

Business, Arts and Culture

METROPOLITAN SCHOLAR



TÁRSADALMI-GAZDASÁGI TURBULENCIÁK HATÁSAI A TANÁCSADÁSRA

GAZDASÁGI VÁLSÁG, A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA TÉRNYERÉSE
ÉS A TÁRSADALMI IGÉNYEK GYORS VÁLTOZÁSAI

XI. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI KONFERENCIA

METROPOLITAN SCHOLAR

Business, Arts and Culture

Poór József – Szabó Szilvia (szerk.)

Szeiner Zsuzsanna – Járdánházy Monika (lektorok)

**Társadalmi-gazdasági turbulenciák hatásai a tanácsadásra –
gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése
és a társadalmi igények gyors változásai
XI. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia**

Budapest, 2024

METROPOLIAN SCHOLAR – Business, Arts and Culture
könyvsorozat / book series

Szerkesztők: Poór József– Szabó Szilvia

Lektorok: Szeiner Zsuzsanna – Járdánházy Monika

© Aczkov Anna Ágnes, Balázs Klaudia, Balázsi Gabriella, Barna Zsolt, Dr. Bencsik Andrea, Borosová Zuzana, Dr. Boda György, Dr. Fazakas Ida, Fetter István György, Gerse-Krizsa Teréz, Gráczer Judit, Győrváriné Tumpek Gabriella, Hajmási Kitti, Hebeny-Fuchs Orsolya, Dr. Hegedüs Henrik, Kálmán Botond Géza, Kalló Noémi, Dr. Keszi-Szeremlei Andrea, Dr. habil Kiss Ferenc, Láncz Gábor, Makra Ildikó Judit, Dr. Nadasdi Ferenc, Nagy Gabriella Viktória, Nina Poyda-Nosyk, DSc, Novák Csaba, Pálmai László, Dr. Poór József, DSc, Dr. Suhajda Csilla Judit, Szécsi Gabriella, Tarjáni Ariella Janka, Thék Regina, Dr. Tokár-Szadai Ágnes, PhD, 2024

Résztevő szakmai szövetségek és egyesületek:

European Training and Media Association, Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), IVSZ Szövetség a Digitális Gazdaságért, KKVHÁZ, Magyar Coach Egyesület, Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT), Országos Humán Egyesület (OHE), Pályázati Projektmenedzserek és Tanácsadók Országos Szövetsége (PÁTOSZ), SEED Kisvállalkozás-Fejlesztési Alapítvány, Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT), Tréning Kerekasztal Egyesület, Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE), Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ)

Támogató:



**BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA**

Copyright: Jelen kiadvány szabad hozzáférésű a Creative Commons „CC BY” licensznek megfelelően. /

This publication is Open Access according to the Creative Commons „CC BY” licence scheme.

ISBN: 978-615-5459-29-0 (pdf)

Első kiadás / First edition, 2024

Kiadó / Publisher: Budapesti Metropolitan Egyetem,
1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1–9.
www.metropolitan.hu

Felelős kiadó / Published by: a Budapesti Metropolitan Egyetem rektora
/ Rector of Budapest Metropolitan University

Tartalomjegyzék

Szerzők – Bevezetés – Előszó	7
<i>Szerzők bemutatása</i>	8
<i>Poór József – Szabó Szilvia</i>	
Bevezetés.....	11
1. RÉSZ (1–6. fejezetek)	
Tanácsadás alapjai	15
1. FEJEZET	
<i>Balácsi Gabriella</i>	
Tanácsadó, stratégiai szerepben	16
2. FEJEZET	
<i>Tokár-Szadai Ágnes</i>	
A tudásmenedzsment és a digitalizáció szerepe a vezetési tanácsadásban	33
3. FEJEZET	
<i>Suhajda Csilla Judit – Poór József</i>	
Külső szolgáltatók a HR-ben nemzetközi Cranet-kutatás eredményeinek tükrében	47
4. FEJEZET	
<i>Balázs Klaudia – Hajmási Kitti</i>	
Külső szakmai szolgáltatások igénybevétele a bankszektorban – a menedzsment-tanácsadás kiemelt szerepe	63
5. FEJEZET	
<i>Novák Csaba</i>	
A tanácsadók szerepe a nemzetközi finanszírozású projektek külső auditjában	79
6. FEJEZET	
<i>Fazakas Ida – Győrváriné Tumpek Gabriella</i>	
Tanácsadók képzése a magyar felsőoktatásban	94
2. RÉSZ (7–11. fejezetek)	
Stratégia és szervezetfejlesztés	107

7. FEJEZET	
<i>Kunos István</i>	
Közös hajóban a gyakorlat tengerén – Coaching és Szervezetfejlesztés	109
8. FEJEZET	
<i>Nagy Gabriella</i>	
Biztos, hogy egy jó stratégia elég az életben maradáshoz a változó gazdaságban?	119
9. FEJEZET	
<i>Makra Ildikó Judit</i>	
Grafológia a szervezetfejlesztésben.....	150
10. FEJEZET	
<i>Botond Géza Kálmán – Nina Poyd-Nosyk – Divin Eyir Ngamba – József Poór</i>	
Válságkezelési trendek a XXI. századi humánerőforrás-menedzs- mentben // Crisis Management Trends in the XXI. in 20th Century Human Resource Management	160
11. FEJEZET	
<i>Fetter István György – Aczkov Anna Ágnes</i>	
Ügyfélelégedettség: A piaci siker és az üzleti fejlődés alapja	178
3. RÉSZ (12–13. fejezetek)	
Érték és érték-menedzsment	192
12. FEJEZET	
<i>Keszi-Szeremlei Andrea – Nadasdi Ferenc</i>	
A fenntarthatóság bevezetésének támogatása az érték módszertan (Value Methodology) alkalmazásával	193
13. FEJEZET	
<i>Kalló Noémi – Tarjáni Ariella Janka – Gerse-Krizsa Teréz</i>	
Értékfogalmak a menedzsment területén	216
4. RÉSZ (14–21. fejezetek)	
Változás és átalakulás menedzsment-eszközei	235
14. FEJEZET	
<i>Nagy Györgyi</i>	
A bizalmi vagyongazdálkodási jogviszony	236

15. FEJEZET	
<i>Barna Zsolt</i>	
Kontrolling funkciók és új kihívások	255
16. FEJEZET	
<i>Szécsi Gabriella – Pálmai László</i>	
A kis- és középvállalatok utódlásának kérdései, lehetséges megoldásai a BI-KA Logisztika Kft. példáján keresztül bemutatva	277
17. FEJEZET	
<i>Hegedüs Henrik</i>	
Változás- és/vagy válságmenedzselés, változó kompetencia- elvárások a munka világában	291
18. FEJEZET	
<i>Borosová Zuzana – Bencsik Andrea</i>	
Vezetői kompetenciák a digitális korszakban, e-leadership	313
19. FEJEZET	
<i>Boda György – Kiss Ferenc – Thék Regina – Láncz Gábor</i>	
A tudástőke jelentősége a vállalatok termelékenységében	333
20. FEJEZET	
<i>Gráczner Judit</i>	
Szervezetfejlesztéssel támogatott üzleti növekedés az ITL Group Kft.-ben	350
21. FEJEZET	
<i>Hebény-Fuchs Orsolya</i>	
A munkaerő-megtartás humán tényezői	362

SZERZŐK – BEVEZETÉS

ELŐSZÓ



Marvin Bover
(1903–2003)

1937-ben James O. McKinsey cégalapító tüdőgyulladásban meghalt, és ez a McKinsey cég átszervezéséhez vezetett. A chicagói iroda kivált a New York-i irodából, és az A. T. Kearney név alatt működött tovább, míg a New York-i iroda továbbra is a McKinsey & Company maradt, Marvin Bower vezetésével.

Annak ellenére, hogy a McKinsey & Company-nak szélesebb ambíciói voltak, mint a könyvelés, a chicagói iroda még mindig sok könyvelési munkától függött, amelyet Bower New Yorkban igyekezett megszüntetni. használt Gantt diagram kifejlesztője

Forrás: Laffitte H. (2023)

SZERZŐK BEMUTATÁSA

Aczkov Anna Ágnes, közgazdász, e-mail: aczkovanna@gmail.com

Balázs Klaudia, PhD hallgató, Selye János Egyetem, Komárno, e-mail: balazs.klaudia@student.ujs.sk

Balázi Gabriella, ügyvezető igazgató, Business Konferencia Kft., e-mail: balazsigabriella0@gmail.com

Barna Zsolt, MATE GRTDI PhD hallgató, e-mail: zsbarna007@gmail.com

Ing. Borosová Zuzana, Selye János Egyetem, Komárno – GIK FEI – Menedzsment Tanszék, e-mail: 133432@student.ujs.sk

Prof. Dr. habil. Bencsik Andrea, Pannon Egyetem, Veszprém – GTK – Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék; Selye János Egyetem, Komárno – GIK FEI – Menedzsment Tanszék, e-mail: bencsika@ujs.sk

Dr. Boda György, partner, Boda & Partners Kft., e-mail: gyorgy.boda@bodaandpartners.com

Dr. Fazakas Ida, egyetemi docens, MATE, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, Humántudományi és Szakképzési Tanszék, e-mail: fazakas.ida@uni-mate.hu

Fetter István György, CIB Bank – Kisvállalati Divízió Vezető, Óbudai Egyetem, Metropolitan Egyetem, Edutus Egyetem – oktató, e-mail: fetter.istvan@cib.hu

Gerse-Krizsa Teréz, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, tanársegéd, e-mail: krizsa.terez@gtk.bme.hu

Gráczer Judit, Manager – ITL HR Solutions, ITL Group Kft., e-mail: j.graczer@itlgroup.hu

Győrváriné Tumpek Gabriella, PhD. jelölt, MATE, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola, Szent István Campus, e-mail: Gyorvarine.Tumpek.Gabriella@phd.uni-mate.hu

Hajmási Kitti, PhD hallgató, Selye János Egyetem, e-mail: hajmasi.kitti@student.ujs.sk

Hebény-Fuchs Orsolya, pénzügyi vezető, BT ROC Kft., e-mail: fuchsorsi@gmail.com

Dr. Hegedüs Henrik PhD, Humán Szakemberek Országos Szövetsége főtitkár, c. egyetemi docens, okl. humánmenedzser szakértő, okl. biztonság- és védelem-politikai szakértő, e-mail: henrikdrhegedus@gmail.com

Kálmán Botond Géza, PhD, Kodolányi János Egyetem, Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék, egyetemi docens, e-mail: kalman.botond.geza@kodolanyi.hu

Kalló Noémi, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, egyetemi docens, e-mail: kallo.noemi@gtk.bme.hu

Dr. Keszi-Szeremlei Andrea, intézetigazgató, Dunaújvárosi Egyetem, e-mail: keszia@uniduna.hu

Dr. Kunos István, kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, habilitált egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék, e-mail: istvan.kunos@uni-miskolc.hu

Dr. habil Kiss Ferenc, kutatási és fejlesztési igazgató, Információs Társadalomért Alapítvány, e-mail: kiss.ferenc@infota.org

Láncz Gábor, kutató, Információs Társadalomért Alapítvány, e-mail: lancz.gabor@gmail.com

Makra Ildikó Judit grafológus szakoktató-szaktanácsadó (egyéni vállalkozó, Budapest), e-mail: grafobazis@gmail.com

Dr. Nádasdi Ferenc, Prof. Em. Dr. Habil, óraadó, Dunaújvárosi Egyetem, e-mail: nadasdi.ferenc@gmail.com

Nagy Gabriella Viktória, Fétis Kft. értékesítési vezető, email: nagy.gabi0505@gmail.com

Dr. Nagy Györgyi, Bizalmi vagyonkezelő specialista, e-mail: dr.nagy.gyoergyi@gmail.com

Ngamba, Divin Eyir, MSc, egyéni vállalkozó (Budapest), e-mail: divinn-gamba10@gmail.com

Poyda-Nosyk, Nina, DSc in Economics, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, egyetemi tanár, e-mail: poyda.nosyk.nina@kmf.org.ua

Novák Csaba, IFKA Nemzetközi Programok Osztály, osztályvezető, e-mail: novak@ifka.hu Tokaj-Hegyaljai Egyetem, Gazdaság-és Vállalkozásfejlesztési Tanszék, email: novak.csaba@unithe.hu

Pálmai László, vezérigazgató BI-KA Dinamika Zrt., e-mail: palmal.laszlo@bi-ka.hu

Dr. Poór József, DSc, CMC, egyetemi tanár, Selye János Egyetem, e-mail: poorj@ujs.sk

Dr. Suhajda Csilla Judit, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, e-mail: suhajda.csilla.judit@uni-mate.hu

Szécsi Gabriella, ügyvezető BI-KA Logisztika Kft., e-mail: szecsi.gabriella@bi-ka.hu

Tarjáni Ariella Janka, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, PhD hallgató, e-mail: tarjani.janka@gtk.bme.hu

Thék Regina, szenior tanácsadó, Boda & Partners Kft., e-mail: thekregi@gmail.com

Dr. Tokár-Szadai Ágnes, PhD egyetemi docens, Tokaj-Hegyaljai Egyetem, Lorántffy Intézet, Gazdaság- és Vállalkozásfejlesztési Tanszék, Sárospatak, e-mail: tokar.szadai.agnes@unithe.hu

BEVEZETÉS

POÓR JÓZSEF – SZABÓ SZILVIA

Több mint három éve él a világunk a Koronavírus (Covid-19) járvány, az azt követő nyitás és visszapattnás, és újabban az orosz-ukrán háború okozta nehéz gazdasági helyzet árnyékában. Átalakult az egész életünk. Közben a technológia fejlődése sem állt meg. A mesterséges intelligencia (AI) feszegeti a társadalmi-gazdasági életünk minden területét.

Eddig Magyarországon összesen tíz tanácsadói konferenciát tartottunk a BKIK TANOSZT és más szakmai szövetségek szervezésében. A járvány miatt online módon tartottuk meg a X. Nemzetközi tanácsadói konferenciát. Most úgy véljük, hogy a jelzett konferenciát 2023. november 8-án mindenképp érdemes volt megtartani jelenléti formában.

Az eddigi konferenciák fontosabb jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

- A konferenciákon a hazánkban művelt tanácsadási területek és határterületek (stratégia, szervezetfejlesztés és -alakítás, folyamatmenedzsment, a változás- és válságmenedzsment, a HRM, az információmenedzsment, a projektmenedzsment, értékelemzés, a tréningtanácsadás, a coaching, mérnök- és szaktanácsadás stb.) mind képviselve voltak.
- A jelzett területek többségére önálló vagy vegyes szekciókat szerveztünk.
- Az eddigi konferenciák mindig egynaposak voltak. Délelőtt egy és délután is egy plenáris ülést tartottunk. A közbenső időszak alatt az előadók és a képviselt tanácsadási területek függvényében általában délelőtt három vagy négy, és az ebédszünet után megint szintén három vagy négy szekcióülést szerveztünk.
- A hazai előadók mellett a környező országokból, valamint az USA-ból és az EK-ből plenáris- vagy szekció-előadókat kértünk fel.
- Minden eddigi konferenciához kapcsolódott valamilyen fajta kísérő esemény. Így többek között két alkalommal megünnepeltük

a Tanácsadó kézikönyv 1., 2. és a 3. átdolgozott kiadásainak megjelenését (Poór, 2000, 2010, 2016; Poór-Sander-Németh-Varga, 2022). Más alkalommal a konferencia keretében adtuk át az „Év tanácsadói” kitüntetések.

- Az eddigi konferenciákat mindig a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Krisztina körút 99. szám alatt található székházában rendeztük meg.
- A legutóbbi, X. Nemzetközi Tanácsadói Konferenciát a Covid 19 járvány miatt online formában bonyolítottuk le a Budapesti Metropolitan Egyetem közreműködésével (Poór-Hollósy-Vadász-Szabó, 2023).

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) és annak XX. Tanácsadási osztálya (Tanoszt) más szakmai szövetségek (HSZOSZ, IVSZ, MÉT, OHE, PÁTOSZ, SZMT, TK, VOE és VTMSZ), valamint több hazai és határon túli egyetem (BBE, DE, ELTE, METU, MATE, PTE, SJE) szakembereivel, hazai és külföldi tanácsadó kollégákkal, oktatókkal és kutatókkal karöltve 2000 óta mind anyagilag, mind pedig szakmailag aktívan támogatta, valamint részt vett a hazai tanácsadó szakirodalom alapkönyvének számító Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv magyar nyelvű 1. és 2. (2000 és 2001), 3. (2010) és 4. (2016), valamint az angol nyelvű 1. (2003) és 2. (2022) kiadásainak megjelentetésében a KJK Kerszöv, a Complex, a Walters Kluwer és az Akadémiai Kiadónál.

Hasonló felfogásban és a mostani helyzethez igazodó célkitűzésekkel rendeztük meg jelenléti formában a XI. Nemzetközi Tanácsadói Konferenciát.

A kétévente megrendezésre kerülő, sorban a XI. Nemzetközi Tanácsadási Konferencián félszáz előadás hangzott el. Az egyik plenáris külföldi előadó (az amerikai Elmhurst Egyetem tanára, az Amerikai Menedzsment Akadémia (AoM) Tanácsadói Tagozatának korábbi elnöke) **dr. Eric Sanders** úgy véli, hogy az egyesült államokbeli cégek előtt álló számos probléma közül a vezetési tanácsadásra napjainkban leginkább a következő területeken van nagy szükség: a mesterséges intelligencia és annak a munkavállalók termelékenységére gyakorolt hatása; az alkalmazottak elkötelezettsége; az egyre erősebb munkavállalói pozíciókkal összefüggő kérdések megoldása; és a tudatos és hatékony vezetőfejlesztés – ezek azok a területek, ahol leginkább szükség van külső tanácsadói segítségre: Az amerikai szervezetekben a változásokhoz való alkalmazkodáshoz és

proaktív irányításhoz szükséges készségek és az agilitás fejlesztése most fontosabb, mint valaha.

A nyugati szomszédunknál, Ausztriában a tanácsadók nagyon sajátos helyzetben vannak. Itt kötelező a gazdasági kamarai tagság, aminek folytán 80 000 tagjával – amelyből 30 000 fő kifejezetten menedzsment-tanácsadással foglalkozik – a WKÖ (Osztrák Gazdasági Kamara) az egyik legnagyobb és legdinamikusabb szakmai tagozat. **Dr. Ilse Andrea**, az Osztrák Gazdasági Kamara Tanácsadói Tagozatának szenior szakembere szerint az egész iparág éves bevétele 2022-ben elérte a 7,48 milliárd eurót, amelyből 1,59 milliárd euró volt az export részaránya. A legújabb tanácsadói trendek, amelyek kulcsfontosságúak a tanácsadók számára, a következőkben foglalhatók össze: (1) Előmozdítani az európai környezeti, társadalmi és kormányzati tevékenységeket; (2) Támogatni a digitális átalakulást a Mesterséges Intelligencia előretörésének vizsgálatával; (3) Előmozdítani a kiberbiztonság kérdéskörét. Ausztriában külön kormányzati támogatási programmal segítik a KKV-k esetében a digitalizációs alkalmazások megvalósítását.

Északi szomszédunknál, Szlovákiában a fejlett országokra jellemző tanácsadás szélesebb körben a múlt század 90-es éveinek végén kezdődött. Napjainkra az itteni tanácsadói piac éves árbevétele 100 millió euró nagyságú. **Dr. Szeiner Zsuzsanna**, a szlovákiai Selye János Egyetem oktatója szerint néhány nagy nyugati tanácsadó cég (PWC, McKinsey, Adeco, Manpower) mellett az itteni konzultánsi piacot főleg sok hazai mikro- és kisvállalkozás uralja.

A konferencián elhangzott 50 előadás közül 21 szerző vagy szerzőpáros készítette el előadásának a kötetben olvasható tanulmányát:

- A konferenciakötet 1. részében (1-6. fejezetek) hat tanulmány foglalkozik a „*Tanácsadási munka alapjai*”-val.
- A kötet 2. részében (7-11. fejezetek) a „*Stratégia és szervezetfejlesztés*” témakörben elkészített tanulmányok olvashatók.
- A kiadványunk 3. részében (12-13. fejezetek) az „*Érték és értékmenedzsment*” témakörben olvashatunk az értékelemzési tanácsadásról.
- A 4. részben (14-21. fejezetek) a „*Változás- és átalakulás-menedzsment eszközei*” témában elhangzott előadások anyagai olvashatók.

A konferencia résztvevőitől kapott visszajelzések alapján elmondható, hogy egy igen hasznos és eredményes tanácsadási konferenciára került sor 2023. november 8-án, Budapesten.

*Prof. Dr. Poór József DSc., CMC
a konferencia Szervező
Bizottságának
elnöke*

*Dr. Szabó Szilvia PhD
a konferencia Szervező
Bizottságának
tagja*

Irodalomjegyzék a Bevezetéshez

Poór J., & Gross, A. (2003). *Management Consultancy in an Eastern European Context*. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Poór J. (2000, 2001). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Első és második kiadás. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Poór J. (2010). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Harmadik, bővített, átdogozott kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J. (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv /Innováció – megújulás – fenntarthatóság*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J., Hollósy-Vadász G., & Szabó Sz. (szerk.) (2023). *Megújulás és növekedés a Covid árnyékában – X. Nemzetközi Tanácsadási Konferencia (konferenciakötet)*. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem.

1. RÉSZ
(1–6. FEJEZETEK)
TANÁCSADÁS ALAPJAI



Bill Bain
(1937–2018)

Az 1980-as évekig a tipikus tanácsadói projekt még általában egy rövid távú elköteleződés volt: nem tartott tovább, mint hat hét, és az ügyfélnek szóló írásos jelentéssel zárult. Ekkor nem volt tipikus, hogy egy tanácsadó egy ügyféllel elköteleződött. Ezzel szakított Bill Bain: elhagyta a BCG (Boston Consulting Group) tanácsadó céget, és megalapította a mai napig sikeres Bain Consulting tanácsadó vállalatot. Napjainkban a McKinsey a BCG-vel és Bain-nel alkotják a nagy stratégia hármát ebben az iparágban.

Forrás: Nagy (2022)

1. FEJEZET

TANÁCSADÓ, STRATÉGIAI SZEREPBEN

BALÁZSI GABRIELLA

ügyvezető igazgató
Business Konferencia Kft.
e-mail: balazsigabriella0@gmail.com

Absztrakt

Az erős piaci verseny, a felgyorsult technológiai fejlődés, a tudás-intenzív megoldások iránti igény egyre több külső szakértő, tanácsadó bevonását igényli a szervezetekbe. Azonban a tanácsadókkal szembeni elvárások, követelmények jelentős átalakuláson mentek, mennek keresztül. A tanácsadó cégek számára komoly feladat megfelelni a megváltozott feltételeknek, új igényeknek az elvárt siker érdekében. A tanácsadók eredményességének egyik legfontosabb feltétele a tanácsadói kapcsolat hatékony működtetése. A terület a kutatók figyelmét is felkeltette, növekvő számú tanulmány jelenik meg a tanácsadói kapcsolat vizsgálatáról, mivel ez a kapcsolat teszi lehetővé az igényelt tudásátvitelt.

A tanulmány célja a tanácsadó–ügyfél kapcsolat vizsgálata, a tanácsadói szerep szemszögéből: miként változott a tanácsadói szerepkör, és a tanácsadónak milyen újabb tényezőkre kell figyelemmel lennie; a kapcsolaton belüli esetleges elakadások okainak értelmezése, megoldása és/vagy elkerülése; milyen új tényezőket lehet beazonosítani a tanácsadói szerepben a sikeres ügyfélkapcsolat érdekében.

Kulcsszavak: tanácsadó–ügyfél kapcsolat, tanácsadói szerepek, új tényezők

1. Bevezetés

A tanácsadói szerepkör a 19. században alakult ki, Arthur D. Little konzultációs cégével, melynek célja a technikai és menedzsment-tanácsadással az ipari teljesítmény fokozása volt. A. D. Little módszertana („tudományos menedzsment”) két neves tudós munkásságára támaszkodott: Frederick W.

