzon létre a rá költött pénzért cserébe, gondoskodnia kell a projekt költségtudatos megközelítéséről, egyensúlyoznia kell a vállalat, a megoldást szállító és a felhasználó igényei között. (Office of Government Commerce, 2004, p. 367) Mivel azonban a szponzor tagja a *projekttanácsnak* (project board) – szenior felhasználó, executive, szenior beszállító –, úgy döntöttünk, hogy nem vizsgáljuk részletesebben ezt a szerepet önmagában, csak a projekttanács tagjaként (ld. később). A szponzorok egy további fontos szerepe az, hogy a projekten kívülről is inputokat szerezhetnek a kezdeményezési folyamatcsoport számára.

Projektmenedzser

A projektmenedzser egy jó kommunikációs és interperszonális készségű személy, aki a projekt mindennapi menedzseléséért felelős, koordinálva és integrálva a különböző funkcionális területek tevékenységeit (amelyek a projektterv kidolgozásához, a terv végrehajtásához és módosításához szükségesek). A projektmenedzserek ügynökök módjára folyamatosan nyomást gyakorolnak a vonalbeli (line) menedzserekre, hogy jobban hasznosítsák erőforrásaikat annak érdekében, hogy a projekt létrehozza a kívánt termékeket, megfelelve az előzetesen meghatározott minőségi követelményeknek az adott költség- és időkereten belül. (Project Management Institute, 2004, p. 26; Kerzner, 2002, pp. 7, 9, 145; Office of Government Commerce, 2004, p. 372)

Projektmenedzsment team

A PRINCE2 egyik alapelve az, hogy a projektszervezet négy szintből áll: vállalati vagy programmenedzsment (corporate or programme management), a projekt iránymutatása (direction of the project), a projekt mindennapi menedzselése (day-to-day management of the project) valamint a teamek menedzselése (team management). E négy szint megvalósítói ugyanebben a sorrendben: vállalati vagy programmenedzsment (corporate or programme management), projekttanács (project

board), projektmenedzser (project manager) és teammenedzser (team manager). A projektmenedzsment teamet a projekttanács, a projektmenedzser és a teammenedzser alkotják. (Office of Government Commerce, 2004, p. 196) A PMBOK (A Guide to Project Management Body of Knowledge – Project Management Institute, 2008) ezzel összhangban úgy definiálja a projektmenedzsment teamet, mint „a projektteam azon tagjait, akik közvetlenül részt vesznek a projekt menedzselésének tevékenységeiben" (Project Management Institute, 2004, p. 26).

Vevő/felhasználó

A vevő/felhasználó (customer/user) „az a szervezet, amely használni fogja a projekt termékét. Egy új gyógyászati termék felhasználói pl. azok az orvosok, akik felírják, azok a páciensek, akik szedik, és azok a biztosítók, amelyek kifizetik. Néhány alkalmazási területen a vevő és a felhasználó szinonimák, míg máshol a vevő az, aki megvásárolja a projekt termékét, és a felhasználók azok, akik közvetlenül hasznosítják azt." (Project Management Institute, 2004, p. 26)

Megvalósító szervezet

A megvalósító szervezet (performing organization) „az a vállalkozás, amelynek alkalmazottai a legközvetlenebbül részt vesznek a projekt munkáinak elvégzésében" (Project Management Institute, 2004, p. 26).

A projektteam tagjai

A projektteam tagjai (project team members) alkotják „azt a csoportot, amelyik elvégzi a projekt munkáját" (Project Management Institute, 2004, p. 26).
Míg a „megvalósító szervezet" a projektet megvalósító szervezet egészét jelenti (pl. egy tanácsadó céget), addig „a projektteam tagjai" csak azokat, akik személyesen, közvetlenül is részt vesznek benne (pl. a tanácsadó cégen belül az adott tanácsadási projekten dolgozó teamet).

Hatásgyakorló

A hatásgyakorlók (influencers) „azok az emberek vagy csoportok, akiket közvetlenül nem érint a projekt termékének megvásárlása vagy használata, de a vevő szervezetben betöltött pozíciójuk miatt pozitív vagy negatív hatást tudnak gyakorolni a projekt haladására" (Project Management Institute, 2004, p. 26).

Projektbajnok

A projektbajnok (project champion) magyarul kissé furcsán és félreérthetően hangzik. A „bajnok" ebben a kontextusban nem a „bajnokság nyertese", hanem a „bajvívó

vitéz” értelemben szerepel – hasonlóan ahhoz, ahogyan pl. a „cseh bajnok” Arany János Toldijában.
„A vállalatok arra biztatják alkalmazottaikat, hogy találjanak ki új elképzeléseket, amelyeket ha jóváhagy a vállalat, akkor pénzbeni és nem pénzbeni jutalmakban részesítik az elképzelés kitalálóját. Az egyik ilyen jutalom az, hogy »projektbajnoknak« nevezik. Sajnos gyakran a projektbajnokot teszik meg projektmenedzserré, és bár az elképzelése technikailag rendben volt, a projekt kudarcba fullad.” (Kerzner, 2002, p. 17)

Vállalati vagy programmendzsment

A PRINCE2 szerint a vállalati vagy programmenedzsment (corporate or program management) a projekt szervezeti struktúrájának az a szintje, amelyik „kezdeményezi a projektet és meghatározza a korlátokat”. (A projektszervezet négy szintjét részletesebben lásd fentebb, a projektmenedzsment team ismertetésénél.) (Office of Government Commerce, 2004, p. 196)

Projekttanács

A projekttanács (project board) „a vállalati vagy programmenedzsmentnek tartozik felelősséggel a projekt egészének irányvonaláért és menedzseléséért. Felelősségi és hatásköre arra terjed ki a projekttel kapcsolatban, amit a vállalati vagy programmenedzsment rábízott (projektmandátum). A projekttanács a projekt ’hangja’ a külvilág számára, és felelős mindenfajta publicitásért és a projektről szóló minden információ elterjesztéséért.” (Office of Government Commerce, 2004, p. 365) A PRINCE2 szerint a projekttanács összetételének mindig reprezentálnia kell három érdeket: a vállalatét, a felhasználóét és a szállítóét. Ezzel összhangban a projekttanácsban a következő szereplőknek kell jelen lenniük: executive, szenior felhasználó, szenior szállító (és projektbiztosítás). (Office of Government Commerce, 2004, pp. 196-198.)

Teammenedzser

„A teammenedzser elsődleges felelőssége gondoskodni a projektmenedzser által meghatározott termékek elkészítéséről, megfelelő minőségben, a projekttanács számára elfogadható idő alatt és költséggel. A teammenedzser a projektmenedzsernek tesz jelentést és tőle kap utasítást.” (Office of Government Commerce, 2004, p. 374)

A szerepek közötti kapcsolatok

Az 1. táblázat azt mutatja, hogy a két menedzsment szakterület egyes szerepei – a korábban már definiált értelmezési tartomány keretein és korlátozásain belül – hogyan feleltethetők meg egymásnak. Fontos, hogy az 1. táblázat az érintettek/szereplők

kapcsolatát nagyvállalati környezetben mutatja be. (A „nagyvállalati” kifejezést, a nagyvállalati projektmenedzsmenthez (Enterprise Project Management, EPM) hasonló módon használjuk.) Ennek az az oka, hogy kisebb vállalatoknál a szerepek, illetve az érdekeltségek gyakran átfedik egymást, és koncentráltan jelennek meg. Például a szponzor és a projektmenedzser, vagy a szponzor és az ügynök is lehet ugyanaz a személy. Ilyen szituációban az egyébként különváló szerepek egymással való kapcsolatának elemzése értelmetlen lenne.

Bár az 1. ábra a szerepek kapcsolatát inkább statikusan ábrázolja, nem szabad elfelejteni, hogy a változások és projektek időtartama alatt ezeknek a szerepeknek is megvan a maguk dinamikája. Jó példa erre – amennyiben változásokról beszélünk – amikor a szószóló ügynökké válik. Ez éppen így van akkor is, ha projektszerepekről van szó: pl. a projektbajnok magától értetődően egyike lesz a projektteam tagjainak. Továbbá a projektbajnok tagjává válhat a projektmenedzsment teamnek is. Kerzner (2002) szerint a projektbajnokot gyakran választják projektmenedzserré, bár megjegyzi, hogy az esetek jó részében ez rossz választásnak bizonyul (vö. fentebb a projektszereplők definícióinál). Teammenedzser lehet egy korábbi projektbajnok is – a projekttől és az adott személytől függően.

A projektmenedzsmenttől eltérően a változásmenedzsment nem különbözteti meg a vevőt/felhasználót és a megvalósító szervezetet. Ennek az az oka, hogy a változásmenedzsmentben rendszerint magában a változást létrehozó rendszerben létrejövő változásokat vizsgáljuk. Ha például átstrukturáljuk a szervezetünket, akkor az egy változásmenedzsment eset, mivel a rendszerünk (a szervezeti struktúra) a tevékenységünk tárgya. Viszont, ha menedzsment tanácsadó cégként, pl. egy ügyfél vállalatánál lezajló strukturális változási folyamatnál látjuk el tanácsokkal a szervezetet, akkor ez az ügyfélszervezet számára változásmenedzsment probléma, minthogy az változik a tanácsadási projekt eredményeként; de nem változásmenedzsment probléma számunkra, mivel a saját szervezetünk változatlan marad.

1. táblázat: A változás- és projektmenedzsment szerepek kapcsolata

PRINCE2	*PMBOK*	*Kerzner (2002)*	**szponzor**		**ügynök (ü)**	**célpont**	**szószóló (sz)**
			elindító (sz-e)	**fenntartó (sz-f)**			
szponzor			ugyanaz	ugyanaz	–	lehet	–
projektmenedzser			–	–	hasonló	lehet	lehet
projektmenedzsment team			–	–	hasonló	lehet	lehet
	vevő/felhasználó		lehet, ha érinti	lehet, ha érinti	lehet, ha érinti	lehet	hasonló
	megvalósító szervezet (msz)		sz-e a msz tagja	sz-f a msz tagja	ü a msz tagja	lehet	sz a msz tagja
	a projektteam (pt) tagjai		–	–	–	lehet	sz lehet a pt tagja
	hatásgyakorló		–	–	–	–	–
		projekt-bajnok	–	–	lehet, de nem mindig jó	lehet	hasonló
vállalati vagy program-menedzsment			hasonló	–	–	lehet	–
projekttanács			–	hasonló	hasonló	lehet	–
teammenedzser			–	–	hasonló	lehet	–

Konklúzió

Elemzésünk alapján a szponzor kifejezés ugyanarra a szerepre vonatkozik mind a projekt-, mind a változásmenedzsmentben. Továbbá a következő kifejezések egymásnak részben megfeleltethető jelentéssel is bírnak (projektmenedzsment – változásmenedzsment):

vállalati vagy programmenedzsment – elindító szponzor,
projektmenedzser – ügynök,
projektmenedzsment team – ügynök,
projekttanács – fenntartó szponzor és ügynök,
teammenedzser – ügynök,
vevő/felhasználó – szószóló,
projektbajnok – szószóló.

A legfontosabb következtetésünk az, hogy ezen szerepek gyakorlóinak hasznos mindkét tudásbázisra támaszkodniuk. A menedzserek ezekben a projektmenedzsment vagy változásmenedzsment szerepekben nem csak az egyik, hanem mindkét terület szakirodalmát hasznosíthatják, tekintettel a szerepek némelyike közötti hasonlóságokra. Sajátjuké mellett a másik terület szakirodalmának olvasása szintén hasznos lehet a vizsgált területek kutatói, oktatói, trénerei és tanácsadói számára – ahogyan mi is nagyon hasznosnak találtuk, miközben ezen a kutatáson dolgoztunk.

Irodalomjegyzék

Association of Project Managers (1993): APM Body of Knowledge. Fifth Edition

Bartunek, J. M., Moch, M. K. (1987): First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 23, No. 4, pp. 483–500

British Standards Institution (2002): BS 6079; Guide to project management, BSI Group

Buchanan, D., Boddy, D. (1992): The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity. First Edition, Prentice Hall, Hempstead

Cleland, D. I., Gareis, R. (2006): Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects, Second Edition: Planning, Organizing, and Controlling International Projects. Second edition, McGraw-Hill Professional

Conner, D. R. (1993): Managing at the Speed of Change. Villard Boooks, New York

Conner, D. R. (1998): Leading at the Edge of Chaos. Wiley, New York

Ford, J. D., Ford, L. W., D'Amelio, A. (2008): Resistance to Change: the Rest of the Story. Academy of Management Review, Vol. 33, No. 2, pp. 362-377

Gareis, R. (2010): Changes of organizations by projects. International Journal of Project Management, Vol. 28, No. 4, pp. 314–327

Gareis, R., Huemann, M. (2008): Change management and projects. International Journal of Project Management, Vol. 26, No. 8, pp. 771–772

German Institute for Standardization (1987): DIN 69901:1987-08; Projektwirtschaft; Projektmanagement; Begriffe

Graham, R. J. (1985): Project management: Combining technical and behavioral approaches for effective implementation. Van Nostrand Reinhold, New York

Harrington, H. J., Conner, D. R., Horney, N. L. (2000): Project Change Management. McGraw-Hill, New York

International Standard (2003): ISO 10006:2003; Quality management systems – Guidelines for quality management in projects. Second Edition

Kanter, R. M., Stein, B. A., Jick, T. D. (1992): The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. Free Press, New York

Kerzner, H. (2002) Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, Eighth Edition, John Wiley & Sons

Kotter, J. P. (1990): What Leaders Really Do. Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, pp. 103–111

Lehmann, V. (2010): Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers. International Journal of Project Management, Vol. 28, No. 4, pp. 328–338

Levy, A. (1986): Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization. Organizational Dynamics, Vol 15, No. 1, pp. 5–20 – Quoted by: Mink et al., 1993, pp. 209–210

Lyddon, W. J. (1990): First- and second-order change: Implications for rationalist and constructivist cognitive therapies. Journal of Counseling & Development, Vol. 69, No. 2, pp. 122–127

Mink, O. G., Esterhuysen, P. W., Mink, B. P., Owen, K. Q. (1993): Change at Work. Jossey-Bass, San Francisco, California

Office of Government Commerce (2004): Managing Successful Projects with PRINCE2. Fourth Edition

Pataki B. (1999): Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Project Management Institute (2008): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fourth Edition

Smith, K. K. (1982): Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change – In: Goodman, P. S. and Associates: Change in Organizations. Jossey-Bass, San Francisco, California, pp. 316–374

Tréhorel, Y. (2007): Mettez du changement dans vos projects, ANFOR, France – Quoted by: Lehmann, V. (2010): Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers. International Journal of Project Management, Vol. 28, No. 4, pp. 328–338

Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (1990): Változás. Gondolat, Budapest

PROJEKT-ORIENTÁLT VEZETÉS

Dr. Szabó Lajos
PhD, tanszékvezető egyetemi docens
Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Szervezési és Vezetési Tanszék
szabola@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt
Napjaink vállalati gyakorlatában kiemelt szerepet játszanak a projektek. A korábban inkább nagyvállalatokra jellemző projekt menedzsment gyakorlatot napjainkra a kis- és középvállalkozások is egyre szélesebb körben alkalmazzák. Jelen cikk a projekt menedzsment rendszer működését a vállalat- és a projektvezetés szemszögéből vizsgálja. A projekt és a projekt menedzsment fogalmának rögzítése után bemutatásra kerülnek a projekt stratégia különböző megközelítései, a stratégiai tervezés és a projekttervezés kapcsolata, valamint a projekt menedzser kapcsolatrendszere és feladatai.

Abstract
Nowadays projects play an increasingly important role in companies' business practice. Project management systems which were developed and used mainly by multinational companies have been widely applied in small- and medium-sized enterprises as well. This article analyses the function of project management systems from the company's and the project leadership aspects. After defining the notions "project" and "project management" different approaches of project strategies as well as the connection between strategic planning and project planning will be introduced. In the last part great attention will be given to the relationship-system, the role and the challenges of project managers.

Kulcsszavak: projekt stratégia, szervezeti stratégia, projektvezetés, projekt siker
JEL osztályozás: L21

1. Projekt és projekt menedzsment - fogalmi meghatározások

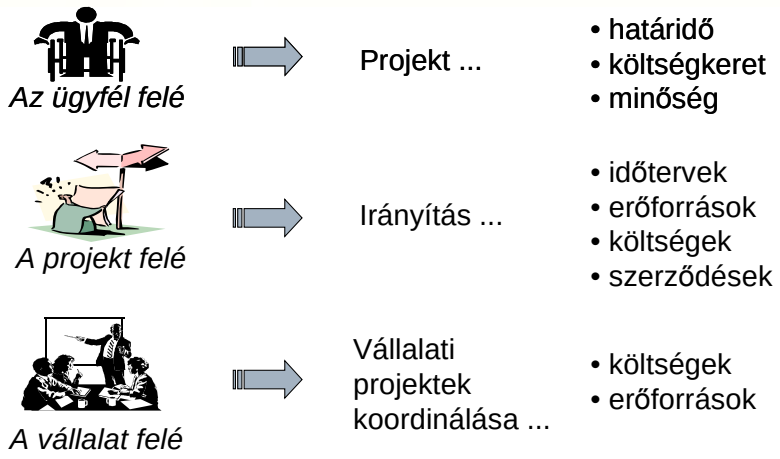
A projekt menedzsment jelentősége, szerepe hazai és nemzetközi viszonylatban az elmúlt két évtizedben jelentősen megnőtt. Nemcsak a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatóriások, de egyre nagyobb számban a kis- és középvállalkozások is szemben találják magukat a globalizáció kihívásaival. Az újabb termékek, a vevői igényekre reagáló új szolgáltatások, a nemzetközi vállalati együttműködések, az új leányvállalatok létrehozása más országokban, más földrészeken mind olyan feladatokat jelentenek, amelyek jellemzőiket tekintve megfelelnek a projektek kritériumrendszerének:

- egyszeri, nem ismétlődő,
- összetett, komplex feladat,
- egyértelműen, világosan meghatározott célja (célrendszere) van,
- adott költségvetési és időkerete van,
- hozzárendelt erőforrásai vannak,
- a feladat mérete, bonyolultsága, jelentősége vagy egyedisége meghatározó,
- meghatározott kezdő és befejezési időpontja van (a projekt csak ideiglenesen létezik).

Ahhoz, hogy a projekt célkitűzéseit megvalósítsuk, megfelelő projekt menedzsment rendszert kell kiépítenünk. Griffin (2008) értelmezésében "a menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrásai tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes megvalósítása érdekében". Ezt alapul véve adhatjuk meg a projekt menedzsment definícióját: A projekt menedzsment a szervezet által megalkotott projekt célok eléréséhez a rendelkezésre álló emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrások tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata.

2. A projekt menedzsment rendszer működése

A projekt menedzsment rendszer kialakítása minden esetben valamilyen termékre, szolgáltatásra, illetve létesítményre vonatkozó igény meghatározásával kezdődik. Ez az igény egyrészt származhat valamilyen külső partnertől - személyes megkeresés, pályázati felkérés, illetve felhívás -, másrészt belső vállalati szükséglet felmerüléséből. Az 1. ábra sémája azt mutatja be, hogy az igény kialakulásától a projekt célok megvalósításáig milyen stratégiai lépéseket kell megtenni.

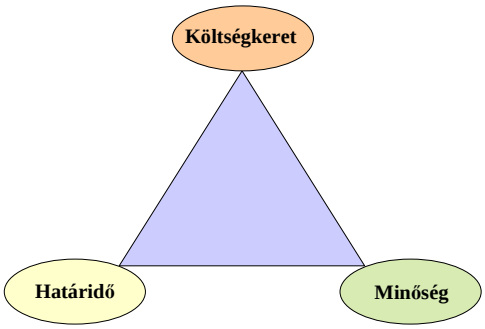


1. ábra: A projekt menedzsment rendszer működése

A projekt létrehozásának az alapja mindig egy új ötlet felmerülése. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy nem minden ötlet lesz életképes, megvalósítható. Ha pedig az ötlet életképesnek bizonyul, még nem biztos, hogy annak megvalósítását projekt keretében kell elvégezni. Minden életképes ötlet esetében meg kell vizsgálni, hogy annak megvalósítása a meglévő szervezeti kereteken belül, a meglévő folyamatokba illesztve, a meglévő gyártási vagy szolgáltatási rendszerbe helyezve standard, rutin tevékenységek során is létrejöhet-e. Ha igen, akkor a feladat projektként való kezelése, a projekt menedzsment eszköztár alkalmazása csak még bonyolultabbá, lassúbbá és költségesebbé tenné annak végrehajtását. Csak az egyedi, nem standardizálható feladatokra lehet és szabad a projekt menedzsment kínálta megoldásokat alkalmazni.
A célok mellé a megrendelő meghatározza a projekt megvalósításával kapcsolatos feltételrendszerét:

- Határidő - mikorra kell a projektnek elkészülnie;
- Költségkeret - mennyi pénz áll a projekt rendelkezésére;
- Minőség - melyek azok az állapotok, illetve teljesítményparaméterek, amelyeket a projekt eredményeként el kell érni.

Ezt a hármas peremfeltételt „mágikus projektháromszög”-nek nevezzük (2. ábra).



2. ábra: A projekt menedzsment "mágikus háromszöge"

A projekt tervezése és végrehajtása során mindvégig szem előtt kell tartani, hogy a kitűzött projektcélokat az előírt peremfeltételek betartásával kell teljesíteni.
A célok és peremfeltételek rögzítése után a következő stratégiai lépés annak vizsgálata, hogy a teljes projekt, illetve valamely részprojekt megvalósítható-e a vállalat keretein belül, illetve melyek azok a részprojektek, amelyek megvalósítására külső partner segítéségét kell igénybe vennünk.
E kérdés kapcsán a következőket kell megvizsgálni:

- Rendelkezik-e a vállalat a projekt teljes megvalósításához szükséges tapasztalattal?
- Rendelkezésre állnak-e a projekt megvalósításához szükséges emberi és tárgyi, gépi erőforrások?
- A projekthez rendelt erőforrások elvonása más osztályoktól, részlegektől okozhat-e erőforráshiányt a vállalat egyéb, operatív tervben rögzített tevékenységeinél?
- Léteznek-e a piacon olyan vállalkozások, amelyek a projektben foglalt tevékenységek, illetve részprojektek megvalósítását képesek lennének hatékonyan ellátni?

Ezen szempontok alapján el kell dönteni, hogy a teljes projektet saját szervezeten belül valósítjuk-e meg, illetve melyek azok a részprojektek, amelyek megvalósítására más szervezeteket kérünk fel. Utóbbi esetben a szerződés-stratégia kialakítása, a pályáztatási folyamat tervezése és lebonyolítása, a kiválasztott partnerekkel való szerződések megkötése további projektelemekként jelentkeznek.
A következő stratégiai jelentőségű lépés a projekt menedzser kiválasztása és kinevezése. A projekt menedzser személyének megválasztása a projekt sikere szempontjából kulcskérdésnek számít. A projekt menedzser a projekt megvalósításának vezetője. Éppen ezért a projekt megvalósítása kapcsán fontos döntéseket kell meghoznia.
E döntési kompetenciákhoz tartoznak:

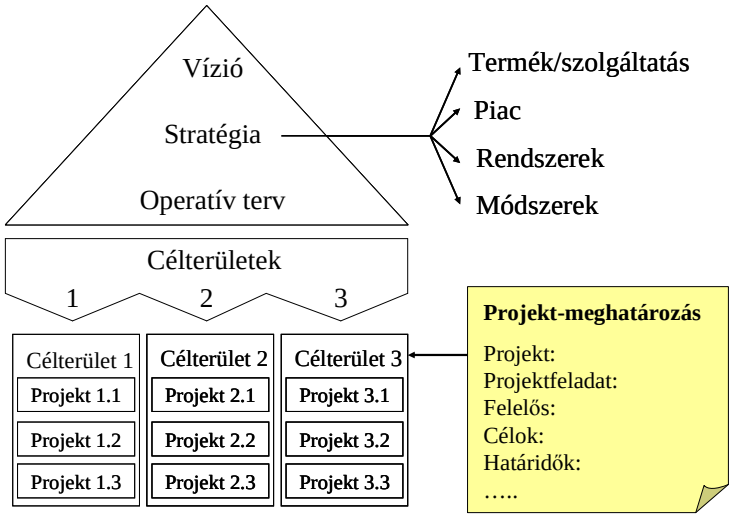
- A projekt keretében elvégzendő tevékenységek jóváhagyása.
- Az egyes projekttevékenységek időszükségletének meghatározása. A projekt menedzser felel azért, hogy az egymás után következő tevékenységek időszükségleteit összeadva ne lépjük túl a vállalt határidőt.
- Az egyes projekttevékenységek erőforrás szükségletének meghatározása. A projekt menedzser felel azért, hogy a projekt végrehajtása során bármely időszakban az összes futó tevékenység erőforrás szükséglete ne lépje túl az ezen időszakban rendelkezésre álló erőforrás-keretet. Ez a felelősség a projekt összes erőforrás-típusára vonatkozik.
- Az egyes projekttevékenységek költségvonzatának meghatározása. A projekt menedzser felel azért, hogy az összes tevékenység költségét összeadva ne lépjük túl a projekt számára előírt költségkeretet.
- Az előzőeken túl a projekt menedzser csak akkor vállalhat teljes körű felelősséget a projekt sikeréért, ha a projektet érintő valamennyi szerződés az ő

hozzájárulásával jön létre. Ezeken a szerződéseken tehát mindig szerepelnie kell a projekt menedzser ellenjegyzésének.

Egy szervezet életében egy adott időszakban egyszerre több, párhuzamosan, illetve átfedéssel futó projekt, vagy részprojekt is előfordulhat. Mindez megköveteli, hogy vállalati szinten hatékonyan koordinálják az egymás mellett futó projekteket. Ez a koordináció egyrészt a projektek közötti emberi és tárgyi erőforrások, valamint a költségkeretek elosztását jelenti, másrészt a menet közbeni problémák áthidalására mind az erőforrások, mind pedig a költségkeretek egy részének a futó projektek közötti ideiglenes átcsoportosítását is megkövetelheti.

3. Stratégiai programok és projektek meghatározása

A vállalati projektek alapvető célja a vállalati stratégia, a stratégiában megfogalmazott célok megvalósításának támogatása. A stratégiai célkitűzésekből vezethetők le az azokat támogató projektek, amelyek között például a karbantartási projektek szerepe éppúgy kiemelkedő, mint a kutatás-fejlesztési, termelési, beszerzési és értékesítési projekteké. E projektek együttes sikeres megvalósítása eredményezi a stratégiai célok teljesítését (Kessler - Winkelhofer, 1997).



3. ábra: A vállalati stratégia és a projektstratégia kapcsolata

Forrás: Kessler - Winkelhofer (1997), 62. o.

Szervezeti szinten a stratégia-készítés első és talán legfontosabb lépése a szervezet víziójának, jövőképének meghatározása. A vízióban a szervezet jövőbeni kívánatos állapotát vázoljuk fel. Ezt követően helyzetelemzést végzünk, és a szervezet jelenlegi állapotát mérjük fel. A kívánatos állapot és a jelenlegi állapot összevetésével alakulnak ki a szervezet stratégiai céljai. A célok legáltalánosabb körvonalazását a misszió jelenti. A misszió a szervezeti stratégia és értékrendszer magját képező vezérelv kialakítása, amely mozgósító erejű a vezetők és a beosztottak számára. A missziónál konkrétabban megfogalmazott szervezeti célok a szervezeti irányítási rendszer

központi elemét képezik (Barakonyi - Lorange, 1993). A szervezeti célok megfogalmazásánál már számszerűségre kell törekedni. A célokhoz vezető utat stratégiai programok sorozataként építjük fel, a stratégiai programokat konkrét, rövid távú operatív programokra bontjuk.

A szervezeti stratégia és ezáltal a stratégiai célkitűzések, illetve a programok különböző területekre vonatkozhatnak: termékekre és szolgáltatásokra, piacokra vagy piaci szegmensekre, különböző rendszerek bevezetésére, továbbá meghatározott módszerek, eljárások bevezetésére és/vagy alkalmazására.

A termék/szolgáltatás stratégiai pozíciójának elemzésére leggyakrabban a termék/szolgáltatás életgörbe, a BCG (Boston Consulting Group), illetve a GE-McKinsey elemzést használjuk. Ez alapján dönthetünk új termék/termékcsalád, szolgáltatás kifejlesztéséről, bizonyos termékek vagy szolgáltatások továbbfejlesztéséről, illetve egyes termékek vagy szolgáltatások megszűntetéséről.

Ezekből az elemzésekből nem csak egy projekt generálható. Egy új termékcsalád kifejlesztése például mindig előidéz technikai-technológiai változásokat. Bizonyos esetekben akár a gyártástechnológia teljes megváltoztatását eredményezheti. Az ilyen indirekt hatások miatt rendkívül fontos, hogy a termék, illetve szolgáltatás fejlesztésével, továbbfejlesztésével, vagy megszűntetésével kapcsolatos stratégiai döntésekbe a termékfejlesztés vezetőin túl a gyártás, a karbantartás és az értékesítés vezetőjét is bevonják. Az új termékcsalád bevezetése tehát gyártástechnológiai, karbantartási és értékesítési projektek indítását is magával vonhatja.