Taylor munkapszichológus, és Henri Fayol, aki a vezetés képzésének fontosságát kapcsolta össze az üzleti eredményességgel. A tanácsadói kapcsolat két lényegi attribútuma már ekkor is tisztán látható volt: a tudás-transzfer és a kapcsolat tanácsadó és ügyfél között.

Maga a tanácsadói munka több fejlődési szakaszon ment keresztül, az évek során változó fókuszpontokkal. A menedzsmen-konzultáció során elsősorban a vezetőket támogatták a külső tanácsadók, célja a működési hatékonyság növelése volt. Később a hangsúly a pénzügyi fegyelem területére került, majd a költséggazdálkodás került előtérbe. Ezt követően a szervezetfejlesztési szempontoké, majd 2. világháború után a stratégia-alkotásé lett a főszerep. A digitalizáció megjelenésével ismét a technika került előtérbe. Ezek a fókuszpontok a tanácsadás tartalmának evolúcióját mutatják. Azonban egyre több gyakorlati szakember és a tudományos munka is jelzi, hogy van egy fontos témakör, ami eddig kevésbé volt kutatott: ez a tanácsadó–ügyfél kapcsolat. A tanácsadói kapcsolat eredményességét elemezve a tanulmányok és a gyakorlat is azt mutatja, hogy több kritikus pont lehet a kapcsolatban, amin félrecsúszhat a kooperáció. Számos szempontból vizsgálták már a tanácsadói kapcsolatot, úgymint szerepazonosság, tudástranszfer, a szereplők hatalmi pozíciója és egymásra hatása, azonban a kapcsolati oldal, az együttműködés kezelésére vonatkozóan kevés az empirikus adat. Jelenleg a kutatások száma egyértelmű növekedést mutat e területen. „A sikeres tanácsadó–ügyfél kapcsolat sikeres projekteket eredményez, a sikertelen kapcsolatok pedig sikertelen projekteket” (Kellogg, 1984). „A tanácsadói kapcsolatban mindkét oldalon merülhetnek fel nehézségek, megoldandó kérdések, ha ezeken nem sikerül túljutni, a munka elbukhat, a költségek növekedhetnek, sőt a remélt értéknövekedés is elmarad (Cooper, & Vyas, 2019). A kutatások többféle feltételt is beazonosítottak a tanácsadó–ügyfél kapcsolatban. Fontos tényezőként nevezik meg a bizalmat (Nikolova et al., 2015), a mindkét oldali elköteleződést (Chalutz Ben-Gal, & Tzafrir, 2011), valamint a bizonytalanságon való túljutást és a transzparens kommunikációt (Kragulj, 2020).

A tanácsadói iparág súlya jelentősen megnövekedett, alkalmazási területe láthatóan kiszélesedett. Ügyfél oldalról nőtt a kereslet, az ügyfélkör is kibővült, vállalkozások, startupok, személyes brandek. Az ügyfelek felkészültsége, tudásbázisa is komoly fejlődést mutat. Bár az igény nagy a külső szakértők alkalmazására, az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy számos nehézséggel kell szembenézni a munka során, mely az elvárt eredményt és a kapcsolatot negatívan befolyásolhatja.

A tanácsadásnak sokféle, egymást átfedő és kiegészítő meghatározása van. Az általunk használt definíció a következő: a tanácsadás egy formalizált, nem strukturált jellegű, időszakos együttműködés, szerződéses keretek között megvalósuló tudástranszfer munkakapcsolaton belül, tanácsadó és ügyfél között. Az átadott ismeretanyag nívum jelleggel rendelkezik, problémamegoldásra alkalmas, hasznosítható, és felhasználása által hozzáadott értéket teremt az ügyfél számára, versenyképességét növeli. Felhasználási területe széleskörű, például szabályozási, menedzsment, mérnöki-technikai terület (Lapsley, & Oldfield, 2001; Prince, 2012). E tanulmány, a tanácsadó-ügyfél kapcsolatot a fent meghatározott definíció szerint elemzi, és a tanulmányozott szakirodalmat is ezen értelmezés keretében vizsgálja.

2. Kutatási Módszertan

E cikk alapja egy empirikus tanulmány, melyet multinacionális cégek és magyar vállalkozások vezetőivel, alapítóival készítettünk. Az ügyfeleinkkel való többéves közös munka alapján merültek fel kérdések, melyekre válaszokat kellett keresni, találni. A tanulmány az eddigi tanácsadó – ügyfél kapcsolati tapasztalok összegzése. A tanácsadói munka során megfogalmazódott kérdéseket elemzés után kutatási kérdésekké formáltuk.

Kutatási kérdések:

- A tanácsadói szerepkör hogyan változott meg az elmúlt évek során?
- A tanácsadási folyamat meghatározó paraméterei milyen befolyással vannak a tanácsadói kapcsolatra?
- A tanácsadó részéről hogyan működik a tanácsadói kapcsolati-menedzsment?

Minden ügyfél elfogadta a felkérést a kutatásban való részvételre, a válaszadás önkéntes volt. Feltételük a névtelenség volt, adataik titkossága, valamint a kutatási következtetések megismerése.

A szakértői mintavételi eljárás alkalmaztuk a vizsgálat során. A minta tehát nem reprezentatív, de a kutatás alapját képező elemzéshez a legmegfelelőbb minta, hiszen aszerint lettek kiválasztva, ami már előzetesen ismert volt róluk a közös munka során: a részvételük egy vállalkozásfejlesztési tanácsadásban, melyre az ő megkeresésük alapján került sor. Ebből a szempontból – ami a

tanácsadásra való motiváltságot illeti, – teljesen homogén a csoport. A minta 3 nagy szegmensből állt, összetétele a következő: nagyvállalatok, állami tulajdonú vállalatok és multinacionális cégek, mindösszesen 22. A másik csoport a KKV szektorból került ki, ez összesen 18. Valamint a 3. szegmens a tényleges mikro-vállalkozások, ezek száma 12. Mindösszesen 52 ügyfél. Mindegyik magyarországi székhellyel rendelkező vállalkozás. A tanácsadói szolgáltatást igénybe vett vállalkozók háttérüket tekintve eltérő iparágat képviseltek (energia, turizmus, közlekedés, szolgáltatás stb.). A partnerek összetétele: felsővezető, alapító vagy cégtulajdonos.

Vizsgálati módszerek: félig strukturált mélyinterjú a munkakapcsolat elején, és egy félig strukturált interjú rövid, saját fejlesztésű kérdőívvel a munkakapcsolat végén. Az interjúk a kvantitatív szövegelemzés módszerével lettek kiértékelve. A tartalomelemzés során főleg azokra a tartalmakra összpontosítottunk, ahol az elakadások és eredmények értékelése, a sikeresség jelent meg. Azokat a tendenciákat vagy törvényszerűségeket kerestük, amelyek elakadásokra, illetve eredményességre utaltak.

A szakirodalmi kutatási eredmények áttekintését követően ezeket saját eredményeinkkel összevetve megfogalmazódtak a konklúziók és a kutatási kérdésekre vonatkozó válaszok. Ezek kijelölhetnek további lehetséges kutatási irányokat.

3. Szakirodalom áttekintése

3.1. Hatalom

A tanácsadói kapcsolatot meghatározó paramétereknek megfelelően, az eddigi kutatásokat három nagyobb csoportba lehet sorolni. Az egyik a szervezeti oldal, mely magában foglalja mindkét oldal szervezeti és hatalmi szerepének vizsgálatát (Mosonyi, 2020). A menedzsment tanácsadói szakirodalmat áttanulmányozva – Armbrüster megállapítása szerint – az uralkodó nézet az, hogy a tanácsadók erősek, az ügyfelek pedig erőtlenek és függők (Armbrüster, 2006). A tanácsadók hatalmának eredetét vagy a tudásuk felsőbbrendűségében (Kubr, 1996; Sharma, 1997; Mills, & Moshavi, 1999), vagy a tanácsadói nyelvezet és az általuk használt fogalmak retorikájában és/vagy divatosságában látják (Alvesson, 2001; Kieser, 1997, 2002; Clark, & Salaman, 1998). A tanácsadó–ügyfél kapcsolatban a személyek különböző hatalmi- és erő-pozíciókat képviselnek más-más motivációval, és eltérő felelősségi szinten vannak jelen. Ezáltal a mindkét oldali szereplők az egyes projektben lévő probléma megoldására különböző

mértékű és jellegű kontrollt és/vagy befolyást gyakorolnak (Kirsch, & Eckert, 1998). Nikoleva a hatalom két típusát különbözteti meg – a pozicionális és a retorikai hatalmat – a problémamegoldás feletti befolyás domináns oldali forrásától függően (Nikolova, & Devenney, 2008).

Ezekből a kutatásokból is látható, hogy a tanácsadó–ügyfél kapcsolat megítélése ügyfél oldalról érzékelhetően nem kielégítő, és egyfajta egyensúlytalanságot jelent.

Ezt a tanácsadó cégek is felismerték, és tevékenységük és szerepfelfogásuk elindult abba az irányba, amit professzionális szolgáltatónak neveznek. Ugyanakkor a kliensek is felismerték, hogy a tanácsadói ágazat egy vásárlói piac, amely jelentős gazdasági hatalmat biztosít az ügyfeleknek a tanácsadókkal szemben (Armbrüster, 2006; Werr, & Styhre, 2003; Alvesson, & Johansson, 2002).

A hatalmi szerep megélése a tanácsadás során változhat, erre mutat rá több kutatás. A tanácsadói oldalt vizsgálva azt nézték, hogy a tudásátadás után a tanácsadó mennyire érzi magát erősnek, fontosnak, speciálisan a kodifikált transzfer esetén (Morris, 2001). Kliens oldalról nézve a szervezeti erőforrások szerepével több kutatás is foglalkozott; a megállapítás az lett, hogy a szervezet pénzügyi helyzete jelentősen befolyásolhatja nemcsak a kapcsolatot, de magát a projekt kimenetelét is.

3.2. Tudástranszfer

A másik jól elkülöníthető kutatási terület a tudásátadásra koncentrált, ennek módját, fázisait, illetve a tudás különbségből fakadó várható hatásokat vizsgálja.

A tudástranszfer – a tudás-menedzsment (KM) egyik aldimenziója – a tudás és a kompetenciák cseréjét jelenti a kétoldali szereplők között, szervezeten belül vagy szervezetek között. A tanácsadás kontextusában a tudástranszfert úgy értelmezik, mint egy stratégiát, a tudás hasznosításának és tőkésítésének stratégiáját; és magát a tudást úgy tekintik, amely átadható tanácsadók és ügyfelek között (Levin, & Cross, 2004). Empson a tudást úgy értelmezi, mint egy dekontextualizált eszközt vagy erőforrást, vagy mint egy „objektíven meghatározható árucikk” (Empson, 2001). Becerra-Fernandez szerint a tudás a tények, kapcsolódások, tapasztalat, készségek és gondolatok egy összerendezett struktúrája, amely cselekvést képes generálni (Becerra-Fernandez, & Sabherwal Knowledge, 2014).

Nokes a tudástranszfer mechanizmusait vizsgálta, a korábbi kutatások során már beazonosított, többféle átviteli mechanizmust, mint például az analógiát, a tudás összeállítását és a korlátozások megsértését. Az *analóg transzfer* azt jelenti, hogy egy korábbi példa alapján egy leképezés jön létre az aktuális problémára, majd a leképezés felhasználásával egy, az adott problémára vonatkozó következtetés levonása történik. Az átvitt tudás jellemzően egy deklaratív reprezentáció. A másik a *tudás-összeállítás*. Ez a mechanizmus mintegy fordítószerkezetként működik, értelmezi az előzetes deklaratív tudást (pl. tanácsokat, utasításokat vagy taktikákat), ezeket alakítja át eljárásokká, amelyeket aztán új problémák megoldására lehet használni. A *korlátozás megsértése* mechanizmus működése az, hogy a recipiens egy kezdeti megoldást generál az általános problémamegoldási stratégiák alapján, majd ezt a megoldást értékeli az adott területre vonatkozó előzetes ismeretei alapján (Nokes, 2009).

A szerzőpáros KM-rendszerek négy különböző típusát ismerteti, melyek a KM-folyamatok négy típusához kapcsolódnak: a tudásfeltáró, a tudásrögzítő, a tudásmegosztó és a tudásalkalmazó rendszerek. A KM hagyományosan a már felismert és valamilyen formában már artikulált tudásra fókuszált. Ez magában foglalja például a folyamatokra, eljárásokra, dokumentált legjobb gyakorlatokra, előrejelzésekre, tanulságokra és a visszatérő problémákra adott megoldásokra vonatkozó tudást. Az utóbbi években a KM tartalma is változott, egyre inkább olyan tudás kezelésére is összpontosít, amely kizárólag a szervezetek szakértőinek fejében van (Becerra-Fernandez et al., 2005). Ez is előrevetíti a megváltozott tanácsadói kapcsolati tartalmat, melyben egy erőteljesebb és sokkal szofisztikáltabb, képzetesebb ügyfelek a partnerek (Malhotra, & Morris, 2009; Sturdy, 1997).

A KM területén bekövetkezett gyors változások nagymértékben az információs technológia területén tapasztalt rapidfejlődésnek köszönhetőek. Az információs technológia megkönnyíti a tudás megosztását, az információk egyre gyorsabb és hatékonyabb mozgását (Beccera-Fernandez, 2014). De egyben azt is jelenti, hogy a tanácsadói kapcsolatban fel kell készülni arra, hogy az ügyfelek egyre tájékozottabbak, ezért a tanácsadó saját tudástöbbletének megszerzése is komoly feladat, valamint a tudástranszfer folyamata átalakíthatja magát a kapcsolatot is. Régebben azt gondolták, hogy az átadott tudás vagy tudástöbblet megtartja eredeti jelentését az egyének és szervezetek közötti átadás során (Alvesson, & Kärreman, 2001; Werr, & Stjernberg, 2003). A legújabb kutatások szerint – és saját megfigyelések alapján is – erősödő tendenciát

mutat a co-creating, azaz tanácsadó és ügyfél a saját tudását összetéve, egymásra reflektálva, közösen állítanak elő egy új konstrukciót, egy új tudást (Balázsi, 2022).

Mosonyi szerint „a tudás a tanácsadó identitásának forrása, ezen a tudáson keresztül azonosítják be önmagukat, a teljesítményüket és azt, ahogyan a saját szakmai szerepeikben megnyilvánulnak” (Mosonyi et al., 2020).

3.3. Szerepazonosság – szerepidentitás

A kutatások harmadik nagy csoportját a szerep és a szerepazonosság vizsgálata fémjelzi, ez elsősorban a tanácsadó saját szerepével való identifikációt, illetve a kliens által percipiált tanácsadói szerep vizsgálatát jelenti.

A szerepidentitás fogalma a szociálpszichológiai kutatások által formálódott. McCall és Simmons a legtöbbet idézett szerzőpáros, a szerepidentitások énen belüli szerveződését tárgyalják. Megfogalmazásukban a szerepazonosság egy komplex konstrukció, ahol minden egyes szerep mások által befolyásolt, de egyedileg interpretált (McCall, & Simmons, 1978). S ha ez így van – és ez tényszerű, hogy így van –, akkor ez azt jelenti, hogy nincs pontos definíciója egy adott szerepnek, hiszen a szerep betöltésének értelmezése személyenként és szerepenként változik (Carter, & Mangum, 2020).

A személyek szerepidentitásának két aspektusa van: a konvencionális és az idioszinkratikus. A konvencionális vagy hagyományos szerepidentitás, kulturálisan és társadalmilag befolyásolt szerepfelfogás. Az idioszinkratikus dimenzió a szerepazonosság egyedi értelmezését jelenti. Az idioszinkratikus szerepértelmezés szerint az egyénnek személyes döntése és választása abban van, hogy milyen módon látják magukat és hogyan viselkednek ezen szerepekben. McCall és Simmons a szerepidentitások énen belüli szerveződését is vizsgálták, ezen belül is azt, hogyan hat a társadalmi interakció a különböző szerepek betöltésére, és az egyének hogyan használják a legitimációs mechanizmusokat ezen szerepek betöltése során. Kutatásaik alapján azt fogalmazták meg, hogy ezen két aspektus relatív aránya szerepről szerepre változhat egy személyen belül is, de egyfajta egyensúlyt képvisel egy adott személynél (McCall, & Simmons, 1978). Értelmezésük szerint egyfajta dimenzió-szerűséget kell elképzelni, az adott személy esetében ezen aspektusok szerepenként más-más arányban fognak megjelenni.

A szerepidentitások dimenziószerűségét hangsúlyozza Ashmore is, aki szerint a szerepidentitás egy multi-dimenzionális konstrukció, „amelyek magukban foglalják az ön-kategorizálást, az értékelést, a fontosságot, a kötődést/függőséget, a viselkedést és a tartalmat/jelentést.” Az „értékelést” egy attitűdként (pozitív és negatív egyaránt) értelmezi, ahogyan a személy a saját identitásához viszonyul, beleértve a saját és társas megítélését is. Ha a személyek a saját identitásukat kedvezőnek vagy kedvezőtlennek ítélik meg, akkor úgy érzékelik, hogy a társadalmi struktúrában is ugyanaz lesz az identitásuk megítélése (Ashmore et al., 2004). Munkájukban az értékelés és a tartalom/jelentés-tartalom-dimenzió hasonlít leginkább McCall és Simmons hagyományos/idioszinkratikus szerepidentitás-egyensúly felfogásához.

Carter és Mangum empirikus kutatásukban újravizsgálták McCall és Simmons elméletét, miszerint az egyének szerepidentitásuk jelentését mind konvencionálisan, ugyanakkor egyedileg is meghatározzák. Kifejlesztettek egy skálát az egyének szerepidentitás jelentései egyensúlyának mérésére. A skála alkalmas arra, hogy kimutassa, hogy e két aspektus egyensúlya hogyan kapcsolódik az identitás kiemelkedéséhez és előtérbe kerüléséhez (Carter, & Mangum, 2020).

Más kutatások a szerepidentítások előtérbe kerülését és hangsúlyosságát tanulmányozták. Az identításokat úgy határozták meg, mint a szerepek lehetséges jelentéseinek összességét a másokkal szembeni elvárások formájában. Azonban ezek a jelentések csak akkor kerülnek be a szerepekbe, ha ezeket a jelentéseket a szereplők internalizálják (Brenner et al., 2014).

A szerepazonosságuk különböző típusai lehetnek a kapcsolat függvényében (Mosonyi et al., 2020). Nagy befolyással bírnak az egymással szembeni és az önmagukkal szemben támasztott elvárások is. Ezek jelentős szorongást okozhatnak, mely rontja a kapcsolatot (Harvey et al., 2017). Mindkét oldalon aktív és passzív szerepkört is beazonosítottak már, az aktív szerepkör mindkét esetben a kapcsolaton belüli kontroll-funkció gyakorlását jelenti (Sturdy, & Wright, 2011).

Az egyén által megtestesített szerepidentitás jó példája egy adott munkakörben betöltött szerep, ahol a társadalmi elvárások és az egyén egyedi értelmezéseinek kombinációja hozza létre a szerepidentitást az adott, általa betöltött munkakörben (Carter, & Mangum, 2020).

4. Tanácsadói modellek

A tanácsadói kapcsolatot tanulmányozva és a kutatásokat összefoglalva Nikolova három modellt azonosított be (Nikolova, 2007).

4.1. Szakértői modell

Az egyik az ún. „szakértői modell”, mely a tanácsadó szakmai tudására fókuszál. A modell a tanácsadó és ügyfél közötti tudásátadásra és tudásteremtésre koncentrál. A tanácsadókat olyan szakértőknek tekintik, akik „megfelelő módon, megfelelő tanácsot adnak, a megfelelő személynek és a megfelelő időben”. A szakértői modell egyik fő alapfeltevése a tanácsadó autonómiája és hatalma, a feltételezett tudás aszimmetriájából adódóan (Kubr, 1996; Mills, & Moshavi, 1999; Sharma, 1997). Az ügyfelek szolgáltatják az alapinformációkat, a tanácsadók a probléma megoldásához szükséges szakértelmet. „A tanácsadók – hasonlóan a többi szakemberhez – relatív hatalmi pozíciót foglalnak el, mivel gyakran ők az egyedüli szaktekintélyek bizonyos kérdésekben” (Gallessich, 1982). Hanlon megállapítása hasonló, miszerint a professzionális szolgáltatásnyújtás hagyományos felfogása szerint a szakember irányítja az interakciót, és „lefordítja az ügyfél kívánságait egy szakmai metanyelvre, és elmagyarázza az ügyfeleknek, hogy mi lehetséges a helyzetükben” (Hanlon, 1997). Walsh szerint a szakembereket a szakterületükön megszerzett szaktudása teszi sikeres szolgáltatóvá (Walsh, 2001). A megértés és a reflexió hiánya ügyfelek és tanácsadók között fokozott bizonytalansághoz vezethet, amennyiben a probléma vagy az ügyfél tanácsadóval szembeni elvárása nem pontosan definiált. Következésképpen az ügyfél részéről ez egyirányú függőséghez vezethet (Schön, 1983). A szakértői modell kritikásai szerint a modell gyengesége abban áll, hogy az ügyfelek és a tanácsadók közötti tanulás a szakértői tanácsadási formákon belül kevésbé valósul meg. A modell ezen gyengeségeit empirikus kutatások is megerősítik (Kitay, & Wright, 2003; McGivern, & Fineman, 1983; Pellegrinelli, 2002).

4.2. A reflektív modell

A második, a „reflektív gyakorló modell” már összetettebb, mint a szakértői modell, melyben megpróbálják összekapcsolni a tudásátadás/teremtés folyamatában a tanácsadást és magát a tudástranszfert. A szakértői modell értelmezése szerint a tudásátadás különböző fázisokban zajlik, míg a reflektív gyakorló modell szerint ez egy folyamat. Schön elképzelése szerint

a problémák nem tekinthetők „adottnak” – ahogyan azt a szakértői modell feltételezi –, a problémák egy cselekvés közbeni reflexió folyamata során alakulnak ki. Továbbá a tanácsadói tudás (ami az egyes témák sajátos szemléletét és értelmezését jelenti,) a tanácsadás során átadható, s ha már létrejött, akkor máskor is rekonstruálható. Ezen kívül, mivel az ügyfelek és a tanácsadók különböző csoportokhoz tartoznak, emiatt a problémafelvetésről és a -megoldásról is eltérő nézeteket vallanak. Emiatt szükséges, hogy az egyes ügyfél-tanácsadó párok reflektáljanak egymás tudására.

4.3. A Kritikai modell

E modell alapgondolata szerint a tanácsadói tevékenység során átadott tudás az ügyfél számára értékkel rendelkezik. Ezért a tanácsadóknak ezt a tudástöbbletet a lehető legszélesebb eszköztárral kell átadni. A modell a tanácsadói tudás többértelmű, összetett, metaforikus, kontextusfüggő és aktív mivoltát hangsúlyozza (Alvesson, & Kärreman, 2000). A tanácsadói szolgáltatás ezen jellemzői miatt a modell hívei azzal érvelnek, hogy a modell döntő fontosságú, hogy a tanácsadó cégek megtalálják a módját annak, hogy meggyőzzék az ügyfeleket az általuk nyújtott szolgáltatások értékéről. Ezért az ügyfelek megnyerése, lenyűgözése, valamint az új menedzsment-koncepciók és -modellek eladása érdekében gyakran használnak olyan hatásos eszközöket, mint a narratívák, tanácsadói történetek, metaforák, retorika és képek (Heracleous, & Barrett, 2001).

4.4. A tanácsadó–ügyfél kapcsolat

A tanácsadó–ügyfél kapcsolatban nemcsak a résztvevők személye, az alapszemélyiség lehet befolyásoló tényező a kapcsolatra, hanem a mögöttük álló szervezetek is, melyek torzíthatják viselkedésüket. Ilyen hatással lehet például a szervezet nagysága, piaci pozíciója, a kitűzött feladatok, a nem kielégítően tervezett erőforrások és/vagy a menedzsment bizonytalansága. A tanácsadói kapcsolatban többféle párosításra mutatott rá a szakirodalom, kliens és konzulens egymásra való kölcsönhatását vizsgálva (interdependencia). Olyan párosításokat is beazonosítottak, mint a „nélkülözhetetlen tanácsadó” és a „dependens” vagy a „rezisztens” kliens (Fincham, 2002). A tanácsadó–ügyfél interakcióban, ahol a tanácsadót a birtokában lévő tudás miatt szakértőnek tekintik, ez befolyásolhatja az ügyfelek vezetői identitását, a vezetők inkompetensnek érezhetik magukat, és a tanácsadóval való interakcióban a kontroll elvesztését tapasztalhatják (Robertson et al., 2003).

Azonban a tanácsadó tudásának csak egy részét viszi bele az adott megbízásba, munka kapcsolatba, valójában jóval többet tud. A hozzáértő szakemberek általában többet tudnak, mint amennyit megmutatnak. Ők a gyakorlatban egyfajta tudásról tesznek tanúbizonyságot, de tudásuk nagy része nem jelenik meg. A valóságban a gyakorló szakemberek maguk is sokszor a feladat közepette mutatják meg az intuitív tudásukra való reflektálási képességüket. Ezt használják is, mikor megbirkóznak a gyakorlat egyedi, bizonytalan és ellentmondásos helyzeteivel (Schön, 1983).

A szervezetek – és ezáltal képviselőik – sajátos hatalommal bírnak, és ez különböző típusú konfliktusokhoz vezethet a tanácsadó–ügyfél kapcsolatban. Például egy erőteljes tanácsadó fokozhatja az ügyfél sérülékenységét (Fincham, 1999). Nikolova több tanulmánya szerint is, melyekben ügyfélmérési projekteket végzett, hasonló eredményre jutott. Ő és munkatársai a hatalmi szerepet az erőforrás (tudás) birtokosaként fogalmazták meg (Nikolova, & Devinney, 2012; Nikolova et al., 2009; O'Mahoney, & Sturdy, 2016). Ezek az outputok hasonlóak ahhoz a felfogáshoz, ami a gyakorló szakemberek között is széles körben elfogadott volt, miszerint „a tanácsadó a tudás egyetlen birtokosa”.

Különösen fontos a hatalmi kérdés – erőpolitika – kezelése azokban az esetekben, amikor az ügyfél ún. nagyhatalmi szereplő, vagy nagy tudással rendelkező, alaposan felkészült partner (Malhotra, & Morris, 2009; Sturdy, 1997). Ezek a régebbi kutatások is rávilágítanak arra a tényre – amire ez a tanulmány is összpontosít –, hogy a tanácsadónak alaposan fel kell készülnie az ügyfél-oldalból és az ügyfél-oldalt képviselő személyből. Hiszen minden személy valamilyen szempontból nagyhatalmi játékos, nemcsak az, aki nagy gazdasági erővel és/vagy hatalommal bír, hanem azok a személyek is, akik lehet, hogy sérülékenyebbek, jóval kevesebb tudással, felkészültséggel rendelkeznek. De pont ez adja meg a kihívást, a feladat nagyságát a tanácsadó számára. Bár nagyon kevés empirikus adat áll rendelkezésre, de valószínűsíthetően azok a könnyebben kezelhető kliens–konzulens kapcsolatok, ahol kicsi a kognitív és mentális távolság, és a tanácsadás tárgya inkább kodifikációs jellegű és távolabb esik a személyes szférától.

Összefoglalva a tanácsadó–ügyfél kapcsolat – nem teljes körű – szakirodalmi bemutatását, elmondható, hogy a kutatások széleskörűek és sok szempontúak. Számos értékes vizsgálat, megfigyelés található a tudományos cikkekben, bár ezek néhol ellentmondásosak vagy egymástól független megállapítások. A kutatók – ugyan más megvilágításból,

de – egyetértenek abban, hogy a kliens–konzulens kapcsolatban meghatározó, hogy a szereplők miként azonosítják önmagukat és a másikat. Egyetértenek abban, hogy a tanácsadó valamilyen tudástöbblet birtokában van, vagy legalábbis az ügyfél ezt így éli meg. Továbbá hogy tudástöbblet-átadás zajlik, akár elegendő vagy nem elegendő mértékben. Amiben szinte minden kutatás azonos, az nem más, mint hogy magát a kapcsolatot, a tanácsadónak a kapcsolatra irányuló figyelmét egyetlen kutatás sem vizsgálja, bár néhány tanulmány érintőleges megemlíti ezt a témát. Ezek elsősorban a szerepazonosság vizsgálata mentén a self-re (énképre) irányuló szociálpszichológiai kutatások, amelyek azt vizsgálják, hogyan működnek a szerepek identitásként az énképen belül (Burke, & Stets, 2000; Burke, & Stets, 2014; Carter, & Marony, 2020).

Miért olyan fontos az ügyfél–konzulens kapcsolat? Egyértelmű, hogy ezen a rendszeren, csatornán keresztül valósul meg a tudásátadás folyamata. Levin szerint a tudástranszfer nem más, mint az ismeretanyag és a kompetenciák átadása, akár szervezetek közötti vagy szervezeten belüli résztvevők között (Levin, & Cross, 2004). A tudástranszfert egyfajta stratégiaként lehet kezelni, mivel az ismeretanyag, ami átadásra kerül kliens és konzulens között, az egy új környezetben hasznosul. Ha valamilyen elakadás jelenik meg a tanácsadói kapcsolatban, akkor a tudástranszfer nem vagy csak részlegesen valósul meg, ezáltal az eredeti cél nem vagy nem abban a formában és minőségben jelenik meg. Ennek viszont komoly következményei lehetnek magára a kapcsolatra.

5. Kognitív távolság

A sokféleség, a tanulás és az innováció döntő feltétele, hogy a Schumpeter-féle „újdonságok” létrejöjjenek, azaz új kombinációk (Nelson, & Winter, 1982). A sokféleség a különböző tudással és/vagy készségekkel rendelkező szereplők (emberek, cégek) számával függ össze, akik kölcsönhatás révén részt vesznek egy tanulási vagy innovációs folyamatban. A sokféleség másik dimenziója az, hogy tudásuk vagy képességeik milyen mértékben vannak összehangolva vagy mennyire eltérők. Ebből adódik a „kognitív távolság” fogalma, amely a konstruktivista, interakcionista szemléleten alapul (Berger, & Luckmann, 1967; Hendriks-Jansen, 1996; Mead, 1934; Nooteboom, 2000).

Az optimális kognitív távolság vizsgálatával több tanulmány is foglalkozik: mekkora legyen az optimális távolság – kognitív és mentális bázist tekintve –, ahol a kapcsolat létre tud jönni. A kognitív távolság és az

innovációs teljesítmény közötti kapcsolatról Nooteboom azt találta, hogy fordított U alakú kapcsolat áll fenn (Nooteboom, 1992.; 1999). Elsőre a kognitív távolság növekedésének pozitív hatása van az interakció általi tanulásra. Amikor az eltérő tudással és nézőpontokkal rendelkező emberek kapcsolatra lépnek, segítik egymást tudásuk kiterjesztésében, a különböző ismeretek összekapcsolása érdekében. Egy bizonyos ponton túl a kognitív távolság olyan nagy lesz, hogy kizárja a szükséges kölcsönös megértést. Az együttműködéshez pedig kölcsönös megértés szükséges. Empirikus adatok azt mutatják, hogy az ismeretség valószínűleg növeli a bizalmat, ez megkönnyíti a sikeres együttműködést (Gulati,1995).

A kellő kognitív távolság ahhoz szükséges, hogy valami újszerűként tűnjön fel, de ne annyira, hogy kizárja a kölcsönös megértést. Grafikusan is megjeleníti Cohen ezt az összefüggést, melyben az interakció újdonságértékét és a kognitív távolság összefüggését vizsgálták. Megállapították, hogy a kognitív távolság növekedésével az abszorpciós kapacitás csökkenő tendenciát mutat (Cohen, & Levinthal, 1990).

Összefoglalásként elmondható, hogy a mai, internet alapú világban az ügyfelek tájékozottabbak, felkészültebbek, így az „aktív kliens” szerepkör egy egészséges, egyenrangú kapcsolatot és együttműködést is jelenthet (Balázsi, 2023).

Ezek a megfigyelések további kutatási irányokat jelölnek ki, miszerint: a tanácsadó–ügyfél kapcsolaton belül mekkora legyen az optimális kognitív távolság; ezt hogyan mérje fel a tanácsadó; hogyan kezelje azt annak érdekében, hogy az együttműködés létrejöjjön, fennmaradjon. A tanácsadónak ezt az attitűdjét, kapcsolatkezelését, viselkedését és ügyfélkezelését neveztük el stratégiai szerepkörnek.

6. Empirikus adatok

Megfigyeléseink és a vezetőkkel készített strukturált interjúk alapján azt a megállapítást tettük, hogy a tanácsadói kapcsolat akkor működött a legjobban, ha a kognitív távolságtól – de nem teljes mértékben – függetlenül a kapcsolati „irányítás” a tanácsadó kezében volt. A tanácsadás tartalma kizárólagosan menedzsment-konzultáció volt, és nem szakértői tudásátadás történt. A vizsgálatban részt vett mindegyik személy, első számú vezető vagy alapító-tulajdonos volt, több éves gyakorlattal. A kooperáció sikerességében nem zárható ki az alanyok nagyfokú elkötelezettsége munkájuk iránt, de ezt a paramétert nem vizsgáltuk.

Az eredményeket értékelve: a kapcsolatra figyelés, a monitoring felelőssége egyértelműen, minden esetben a tanácsadó kezében volt, és az ügyfelek valójában ezt is igényelték. A tanácsadó felelőssége a kognitív távolság és az ügyfél helyzetének, pozíciójának felmérése. A kapcsolat akkor működött eredményesen, ha a tanácsadó csak annyit mutatott meg a tudásbázisából, ami még lehetővé tette, hogy e kognitív távolság mellett az működőképes maradjon. Ezek az eredmények olyan tanácsadásokból születtek, ahol a szereplők partnerként kezelték egymást. A másik fontos észrevétel, hogy ezekben az esetekben nem kizárólagosan tudástranszfer történt, hanem gyakran létrejött a kölcsönös tudáscsere, az együttes új-tudás teremtése, a co-creating. Érdekes felvetés – kutatásra méltó gondolat –, hogy maga a co-creating, a közös új tudásteremtés is kapcsolat, csak a gondolati tartalmak, a tudásrészletek kapcsolódnak össze. Megállapítható volt, hogy a tanácsadói szerepkörnek része kell, hogy legyen magának a kapcsolatnak a kezelése, beleértve az ügyfél személyének, céges hátterének figyelembevételét, a tanácsadó szerepkör ügyfélben való leképeződését, a kognitív távolság mértékét, a kapcsolati monitoringot és hogy az ismeretátadás transzfer- vagy co-creating folyamat révén megy végbe. Ezt a komplex, új szerepkört neveztük el stratégiai szerepfelfogásnak.

7. Következtetések

A szakirodalom összefoglalása alapján levonható a következtetés, hogy a tanácsadói kapcsolat vizsgálatát a főbb dimenziók mentén elvégezték, de mindig csak egyedi szempontok alapján. E legfőbb dimenziók rendszerként nem voltak vizsgálva. Nemrégiben készült egy komoly figyelemre méltó tudományos munka, amelyet Mosonyi és munkatársai végeztek. Szisztematikus áttekintő tanulmányukban elemeztek 219 tudományos cikket a tanácsadó kapcsolat fő kritériumainak – szerepazonosság, tudás, hatalmi faktor – szempontjából.

Megállapították, hogy ezek nem különálló faktorok, hanem kapcsolódási pontok vannak közöttük és kölcsönösen hatással vannak egymásra. Újszerű az a megközelítésük, hogy a kliens–konzulens kapcsolatot egy integrált modellben lehetne kezelni. Ezt az elemzésükből következtették, és javasolják, hogy a továbbiakban ezen értelmezés, integrált modell keretében lenne érdemes vizsgálatokat folytatni (Mosonyi et al., 2020).

A fenti 3 dimenziós integrált modellt további dimenzióval lehetne kiegészíteni, és ez a kapcsolati menedzsment. Tartalma: a tanácsadó oldaláról való

aktív monitoring magára a kapcsolatra, a kapcsolat állapotára, milyenségére és a kognitív távolság állandóságára, melyek az együttműködést biztosítják. A kutatási kérdések közül egyértelmű a válasz a tanácsadói szerepkör változásában, javaslatunk a stratégiai szerepfelfogás. Sikerfaktor pedig a kapcsolat fennmaradása és a tanácsadás befejezésével az ügyfél oldali szervezet értéknövekedése lehetne.

A kapcsolati dimenziók felmérése, illetve a felmérés felelőssége mindenféleképpen a tanácsadó kezében kellene hogy legyen, a kognitív távolság kezelése, a tudás- és kompetencia-transzfer – vagy tudásteremtés – és kapcsolat-menedzsment által egy aktív, stratégiai szerepkör. Megfigyeléseinket érdemes lenne más vizsgálati csoportokon is elvégezni. A 2. kutatási kérdésre vonatkozóan a legnagyobb befolyással a tudástranszfer van, ennek egy új módját a közös új-tudásteremtést lehetne alkalmazni, elsősorban a stratégiai és a menedzsment konzultációban. A 3. kérdésre a válasz: ez az új szerepkör komoly kihívás elé állítja a tanácsadókat, egyben új eszköztárra van szükségük. Ennek köszönhetően a kapcsolat-menedzsment eszköztárának kutatása előtt nagy lehetőségek állnak.

8. Irodalomjegyzék az 1. fejezethez

- Allport, G. W. (1961/1980). *A személyiség alakulása*. Gondolat, Budapest.
- Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2005). Knowledge management at NASA-Kennedy Space Center. *International journal of knowledge and learning*, 1(1-2), 159-170.
- Brenner, P. S., Serpe, R. T., & Stryker, S. (2014). The causal ordering of prominence and salience in identity theory: An empirical examination. *Social psychology quarterly*, 77(3), 231-252.
- Carter, M. J., & Mangum, H. (2020). Role identities: Measurement and outcomes of conventional vs. idiosyncratic balance. *Current Psychology*, 1-12.
- Carter, M. J., & Mangum, H. (2022). Role identities: Measurement and outcomes of conventional vs. idiosyncratic balance. *Current Psychology*, 41(5), 2586–2597.

- Carter, M. J., & Marony, J. (2021). Examining self-perceptions of identity change in person, role, and social identities. *Current Psychology*, 40, 253-270.
- Fincham, R. (1999). The consultant–client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351.
- Gupta, P. D., & Bhattacharya, S. (2016). Impact of knowledge management processes for sustainability of small family businesses: Evidences from the brassware sector of Moradabad (India). *Journal of information & knowledge management*, 15(04), 1650040.
- Mosonyi, S., Empson, L., & Gond, J. P. (2020). Management consulting: Towards an integrative framework of knowledge, identity, and power. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 120-149.
- Mosonyi, S., Empson, L., & Gond, J. P. (2020). Management consulting: Towards an integrative framework of knowledge, identity, and power. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 120-149.
- Nikolova, N., & Devinney, T. (2012). *The nature of client–consultant interaction: A critical review*. (2012 – academic.oup.com)
- Nikolova, N., & Devinney, T. M. (2008). Influence and Power Dynamics in Client-Consultant Teams. *Journal of Strategy and Management*, 2008(10).
- Nokes, T. J. (2009). Mechanisms of knowledge transfer. *Thinking & reasoning*, 15(1), 1-36.
- Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of management and governance*, 4, 69-92.
- Nooteboom, B., Van Haverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, V., & Van den Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research policy*, 36(7), 1016–1034.
- Pasaribu, B. I., Afrianti, A., Gumilar, G. G., Rizanti, H. P., & Rohajawati, S. (2017). Knowledge transfer: A conceptual model and facilitating feature in start-up business. *Procedia computer science*, 116, 259-266.
- Rózsa S., & Komlósi A. V. (2014). A Rosenberg Önbecsülés Skála Pszichometriai Jellemzői: A pozitívan és negatívan megfogalmazott tételek működésének sajátosságai. *Pszichológia*, 34(2), 149-174.

- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner – how professionals think in action*. Basic Books. ISBN 0465068782
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2003). A sociological approach to self and identity. *Handbook of self and identity*, 128152, 23-50.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2014). The development of identity theory. In *Advances in group processes* (pp. 57-97). Emerald Group Publishing Limited.
- Sturdy, A. (2018). Promoting solutions and co-constructing problems—Management consultancy and instrument constituencies. *Policy and Society*, 37(1), 74-89.
- Thörnberg, M., & Dusén, A. (2021). *Knowledge transfer & role identity: A case study within the client-consultant relationship*
- Van der Horst, M. (2016). *Role theory*. Oxford University Press.
- Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), 652-662.
- Wuyts, S., Colombo, M. G., Dutta, S., & Nootboom, B. (2005). Empirical tests of optimal cognitive distance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 277-302.

2. FEJEZET

A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A DIGITALIZÁCIÓ SZEREPE A VEZETÉSI TANÁCSADÁSBAN

TOKÁR-SZADAI ÁGNES

PhD egyetemi docens
Tokaj-Hegyalja Egyetem, Lorántffy Intézet,
Gazdaság- és Vállalkozásfejlesztési Tanszék, Sárospatak
e-mail: tokar.szadai.agnes@unithe.hu

Absztrakt

Valamennyi tanácsadó és tanácsadó-vállalkozás számára alapvető és létkérdés a tudásmenedzsment: a tudás megszerzése, fejlesztése, megosztása és hatékony továbbadása az ügyfél részére, csak így tudják teljesíteni alapvető feladatukat. A COVID-19 járvány miatti korlátozások valamennyi vezetési tanácsadással foglalkozó vállalkozást és azok ügyfeleit érintették, mely felveti a digitális tanácsadási szolgáltatás igénybevételeként, valamint nyújtásának lehetőségét, szükségességét. Tanulmányunkban a 2020-21-es COVID-19 járvány idején Északkelet-Magyarországon a tanácsadók és ügyfelek körében végzett, a tanácsadási piac feltérképezésére irányuló félig strukturált mélyinterjúk kutatás hatékony tudásátvitel módjára vonatkozó részét emeljük ki, arra a kérdésre keresve a választ, hogy a tanácsadók mennyire tudnak megfelelni a digitalizáció új kihívásainak, és hogy ügyfelek nyitottak-e az új megoldásokra. A felmérés azt mutatja, hogy a tanácsadók jelentős része nyitott digitális formában tanácsadási szolgáltatást nyújtani, és szívesen alkalmazza a tudásszerzés és szervezés új módjait. Az ügyfelek sokkal kevésbé nyitottak a tanácsadási szolgáltatásokat digitális formában igénybe venni. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a személyes kapcsolatnak, fontosnak tartják a fizikai kontaktust és a non-verbális kommunikációt.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, COVID-19, tanácsadás és digitalizáció

1. Bevezetés

A Magyar Tudományos Akadémia keretei között működő Tudásmenedzsment Munkabizottság a következőképpen fogalmazza meg a tudásmenedzsment lényegét, a szervezet küldetését: „A Munkabizottság létrehozásának aktualitása és jelentősége arra alapult, hogy napjainkra olyan mértékben felgyorsultak a változások, és gyorsan elavulnak az ismertek, hogy a hozzáadott érték növelésének, a versenyképes előnyök megteremtésének lehetőségei mindinkább a tudáshoz, annak is a nehezebben megszerzhető, rejtettebb komponensétől remélhetők. Ezt a rejtett tudást integrálni, kezelni és hozzáadott értékévé változtatni csakis a tudás tőkeerejével és a tudásmenedzsment eszköztárával lehet.” (MTA, 2023).

A Tudásmenedzsment Munkabizottság 20 évvel ezelőtt, 2003-ban alakult az akkori Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságon belül. Alapító elnök asszonya, Noszkay Erzsébet szavait idézve: „Ezt a kezdeményezést az a felismerés előzte meg, hogy a 21. század a hasznosítható tudás százada lesz, fejlettebb társadalmi pedig tudástársadalmakká lesznek.” (Noszkay, 2023).

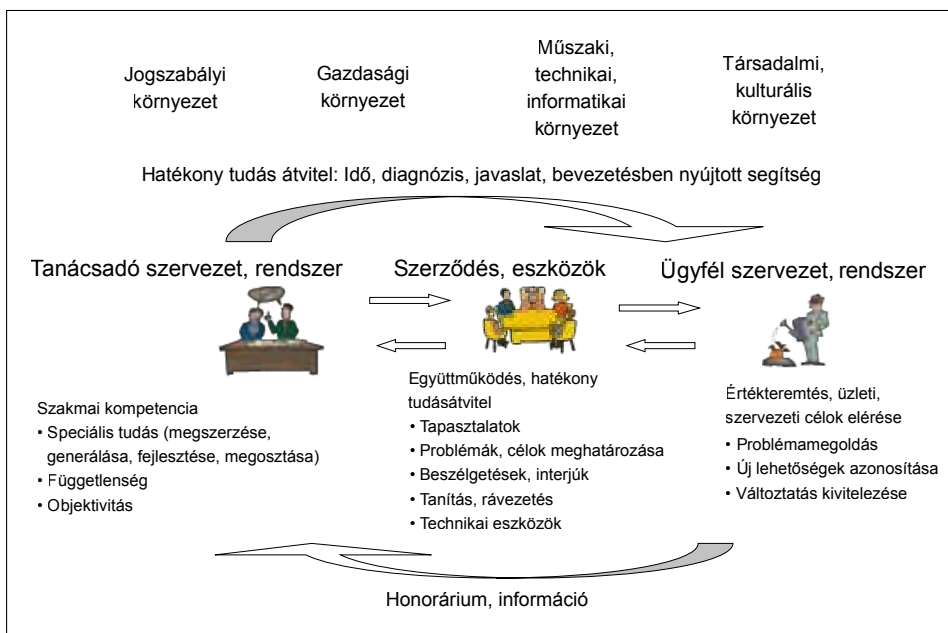
Fellner Ákos (2011) a következőképpen fogalmazza meg a tudásmenedzsment alapvető célját: „A tudásmenedzser elsődlegesen tudástranszferekkel találkozik, a tudásmenedzsment elsődleges célja a tudástranszferek menedzsmentje.” (Fellner, 2011). Így jutunk el a vezetési tanácsadókhoz, akik (az angol nyelvű szakirodalomban egységesen „Management Consultant” néven szerepelnek) tudást, technikákat, eszközöket használnak fel a megbízó szervezetek számára történő értékteremtés érdekében. Tehát valamennyi tanácsadó és tanácsadó-vállalkozás számára alapvető és létkérdés a tudásmenedzsment: a tudás megszerzése, fejlesztése, megosztása és hatékony továbbadása az ügyfél részére, csak így tudják teljesíteni alapvető feladatukat.

2. Szakirodalmi összefoglalás: vezetési tanácsadás, tudásmenedzsment és digitalizáció

Jelen tanulmányban és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr megközelítését alkalmazzuk, aki a következő definíciót használja a tanácsadással kapcsolatban: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” (Kubr, 2002 p. 10).

A vezetési tanácsadás célját és folyamatát, a szereplők közötti interakciót és kapcsolatrendszerét, valamint a külső tényezők hatását foglalja össze az üzleti tanácsadási rendszer modellje (Tokár-Szadai, 2012), mintegy kiemelve a tudásmenedzsment szerepét a folyamatban.

2-1. ábra: Üzleti tanácsadási rendszer modellje



Forrás: A szerző saját szerkesztése Tokar-Szadai Á. (2012) alapján

A felvázolt modell középpontjában a tudásmenedzsment áll, az üzleti tanácsadási rendszert öt különböző szempontból mutatja be, a következő szereplők és tényezők közötti kölcsönhatások, interakciók rendszereként értelmezi:

- **Tanácsadó:** Kiemelt feladatuk a tudás megszerzése, generálása, fejlesztése, és a hatékony tudásmegosztás biztosítása.
- **Ügyfél:** Az ügyfél értékteremtési célja teremti meg a teljes tanácsadási folyamat létjogosultságát.
- **Eszköz:** Idetartozik a tanácsadási folyamat kiindulását és megalapozását jelentő szerződés, és ennek a teljesítéséhez nélkülözhetetlen együttműködés. Kiemelt szerepe van a hatékony tudásátvitel megvalósításának.