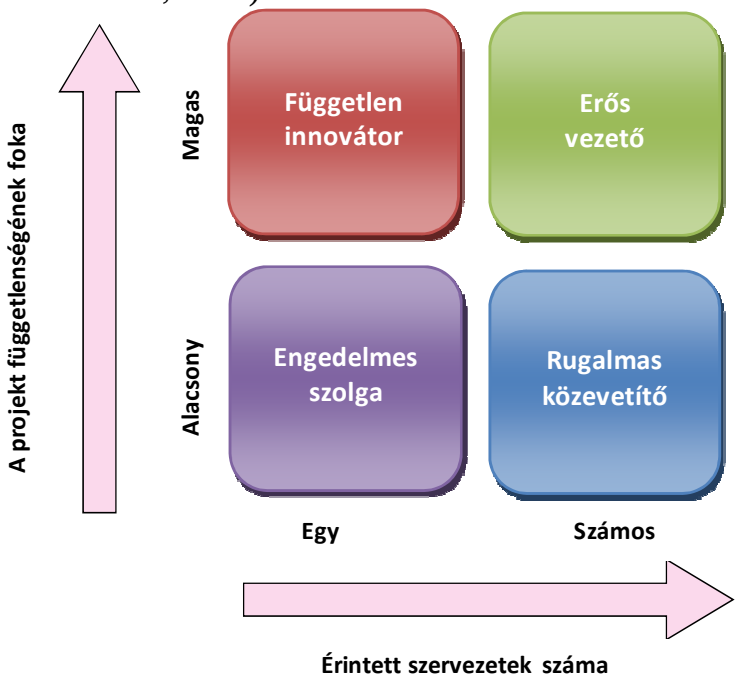
A piacokkal, illetve piaci szegmensekkel kapcsolatos stratégiai célkitűzések kialakításához használatos elemzések közül a begyakorlási görbe elméletet, valamint a PIMS (Profit Impacts of Marketing Strategies) modellt emeljük ki. Ezek alapján láthatjuk, hogyan reagál az adott célpiac például a termékminőség javítására: hajlandók-e a fogyasztók megfizetni a magasabb minőség többletköltségeit, vagy a piac egy elfogadott minőségi szint minél alacsonyabb áron való elérését preferálja. A konkurencia költségszerkezetének elemzése is hozzájárulhat ahhoz, hogy például új termék adott piacra való bevezetésekor az alacsony áron való behatolás stratégiáját követjük-e, avagy a termékünk magasabb piaci árához a megkülönböztetés (többletszolgáltatás, magasabb minőség, hosszabb élettartam) stratégiáját rendeljük. Az egyes szakterületeket ezek a stratégiák indirekt módon befolyásolják. A jobb minőség, vagy a tartósan magas, folyamatos kereslet a termelési rendszerek hibamentes működését követelik meg. Mindez újabb technológia-fejlesztési, karbantartási vagy minőségügyi projektek indítását vonhatja maga után.

A stratégiai célkitűzések nem csak termékekre/szolgáltatásokra, vagy piaci területekre, hanem különböző rendszerek bevezetésére is vonatkozhatnak. Ilyenek lehetnek bizonyos gyártási rendszerek (lean production, kanban rendszer), minőségügyi rendszerek (ISO szabványrendszerek, TQM – Total Quality Management), informatikai rendszerek (integrált vállalatirányítási rendszerek, például SAP, BAAN), karbantartási rendszerek (TPM – Total Productive Maintenance, RCM - Reliability Centered Maintenance) vállalati bevezetései.

A stratégiai célkitűzések, illetve programok új módszerek, eljárások vállalati bevezetésére, illetve már meglévő módszerek továbbfejlesztésére is irányulhatnak. Ilyen új módszerek lehetnek például a különböző beszerzési, gyártási és értékesítési eljárások. Ezeknek a módszereknek a bevezetése is csak az érintett szakterületek vezetőiének aktív bevonása mellett valósulhat meg.
Az említett területeken megfogalmazott stratégiai célkitűzéseket természetesen operatív tervekké is leképezhetjük. Egy új termék piaci bevezetése, egy új karbantartási rendszer vállalati bevezetése azonban a vállalati siker szempontjából igen nagy jelentőséggel bír. Célszerű tehát kiemelten kezelni ezeket a stratégiai szempontból meghatározó célterületeket. Ezeken a területeken a stratégiai célokat projektek sorozataként valósíthatjuk meg. A projektcélokat a stratégiai célokhoz igazítjuk. Az adott célterületen sikeresen megvalósított projektek együttes eredménye alapján beszélhetünk a szervezeti stratégia sikeréről. Ebben az értelemben beszélhetünk projektorientált stratégiai tervezési rendszerről.

4. Projekt stratégia

Egy adott projekt stratégiája nagyban függ attól, milyen a projektnek a környezetében elfoglalt helye, pozíciója. A projekt pozíciója egyrészt attól függ, mekkora autonómiával rendelkezik a projekt a szervezeten belül, másrészt attól, mennyi és milyen erős befolyással rendelkező érintett kapcsolódik a projekthez. Az alábbi mátrix a projekt függetlenségének mértéke és a projekthez kapcsolódó jelentős befolyással bíró érintettek száma alapján négy lehetséges projekt stratégiát mutat be (Artto - Kujala - Dietrich - Martinsuo, 2008):



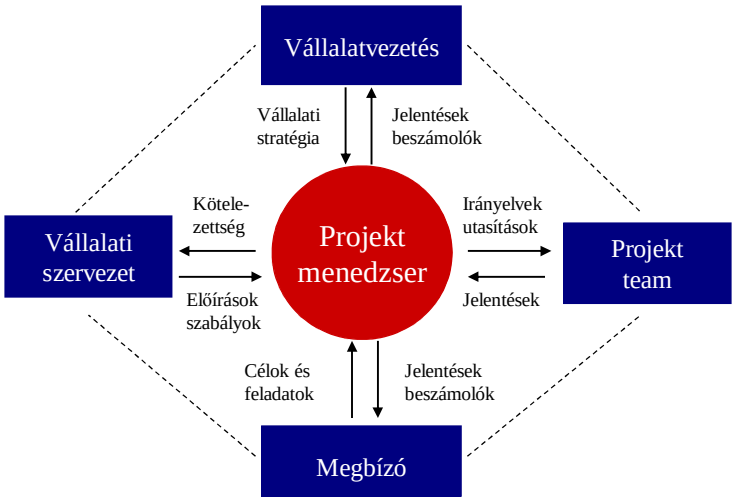
4. ábra: Projekt stratégiák típusai

Forrás: Artto (2008), 9. o.

Az *engedelmes szolga* stratégiával rendelkező projektek számára az anyavállalat jelenti a legfontosabb érintettet. A projekt célja az anyavállalat által meghatározott projekt előírások teljesítése. A projekt cél és a hármas peremfeltétel megadása az anyavállalat jogkörébe tartozik. A projekt számára az anyavállalat biztosítja az emberi, pénzügyi, és tárgyi erőforrásokat. Az anyavállalat erőteljes kontrollja érvényesül, a projekt előrehaladásáról rendszeres jelentéseket készítenek az anyavállalat számára. A projekt sikerét az anyavállalat elvárásainak való megfelelés mértéke határozza meg.
A *független innovátor* stratégia azt az irányvonalat képviseli, amely az innovatív és független működést preferálja. A projekt célok meghatározása a projekten belül, az anyavállalattól függetlenül valósul meg. A projekt néhány vonatkozásában kötődik az anyavállalathoz is (például az anyavállalat a projekt szponzor), ugyanakkor más vonatkozásában verseng, harcol az anyavállalat más egységeivel (például verseng az erőforrások megszerzéséért az anyavállalat más projektjeivel, vagy ellenérdekelt a funkcionális egységek céljaival). A projekt sikerét az új termékek vagy szolgáltatások számával és azok újdonságtartalmával, a véghezvitt szervezeti változások mértékével, a szervezeti folyamatok hatékonyság-növelésének mértékével írhatjuk le. Bár a projekt célkitűzése független az anyavállalati céloktól, a projekt sikere az innováció eredményeként hatással lehet az anyavállalat üzleti stratégiájára is.
A *rugalmas közvetítő* stratégia azokra a projektekre jellemző, ahol jelentős számú érintett érdekeit szem előtt tartva tűzik ki a célokat és valósítják meg azokat. A projekt céljainak meghatározásakor figyelembe kell venni az összes érintett elvárásait, céljait, szükségleteit, valamint az általuk támasztott követelményeket. A projekt az érintettek elvárásainak és befolyásának feltérképezésére koncentrál. A projekt érdekháló elkészítése a projekt stratégia meghatározásának alapja. A projekt az érintettek hatásainak pozitív szinergiáit kell, hogy kihasználja. A projekt sikere elsősorban azon múlik, hogy mennyire képes ezt a szinergiát kiaknázni. A projekt sikerét az érintettek elégedettségén keresztül mérhetjük le.
Az *erős vezető* stratégia irányvonalában a projekt függetlenségét előtérbe helyező kultúrát alakít ki, és hangsúlyozza a projekt sikeres megvalósításának fontosságát. Mindez azt jelenti, hogy a projekt maga alakítja ki céljait. Teszi mindezt ugyanakkor a projekt érintetteinek hálózatában. A projekt belülről kifelé építkezik: a projekt céljainak és peremfeltételének meghatározás után alakítja ki az irányítási rendszerét, amelyben az egyes érintettek jól meghatározott pozíciókat foglalnak el, míg más érintetteket tudatosan kizárnak ebből a hálózatból. A projekt jelentőségét az adja, hogy a projekt hálózat újszerű felfogást képvisel, az egyes érintetteket erőforrásnak tekinti a projekt célok elérése érdekében. A projekt sikerét nagymértékben befolyásolja, hogy a projekt képes-e az érintettek befolyásolási képességét, hatalmát úgy kezelni, felhasználni vagy megváltoztatni, hogy azok teljes mértékben a projekt célok megvalósítását támogassák. A projekt végső sikerét a projekt eredményének a projekt környezetére, a társadalomra gyakorolt hatásából mérhetjük le.

5. A projekt menedzser kapcsolatrendszere és feladatai

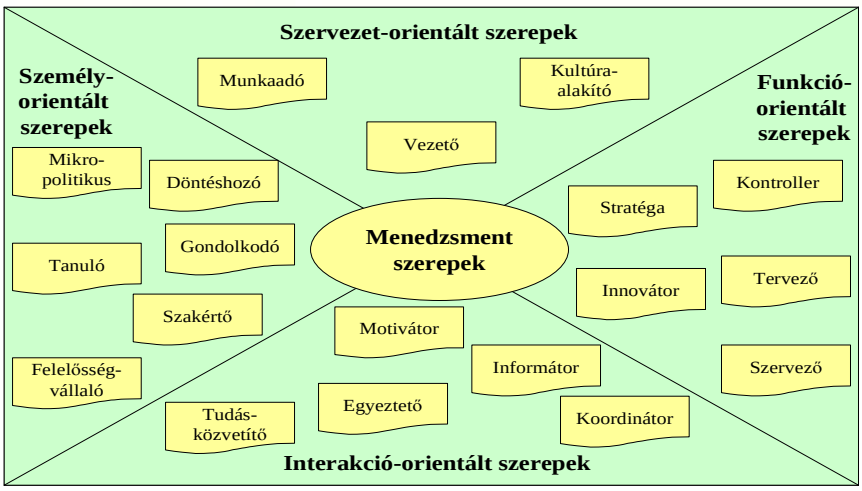
Az említett feltételek mellett végrehajtott projekt tevékenység esetén a projekt menedzsernek igen bonyolult kapcsolatrendszer közepette kell koordinációs feladatait ellátnia (Boris, 1995).



5. ábra: A projekt menedzser kapcsolatrendszere

Forrás: Boris (1995), 15. o.

A projekt menedzser a megrendelő felé az előírt célok és peremfeltételek betartásával tartozik felelősséggel. A vállalatvezetés számára készített beszámolóiban a vállalati stratégiai célokat támogató projekteredményekről kell számot adnia. A vállalati szervezet irányában való elkötelezettség azt jelenti, hogy a projektcsapat, mind ideiglenes szervezeti egység úgy épül be a meglévő szervezeti struktúrába, hogy nem veszélyezteti az operatív tevékenységek végrehajtásának folytonosságát. Végezetül a projekt menedzser a projektcsapat felé a vezetőtől elvárt felelősséggel tartozik.
A projekt élén álló menedzser rendkívül sokoldalú szerepet lát el. Ennek magyarázata nem csak abban keresendő, hogy a projektek igen összetetté és bonyolulttá váltak, hanem elsősorban abban rejlik, hogy a projekt menedzsernek egyszemélyi és teljes körű felelősséget kell vállalnia a projekt sikeréért. A projekt menedzser feladatait jellemző szervezet-, funkció-, személy- és interakció-orientált szerepek is bizonyítják, hogy a projekt feladatok sikeres végrehajtásáért felelős vezetőnek integrált szemléletmódot kell képviselnie (Kessler - Winkelhofer, 1997).



6. ábra: Projekt menedzser szerepek

Forrás: Kessler - Winkelhofer (1997), 134. o.

A szervezet-orientált szerepek közül a klasszikus munkaadói, illetve vezetői feladatokon túl a projekt menedzser kultúra-alakító szerepét kell kihangsúlyozni. A projektben való részvétel csapatmunkát követel meg. A projekt vezetője a projektcsapat tagjaitól nem csak a szaktudást, szakmai tapasztalatot, a műszaki-technikai ismereteket követeli meg, hanem a projektcélok elérése érdekében az egyéni érdekek háttérbe szorítását is. Az igazán hatékony csoportkultúra kialakítása a projekt menedzser részéről a csoportproblémák iránti érzékenységet, fogékonyságot is feltételezi.

Ezek a feltételek azonban a projekt menedzserektől újabb feladatokat követelnek meg. A projekt vezetője a csapat tagjaitól csak akkor várhatja el az egyéni érdekek háttérbe szorítását, ha megfelelő motivációs rendszert dolgoz ki számukra, a személyre szóló feladatokat egyezteti a beosztottaival, informálja őket az elvárásokról és a feladatok végrehajtása során felmerülő nehézségekről, továbbá intenzív szakmai konzultációk keretében támogatja szakembereit a felmerült nehézségek megoldásában. Ezek jelentik a projekt menedzser legfontosabb interakció-orientált szerepeit.

A projekt menedzser személy-orientált szerepei közül jelen cikk elején a döntéshozói és egyszemélyi felelősségvállalási kérdésekről már szóltunk. Itt a projekt vezetőjének mikropolitikusi szerepét szeretnénk kiemelni. A projekt menedzsernek a projekt sikere érdekében kiterjedt szervezeten belüli és kívüli kapcsolati tőkével kell rendelkeznie. Az erőforrások, a költségkeretek elosztásánál, a szerződések feltételeinek kidolgozásánál és rögzítésénél a meglévő szabályok keretein belül erőteljes és intenzív lobbytevékenységet kell folytatnia a projekt sikere érdekében.

A funkció-orientált szerepek kapcsán a menedzserektől általában elvárt stratégiai szerep azt jelenti, hogy helyes projektstratégia kialakításával a projekt a szervezeti stratégiai célok elérését támogatja. A projekt menedzserének mindemellett a klasszikus vezetői funkciókat, a tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési feladatokat is el kell látnia.

A projekt menedzsereknek a rendszerszemlélet elveit alkalmazva kell a projektjüket irányítaniuk. A gyakorlatban mindez azt jelenti, hogy a projekt menedzser nem képviselheti csak annak a szakterületnek a szemléletét és érdekeit, amely szakterületről lett a projekt élére delegálva. A projekt menedzsernek a projekt által érintett szakterületek tevékenységének és szemléletmódjának integrálását, az azokból adódó pozitív szinergiák kiaknázását kell megvalósítania!

Felhasznált források

Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P. and Martinsuo, M. (2008) What is project strategy? International Journal of Project Management 26 (1) pp. 4-12.

Barakonyi Károly - Lorange, Peter (1993): Stratégiai menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Bender, Michael B. (2010): A Manager's Guide to Project Management. Pearson, New Jersey.

Boris, Giuseppe (1995): Project Management. ENI-Snamprogetti. Milano.

Corsten, Hans (2000): Projektmanagement. Oldenbourg Verlag, München.

Deák, Csaba (2006): A projektmenedzsment érettsége, Vezetéstudomány, XXXVII. évf. Különszám, pp. 60-68.

Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel!, HVG Kiadó Zrt., Budapest

Griffin, R. W. (2008): Management. Houghton Mifflin Company, Boston

Kessler, Heinrich - Winkelhofer, Georg A. (1997): Projektmanagement. Springer Verlag, Heidelberg.

Kerzner, H. (2006): Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Litke, Hans-D. (2004): Projektmanagement. Hanser Verlag, München.

Project Management Institute (2004): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), Projekt menedzsment útmutató (2006), Akadémiai Kiadó, Budapest.

ABSORB METER
A TÉRSÉGI ÉS VÁLLALKOZÁSI ABSZORPCIÓS KÉPESSÉGEK VIZSGÁLATI MODELLJE

Dr. Szakály Dezső
kandidátus, tanszékvezető egyetemi docens
Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Innováció és Technológia Menedzsment Tanszék

Az abszorpciós kapacitás fogalma

Az abszorpciós kapacitás fogalmát makro ökonómiai összefüggések magyarázatára, a nemzetgazdaság befogadóképességének érzékeltetésére, Adler (1965) használta először.
Az innováció menedzsment terén használt tartalommal, a fogalmat Cohen és Levinthal (1990) alkotta meg. Az általános értelmezés szerint: az abszorpciós kapacitás egy olyan összetett fogalom, amely a folyamatos tanulási képességet befolyásoló egyedi tulajdonságokból vezethető le. A fogalom nem egyszerűen egyfajta másolási, imitációs képességre utal, hanem az önálló megismerésre, kutatásra és fejlesztésre való képességek kialakulását is magába foglalja. Ez valójában a vállalkozás tudásalapú működésének megalapozását is jelenti. Az eredeti Cohen és Levinthal (1990) féle értelmezésben az abszorpció folyamatának tudás transzferálási elemeként, három mozzanatot különítettek el:

- az új tudás felismerése – számbavétele (evaluate),
- feldolgozása (assimilate)
- és alkalmazása (apply).

Az eredeti definícióban benne rejlik egy visszacsatolásra épülő folyamatos tanulási lánc is, amelynek elemei: az abszorpciós kapacitás bővülése – a megszerzett ismeretek bővülése – az új abszorpciós képességek használata. Természetesen mindez egy piaci versenykörnyezetben jelenik meg, amelyben a vállalkozás újrapozícionálódása is megvalósul ezzel párhuzamosan. A cégek e folyamatok keretében a környezeti változásokhoz való igazodás lehetőségét is keresik, miközben a legeredményesebben alkalmazható tudást is azonosítani próbálják. A külső új tudás befogadásának és hasznosításának képessége minden szervezet innovációs tevékenységének fontos része. Amikor erőteljes abszorpciós korlátok léteznek, akkor a befogadó képtelen a külső forrásból származó tudás megfelelő hasznosítására.
A gondolatot közreadó kutatók, az abszorpció értelmezésekor elsősorban a külső forrásból megszerzendő tudásra koncentráltak és ennek szervezetközi dimenzióit hangsúlyozták.
Később, a fogalom értelmezésének árnyalásakor, sokan (Van den Bosch, 1999) a nemzetközi társaságok példáin keresztül, a vállalaton – szervezeten belüli ismeretcsere jelentőségét is hangsúlyozni kezdték, jelezvén, hogy a nagyvállalati rendszerben az anya- és leányvállalatok hálózatán belüli tudás és tapasztalatcsere az abszorpciós kapacitás növelésének vagy kiegyenlítésének hatékony eszköze lehet. (belső technológiai partíció)
Az elmúlt három évtized abszorpciós kapacitásról szóló releváns publikációinak áttekintése alapján az alábbi világos értelmezési – elemzési területek különíthetők el:

- az abszorpció folyamata és annak elemei;
- az abszorpció szervezeti szintjei, szervezetközi és hálózati összefüggései;
- az abszorpciós kapacitás és az innováció ill. technológia transzfer folyamatok összefüggései;
- a tanulás – egyéni és szervezeti – és az abszorpciós kapacitás változásának interdependenciái.

A folyamatok, az eredeti - Cohen és Levinthal (1990) – értelmezéssel összhangban a technológia transzferálásának fő fázisait követi nyomon.
A szervezeti és hálózati megközelítések a transzferek strukturális és irányítási rendszerének jellegzetességeit tekintik át, beleértve a nemzeti innovációs rendszerek sajátosságait is. Minden folyamat eredményessége a végrehajtásukhoz rendelkezésre álló potenciálok (kapacitás, képességek és készségek, erőforrások rendelkezésre állása, stb.) függvénye. A potenciálok folyamatosan átalakulnak a környezeti kihívásoknak és a tanulási motivációknak megfelelően. Ezek mind egyéni, mind szervezeti, mind térbeni változásokat gerjesztenek és eredményeznek. A vizsgálati és elemzési keretek – fentiekben is érzékeltetett – változatossága az eredeti fogalmi keretek kiteljesedését eredményezte, amelyek sok esetben a kutatók speciális nézőmódjának egy – egy dimenzióját emelik ki.
Vannak olyan kutatók, akik az abszorpciós képességek alatt, a technológiák befogadására, működtetésére, adaptációjára és megváltoztatására vonatkozó

ismereteket és jártasságokat értik. Kim (1998) ezt a gondolatot azzal egészítette ki, hogy a tanulási képességet, a probléma megoldási képességet, mint az abszorpciós kapacitás növelésének lehetőségét azonosította.
Mások tágabban értelmezve beruházási, termelési, együttműködési és megújítási képességekről beszélnek.
A gazdaság statisztikával foglalkozók gyakran az egyes statisztikai egységek (térség, iparág, stb.) tőkefelvevő – és megkötő képességeként, az erre épülő megvalósuló, újdonságteremtés fokmérőjeként értelmezik a fogalmat és ennek megfelelően adják meg a mérési rendszer paramétereit.
A külső új tudás befogadásának és hasznosításának képessége minden szervezet innovációs tevékenységének fontos része. Amikor erőteljes abszorpciós korlátok léteznek, akkor a befogadó képtelen a külső forrásból származó tudás megfelelő felismerésére és belső hasznosítására.
A hálózat alapú innovációs rendszerekben az abszorpciós kapacitást három szinten kell és lehet értelmezni: egyedi szervezeti, hálózat és rendszer szinteken. Minden innovációs folyamatban, a sikerességhez szükség van ezen potenciálokra és ezek összhangjára.. Az új tudás forrásának felkutatása és megszerzése ill. az új tudásban rejlő lehetőségek kiaknázása egymást kiegészítő adottságai szervezeteknek, a hálózatoknak és a különböző aggregáltságú innovációs rendszereknek.
Az abszorpciós kapacitást az ismeretforráshoz kötve is célszerű elkülöníteni. Beszélünk:

- iparágon belüli,
- iparágak közötti,
- tudományos ismerethez kötődő

abszorpciós kapacitásról. E különbségtétel azért lehet fontos, mert a különböző forrásokból származó új tudás, különböző csatornákon keresztül érhető el és különböző módon integrálható a vállalat folyamataiba.
Napjainkban az innovációs folyamatokat olyan komplex tevékenységnek tekintik, amely kapcsán sok interakciót feltételez a folyamat intézményi szereplői között, miközben szociális és szervezeti változások sorozata is generálódik a technológia megújulás közepette. A változások egyre inkább – differenciált adottságú szereplőket tartalmazó - hálózatokban jönnek létre. E hálózatokban a bizalomnak, az együttműködési készségnek döntő szerepe van az eredményességben.
Zahra és George (2002) az előzményekre építve, de az ezredforduló technológiaváltozási trendjeit is figyelembe véve - az eredeti gondolatot nem cáfolva – az abszorpció folyamatának és az így kialakuló abszorpciós kapacitásváltozásnak négy jól elkülöníthető mozzanatát azonosította és ezzel egy komplexebb mérés lehetőségének elvi alapjait is megteremtette. Az általuk értelmezett kibővített és újratagolt folyamat, az információ – tudás feldolgozás folyamatának fázisaira épülő elemeket azonosította, mint a tudás (technológia):

- megszerzése (acquisition),
- befogadása (assimilation),
- átalakítása (transformation),

- felhasználása (exploitation).

Zahra és George (2002) az abszorpciós kapacitás tartalmának két jól elkülöníthető tartományát írta le a:

- potenciális abszorpciós kapacitás,
- realizált abszorpciós kapacitás

fogalmának bevezetésével.
A két elemcsoport közötti alapvető különbség abban áll, hogy az első a külső tudás megszerzésének és befogadásának ügyleteit, a második az átalakítás és az alkalmazás – hasznosítás szakaszait foglalja magába. A potenciális szint a releváns tudáselemek elérhetőségétől, a realizált szint a releváns technológiák megszerezhetőségétől nagymértékben függ.
A potenciális és a realizált abszorpciós kapacitás („PACAP és RACAP" Zahra nyomán) egymással relációs kapcsolatba is hozható:

PACAP * X = RACAP

,amely összefüggésben az „X" egy hatékonysági tényező.

Ennek az összefüggésnek elsősorban akkor lehet fontos tartalma, ha két szervezet vagy területi egység, esetleg egy szervezet két időszakra vonatkozó abszorpciós kapacitásait hasonlítjuk össze. Jól levezethető logikailag, hogy egy alacsonyabb abszorpciós hatékonysági mutatóval rendelkező szervezetnek, régiónak lehet ugyan magasabb a potenciális abszorpciós kapacitása, de összességében a realizált abszorpciós teljesítménye elmaradhat a másik mögött.

A relatív abszorpciós kapacitás fogalmát – történetileg - Len és Lubatkin (1998) vetette fel és értelmezte először. Ők abból a feltételezésből indultak ki, hogy egy tudástranszferálási folyamatban az átadó és az átvevő cégek közötti különbségek (szervezet, irányítási rendszer, ösztönzés, egyéni mozgástér, stb.) is befolyásolják az abszorpció mértékét. Ennek megfelelően a strukturális és a működtetési különbségeket is vizsgálat tárgyává teszik az egymással kapcsolatban álló vállalkozások abszorpciós kapacitásainak értékelésekor.

AZ ABSZORPCIÓS KAPACITÁS MÉRÉSE, MODELLEZÉSE

Az abszorpciós kapacitás mérésének jelenleg nincs egységesen elfogadott mérési, elemzési rendszere. Az abszorpciós képességek mérésének két nagy tartománya lehet:

- a tudás állomány pillanatnyi mértékének kimutatása (szabadalmak, kutatási akciók),
- a tudás állomány változásának kimutatása (saját fejlesztés, képzettség növekedés, magasabb technológiai színvonalú termelő eszközök, technológia transzfer keretében megszerzett tudás).

A elméleti és gyakorlati síkon egyaránt, mindig a megbontó jellegű innovációk a forrásai a tudás állomány drasztikus változásának. Ha ilyen változásokat kívánok generálni, akkor az ehhez szükséges – új paradigmákat megismertető - tanulási folyamatokat kell generálni és az ehhez szükséges külső információkat biztosítani.

Az abszorpciós kapacitások megváltoztatását célzó beavatkozásokat úgy is lehet osztályozni, mint:

- misszió vagy diffúzió orientált,vagy
- piaci szívást vagy technológiai nyomást kiszolgáló

intézkedések.

Az ilyen folyamatok fenntartására irányuló megoldások, amelyek metrológiailag is követhetők:

- Szakértők kiközvetítése a vállalkozások számára.
- Transzfer intézmények számának növelése.
- A technológiai transzferek létrejöttének támogatása a közvetítői hálózatban, teljesítmény orientált ösztönzési rendszerekkel.
- Ingyenes, állami forrásokból finanszírozott információs bázisok elérhetőségének biztosítása a támogatott intézmények számára.
- Technológiai szolgáltatások igénybevétele lehetőségének biztosítása kedvező ár támogatások révén.
- A jobb abszorpciós potenciállal rendelkező nagyvállalatok ösztönzése, hogy beszállító KKV –ik számára tudást adjanak át, üzleti akciók keretében.
- Tchnológiai auditokra épülő reorganizációs akciók.
- Tudás átadással járó outsourcing akciók támogatása.

A tudományos teljesítmények a tudománymetriai módszerekkel viszonylag pontosan leírhatók. (közlemények mennyisége, közlemények megjelenési helyeinek értéke, közlemények idézettsége). Ezek a módszerek ugyan csak mennyiségeket rögzítenek és nem vizsgálják az eredmények hasznosulását közvetlenül, mégis elterjedtek, mivel a potenciális új tudás mértékét képesek szemléltetni.
A másik fontos mérési dimenzió a szabadalmi és egyéb szellemi termékvédelmi adatok számbavétele.
A harmadik gyakran használt mérőszám a formalizált K+F együttműködésekben való részvétel (szövetség, kooperáció, ismeretcsere, egyéb transzfer akció).
A K+F ráfordítások nagyságrendjét kifejező mutatók (K+F költség, létszám, időráfordítás) természetes mérőszámai a tudásgyarapítás folyamatának. Itt az abszulut számok helyett elsősorban, az ezen számokból levezetett fajlagos mutatók alkalmasak az összehasonlításra, pozícionálásra. A K+F terén felhasznált erőforrásokon túl, lényeges lehet a fejlesztési programok száma, az azokba bevont szakemberek aránya is.(Dalum – Villemsen, 2001)

A mérések során fontos szempont lehet az új tudás irányába mutatott nyitottság értékelésének. Ennek egyszerű mérésére ad lehetőséget a kooperációs hajlandóság minősítése. Ennek gyakran használt kategóriái:

- stratégiai partnerségben való részvétel, szövetségépítés,
- kooperáció innovációs akciókban,
- kooperáció a legfontosabb stratégiai feladatok ellátásában.

A képzés a felzárkózásnak, a lépéstartásnak, az új technológiákra való felkészülésnek egyaránt induló akciója. A tanulási akciók számszerűsítése ennek megfelelően szintén általános mérési tartományt jelöl ki. Ennek fő mutatói a képzésben résztvevő létszám mutatói (arányszámok, pénzbeni és időbeni ráfordítások, tréning alkalmak és szintek) Külön, kiemelten mérik általában az egyetemekkel és a kutató intézetekkel fenntartott kapcsolatokat, mivel ezek a szervezetek a tudásteremtés különleges szereplői.

A leggyakrabban használt modellek áttekintését az 1. táblázat foglalja össze.

Abszorpciós modellek

1. táblázat

Modell megnevezése	**Mérés dimenziói**
Empirikus abszorpciós kapacitás vizsgálatok	Alapvetően a tanulási folyamatok jellegzetességeit mutatták ki, az outputjaik alapján innovatívnak ill. nem innovatívnak tekintett cégek esetében.
Hatáselemzési modellek	arra a kérdésre keresik a választ, hogy a különböző csatornákon keresztül az egyes országokba juttatott támogatások (Struktúrális és Kohéziós Alapok) hogyan befolyásolják az adott ország rövid és hosszú távú növekedését.
HERMIN modell	a kereslet – kínálat együttes mérése.
QUEST II modell	A keresleti – kínálati oldal hatáselemzésén túl a monetáris politika befolyásait is értékelik.
EcoRET modell	Az első lépcsőben a tényező termelékenységet, a befektetések és a foglalkoztatottság hatásait próbálja meg kimutatni, majd a második lépcsőben ezeknek a főbb makroökonómiai mutatószámokra gyakorolt hatásainak becslését végzi el.
RAEM-Light modell	Az előző modell továbbfejlesztett és a területi hatások számszerűsítésre is alkalmas modellel kombinált változata.
Beutel modell	A külső transzferek hatásait egy nemzetgazdasági szintű Input – Output modellre vezeti vissza.
Pereira modell	A GDP változását méri. Ezen belül a fejlesztési források hatását arányossági alapon becsli, feltételezve, hogy a magán

	és állami kiegészítő források megjelenéséhez a támogatások biztosítják a kiindulási alapot.
HELM (Hainaut Lead-in Model)	A kibocsátás növekedése és a termelékenység növekedése közötti pozitív összefüggést feltételezi.