- **Környezet:** Az ügyfél és a tanácsadó is a külső környezet feltételei között tevékenykedik, így ezek a tényezők a rendszerben kiindulási, alapfeltételként szerepelnek.
- **Közgazdasági szempont:** A modell az új intézményi közgazdaságtan (Kapás, & Komáromi, 2004) fogalomrendszerébe illeszkedik.

A korábbi kutatások (Glückler, & Armbrüster, 2003; Mitchell et al., 2003) alapján a bizonytalanságoknak három típusa merül fel a tanácsadási folyamatban a tudásátvitellel és megosztással kapcsolatban, a tanácsadók kiválasztásánál és igénybevételekor (Pemer, & Werr, 2013):

- A teljesítménnyel kapcsolatos bizonytalanság: a tanácsadói ipar alacsony szintű intézményesítettsége alacsony belépési küszöbhez vezet, ami jelentős információs asszimetriát jelent a tanácsadók és ügyfelek között. Az ügyfél számára problémás, hogy mit is várhat a tanácsadótól, hogyan tudja megkülönböztetni a képzett tanácsadót a képzetlentől, hogyan tudja megjósolni a tanácsadó cég szakmai háttérét és a fenntarthatóságot (Glückler, & Armbrüster, 2003).
- A kapcsolati bizonytalanság: több tudós (Maister, 2003; Sturdy, 1997) is rámutatott, hogy az ügyfelek hajlamosak elbizonytalanodni, hogy megbízhatnak-e abban, hogy a tanácsadók az ő érdeküket tartják szem előtt, vagy elsősorban a saját érdekeik határozzák meg cselekedeteiket. Habár a tudástranzfer az iparágon belül és kívül is fontos tanácsadói funkció (Bessant, & Rush, 1995), az ügyfelek attól félnek, hogy érzékeny információk kerülhetnek a versenytársakhoz (Glückler, & Armbrüster, 2003; Kipping, & Armbrüster, 2002).
- Pszichoszociális bizonytalanság: az ügyfél saját (pszichológiai) és kollégáinak (szociális) az üzleti tanácsadó igénybevételével kapcsolatos reakciójából ered. A menedzserek egy ismeretlen kívülállóval kötnek szerződést annak érdekében, hogy szervezetük eredményeket érjen el, és ez a szerződés aggodalmat és szkepticizmust eredményezhet a szervezeten belül (Bergholz, 1999). A munkavállalók visszautasíthatják az együttműködést, információkat rejthetnek el, és cinikusak lehetnek, ami veszélyeztetheti a projektet (Mitchell, 1994).

Ezen bizonytalanságok kezelésében a menedzsereknek el kell fogadniuk és fogadtatniuk a tanácsadók igénybevételét saját magukkal és munkatársaikkal (Bäcklund, & Werr, 2008).

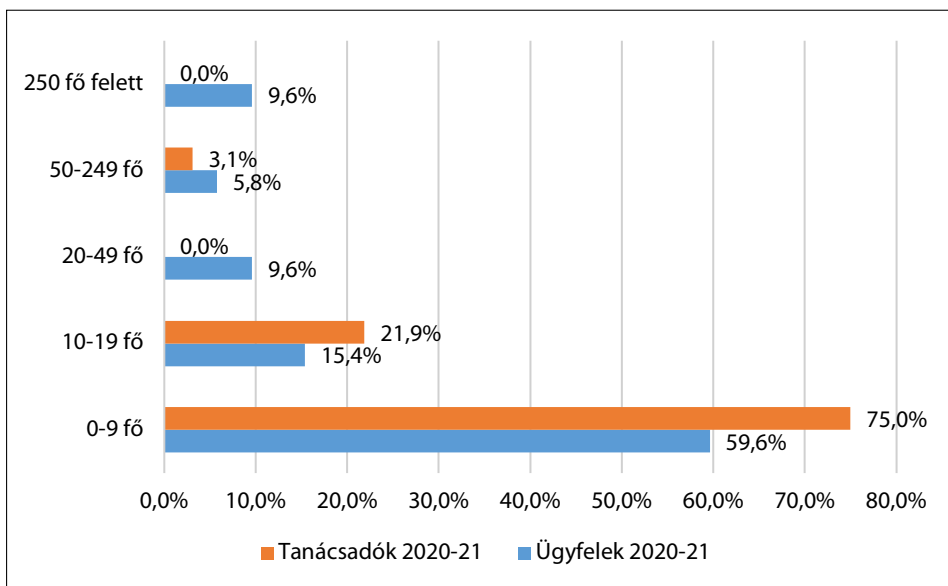
Jelen tanulmányban a műszaki, technikai, informatikai környezet hatását vizsgáljuk részletesebben, arra keresve a választ, hogy a digitalizáció világában, az intelligens rendszerek és a mesterséges intelligencia (AI – Artificial Intelligence) korában mennyire tudtak megfelelni a tanácsadók az új kihívásoknak, és az ügyfelek nyitottak-e az új megoldási módokra.

A digitalizáció vezetési tanácsadókra gyakorolt hatásának vizsgálata viszonylag új a tanácsadás szakirodalmában, ugyanis a COVID-19 járvány előtt csak korlátozottan merült fel a digitális formában nyújtott tanácsadás lehetősége. A járvány előtt végzett felmérések közül meg kell említeni a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara által támogatott 2018–19-ben végzett felmérést (Poór et al., 2020), melyben a szerzők röviden kitérnek a fejlesztés és innováció lehetőségére a tanácsadásban. A 2020–21-ben, a járvány idején végzett mélyinterjú kutatásunkban az általuk használt kategóriarendszert alkalmazzuk a digitalizáció különböző területekre gyakorolt hatásának (2-7. ábra) a vizsgálatokor.

3. Empirikus kutatás

2020-21-ben félig strukturált mélyinterjú kutatást végeztünk a TEÁOR'08 alapján „üzletvezetési, vezetői tanácsadás”-t is folytató cégek (nem volt feltétel a főtevékenység, de a mélyinterjút a tanácsadási tevékenységet is folytató kollégával végeztük el), valamint ügyfelek körében. 2020-21-ben 32 tanácsadóval és 52 ügyféllel készítettünk mélyinterjút. A minta létszám szerinti összetételét szemlélteti a 2-2. ábra.

2-2. ábra: A vizsgált tanácsadók és az ügyfelek létszám szerinti megoszlása (%)

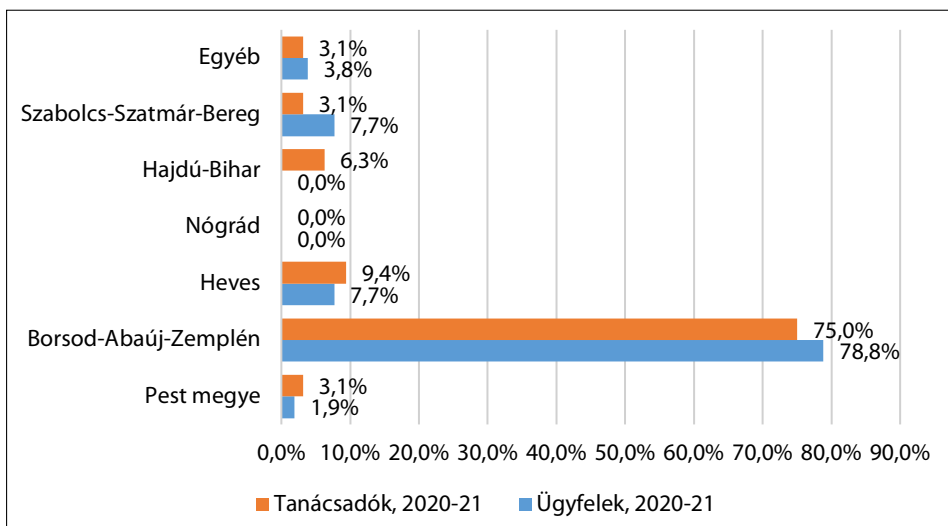


Forrás: A szerző saját szerkesztése

Valamennyi megvizsgált tanácsadó kis- és közepes méretű, főként mikro-vállalkozás, ami nem meglepő, hiszen a nagy, multinacionális tanácsadó cégek székhelye Budapesten van. A tanácsadók ügyfelei körében végzett felmérésekben a megyei arányukhoz képest a nagyobb vállalatok jelentősen felülreprezentáltak, mivel a nagyobbak jobban megengedhetik maguknak tanácsadó igénybevételét, de ebben a körben is főként mikro-, valamint kis- és közepes vállalatok vettek részt a kutatásban.

A minta kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem az ügynevezett „hólabda” módszerrel (ELTE, 2022) történt: a tanácsadók ügyfeleiket és másik tanácsadót, a vállalkozások tanácsadóikat és üzleti partnereiket ajánlották a felmérésben való részvételre. Szigorú területi kritériumot nem állítottunk, de a korábbi felméréseinkkel (Tokár-Szadai, 2020) történő összehasonlíthatóság érdekében magyarországi vonatkozással (vagy a tanácsadónak, vagy a felmérésben részt vevő ügyfelének északkelet-magyarországi székhellyel) kellett rendelkeznie. A felmérésben résztvevő tanácsadók és ügyfelek is főként Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből kerültek ki (2-3. ábra).

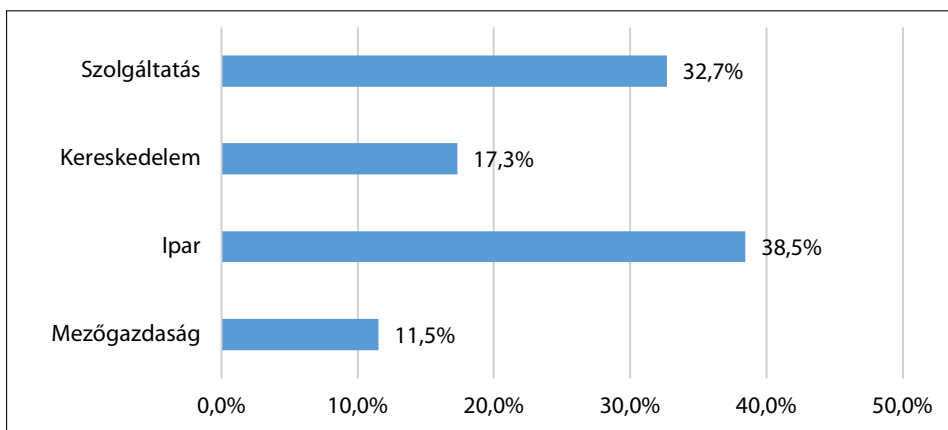
2-3. ábra: A vizsgált tanácsadók és ügyfelek székhely szerinti összetétele (%)



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A felmérésben részt vett ügyfelek fő tevékenységi kör szerinti összetételét szemlélteti a 2-4. ábra.

2-4. ábra: A felmérésekben részt vevő ügyfelek tevékenységi kör szerinti összetétele, 2020-21 (%)



Forrás: A szerző saját szerkesztése

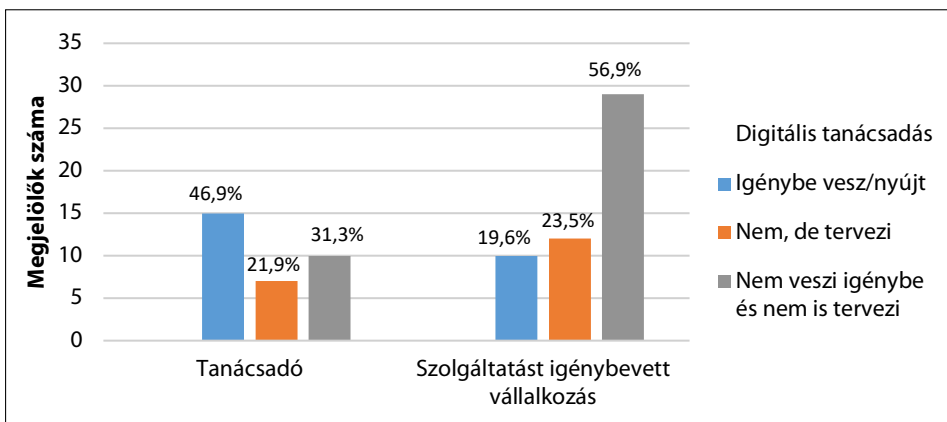
A szolgáltatást igénybevevő vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek. 2020-21-ben a termelő vállalkozások mellett főként szolgáltatók vettek részt a kutatásban.

A mélyinterjúk elvégzésére a pandémia miatti korlátozások miatt digitális formában, Zoom vagy Skype alkalmazások segítségével került sor. A korábbi kérdőíves felmérésekkel való összehasonlíthatóság biztosítása érdekében a mélyinterjúk kérdései a korábbi kérdőíves felmérések struktúráját követte, de itt a válaszadóknak lehetőségük volt az egyes kérdésekkel kapcsolatban mélyebben kifejteni a véleményüket. A mélyinterjúkat a szöveg-elemzés módszerét alkalmazva értékeltük.

4. A vezetési tanácsadók és ügyfelek digitális tanácsadásra való nyitottságának értékelése

A pandémia idején végzett interjúkban a tanácsadók részletesen kitértek arra, hogy a járvány miatti korlátozások (karantén-szabályozás, kijárási korlátozás) nehézséget okoztak vagy egyenesen lehetetlenné tették számukra az ügyfelek személyes felkeresését, fogadását, ami paradigmaváltásra készítette őket. Többen kihangsúlyozták, hogy ennek a problémának a megoldására kiváló lehetőség a digitális formában történő tanácsadás, ami elsősorban Zoom, illetve Skype alkalmazás segítségével történik. Többen kiemelték, hogy ez a megoldás főként a már több éve sikeresen működő együttműködésekben lehetséges, és ennek folytatását a pandémiát követően is elképzelhetőnek tartják (annak idő- és költségtakarékossága miatt). Új ügyfelek szerzésére azonban véleményük szerint kevésbé alkalmazható. A tanácsadási szolgáltatást digitális formában alkalmazó, tervező és ez elől elzárkózó tanácsadók és ügyfelek megoszlását szemlélteti a 2-5. ábra.

2-5. ábra: A tanácsadási szolgáltatást digitális formában alkalmazó, tervező és ez elől elzárkózó tanácsadók és ügyfelek megoszlása (%), 2020–21 (SPSS 27.0 alapján)

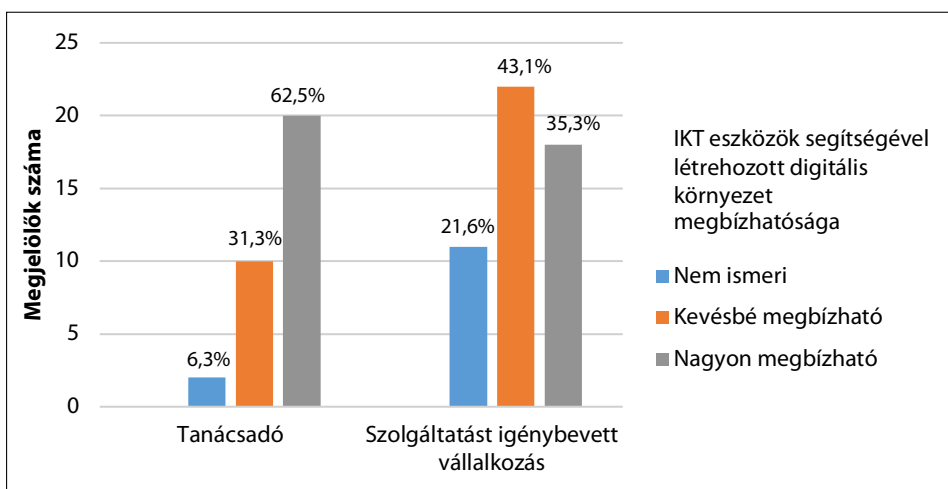


Forrás: Tokár-Szadai Á. (2023)

A tanácsadók szignifikánsan többen kínálnak digitális tanácsadást (a megkérdezett tanácsadók 46,9%-a), mint ahány ügyfél ezt már igénybe vette (a megkérdezett vállalkozások 19,6%-a). Ugyanakkor szignifikánsan több ügyfél nem vette igénybe és nem is tervezi (56,9%), mint tanácsadó (31,3%). Közel azonos azoknak az aránya, akik még nem rendelkeznek tapasztalattal a digitális tanácsadási szolgáltatás területén, de tervezik azt kipróbálni (a tanácsadók 21,9%-a, a vállalkozások 23,5%-a).

Az IKT-eszközök (Információs és Kommunikációs Technológia) segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságának értékelését szemlélteti a 2-6. ábra a tanácsadók és az ügyfelek véleménye szerint.

2-6. ábra: Az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságának értékelése a tanácsadók és az ügyfelek véleménye szerint, 2020–21 (SPSS 27.0 alapján)

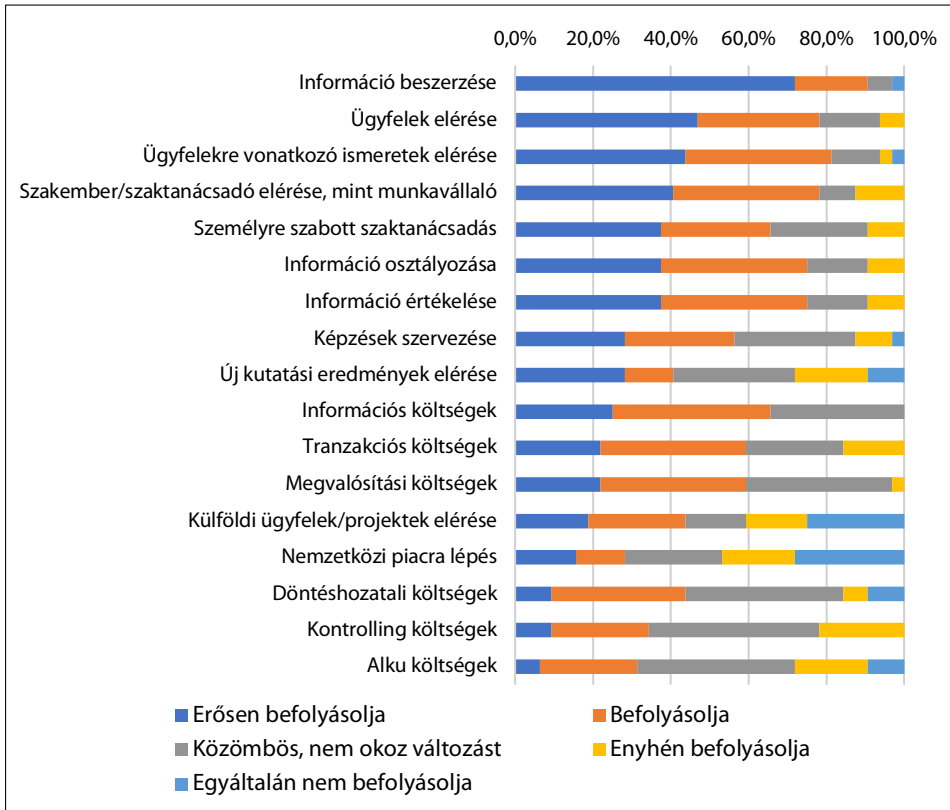


Forrás: Tokár-Szadai Á. (2023)

A tanácsadók közül szignifikánsan többen tartják nagyon megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet (a tanácsadók 62,5%-a, míg az ügyfeleknek mindössze 35,3%-a). Az ügyfelek majdnem fele (43,1%) kevésbé tartja megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak, a tanácsadóknál ez az arány kevesebb, mint egyharmad (31,3%). Ugyanakkor az ügyfelek több mint ötöde (21,6%) egyáltalán nem ismeri, ez az arány a tanácsadóknál lényegesen kisebb, mindössze 6,3%.

Az interjúban résztvevő tanácsadók értékelték, hogy a digitalizáció milyen mértékben befolyásolja a szervezetükben bizonyos feladatok ellátását és a költségeik alakulását (2-7. ábra).

2-7. ábra: Digitalizáció alkalmazásának hatása a tanácsadó cégekben (%)



Forrás: Tokár-Szadai Á. (2022)

Az interjúban résztvevő tanácsadók meghatározó hányadának véleménye szerint a digitalizáció jelentősen befolyásolja és befolyásolja (a Likert-skála 4-5 válaszai együttesen) az információ-beszerzést (90,7%), az ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérését (81,3%), az ügyfelek és szakemberek elérését mint munkavállaló (78,2%), jelentősen egyszerűbbé téve azokat. Hatással van (jelentősen befolyásolja és befolyásolja) az információ osztályozására és értékelésére (75%), az információs költségek (65,6%), a tranzakciós és megvalósítási költségek alakulására (59,4%), jelentősen csökkentve azokat. Elősegíti a személyre szabott szaktanácsadás lehetőségét (65,6%), valamint a képzések szervezését (56,2%). Hozzájárul új kutatási

eredmények eléréséhez (40,6%), külföldi ügyfelek és projektek eléréséhez (43,8%), valamint a döntéshozatali költségek csökkentéséhez (43,8%). A felmérésben összesen egy olyan tanácsadóval találkoztunk, akinek vannak ügyfelei külföldön is (az ügyfelei 10%-ának székhelye található külföldön), habár nemzetközi piacra lépést a többiek a közeljövőben sem terveznek, de 15,6% véleménye szerint ezen döntés meghozatalát erősen befolyásolja, míg 12,5% szerint befolyásolja a digitalizáció.

5. Összefoglalás, következtetések

A tanulmány alapjául szolgáló mélyinterjúk kutatásra 2020-21-ben a COVID-19 járvány idején, a pandémia miatti korlátozások következtében kialakult válságban, online formában (Zoom, Skype) került sor, 32 tanácsadó és 52 ügyfél részvételével. A járvány miatti korlátozások (karantén szabályok, kijárási korlátozások) valamennyi vállalkozást (tanácsadókat és ügyfeleket) egyaránt érintettek, felvetve a digitális tanácsadási szolgáltatás igénybevételének, illetve nyújtásának lehetőségét, szükségességét. Felmérésünk alapján a tanácsadók meghatározó hányada nyitott digitális formában nyújtani a tanácsadási szolgáltatást, és szívesen alkalmaz újfajta tudásszerzési és tudásszervezési módszereket. Véleményük szerint a digitalizáció hatást gyakorol mindennapi tevékenységükre, feladataik ellátására – jelentősen megkönnyítve azokat –, valamint a szolgáltatásaik fejlesztésére és a költségeik alakulására.

Bár az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságát teljes mértékben egyik interjúalany sem kérdőjelezte meg, az ügyfelek a tanácsadóknál sokkal kevésbé nyitottak digitális formában igénybe venni a tanácsadási szolgáltatást. Nagyon fontosnak tartják a személyes kapcsolatot, szükségesnek találják a fizikai kontaktot és a nonverbális kommunikációt. A megkérdezett ügyfelek több mint fele (56,9%-a) teljes mértékben elzárkózik a tanácsadás digitális formában történő igénybevételétől. 43,1%-a nem zárkózik el teljesen ettől, de kihangsúlyozták, hogy csak olyan együttműködésekben tartják elképzelhetőnek a digitális formában megvalósuló tanácsadást, melyek már évek óta sikeresen zajlanak, új kapcsolatok kiépítésében nem tartják elfogadhatónak.

Meg kell jegyeznünk, hogy a félig strukturált mélyinterjúink egyike sem reprezentatív, így általános érvényű következtetések levonására nem alkalmasak, egymással és a korábbi reprezentatív kérdőíves felmérésekkel

való összehasonlíthatóságuk sem biztosítható teljeskörűen. Feltáró kutatásként azonban alkalmazhatóak, a tendenciákra, az elmozdulás irányára következtethetünk belőlük, melyek jövőbeli empirikus kutatások kiindulópontjai lehetnek.

6. Irodalomjegyzék a 2. fejezethez

Bäcklund, J., & Werr, A. (2008). Constructing the Legitimate Buyer of Management Consulting Services. *Journal of Organizational Change Management* 21(6), 758-772.

Balaton K., & Hortoványi L. (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Balaton K., & Tari E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó.

Bergholz, H. (1999). Do More Than Fix My Company. *Journal of Management Consulting* 10(4), 29-33.

Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy* 24(1), 97-114.

Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Forrás: mersz.hu: https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_8_p7/#m795valgt_8_p7

Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization development & change*. South-Western/Cengage Learning.