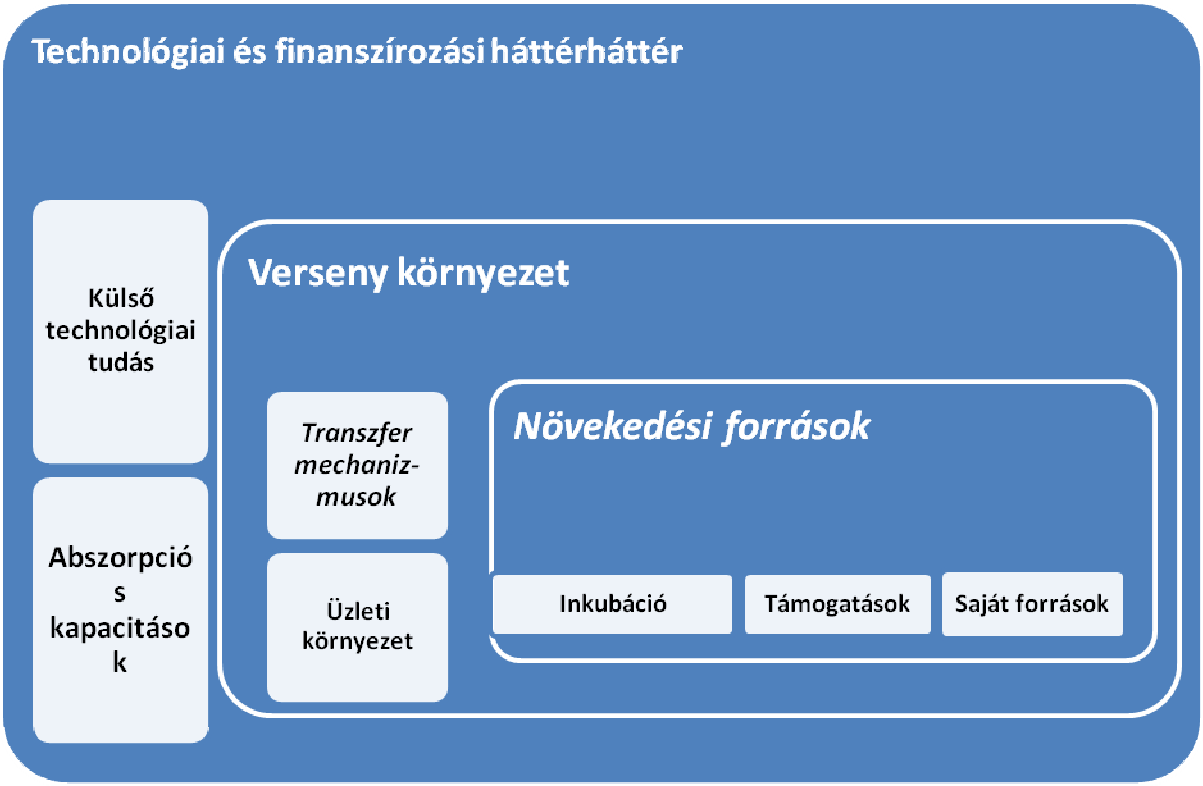
A K+F ráfordítások mérése minden vizsgálatnak részei, minden a szervezetek, mind a területi egységek elemzése kapcsán. A K+F tevékenység hatásának tovagyűrűződését (spillover), mint gazdaságélénkítő hatást keltő jelenséget, számos szerző (Nelson – 1959, Arrow – 1962**,** Girma – 2002) azonosított és magyarázott az elmúlt évtizedekben. A most tárgyalt kontextusban, az értelmezésében azonban vigyázni kell arra, hogy e mutató sokkal inkább a jövőbeni abszorpciós kapacitást befolyásolja, mint a jelenlegi állapotot, ami a múltbeli ráfordítások alapján alakult ki. Az értékelés azért is nehéz, mert a helyi K+F intézmények megléte, még nem egyenértékű azzal, hogy ezek alkalmasak is a külső tudás fogadására és terjesztésére

A vállalati abszorpciós kapacitás mérésének hagyományos mutatói:

- K+F ráfordítások mértéke,
- humán erőforrás képzettsége,
- egyéni és szervezeti tudás,
- egyéni képességek és szervezeti kompetenciák,
- a szervezetek közötti együttműködések száma, intenzitása, kiterjedtsége,
- a kooperációs hálózatok mérete és eredményessége.

Vállalati abszorpciós potenciálok mérésének modellje

A magasabb szinten aggregált modellek (lásd. előző alfejezetek) és az idézett empirikus vizsgálatok is kiterjedtek a vállalkozások abszorpciós potenciáljainak mérésére. Közös elemük e próbálkozásoknak, hogy a szervezet tudásállapotát – induló paramétereit és a fejlesztések utáni állapotokat jellemző (elvárt vagy tervezett) indikátorait rögzítik. Logikai szerkezetüket pedig a környezeti elemek és a növekedési források által kijelölt mozgástérben tudjuk azonosítani. (1. ábra és 2. táblázat)



1. ábra
A tudás befogadás vállalati modellje

Forrás: Globalization and Knowledge Absorption in ECA (World Bank, 2008), Global Economic Prospects (World Bank, 2008)

A vállalati tudás mérésének fő dimenziói

2. táblázat

Tudásalapú termék/szolgáltatás	A kulcskompetenciákra épülő új termék/szolgáltatás jelenléte a kínálati portfólióban. A fejlesztések világos fókuszálása és a folyamatos megújulás bizonyítása.
A vezetés orientációja	A tudásmenedzselés eszköztárának szisztematikus alkalmazása a vezetési folyamatokban. A saját, megkülönböztető tudás létrehozása érdekében tett erőfeszítések.
Teljesítmény menedzsment fejlesztése	Az innovatív teljesítmények megléte és ezek kikényszerítésének eszközei, motivációs háttere.
Versenyképesség elemzése	A versenyképesség folyamatos elemzése, a versenypozíciók megváltoztatására irányuló környezeti akciók állandó figyelése.
Stratégiai szövetségek építése	A kulcskompetenciák fejlesztése érdekében kialakított és fejlesztett hálózati együttműködések megléte, azok

	eredményessége.
Hosszú távú előrejelzések készítése	Stratégia orientációjú hosszú távú prognózisok készítése és azok érvényesítése.
Tudás tőke fejlesztése	Az intellektuális tőke elemek folyamatos bővítése.

ABSZORB METER

Az „Abszorb Meter" fantázia névvel megnevezett módszertanunk az abszorpciós kutatások elméleti és empirikus előzményeit összefoglaló I. zárójelentés kötetünk tapasztalataira építve került kialakításra. (ökonometriai modellek, HERMIN, QUEST, RAEM modellek) Ennek fő elvi keretei a következők:

- Az abszorpciós képességek mérésének két nagy tartománya lehet:
  - a tudás állomány pillanatnyi mértékének kimutatása (szabadalmak, kutatási akciók ráfordításai),
  - a tudás állomány változásának kimutatása (saját fejlesztés, képzettség növekedés, magasabb technológiai színvonalú termelő eszközök, technológia transzfer keretében megszerzett tudás).
- A modell több aggregációs szinten leképezhető (regionális, térségi, hálózati, szervezeti). Jelen kutatás keretében mi a térségi dimenzióra koncentrálunk, saját empirikus vizsgálataink is ezt a szinten érintik. (Észak – Magyarországi Régió)
- Modellünkkel a fejlesztési szakpolitika hatékonyságának és társadalmi konszenzusteremtő képességének együttes erősítését próbáljuk meg támogatni.
- Módszertanunk széles körben adaptálható, mivel egy jól testre szabható keretmodell hoztunk létre. A gazdasági fejlődés különböző korszakaiban az abszorpciós potenciál más és más elemei válnak hangsúlyossá, így e változások követése fontos feladata e módszertanok kialakításának és rendszeres használatának.
- A modellben használt mérési dimenziók alkalmasak a tudásállomány adott állapotának felmérésére és a változások kimutatására.(stock és flow) A hangsúly a változásokon van, hiszen az abszorpciós potenciálok mindig hosszabb távon fejtik ki hatásukat. (pl. oktatás szerkezeti változásának hatása a gazdaságra)
- Modellünk kialakításakor arra törekedtünk, hogy a magyar statisztikai rendszerből kinyerhető, rendszeresen közzétett adatokra építsünk, mivel a különböző mintákon keresztül egyedileg nyert adatok torzító hatásai rontanák a hosszú távú elemzés lehetőségét.
- Fontosabb adatforrásaink:
  - KSH országos és regionális adatbázisai,
  - GKI nyilvánosságra hozott jelentései,

- NKTH K+F statisztikái,
- MSZH éves jelentései,
- Kamarai tagvállalatainak rendszeresen összegyűjtött adatai, (TOP 100)
- NFT és ÚNFT nyilvános adattáraiból legyűjtött adatok,
- Célvizsgálatok eredményei: APEH, Munkaügyi Hivatal, illetékes Minisztériumok.

Az abszorpciós felmérés tartalma és tagolása

Az „**ABSZORB METER”** módszertan mérési rendszerét a 3. táblázat rögzíti. (A fantázianév az „abszorbeálás”: megkötés, felszívás kifejezésből származtatódott le) A mérés 13 dimenzióban történik. A tudásbefogadó képességet meghatározó fő tulajdonságokat ezekbe a fő csoportokba rendezzük. A csoportokon belül rögzítjük a mért paramétereket. Ezek valamely gazdasági jelenség leírására alkalmas - a gazdasági statisztikai rendszerekben pontosan definiált – fogalmakat testesítenek meg. (GDP, közoktatásban résztvevők száma, stb.) Minden mutatószám esetében megadjuk az adat rendszeres megjelenésének helyét, az adat forrását.

Az „ABSZORB METER” szerkezete

3. táblázat

Mérési dimenzió	Mért paraméter
1. Gazdasági szerkezet	1.1. GDP alakulása 1.2. Hozzáadott érték nagysága 1.3. Tercier ágazat részesedése 1.4. High tech iparágak jelenléte 1.5. Technológia vagy erőforrás orientált ágazat jelenléte 1.6. Termelékenység alakulása 1.7. Foglalkoztatottak száma 1.8. Munkanélküliek száma
2. K+F aktivitása	2.1. K+F helyek száma 2.2. Vállalati K+F helyek száma 2.3. K+F ráfordítások mértéke 2.4. K+F beruházások mértéke 2.5. K+F foglalkoztatottak száma 2.6. K+F foglalkoztatottak képesítése 2.7. Szabadalmi és termékvédelmi adatok 2.8. K+F helyek publikációs adatai
3. Beruházások	3.1. Fejlesztésre fordítható források 3.2. Beruházások összértéke 3.3. Gép, berendezés import – technológia vásárlás 3.4. Gép, berendezés belföldi – technológia vásárlás
4. Működőtőke jelenléte	4.1. Külföldi tulajdonú cégek száma 4.2. Külföldi tulajdonú cégek növekedése

5. Iskolázottság	5.1. Közoktatásban résztvevők számának alakulása 5.2. Felsőfokú oktatásban résztvevők száma (alap- és mesterképzés, nappali)
6. Infrastruktúrális háttér	6.1. Közlekedés – telephelyek elérhetősége 6.2. IKT infrastruktúra kiépítettsége 6.3. Számítógép ellátottság a gazdasági szervezeteknél 6.4. IKT eszközök használatának elterjedése és használata 6.5. Ipari – technológiai parkok rendelkezésre állása 6.6. Telephely engedélyeztetés egyszerűsége
7. Fejlesztési és forrásszerzési aktivitás	7.1. Hazai központi fejlesztési források megszerzése 7.2. Regionális fejlesztési források megszerzése
8. Kockázati tőke bevonása	8.1. Tőzsdei forrásszerzésbe bekapcsolódott cégek száma 8.2. Üzleti angyalok bevonása 8.3. Kockázati tőke bevonás
9. Nemzetköziesedés	9.1. Export volumen 9.2. Vegyesvállalati tulajdonszerzés
10. Vállalkozások innovációs aktivitása	10.1. Innovációs aktivitást mutató vállalkozások aránya 10.2. Innovációs aktivitás mutató vállalkozások telephelyi elrendeződése, koncentrációja
11. Tudáscentrumok aktivitása	11.1. Tudáscentrumok száma 11.2. Tudáscentrumok innovációs aktivitása 11.3. Kooperációs partnerek száma 11.4. Kooperációk terjedelme
12. Cégalapítás és továbbélés	12.1. Cégalapítás egyszerűsége 12.2. Túlélési ráta
13. Hálózatosodás	13.1. Stratégiai szövetségek száma 13.2. Klaszterek száma

A mérési módszertan

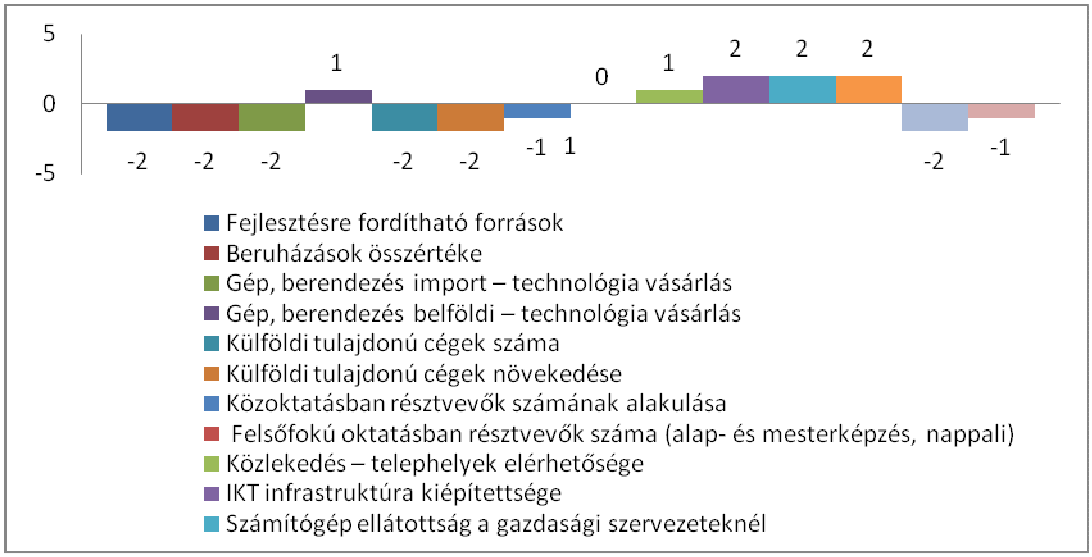
A módszertan szerves része az egyes elemek (mért paraméterek) minősítésére kialakított mérési skálánk. Ennek megtervezésekor három szempontot vettünk figyelembe: (4. táblázat és 2. ábra)

- egyértelmű és markáns differenciálásra adjon lehetőséget,
- a mérési eredmény logikailag kapcsolódjon a mért jelenség pozitív vagy negatív tartalmú mozgásaihoz,
- vizuálisan is jól megjeleníthető legyen.

ABSORB METER PROFIL GÖRBE

4. táblázat

Dimenzió	Paraméter	*Erős romlás -2*	*Gyenge romlás -1*	*Stagnálás 0*	*Enyhe javulás +1*	*Markáns javulás +2*
1…….	1.1……..	✡				
	1.2…….				✡	
2……	2.1……			✡		
.	2.2.		✡			
..	…					✡



2. ábra
Az ABSORB METER profilgörbéje (példa)

Irodalom:

Adler, J.H. (1965). Absorptive Capacity: The Concept and its Determinants, Brookings Institution,Washington. Annual Cambridge Technology Management Symposium, Cambridge, 13-14th July, pp. 10 -11.Management of Engineering and Technology (PICMET), 27-31st July.

Ács Z. J. – Varga A. 2000: Térbeliség, endogén növekedés és innováció. *Tér és Társadalom*, 14, 4, 23-39. o.

Ács Z. J. – Anselin, L. – Varga A. 2002: Patents and Innovation Counts as Measures of Regional Production of New Knowledge. *Research Policy*, 31, 6, 1069- 1085. o.

Ácsné Danyi, I. (2004): A kockázati tőke szerepe a hazai kis- és középvállalkozások finanszírozásában. Szakdolgozat. Bpest, Corvinus Egyetem.

Alter, C. and Hage, J. (1993): Organizations working together. Newbury Park, CA: Sage.

Attawell, P. (1992): Technology Diffusion and Organizational Learning, Organization Science, Vol. 3/1.

Bajmócy, Z. (2004): Az üzleti inkubáció szerepe a vállalkozásfejlesztésben. Közgazdasági Szemle, LI. évf., 2004. december (1132–1150. o.)

Bajmócy, Z.: „Vállalkozó egyetem" vállalkozásfejlesztési szemszögből In. Buzás N. (szerk.) 2005: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2005. JATEPress, Szeged, 312-327. o.

Bajmóczy, Z. (2008): A regionális innovációs képesség értelmezése és számbavétele a tanulás alapú gazdaságban. Lengyel I. és Lukovics M. (szerk) 2008. Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében. JATE Press, Szeged.

Barker, D. - D.J.H. Smith, D.J.H. (1995): 'Technology foresight using roadmaps'.

Bass, F.M. (1969): A New Product Growth Model for Consumer Durables. (Management Science, 13/5. 215.-227. o.)

Borkó, T. – Oszlay, A. (2007): Az EU költségvetési források beáramlásának várható makrogazdasági, fiskális hatásai Magyarországon 2007-2013 között. ICEG. Munkafüzet. 21.szám.

Borsi, B – Papanek, G. – Wouter, M. (2007): A regionális innovációs- és kutatási politika legjobb gyakorlatait feltérképező módszertani ajánlás. ProAct Projekt Tanulmánykötet.

Borsi, B. – Papanek, G. (2008): Regional Innovation and Research Policy Outlook – Policy Practices in Eight European Regions, GKI Economic Research Co. Bp.

Bradley, John – Morgenroth, Edgar – Untiedt, Gerhard (2004): Macro-regional evaluation of the Structural Funds using the HERMIN modelling framework. Economic and Social Research Institute, Dublin; Gesellschaft für Finanz-und Regionalanalysen, Münster.

Brown, R. and Phaal, R. (2001): "The use of technology roadmaps as a tool to manage technology developments and maximise the value of research activity", IMechE Mail Technology Conference (MTC 2001), Brighton, 24-25th April 2001.

Buzády Zoltán (2000): Stratégiai szövetségek szervezetelméletei. Vezetéstudomány, XXXI évf. 07-08. sz. 25-43. o.

Camillus, J. (1993): Crafting the competitive corporation: Management systems for future organizations. In P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos, and A. Van De Ven (Eds.), Implementing strategic process: Change, learning, and cooperation. Oxford, UK: Blackwell. Pp. 313-328Cheung, K. and Lin, P., 2004. 'Spillover effects of FDI on innovation in China: Evidence from the Provincial Data', China Economic Review, 15, 25-44.

Cohen W., and D. Levinthal. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation." Administrative Science Quarterly 35(1) pp. 128-152.

Cooke, P. (2001): Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy. In: Industrial and Corporate Change, Vol.10, No.4, pp.945-974.

Eccles, R. (1981): The Quasifirm int he Construction Industry. Journal of Economic Behavior and Organization. 2 (4): pp. 335-357.

Grosz, A. - Rechnitzer J. (2005): Régiók és nagyvárosok innovációs potenciálja Magyarországon. Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja Pécs-Győr 2005.

Eccles, R. (1981): The Quasifirm int he Construction Industry. Journal of Economic Behavior and Organization. 2 (4): pp. 335-357.

Szakály, D. (2010): A technológia politika és az abszorpciós képességek összefüggéseinek vizsgálata. Technológiai hatáselemzés, a térségi és vállalkozási modelljének kifejlesztésére és előrejelzések készítésére. Baross Pályázat. Kutatási jelentés. 2010. január.

A MISKOLCI EGYETEM DPR VIZSGÁLATAI ÉS A BELSŐ MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER KAPCSOLATA

Dr. Szintay István
egyetemi tanár PhD
Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet
szvmanor@uni-miskolc.hu

Absztrakt

A FOI minőségirányítási rendszereinek fejlesztése és működtetése egyre jobban (a Bergeni követelményeknek megfelelően) a stakeholderek véleménye, igényeinek kielégítése irányába mozdul el. A hatásosság, elégedettség mérése és vizsgálata az intézmények számára egyre jelentősebb külső-belső közvélemény kutatási tevékenység folytatását, illetve a minőségirányítási rendszer fejlesztési akcióinak alapadat bázisának, módszertani és elemzési kiépítését igényli. Jelen cikkben ezt a kapcsolatot és az ún. DPR rendszer lényegét mutatjuk be.
A Miskolci Egyetemen már közel egy évtizedes hagyománya van a felsőoktatási minőségbiztosítási rendszerek fejlesztésének, amihez egy 2004-es HEFOP projekt, illetve a 2005-ös Bergeni Nyilatkozat, valamint a TÁMOP 4.1.1. programok jelentős lépéseket és eredményeket tettek hozzá. Jelen cikkben a TÁMOP-4.1.1-08 és TÁMOP-4.1.1/A-10/1 programok keretében, elsődlegesen a DPR rendszerek fejlesztéséhez kötődő eredményeinkről adunk beszámolót.
Előzményként kiemeljük, hogy egy országos projekt keretében kidolgoztuk az UNI-EFQM modellt, ami a Felsőoktatás Minőségi Díj ajánlott modelljévé vált, és kiépítettük az egyetem minőségbiztosítási szervezetét, dokumentáció és vizsgálati rendszerét. Tekintve, hogy az UNI-EFQM is és a munkaerő-piaci kapcsolatok, ALUMNI rendszerek működtetése is rengeteg külső-belső közvélemény kutatási tesztrendszer fejlesztését és működtetését igényli, ezért először ennek rendszerbe foglalásával, majd a DPR vizsgálatok struktúrájával fogunk foglalkozni.

1. Külső-belső közvélemény kutatási elemek és a belső minőségirányítási rendszer kapcsolata

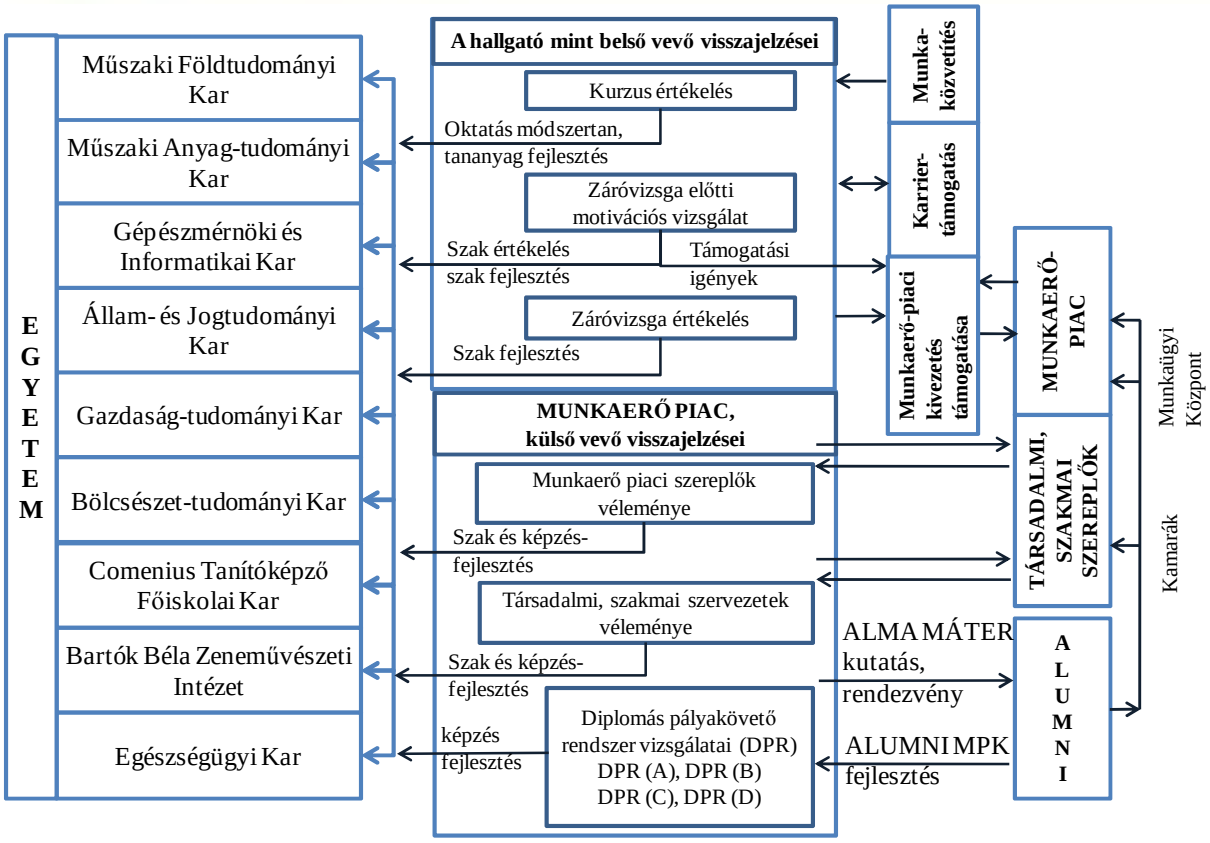
Az 1. ábrán foglaljuk össze elsődlegesen a vevőorientáltság szemszögéből történő vizsgálatokat és kapcsolatokat.
A hallgató, mint belső vevő az oktatás folyamatában három nagy véleményezési témakörben ad anonim értékelést:

- félévenként kurzus, tantárgyi értékelést a képzési ciklus ideje alatt alapozó, szakmai törzs és szakirányos tárgyakra kiterjesztve (ez félévenként 3-4 tantárgy);
- évente motivációs vizsgálat keretében szándékait (fakultáció, felzárkóztatás, tehetséggondozás stb.), véleményét, illetve a végzés előtti félévben a munkaerő-piaci kivezetésre vonatkozó igényeket és a szak értékelése;
- a záróvizsga értékelés az egész képzés és infrastruktúra minősítése.
-

A külső „vevői” pozícióból történő értékelés szintén három nagy kört érint:

- a munkaerő-piaci szereplők (munkaadók) véleménye a végzettekről, a képzésről;
- a társadalmi, szakmai szervezetek és egyéb stakeholderek véleménye a képzésről és a végzettekről;
- a végzett hallgatók diplomás pályakövetése (DPR) a képzésről a munkaerő-piaci helyzetről és megfelelőségről.

A külső szereplőkkel, illetve a karokkal való kapcsolódást az ábra két oldala mutatja.



1. ábra: Minőségirányítási rendszer vevői kapcsolat modellje

Minden vizsgálatunk on-line adatbázisra és teszt kitöltési feldolgozási technológiára épül.

Tekintve, hogy a Bergeni Nyilatkozat a belső minőségirányítási rendszer tekintetében 7 elvet ajánl, illetve kívánalomként fogalmaz meg, röviden tekintsük át, hogy a már említett vizsgálatok hogyan kötődnek ezen elvekhez.

- Programok engedélyezése, monitoringja.
  - kurzus értékelés,
  - kimenő motivációs vizsgálatok,
  - DPR (A, B, C, D) vizsgálatok,
  - társadalmi, szakmai szervezetek véleménye.
- Hallgatói értékelés:
  - évenkénti motivációs vizsgálatok,
  - munkaerő-piaci szereplők véleménye.
- Oktatói értékelés:
  - kurzus értékelés,
  - záróvizsga értékelés,
  - DPR (A, B) vizsgálatok.
  -
- Tanuláshoz szükséges források elérhetősége:
  - záró motivációs vizsgálatok,

    - kurzus értékelés,
    - DPR (A).
- Információs rendszer:
    - belső kommunikáció,
    - kurzus értékelés,
    - motivációs vizsgálatok,
    - DPR (A)
    - EFQM erőforrások teszt.
- Tájékoztatás
    - DPR (A, B, C, D)
    - ALUMNI adatbázis működés,
    - külső partneri on-line adatbázis működése,
    - kiadványok.

2. DPR vizsgálatok típusai

Az országos koordináció és a TÁMOP pályázatok is négy fajta DPR vizsgálatot írnak elő:

DPR A egy évvel a végzés után minden diplomát szerzett hallgató on-line teszt segítségével való felmérése;

DPR B három évvel a végzés után minden diplomát szerzett hallgató követő vizsgálata on-line teszt segítségével,

DPR C öt évvel a végzés után minden diplomát szerzett hallgató szintén követő vizsgálata on-line teszt segítségével;

DPR D három évenként az elmúlt három évben diplomát szerzettek mintavételes vizsgálata kérdezőbiztosok segítségével, személyes/telefonos felmérés alapján.

A vizsgálatoknak az első három esetben teljesen anonimnak, míg a negyedik esetben is a személyiség jogokat biztosítva, a feldolgozás tekintetében személytelennek kell lennie.
Minden esetben kérdéses a követő jelleg, amit a kiküldés tekintetében be lehet tartani, de a kitöltési hajlandóság és a visszaküldés tekintetében egyáltalán nem befolyásolható.
Általában a 20%-os kitöltési arányra törekszünk, de a korábbi vizsgálatokkal való kapcsolat nehezen kezelhető. Lényegesen bonyolultabb a minta relevanciája, akár a visszaküldés belső struktúráját tekintjük, akár a D vizsgálat rétegzett kívánatos mintáját és a válaszadók hajlandóságából létrejövő mintára, annak eltéréseire, azonosságára gondolunk. Ezek a relevancia kérdések a feldolgozás belső struktúráját érintik, mivel a tesztek és a vizsgálatok négy részből épülnek fel:

- Országosan egységesített kérdések, annak érdekében, hogy a felsőoktatási intézmények felmérései ezen a szinten elemezhetőek legyenek. Ennek megfelelően az országos jelzés minden modul esetén erre a modulra utal.

Vizsgálati képzésenként az országos tartalma eltérhet, mert a redundancia elkerülése miatt azon információk kikerülhetnek, vagy főleg bekerülhetnek a teszt azon részébe, amit a Miskolci Egyetem felméréseivel az informatikai háttér már eleve tárol, vagy a DPR D vizsgálatnál országosan is elemezni kell.

- Egyetemi szintű kérdések csoportja, ami egy felsőoktatási intézmény, nevezetesen a Miskolci Egyetem esetében összegyetemi szinten relevánsak. Ennek megfelelően az E jelzés minden modul szinten erre a tartalomra utal.
- Kari szintű kérdések csoportja, a Kar egészére jellemző, értelmezhető kérdések, amelyek esetünkben:
  - MFK Műszaki Földtudományi Kar,
  - MAK Műszaki Anyagtudományi Kar,
  - GÉIK Gépészmérnöki és Informatikai Kar,
  - ÁJK Állam- és Jogtudományi Kar,
  - GTK Gazdaságtudományi Kar,
  - BTK Bölcsészettudományi Kar,
  - EK Egészségügyi Kar
  - CTFK Comenius Tanítóképző Főiskolai Kar
  - BBZI Bartók Béla Zeneművészeti Intézet

A K jelzés a kari szintű modulok jele.

- Szak vagy képzés szintű speciális kérdések a negyedik modult képezik, és aminek a jele S.

Mindezeki mellett az intézmények képzési szintjei külön kezelendők, akár a kérdőívek tartalmát, akár az elemzési következtetések tekintetében.
Az értelmezendő képzési szintek: FSZ, BSc, MSc, M (monolitikus) PhD, SzT
A monolitikus alatt a hagyományos 5 vagy 6 éves képzést, az SzT alatt a szakirányú továbbképzést, másoddiplomás képzéseket értjük.
A tesztek tartalmát nem kívánjuk itt részletezni, csak a struktúrájukat. A DPR és ezen belül a DPR A tesztek felépítését az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: DPR tesztrendszer struktúrája

	DPR A	DPR B	DPR C	DPR D	
Országos	OA	OB	OC	OD	75 kérdés
Egyetemi	EA	EB	EC	ED	
Kari	KA	KB	KC	KKD	Átlag 35 kérdés
Szak specifikus	SA	SB	SC		

	DPR A/M kérdéscsoportok

Országos	1.Személyes adatok 2.Képzés (szint,képzés) 3.Munkahely azonosítás 4/a Foglalkoztatás, jövedelem	248 kérdés
Egyetemi	4. /b Kapcsolat az oktatási intézményhez 5. Továbbképzési igény 6. Elhelyezkedés:- stratégia,támogatás	24 oldal
Kari	7.Képzettség- munkaerő kapcsolat 8. Szak, szakirány, minősítés	
Szak specifikus	9. Kari specifikus kérdések	

Az ehhez kapcsolható kari és képzési szint struktúrát a 2. táblázat mutatja (csak illusztráció, a kérdéseket nem tüntetjük fel).

2. táblázat: Kari specifikus kérdések

	DPR A	DPR B	DPR C	DPR D
Országos	OA	OB	OC	OD
Egyetemi	EA	EB	EC	ED
Kari	KA	KB	KC	KKD

	KA									
Kérdő-ívek	**Képzé-sek**	**MFK**	**MAK**	**GÉIK**	**AJK**	**GTK**	**BTK**	**EK**	**CTFK**	**BBZI**
KA/M	**BSc.**	**21 kérdés**	**23 kérdés**	**26 kérdés**	**25 kérdés**	**32 kérdés**	**25 kérdés**	**30 krédés**	**37 kérdés**	**24 kérdés**
	MSc.									
	Monoli-tikus									
KA/F	**F.Sz.**			**8 kérdés**	**7 kérdés**	**10 kérdés**	**9 kérdés**		**6 kérdés**	
KA/SZ	**Sz. T.**	8.--8.21; 9.--9.14								
KA/P	**Ph.d.**	6.- -6.23								

Szak specifikus	SA	SB	SC	

3. DPR D vizsgálat tartalma

A DPR D vizsgálat mind módszertanában, mind a vizsgálati cél tekintetében eltér a többi DPR vizsgálattól. Itt mindig három év végzettjeit együtt, nem on-line és nem teljes körűen, hanem kérdezőbiztosok segítségével releváns mintán keresztül kell vizsgálni, és a munkaerő-piaci helyzet mellett elsődlegesen a végzettek életminőségének megismerése a cél.
Az életminőség vizsgálata azért fontos, mert a felsőoktatási intézmények képzési feladata az értelmiségi ember képzése, erre a létre való felkészítés. Tekintsük át a leglényegesebb fogalmakat[1].

3.1. Életminőség, elégedettség, boldogság, jólét, jóllét: a kifejezések jelentése és egymáshoz való viszonyának tisztázása a társadalomtudományokban

A jóllét (well-being) szó a jólét (welfare) tágabb, eredeti értelmét jelenti. A jólét (welfare) egyszerűen a materiális értelemben vett jól-lét, mondhatni gazdagság. A jóllét (well-being) definíciója különböző lehet, de nagyjából (és elöljáróban) a következő elemek alkotják:

- létfenntartás,
- jó egészségi állapot (egyén és természeti környezete egyaránt),
- jó emberi kapcsolatok (társadalmi kohézió, társadalmi támogató hálózatok is),
- személy és tulajdon biztonsága,
- szabadság, fejlődési lehetőség.

A jóllét (well-being) és életminőség (Quality of Life- QOL) egyértelműen egymás szinonimájának tekinthető. A boldogság jelentése azonban nem teljesen ugyanaz, mint a másik kettőé. Ennek oka, hogy a boldogság szó definiálhatatlan. Az viszont biztos, hogy a mi kultúránkban legalábbis a boldogság az emberek fő célja az életben. Az életminőség összetevőit ezzel szemben pontosan meg tudjuk határozni, s ennek alapján mérni is. Vagyis az életminőség és jóllét kifejezéseket a boldogság valamiképp mérhetővé tett, operacionalizált formáinak tekintjük.
Érdekesen, s az előbbiekhez némiképp hasonlóan alakul az elégedettség és a többi tényező viszonya. Az életminőséget, legalábbis annak szubjektív oldalát elégedettséggel szokták mérni, tehát ezek azonosnak tekinthetők. Az életminőség objektív oldala és az elégedettség már nem biztos, hogy egybeesik. Ráadásul vannak kutatások, melyekben rákérdeznek az emberek elégedettségére és boldogságára is. Ezek általános tapasztalata, hogy az elégedett emberek aránya nagyobb, mint a boldogoké. Ennek a jelenségnek oka lehet, hogy a kérdezettek a boldogságot inkább a családdal, az elégedettséget pedig az intézményekkel, a munkával hozzák összefüggésbe.

[1] Dr. Szabó-Tóth Kniga, dr. Havasi Virág: TÁMOP-4.1.1-08/1 projekt DPR tanulmány 6-8. oldal.

3.2. Szubjektív és objektív életminőség

Az életminőségnek megfogalmazható egy objektív és egy szubjektív oldala. Az objektív az ember életfeltételeinek együtteséből áll elő, míg a szubjektív oldalt az objektív feltételekhez fűződő érzések, az objektív feltételek személyes értékelése eredményezi.
A két elem, azaz a szubjektív és objektív életminőség egymáshoz való viszonya vitatott.
Egyesek szerint a szubjektív mutatók csupán helyettes, proxy mutatók, más vélekedés szerint önmagukban is képesek képet adni az emberek elégedettségéről. Harmadik vélemény, hogy együttesen határozzák meg a jóllétet: „… az egyének és csoportok életminőségét …az egyes életfeltételek és a szubjektív közérzet komponenseinek összessége …határozza meg. Életfeltételek alatt a megfigyelhető, érzékelhető életkörülményeket értjük…szubjektív közérzet alatt az érintett saját értékelését…elsősorban az elégedettség tartozik ide, de olyan általános kognitív és emocionális tartalmak is, mint a remény és szorongás, boldogság és magányosság, elvárások és igények”
Allardt egy alapvető szükségletekből kiinduló rendszert dolgozott ki. (A Comparative Scandinavian Welfare Study kutatás folyt az ő rendszere alapján) Ezek a szükségletek a having (materiális és nem személyes szükségletek), loving (szociális szükségletek), being (személyes fejlődés szükségletei) (a kifejezések fordítása: Fekete [2006]).
Mindháromnak vannak objektív és szubjektív indikátorai.

1. A „having” szükséglet elemei a táplálkozás, levegő, bűnözés elleni védelem, környezet, betegségek.
2. A „loving” szükséglet alkotóelemei: barátság, kapcsolatok a családban, a helyi közösségekben, szervezetekben, munkahelyen; ezen kapcsolatok mennyisége és erőssége.
3. A „being” dimenzió elemei a társadalomba való integráció, harmónia a természettel, az elidegenedés mértéke, az egyén önkiteljesedése, az, hogy az egyén mennyire befolyásolja élete döntéseit, hogy milyen a politikai és szabadidős aktivitása, van-e lehetősége értelmes életre, élvezi-e a természet adta lehetőségeket, melyek felett az egyén rendelkezik. Ilyen erőforrások lehetnek a pénz, tudás, fizikai energia, társadalmi kapcsolatok, biztonság, stb. Ebben az elméleti koncepcióban nem szükséges ismerni az egyéni szükségletek tartalmát. Korlátja azonban, hogy egyes igényeink és azok kielégítésének módja nem nevezhetők erőforrásnak, illetve nem fogyaszthatók. Ilyenek a tér iránti igény vagy a jó egészség. Ráadásul egy-egy erőforrás kontextustól függően más értékkel bírhat, mint például a jogi végzettség egyes helyeken nagyon értékes lehet, míg máshol hasznavehetetlen.

A DPR D teszt ezen követelmények részleges, illetve a DPR országos követelmények teljes körű kielégítésével kerültek kidolgozásra. Az eddigiek alapján is belátható, hogy

a kérdezőbiztosokkal szembeni követelmények tekintetében; a szociológiai ismeretek, illetve a technikai előkészítés és felkészítés elengedhetetlenül szükséges.
A teszt struktúráját a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat: DPR D tesztrendszer struktúrája

	DPR A	DPR B	DPR C	DPR D
Országos	OA	OB	OC	OD
Egyetemi	EA	EB	EC	ED
Kari	KA	KB	KC	KKD
Szak specifikus	SA	SB	SC	

	DPR A/M kérdéscsoportok
Országos	Személyes adatok Képzés
Egyetemi	Képzés Munkahely, foglalkozás, jövedelem, kapcsolat szakmai, társadalmi szervezetekkel, elégedettség
Kari	Szakmai, kulturális érdeklődés, életviteli elemek, boldogság

A feltüntetett kérdésszám mind egy konkrét interjúra vonatkozik.
A DPR A teszthez hasonlóan itt is egy három dimenziós struktúráról van szó, csak a képzési szint és kar szerinti bontást a kérdezőbiztosok egy csomagban megkapják, és a konkrét személy beazonosítása alapján egy csomagba rendezik azt.
A DPR B és DPR C teszteket a DPR A és D tesztekből „mixeljük” folyamatosan az életkörülmények kérdései felé mozogva. (Például a DPR B tesztrendszer struktúráját a 4. táblázatmutatja.)

4. táblázat: DPR B tesztrendszer

	DPR A	DPR B	DPR C	DPR D
Országos	OA	OB	OC	OD
Egyetemi	EA	EB	EC	ED
Kari	KA	KB	KC	KKD
Szak specifikus	SA	SB	SC	

	DPR B = DPR A + DPR D (egyes kérdései)	
Országos	1.Személyes adatok 2.Képzés (szint,képzés) 3.Munkahely azonosítás 4/a Foglalkoztatás, jövedelem	1. Személyes adatok 2. Képzés 3. Munkahely, elhelyezkedés
Egyetemi	4. /b Kapcsolat az oktatási intézményhez 5. Továbbképzési igény	4. Továbbképzés 5. Munkahely, foglalkoztatás, jövedelem

	6. Elhelyezkedés:- stratégia,támogatás	6. Kapcsolat szakmai, társadalmi szervezetekkel, elégedettség
Kari	7.Képzettség- munkaerő kapcsolat 8. Szak, szakirány, minősítés	7. Kari kérdések 8. Életviteli kérdések
Szak specifikus	9. Kari specifikus kérdések	

4. Összegezve

A FOI minőségirányítási rendszere igen nagy számú vizsgálati teszt kidolgozását, karbantartását, azok alapján való adat-felvételezést és elemzést kíván meg. Ennek megfelelően külön szabályoznunk kellett.

- az oktatói munka hallgatói minősítését,
- a DPR és motivációs vizsgálatok rendjét,
- a személyes adatvédelmet,
- az on-line rendszerek használatát,
- valamint a tesztek változáskezelését.

A szabályzatok mellett minőségügyi és DPR kézikönyvben rögzítik a módszertani és vizsgálati anyagokat.

Irodalomjegyzék

Szintay I. – Veresné Somosi M. (2002): A rendőrség EU-konform irányítási modellje. Belügyi Szemle. 8. sz. 72-105. p.

Szintay I. – Veresné Somosi M. (2005): Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság rendőrségénél. In: Minőségmenedzsment III. Elmélet Módszertan Alkalmazás. Szerk. Szintay I. Kiad. a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet. Miskolc, Bíbor Kiadó. 2005. 35-106. p.

Szintay I. (2006): Felsőoktatási intézmények minőségirányítása; nemzetközi rangsorképzés, szervezeti önértékelés. HEFOP-3.3.1-P-2004-09-0129/1.0 Minőségfejlesztés, minőségbiztosítás a felsőoktatásban c. konferencia, Budapest, 2006. november 30.

Szintay I. – Veresné Somosi M. (2007): Magyar Minőség, 2007/3.

Szintay I. – Veresné Somosi M. (2007): Magyar Minőség, 2007/4.

Szintay I. (2011): Adatalapú intézményi fejlesztések, DPR a Miskolci Egyetemen. EDUCATIO zárókonferencia. Budapest, 2011. február 24.

Szintay I.: DPR A és DPR D Tesztek strukturális felépítése. TÁMOP-4.1.1-08/1-2009-0016 Tanulmány 193-278. p.

KOMPETENCIAMÉRÉS A FRISSDIPLOMÁSOK ÉS A MUNKAERŐ-PIACI SZEREPLŐK KÖRÉBEN

Dr. habil Szűcs Edit, Matkó Andrea Emese, Rády Eszter Andrea
PhD. dékán – tanársegéd – PhD hallgató
Debreceni Egyetem Műszaki Kar - Debreceni Egyetem Műszaki Kar - Debreceni Egyetem Műszaki Kar

Absztrakt

Az utóbbi években a nemzetközi és a hazai felsőoktatás jelentős változásokon ment keresztül. A felsőoktatási intézmények versenyhelyzetbe kerültek a demográfiai változások miatt. Az intézmények számára kihívást jelentett a bolognai rendszer bevezetése. A képzés folyamatával szemben egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni arra, hogy az intézményekben elsajátított tudás sikeres legyen a színvonalas munkavégzéshez, a frissdiplomások pályakezdéséhez. Számos európai országban végeznek különböző méréseket a végzett hallgatók és a munkaerő-piaci szereplők körében annak érdekében, hogy a visszajelzésekből a képzési folyamatok minőségi színvonalát javítani tudják. Jelen tanulmány, méréseket mutat be mind nemzetközi mind hazai viszonylatban.

1. KOMPETENCIA VIZSGÁLATOK EURÓPÁBAN

A felsőoktatási intézmények versenyképességének egyik meghatározója, hogy a végzettjeiket milyen eséllyel tudják a munkaerő-piac szereplői alkalmazni. Az Európai felsőoktatási térség egyre inkább támaszkodik a kompetencia mérések eredményeire. Európai kutatások alapját az EU Lisszaboni nyilatkozata határozta meg, mely a felsőoktatást a gazdasággal, versenyképességgel való kapcsolatát vizsgálta. Az Európa Tanács kezdeményezte, hogy hozzanak létre egy Európai keretrendszert az alapvető kompetenciák meghatározására. Az Európai felsőoktatás kutatók a ’90-es évek végétől vizsgálják a felsőoktatási tanulmányok és a munkavállalás kapcsolatát. Az első mérést 1998-ban a CHEERS (Careers after Graduation - an European research study) program keretében végezték 9 Nyugat Európai országban, továbbá Norvégiában, Csehország és Japánban. Az alkalmazott kérdőív vizsgált területei: szociális háttér, vizsgaeredmények, tanulmányok végeztével munkaerő-piaci megjelenés, pályakezdés, tanulmányok és munkavállalás kapcsolata, munkahelyi elégedettség, visszacsatolás. A tanulmány segített megérteni a közös és az eltérő elemeket a tanulmányok és a foglakoztatási területek között. Mindezek mellett a CHEERS program vizsgálta az alábbiakat: végzettségi szint szerepét, követelmények az általános és speciális kompetenciákhoz, a mobilitás valamint az élethosszig tartó tanulás növekvő szerepét, a régió diverzifikációját a felsőoktatásban.

A felsőoktatási tanulmányok és a munkavállalás kapcsolatát vizsgálja a REFLEX (The Flexible Professional in the Knowledge Society New Demands on Higher Education in Europe) project is. A project az EU STREP (Specific Targeted Research Project) hatodik alprogramjának keretében valósult meg. A projektben tizenöt ország vesz részt (Ausztria, Finnország. Németország, Olaszország, Hollandia, Norvégia, Spanyolország, Egyesült Királyság, Belgium, Csehország, Portugália, Észtország Franciaország Svájc és Japán) Oroszországban és Latin Amerikában (Mexikó és Kolumbia) párhuzamosan futó projektekben is használják a REFLEX módszert. A projekt három vizsgálandó területet emel ki: kompetenciák azonosítását, annak vizsgálatát, hogy a felsőoktatási intézmények miként fejlesztik ezen kompetenciákat valamint munkaerő-piaci elvárásokat ezen kompetenciák vonatkozásában.

A HEGESCO projekt (Higher Education as a Generator of Strategic Competences) a REFLEX projekt kiterjesztése az új uniós tagállamokra. A konzorciumi projektben hat ország vesz részt. A Ljubljanai Egyetem kiemelkedő szerepet játszott, mely 56,000 hallgatójával az egyik legnagyobb felsőoktatási intézmény. A ROA-ra (Research Centre for Education and the Labour Market at the University of Maastricht – the Netherlands) esett a vezető partner szerep, vállalva a megvalósítás felelősségét. További négy partner (Litvánia, Magyarország, Lengyelország, Törökország) csatlakozott a projekthez, fontos szerepet játszva az foglalkoztathatóság területén. A 2008-ban lezajlott adatfelvételek a REFLEX tematikájához és koncepciójához igazodtak. A HEGESCO projekt két kiemelt területet vizsgál: Melyek azon kompetenciák, amit elvárnak egy felsőoktatásban végzettől annak érdekében, hogy aktív és hatékony tagja legyen a társadalomnak? Hogyan járulhatnak hozzá a

felsőoktatási intézmények ezen kompetenciák bővítéséhez? A HEGESCO projekt elemzésének legfontosabb eredménye, hogy az európai frissdiplomások néhány hónapon belül állást találnak és végzettségüknek megfelelő munkakört töltenek be mintegy öt éven belül. Az elemzés eredménye, hogy a tanulásból a munkába való átmente akkor zökkenőmentes, ha van a frissdiplomásnak szakirányú munkatapasztalata. A nagy tudományos presztízsű képzésekben végzettek előnyt élveznek. A végzettektől a kompetenciák széles körét és a speciális szakterületi készségeket egyaránt elvárják. Az elemzések beigazolták, hogy a frissdiplomások a felsőoktatási tanulmányaik szerepét fontosabbnak tartják a személyes fejlődésük tekintetében, mint a munkahelyi hasznosítás vonatkozásában.

2. TUNING PROJEKT

A Deusto Egyetem és a Groningeni Egyetem kezdeményezésére az Európai Unió Socrates programjának keretében 2000-ben indult el a Tuning projekt (Educational Structures in Europe). A projektben résztvevő egyetemek a Bolognai folyamat gyakorlatban felmerült kérdéseire keresték a választ. A projektben is megfogalmazódnak az alapvető kompetenciák valamint a különböző szakterületeken fontos speciális kompetenciák is. A program egy európai szintű egyeztetést kezdeményezett egyetemi oktatók, frissdiplomások és a munkaadók részvételével. Ennek eredményeként állt össze az általános és az egyes szakterületekhez illeszkedő kompetenciák gyűjteménye. A Tuning projektben háromféle általános kompetenciát különböztetnek meg: instrumentális kompetenciák (kognitív, módszertani, technológiai és nyelvi képességek); interperszonális kompetenciák (önkifejezés, együttműködés és más társas készségek); rendszerszintű kompetenciák (kombináció képessége, rész-egész viszonyaira, az egész rendszert átalakító változtatásra vonatkozó képességek). A projekt összesen tíz instrumentális, nyolc interperszonális és tizenkét rendszerszintű kompetenciát fogalmaz meg. A projekt során százegy európai egyetemi intézet részvételével a frissdiplomásokra vonatkozó kutatásokban abból indultak ki, hogy az általuk felmért általános, illetve szakterületi kompetenciák nem függetleníthetők a diszciplináris tudástól annak az egyetemek által megvalósított elsajátításától. A projekt során vizsgálták a munkaerő-piac által fontosnak ítélt kompetenciákat is. A munkaadók és a végzettek ugyanazokat a kompetenciákat tartják szemelőt például képesség a tanulásra, önálló munkavégzés általános tudás, elemzés és integráció képessége valamint problémamegoldás.(Kiss P. 2010.) A későbbiekben bemutatásra kerülő kutatási eredmények a Debreceni Egyetemen is ezt igazolják.

3. HAZAI DIPLOMÁS PÁLYAKÖVETÉS

A hazai diplomás pályakövetés első komoly mérésére már a hetvenes években sor került, a Felsőoktatási Pedagógiai Kutatóközpont egy longitudinális vizsgálat keretében a bekerüléstől a munkahelyig követte a végzettek életútját. Az átfogó, országos vizsgálatokra csak negyedszázad múltán került újra sor, a Fiatal Diplomások

Munkaerő-piaci Életpálya-vizsgálata (FIDÉV) 2006-ban a frissdiplomások elhelyezkedési lehetőségeit, státuszát, jövedelmi viszonyait elemezte. Ezt követően került sor a PHD karrierkutatásra (az MTA, az FTT, és a Doktoranduszok Országos Szövetsége szervezésében), majd a Márton Áron Szakkollégium a Magyarországon végzett határon túli fiatalok életpályáját vizsgálta. Az Országos Felsőoktatási Információs Központ 2006-ban az intézményi vezetők és az oktatók körében folytatott interjús és kérdőíves kutatást. Az átfogó, több ezer aktív hallgatót és végzett frissdiplomást érintő, a nemzetközi és a hazai tapasztalatokat figyelembe vevő kutatássorozatot az Educatio Társadalmi Szolgálattó Nonprofit Kft. szervezte 2009 és 2010 folyamán a TÁMOP 4.1.3. pályázati projekt keretében. A projekt célja a kutatási eredmények tapasztalatai alapján módszertani támogatás nyújtása a Diplomás Pályakövető Rendszert a TÁMOP 4.1.1. pályázat keretében bevezető egyetemeknek és főiskoláknak, mely intézmények egyúttal a közös mérőeszközök alapján összehasonlítható eredményeiket az Educatio Kft., közvetetten a felsőoktatás irányítás rendelkezésére bocsátják.

4. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A kutatás a TÁMOP 4.1.1-08/1 (Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban) projekt keretében valósult meg, melynek során a végzett hallgatókat és a munkaerő-piaci szereplőket kerestük meg. Az alapsokaság a Debreceni Egyetemen 2007-ben és 2009-ben végzett hallgatók közül került ki. Ebben a két évben a Debreceni Egyetemen 7032 fő kapott diplomát. A felmérések alapját az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. által kiadott kérdőív képezte, melyet a kompetencia mérések elvégzésére alakítottunk át. A végzett hallgatók megkeresésére EvaSys alapú online kérdőívet használtunk, valamint személyes interjúk keretében is rögzítettük az adott válaszokat. A interjúkhoz a címek úgynevezett rétegzett véletlen kiválasztással lettek leválogatva az egyetem nyilvántartásaiból. A minta-rétegzés a különböző karokon és szakokon 2007-ben és 2009-ben végzett hallgatók létszáma alapján történt. Ez a technika biztosította, hogy a minta pontosan reprezentálja a tárgyidőszakban a Debreceni Egyetemen valamilyen végzettséget szerzők összességét. Az adatfelvételre 2010. november és 2011. január között került sor. A kérdőívekre és a személyes megkeresésekre összesen 1892 hallgató válaszolt, a végzetteknek mintegy 27%-a. Az elemzéseket az EvaSys szoftver és az SPSS szoftver segítségével készítettük el.

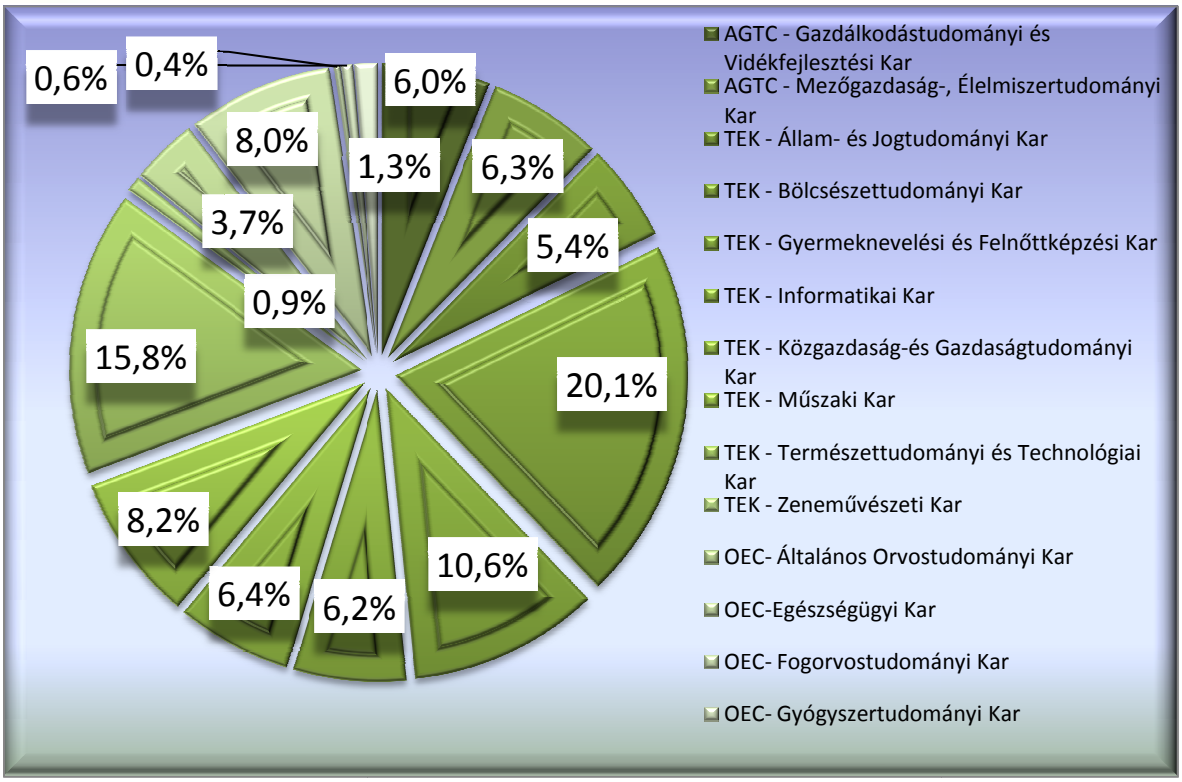
5. KOMPETENCIA MÉRÉS A DEBRECENI EGYETEMEN

A Debreceni Egyetemen is komoly előzményei voltak a jelen DPR vizsgálatoknak. Ezek egy része arra irányult, hogy a karok alumni szervezetet hozzanak létre, illetve pályázati keretekben karrier irodákat működtessenek. Az átfogóbb, egyetemi szintű, a végzett hallgatókra és a munkáltatókra irányuló mérések 2004-ben a Minőségbiztosítási-és fejlesztési Igazgatóság által folytatott felmérések voltak,

melynek eredményei az akkreditációs folyamatokba is beépültek. A karokon folyó hasonló vizsgálatok közül az Állam-és Jogtudományi Kar 2001-től indított mérései emelhetők ki. A Debreceni Egyetem sikeres TÁMOP pályázata eredményeként került sor a DPR szervezeti kiépítésére és a mérések lefolytatására – azokban a keretekben és mérőeszközökkel, amelyeket a pályázati projektben központilag meghatároztak. Az egyetem DPR tevékenysége a minőségbiztosítás-és fejlesztés szervezeti rendszerére épül, szakmai vezetője a Debreceni Egyetem minőségbiztosítási rektori megbízottja. Tagjai az egyetemen működő három centrum és a karok minőségbiztosítási felelősei, akik részben a célok megfogalmazásában, részben a program operatív megvalósításában vesznek részt. A Diplomás Pályakövető Rendszerben az alábbi kötelező elemek szerepelnek:

- Az aktív hallgatók motivációinak on-line kérdőíves vizsgálata a futamidő (2009. december – 2011. november) között kétszer
- A 2007-ben és a 2009-ben végzett hallgatók on-line kérdőíves megkeresése 2010 tavaszán, majd a 2008-ban és a 2010-ben végzetteké 2011 tavaszán
- A 2007-ben, 2008-ban és 2009-ben végzett hallgatók közül választott reprezentatív minta körében folytatott, személyes lekérdezésen alapuló kérdőíves kutatás 2010 őszén

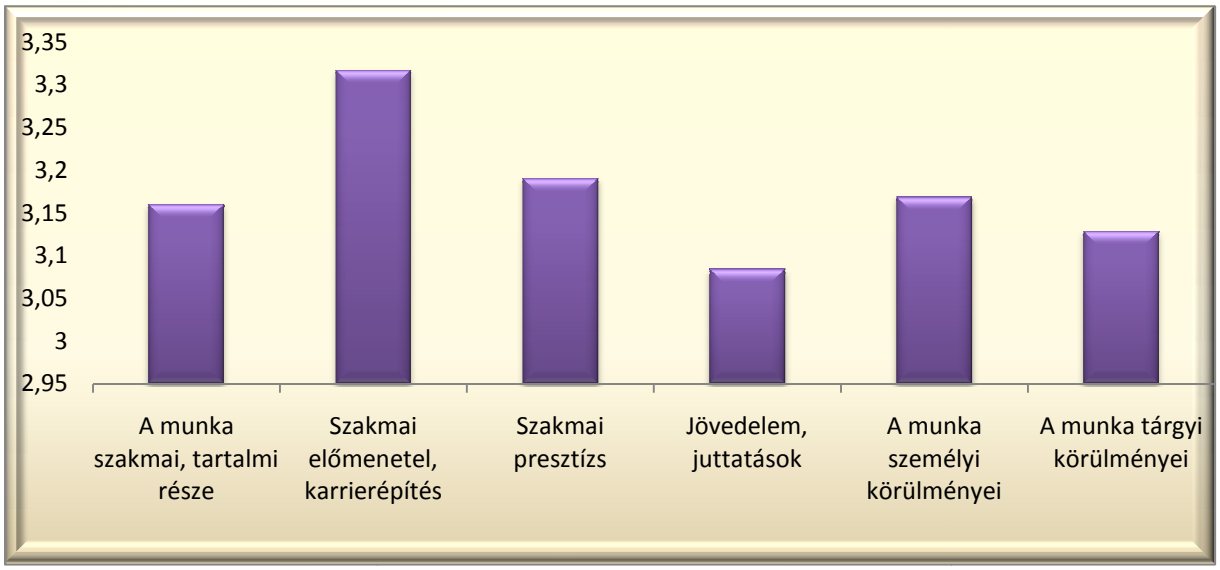
Jelen kutatási eredmények a 2007-ben és 2009-ben végzett hallgatókra vonatkoznak. A méréseket kiterjesztettük a Debreceni Egyetem mind a tizenöt Karára. Az osztatlan képzéseket (orvos- és jogászképzést) is feldolgoztuk mérésünk során, mivel ezeket képzéseket a bolognai folyamat nem érintette így a későbbiekben bemutatásra kerülő kompetencia vizsgálatnál nem vettük figyelembe. A minta Karok szerinti megoszlását az 1. Ábra szemlélteti.