ELTE (2022. május 31). 04. *Kérdőíves adatgyűjtés: stratégia és típusok*. Forrás: http://gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Pszichologia/123Kiss/Kutat%E1sm%F3dszertan_szoci%E1lpszichol%F3gia/bin/Ora_4/04_fogalomtar.html

Farkas F. (2013). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémia Kiadó.

Fellner Á. (2011). Mi a tudásmenedzsment? *Társadalomkutatás* 29, 335–348.

Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies* 24(2), 269-297.

Keszey T., & Gyulavári T. (2016). *Marketingtervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Kipping, M., & Armbrüster, T. (2002). The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies. In: e. M. Engwall, *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry* (pp. 203-221). Oxford: Oxford University Press.

Komáromi J., & Kapás Gy. (2004). Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban. *Közgazdasági Szemle*, 51(6), 90-98.

Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 52(7-8), 20-28.

Központi Statisztikai Hivatal (2021). *Magyarország, 2020*. Pátria Nyomda Zrt.

Kubr, M. (1996). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.

Kubr, M. (2002). *Management consulting A guide to the profession (fourth edition)*. Geneva: ILO.

Maister, D. (2003). *Managing the Professional Service Firm*. London: Simon&Schuster.

Mitchell, V. (1994). Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *Service Industries Journal* 14(3), 315-339 .

Mitchell, V. W., Moutinho, L., & Lewis, B. R. (2003). Risk Reduction in Purchasing Organizational Professional Services. *Service Industries Journal* 23(5), 1-19.

MTA (2023. 07 26). *Tudásmenedzsment Munkabizottság Küldetésünk*.
Forrás: <https://www.tudasmenedzsment.org>

Noszkay E. (2023). Elnöki ajánlás a jelen gyűjteményes kötethez. In: Noszkay E., *Tudásmenedzsment a következő két évtized határán – a MTA GB TM Munkabizottság 20. éves jubileumára készült tanulmánykötet*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Pemer, F., & Werr, A. (2013). The Uncertain Management Consulting Services Client. *International Studies of Management & Organization* vol. 43(3), 22-40.

Poór J., Csapó I., Tokár-Szadai Á., & Noszkay E. (2020). *A menedzsment-tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-19. Tanácsadó cégek válaszai. Kutatási monográfia*. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara.

Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 181-203.

Rekettye G., Töröcsik M., & Hetesi E. (2022). *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Skjolsvik, T., Lowendahl, B., Kvalschaugen, R., & Fosstenlokken, S. (2007). Choosing to Learn and Learning to Choose: Strategies fog Client Co-Production and Knowledge Development. *California Management Review vol. 49(3) Spring*, 110-128.

Sturdy (1997). The Consultancy Process – An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389-413.

Tokár-Szadai Á. (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány Különszám*, 66-73.

Tokár-Szadai Á. (2020). Changes in the Management Consulting Market in Northeastern Hungary, 2001–2016. *ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK*, 17(1), 17-26.

Tokár-Szadai Á. (2022). 5. fejezet: A korábbi válságból történő kilábalás tapasztalatai és jelenlegi fejlődési lehetőségek a tanácsadók szemszögéből. In: Kőműves Zs. S. et al., *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés: Poszt-Covid-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai* (pp. 91-110). Budapest: Wolters Kluwer Hungary.

Tokár-Szadai Á. (2023). A digitalizáció mint lehetőség a vezetési tanácsadók számára a COVID-19- járvány idején. *INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT*, 23(1), 61-79.

Wehrich, H. (1982). The Tows Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15, 54.

3. FEJEZET

KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓK A HR-BEN NEMZETKÖZI CRANET-KUTATÁS EREDMÉNYEINEK TÜKRÉBEN

SUHAJDA CSILLA JUDIT

egyetemi docens
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
e-mail: suhajda.csilla.judit@uni-mate.hu

POÓR JÓZSEF

DSc, CMC, egyetemi tanár
Selye János Egyetem
e-mail: poorj@ujs.sk

Absztrakt

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) más és más formákban és méretekben fordul elő a különböző szervezetekben: vannak olyan szervezetek, ahol funkcióként specializálódik, máshol – ezek főként kis- és középvállalkozások (kkv-k) – egyáltalán nincs ilyen osztály vagy a területtel foglalkozó szakember. Amellett, hogy a HRM relevanciája az elmúlt időszakban megerősödött, egyre több külső szolgáltató van jelen a piacon, akiket rendszeresen vagy néhány speciális probléma megoldására igénybe vesznek a vállalatok. Előadásunkban arra vállalkozunk, hogy bemutassuk, hogy a különböző szervezetek milyen esetekben vonnak be külső szolgáltatókat a HRM tevékenységük támogatására, és hogyan változott ez a tendencia a 2008-as gazdasági válságot követő években és a COVID-járvány hatására. Bár az outsourcingot gyakran elsősorban költségcsökkentő gyakorlatnak tekintik, a tanulmány feltárja, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás tekintetében a külső szolgáltatókat széles körben alkalmazzák a magasabb hozzáadott értékű HR-tevékenységekre, mint például a képzés és fejlesztés, valamint a speciális HR informatikai rendszerek biztosítása és üzemeltetése. Kiemeljük, hogy a nagyobb cégek és a fejlett HR-részleggel rendelkezők nagyobb valószínűséggel vették

igénybe ezeket a szolgáltatásokat, a perifériás gazdaságokból származó cégek pedig kevésbé. Előadásunkban négy, 15 évet felölelő kutatási felmérés eredményeit és a külső szolgáltatások különböző HR-területekre vonatkozó trendjeit foglaljuk össze. A vizsgált régiók közül kiemelt figyelmet kapnak Közép-Kelet-Európa volt szocialista országai.

Kulcsszavak: *külső szolgáltatók, tanácsadók, trénerek, outsourcing, Cranet, HR*

1. Bevezetés

Az emberierőforrás-menedzsment funkció más és más formákban és méretekben fordul elő a különböző szervezetekben. Vannak olyan szervezetek – ezek főként kis- és középvállalkozások (kkv-k) –, ahol egyáltalán nincs ilyen osztály. Egyes szervezeteknek egyetlen HR-szakemberük van, míg másoknak teljes csapataik vannak, amelyek olyan területekre szakosodtak, mint a kompenzáció vagy a toborzás. De a helyzettől függetlenül a legtöbb HR-osztály rendszeresen vagy néhány speciális probléma megoldására igénybe vesz külső szolgáltatókat.

Külső szolgáltatókat különböző szervezetek alkalmazhatnak vezetési tanácsadóként, egyszerűen tanácsadóként vagy trénerként, újabban pedig egyre több szervezet HR-outsourcing (kiszervezés) szolgáltatójaként.

2. Szakirodalmi elemzés

A vezetési tanácsadás több mint százéves (Kubr, 1996; Niedereholz, 2008). A vezetési tanácsadás ebben az értelmezésben a következőképpen határozható meg: a vezetési tanácsadás független tanácsadás és segítségnyújtás menedzsment kérdésekben. Ez általában magában foglalja a problémák és/vagy lehetőségek azonosítását és kivizsgálását, a megfelelő intézkedések ajánlását és az ajánlások végrehajtásának elősegítését (Sturdy, 2011). A vezetési tanácsadás elméleti és gyakorlati fejlődése öt fő nézetre vezethető vissza (Kipping, & Clark, 2012). Az első hullám a „tudományos menedzsmenttel” kapcsolatos, és Taylor, Bedaux és Maynard generálta (Fink, 2005). A második hullám az emberi kapcsolatokhoz kapcsolódott. Ennek a megközelítésnek a legismertebb szószólója George Elton Mayo, aki felhívta a figyelmet a hatékonyság és a mentális egészség közötti kapcsolatra, és javaslatokat dolgozott ki a munkahelyi stressz csökkentésére (Block, 1981). A harmadik hullám a stratégiai tanácsadás

növekedése volt. Ez a terület és támogatói (McKinsey, Boston Consulting Group, Bain Corporation, A.T Kerney) régóta a legjelentősebb szerepet töltik be a tanácsadásban. Ez a mozgalom még mindig domináns, de a csúcspontja az elmúlt évtizedekben volt. A könyvelőirodák tanácsadásának növekedése volt a következő hullám. Az 1960-as években az információs technológia növekedése ösztönözte a számviteli szolgáltatások szabványosítását és az ügyféldíjak általános csökkentését az 1970-es és 1980-as években. Ez viszont diverzifikációhoz vezetett a könyvelőirodák között a „hozzáadott érték” tekintetében. Másrészt a technológiai fejlődés informatikai tanácsadáshoz és kiszervezéshez is vezetett, és ez alkotja az ötödik hullámot. A fent említett öt trendet egy hatodik trenddel egészítjük ki: az Emberek és tudásmenedzsment mozgalommal. Az elmúlt évek új felismerése azt mutatja, hogy a tőke, a technológia és a pénzügyi erőforrások egyre kevésbé jelentenek versenyelőnyt. A vállalatok valódi megkülönböztető tényezője az emberi erőforrás, az emberi tőke és a tudás (Ulrich et al., 2009; Torrington et al., 2014).

A HRM-szolgáltatások külső szolgáltatóinak mindenütt való jelenléte nem jelenti azt, hogy nincsenek politikai, ideológiai és értékdimenziói (Kipping, 2002). Ennek az üzleti szolgáltatásnak az értéke 2021-ben eléri az összes vezetési tanácsadási szolgáltatás 12%-át világszerte (Fact.MR, 2023). Globális értéke meghaladja a 70 milliárd dollárt (Ibis, 2022).

Különösen a személyzeti fejlesztés területén a korábban említett tanácsadók mellett számos képzési és humánfejlesztési szolgáltató létezik (pl. trénerek, coachok stb.) A globális vállalati képzési piac értéke 2021-ben 345,56 milliárd dollár volt.

A vállalatok azért szervezik ki a HR-funkciókat, hogy pénzt takarítsanak meg, hogy felszabadítsák a központi HR-személyzetet a stratégiai kérdések kezelésére, új technológiákhoz és képességekhez való hozzáférésre, vagy egyszerűen csak az általános funkcionalitás javítására (Belcourt, 2006). Számos HR-bejelentés létezik, ahol a különböző szervezetek HR-outsourcingot használnak, ami egyszerűsítheti a bérszámfejtést és a HR-menedzsmentet. Számos globális vállalat használ ilyen külső szolgáltatókat, amelyek lehetővé teszik a hatékony HR adminisztrációs eszközökhöz és a hatékony jelentési lehetőségekhez való könnyű hozzáférést. A HR-kiszervezés becsült globális piaci mérete 35,2 milliárd USD 2021-ben (Xherald, 2022).

3. Empirikus kutatás

3.1. A kutatás jelentősége és célja

Tanulmányunk a globális Cranet HRM-felmérés négy legutóbbi fordulóján alapul (2004-05, 2008-10, 2015-16, 2020-21), amelyek empirikus elemzésünk háttérét adják. A teljes Cranet-felmérés (Brewster, & Mayrhofer, 2012) alapterületeit emeltük ki, és megpróbáltuk mélyrehatóan elemezni a kiválasztott területeket. Jelen tanulmány a HR-funkció kiszervezésének használatában és egyenlőtlen hatásában bekövetkező változásokkal foglalkozik, akár az alapvető adminisztratív szerepekben, akár a vezetési tanácsadók igénybevételében, hogy hozzáadott értéket teremtsenek a HRM magasabb kategóriás vagy stratégiaibb területein. Hipotéziseink a következők:

- H1: A covid-válság hatásai a külső szolgáltatók humán erőforrás-gazdálkodásban való igénybevételének csökkenéséhez vezettek;
- H2: A HRM-részleg megléte növeli a külső szolgáltatók igénybevételének valószínűségét;
- H3: A nagyobb szervezetek gyakrabban vesznek igénybe külső szolgáltatókat a négy mintavételi időszakban

3.2. Módszertan

Az 1989-ben alapított Cranet-kutatás úttörő szerepet játszott az európai HRM-modell kutatásában, amely mára az öreg kontinensen túlnőtt és globálissá vált. A több mint harminc éve működő Cranet-hálózat egyike azon kevés nemzetközi kutatószervezeteknek, amelyek ismétlődő felmérései nemcsak térbeli, hanem időalapú összehasonlításokat, azaz longitudinális elemzéseket is kínálnak (Lazarova et al., 2008). 1990 első időszakától kezdve a kutatás nyolc kutatási cikluson keresztül több mint 50 000 válaszadó adatait összesítette, összehasonlító és longitudinális tanulmányokat biztosítva országok és régiók között.

Minta és klaszterek

A klasztergenerálás alapja a válaszadók szervezeti és kulturális jellemzőinek elemzése volt (Hofstede, 1980). Az országklasztort az 3-1. táblázat mutatja. Ennek eredményeként hat régiót azonosítottunk. Ebben a tanulmányban a nyugat-európai (WE) kategória Ausztriából, Belgiumból,

Franciaországból, Németországból és Svájcban áll. A megkérdezett szervezetek száma 2004/05-ben 1271 volt, 2008/10-ben pedig 1119 – mindkét időszakban a teljes minta 23%-a, míg 2015/16-ban 991, azaz a 16%-a. A 2020/21-es felmérésben a résztvevő szervezetek száma a régióban (974) a minta közel negyedét (24%) tette ki.

Az észak-európai (NE) klaszter Izlandot, Norvégiát, Svédországot, Dániát és Finnországot foglalja magában, 1609 (29%); 1016 (21%), 738 (12%) és 1323 (33%) szervezet szerepelt a mintában 2004/05-ben, 2008/10-ben, 2015/16-ban és 2020/21-ben.

A kelet-európai (EE) kategóriába 826 (2004/05), 978 (2008/10), 979 (2015/16) és 742 (2020/21) szervezet tartozott a nyolc volt közép- és kelet-európai szocialista országban (Bulgária, Csehország, Észtország, Magyarország, Szlovákia és Szlovénia). A kelet-európai kategória 2015/16-ban és 2020/21-ben további 2 országgal, Lettországgal és Litvániával egészült ki, mivel Bulgária és Csehország ezekben az években nem vett részt a felmérésben.

Az USA (Amerikai Egyesült Államok) egyéni klaszterként jelenik meg, 260 (5%) és 1052 (22%) szervezettel, amely 2015/16-ban 381 (6%), 2020/21-ben pedig 320 (8%) lett. Az Egyesült Királyság (UK) klaszterét 2004/05-ben 1115 (20%), 2008/10-ben 218 (4%), 2015/16-ban 182 (3%), 2020/21-ben pedig 224 (6%) képviselte. Végül azonosítottunk egy periférikus régiót (PH), amely magában foglalta Ciprust, Görögországot és Izraelt. A 2004/05-ös kutatási időszakban e három országból 527 szervezet töltötte ki a kérdőívet, ami a minta mintegy 9%-át tette ki, míg a 2008/10-es kutatási időszakban ebből a 3 országból 478 vállalat tette ki a válaszadók mintegy 10%-át, őket követte 352 (6%) 2015/2016-ban és 387 (10%) 2020/21-ben.

3-1. táblázat: A minta összetétele (2004/05; 2008/10; 2015/16; 2020/21)

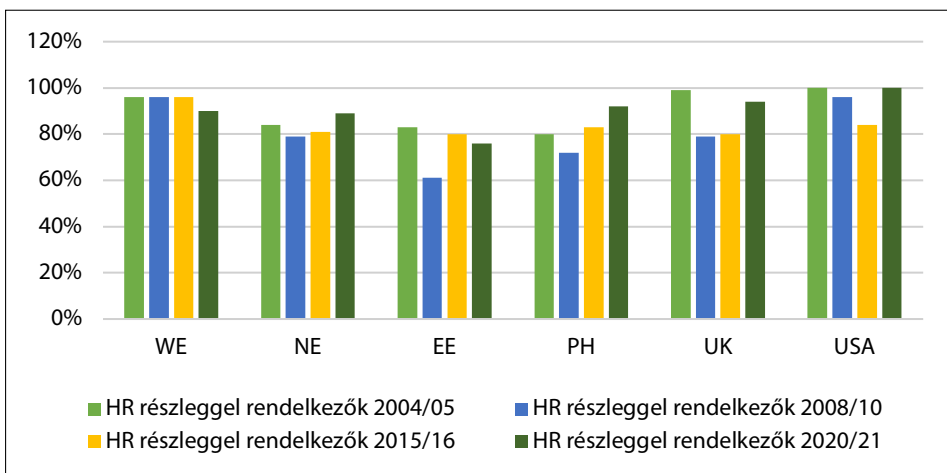
Ország Klaszter/ időszak	Nyugat- Európa (WE)	Észak- Európa (NE)	Kelet- Európa (EE)	Perifériás régió (PH)	Egyesült Királyság (UK)	Amerikai Egyesült Államok (USA)
2004/05	Ausztria Belgium Franciaország Németország Svájc	Izland Norvégia Svédország Dánia Finnország	Bulgária Cseh Köztársaság Észtország Magyarország Szlovákia Szlovénia	Ciprus Görögország Izrael	Egyesült Királyság	USA
2008/10	Ausztria Belgium Franciaország Németország Svájc	Izland Norvégia Svédország Dánia Finnország	Bulgária Cseh Köztársaság Észtország Magyarország Szlovákia Szlovénia	Ciprus Görögország Izrael	Egyesült Királyság	USA
2015/16	Ausztria Belgium Franciaország Németország Svájc	Izland Norvégia Svédország Dánia Finnország	Észtország Lettország Litvánia Magyarország Szlovákia Szlovénia	Ciprus Görögország Izrael	Egyesült Királyság	USA
2020/21	Ausztria Bel- gium Német- ország Hol- landia Svájc	Dánia Finnország Izland Norvégia Svédország	Észtország Magyarország Lettország Litvánia Szlovákia Szlovénia	Ciprus, Gö- rögország Izrael	Egyesült Királyság	USA

Forrás: A szerzők saját kutatása

4. Eredmények

Elemzésünk (3-1. ábra) bemutatja a HRM-részleggel rendelkező és nem rendelkező vállalatok jelenlegi helyzetét. A pénzügyi válság után az EE (Kelet-Európa) és az UK klaszterben jelentősen csökkent a külön HRM-részleggel rendelkező szervezetek száma. Az elmúlt időszakban a vizsgált esetek többségében növekedés volt tapasztalható, ami azt mutathatja, hogy a HR relevanciája egyre elfogadottabb a szervezetekben, amelyet jól reprezentál, hogy Kelet-Európában és a nyugat-európai régióban az elmúlt öt évben növekedés volt tapasztalható.

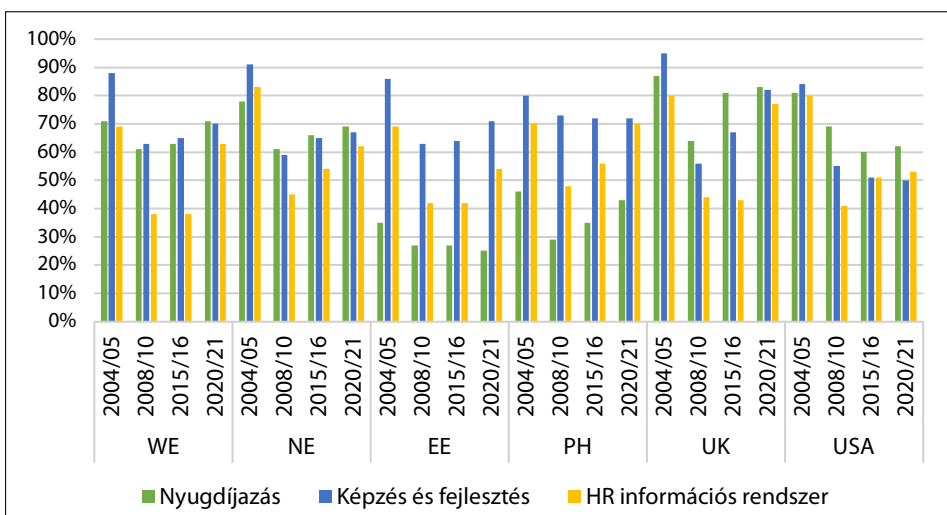
3-1. ábra: Aktív HR-részleggel rendelkező vállalatok/szervezetek (%)



Forrás: A szerzők saját kutatása

Ebben a mintában 2004-ben a szervezetek 89%-a, 2008-ban 62%-a, 2016-ban 64%-a, 2021-ben pedig 68%-a számolt be arról, hogy a képzés, oktatás és fejlesztés területén külső szolgáltatókat vesz igénybe; míg 76%-uk (2004/05), 42%-uk (2008/10), 46%-uk (2015/16) és 62%-uk (2020/21) vett igénybe külső szolgáltatókat a HR információs rendszerek szolgáltatásai területén (3-2. ábra).

3-2. ábra: A külső szolgáltatók leggyakoribb igénybevétele HR-területek szerint (%)



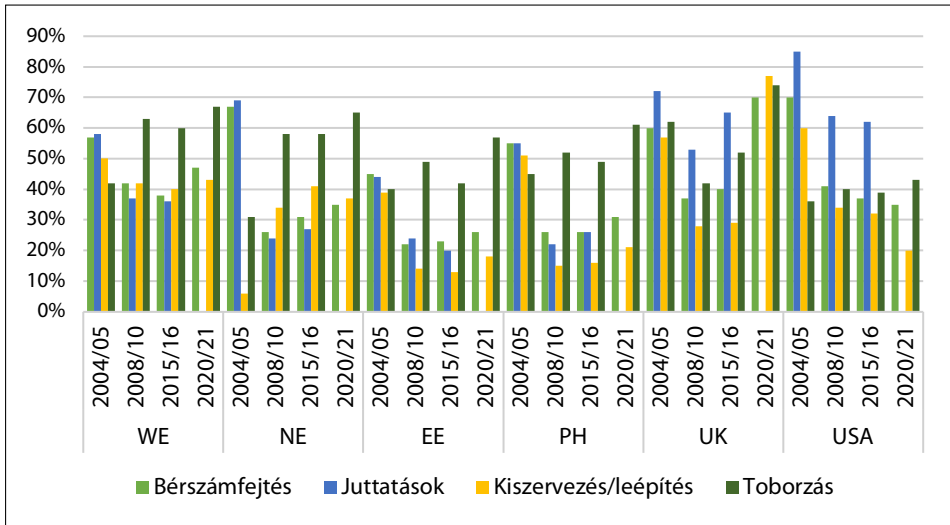
Forrás: A szerzők saját kutatása

Alapvetően az EE országokban a külső szolgáltatók igénybevétele bármely HR-funkcióhoz kapcsolódva kevésbé gyakori, mint a többi klaszterben, ugyanakkor a képzés és a fejlesztés, valamint a HR információsrendszer-szolgáltatások mindhárom időszakban ebben az esetben is a leginkább érintettek a külső szolgáltatások igénybevétele kapcsán (3-2. ábra). Az adatok azt mutatják, hogy szignifikáns kapcsolat van a klaszterek és a külső szolgáltatók igénybevétele között (a Chi-négyzet próba szerint). A legjelentősebb kapcsolat a nyugdíjazás területén figyelhető meg Cramer V (2004) = 0,379, Cramer V (2008) = 0,334, Cramer V (2015) = 0,411 és Cramer V (2020) = 0,373; valamint a nyugdíjazás területén Cramer V (2004) = 0,204, Cramer V (2008) = 0,291, Cramer V (2015) = 0,364 és Cramer V (2020) = 0,219. A 2020/21-es felmérésben szignifikáns összefüggést találunk a Cramer V (2020) = 0,306 kiszervezés/leépítés területen is.

A Cranet 2020/21-es felmérésében vizsgálva ezt a három nagy területet, azt találjuk, hogy továbbra is ezeknek a funkcióknak az ellátására keresnek leginkább a szervezetek külső szolgáltatókat. Először is külső szolgáltatókat vesznek igénybe a nyugdíjak és jutalmak kezelésére, ami jelentős pénzügyi döntéshozatalt foglalhat magában. A szolgáltatással meghatározott nyugdíjak általános csökkenésével egyre nehezebb megbecsülni a munkavállalók által kapott tényleges összeget, és külső szolgáltatók igénybevétele az ilyen megállapodásokat a társaságtól szokásos piaci feltételek mellett teheti meg. Megállapítottuk, hogy a vállalatok nagyobb valószínűséggel szervezik ki a képzési és fejlesztési és humán erőforrás-gazdálkodási információs rendszereket, mint más funkciókat. Ennek oka lehet, hogy ezek a területek tudásintenzívek, és olyan készségeket igényelnek, amelyek sok HRM-osztályon nem állnak rendelkezésre (3-2. ábra).