1. Ábra: A minta Karok szerinti megoszlása

5.1. Munkaköri elégedettség

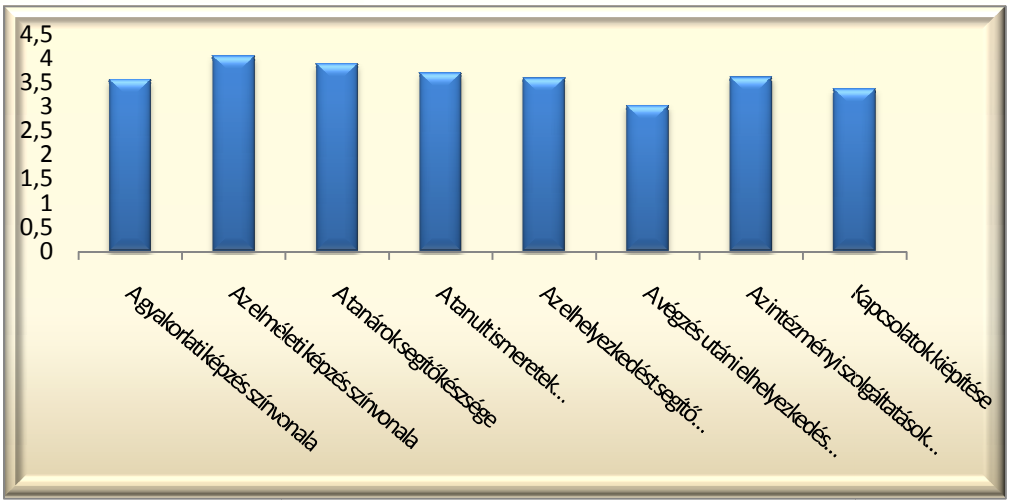
A frissdiplomások a szakmai előmenetel, a karrierépítés szempontjából elégedettek, míg természetesen a legkevesebben a jövedelmükkel vannak megelégedve. A válaszok fő komponense méri a jelenlegi munkával való általános elégedettséget. A kalibrált skála átlaga 67 pontnak adódott, ami a közepesnél valamivel jobb általános értékelést takar. Az általános elégedettség mérő skála értéke a válaszadók 17%-a körében ≤ 50 pontnál, azaz ennyien elégedetlenek a jelenlegi munkájukkal. A válaszadók 26% -a körében azonban 75 pontnál magasabb az általános elégedettség mutató értéke, azaz a frissdiplomások negyede elégedett jelenlegi munkájával. Az általános elégedettségmutató r=0,21 szinten korrelál a tanulmányok skálával. Ez azt jelenti, hogy azok elégedettek a munkájukkal, akik nagy jelentőséget tulajdonítnak a munka megszerzésében az egyetemen megszerzett tudásuknak. A jelenlegi munkahellyel való megelégedettség alakulását a 2. Ábra szemlélteti.



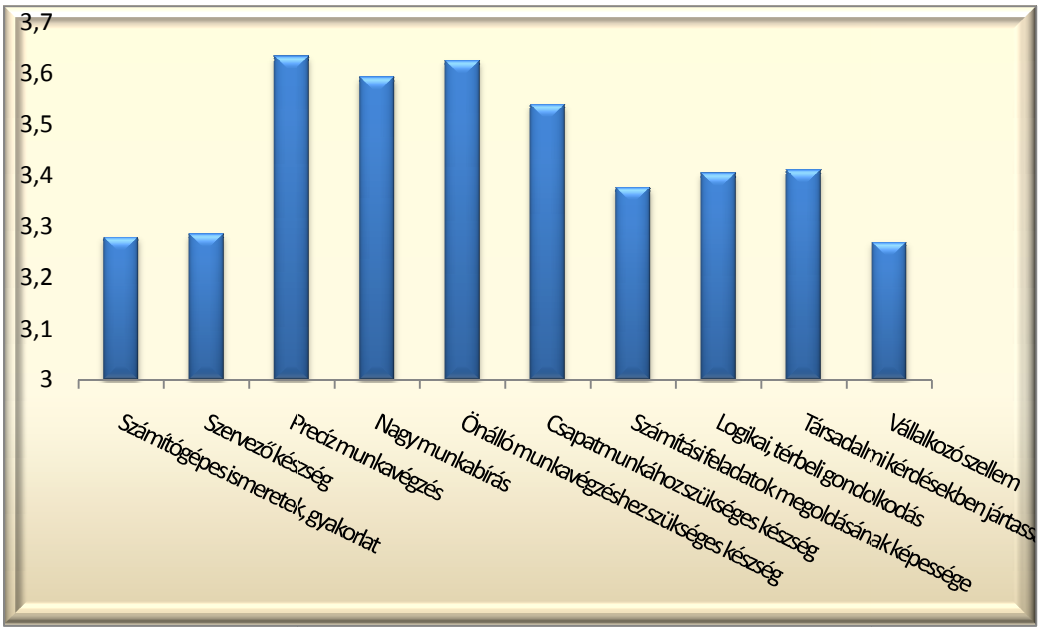
2. Ábra: Jelenlegi munkahellyel való megelégedettség

5.2. Tanulmányok megítélése

Az online kérdőívek és a személyes interjúk során a frissdiplomások körében 18 készséget, ismeretet vizsgáltunk, ahhoz a foglalkozatási területhez melynek feladatait jelenleg ellátja. A válaszok azonban kevéssé szórtak, a többség minden készséget hajlamos fontosnak érezni kivéve az idegen nyelvtudást. A további elemzések során vizsgáltuk, hogy a Debreceni Egyetem mennyire adta át a 18 készséget, ismeretet a megkérdezetteknek, majd 100 fokú skálára vetítve a válaszokat összehasonlítottuk a fontosság és elégedettség átlagait. Jelentősebb eltérést csak azoknál a készségeknél, ismereteknél találtunk, amelyeket csak a munkahelyen lehet elsajátítani. Megvizsgálva az értékelő válaszok együttjutásait megállapítható, hogy az összes értékelés szorosan korrelál, azaz a válaszadók egy általános attitűd szerint értékeltek. A 18 készség, ismeret átlaga viszont megbízhatóan méri ezt az általános attitűdöt. (Cronbach α=0,96). Az általános értékelő skála átlaga 65 pont, a válaszadók 29%-ának körében $\leq$ 50 pont, míg a 37%-uk körében $\geq$ 75 pont a mutató értéke, ebből 4%-nál 100 pont, ami azt jelenti, hogy ezek a válaszadók mind a 18 területen jelesre értékelték egyetemünk tudásátadását. A 18 területtel való elégedettséget a 3. és 4. Ábrák szemléltetik.



3. Ábra: A Debreceni Egyetem Képzésével való megelégedettség alakulása



4. Ábra: A Debreceni Egyetemen szerzett készségek minősítése

A személyes interjúk során vizsgáltuk, hogy a végzett hallgatók mennyire elégedettek a gyakorlati képzés színvonalával, az elméleti képzés színvonalával a tanárok segítőkészségével, tanult ismeretek alkalmazhatóságával, az elhelyezkedés során hasznosítható kompetenciák kifejlesztésével, az intézményi szolgáltatásokkal a későbbiekben hasznosítható kapcsolatok kiépítésének lehetőségével, valamint a végzés utáni elhelyezkedés segítésével. A nyolc választ egyszerre elemezve megállapítható, hogy a vélemények két faktorba rendeződnek. Az első faktor alapján képzett skála a

képzés gyakorlati aspektusaival való elégedettséget méri, a második pedig az elméleti aspektussal való elégedettséget.

1. Táblázat: Gyakorlati faktor

1. faktor	súly	átlag
végzés utáni elhelyezkedés segítése	0,79	59 pont
a későbbi érvényesülés során hasznosítható kapcsolatok kiépítésének lehetősége	0,79	66 pont
gyakorlati képzés színvonala	0,66	72 pont
elhelyezkedés során hasznosítható általános készségek, kompetenciák kifejlesztése	0,59	70 pont
tanult ismeretek alkalmazhatósága	0,43	71 pont

A gyakorlat skála átlaga 67 pont, a skála értéke a válaszadók 16%-nál ≤ 50 pont. A válaszadók 39%-a körében ≥75 pont.

2. Táblázat: Elméleti faktor

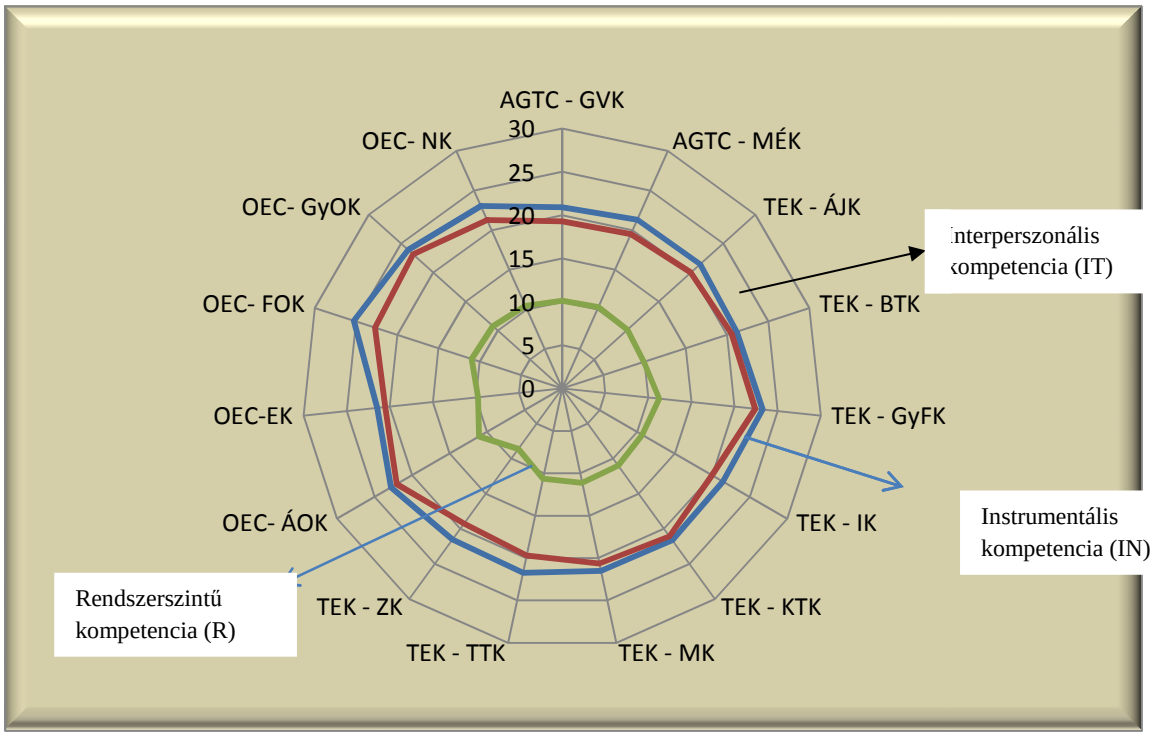
2. faktor	súly	átlag
elméleti képzés színvonala	0,73	77 pont
tanárok segítőkészsége	0,72	75 pont
tanult ismeretek alkalmazhatósága	0,68	71 pont
intézményi szolgáltatások színvonala	0,48	71 pont

Az elméleti skála átlaga 73 pont, azaz a Debreceni Egyetemen végzett frissdiplomások elégedettebbek az elméleti, mint a gyakorlati aspektussal. A válaszadók 6%-a körében a skála érték ≤ 50 pont, míg 54%-uknál ≥ 75 pontnál. A gyakorlat és elmélet skálák szorosan korrelálnak (r=0,60), ami azt jelenti, hogy itt is egy általános attitűd határozza meg az értékeket. Mindkét skála szignifikánsan és pozitívan korrelál a korábban bemutatott értékelés skálával, ami azt méri, hogy mennyire elégedettek a frissdiplomások az egyetemen kapott képzéssel, abból a szempontból, hogy miként segíti ez a képzés őket a jelenlegi munkájukban. A gyakorlati skála átlagai nem különböznek szignifikánsan a képzési területek szerint, az elméleti skálánál viszont szignifikánsak a különbségek. A bölcsészek és a pedagógusok nagyon elégedettek, míg az informatika területén végzettek kevésbé.

5.3. Kompetenciaszámítás

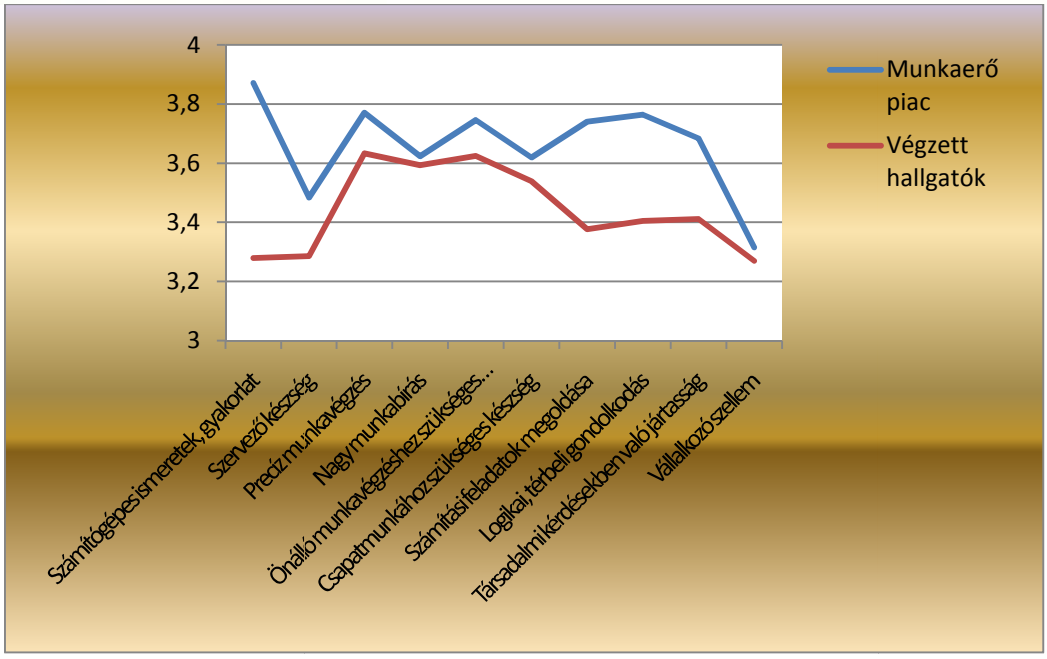
A Tuning projektben háromféle általános kompetenciát különböztetnek meg: instrumentális kompetenciák (kognitív, módszertani, technológiai és nyelvi

képességek); interperszonális kompetenciák (önkifejezés, együttműködés és más társas készségek); rendszerszintű kompetenciák (kombináció képessége, rész-egész viszonyaira, az egész rendszert átalakító változtatásra vonatkozó képességek). A Debreceni Egyetemen kapott eredményeket is ezen három kompetencia mentén csoportosítottuk. A kapott értékeket az 5. Ábra szemlélteti.

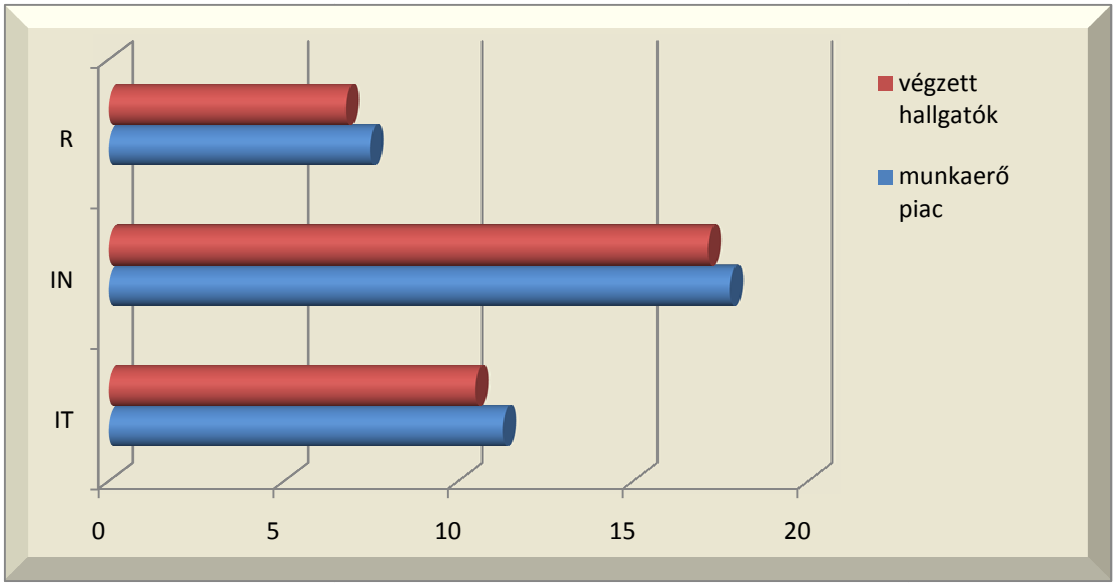


5. Ábra: Az IT, IN, R dimenziókon elért pontértékek karonként

A Tuning projekt keretében kompetencia vizsgálatokat nem csak a frissdiplomások körében végezték el, hanem a munkaerő-piaci szereplők körében is. A Debreceni Egyetem, a DPR projekt során, az EvaSys szoftver segítségével online kérdőíves mérést végzett a munkaadók körében is. Az eredmények igazolták, hogy a munkaadók és a végzettek azoknak a kompetenciáknak az elsajátításáról számolnak be melyeket az egyetem is kiemelten kezel. Az egyetemen szerzett készségek megítélése során különbség mutatkozik a számítógépes gyakorlatok, a számítási feladatok és a logikai-térbeli gondolkodás között. Az egyetemen megszerzett készségek megítélését a munkaerő-piacon és a végzett hallgatók körében a 6. Ábra szemlélteti.



6. Ábra: A Debreceni Egyetemen szerzett készségek megítélése a munkaerő-piacon és a végzett hallgatók körében



7. Ábra: IT, IN, R dimenziókon elért pontértékek összehasonlítása a munkaerő piacon és a végzett hallgatók körében

A munkaerő piaci szereplők minden tényezővel kapcsolatban elégedettebbek, mint a végzett hallgatók, különösen a számítógépes ismeretek és a számítási feladatok megítélésében adódott jelentős különbség. Szignifikáns különbség adódott az R

tényező (Rendszerszintű kompetenciák) mentén a két csoport között Mann-Whitney próba alkalmazásával (p=0,037).

Irodalomjegyzék:

1. http://www.uni-kassel.de/incher/cheers/news_e.ghk
2. http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/reflex/index.htm
3. http://www.hegesco.org/
4. KISS, P. (2010): Diplomás Kompetenciaigény és munkával való elégedettség. Budapest, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft, p. 107-108.
5. http://www.unideb.hu/portal/hu/node/44

VIII. Nemzetközi Konferencia
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

KONTROLLING INFORMÁCIÓK ÉS HATÉKONYSÁG ELEMZÉS HASZNÁLATA A FELSŐOKTATÁS TQM ALAPÚ RENDSZERÉBEN

Topár József[1], Bedzsula Bálint[2], Kövesi János[3]
[1]egyetemi adjunktus, [2]Ph.D. hallgató, [3]habil, CsC, Ph.D., egyetemi tanár,
[1,2,3]*Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék*
topar@mvt.bme.hu – bedzsula@mvt.bme.hu –kovesi@mvt.bme.hu

Absztrakt: Cikkünkben a felsőoktatási intézmények minőségmenedzsment rendszerinek fejlesztéséhez nélkülözhetetlen mérőszámok, adatok, kontrolling információk, és az intézményen belüli és intézmények közötti hatékonyság mérésére alkalmas Data Envelopment Analisys (DEA) lehetőségeire kívánjuk felhívni a figyelmet. A megfelelő vezetői döntések és a folyamatok fejlesztésének megalapozása nélkülözhetetlenné teszi az ismertetett szemlélet meghonosítását a felsőoktatásban dolgozó minden munkatársnál. A BME GTK TQM orientált vezetési/minőségmenedzsment rendszeréből kiragadott példákon keresztül kívánjuk a téma fontosságára és lehetőségeire felhívni a figyelmet.

Kulcsszavak: felsőoktatás, minőségmenedzsment, mérés, hatékonyság

JEL osztályozás: I23, M14, M19, M53

Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben a hazai felsőoktatásban igen jelentős átalakulás zajlott le. A kredit rendszer bevezetése, a bolognai folyamat, az intézményi struktúra jelentős változása, a felsőoktatás képzéseiben résztvevők számának folyamatos növekedése, az államilag finanszírozott hallgatók mellett a költségtérítéses hallgatók mértékadó megjelenése változásokat igényel az intézmények működésében és vezetésében is.
Mint minden más szektorban, (legyen az termelő vagy szolgáltató) a felsőoktatásban is a piaci viszonyok erőteljes megjelenésével együtt jár a minőségmenedzsment rendszerek kialakításával és működtetésével kapcsolatos igények megfogalmazása. A felsőoktatási intézmények az utóbbi 15-20 évben kezdenek munkájukban szisztematikusan minőségmenedzsment rendszer elemeket alkalmazni.
A hazai felsőoktatási intézmények részére a Felsőoktatási Törvény is előírja a minőségbiztosítási rendszer alkalmazását, de egyes elemei meghatározásán túl nem ad egységes modellt e rendszerek kialakítására (ez nem is lenne célszerű).
A közszolgálat más szereplőihez képest kisebb arányban, de a felsőoktatási intézmények területén is megjelennek az ISO 9001:2000 szabvány szerint kialakított minőségmenedzsment rendszerek.
A felsőoktatási intézményeket jellemző fő- és támogató folyamatok többsége, valamint az intézmények sajátosságai a TQM vezetési filozófia alapelveit figyelembe vevő saját, intézményi minőségbiztosítási rendszer létrehozását és működtetését indokolják. A vezetői elkötelezettség (a felsőoktatási intézmény minden szintjén) biztosíthatja csak azt a színvonalú működést, amelyet elvárnak „vevőink”, partnereink az intézményektől.
A hazai felsőoktatás ma már nem választható el az európai felsőoktatási térségtől. A térség illetékes miniszterei fogadták el 2005 májusában Bergenben a felsőoktatási minőségbiztosítás európai sztenderdjeit és irányelveit, melyet az ENQA (European Association for Quality Assurancs in Higher Education) koordinálásával dolgoztak ki.
E dokumentumban megfogalmazottak összhangban vannak a TQM alapelvekkel, a vezetési filozófia megteremtése irányába tett első jelentős lépésnek is tekinthetjük.

Adatok, tények szerepe a felsőoktatás minőségmenedzsment rendszereiben

Az intézmények vezetésében mind nagyobb szerepet kapnak a stratégiai elemek. Ennek egyik látható eleme az intézmény fejlesztési tervek megjelenése. Elkészítését a piaci viszonyok ösztönző hatása mellett a tárca vezetésének elvárásai is biztosították a felsőoktatás területén. A stratégiai gondolkodásmód erősödésének egyik következménye, hogy a különböző vezetői szintek igénylik a kontrolling információkat döntéseik megalapozásához.
Az ISO 9000 szabványrendszer, a TQM vezetési filozófia alapján kialakított rendszer működésének, vagy az ENQA sztenderdek és irányelvek alkalmazásának is fontos eleme az adatok és tények alapján történő döntések lehetőségeinek megteremtése a felsőoktatási intézmény működésének minden szintjén.

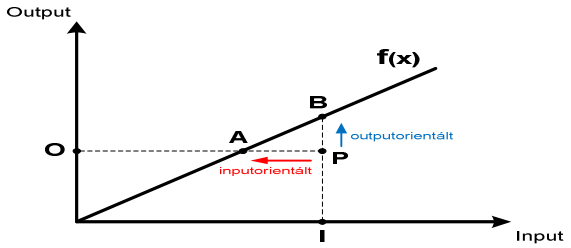
A minőségmenedzsment rendszerek fejlesztéséhez az intézmények informatikai rendszereiből nyert adatokból kell kiindulnunk. A gyűjtött adatok megfelelő értékeléséből, rendszerezéséből minőségmutatókat képezhetünk, amelyek az alkalmazott minőségmenedzsment rendszer követelményeihez és a rendszer fejlesztéséhez megfogalmazott célkitűzéseinkhez (minőség politika, minőség célok) igazodnak. A minőségmutatók megfelelő kiértékelése lehetőséget teremt tendenciák meghatározására, fejlesztési javaslatok felső és közép vezetői kidolgozására.
A minőségmutatóknak alapvetően két szintjét különböztetjük meg; intézményi/kari (kulcs)mutatók, amelyek a felső vezetés munkáját segítik, illetve operatív döntéseket támogató minőségmutatók, amelyek célja, hogy az intézmény belső működését mérjék közvetlenül és a kulcsmutatók számára teremtsék meg az alapot.
Az ENQA sztenderdek és irányelvek 1.6 pontja külön foglalkozik a belső információs rendszerrel. Sztenderdként megfogalmazza, hogy az intézmények gondoskodjanak a működésükre vonatkozó információk szisztematikus gyűjtéséről, elemzéséről és ezek felhasználásáról a különböző döntéseknél. Az ehhez kapcsolódó irányelv hangsúlyozza, hogy elengedhetetlen, hogy az intézményeknek legyenek eszközeik a saját folyamataikkal kapcsolatos információk gyűjtésére és elemzésére. Az elemzések eredményei alapozzák meg a folyamatos fejlesztést. Ezen adatok, tények ismerete ad lehetőséget a más intézményekkel, hasonló szervezetekkel való összehasonlításra is. Ezen követelmények megvalósítása ad alapot az 1.7 nyilvánosságra vonatkozó sztenderd teljesítésére is. Az intézmény rendszeresen tegyen közzé naprakész és objektív, mennyiségi és minőségi adatokat és információkat képzési programjairól.

Hatékonyság mérés

A hatékonyságméréssel kapcsolatban a 20. század második felére két fő irányzat alakult ki, a sztochasztikus (statisztikai valószínűségen alapuló) megközelítés és a matematikai programozásra épülő Data Envelopment Analisys (DEA). (Johnes, 2006) A DEA-t „magyarra talán burkolófelület elemzésként lehetne lefordítani”.
A hatékonyságvizsgálatok – megközelítésmódtól függetlenül – a közgazdaságtani hatékonyság fogalomból indulnak ki, azaz a hatékonyságot az eredmények és a ráfordítások arányaként vizsgálják. (Cooper, és mtsai., 2007)Ez egy egyszerű termelő egység vizsgálata során könnyen értelmezhető: az input(ok)hoz viszonyítják az ismert termelési függvény által létrehozott outputot. Azonban ha egy vizsgálandó egységnek több bemeneti és kimeneti változója van, és emellett esetleg még a termelési függvénye sem egyértelműen meghatározható, a vizsgálat könnyen bonyolulttá tehető.
A DEA kifejlesztésére, a probléma matematikai programozási feladatként való megközelítésére elsőként 1978-ban került sor Charnes, Cooper és Rhodes által. Eredményeiket 1984-ben Banker, Charnes és Cooper fejlesztették tovább. A programozási feladatok alapproblémája a teljesítménymérés olyan esetekben, ahol a többszörös inputokat, ill. outputokat nem lehet egy input, ill. output faktorba összegezni. A módszer segítségével, mely egy nem-paraméteres, determinisztikus eljárás, több egység viszonylagos hatékonyságát tudjuk meghatározni.

A vizsgálandó, „döntéshozó” egységeket DMU-nak (Decision Making Unit) nevezzük. Minden DMU-ra külön az inputok és külön az outputok esetében azok lineáris kombinációjával és az optimális súlyok segítségével meghatározható egy „elméleti” input és output. Ehhez minden döntéshozó egység esetében egy-egy optimalizálási feladatot kell végrehajtani, melyeknek célja, hogy maximalizáljuk az output- és inputváltozók hányadosát. Végezetül a viszonylagos hatékonyságokhoz úgy jutunk, hogy kiválasztjuk a legjobban teljesítő egység(ek)et, és ezekhez hasonlítjuk az összes vizsgált egység értékét. Ennek megfelelően az így kapott értékek 0 és 1 közé esnek majd.

A DEA elemzés alapcéljától függően két típust különböztetünk meg. Ha arra vagyunk kíváncsiak, mennyit és milyen arányban használjunk az inputokból, hogy változatlan outputszint mellett költségeinket minimalizáljuk, akkor az inputorientált modellre van szükségünk. Azonban ha az érdekel minket, hogyan tudnánk maximalizálni az outputszintet adott mennyiségű input felhasználása mellett, akkor az outputorientált modellt kell választanunk.



1. ábra: Az input- és az outputorientált típus

A két típus eltérő hatékonyságértelmezésének szemléltetéséhez vizsgáljuk meg a *P* termelési egységet (1. ábra), mely egyetlen inputból egyetlen outputot állít elő. Legyen ismert a termelési egység tevékenységének (technikailag) hatékony $f(x)$ termelési függvénye. Az inputorientált megközelítést alkalmazva a *P* nem hatékony pontból *A* pontba kell eljutnia egységünknek, hogy hatékonnyá váljon. (Adott outputszintet kevesebb inputból.) Így a technikai hatékonyság ebben az esetben:

$$\mathrm{TE_I} = \frac{\mathrm{AO}}{\mathrm{PO}}$$

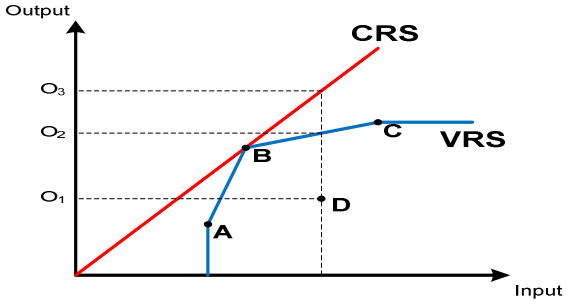
Az outputorientált megközelítést alkalmazva a *P* nem hatékony pontból *B* pontba kell eljutnunk, hogy hatékonyak legyünk. (Adott inputszintből több outputot.) Így a technikai hatékonyság ebben az esetben:

$$TE_O = \frac{PI}{BI}$$

Amennyiben az inputot konstans transzformációs függvénnyel alakítjuk outputtá, a két hatékonyságérték megegyezik.

Az előző két alaptípus mellett beszélhetünk skála-érzéketlen (vagy konstans rátájú) CRS (constant return to scale), illetve skála-érzékeny (vagy változó rátájú) VRS (variable return to scale) modellről. Előbbi az inputok azonos beépülési rátáját fejezi ki, azaz az output(ok) az input(ok) változásával megegyező arányban fog(nak)

változni. Az előzőekből következik, hogy ez a modell ugyanolyan hatékonynak tekinti az arányaiban megegyező, de mennyiségében eltérő inputokat és outputokat felhasználó egységeket. Ezzel szemben a VRS modell változó beépülési rátát feltételez, azaz az arány lehet növekvő, konstans vagy csökkenő, illetve váltakozhat is a mennyiség függvényében. (2. ábra – VRS: változó konstans ráta)

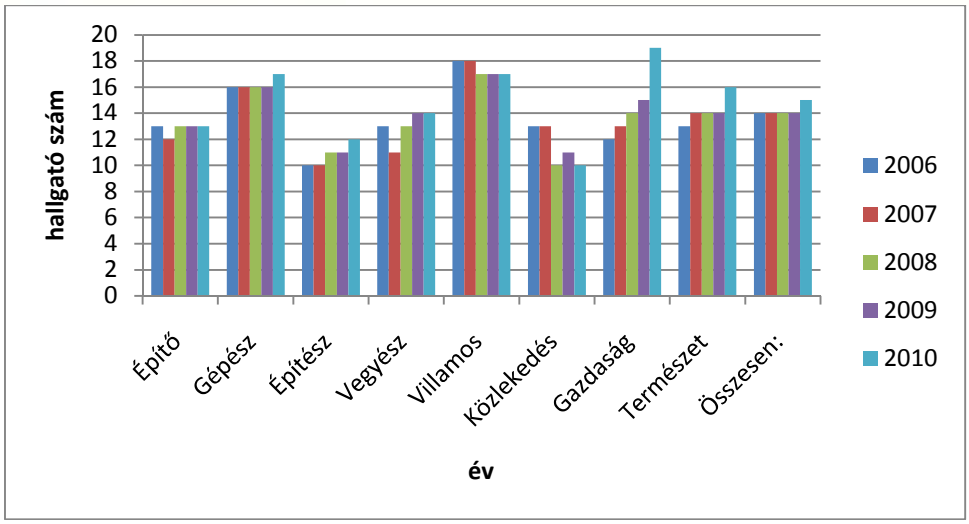


2. ábra: A CRS és a VRS típus

Az ábrán az *A*, *B*, *C* és *D* pontok outputorientált DEA szerint összehasonlítandó egységeket jelölik. Látható, hogy a *B* döntéshozó egység a CRS modell szerint hatékonynak bizonyul. A VRS modell alapján a *B* mellett az *A* és *C* döntéshozó egységek is hatékonyak, mivel itt megengedjük a változó beépülési rátát (esetünkben az eltérő konstans rátát). Ez a gyakorlatban annyit jelent, hogy különböző mennyiségi szegmensekben eltérő hatékony transzformációs („termelési") függvényt fogadunk el.
A DEA elemzést a non-profit szervezetek hatékonyságvizsgálata kapcsán kezdték használni, mivel ezek a szervezetek „távol" esnek a piaci körülményektől és mérési lehetőségektől.

Mérőszámok alkalmazásának egyes példái a BME GTK minőségfejlesztési tevékenységében

A következőkben pár példán keresztül bemutatjuk, hogy a BME GTK TQM alapú minőségmenedzsment rendszerének működésében milyen adatokat és tényeket használunk fel a kari, tanszéki vezetők döntéseinek megalapozásához, és a kar oktatóinak milyen adatok állnak rendelkezésre ahhoz, hogy saját folyamataik eredményeit értékeljék és megalapozzák ezek fejlesztését.
Az egyetemen rendelkezésre állnak kontrolling információk, amelyek a kar pozíciójának, helyzetének értékelésére adnak információkat. A kontrolling jelentés struktúrája kialakult, a súlypontok képzése és a kulcsfontosságú mutatók körének további szűkítése még a következő évek fontos feladatát képezi.
A karok egyetemen belül elfoglalt helyét, pozícióját, az oktatási terhelést jól mutatja az egy oktatóra jutó állami normatívával súlyozott hallgatók száma és a kar részesedése az egyetem teljes oktatási teljesítményéből.

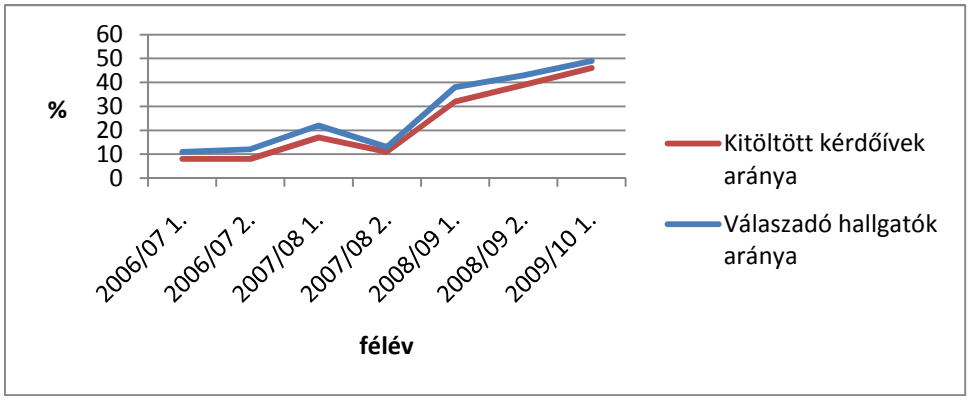


3. ábra: Egy oktatóra eső hallgatók száma

4. ábra: Karok részesedése az oktatási teljesítményből

Az adatok alapján látható, hogy az utóbbi hat évben a gazdasági- és társadalomtudományi oktatás mennyisége, szerepe jelentősen megnövekedett, míg a többi kar többségének részaránya csökkent. Ha az adatokat tovább elemezzük, akkor megállapítható, hogy a GTK saját oktatásában ez a növekedés 75%-os, a más karoknak való beoktatás növekedése 43 %-os.

Fontos elemként jelenik meg a minőségmenedzsment rendszerünkben az oktatás hallgatói véleményezése. A tárgyak oktatásáról a BME-en az 1970-es évektől kérdezik meg a hallgatókat. Természetesen ez a rendszer is számos átalakításon, fejlődésen ment keresztül. A papír alapú kérdőív alkalmazását a 2004/2005 tanévben felváltotta a NEPTUN rendszer támogatásával történő elektronikus rendszer alkalmazása. A bevezetést követően a véleményt nyilvánítók száma jelentősen csökkent. Az átlagos 30-35 %-ról 10 % körüli értékre. Az utóbbi évek adatait az 5. ábra mutatja.



5. ábra: OHV-t kitöltők aránya

Ebből jól látható, hogy a 2008/09 tanév első félévétől kezdve az OHV népszerűsége a hallgatók között jelentősen megváltozott. Az így képződő visszacsatolások, - bár kétségtelen, hogy szubjektív elemeket is tartalmaznak – az érintett oktatói és szervezeti egység vezetői hasznosítás mellett indokolt a mérési eredmények kari szintű hasznosítása is. A GTK Kari Tanácsa úgy döntött, hogy az OHV eredményeket érvényesíti a kari költségvetés tanszékek közötti elosztásában. Az oktatásból származó források elosztásának alapja a hallgató x kredit értéke, amelyet az elmúlt két félév átlagaként számított tanszéki/kari OHV átlaggal szorozva kerül meghatározásra a tanszékek oktatási teljesítménye. Az OHV eredményeinek figyelembe vételét fokozatosan vezeti be a kar vezetése. 2009-ben a lehetséges hatás bemutatásával szembesültek a szervezeti egységek vezetői. Az eredmények alapján korrekcióra nem került sor. Az OHV eredménye ezt 2010-ben maximum 4 %-kal, 2011-ben 8 %-kal módosíthatta, de a 2012 költségvetés készítésénél teljes mértékben gyakorol pozitív, vagy negatív befolyást a tanszékek számára.

A bolognai folyamat következtében, a lineáris képzési rendszer bevezetése jelentős feladatot jelentett a kar, a tanszékek, a szakbizottságok és az oktatók részére. Egy ilyen, „új termék” fejlesztéséhez és bevezetéséhez kapcsolatos folyamat még nagyobb szerepet ad a minőségmenedzsment rendszerben a megfelelő mérőszámok és indikátorok kialakítására és ezek elemzése alapján a beavatkozások elvégzésére, amely a sikeres működés és a TQM szemlélet alapján a partnerek megelégedettségének növelésére törekszik. A következőkben olyan mutató számokat kívánunk bemutatni, amelyek az egyes tárgyak értékelésére adnak információt.

Az egyes tárgyak eredményességét értékelhetjük azon adatok alapján, amelyek a tárgy teljesítésére és a teljesítés eredményére jellemző érdemjegy eloszlásra mutatnak. Ezen elemzés elvégzése elsősorban a tárgy előadójának feladata, amelyhez a Neptun rendszer megfelelő támogatást adhat. Ha trendek nem megfelelő irányban változnak, akkor az adatok alapján, a tanszékvezetőnek, szakbizottság vezetőjének és végső esetben a kar vezetésének kell beavatkoznia. Ez jelenti a folyamatok folyamatos fejlesztésének megvalósulását. Ennek rendszerszerű működése az utóbbi években alakult ki a GTK –n. Az adatok szisztematikus elemzése és ez alapján a fejlesztések

megvalósítása a vezetés különböző szintjein viszonylag jól megvalósul, az oktatók szintjén még esetleges. A TQM egyik fontos alapelvének, a munkatársak bevonásának és felhatalmazásának igazi megvalósulásának e terület fejlesztése fontos feladatunk.

Hatékonyság mérés a BME GTK-n

A Műegyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara alapképzéseiről a többciklusú, lineáris képzés indulása óta számos adatot gyűjt. Az egyes alapszakok oktatási teljesítményének vizsgálata természetesen központi kérdés a kar vezetése számára, tehát adott a lehetőség a DEA módszer alkalmazásához.
Ebben a kézenfekvő esetben a módszer vizsgálandó „döntéshozó egységeinek" az 5 alapszakot választottuk, pontosabban az ugyanabban az évben indult alapszakok teljes (előírt) képzési időszakát. A DEA módszer alkalmazásának egyik feltétele az egységek homogenitása. Ezt teljesítettnek tekintjük, hiszen az alapszakok ugyanazt a feladatot látják el azonos céllal csak más tananyaggal. A másik, hogy a kijelölt DMU-k számának nagyobbnak kell lennie, mint az inputok és outputok számának szorzata. Ez igen komoly feltétel az alapszakok „csekély" számát figyelembe véve. A vizsgálat célja és ez utóbbi feltétel alapján az egységek outputtényezőinek a következőket választottuk:

- a képzésben az előírt képzési idő alatt abszolvált hallgatók számának aránya a képzésre felvettek számához viszonyítva; ill.
- az alapszakok adott évben felvett hallgatóinak görgetett ösztöndíjátlaga.

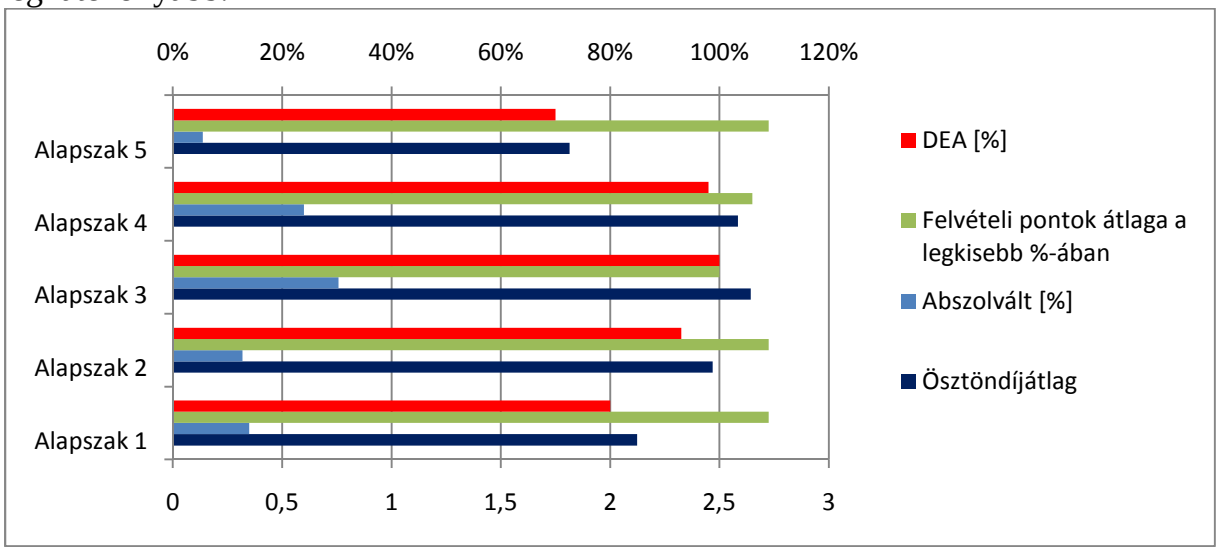
Az előbbit az „abszolút" teljesítmény, az utóbbit a képzési idő alatti teljesítmény indikátoraként választottuk. Inputtényezőnek intézményi oldalról nem határoztunk meg mérőszámot, mivel inkább a hallgatói tényezőkre koncentráltunk. Így a vizsgálat inputtényezőjének az adott évben, az adott képzésre felvett hallgatók átlag felvételi pontszámát választottuk. Minél kisebb pontszámú hallgatókat sikerül minél jobb eredményekkel végigvinni a képzésen, annál jobb a képzés hatékonysága – e megközelítés szerint. Ezek alapján a vizsgálatunk módszerének outputorientált, változó rátájú DEA-t választottuk. A korrelációs kapcsolatok vizsgálata során kiderült, hogy a két választott outputunk között igen erős összefüggés (*0,862*) van. A tényezők közül így kivettük az abszolvált hallgatók arányát jelző outputot.
A hatékonyságelemzés[1] eredményét az alábbi táblázat foglalja össze:

1. táblázat - A GTK alapszakjainak hatékonysága

	Alapszak1	Alapszak2	Alapszak3	Alapszak4	Alapszak5
DEA hatékonyság [%]	80,35%	93,42%	100%	97,77%	68,67%
Hatékonysági sorrend	**4**	**3**	**1**	**2**	**5**

[1] Az elemzést a Cooper – Seiford – Tone: Data Envelopment Analysis könyv Excel-táblái segítségével végeztük el.

Tehát az 5 vizsgált alapszak közül 1 bizonyult a választott módszertan szerint hatékonynak. Az kevés elemnek és tényezőnek köszönhetően az alábbi diagram segítségével az eredmény még éppen „vizuálisan” is igazolható (6. ábra): a 3. alapszak esetében a legkisebb felvételi ponttal bekerült hallgatókkal sikerült a legnagyobb ösztöndíjátlagot és teljesítési arányt elérni, tehát az itt meglévő oktatási rendszer a leghatékonyabb.



6. ábra - A DEA vizsgálat tényezői, eredménye

A GTK bevételeinek egy része a mérnök karok hallgatóinak oktatott gazdaság- és társadalomtudományi tantárgyakból származik. Ezen tantárgyak között vannak kötelezőek, kötelezően választhatóak és vannak szabadon választhatóak is. Az oktatás hatékonyságát 10, kötelezően választható csoportba tartozó tantárgy esetén is megvizsgáltuk. A elemzés oka az is, hogy e tantárgy csoportból válogathatnak a hallgatók, ezáltal már-már piaci körülmények alakulnak ki.

Mivel vizsgálódásunk alapja a 10, mérnökök számára kötelezően választható tantárgy elemzése, ezért egységeinknek is ezeket, pontosabban az azonos időszakban meghirdetett tantárgyi kurzusokat tekintjük. A homogenitás feltétele teljesülni látszik azáltal, hogy a tantárgyak gazdasági- és társadalomtudományi (mérnök kar idegen) témaköröket ismertetnek meg a hallgatókkal.

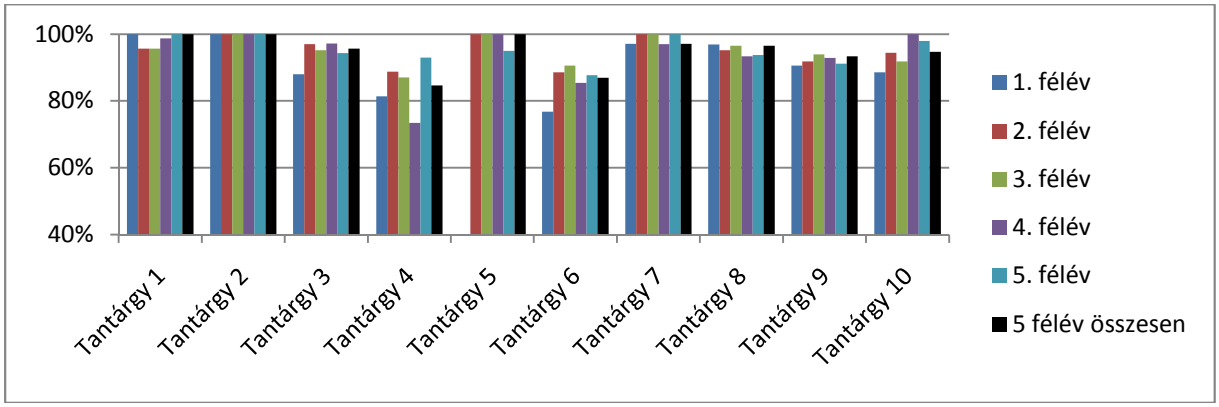
Tekintettel arra, hogy a tantárgyak oktatási teljesítményét akarjuk összevetni, rendhagyó módon minden egység esetében az egységnyi tantervet választottunk inputnak. (Minden tantárgy esetében ez az egyetlen vizsgált input, és mindegyik 1 egységet használ fel. A félév során ugyanakkora óraszámban, egyszerre 1 oktatóval kerülnek lebonyolításra.) Az igazi hangsúlyt az outputokra helyeztük, itt több mérhető és lényeges tényezőt találtunk. Vizsgálatunkhoz az alábbi outputokat választottuk:

- a tantárgyat sikerrel teljesítő hallgatók aránya a tantárgyat felvevőkhöz képest;
- a félévvégi jegyek átlaga;
- az egyetemi Oktatás Hallgatói Véleményezése (OHV) során az „Értékelje a tantárgyat összességében!” kérdésre érkezett pontszámok átlaga;

- a tantárgyat felvett hallgatók száma.

Fontos tényező, hogy a hallgatók számára a tantárgyak jó eredménnyel teljesíthetőek legyenek, hiszen az alap szakterületükhöz nem kapcsolódó, látókör-szélesítő témákról hallgathatnak előadásokat. Az OHV eredmény jól összegzi a hallgatók véleményét a teljes tantárgyról, az oktatóról, a tananyagról és a számonkérésről egyaránt. A tantárgyat felvett hallgatók száma azért került az output oldalra, mert az előző időszak tantárgyteljesítményének indikátora. (Tantárgyfelvételkor az előző időszak információi alapján hozza meg a legtöbb hallgató a választást a csoport tantárgyai között.) Az elemzést az elmúlt 5 félév adatain végeztük el, hogy dinamizáljuk a vizsgálatot. Az elemzés módszerének most is az outputorientált, változó rátájú DEA-t választottuk, hiszen a tantárgyak teljesítménye kapcsán az a cél, hogy az „egységnyi tantervből" minél több hallgatót oktassunk minél jobb tanulmányi és OHV eredményekkel. Most is megvizsgáltuk a korrelációs kapcsolatokat: a „teljesítette" és a jegyátlag outputtényezők között a kapcsolat erőssége 0,789 lett, így a „teljesítette" tényezőt kivettük az elemzésből.

A DEA elemzés1 eredményeit az 5 félévre és az 5 félév összesített adataira a következő ábra szemlélteti[2]:

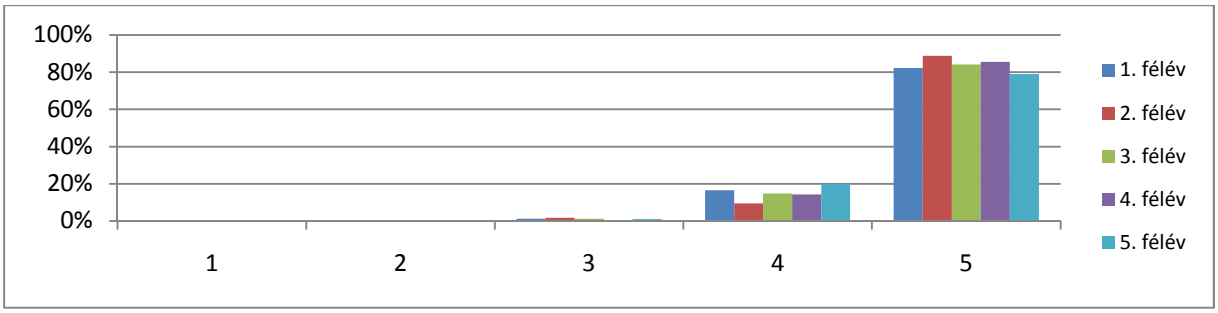


7. ábra - A vizsgált 10 tantárgy eredményei

A figyelembevett tényezők alapján az összesített adatok alapján az 1., 2. és 5. tantárgy tekinthető hatékonynak. A referencia készlet vizsgálata után világossá válik, hogy a 2. tantárgy tekinthető a leghatékonyabbnak, hiszen ez kiugróan a legtöbbször szerepel a magyarázó összefüggésekben. Ha a dinamizált, az 5 félévre külön vizsgált adatokat, ill. eredményeket nézzük, akkor megállapíthatjuk, hogy az összesített vizsgálattal lényegében megegyező megállapításra juthatunk.

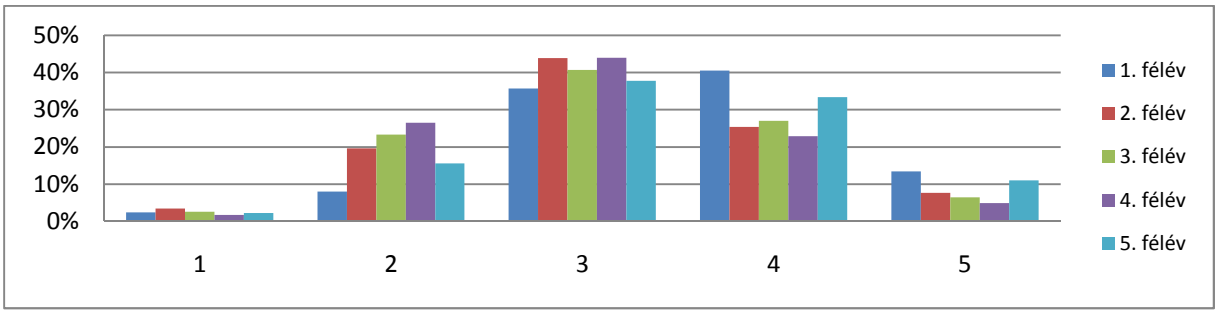
Megfigyelhető, hogy míg a tantárgyak eredményei időről időre kisebb ingadozásokat mutatnak, addig a Tantárgy 2 mindvégig teljesen stabil hatékonyságot produkál. Kis vizsgálódás után sikerült feltárni a kimagasló eredmények lehetséges okát, melyet az 3. **ábra** tesz láthatóvá.

[2] Az 5. tantárgy a 2. félévben indult először.



3. ábra - Tantárgy 2 jegyeloszlása

Összehasonlításképpen a Tantárgy 1-re vonatkozó hasonló diagram látható az 4. **ábra**.



4. ábra - Tantárgy 1 jegyeloszlás

Ez alapján érdemes lenne kialakítani egy „ajánlást” a jegyek eloszlására, mivel didaktikailag nehezen nevezhető helyesnek a Tantárgy 2 kapcsán megfigyelhető jelenség. Ezek után a vizsgálatban egy, a jegyek eloszlásának alakzatára vonatkozó tényezőt is figyelembe kellene venni.

Irodalomjegyzék

Coelli, T.J. 1996: *A Guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program.* Armidale, Australia : The University of New England, 1996.

Cooper, William W., Seiford, Lawrence M. és Tone, Kaoru. 2007: *Data Envelopment Analysis.* Springer, 2007.

Farrel, M.J. 1957: The measurement of productive efficiency. *Journal of Royal Statistical Society.* 1957., A120, old.: 253-281.

Johnes, Jill. 2006: Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. *Economics of Education Review.* 2006. 25., old.: 273-288.

Tyagi, Preeti, Yadav, Shiv Prasad és Singh, S.P. 2009: Relative performance of academic departments using DEA with sensitivity analysis. *Evaluation and Program Planning.* 2009.. No.32., old.: 168-177.

ALAPVETŐ KÉPESSÉG SAJÁTOSSÁGAI

Veresné dr. Somosi Mariann
CSc, egyetemi docens, intézetigazgató, dékánhelyettes
Miskolci Egyetem
szvvsm@uni-miskolc.hu

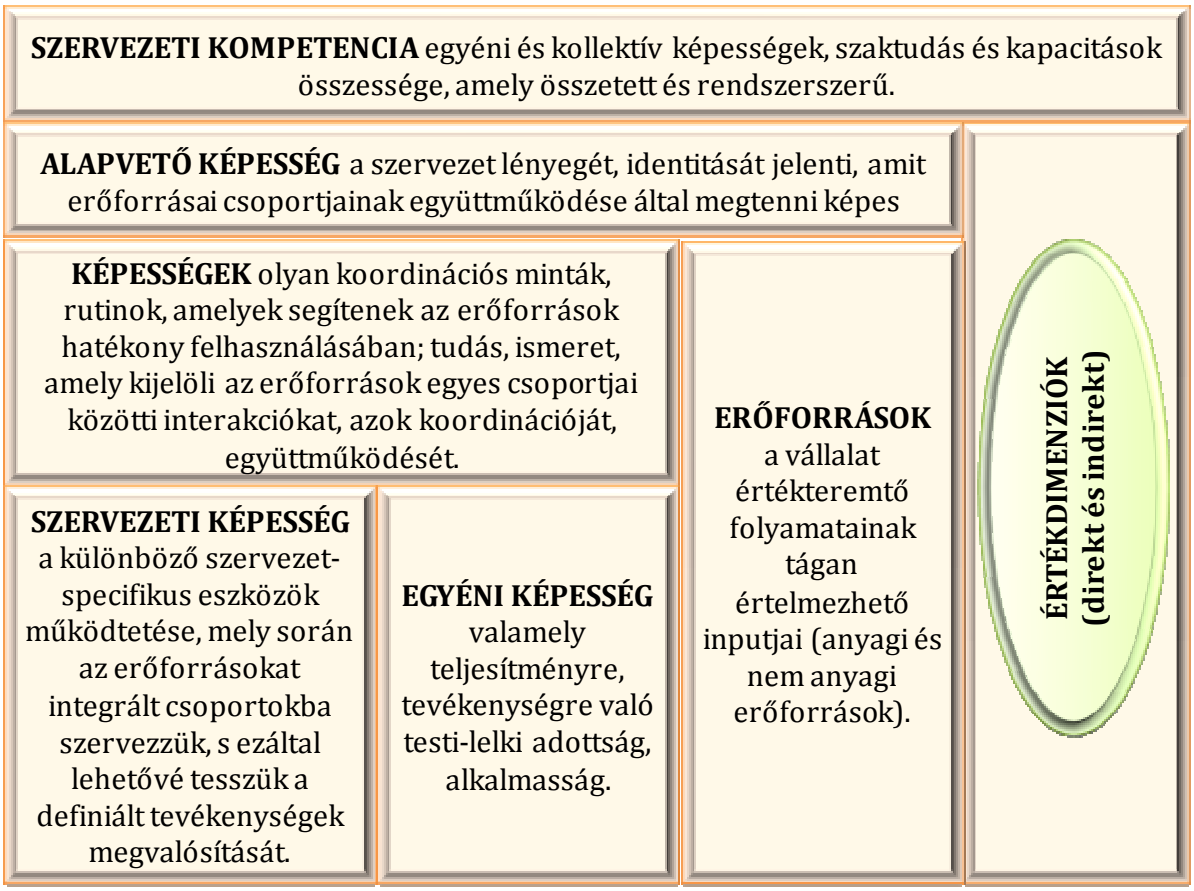
Absztrakt

A szervezetfejlesztés fogalma jelentős átalakuláson megy keresztül napjainkban, amelyben komoly szerepe van annak a ténynek, hogy a vállalatok szervezet-alakítással szembeni elvárásai megnövekedtek. A hangsúly egyre inkább az olyan változtatások megvalósítása felé tolódik, amelyek a stratégiai célok elérését támogató, legnagyobb hozzáadott értéket képesek biztosítani egy tolerálható időtartam alatt. Napjainkban már nem elegendő néhány kultúrafejlesztési csoportmunka, még ha az pozitív életérzéseket is jelenít meg, vagy egy-két akut belső konfliktus kezelése. A figyelem áthelyeződik a pénzügyi szempontból is kimutatható eredményességre, gyorsaságra. Az élenjáró hazai és nemzetközi vállalatok rendelkeznek olyan megfelelő részletezettséggel kidolgozott stratégiával, amelynek célhierarchiájában egyaránt megjelennek a pénzügyi eredményességre a belső szervezettségi színvonalra, a munkavállalói kompetenciákra, a vevői elégedettségre fókuszáló elemek. Ennek megalapozásához a vállalatok rendszeren értékelik, egyrészt saját addigi teljesítményüket, másrészt benchmarking vizsgálatokon keresztül mérik önmagukat versenytársaik teljesítményéhez figyelembe véve a piaci környezetet. Ezen vizsgálatokra adandó válaszok célkitűzései fontos, hogy ne csak szervezeti szinten létezzenek, hanem útmutatást adjanak a munkatársak számára a követelmények tisztázásához és az egyéni hozzájárulások megtervezhetőségéhez.
A legsikeresebben működő vállalatok irányítási tevékenysége a folyamatok, a szervezeti struktúra, a támogató rendszerek és a munkavállalók összehangolt működésének eredménye, amely a vállalat szervezeti képességeiben jelenik meg.