Az adatok azt mutatják, hogy a szervezetek továbbra is a kiszervezés/leépítés és bérszámfejtési területeken vesznek igénybe a legkevésbé külső szolgáltatókat (3-3. ábra).

3-3. ábra: A külső szolgáltatók legkisebb igénybevétele HR-területenként (%)

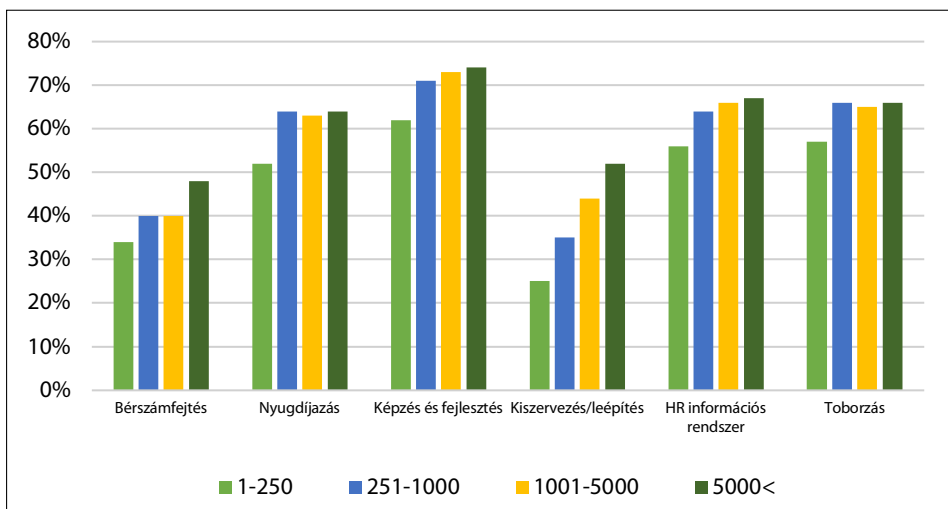


Forrás: A szerzők saját kutatása

*A 2020/21-es felmérésben a Bérszámfejtés és a Juttatások összevonásra kerültek, az adatok a Bérszámfejtés oszlopban jelentek meg.

A szervezeteket négy méretkategóriába soroltuk (az alkalmazottak száma alapján, az alábbiak szerint: 1–250; 251–1000; 1001–5000; >5000). A felmérés eredményei szerint a khi-négyzet próba szignifikáns összefüggést mutatott egy szervezet létszáma és a külső szolgáltatók igénybevétele között. A kapcsolat nagyon gyenge a Cramer V alapján 2005/04-ben és 2008/10-ben, de a kapcsolat közepes méretű 2015/16-ban és 2020/21-ben. A négy időszakot elemezve láthatjuk, hogy a nagyobb szervezetek gyakrabban igényelnek külső szolgáltatásokat, mint a kisebbek, bár a válság után minden méretkategóriában csökkent a külső szolgáltatási szerződések száma (3-4. ábra).

3-4. ábra: Külső szolgáltatók igénybevétele HR-területeken cégméret szerint a 2020/21-es felmérésben (%)



Forrás: A szerzők saját kutatása

Mindez azt jelentheti, hogy a nagyobb szervezetek nagyobb valószínűséggel veszik komolyan a HR-kérdéseket, míg a kisebbek alapvetően az adminisztratív funkciók ellátására fókuszálnak, és törekednek arra, hogy minél kevesebb külső szolgáltatást vegyenek igénybe, ezzel is csökkentve a pénzügyi kiadásokat.

3-2. táblázat: A külső szolgáltatók igénybevételi aránya a HR-területeken a HR-osztály előfordulása szerint (%)

HR-TERÜLET		HR-részleg – NINCS	HR-részleg – VAN	Chi-Square	Cramer's V
BÉRSZÁMFELTÉS	2004/05	53%	60%	0.004	0.041
	2008/10	34%	31%	0.080	0.022
	2015/16	25%	27%	0.000	0.083
	2020/21	36%	38%	0.260	0.018
NYUGDÍJAZÁS	2004/05	53%	71%	0.000	0.104
	2008/10	39%	54%	0.000	0.114
	2015/16	29%	42%	0.000	0.093
	2020/21	43%	61%	0.000	0.115

HR-TERÜLET		HR- részleg – NINCS	HR- részleg – VAN	Chi- Square	Cramer's V
JUTTATÁSOK	2004/05	54%	64%	0.016	0.058
	2008/10	26%	35%	0.000	0.073
	2015/16	19%	30%	0.000	0.092
	2020/21				
KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS	2004/05	77%	91%	0.000	0.117
	2008/10	55%	63%	0.000	0.061
	2015/16	48%	60%	0.000	0.107
	2020/21	64%	69%	0.022	0.037
KISZERVEZÉS/ LEÉPÍTÉS	2004/05	46%	56%	0.000	0.053
	2008/10	14%	32%	0.000	0.115
	2015/16	13%	26%	0.000	0.094
	2020/21	22%	34%	0.000	0.095
HR INFORMÁCIÓS RENDSZEREK	2004/05	60%	78%	0.000	0.115
	2008/10	34%	44%	0.000	0.073
	2015/16	31%	43%	0.000	0.097
	2020/21	52%	63%	0.000	0.070
TOBORZÁS	2004/05	27%	44%	0.000	0.096
	2008/10	42%	56%	0.000	0.103
	2015/16	32%	48%	0.000	0.109
	2020/21	52%	64%	0.000	0.081

Forrás: A szerzők saját kutatása

*A 2020/21-es felmérésben a Bérszámfejtés és a Juttatások összevonásra kerültek, az adatok a Bérszámfejtés oszlopban jelentek meg.

Amint az a 3-2. táblázat adataiból is látható, egy kivétellel szignifikáns összefüggést találtunk az HRM-osztály megléte és a külső szolgáltatók igénybevétele között. A Cramer's V gyengébb kapcsolatot mutat, de összességében a humánerőforrás-menedzsment részleggel rendelkező cégek nagyobb valószínűséggel szerveznek ki részfolyamatokat, bár a kapcsolat 2015/16-ban és 2020/21-ben közepesen erős.

5. Következtetések

Tanulmányunkból egyértelműen kiderül, hogy a COVID-19 járvány hatással volt a vállalatok HR-tevékenységére és a külső HR-szolgáltatók igénybevételére. Korábban a gazdasági válság minden országcsoportban csökkentette a HR-osztályokkal rendelkező vállalatok számát, de a legnagyobb visszaesést Kelet-Európában és a periférián fekvő országokban tapasztalták. Az elmúlt időszakban azonban a HR-aktivitás relevanciája tükrözi a vizsgált régiók válság előtti képét: a nyugat-európai és a kelet-európai klaszter kivételével minden régióban nőtt a HR-osztállyal rendelkező szervezetek aránya.

Előadásunk empirikus része 3 hipotézisen alapult. A H1 szerint a covid-válság hatásai a külső szolgáltatók HRM-ben történő igénybevételének csökkenéséhez vezettek, ami részben megerősítést nyert. A legtöbb területen a külső szolgáltatók igénybevétele alacsonyabb, mint a gazdasági válság előtt, de az elmúlt 5 évben erősödés figyelhető meg.

A H2 és H3 hipotézisek megerősítést nyertek, a HRM-osztály létezése növeli a külső szolgáltatók igénybevételének valószínűségét, és a nagyobb szervezetek gyakrabban használtak külső szolgáltatókat a 4. mintavételi időszakban. A szervezetek leggyakrabban a nyugdíjazással, képzés-fejlesztéssel és HR információs rendszerekkel kapcsolatban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, legkevésbé a kiszervezés/leépítés területén.

Köszönetnyilvánítás

A szerzők köszönetet mondanak a nemzetközi Cranet-hálózatnak és az abban dolgozó különböző nemzetiségű kutatóknak a cikkben felhasznált HR kutatási adatokért.

6. Irodalomjegyzék a 3. Fejezethez

Belcourt, M. (2006). Outsourcing – The Benefits and Risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.

Block, P. (1981). *Flawless consulting*. San Francisco: Pfeiffer.

Brewster, C., & Mayrhofer, W. (eds.) (2012). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham, Edward Elgar.

- Fact.MR (2023). *Human Resources Consulting Market Analysis*. <https://www.factmr.com/report/human-resources-consulting-market/toc>. (Letöltve: 2023. november 24.)
- Fink, D. (2004). *Management consulting fieldbook* (In German). Munich: Vahlen.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Bäcklund, J., & Werr, A. (2008). Constructing the Legitimate Buyer of Management Consulting Services. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 758-772.
- Balaton K., & Hortoványi L. (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton K., & Tari E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bergholz, H. (1999). Do More Than Fix My Company. *Journal of Management Consulting*, 10(4), 29-33.
- Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24(1), 97-114.
- Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Forrás: mersz.hu: https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_8_p7/#m795valgt_8_p7
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization development & change*. South-Western/Cengage Learning.
- ELTE (2022. május 31). 04. *Kérdőíves adatgyűjtés: stratégia és típusok*. Forrás: http://gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Pszichologia/123Kiss/Kutat%E1sm%F3dszertan_szoci%E1lpszichol%F3gia/bin/Ora_4/04_fogalomtar.html
- Farkas F. (2013). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Fellner Á. (2011). Mi a tudásmenedzsment? *Társadalomkutatás*, 29, 335-348.
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269-297.

IBIS (2022). Global Management Consultants industry outlook (2022–2027). <https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-management-consultants-industry/>(Letöltve: 2023. november 24.)

Keszey T., & Gyulavári T. (2016). *Marketingtervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Kipping, M., & Armbrüster, T. (2002). The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies. In: e. M. Engwall, *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry* (pp. 203-221). Oxford: Oxford University Press.

Kipping, M. (2002). Trapped in their wave: The evolution of management consultancies, In: Timothy, C. and Fincham, R. (2002). *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Business.

Kipping, M., & Clarck, T. (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford: Oxford University Press.

Komáromi J., & Kapás G. (2004). Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban. *Közgazdasági Szemle*, 54(1), 90-98.

Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008. July-August). Choosing Strategies for Change. (pp. 20-28.)

Központi Statisztikai Hivatal (2021). *Magyarország, 2020*. Pátria Nyomda Zrt.

Kubr, M. (1996). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.

Kubr, M. (2002). *Management consulting A guide to the profession* (fourth edition). Geneva: ILO.

Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data; Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 995-2003.

Maister, D. (2003). *Managing the Professional Service Firm*. London: Simon&Schuster.

Mitchell, V. (1994). Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *Service Industries Journal*, 14(3), 315-339.

Mitchell, V. W., Moutinho, L., & Lewis, B. R. (2003). Risk Reduction in Purchasing Organizational Professional Services. *Service Industries Journal*, 23(5), 1-19.

MTA (2023.07.26). *Tudásmenedzsment Munkabizottság Küldetésünk*. <https://www.tudasmenedzsment.org>

Niedereicholz, Ch. (2008). *Management consulting*. (In German) Munich: Oldenbourg Co.

Noszky E. (2023). Elnöki ajánlás a jelen gyűjteményes kötethez. In: Noszky E., *Tudásmenedzsment a következő két évtized határán a MTA GB TM Munkabizottság 20. éves jubileumára készült tanulmánykötet*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Pemer, F., & Werr, A. (2013). The Uncertain Management Consulting Services Client. *International Studies of Management & Organization*, 43(3), 22-40.

Póór J., Csapó I., Tokár-Szadai Á., & Noszky E. (2020). *A menedzsment-tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-19*. Tanácsadó cégek válaszai Kutatási monográfia. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara.

Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(7), 181-203.

Reketye G., Töröcsik M., & Hetesi E. (2022). *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Skjolsvik, T., Lowendahl, B., Kvalschaugen, R., & Fosstenlokken, S. (2007). Choosing to Learn and Learning to Choose: Strategies for Client Co-Production and Knowledge Development. *California Management Review*, 49(3) Spring, 110-128.

Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process – An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389-413.

Sturdy, A. (2011). Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy's impact on management. *British Journal of Management*, 22(3), 517-530.

Tokár-Szadai Á. (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány Különszám*, 66-73.

Tokár-Szadai Á. (2020). Changes in the Management Consulting Market in Northeastern Hungary, 2001–2016. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 17(1), 17-26.

Tokár-Szadai Á. (2022). 5. fejezet: A korábbi válságból történő kilábalás tapasztalatai és jelenlegi fejlődési lehetőségek a tanácsadók szemszögéből. In: Kőműves Zs. S. et al., *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés: Poszt-Covid-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai* (pp. 91-110). Budapest: Wolters Kluwer Hungary.

Tokár-Szadai Á. (2023). A digitalizáció mint lehetőség a vezetési tanácsadók számára a COVID–19- járvány idején. *Információs Társadalom: Társadalomtudományi Folyóirat*, 23(1), 61-79.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human resource management*. Harlow: Pearson.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbak, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR transformation*. New York: McGraw Hill.

Wehrich, H. (1982). The Tows Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15, 54.

Xherald (2022). Human Resource Outsourcing Market Size, Trends, Scope and Industry Demands Analysis 2022–2028. *Digital Journal*. HYPERLINK “<https://www.digitaljournal.com/pr/human-resource-outsourcing-market-size-trends-scope-and-industry-demands-analysis-2022–2028>” \l “ixzz7ubWReYdA” <https://www.digitaljournal.com/pr/human-resource-outsourcing-market-size-trends-scope-and-industry-demands-analysis-2022–2028#ixzz7ubWReYdA> (Letöltve: 2023. november 24.)

4. FEJEZET

KÜLSŐ SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK IGÉNYBEVÉTELE A BANKSZÉKTORBAN – A MENEDZSMENT-TANÁCSADÁS KIEMELT SZEREPE

BALÁZS KLAUDIA

PhD hallgató
Selye János Egyetem, Komárno
e-mail: balazs.klaudia@student.ujs.sk

HAJMÁSI KITTI

PhD hallgató
Selye János Egyetem
e-mail: hajmasi.kitti@student.ujs.sk

Absztrakt

A bankszektor összetettsége és rohamos változása elősegítik a külső szakmai szolgáltatások igénybevételének növekedését, különösen a menedzsment-tanácsadás és -tréningek terén. Ebben a tanulmányban arra fókuszálunk, hogy milyen mértékben és milyen céllal alkalmazzák a bankok a menedzsment-tanácsadási és -tréning szolgáltatásokat. A témaválasztás motivációját azon vizsgálat képezi, hogy milyen értéket nyújtanak ezek a szolgáltatások a szektor számára, képesek-e hozzájárulni a pénzügyi intézetek hatékonyságának és versenyképességének növeléséhez. A kutatás kvalitatív módszert alkalmaz, szakirodalmi áttekintésre támaszkodva. Célja, hogy feltárja és összegezze a menedzsment-tanácsadás aktuális trendjeit, azoknak a bankszektorbéli alkalmazási gyakorlatát és az ebből származó eredményeket. A tanulmány eredményei hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a bankok jobban megértsék a menedzsment-tanácsadási szolgáltatások potenciális előnyeit és kihívásait, és így hatékonyabban alakítsák ki saját stratégiájukat ezen a területen. Kutatásunk kiváló alapot képezhet a téma további mélyebb elemzéséhez, valamint új, gyakorlati módszertanok

és eszközök kidolgozásának ösztönzéséhez a menedzsment-tanácsadás hatékonyabb alkalmazására a bankszektorban.

Kulcsszavak: *bankszektor, menedzsment-tanácsadás, külső szakmai szolgáltatások*

1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben jelentős változásokon ment keresztül a pénzügyi piac. Ezek a változások nem csupán a pénzügyi válságok, a technológiai fejlődés vagy a szabályozási kihívások hatására jöttek létre, hanem a piaci szereplők – beleértve a bankokat is – azon törekvései miatt is, hogy hatékonyabban, profitábilisabban és versenyképesebben működjenek (Malikova, & Abduganieva, 2023). Ebben a folyamatosan változó környezetben a bankoknak nem csak reagálniuk kell a kihívásokra, hanem előre is kell látniuk, és proaktív lépéseket kell tenniük. Ezáltal egyre nagyobb szükségük van külső szakmai támogatásra, hogy képesek legyenek adaptálódni és élen járni a versenyben. A bankszektor bonyolult és specifikus terület, ahol a döntéshozatal, a stratégiai tervezés, az üzleti folyamatok optimalizálása vagy akár a digitális transzformáció nem kivitelezhető megfelelő szakértői háttér nélkül. A menedzsment-tanácsadók olyan mély szakértelmet és piaci ismereteket hoznak a tárgyalóasztalhoz, melyekkel a bankok képesek kritikus üzleti kihívásaikra választ találni, és egyben biztosítani a fenntartható növekedésüket a jövőben. Az egyik legjelentősebb terület, ahol a külső szakmai segítség nyilvánvalóvá válik, a menedzsment-tanácsadás. A tanulmány áttekintést nyújt a menedzsment-tanácsadás különböző területeiről és specializációs ágairól, melyek a bankszektor számára relevánsak. A bankszektorban a tanácsadás általában nem csak egy egyszeri, projektalapú tevékenységet jelent. Sokkal inkább egy hosszú távú partnerség, ahol a tanácsadók és a bankok közötti kapcsolat egy mélyebb, stratégiai szintre lép. A tanácsadók gyakran részt vesznek a bankok belső folyamataiban, értékelve és fejlesztve azokat, segítve a bankokat abban, hogy reagáljanak a piaci változásokra, és felkészüljenek a jövő kihívásaira, képezik az alkalmazottakat, a menedzsmentet, hogy magas szintű szolgáltatást legyenek képesek nyújtani megfelelő vezetés mellett.

Csiba Péter, a MVM Zrt. elnökének gondolatait idézve (Poór, 2016) elmondható, hogy egy nagy szervezet esetében, nem minden valósítható meg saját erőforrásból, illetve nem feltétlenül kell minden feladatot

belső erőforrásból megvalósítani, néhány feladat esetében a szervezet szempontjából érdekesebb azokat kiszervezni. A szervezeti tanácsadók felkészültségükkel, szakmai hozzáértésükkel képesek nagyban hozzájárulni a szervezetek működésének folyamatos fejlődéséhez, támogatást nyújtanak a szervezet jövőbeni működésének megtervezéséhez és megszervezéséhez (Poór, 2010). A tanácsadóknak szükséges naprakész szaktudással rendelkezniük, amihez elengedhetetlen a folyamatos tanulás és fejlődés, valamint hasznos, ha bőséges tapasztalattal rendelkeznek, vagy legalább tájékozottak a vállalatoknál fellelhető problémák és megoldásaik terén, hogy a cégek működését feltérképezve képesek legyenek felismerni és rámutatni annak fejlesztendő részeire, hiányosságaira és megfelelő tanáccsal ellátni a szervezetet, illetve vezetőit (Szeiner et al., 2020).

A tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a külső szakmai szolgáltatások, különösen a menedzsment-tanácsadás szerepéről és jelentőségéről a bankszektorban. Bemutatjuk azokat az értékeket és előnyöket, amelyeket ezek a szolgáltatások hoznak a bankok számára, és kiemeljük azokat a területeket és trendeket, melyek a közeljövőben meghatározóak lehetnek a bankok és tanácsadók közötti együttműködés szempontjából. A tanulmányunkban részletesen kitérünk a bankszektorban megjelenő kihívásokra és lehetőségekre, és bemutatjuk, hogy a menedzsment-tanácsadás milyen módon képes támogatni a bankokat, illetve a bankok egyes részlegeit. Célunk, hogy átfogó képet adjunk arról, milyen szerepet tölt be a menedzsment-tanácsadás a modern banki környezetben, és hogyan tud hozzájárulni a bankok sikeréhez a jelenlegi és jövőbeni kihívások közepette. Továbbá tanulmányunkkal szeretnénk elősegíteni a gyakorló szakemberek és a téma iránt érdeklődő egyetemi hallgatók ismereteinek szélesítését a tanácsadás nemzetközi és korszerű szemléletmódját illetően, ismertetve az aktuális kihívásokat és megoldásokat, valamint célunk, hogy segítsük általa a magyar tanácsadók bekapcsolódását a szakma nemzetközi vérkeringésébe.

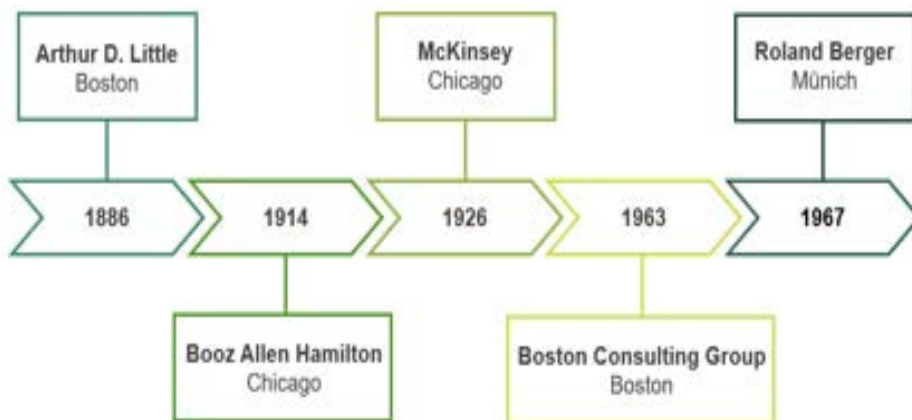
2. Szakirodalmi elemzés

A tanácsadás mint fogalom és gyakorlat ősi hagyományokra nyúlik vissza, még az írott történelem előtti időkre. Mindig is léteztek bölcs tanácsadók, akik útmutatást nyújtottak a közösségeknek, valamint vezetőinek különféle kérdésekben. Azonban a modern üzleti tanácsadás mint professzionális szolgáltatás az ipari forradalom korában kezdett el kialakulni, amikor a vállalatoknak egyre összetettebb kihívásokkal kellett szembenéznük

(Poór, 2010). A tanácsadó tevékenység modern értelemben vett gyökerei a 19. század végére és a 20. század elejére nyúlnak vissza, különösen az Egyesült Államokban és részben Európában, ahol a gazdasági és ipari fejlődés igényelte az új típusú üzleti ismereteket és szakértelmet (Gross, & Poór, 2008). A tanácsadás mint szakma a társadalmi és gazdasági változásokból, különösen az ipari forradalom és a vállalatok méretének növekedéséből fakadt (Szeiner et al., 2020). Az igény a szakértői tudásra és külső perspektívára az új technológiák, a piaci szerkezetek változása és a vállalati stratégiai tervezés bonyolultsága miatt nőtt meg. A vállalatok külső szakértők bevonásával kívánták kiegészíteni saját belső tudásukat, legfőképpen azért, hogy javítsák döntéshozatali folyamataikat, növeljék hatékonyságukat, és képesek legyenek alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez (Poór, 2016).

Az üzleti tanácsadás korai szakaszában a gyakorlatot elsősorban olyan szakemberek alkalmazták, akik más területekről, például a mérnöki, jogi vagy pénzügyi szférából érkeztek. Ahogy a tanácsadás szerepe egyre fontosabbá vált, úgy alakultak ki az első tanácsadó cégek és ügynökségek, amelyek szisztematikus megközelítéseket fejlesztettek ki és kínáltak megoldásként az üzleti problémákra (Kipping, & Clark, 2012). A tanácsadó szakma tovább fejlődött a 20. század folyamán, majd dinamikus növekedésnek indult, folyamatosan alkalmazkodott az új technológiákhoz, gazdasági körülményekhez, üzleti modellekhez. Az üzleti- vagy menedzsment-kérdéseken túl számos más területre kiterjed, mint például az informatikai, környezetvédelmi és szociális tanácsadás is.