Kulcsszavak: szervezeti kompetencia, alapvető képesség, egyéni képesség, szervezeti képesség, erőforrások

A szervezet képesség alapú megközelítése

A szervezeti képesség, az erőforrások, az alapvető képesség és a kompetencia kapcsolatát szemlélteti az 1. ábra.
A továbbiakban a kompetencia az erőforrások és a képességek néhány releváns jellemzőjét foglalom össze.



1. ábra: Képességstruktúra

Általánosságban a szervezetnek azon képességét értjük kompetencia alatt, amely lehetővé teszi kitűzött céljainak elérését (Vilmányi, 2004). A szervezet funkcionális kompetenciája képességként definiálható, ami ebben az értelemben a szervezeti tudást és e tudás alkalmazásának képességét foglalja magába.
A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése változatos képet mutat (Awuah, 2001).
A stratégiai menedzsment megközelítésében a szervezeti tanulás célja a vállalat jövőbeli működését megalapozó kompetenciák elsajátítása. A szervezeti kompetenciák centrális szerepét – kulcskompetenciának nevezve – először Prahalad és Hamel (1994) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból kialakuló speciális szaktudást,

mellyel a szervezetek vevők által elismert értéket hoznak létre. A kompetenciák segítségével a szervezet megkülönböztetheti magát versenytársaitól, kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, s az egyénekben (a szervezet tagjaiban) testesülnek meg. Jellemzőjük, hogy fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek.

Drejer és Riis (1999) a kompetenciák négy alapvető elemét különböztetik meg:

* technológia, mint fizikai rendszerek és eszközök összessége;
* az emberi tényező, mely a technológia működtetője, a képességek és a tudás megtestesítője;
* a szervezet, ami magába foglalja a működtetett menedzsment rendszereket és a formális szervezeti felépítést, valamint
* a szervezeti kultúra, amely a szervezet informális megjelenése.

A kompetenciák struktúrájának vizsgálatakor három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee, 2003) alapján. Az első szintű kompetenciák a már létező erőforrások használatának ismerete → a második szintű kompetenciák a szervezetbe integrált, felhasznált egyszerű kompetenciák konstruálása, újrastrukturálása → a harmadik szintű kompetenciák pedig a szervezetspecifikus szabályok, szokások és eljárások, melyek a második szintű kompetenciák architekturális tudásának újrastrukturálása.

Az első szintű (egyszerű) kompetenciák egyértelműen jól tanulhatóak, a magasabb szintű kompetenciák másolása összetettségükből eredően nem lehetséges. A magasabb szintű kompetenciák más szervezettől való megtanulása a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit, mint a szervezetközi tanulás kezelésére képes infrastrukturális háttérkövetelményt követeli meg.

A vállalati kompetenciák, a belső erőforrások és képességek vizsgálatával megállapítható, hogy a vállalati rendszer elemei és azok kapcsolatai milyen hatást gyakorolnak a vállalat versenyképességére. A belső tényezők értékelése elvégezhető a megfogalmazott stratégiai célokhoz és a versenytársak lehetőségeihez és képességeihez viszonyítva.

Az üzleti stratégia domináns elmélete szerint (Porter) a vállalatoknak stratégiáikat mindenekelőtt a környezet követelményeihez kell igazítaniuk. Ezen elmélet szerint átlag feletti teljesítményt az képes realizálni, aki a versenytársainál nagyobb összhangot teremt a környezettel, s minél inkább képes a reaktív, preaktív adaptációra. Az 1980-as években megjelent felfogás szerint az értékteremtő stratégiák elsődleges alapját a szervezetek erőforrásai és képességei jelentik. Így az erőforrás-alapú vállalatelmélet talaján mára kialakulóban van a stratégia erőforrás, illetve képesség alapú értelmezése. Ez azt vallja, hogy a szervezetek eltérő erőforrás és képesség mennyiségekkel rendelkeznek, amelyek szervezetek közötti mobilitása korlátozott, viszont stratégiai időhorizontú alkalmazásuk a versenytársakkal szembeni előnyökhöz vezető alapvető képességekké fejleszthetők. Így elmondható, hogy ebben a megközelítésben az alapvető képességek determinálják azt, hogy egy vállalatnak az átlag feletti teljesítmény eléréséhez milyen stratégiát kell követnie.

E két felfogás egymást kizáró alternatívaként értelmezhető a szakirodalomban, megítélésem szerint egymást kiegészítő megközelítések, amelyek alkalmazhatósága mindenképen függ a versenyhelyzettől és a szervezet méretétől, ugyanakkor mindkettő befogadó a tekintetben, hogy a szervezetek erőforrásai és képességei jelentik az értékteremtés és a stratégiai versenyelőny formálás alapját. Egy vállalat alapvető képességeinek feltárásához logikus először a vállalat rendelkezésre álló erőforrásait számba venni.

Az erőforrások a vállalat értékteremtő folyamatainak inputjai. Az erőforrások egy szokásos besorolása szerint értelmezhetünk tárgyi, emberi és szervezeti tőkét. (Antal-Mokos –Balaton- Drótos- Tari, 1997)

Nagyon fontos, hogy az egyes erőforrások önmagukban még nem eredményeznek stratégiai versenyelőnyt. Akkor válhatnak stratégiailag meghatározó erőforrásokká, ha az érték előállítási folyamat elemeinek összehangolt rendszerébe illesztve működtetik azokat. A versenyelőnyök többnyire az erőforrások összehangolt csoportja okán, s nem az egyes erőforrások miatt alakulnak ki.

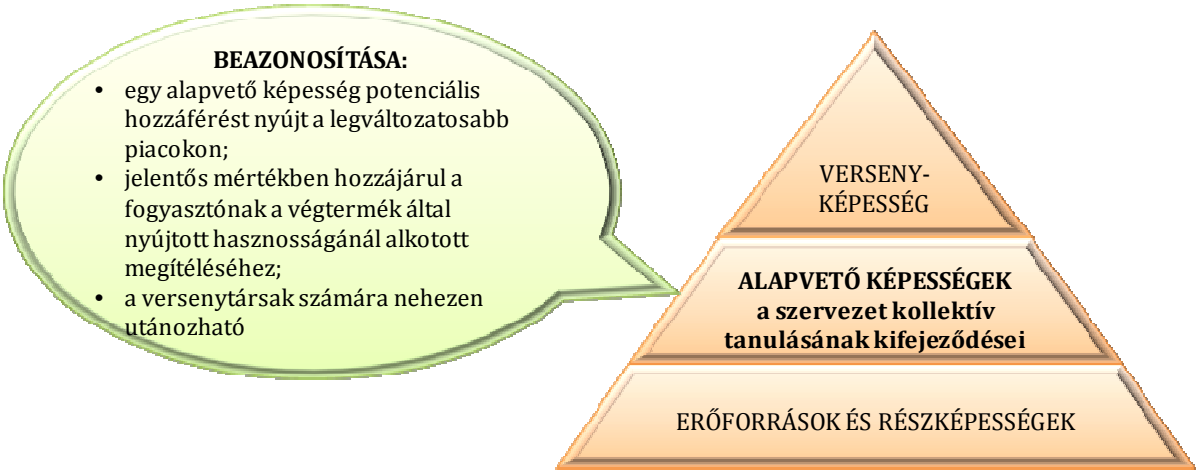
A kompetenciák, erőforrások, képességek fejlesztése bonyolult feladat, melynek a tétje is jelentős. A vezetőknek egyrészt végre kell hajtaniuk ezek megfelelő azonosítását, ami már önmagában sem magától értetődő, hiszen a vállalat összetett, bonyolult rendszere számos módon bontható fel, s ezek alkotó elemei is sokféleképpen értelmezhetők.

Másrészt az azonosításon túl a stratégiai vezetés feladata ezek fejlesztése, védelmük a versenytársakkal szemben, s hatékony alkalmazásuk az értékteremtés folyamatában.

Az erőforrások tágan értelmezhetők, egy részük kézzelfogható, míg más részük immateriális. Az anyagi erőforrások könnyebben megismerhetők, jobban számszerűsíthetők, értékelhetők.

Viszont a nem anyagi erőforrások kevésbé láthatóak és megérthetőek, ezért a versenytárs számára is problematikusabb az „utánzásuk”. A vezetés feladata tehát a szervezeti erőforrások azonosítása és csoportosítása, valamint ezen erőforrások állapotának felmérése a versenytársakkal való összehasonlításban. Ennek szisztematikus végrehajtása teszi lehetővé a képességek felmérését.

A képességek a funkcionális területektől kiindulva vállalati együttműködés felé haladva egyre összetettebbé válnak, egyre inkább szociális jelleget öltve, egyre inkább megfoghatatlanok. A képességek egymásra épülnek, a kevésbé összetett részképességek hozzák létre azt az alapvető képességet, amely a vállalatot képes megkülönböztetni versenytársaitól, s amely a vállalat versenyképességéhez is vezet. (Gelei. 2004) A képességek egymásra épülését és az alapvető képesség beazonosíthatóságát szemlélteti a 2. ábra.



2. ábra: A képességek egymásra épülése és az alapvető képesség beazonosíthatósága

Számos vállalat még ma sem látja világosan hogyan tudna a leghatásosabban előnyre szert tenni a globális versenyben. Míg korábban a felső szintű vezetőket annak alapján ítélték meg, hogy mennyire képesek átstrukturálni, rendbe hozni és karcsúsítani vállalatukat, napjainkban annak alapján ítélik meg őket, hogy mennyire képesek meghatározni, fejleszteni és kiaknázni azokat a kompetenciákat, alapvető képességeket, amelyek a növekedést lehetővé teszik.

Rövid távon a vállalat versenyképessége a jelenlegi termékek ár/teljesítmény jellemzőitől függ. A globális verseny „túlélői" azonban egyre inkább közelednek egymáshoz a hasonló termékköltség és a magas minőségi jellemzők szempontjából. Ezeket ma már tekinthetjük a versenyben maradás alapkövetelményeinek, ám egyre kevésbé számítanak a versenyelőny forrásának. Hosszú távon a vállalatok versenyképessége abból adódik, hogy alacsonyabb költséggel és a versenytársaknál gyorsabban építik ki az alapvető képességeket, amelyek korábban, előre nem látott termékeket eredményeznek. Az előny igazi forrása abban keresendő, hogy a vezetés folytonossá tudja-e tenni a vállalatot átfogó technológiákat, készségeket olyan tartós képességekben, amelyek az egyes üzletágak számára lehetővé teszik, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a változó lehetőségekhez. Tehát az alapvető képességek a szervezet azon kollektív tanulásának a kifejeződései, amelyek főleg arra vonatkoznak, hogyan kell koordinálni a különböző termelési/szolgáltatási készségeket és irányítani a sokféle technológiai irányzatot. Az alapvető képesség ugyanakkor kommunikáció, részvétel és mély elkötelezettség a szervezeti határokat átszelő működés iránt. Ez a szervezet számos szintjére és munkakörére kiterjed. Azoknak a képességeknek, amelyek együtt az alapvető kompetencia részét képezik, olyan személyek körül kell csoportosulniuk, akik észreveszik azt, hogy szakértelmük másokéval új és érdekes módon ötvözhető. Az alapvető képesség nem kopik el a használattól, hanem csak bővül az alkalmazás és terjedés során. A képességeket is kell azonban táplálni és védeni, hiszen a tudás megkopik, ha nem használják. A képességek jelentik azt a „ragasztót", amely a meglévő üzletágakat egymáshoz tapasztja. Ez az a hajtóerő, amely új üzletágak

kifejlesztését segíti elő, s a diverzifikáció irányait és az új piacokra való belépést is erre lehet alapozni.
Azok a vállalatok, amelyek saját és versenytársaik versenyképességét elsősorban a végtermékek ár/teljesítmény viszonylatában ítélik meg, az alapvető képességek kialakításáért, fejlesztéséért túl kevés erőfeszítést tesznek. Az elsajátított képességeket, amelyekből a versenyképes termékek következő generációja megszületik, nem lehet a szervezeten kívüli forrásokból vagy az eredeti berendezés szállítójától „bérelni". Mivel az alapvető képességek egy évtized vagy még hosszabb idő alatti folyamatos tökéletesítés és bővítés folyamatában épülnek ki, az a vállalat, amelyik elmulasztja az alapvető képességekbe való befektetést, rendkívül nehéznek fogja találni, hogy egy újonnan felbukkanó piacra belépjen, hacsak nem elégszik meg azzal, hogy termékelosztási funkciót töltsön be.
A meghatározott alapvető képességek és a végtermékek közötti kapcsolatot az alapvető termékek képezik, amelyek egy vagy több alapvető képesség tárgyi megtestesülései. Az alapvető termékek olyan alkatrészek vagy részegységek, amelyek ténylegesen hozzájárulnak a végtermék értékéhez.
Amennyiben egy vállalat helytáll az alapvető képességek kiépítésének versenyében, akkor képes lekörözni riválisait az új üzletágak fejlesztése terén, aminek következtében valószínűleg lehagyja versenytársait mind a termékjellemzők tökéletesítésében, mind az ár/teljesítmény arányt illetően.

STRATÉGIAI ÜZLETI EGYSÉGEK	SZEMPONTOK	ALAPVETŐ KÉPESSÉGEK
* a ma korszerű termékek versenyképessége	**A VERSENY ALAPJA**	* képességépítésben verseny a vállalatok között
* termékpiaci értelemben kapcsolódó üzletágak portfoliója	**VÁLLALATI STRUKTÚRA**	* képességek, termékek és üzletágak portfoliója
* a stratégiai üzleti egység „birtokolja" az erőforrásokat, a működési autonómia sérthetetlen	**AZ ÜZLETI EGYSÉG STÁTUSZA**	* a stratégiai üzleti egység, mint az alapvető képességek tárháza
* az elemzés egységei az elkülönült üzletágak	**ERŐFORRÁS-SZÉTOSZTÁS**	* az elemzés egységei az üzletágak és a képességek a csúcsvezetés a tőke mellett lehetőséget is allokál
* a vállalati nyereség optimalizálás az üzleti egységek közötti tőkeallokáció révén	**CSÚCSVEZETŐSÉG ÁLTAL HOZZÁADOTT ÉRTÉK**	* a stratégia struktúrájának tisztázása és a képességek kiépítése a jövő biztosítása céljából

1. táblázat: Egy vállalat két koncepciója

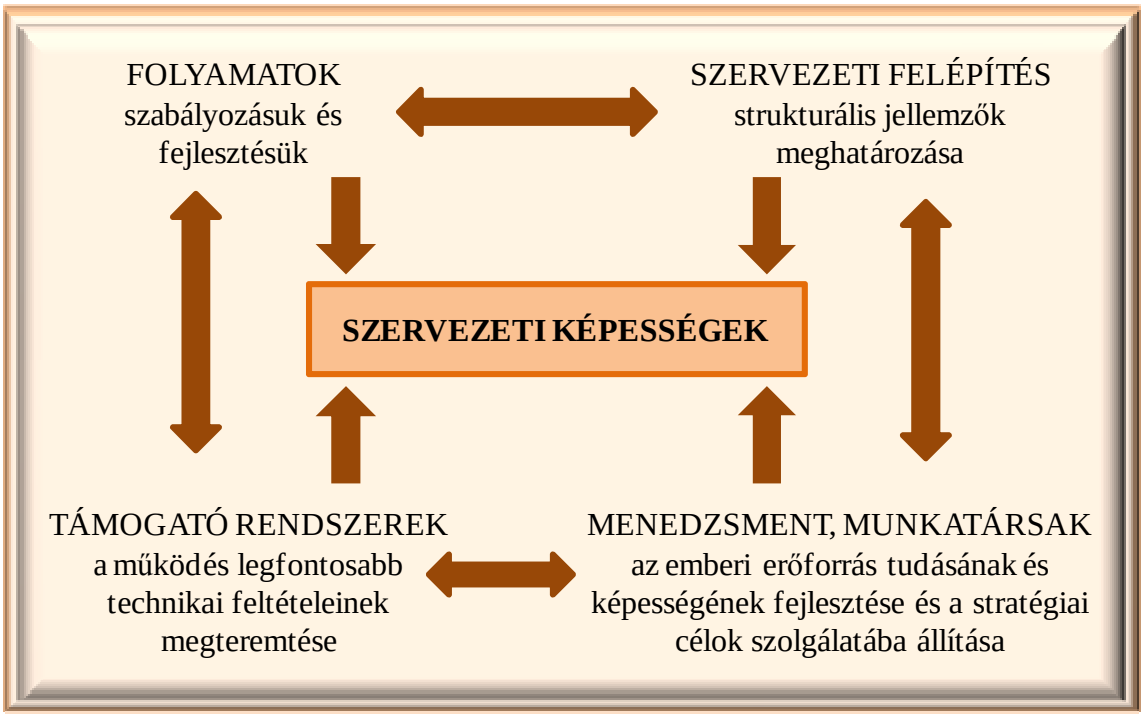
Számos vállalat esetében a „SÜE optikán" keresztülnéző vezetés azt jelenti, hogy a csúcsvezetés számára a globális verseny egyetlen síkja a versenyképes termék

polcokra kerülése még ma. Így az alapvető képességek szétforgácsolódása elkerülhetetlenül bekövetkezik, ha a diverzifikált vállalat információs rendszerei, kommunikációs pályái, karrier útjai, vezetői jutalmazási rendszere, stratégiai fejlesztési folyamatai nem lépnek túl a SÜE határokon. E két gondolkodásmód közötti különbségeket szemlélteti a 1. táblázat. (Prahalad-Hamel,1993)

Az alapvető képességek után az ennek részét képező – de relevanciával bíró – szervezeti képesség néhány elemét és jellemzőjét mutatom be. A szervezeti képesség nem más, mint a különböző szervezet-specifikus eszközök működtetése, mely során az erőforrásokat integrált csoportokba szervezzük, és ezáltal lehetővé tesszük a definiált tevékenységek megvalósítását. A szervezeti képesség és részképesség azon tevékenységhalmazok, melyek megfelelő minőségben/színvonalon történő elvégzése az adott kompetencia esetében szükséges. Míg a szervezeti képesség a szervezet egy-egy átfogóbb, de összetartozónak tekintett tevékenységterületét jelöli, addig a részképesség a tevékenységi kör építőköveit, tevékenységcsoportjait nevezi meg. A szervezeti képesség és részképesség fogalmak függetlenek az elvégzendő feladat jellegétől, tartalmától.

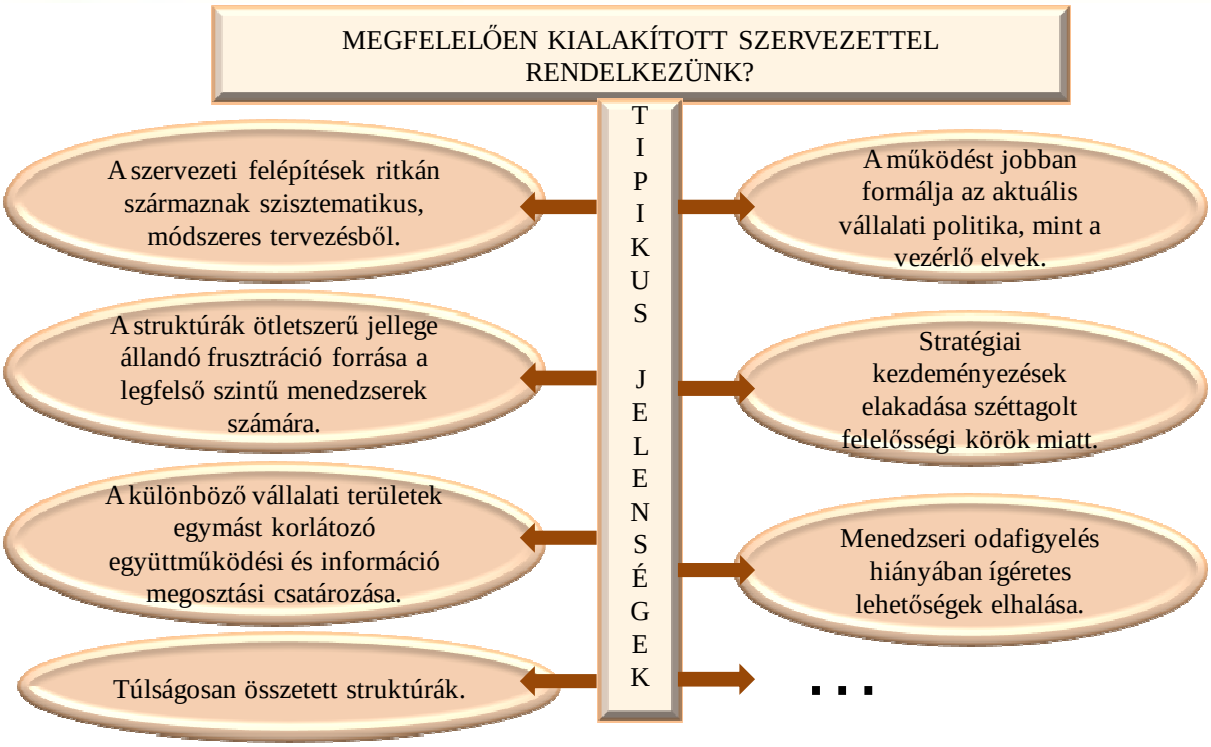
Az értékalapú szervezetfejlesztés új megközelítése egy olyan hatékonyan működő vállalatirányítási rendszer megtervezését, felépítését és bevezetését tűzi ki célul, amely a szervezeti képességek kifejlesztésére, erősítésére fókuszál. Ez magába foglalja a vállalati folyamatok mentén kialakított legfontosabb belső szabályok és előírások kidolgozását és folyamatos fejlesztését, a hatás- és felelősség megosztást, a szervezeti egységekkel szembeni elvárásokat és alapvető ellenőrzési pontok működtetését, a működés fontosabb technikai feltételeinek megteremtését, az emberi erőforrás tudásának és képességeinek fejlesztését s stratégiai célok szolgálatába állítását, amiben kiemelt szerepe van a kompetencia fejlesztésnek, a teljesítmény-menedzselési rendszernek és a tudásmegosztó technikáknak.

A szervezeti képességet determináló elemeket szemlélteti a 3. ábra.



3. ábra: A szervezeti képesség alkotóelemei

Mindezek alapján érzékelhető, hogy milyen összetett feladat a fenti elvárásoknak megfelelő szervezet kialakítása. A legtöbb vezető képes érzékelni azt, amikor az általa irányított szervezet nem jól működik, de kevesen tudják azt, hogyan javítsanak a helyzeten. Egy átfogó átszervezés túlzottan megfélemlítő hatást vált ki. Egyrészt mérhetetlenül komplikált, előnyök és hátrányok folyamatos összeegyeztetésével, megalkuvásokkal és a különböző változatok kialakításának végtelen sorával jár. Másrészt megosztó hatású, gyakran személyeskedő összetűzésekhez és hatalmi játékokhoz vezet. Így, amikor szervezetalakítási problémák merülnek fel, a vezetők gyakran a legfontosabb gyenge pontokra koncentrálnak, miközben az egész struktúrát még „idomtalanabbá” és kevésbé stratégiai jellegűvé teszik. Az 4. ábrán a szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tipikus tényezőket foglaltam össze.
Befejezésként Goold, Campbell (2003) tesztrendszerén alapulva egy olyan szempontsort állítottam össze (2. táblázat), amely a felső vezetőket – egy lehetséges módon – támogathatja szervezetalakítás sikeres végrehajtásában.



4. ábra: A szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tényezők

VIZSGÁLANDÓ SZEMPONT	MEGVÁLASZOLANDÓ KÉRDÉSKÖR
MEGFELELŐ ILLESZKEDÉS	A szervezeti felépítés megfelelő módon ráirányítja-e a menedzsment figyelmét a versenyelőny forrásaira valamennyi piacon?
ALAPÍTÓI ELŐNY	Segíti-e a szervezeti felépítés az anyavállalatot abban, hogy a szervezet működéséhez hozzáadott értékkel járuljon hozzá?
EMBERI ERŐFORRÁS	Szervezeti felépítésünk visszatükrözi-e munkatársaink erősségeit, gyenge oldalait, motivációit?
MEGVALÓSÍTHATÓSÁG	Számításba vettük-e a tervezett szervezeti felépítésünk megvalósítását gátló, korlátozó tényezőket?
A FELÉPÍTÉS FINOMÍTÁSA, A JÓL TERVEZETTSÉG	Szervezeti felépítésünk tolerálja, esetleg támogatja az általánostól eltérő kultúrák, a szubkultúrák kialakulását?
PROBLEMATIKUS KAPCSOLATOK	Szervezeti felépítésünk szolgáltat-e koordinációs eszközökkel a problematikus, konfliktusos egységközi kapcsolatok kezelésére?
REDUNDÁNS HIERARCHIA	Szervezeti felépítésünknek nincsen-e túl sok hierarchiai szintje és egysége?
ELSZÁMOLTATHATÓSÁG	Szervezeti felépítésünk elősegíti-e a hatásos ellenőrzést?
RUGALMASSÁG	Elősegíti-e szervezeti felépítésünk az új stratégiák kidolgozását, és megadja-e a változáshoz való alkalmazkodás igényelte rugalmasságot?

2. táblázat: Szempontrendszer struktúra

Egyaránt értelmezhető meglévő struktúrák értékelésére, vagy egy új létrehozásakor. Valamennyi szempont mögött egy-egy külön vizsgálat végrehajtására kerül sor, amelyek erőssége nem innovatív jellegükben, hanem pontosságukban és teljességükben rejlik. Ebben a megközelítési módban minden működési elemnek ugyanazokat az értékeket kell közvetítenie és közelebb kell juttatnia a vállalatot a stratégiai célkitűzések megvalósításához.

Irodalomjegyzék

Vilmányi Márton: Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, 186-200.o.

Antal-Mokos Z. – Balaton K – Drótos Gy. – Tari E.: Stratégia és szervezet. KJK. Budapest, 1997.

C. K. Prahalad-G.Hamel: A vállalt alapvető képessége. Vezetéstudomány 1993. 1-2 szám 34-46 o.

Jenei I.: Versenyképesség az autóipari ellátási láncban – alapvető képességek az egyes beszállító típusok esetében. Vezetéstudomány 2005 3. szám 21-30.o.

M Goold – A. Campbell: Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e? Harvard Business Manager 2003. március-április 16-24 o.

Gelei A.:.Phd értekezés. 2006 Budapesti Corvinus Egyetem.

Gelei A.- Nagy J.: Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóipari ellátási láncban-fókuszban a beszállító vállaltok. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék műhelytanulmány 2004.

Awuah G. B.:A firm’s competence development through its network of exchange relationships.Journal of Business & Industrial Marketing, 16, 7, 574-599o.

Drejer A.-Riis J.O.: Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated. Tecnovation, 19, 631-644o. 1999.

Prahalad C. K.: - Hamel G.: Competing for the future. Harvard Business Press, Boston 1994.

Banerjee P.: R. Esource dependence and core competence: insight from Indian softwarte firms. Technovation 23, 251-263o.2003.