4-1. ábra: Vezetési tanácsadó cégek alapításának helye és idővonala



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az első tisztán tanácsadói tevékenység Arthur D. Little nevéhez köthető az Egyesült Államokban, aki 1886-ban kezdte meg tevékenységét, technológiával és közgazdaságtannal foglalkozott, azonban 1904-ben áthajózott cége tevékenységével a vezetési tanácsadás vizeire (Gross, & Poór, 2008). Néhány évvel később Edwin Booz attól a gondolattól vezérelve, hogy a vállalatok sikeresebbek lesznek, ha külső és pártatlan tanácsadásra támaszkodhatnak, új szakmát hozott létre: a vezetési tanácsadást, és megalapította a később Booz Allen Hamilton elnevezésű vállalkozását (Parise et al., 2012). Ezt követően 1926-ban Martin Bower, a Chicagói Egyetem számviteli professzora megalapította a McKinsey vállalatot, amely rendkívül elkötelezett volt az ügyfelei iránt, hogy felkészítse őket a jövő kihívásaira és bizonytalanságaira. Bower fegyelmével és odafigyelésével egyik versenytársa sem tudta akkoriban érdemben felvenni a versenyt. Nem csak az különböztette meg a vállalatot a többiektől amit csinált, hanem az is, ahogyan azt tette, kezdve az alkalmazottak fizikai megjelenésével, toborzásával, képzésével, egészen a kíméletlen selejtező-rendszerig (McDonald, 2013).

Néhány évtizeddel később, 1963-ban Bruce Henderson megalapította a Boston Consulting Groupot. A csoport már a kezdetektől fogva a tervezés területén igyekezett érvényesülni, és az üzleti stratégiaelemzés úttörőjének tartották (Morrison, 1991). Abban az időben a legtöbb tanácsadó cég a szervezeti munkára és a legjobb gyakorlatokra összpontosított. Hendersonnak más elképzelése volt. Azt tűzte ki célul, hogy segít a vállalatoknak megkülönböztetni magukat, hogy az egyre élesedő versenyben boldogulni tudjanak. Henderson veterán tanácsadó volt, kezdetől fogva fontosnak tartotta, hogy a legjobb üzleti iskolák tehetséges végzőseit alkalmazza. Felismerte, hogy a cég csak elkötelezett és független gondolkodók csapataként érheti el azt a messzemenő hatást, amelyre vágyott, ennek megfelelően kollegiálisabb megközelítést választott. Henderson olyan ember volt, akinek radikális elképzelése volt a világ megváltoztatásáról, és az időzítése nem is lehetett volna jobb. Az európai és japán vállalatok felépültek a háborús pusztításból, és világszerte piacra léptek. A BCG a kezdetektől fogva az új ötletek terjesztésére és a hagyományos bölcsesség megkérdőjelezésére összpontosított, nem pedig az üzletszerzésre (BCG, online). Bár az amerikai alapítású tanácsadó vállalatok már végezték tevékenységüket Európában, 1967-ig nem létezett európai alapítású tanácsadó cég, amikor is a németországi Ronald Berger megalapította saját tanácsadó cégét, amit megelőzően több mint 4 évig dolgozott tanácsadóként, majd partnerként a BCG-nél (Panetti,

2007). Míg az 1960-as évek végén a legtöbb német vezetési tanácsadó a költségsökkentési stratégiákra összpontosított, és elsősorban igazgatási és működési tanácsadást kínált, Roland Berger marketing- és stratégiai tanácsadóként pozicionálta magát (Reference for Business, online). Az 1970-es évek elején a Roland Berger egyszemélyes tanácsadó cégből egyre több partnerrel rendelkező társulássá alakult (Schwenker, 2006). A vállalat saját piackutató leányvállalatokat hozott létre, egyet az általános marketingkutatásra, egyet pedig kifejezetten az ifjúsági piacra.

A tanácsadás gyakorlata részben Frederick W. Taylor munkájából, a tudományos menedzsment elméletéből eredeztethető. Taylor módszerei a munkafolyamatok racionalizálására és a termelékenység növelésére koncentráltak (Wright, & Kipping, 2012). A menedzsment-tanácsadás fő motivációja az volt, hogy segítséget nyújtson a vállalatoknak a növekvő bonyolultság kezelésében, a hatékonyság javításában, az új technológiák integrálásában, a versenyelőny elérésében és megtartásában. McKenna (1995) véleménye szerint azonban a vezetési tanácsadás nem közvetlenül a taylorizmusból eredt, hanem a mérnökök, könyvelők és jogászok gyakorlatait felügyelő és számukra tanácsadást végző kereskedelmi bankárok tevékenységéből, akik tanulmányokat készítettek a szervezetről, stratégiáról és működésről. Az 1933-as Glass-Steagall-törvény és a S.E.C. közzétételi szabályzata azonban kényszerítette a kereskedelmi és befektetési bankárokat, hogy felhagyjanak a belső vezetési tanácsadási tevékenységgel. A S.E.C. (Securities and Exchange Commission) szabályozása előírta, hogy külső átvilágítást kell végezniük az értékpapír-kibocsátások és a vállalati átszervezések során, így a befektetési bankok nem használhatták belső vezetési mérnökeiket az új kibocsátások hitelesítésére. A szövetségi szabályozás tehát 1934-től kezdve arra kényszerítette a befektetési és kereskedelmi bankokat, hogy külső tanácsadókat bízzanak meg (McKenna, 1995).

3. Empirikus kutatás

Empirikus kutatásunk során a bankszektorban zajló tanácsadói tevékenységek és bankok közötti együttműködés dinamikáját vizsgáltuk. Kutatásunk célja a tanácsadók és bankok közötti kapcsolatok mélyebb megértése, valamint azok hatékonyságának és hosszú távú sikerességének feltárása volt.

3.1. A kutatás módszertana

Kutatásunk során kvalitatív módszert alkalmaztunk, szakirodalmi áttekintésre és mélyinterjúkra támaszkodva. A kutatás módszertana többretegű volt, és a következő kulcsfontosságú elemeket foglalta magában:

Adatgyűjtés:

- Mélyinterjúk: Témánk mélyrehatóbb megértése érdekében két banki szakembert kértünk fel a külső tanácsadókkal való együttműködés bemutatására. Mélyinterjúk során információkat gyűjtöttünk az együttműködés különböző aspektusait boncolgatva egy HR-vezető és egy középvezető nézőpontjából. Az interjúk rugalmas beszélgetés formájában zajlottak 2023 októberében, ahol előre meghatározott kérdések mentén haladtunk.
- Irodalomkutatás: A kiegészítő- és háttérinformációkat kiterjedt irodalomkutatás során gyűjtöttük össze, beleértve tudományos cikkeket, kutatási és pénzügyi jelentéseket és egyéb publikációkat. Az irodalomkutatás középpontjában a bankszektor és tanácsadók közötti kapcsolatok, valamint a pénzügyi szektor változó kihívásai álltak.

Adatelemzés:

- Tematikus elemzés: A tematikus elemzés segítségével a kutatás során előkerült ismétlődő témákat és kihívásokat próbáltuk feltárni. Ez a módszer segített a vizsgált irodalom és a mélyinterjúk során feltárt álláspont közös vonásainak és összetettségeinek megértésében.
- Esettanulmányok: Az empirikus megközelítés részeként több esettanulmány elemzésére is sor került. Ezek közé tartozott a bankszektor stratégiai tervezésének, digitális átalakulásának és kockázatkezelésének gyakorlati példáinak elemzése. Kiemelten szerepelt a digitális átalakulás terén elért eredmények és kihívások bemutatása.
- Részletes esetleírások: Az empirikus kutatásban részletes esetleírásokat alkalmaztunk, hogy közelebb hozzuk az általános információkat a konkrét példákon keresztül. Esetleírásokkal demonstráltuk, hogy hogyan befolyásolják a tanácsadói tevékenységek a bankok szervezeti kultúráját, munkaerő-kezelését és változáskezelési gyakorlatait.

3.2. A kutatás célkitűzései

- *Az együttműködés dinamikájának feltárása:* Vizsgálatunk tárgyát képezte a tanácsadók és bankok közötti kapcsolat dinamikája, figyelembe véve a piaci változásokat, technológiai innovációkat és szabályozási kihívásokat.
- *A sikerfaktorok azonosítása az együttműködésben:* Azon tényezők azonosítása, amelyek meghatározzák az együttműködés sikerét, különös tekintettel a kommunikációra, az elvárások meghatározására és a kölcsönös bizalomra.
- *Az együttműködés területeinek kategorizálása:* A tanácsadók és bankok közötti együttműködés különböző területeinek felmérése.

3.3. Eredmények

Az üzleti tanácsadók és a bankok közötti együttműködés egy rendkívül komplex, sokrétű kapcsolat, amely az elmúlt években folyamatosan fejlődött és alkalmazkodott a pénzügyi szektor gyorsan változó kihívásaihoz. A tanácsadó cégek szerepe kiemelten fontos a bankok stratégiai, operatív és technológiai átalakításában, illetve a versenyképességük fenntartásában és növelésében.

Az együttműködés sikerét a tanácsadó és a bank közötti kommunikáció, az elvárások egyértelmű meghatározása és a kölcsönös bizalom határozza meg. A két fél közötti dinamika folyamatosan változik a piaci körülmények, a technológiai innovációk és a szabályozási kihívások tükrében. Az eredményes együttműködés kulcsa a célkitűzések összehangolása, a nyitottság az új ötletek és megközelítések felé, valamint az átláthatóság és az ellenőrzés megléte.

A bankok és tanácsadók közötti együttműködés számos területen megjelelhet, melyeket az alábbi táblázatban szemléltetünk:

4-1. táblázat: Tanácsadás a bankszektor különböző területein

STRATÉGIA	HR	TECHNOLÓIA	OPERATÍV MŰKÖDÉS	JÓ
SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSE		FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS		SZABÁLYOZÁSI MEGFELELÉS
	MUNKAERŐ KÉPZÉS	ADATELEMZÉS	KOCKÁZATKEZELÉS	
		INNOVÁCIÓ- DIGITALIZÁCIÓ		
		IT TÁMOGATÁS SZOFTVER- FEJLESZTÉS	TRANZAKCIÓS TANÁCSADÁS	
VÁLTOZÁSMENEDZSMENT				
MENEDZSMENT TANÁCSADÁS				

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Menedzsment-tanácsadás és a bankok együttműködésének dinamikája szinte minden részleg tevékenységében jelen van. Először is, a menedzsment-tanácsadók szorosan együttműködhetnek a bankokkal a stratégiai tervezés terén. Az egyesült szakértelem révén a bankok képesek lehetnek piaci trendeket elemző stratégiák kialakítására és versenyképességük növelésére. A tanácsadók gyakran játszanak kulcsszerepet a stratégiai döntéshozatalban. Segítenek a bankoknak abban, hogy az üzleti modelleket újragondolják, megfogalmazzák a hosszú távú célokat, és fejlesztési terveket állítsanak össze, valamint az üzleti gyakorlatok környezeti és társadalmi hatásainak minimalizálásához is hozzájárulhatnak.

Ezenkívül a digitális átalakulás terén is kiemelkedő szerepet játszhatnak, mivel a digitalizáció rohamos fejlődésével és úttörő megoldásaival képes fokozni azon bankok versenyelőnyét, akik a többiekhez képest hamarabb vagy gyorsabban fejlődnek e téren. A menedzsment tanácsadók támogatják a bankokat az online szolgáltatások fejlesztésében, az ügyfélkapcsolatok erősítésében, az ügyfélművelés javításában, az új technológiák bevezetésében és integrálásában. A tanácsadók segítségével a bankok képesek a legújabb informatikai megoldásokat integrálni a meglévő rendszereikbe, illetve új szoftverfejlesztési projekteket indítani, valamint nyújthatnak adatelemzési szolgáltatásokat is, amelyekkel a bankok jobban megérthetik ügyfeleik viselkedését, és ennek megfelelően alakíthatják ki ajánlataikat, szolgáltatásaikat.

Az ügyfélélmény javítása nélkülözhetetlen a folyamatos fejlődéshez. Az ügyfélszolgálat optimalizálása, az ügyféladatok elemzése, az ügyfélelégedettség növelése mind azon területek közé tartoznak, amelyhez rendkívül előnyös külső tanácsadás igénybevétele. Ezen túlmenően, az etikai és fenntartható üzleti gyakorlatok bevezetése is része lehet a közös munkának.

A kockázatkezelés terén is kiemelkedő lehetőségek rejlenek az együttműködésben. A menedzsment tanácsadók támogatást nyújthatnak a bankoknak a kockázatok értékelésében és csökkentésében, ezáltal hozzájárulva a banki tevékenység stabilitásához és biztonságához.

Az üzleti folyamatok optimalizálása terén a menedzsment tanácsadók hozzájárulhatnak a bankok hatékonyságának növeléséhez és költséghatékonyságuk javításához. A tanácsadók fontos szerepet tölthetnek be a műveleti hatékonyság növelésében is, akár a teljes körű operatív átalakításokban, valamint, segíthetnek a bonyolult, gyakran változó pénzügyi szabályozásoknak, és az ezzel kapcsolatos jogi kereteknek való megfelelésben.

Az együttműködés lehetőséget teremt a globális piacok felé történő nyitásra is. A menedzsment tanácsadó cégek rendelkezhetnek nemzetközi tapasztalattal az üzleti terjeszkedés terén, így segíthetik a bankok új piacokon való jelenlétét is kialakítani. Ezen keresztül a bankok nemzetközi kapcsolatokat építhetnek ki, hozzájárulva a globális növekedéshez és versenyképességük javulásához.

Nem utolsó sorban a tanácsadók kiemelkedő szerepet játszanak a bankok szervezeti kultúrájának formálásában és a munkaerő kezelésében, valamint a változások sikeres menedzselésében. Hasznos és hatékony képzéseket, fejlesztési programokat biztosíthatnak a banki munkatársak számára, hogy naprakészek legyenek a legújabb szakmai ismeretekben. Az emberi erőforrás menedzsment területén a menedzsment-tanácsadás kiváltképp lényeges, ösztönzi a folyamatos tanulást és fejlődést mindkét fél számára.

Az egyesült erőforrásoknak és tudásnak köszönhetően mind a bankok, mind a menedzsment tanácsadók képesek lehetnek alkalmazkodni a változó üzleti környezethez, innovatív megoldásokat kifejleszteni és fenntartható növekedést elérni a hosszú távú sikerek érdekében.

4. Kihívások a gyakorlatban

A tanácsadói tevékenységet az emberi erőforrás menedzsment és a hálózatvezetés közös munkájának támogatását és kihívásait esetleírások segítségével mutatjuk be, így segítve az általános információk megértését. A kereskedelmi bankok, legfőképpen a fiókhálózatok a munkaerőhiány és a munkaerő-megtartás problematikájával küzdenek, ami veszélyeztetheti a kitűzött célok elérését, a tervek folyamatos teljesítését. Ezért is nagyon fontos a HR és a Business részlegek szoros együttműködése. A két részleg együttműködése alap esetben az alkalmazottak fejlesztésére összpontosít, majd ahogy fokozatosan növekedni kezdenek a fluktuációs mutatók, természetesen az együttműködő felekből reakciót vált ki. A siker érdekében több módszert is kipróbálnak. Az alkalmazottak megtartására a tanácsadói cégek kitűnő megoldásokat kínálnak. Az emberi erőforrás menedzsment és a fiókvezetői hálózat felső vezetése közös kezdeményezésének köszönhetően a tanácsadók segítségével új, bevált módszereket, friss energiát hozhatnak a fiókhálózatokban dolgozó alkalmazotti körbe. Közös munkával képesek felmérni a problémás területeket, melynek feltérképezéséhez rendkívüli segítséget képes nyújtani egy külső meglátás. A problémák beazonosítása után elkezdődhet a programok és az ütemezés kidolgozása. A felmért helyzet és a kialakított ütemezés alapján könnyedén vezethetőek be egy bank életébe a különböző munkaerő-megtartási programok, új képzések, tréningek. Ezen kezdeményezések keretében a HR részleg hatékonyan tudja kezelni a személyzet változásait és motiválni alkalmazottait a szakmai fejlődésre. Külső tanácsadók bevonása remek megoldás a vállalaton belüli új megoldások, változások kommunikációja céljából.

A fiókvezetői hálózat és az emberi erőforrás menedzsment részlegek közös együttműködésében kulcsfontosságú szerepet játszik a vezetői készségek fejlesztése és a megfelelő fiókvezetők, középvezetők kiválasztása. A tanácsadó cégek rendszerint rendelkeznek kifejlesztett változásmenedzsment keretrendszerrel, amely magában foglalja a potenciális vezetők felmérését és képzését. Ezt figyelembe véve és a tényt, hogy a változások bevezetése mindig könnyebb külsős bevonásával, kijelenthető, hogy e téren szinte elengedhetetlen a tanácsadók igénybevétele. Segítségükkel a bank vezetői is képesek inspirálni csapatukat az új kihívásokkal való megküzdésre. Egy megfelelő vezető (legyen szó fiókvezetőről, területi vezetőről vagy régióvezetőről, esetleg bármilyen egyéb vezetői pozícióról) kiválasztása rendkívül nehéz feladat.

Az alkalmazottak folyamatos képzésére gondot fordít a HR részleg, megadja az alkalmazottak számára a tanulás, a fejlődés lehetőségét, mely később indikálhatja a magasabb pozícióban történő elhelyezkedést. Ez egy rendkívül fontos eszköze a munkaerő-megtartási stratégiának, időt, pénzt, energiát fektetnek az alkalmazottak fejlesztésébe, mely optimális esetben meghozza gyümölcsét, a soraikból képesek saját vezetőiket „kinevelni”. A fejlettség szintjének felmérésére léteznek módszerek, mint például a különböző készség- és képesség értékelési rendszer (Assessment Center), melyet szintén érdemes a potenciális jelöltekkel külső tanácsadó vállalat által elvégeztetni. Ennek oka, hogy az ilyen cégek bőséges tapasztalattal rendelkeznek ezen a téren, könnyedén képesek elvégezni a folyamatot és kommunikálni az eredményeket, mely lehet pozitív vagy negatív, minden esetre az alany könnyebben meggyőzhető a kritikát illetően tanácsadó által, mint mondjuk a saját kollégái révén. Nem minden esetben sikerül biztosítani a saját alkalmazottak köréből a megfelelő vezetőket, illetve előfordulnak olyan esetek, amikor a fejlődési folyamatot nincs idő kivárni, és korábban van szükség az új vezetőre. Az ilyen esetekben a gördülékenyebb folyamat érdekében is érdemes tanácsadóhoz fordulni. A külsős vezetők integrálása a menedzsmentbe friss szempontokkal és tapasztalatokkal szolgálhat, elősegítve a kreatív gondolkodást és új megközelítéseket hozhat a vállalati stratégia tervezésében és végrehajtásában. Ezt gyakran nehéz „eladni” egy erős szervezeti kultúrával rendelkező vállalatnál. Gyakorta alkalmazott technika általuk a menedzsment rotáció, melynek bevezetése minden bizonnyal hatékonyabb új külsős középvezető alkalmazása esetén. Magát a technikát több szempontból is tanácsolják, mivel képes rámutatni egyes vezetők inkompetenciájára, azokban az esetben, amikor egy gyenge képességű vezető irányít egy kitűnő teljesítményű csapatot – fiókot. Ilyen helyzetek esélyt adhatnak a gyengébb vezetők számára, hogy fejlesszék magukat, vagy a rotáció során kiesnek a körből, a bank megválíik tőlük. Ugyanakkor a rotációs folyamat rá tud mutatni a vezetők magas szintű képességeire is, amikor egy alacsonyabb szintű vezető sikeresen teljesít egy nagyobb, bonyolultabb feladatot. Ez a program szélesítheti a vezetők szakmai tapasztalatát és perspektíváját, megmutatja, hogyan képesek reagálni a változásra, a kihívásokra, és hogy megfelelően képesek-e kommunikálni a történéseket az érintett alkalmazottak felé.

A tanácsadói tevékenység fontossága nem merül ki a főosztályok közös tevékenységeinek segítésében. Támogatást nyújthat a felső vezetés elé beterjesztett javaslatok, projektek támogatásában. Esetenként a külső tanácsadói vélemény segíthet a döntéshozatalban, amikor a HR részleg

által előterjesztett javaslattal kapcsolatban kételkedik az igazgatótanács. Fontos szerepet tölthetnek be konfliktus helyzetek kezelésében is, mikor egy menedzser megítélésével kapcsolatban nem egyezik a főosztályok véleménye. A fiókhálózat vezetői számos részleg által értékelve vannak, ilyen többek között az Üzleti részleg, a Bankbiztonság és természetesen az Emberi erőforrás. Azokban az esetekben, amikor nem sikerül a részlegeknek közös nevezőre jutni egy vezető értékelését tekintve, hívják segítségül a menedzsment tanácsadót, aki képes a jelentések és saját vizsgálat alapján objektív véleményt nyilvánítani.

Esetleírásokkal igyekeztünk szemléltetni, hogy a menedzsment-tanácsadás milyen fontos szerepet játszik a bankok egyes részlegei közötti szoros együttműködésben, illetve a felső vezetés támogatásában is, közelebb hozva az elméleti információkat gyakorlatból vett esetek által.

5. Következtetések

Az elemzés során számos fontos megállapítást tettünk az üzleti tanácsadók és bankok közötti együttműködésről, melyek alapján több fontos következtetésre juthatunk. Az eredmények azt mutatják, hogy a sikeres együttműködés alapja a kölcsönös bizalom, a hatékony kommunikáció és az elvárások egyértelmű meghatározása. A dinamikus piaci környezet, a technológiai változások és a szabályozási kihívások folyamatosan formálják a tanácsadók és bankok közötti kapcsolatot, így a sikeres partnerséghez alkalmazkodóképesség és nyitottság is szükséges. A menedzsment tanácsadók széles skálájú szerepet töltenek be a bankok működésének javításában, különböző területeken nyújtanak segítséget, kezdve a stratégiai tervezéstől a digitális átalakuláson át az emberi erőforrás menedzsmentig. A menedzsment-tanácsadás hosszú távú partnerséget jelent, ahol a tanácsadók és a bankok közötti együttműködés stratégiai szintre lép, és szorosan követi a piaci változásokat. A tanácsadók szerepe a kockázatkezelésben, az üzleti folyamatok optimalizálásában, az IT támogatásban, az adatelemzésben, a szabályozási megfelelésben és a tranzakciós tanácsadásban is kiemelkedő. Ezen kívül a tanácsadók segíthetik a bankokat a szervezeti kultúra fejlesztésében és a változásmenedzsmentben, valamint a munkaerő képzésében, fejlesztésében és motiválásában. A digitalizáció terén különösen fontos szerepet játszanak, elősegítve a bankokat az online szolgáltatások fejlesztésében és a technológiai innovációk gyors integrálásában. Az együttműködés sikerét a hatékony kommunikáció, az elvárások meghatározása és a kölcsönös

bizalom határozza meg. A dinamika folyamatosan változik a piaci körülmények és a szabályozási kihívások tükrében. Esettanulmányunkban bemutattuk az együttműködés fontosságát a felső vezetés támogatásában, az emberi erőforrás menedzsmentben és a vezetői készségek fejlesztésében. Az együttműködés során kihívások is felmerülnek, különösen az emberi erőforrás menedzsment és hálózatvezetés terén. A munkaerőhiány és -megtartás jelentős problémát jelent a kereskedelmi bankok számára, de a tanácsadók segíthetnek új megoldások kidolgozásában és a személyzet fejlesztésében. Az együttműködési kihívásokra reagálva fontos a HR és a Business részlegek közös munkája a problémás területek azonosítása és hatékony programok kidolgozása érdekében. A tanácsadók kiemelkedő szerepet játszanak a vezetői készségek fejlesztésében és a megfelelő vezetők kiválasztásában. A változásmenedzsment terén különös hangsúlyt fektethetnek a vezetői pozíciók betöltésének folyamatára, és a különböző módszerekkel segíthetik a bankokat a megfelelő vezetők kiválasztásában és fejlesztésében.

6. Zárás

Tanulmányunk eredményei alapján megállapítható, hogy a bankszektorban a menedzsment-tanácsadás és külső szakmai szolgáltatások kiemelkedő szerepet játszanak a hatékonyság növelésében, a versenyképesség erősítésében és a fenntartható növekedés elérésében.