VERESNÉ SOMOSI Mariann: Self Evaluation Model of Organizational Behaviour. In: „COMEC 2010. VI. Conferencia Cientifica Internacional de Ingeniera Mecánica. 2 al 4 noviembre, 2010.” Dado en la Universidad Central „Marta Abreu” de Las Villas Cuba, a los 4 dias del mes de noviembre de 2010.. Santa Clara, Kuba, 2010.11.02 pp. 1-9.(ISBN:978-959-250-602-2) Konferenciacikk/Előadás vagy poszter cikke/Tudományos

VERESNÉ SOMOSI Mariann: Self-Evaluation Model of Organizational Behaviour. In: Informacijni tehnologii: nauka, tehnika, tehnologija, oszvita, zdorov'ja: Tezi dopovidej XVIII mizsnarodnoi naukovo-prakticsnoi konferencii. Harkìv, Ukrajna, 2010.05.12-2010.05.14. Harkìv: p. 154. Konferenciacikk/Absztrakt/Tudományos

VERESNÉ SOMOSI Mariann: Az alapvető képesség és vizsgálati lehetőségei. In: KOCZISZKY György, BIHARI Ágnes (szerk.) Tanulmányok Nagy Aladár tiszteletére.: A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának jubileumi tanulmánykötete. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2011. pp. 360-371. (ISBN:978-963-661-948-0)

VIII. Nemzetközi Konferencia
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

A STRATÉGIAI VEZETŐI SZÁMVITEL (INFORMÁCIÓS) KAPCSOLATA A VÁLLALATÉRTÉKELÉSSEL

Dr. Zéman Z. - Dr. Bárczi Judit - Komáromi Kálmán

Tudásalapú társadalom - Tudásteremtés - Tudástranszfer - Értékrendváltás

A gazdasági, piaci viszonyok változása – magántőke térhódítása; piacok globalizálódása; nemzetközi verseny erősödése; információs forradalom – miatt a vállalkozások napjainkban újfajta kihívásokkal néznek szembe. Ezen kihívásoknak való megfelelés, a versenyképesség mind mikro-, mind makroszinten történő növelése érdekében jelenleg a pénzügyi és számviteli menedzsment legaktuálisabb irányvonalai. A számvitelből származó adatokat tehát oly módon kell előkészíteni, hogy azok sokoldalú, ugyanakkor világosan érthető elemzések elkészítésére adjanak lehetőséget. Ennek megteremtésében a belső számvitel – vezetői - játssza a főszerepet. A pénzügyi és számviteli terület valamint a hozzá kapcsolódó célirányosan képezhető mutatók együttesen kínálnak átfogó irányítási lehetőséget és eszközt a menedzsment számára.
A számviteli mutatókat jelentési és ellenőrzési célokra fejlesztették ki - még napjainkban is ezek adják a fő felhasználási területüket. A számviteli mutatók sok információval látnak el a múltbeli teljesítményekről, emellett gyakran használhatóak döntési kritériumként a különböző időtávú tervek készítésénél. A számviteli mérést szolgáló mutatók közé tartoznak többek között a számviteli eredmény-kategóriák, az egy részvényre jutó nyereség, az árfolyam/nyereség ráta, valamint a különböző megtérülési ráták. A szorzószámok becslésén keresztül többek között pl. az árbevétel, a könyv szerinti érték vagy az adózás előtti működési eredmény tehető az értékelés alapjává, ahol elsősorban piaci összehasonlító adatok felhasználásával az adott jellemző többszörösében határozzák meg az értéket. A számviteli mutatók *fő előnye*, hogy viszonylag könnyű a kiszámításuk, a szükséges adatok könnyen elérhetők, széles körben ismertek és könnyen kommunikálhatók. A könnyű kommunikálhatóságnak köszönhetően a számviteli mutatókat gyakran használják jelentéseknél - mind belül a menedzsment, mind kívül a befektetők számára. A számviteli mutatók sok részletében leírják a tényeket, és egyfajta tájékoztatást adnak a vállalat múltbeli teljesítményéről és a jelenlegi helyzetéről. A számviteli *mutatók hátránya*, hogy a számviteli beszámolók nem feltétlenül megfelelők az üzleti elemzés, a vállalati értékelés számára. Óvatosnak kell lenni a számviteli mérések alkalmazását illetően is, különösen amikor a menedzsment döntéseinek támogatására, teljesítménymérésre vagy tervezésre használják. A számviteli mutatók számviteli adatokon alapulnak, amelyek azért vannak, hogy eleget tegyenek a törvény által meghatározott jelentések elvárásainak. A számok tehát nem teljesítménymérésekre vannak fejlesztve, és a jelentések egészen különbözőek még a törvényi kereteken belül is. Mikor megkíséreljük összehasonlítani a nemzetközi számviteli adatokat, ezek a problémák még súlyosabban jelentkeznek. A számviteli mutatók a múltra és rövid periódusra fókuszálnak, továbbá nem veszik figyelembe a kockázatot vagy a pénz időértékét. Sok számviteli adat elsősorban az eredménykimutatásra összpontosít, és kis hangsúlyt fektet a részben a mérlegből levezetett cash flow-ra. Azok a vállalatok, amelyek az adott év nettó eredményére koncentrálnak, rövidlátó szemléletről tesznek tanúbizonyságot, és hajlamosak a mérlegben, az egyes tőkeelemekben rejlő lehetőségek - mint például a forgótőkével való gazdálkodás vagy a tőkekiadások hatékonysága - elhanyagolására. A számviteli eredmény vagy a számviteli megtérülési ráták maximalizálására való késztetések nem kívánatos következményekhez vezethetnek. A számviteli mutatók továbbá mind

empirikusan, mind elméletileg szegényesen korrelálnak a vállalatok aktuális piaci értékével. Mindezekből adódóan megállapíthatjuk, hogy a számviteli mutatókat szükséges használni a külső jelentések elkészítéséhez, valamint törvényi és költségvetési ellenőrzés céljára, azonban nem vállalatértékelésre és stratégiai tervek vezetésére tervezték - nem is alkalmasak ezekre a célokra. Tehát az érték mérésének egy jobb módszerére van szükség, melynek két nagyon fontos ismérvvel kell rendelkeznie. Egyrészt a cash flow-ra kell koncentrálnia, és nem a számvitelileg származtatott jövedelemre, másrészt fel kell ismernie, hogy valamennyi költség összekapcsolódik a befektetett tőkével. Ezen elvárásnak kívánnak megfelelni a különböző korszerű gazdasági értékmérési módszerek.

Az értékmérési módszerekkel foglalkozó irodalmat tanulmányozva az eljárások szövevényes halmazával találkozhatunk, melyeket különböző tanácsadó cégek és/vagy iskolák hoztak létre. A különböző módszerek hatásfokáról az információk meglehetősen korlátozottak, figyelembe véve azt is, hogy az eredeti szerzőknek erős üzleti érdeke fűződi a kutatások eredményeihez az eljárások hasznosságának vonatkozásában. Az értékképzés mérési A számviteli mutatókat jelentési és ellenőrzési célokra fejlesztették ki - még napjainkban is ezek adják a fő felhasználási területüket. A számviteli mutatók sok információval látnak el a múltbeli teljesítményekről, emellett gyakran használhatóak döntési kritériumként a különböző időtávú tervek készítésénél. A számviteli mérést szolgáló mutatók közé tartoznak többek között a számviteli eredmény-kategóriák, az egy részvényre jutó nyereség, az árfolyam/nyereség ráta, valamint a különböző megtérülési ráták. A szorzószámok becslésén keresztül többek között pl. az árbevétel, a könyv szerinti érték vagy az adózás előtti működési eredmény tehető az értékelés alapjává, ahol elsősorban piaci összehasonlító adatok felhasználásával az adott jellemző többszörösében határozzák meg az értéket. A számviteli mutatók *fő előnye*, hogy viszonylag könnyű a kiszámításuk, a szükséges adatok könnyen elérhetők, széles körben ismertek és könnyen kommunikálhatók. A könnyű kommunikálhatóságnak köszönhetően a számviteli mutatókat gyakran használják jelentéseknél - mind belül a menedzsment, mind kívül a befektetők számára. A számviteli mutatók sok részletében leírják a tényeket, és egyfajta tájékoztatást adnak a vállalat múltbeli teljesítményéről és a jelenlegi helyzetéről. A számviteli *mutatók hátránya*, hogy a számviteli beszámolók nem feltétlenül megfelelők az üzleti elemzés, a vállalati értékelés számára. Óvatosnak kell lenni a számviteli mérések alkalmazását illetően is, különösen amikor a menedzsment döntéseinek támogatására, teljesítménymérésre vagy tervezésre használják. A számviteli mutatók számviteli adatokon alapulnak, amelyek azért vannak, hogy eleget tegyenek a törvény által meghatározott jelentések elvárásainak. A számok tehát nem teljesítménymérésekre vannak fejlesztve, és a jelentések egészen különbözőek még a törvényi kereteken belül is. Mikor megkíséreljük összehasonlítani a nemzetközi számviteli adatokat, ezek a problémák még súlyosabban jelentkeznek. A számviteli mutatók a múltra és rövid periódusra fókuszálnak, továbbá nem veszik figyelembe a kockázatot vagy a pénz időértékét. Sok számviteli adat elsősorban az eredménykimutatásra összpontosít, és kis hangsúlyt fektet a részben a mérlegből

levezetett cash flow-ra. Azok a vállalatok, amelyek az adott év nettó eredményére koncentrálnak, rövidlátó szemléletről tesznek tanúbizonyságot, és hajlamosak a mérlegben, az egyes tőkeelemekben rejlő lehetőségek - mint például a forgótőkével való gazdálkodás vagy a tőkekiadások hatékonysága - elhanyagolására. A számviteli eredmény vagy a számviteli megtérülési ráták maximalizálására való késztetések nem kívánatos következményekhez vezethetnek. A számviteli mutatók továbbá mind empirikusan, mind elméletileg szegényesen korrelálnak a vállalatok aktuális piaci értékével. Mindezekből adódóan megállapíthatjuk, hogy a számviteli mutatókat szükséges használni a külső jelentések elkészítéséhez, valamint törvényi és költségvetési ellenőrzés céljára, azonban nem vállalatértékelésre és stratégiai tervek vezetésére tervezték - nem is alkalmasak ezekre a célokra. Következésképpen a mendzsmentet támogató számvitelt, a vezetői számvitelt egyre inkább a döntéshozatalhoz integráltan kötődő eszközként kell definiálnunk. Megjegyzendő az is, hogy a különböző vezetői számvitelről szóló kutatások és tanulmányok nem próbálkoznak egy integrált vezetői számvitel elméletet kialakítani. Az integrált vezetői számvitel első megközelítésben csupán a középvállalatok belső számviteli rendszerének továbbfejlesztését jelenti. Ez azonban már magában kell, hogy foglalja a stratégiai irányultságot a mutatók információtartalma területén is.

A pénzügyi számviteli rendszer rendeltetése stratégiai szinten a következő:

- Biztosítsa az SZT előírásainak érvényesítését.
- Segítse elő az ügyvezetés eredményes, nyereségorientált gazdálkodását, szolgáltassa a döntések megalapozását szolgáló információkat.
- Célja olyan üzemgazdasági gyakorlat kialakítása, amely megfelel a törvények, a stratégiai irányítás, az ügyvezetés követelményeinek és az eredményes működést szolgálja.
- A pénzügyi számvitel kialakításához, a számvitel-szervezési folyamatok összehangolásához, a vezetésnek elsősorban azt kell meghatároznia, hogy azt milyen stratégiai, illetve üzletpolitikai operatív célok szolgálatába kívánja állítani. Meg kell határozni azt is, hogy milyen formában kívánják rögzíteni a törvény adta lehetőségek közötti választásról meghozott számvitel politikai döntéseket.

A stratégiai kapcsolat során a számviteli politikában tisztázni kell, hogy a kijelölt stratégiai cél milyen módon, milyen értékelési eljárások alkalmazásával érhető el. Stratégiai számviteli koncepció szerepe a belső működési folyamatok elszámolásában, azaz alapvetően azokhoz kapcsolódjon. A meghatározó elemei lehetnek a következők:

- A szellemi vagyon fokozódó szerepe, kompetencia számvitel.
- Környezettudatosság megjelenése a számvitelben.
- Integrált számviteli teljesítménymérés.
- Stratégiai térképek összehangolása az elszámolásokkal.

- Értékorientáció.
- A belső működési elszámolások összhangja a hosszú távú célokkal.

Egy olyan szervezeti struktúrában, természetesen amiben az alapvető tevékenységeket funkcionális részlegekre osztják, három alapvető irányítási funkció létezik: **marketing, termelés, és pénzügyek**. A végrehajtási funkciók között található a könyvelés, a munkaügy, a beszerzés és értékesítés. A szervezetnek kommunikációs és beszámolási rendszerrel (pl. budget) rendelkezik, hogy koordinálja a kölcsönhatásokat a különböző irányítási és végrehajtási funkcionális részlegek között. A környezet amiben a vállalat működik magába foglal befektetőket, beszállítókat, kormányzatot (állami, szövetségi), bankárokat, könyvelőket, ügyvédeket, versenytársakat, stb. **A** vezetésnek különböző szintjei vannak: legfelsőbb vezetés, középszintű vezetés, és alsó szintű vezetés megjegyzendő, hogy a menedszment hierarchikus rendszerének jelentősége abban rejlik, hogy a döntéshozatal különböző szinteken történik.A vezetői számvitel kialakítása és kereteinek működtetése a következőktől függ:

1. Alapvető célok
2. A menedzsment szerepe
3. A döntéshozatal természete
4. A számviteli részleg szerepe
5. **A számviteli információk természete**

A menedszment szerepe: A menedzsment a tevékenységével (döntéseivel) befolyásolhatja és irányíthatja az eseményeket bizonyos határok között. Ahhoz hogy elérje a kívánt eredményeket, a menedzsment különböző tervezési és irányítási elveket és technikákat alkalmaz. A tervezési és irányítási technikák, amiket a menedzsment alkalmazhat magukban foglalják az üzleti költségtervezést, költség volumen profit elemzés, eltérés elemzés, felxibilis költségtervezés, szegmensek jövedelmezőségének vizsgálata, leltározási v készleteési modellek, tőkeköltségvetési modellek alkalmazását.

A döntéshozata: A döntések, amiket a menedzsmentnek kell meghozni marketing, termelési és pénzügyi döntések közé sorolhatók. A döntéseket ugyanakkor csoportosíthatjuk stratégiai taktikai és hosszú távú és rövid távú döntésekre. Az döntéshozatal elsődleges célja, hogy az üzleti tőke és erőforrások optimális kihasználtságát. **A hatékony döntéshozatal releváns információkat és speciális adatelemzés igényel.**
A számvitel osztály: A számviteli osztály a döntéhozatalhoz szükséges információk elsődleges forrása. A számviteli osztálynak a vezetés minden szintjére kell információkat biztosítani. A menedzsment mérlegeli, hogy a számviteli osztály által nyújtott információk alkalmasa-e a marketing, termelési és pénzügyi döntésekhez, mind operatív, mind stratégiai szinten.

A számviteli információk: Természetesen ahhoz, hogy a számviteli osztály jelentőségteljes adatelemzéseket készítsen, elengedhetetlen a fix és a változó költségek megkülönböztetése más típusú költségektől. Minden speciális menedzsment technika azonosítható információ típust igényel. Elvárás a számviteli osztállyal szemben, hogy minden speciális eszközhöz szükséges információt biztosítson. A menedzsmentnek döntési típusokként (marketing, termelési és pénzügyi) azonosítani kell a különböző döntéseket. Az egyes döntések azonosítása nélkülözhetetlen mivel csak ezután lehet a vezetői számviteli technikákat –operatíven és stratégiailag - helyesen alkalmazni.
Egy termelő vállalkozás néhány tipikus menedzsment döntése magában foglalja:

Marketing	Termelés	Pénzügyek
Árazás	A berendezések egységei	Kötvények kibocsátása
Értékesítés előrejelzés	A üzem dolgozóinak bére	Részvények kibocsátása
Az értékesítők száma	Túlóra, második műszak	Bankkölcsön
Az értékesítők juttatásai	A felszerelés pótlása	Kötvények visszavásárlása
Termékszám	Készletszintek	Osztalék
Reklám	Megrendelés mérete	Beruházás értékpapírokba

Egy pénzügyi jelentés megértése nélkülözhetetlen a menedzsment számára a jó döntés meghozatalához. A pénzügyi jelentéseket, a könyvelők készítik elő, lényegében a menedzsment hozza létre a különböző döntések megvalósításával. A pénzügyi jelentések eredményességet vagy eredménytelenséget mutathatnak a döntéshozatalban. Az alapvető mérlegegyezőség, természetesen, Eszközök= Kötelezettségek és saját tőke. A vezetői számvitelben az eszközök vagy erőforrások a hitelezőktől (kötelezettségek) és tulajdonosoktól (tőke) származnak. A menedzsment felelőssége, hogy igazgassa az egyenlet mindkét oldalát. Ez pedig azt jelenti, hogy a menedzsmentnek kell döntéseket hoznia mind az erőforrások (eszközök) mind az eszközök forrásaival (kötelezettségek és tőke) kapcsolatban. Minden mérlegtétel egy menedzsment területet jelent. A pénzügyi kimutatásokban eltérően meghatározott tételek kifejezik a kritikus területek érzékenységét a hibás vezetésre.
A következő néhány példában döntéseket kapcsolunk egyes pénzügyi kimutatás eleméhez:

Mérlegtétel	Döntés
készpénz	Minimum szint
követelések	Fizetési határidő
készletek	Rendelési mennyiség
Befektetett eszközök	A kapacitás szintje
Kötvénykibocsátás	Összeg és kamatláb
Eredménykimutatás	
értékesítés	Ár, a termékek száma, az értékesítők száma
értékesítők juttatásai	Fizetések és megbízási díjak

Reklám	Média, reklámköltségvetés

A készpénz, követelések, készletek, befektetett eszközök, kötelezettségek, stb. állománya lehet túl magas vagy túl alacsony. Ezt a tényt tekintve, minden tételnek kell, hogy legyen egy jó vagy optimális szintje. A menedzsment felelőssége hogy a lehető legjobb döntést hozza meg figyelembe véve pénzügyi kimutatások tételeit. A vezetői számvitelben, a döntéshozatalt nagyon egyszerűen úgy lehet megfogalmazni, mint az egy cselekvéssorozat kiválasztását különböző alternatívák körül. Ha nincsenek alternatívák, akkor nincs szükség döntésre. Az alapvető feltevés az, hogy az legjobb döntés, ami a legtöbb bevételt vagy a legkevesebb költséget foglalja magába. A menedzsment dolga a vezetői számviteli vezetővel megtalálni a legjobb alternatívát. A döntéshozatal folyamata általánosan a következő lépéseket foglalja magába:

1. Különböző alternatívák azonosítása egy adott döntés típusra.
2. A különböző alternatívák elemzéséhez szükséges információk összegyűjtése.
3. Minden alternatíva következményeinek meghatározása és elemzése
4. Annak az alternatívának a kiválasztása, ami a legjobbnak tűnik a kívánt célok elérését illetően.
5. A kiválasztott alternatíva megvalósítása
6. Egy megfelelő időpontban, a döntések eredményeinek értékelése, összevetése a normákkal vagy más elvárt eredményekkel.

Az alapvető feltevéseket leíró modellből és a vezetői számvitel üzlet perspektívájának feltevéseiből, könnyű felismerni, hogy a vezetői számvitel gyújtópontja a döntéshozatal. A vezetői számvitelben, hasznos két csoportra osztani a döntéseket:

1. stratégiai és taktikai
2. rövidtávú és hosszú távú

A vezetői számvitelben a cél nem feltétlenül a legjobb döntés meghozatala, de a jó döntés meghozatala. A komplex kölcsönhatásban álló kapcsolatok miatt, nagyon nehéz, szinte lehetetlen, a legjobb döntést meghatározni. A menedzsment döntéshozatala erősen szubjektív. Hogy egy döntés jó-e vagy elfogadható, az a menedzsment céljaitól, célkitűzéseitől függ. Következésképpen előfeltétele a döntéshozatalnak hogy a menedzsment a szervezet számára célokat, célkitűzéseket határozzon meg. Pl, a menedzsmentnek kell eldönteni az olyan stratégiai kérdéseket, mint a vállalat termékvonala, árazási stratégiája, termékminőség a kockázatviselő hajlandóság, a profit elvárás.
A stratégiai célok és kérdések meghatározásában hasznos a stragétiai és taktikai döntések megkülönböztetése. A stratégiai döntések széles körű támogatás élveznek, kvalitativ típusú döntések, melyek magukba foglalják vagy visszatükrözik a célokat, célkitűzéseket. A straggiai célkitűzések nem kvantitatív természetűek. A stratégiai

döntések a menedzsment szubjektív gondolkodására épülnek a célokra és célkitűzésekre vontakozóan.
Taktikai döntések kvantitatívan végrehajtható döntések, amik közvetlenül a stratégiai döntések eredményei. A stratégiai és taktikai döntések megkülönböztetése fontos a vezetői számvitelben, mert a vezetői számviteli technikák elsődlegesen a taktikai döntések részét képezik. A vezetői számvitel jellemzően nem szolgáltat meghatározó technikákat a stratégiai döntések meghozatalának támogatásában.

Döntés tételek	Stratégiai döntések	Taktikai döntések
Készpénz	A minimum szint fenntartása túlzott kockázat nélkül	Meghatározott szintű készpénz
Követelések	Kereskedelmi hitel	Meghatározott hitel feltételek
Készlet	A biztonsági készletszint fenntartása	Meghatározott szintű készlet
Ár	Mennyiségi értékesítő az árak versenytársaknál alacsonyabb szintjének kialakításával	Meghatározott ár

Ha egy stratégiai döntést meghoztak, akkor lehet egy meghatározott menedzsment eszközt alkalmazni a taktikai döntések támogatására. Például, ha a stratégiai döntést hoztak a hogy elkerüljék a készlethiányt, akkor egy biztonsági készletszintet meghatározó modell alkalmazása segíthet meghatározni a szükséges készletszintet.
A döntések stratégiai vagy taktikai döntésekre osztása logikusan eredményezi a kvalitatív és kvantitatív dimenziókban való gondolkodást. A vezetői számvitelben a döntéshozatal támogatása alapvetően kvantitatív. A vezetői számvitel azokkal a döntésekkel foglalkozik, amelyek kvantitatív adatokat igényelnek. Technikai értelemben, a vezetői számvitel matematikai technikákból vagy döntési modellekből áll, amelyek támogatják a kvantitatív döntések meghozatalában.

Példák a kvantitatív döntésekre:

Döntés	Kvantitatív kritérium
Ár	Maximális árbevétel
Készletrendelési mennyirés	Minimális teljes készletezéi költség
Új tárgyi eszköz beszerzése	Legalcsonyabb működési költség
Kölcsön feltételek	Maximális nettó eredmény/ értékesítés
Értékesítők kompenzációja	Minimális teljes kompenzáció

A jövedelmezőségi célok, amiket a menedzsment maximalizálás céljából kiválaszthat, magában foglalja:

1. nettó eredmény
2. értékesítés (eladott árumennyiség)
3. Eszközarányos jövedelmezőség
4. Saját tőke jövedelmezősége
5. Egy részvényre jutó nyereség.

A döntéshotalai eljárásra, következetesen, hatást gyakorol a jövedelmezőségi célkitűzés és a rövid és hosszú táv közötti választás. Ha a célkitűzés az értékesítés maximalizálása, akkor egy új eszkök finanszírozás módja nem fontos közvetlenül. Azonban, ha a cél a rövid távú nettó eredény maximalizálása, akkor a menedzsment dönhet inkább a részvény, mint a kötvény kibocsátása mellett, hogy elkerülje a kamatköltségeket. Rövid távon a profitnak lehet, hogy el kell tűrnie megelőző karbantartásokra vagy kutatásra, fejlesztésr irányuló kiadásokat

A vezetői számvitel eszközeit, mint a költség-volumen-profit elemzést, költségtervezést, eltérés elemzést nem arra tervezték, hogy hosszú távú célokkal és döntésekkel foglalkozzon. Következésképpen a vezetői számviteli eszközök alkalmazásával elért eredményeket inkább a rövid távú haszonnak és nem szükségszerűen hosszú távúnak kell tekinteni. Remélhetőleg azok a döntések, amelyek tisztán rövid távon hasznosulnak, hosszú távon is hasznot hoznak.

Vezetői számvitel számos eszközt foglal magába, amelyek bizonyítottan hasznosak a döntéshozatalban, magukban foglalva a bevétel és kiadás adatokat.

Pénzügyi jelentés tétel	Vezetői számviteli eszköz
Készpénz	Pénzállomány tervezés Tőkeköltségvetési modellek
Vevők	Eltéréselemzés (különbség elemzés?)
Készletek	Optimális rendelési mennyiségi modellek, biztonsági készletszintet meghatározó modellek
Befektetett eszközök	Eltéréselemzés elemzés, Tőkeköltségvetés
Árbevétel	Költség- volumen – eredmény elemzés, szegmens beszámolók, eltéréselemzés
Költségek	Költség- volumen – eredmény elemzés, eltéréselemzés
Nettó eredmény	Direct costing

Több kutatás bizonyította, hogy a menedzsment használja a vezetői számvitel eszközet a döntéshozatalban. Minden eszköz és mutató alkalmazása speciális információkat igényel. A vezetői könyvelő feladata a szükséges speciális információk biztosítása. A vezetői számviteli szövegek hagyományosan nyomatékosították a módszerek szerkezetét kevéssé kiemelve azt, hogy miként szerezzék be a szükséges adatokat. Sok

esetben a szükséges információk biztosításának lehetetlensége teszi használhatatlanná az adott eszközt.

A vezetői számvitel ezért egy olyan megközelítés, ami egyszerűsíti a komplex kapcsolatokat a kulcs fontosságú változók kezelésére és a korlátozó feltételekre épített mutatókkal és modellekkel.

1. Pénzügyi jelentés/beszámoló tétel
2. Stratégiai döntések
3. Taktikai döntéshozatali eszközök
4. Vezetői számviteli információk

A stratégiai számviteli koncepciója szerint a vállalkozás belső folyamatainak a lekövetése megalapozza a rövid távú sikerességét, és ezáltal a hosszú távú piaci sikérét is. Különös figyelmet érdemel az értéklánc szemlélet a menedzsment megközelítésében, ami ismételten egy újfajta irányultságot tükröz a stratégiai vezetői számvitelben. Ennek értelmében a bevételek és költségek elszámolását nemcsak az adott szervezetben kell figyelembe venni, hanem a termék teljes életciklusában. Szakirodalmi kutatásaim alapján elmondhatom, hogy a stratégiai számvitelben keretén belül is több fejlődési irány és gyakorlati módszertan alakult ki. Véleményem szerint a vállalatvezetők számára az elszámolás-orientáltságban megjeleníthető hosszú távú gondolkodás – cél érték vezérlések – mindenképpen a döntéseik megalapozottságát és jövő képük megvalósíthatóságát segítheti elő. Ugyanakkor az is elmondható, hogy a stratégiai irányultság ilyen jellegű megjelenése a számvitelben már a vezetői döntéstámogatói rendszerek –vezetői információs, controlling - megjelenését és technológiai alkalmazását helyezi előtérbe. Zéman, 1998 már rámutat arra, hogy így a döntéseik kockázatmentesebbek és nagyobb biztonsággal meghozhatók lesznek, mivel a pénzügyi menedzsment döntési mechanizmusa nem hagyhatja figyelmen kívül a számviteli elszámolási feladatok információit. Ehhez stratégiai oldalról csak bizonyos szinten lehet alkalmazkodni ezért indokolt az vezetői oldalról történő számviteli megvilágítása a belső folyamatoknak. Az ilyen jellegű megközelítésnek alapja lehet a felelősági elvű számvitel kialakítása, melynek középpontjában a belső önelszámoló egységek teljesítményének elszámolása áll. Létezik azonban egymásfajta megközelítés is, melynél a számvitel, mint a stratégia kialakításának, és követésének komplex leíró eszközeként jelenik meg. Az ide tartozó modellek és módszerek átlépést jelentenek a stratégiai menedzsment témakörébe. Az egyik legjellemzőbb és a gyakorlatban talán a legelterjedtebb módszer a stratégiai számvitel számára a Balance Scorecard koncepció. Fónagy - Zéman, 2010 vállalati értékmeghatározás kutatásaiban összegezve megállapítják, hogy a pénzügyi teljesítmény különböző mérésmódjait nem lehet valamennyi szituációban alkalmazni. Mindegyik pénzügyi elemző technikának megvannak a saját erősségei, gyenge pontjai, és mindegyik hasznos információkkal szolgál az értékteremtési folyamatról. A legkörültekintőbb megoldás a mérések koordinációjának használata, ami hasznos önellenőrzési lehetőségeket biztosít,

továbbá különböző egyéb számviteli szempontokat is szemléletessé tehet a gazdasági elemző szakember számára.

Összegzés

A számviteli mutatók hazánkban még napjainkban is nagy szerepet töltenek be az értékmérésben, és az értékközpontú vállalatirányítás részét képező értékmérési módszerek megtalálhatók ugyan a cégek életében, de még nem valósult meg a teljes körű alkalmazásuk. A vállalkozói gyakorlatban a vezetői számvitel lényegében a költségszámvitel tartalmát követi. A pénzügyi számviteli rendszerek alkalmazása jóval elterjedtebb a vezetői számviteli rendszerekénél. Ennek kétségkívül egyik fő oka, hogy míg az előbbi használata törvény általi kötelezettség, az utóbbié csak választási lehetőség. Vannak azonban egyéb, ennél komplexebb a vállalkozásokra jellemző okai is a vezetői számvitel alkalmazását gátló tényezőknek. Ahhoz ugyanis, hogy a lehető leghatékonyabban tudják orvosolni a magyarországi vállalkozás vezetők - vagy támogatásokon keresztül a magyar állam - a fent leírt helyzetet, először a kiváltó okok feltárása szükséges. A vezetői számviteli rendszer minél több gazdálkodónál való bevezetésének elősegítéséhez mindenekelőtt a vezetők hozzá állásának szemléletmódjának a formálása szükséges. Annak érdekében, hogy a hazai vállalkozások ne kerüljenek hátrányba a világpiaci versenyben, ne kelljen tőkehiánnyal küzdeniük amiatt, mert a befektetett tőke után alacsonyabb hozamot biztosítanak, szükség van az érték mérésére szolgáló korszerű módszerek alkalmazására. Azon túlmenően tehát, hogy az egyes cégek versenyképessége fennmaradjon, az ország makrogazdasági teljesítményére gyakorolt kedvező hatása miatt is szükség van az értékorientált vállalatirányítás elvei szerint működő hazai cégek számának minél nagyobb mértékű növelésére. A korszerű gazdasági értékmérések közös vonása, hogy pénzügyi és gazdasági megfontolások alapján korrigálni igyekszik a számviteli előírások torzító hatásait, a számvitel múltbeli teljesítményekre koncentráló megközelítését kívánja felváltani jövőorientált szemlélettel. A „számviteli anomáliák” természetesen nem azt jelentik, hogy a számviteli adatok, információk nem hasznosíthatók. Ezek meghatározott elvek, szabályszerűségek alapján összeállított kimutatások alapjai, melyeknek más az alapelve és a célja, mint az üzleti - gazdasági szempontú mérésnek és döntéshozatalnak. Az anomáliák azonosításának célja, hogy a számviteli szemléletű adatok üzleti szemléletűvé konvertálását elősegítse.

Felhasznált irodalom

Fónagy-Árva P., Zéman Z., 2006; Értékmérési módszerek, melyiket válasszam? Controller szakmai folyóirat,
RAABE- Gyakorlati Controlling kézikönyv, Budapest, 1999
Tóth M., 2010; A magyar számviteli rendszer fejlődésének hatása a Számviteli Politikára, elméleti modellalkotások, módszertani fejlesztések. Szent István Egyetem

Witt F-J.- Witt K. 1994; Controlling kis- és középvállalkozások számára, Springer-Verlag, München
Zárda N., 2009; A vezetői számvitel kialakítása a vállalkozásoknál.
Zéman Z, 1998: A controlling kialakítása a magyar vállalkozások működésében.