Végső soron a tanulmány alapján elmondható, hogy a menedzsment tanácsadók nélkülözhetetlenek a bankok sikeres működése és fejlődése szempontjából. Az együttműködés során felmerülő kihívások ellenére a tanácsadók széleskörű szakértelmükkel és tapasztalataikkal hozzájárulnak a bankok versenyképességének növeléséhez, a folyamatok hatékonyságának javításához és a változások sikeres kezeléséhez.

Összességében a menedzsment-tanácsadás és a bankszektor közötti együttműködés kulcsfontosságú a bankok sikeréhez a jelenlegi és jövőbeli kihívások közepette, a külső szakmai szolgáltatások hozzájárulnak a pénzügyintézetek hatékony működéséhez és versenyképességük növeléséhez. Az eredményeink segíthetik a bankokat abban, hogy jobban megértsék a tanácsadási szolgáltatások potenciális előnyeit és kihívásait, és hatékonyabban alakítsák ki saját stratégiájukat ezen a területen.

Köszönetnyilvánítás

Balázs Klaudia ezúton szeretné kinyilvánítani köszönetét a Magyarország Collegium Talentum programjának támogatásáért.

7. Irodalomjegyzék a 4. fejezethez

BCG. (n.d.). Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/about/overview/our-history>. (Letöltve 2023.10.28.)

Gross, A. C., & Poór, J. (2008). The global management consulting sector. *Business economics*, 43, 59-68.

Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching management consulting: an introduction to the handbook. *Oxford Handbooks Online*.

Malikova, D., & Abduganieva, F. (2023). The Role of Consulting in the Modern Economy. *Global Scientific Review*, 12, 1-4.

McDonald, D. (2013). The firm: The story of McKinsey and its secret influence on American business. *Simon and Schuster*.

McKenna, C. D. (1995). The origins of modern management consulting. *Business and Economic History*, 51-58.

Morrison, A., & Wensley, R. (1991). Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/ Growth Matrix. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 105–129. doi:10.1080/0267257x.1991.9964145

Panetti, M. (2007). Emerging Issues in Global Management Consulting. The Roland Berger Case. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 76-80.

Parise, S., Guinan, P. J., Crosina, E., & Smith, W. (2012). Booz Allen Hamilton: Social and Beyond. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 14(1), 55–70. doi:10.1080/15228053.2012.1084569

Poór J. (2010). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Harmadik, bővített, átdogozott kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J. (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv /Innováció – megújulás – fenntarthatóság*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 864 oldal. DOI: 10.1556/9789634540113.

Reference For Business. (n.d.). Roland Berger Partner GmbH. <https://www.referenceforbusiness.com/history2/31/Roland-Berger-Partner-GmbH.html>. (Letöltve 2023.10.28.)

Schwenker, B. (2006). Human Resource Management at Roland Berger Strategy Consultants. In *Human resource management in consulting firms* (pp. 107-124). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Szeiner, Z., Mura, L., Horbulák, Z., Roberson, M., & Poór, J. (2020). Management consulting trends in Slovakia in the light of global and regional tendencies. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(2), 191-204.

Wright, C., & Kipping, M. (2012). The engineering origins of the consulting industry and its long shadow. *Oxford Handbooks Online*.

5. FEJEZET

A TANÁCSADÓK SZEREPE A NEMZETKÖZI FINANSZÍROZÁSÚ PROJEKTEK KÜLSŐ AUDITJÁBAN

NOVÁK CSABA

Osztályvezető

IFKA Nemzetközi Programok Osztály

e-mail: novak@ifka.hu

Tokaj-Hegyaljai Egyetem, Gazdaság-és Vállalkozásfejlesztési Tanszék,

email: novak.csaba@unithe.hu

Absztrakt

A cikk egy olyan területre merészkedik, amelynek itthon nincs kiterjedt tudományos irodalma, főleg nem empirikus irodalma, hiszen az EU-s és nemzetközi audit-eredményeket szisztematikusan nem dolgozzák fel tudósok nyilvános folyóiratokban. Az állami, és azon belül az EU-s és nemzetközi forrásokhoz kapcsolódó ellenőrzési rendszer alapjait érthetően és jól leíró cikkek, anyagok vannak és az oktatásban megjelennek, azonban az adatalapú elemzések nem elterjedtek – nemzetközi szinten sem. E cikk egy közbülső műfajra tesz kísérletet: az elmúlt húsz év gazdaságfejlesztéssel kapcsolatos audit-tapasztalatokat foglalja össze mind a támogató szempontjából, mind a támogatott vállalkozás, ügyfelek szempontjából. A gyakorlati tapasztalatok alapján néhány az ellenőrzési rendszerben a felek által elhanyagolt pont közös menedzselésére tesz javaslatot, amely mind a támogató, mind az ügyfelek és az őket képviselő felelős tanácsadók számára kritikus lehet a projektek élete alatt. Javaslatot tesz a felelős tanácsadók szerződésének kritikus pontjainak átgondolására, esetleges kiegészítésére, a külső auditokon történő jó szereplés érdekében.

Kulcsszavak: EU-s források, ellenőrzési rendszer, hiba, szabálytalanság, felelős tanácsadók

1. Bevezetés: A külső ellenőrzés szereplői, szintjei és szerepe

A címben szereplő terület elég összetettnek és bonyolultnak tűnhet, tehát tisztázandó a „nemzetközi” kifejezésnek a jelentése. A cikkünkben ezt valamilyen EU-s forrásra értettük (ERFA, ESZA, INTERREG), amelyek lehetnek nemzeti társvégrehajtásban futó programok. Tisztázandó a külső ellenőrzés jelentése is. A költségvetési forrás felhasználást nemcsak az adott felhasználó szervezet belső ellenőrzése vizsgálja utólag, hanem a forráshoz kapcsolódóan nagyon sok más állami szereplő is bekapcsolódhatott a forrásfelhasználás ellenőrzésébe. Ők a felhasználó szervezethez képest más, külső szervezetek, tehát az őket érő audit-vizsgálat is külső ellenőrzés.

Esetünkben jelen van a nemzeti társfinanszírozás is, hiszen ezzel kötelező kiegészíteni az EU-s forrásokat és befolyásolja az audit-rendszert is. A társfinanszírozás mértékét az érintett programokra vonatkozó jogszabályban határozzák meg és a hazai költségvetés állja (EU, 2021). Ennek következtében az ellenőrzési rendszerben nemcsak a szigorúan csak EU-s forrásokat ellenőrző szervezetek jelennek meg (például EU ÁSZ), hanem a hazai forrásokkal foglalkozó szervek is. Ezekkel az ellenőrzésekkel mind az állami végrehajtó szervezetek (akik lehetnek programvégrehajtók és kedvezményezettek is), mind a végső kedvezményezettek (vállalatok, egyetemek, önkormányzatok) szabályszerű és ésszerű működését is ellenőrzik az ellenőrök.

Az ellenőrzés logikája a „cascading” elvet követi, tehát minden egyes szereplőt, ellenőrző szervet is legalább egy másik ellenőrzési szerv is ellenőriz. Az elsőszintű ellenőrzést végző szervezetek az Irányító Hatóságok és az általuk megbízott és akkreditált szervezetek (közreműködők). Rajtuk kívül a kifizetési és ellenőrzési folyamatban résztvevő Kincstár (Kifizető Hatóság, Igazoló Hatóság), a programok koordinációért felelős szervezeti egységek és az első szinten érintett szervezetek belső ellenőrzései is jogosultak ezen a szinten ellenőrzést lefolytatni (Hajdú et al., 2017).

A másodszintű ellenőrzések – amelyek az elsőszintű ellenőrző szervek munkáját is ellenőrzik, – döntő részét az EUTAF (Audit Hatóság) végzi éves tervek alapján, amelynek mértékét, módszerét és a mintáját egyeztetik a Bizottsággal és követi a Bizottság által kiadott útmutatókat (EGESIF, 2014; EGESIF, 2016). Az EUTAF-on kívül a hazai szervek közül a KEHI és az ÁSZ is jogosult ellenőrizni ezeket a programokat. A külföldi ellenőrző szervek közül a Bizottság a forrásoknak megfelelő Igazgatóságok (DG REGIO, DG EMP) ellenőrzésért felelős szervezeti

egységei jelennek meg rendszeresen egyes prioritásokból mintát venni és/ vagy rendszerellenőrzést lefolytatni.

A rendszerellenőrzések a programok indulásakor gyakoribbak, de most már a gyakorlatban nem válnak szét a rendszeres mintavételes ellenőrzéstől külön audit missziókra. Fontos alapelv, hogy az előzetes rendszerellenőrzést a program elején célszerű végrehajtania a Bizottságnak. Ezek lezárása után az ellenőrzések Bizottság általi elvégzésének a magyar kormány által beküldött költségnyilatkozat az alapja, ebből vesz mintát a Bizottság is az audit előtt. A költségnyilatkozat Bizottsághoz történő kiküldése előtt a hazai másodszintű ellenőrző szervezet, az EUTAF elvégzi a saját ellenőrzését, hogy kellően megbizonyosodjon annak megfelelőségéről. A költségnyilatkozat a tagállamtól történő kiküldése után pedig maga a Bizottság végzi már annak ellenőrzését és ez a gyakorlatban egy folyamatos munka részükről.

Ezen felül a teljes költségvetési ciklus (hét év) alatt 200-300 operatív programot helyszínen is ellenőriznek a DG REGIO ellenőrei. Egy költségvetési ciklus alatt egy operatív programhoz egyszer vagy maximum kétszer jutnak el. A magyar esetben a tapasztalat az, hogy a költségvetési időszak végére egy operatív program prioritásainak többsége ellenőrzésre kerül, tehát az ellenőrzések gyakorisága jóval magasabb, mint az átlagos program-ellenőrzési gyakoriság, hiszen egy programban átlagosan négy-hat prioritás van. További ellenőrzéstípus a tematikus ellenőrzések a Bizottság részéről, ilyen volt például a közbeszerzés rendszerének áttekintése és konkrét projektek közbeszerzési gyakorlatának áttekintésén keresztüli audit-véleményalkotás.

Ezen felül fontos és rendszeres szereplő az EU ÁSZ, amely kétféle ellenőrzésre szokott megjelenni: valamilyen EU-s policy, stratégia célszerűségét és hatékonyságát vizsgálják – ez inkább elemzés-jellegű végterméket jelent a gyakorlatban. Magyarország ilyen esetekben úgy kerül bele az ellenőrzésbe, hogy beválasztják abba az országmintába, ahol az EU-s stratégiához illeszkedő programokat finanszíroztak. A másik ellenőrzéstípus a DAS ellenőrzés, ahol évente mintát vesznek egy nagyobb EU-s forrásból – mint például a kohéziós politika –, és ebbe a mintába magyar programok is beleeshetnek. Ilyenkor a programokból projektek kerülnek kiemelésre és bekerülnek az ellenőrzési mintába. Statisztikai alapon egy magyar program egy költségvetési időszakban minimum egyszer nagy valószínűséggel DAS mintába esik. Ilyenkor az adott programból 8-10 projekt kerül ellenőrzésre. Ez az ellenőrzéstípus helyszíni

ellenőrzéssel is összekapcsolódik, tehát a projekt fizikai megvalósulása is megtekintésre kerül és a projektdokumentációt a helyszínen is be kell mutatni.

2. Az INTERREG konzorciumi projektek ellenőrzési rendszerének kiemelt szereplői

Az INTERREG programokat (www.interreg.eu) a DG REGIO finanszírozza az operatív program prioritásokhoz hasonlóan, azonban a végrehajtási rendszere bonyolultabb, mint az operatív programoké. Az EU több országa és régiója jogosult a pályázásra, és konzorciumokat alakítanak a feladatokra és projektcélra meghatározott, a kiírásnak megfelelő költségvetéssel. Az irányító hatóságok egy nemzetközi monitoring-bizottság felügyelete alatt végzik a munkájukat. E cikkben csak az INTERREG transznacionális és interregionális részével foglalkozunk, a szerző tapasztalatai is ezekre a részekre vonatkoznak. Az INTERREG irányító hatóságoknak a joint secretariat (JS) a munkaszervezete, amely egy nemzetközi menedzsmentcsapat, akik napi szintű kapcsolatban vannak a nyertes projektek vezetőivel. Az IH-JS munkaszervezet például a Duna Program esetén Magyarországon van, míg például a Central Europe Program Bécsben és a Europe Program Lille-ben, Franciaországban. Magyarország ebben a három programban jogosult pályázni, de ezen felül vannak más interregionális INTERREG programok (például a Balti) is. Ezen programok és a nagy operatív programok között van egy munkamegosztás, amely szerint az INTERREG programokban kísérleteznek kicsiben olyan eszközöket, amelyek – pozitív tapasztalatok esetén – a nagy operatív programokba nagyobb programként beemelésre kerülhetnek. A kísérletezés, a piloting minden interregionális program tervezésének és végrehajtásának központi eszköze. Ezek eredményességének visszamérése része a projekteknek.

Az elsőszintű ellenőrzést az INTERREG esetén Magyarországon a Széchenyi Program Iroda végzi a magyar ügyfelek esetében, akik a magyar állami társfinanszírozását is igénybe veszik. Az önrész finanszírozása ezen felüli, és jogszabályban meghatározott arányokban történik. A másodszintű ellenőrzést az IH-JS párosnak fizikailag otthont adó irányító hatóság jelöli ki. Hazánk esetében a Duna programban természetesen az EUTAF végzi ezt a feladatot. Ezzel szemben például az INTERREG Europe program-ban a kijelölt/beszerzett másodszintű ellenőrző szerv, a Lille-ben székelő irányító hatóság szerzi be, többnyire magántulajdonú (big four) audit cégeket.

3. Az audit-tudatosság hiányának gyakorlati következményei

Tapasztalataink szerint a nyílt pályázati rendszerben az ügyfelek és a végső kedvezményezettek nem audit- tudatosak. Ez alatt azt értjük, hogy a fő motiváció számukra a fejlesztés megvalósítása és az ezáltal elérhető és/vagy piacosítható többlettermék vagy szolgáltatás előállítása, amely a tulajdonos vagy a felügyeleti szerv vagy a helyi közösségek számára értéktöbbletet jelent. A vállalkozások vezetőinek komoly dilemmát okoz külső tanácsadó igénybevétele, és a felmérések azt mutatják (Tokár-Szadai, 2023), hogy a külső tanácsadók igénybevétele sikerességének számos komoly akadálya lehet a cég működésében. A pályázati tanácsadók is természetesen ebbe a körbe tartoznak, hiszen nem ritka (bár nem túl elterjedt és sikeres) gyakorlat, hogy a gazdasági vezető vállalja fel a támogatási rendszerrel kapcsolatos szerződéses feladatok belső menedzselését. A vállalati menedzsment fő feladata a cégműködés fenntartása, és a felismerés, hogy a külső auditnak is megvan ebben a szerepe, többnyire szinte teljesen hiányzik.

A célok és az eszközök között az audit általában nem szerepel, az audit sürgősségű nyűg, kockázat, a megvalósítás után pedig leginkább a „hagyjanak már békén ezzel” hozzáállással foglalkozhat össze tömören. Azon felül, hogy az ellenőrzések túrése szerződéses kötelezettség amíg a támogatási szerződés meg nem szűnik, az ügyfél számára is visszacsatolás saját teljesítéséről és teljesítményéről. Nagyon gyakori helyzet, hogy a tulajdonos vagy az ügyvezető nincs tisztában a kötelezettségeivel, hiszen minden rá van bízva a külsős „pályázati” tanácsadóra. A támogatási szerződés ellenben a kötelezettségeket nem a tanácsadóra, hanem a kedvezményezettre helyezi, tehát nem helyes és fokozott működési kockázat, hogy a kedvezményezett nincs tudatában a kötelezettségeinek.

Az a gyakorlat, hogy a pályázati tanácsadói szakmára a vállalkozás tulajdonosai és menedzsmentje kiszervezi az állami támogatási és fejlesztési programok kezelését és a vállalkozás nevében történő eljárást, érthető. Érthető, hiszen ez egy bonyolult szabályozási alrendszer. A mérések szerint a napi működésben az adózás, versenyképesség és a technológiai szabályozás van a tulajdonosok és a menedzsment érdeklődésének homlokterében és erre szánják a legtöbb időt, míg az állami támogatási és fejlesztési rendszer egy plusz finanszírozási tényezőként van jelen. A vállalkozói szemlélet az, hogy mindent meg tudok valósítani és be tudok szerezni piaci alapon is. A fejlesztési és támogatási projektekre tisztán

finanszírozási szempontból tekintenek a projekttulajdonosok, és azok csak a kedvező vagy kedvezőtlen pénzügyi feltételek miatt érdekesek.

A valóság ezzel szemben az, hogy a tisztán pénzügyinek tűnő tranzakcióhoz, pályázathoz, projekthez nagyon sok egyéb, nem pénzügyi vagy a kiírás céljához kapcsolódó egyéb feltétel is kapcsolódik. Például ilyen probléma lehet, hogy a K+F célú fejlesztésnél valóban K+F tevékenységet és az ennek megfelelő támogatási jogcímet finanszírozza-e a projekt. Ha nem, akkor az súlyos visszafizetési kötelezettséget jelenthet a projekttulajdonos cég számára.

A pénzügyi ösztönzőn, támogatáson túl nagyon sok a projekten belül el nem számolt tevékenység és költség kapcsolódhat a projekten kívüli tételekhez, tevékenységekhez. Ilyen például a menedzsmentidő vagy egyéb, a társfinanszírozott tevékenységhez kapcsolódó, attól függő, de el nem elszámolható üzleti tevékenységek. Ezek miatt a támogatási szerződésben finanszírozott tevékenység esetleges visszafizetése után a cégnek, a szervezet számára jóval nagyobb veszteséget okozhatnak, mint a visszafizetendő forrás maga. A projekttől számos, a projekten kívüli bevételszerző tevékenység függhet, emiatt a projekt komoly működési kockázat is lehet a cég számára.

Ebből következik, hogy a támogató felé történő visszafizetési kötelezettség, visszakövetelés olyan magas lehet, hogy az nemcsak a projektműködést, hanem az egész vállalkozás, szervezet létét is veszélyeztetheti. Ilyenkor a költségvetési érdekekkel együtt célszerű a kedvezményezett szervezet létének, működésének hasznosságát is mérlegelni, hiszen a fejlesztési támogatás visszakövetelésével egy jóval nagyobb és értékesebb adófizetési képességet és pozitív foglalkoztatási hatást is el lehet veszíteni.

Természetesen nem minden helyzet teszi lehetővé az állami kontrollt gyakorló szervezet számára ezt a fajta, arányos retorziót lehetővé tevő mérlegelést, hiszen egy durva költségvetési csalás esetén nem lehet és nem is célszerű ilyen mérlegelést folytatni. De vannak olyan kevésbé súlyos esetek – szerintem ilyenek például az indikátor-vállalások –, ahol van mozgástér a rugalmasabb eljárásra, hiszen a Bizottság felé aggregált számokat jelentünk le. Nem konkrét szervezetenként, projektenként kell az ottani vállalásokat teljesíteni, hanem csak összeségében; ez a konkrét cégek esetében a helyzetekre alkalmazható és méltányolható rugalmasságot ad az egyedi vállalások vizsgálatakor.

4. A legfontosabb új ellenőrzési irányok, megoldások

A végső kedvezményezettek, akik az ügyfelei az első szintű ellenőrzés rendszerének, ritkán találkoznak a másodsztintű ellenőrzéssel. Például egy GINOP méretű programban akár több tízezer végső kedvezményezett is lehet, amelyből évente a költségnyilatkozatba kerülhet több ezer. Az EUTAF mintába évi 70-80 végső kedvezményezettől több nem kerül: vegyesen kiemelt állami projektek és egyszerű pályázók. Viszont fontos érteni, hogy az audit eredménye meghatározza a közvetlen és azonnali pénzügyi korrekciót, amelyet a költségnyilatkozaton az EUTAF elvégezhet, csökkentve a magyar forráslehívást a hibákkal és a kockázattól függően.

A hibáknak nemcsak az együttes mértéke számít, hanem a hibák rendszer-szerűsége és egyedi súlyossága is. Elképzelhető olyan hiba, amit az első szintű ellenőrzési rendszer nem szűrt ki, például a nem jogosult földrajzi területen történő működés, hiszen egy helyszíni ellenőrzés nem tud minden időpontban minden ezen kockázattal érintett helyen ott lenni. Elképzelhető, hogy a hiba súlya miatt részben vagy teljesen erre a kockázatra át kell szűrni a teljes állományt az első szintű ellenőrzésnek és újra le kell céllenőrzés keretében ellenőriznie. Az is elképzelhető, hogy bár az összes hiba mértéke nem kritikus, de egyes hibák súlya miatt a finanszírozást megszakítja a Bizottság, amíg a kockázatos állományt be nem azonosítja és át nem vizsgálja az elsőszintű ellenőrzés. A szűrés és ellenőrzés módszertanának helyességét és az egyedi tételeket a másodsztintű ellenőrzés is ellenőrzi.

Egy ilyen helyzet az ügyfelek szempontjából azt jelenti, hogy az ellenőrzést kiterjesztették, kiegészítették egy céllenőrzéssel, hogy a költségnyilatkozat megfelelő minőségben kerülhessen bizottsági jóváhagyásra és finanszírozásra. Tehát az ügyfél egyrészt az ellenőrzöttnél mélyebb ellenőrzést kap, másrészt a kockázati szűrés alapján nemcsak 70-80 ellenőrzött van az adott évben, hanem a hiba kiterjedtségétől függően ez a szám jóval nagyobb is lehet! Ennek további következménye lehet, hogy az ellenőrzött-tek ellenőrzései és a hozzá tartozó jelentések lassabban zárulnak le, amely komoly pénzügyi és jogi bizonytalanságot okozhatnak az érintett végső kedvezményezetteknek és a központi költségvetés számára is. A források lehívását megelőzi a költségnyilatkozatok bizottsági jóváhagyása, amelyet egy elhúzódó másodsztintű és elsőszintű ellenőrzés által végzett plusz célvizsgálat tovább lassíthat.

Ahogy korábban jeleztük, a programok folyamatos finanszírozhatósága szempontjából nemcsak az egyedi vagy ismétlődő hibák, hanem a

rendszeresítés és az egyedi hibák súlyossága is nagy jelentőséggel bír. A rendszerhiba rendkívül veszélyes, hiszen a program, a prioritás finanszírozásának felfüggesztését, megszakítását jelentheti, és a Bizottság a másodszintű hazai ellenőrök és az elsőszintű ellenőrzés közös hibaszűrését és azonosítását várja majd el, és azt is, hogy a hibával érintett terület hibáktól és hibás projektektől történő tisztítását teljes körűen végezze el a hazai ellenőrzési rendszer. Ez egy bonyolult és elhúzódó folyamat lehet. A korrekció mértékét a rendszerhiba kiterjedtségétől és súlyosságától függően állapítják meg, ezzel a rátával csökkentik az EU-s társfinanszírozást és egyidejűleg ennek mértékével nő a hazai finanszírozás szerepe.

Az egy külön kérdés, hogy ezt a korrekciót tovább lehet-e hátrítani az ügyfelekre, végső kedvezményezettekre, tehát a hazai társfinanszírozás növekedését tovább lehet-e hátrítani az ügyfelekre. Ez nyilván annak a függvénye, hogy olyan hibákról van-e szó, amelyek az érvényes támogatási szerződés és a kapcsolódó jogi szabályozást sértik-e és az ügyfélnek felróhatóak-e. Ennek hiányában a hazai költségvetés finanszírozása nő, míg az EU-é csökken, és az ügyfél nem szenved közvetlen pénzügyi kárt az eljárás miatt. A le nem zárt audit-vizsgálat okozta bizonytalanság a fő kockázat számára ebben a helyzetben.

A központi költségvetés szempontjából azonban a rendszerhibához tartozó korrekció mértékénél (tipikusan 5-10-25 százalék) sokkal fontosabb lehet a likviditási kérdés, azaz hogy milyen hosszán nem engedi ez a helyzet a költségnyilatkozat benyújtását, avagy a már benyújtott költségnyilatkozatot milyen hosszú ideig nem hagyja a Bizottság jóvá. E helyzet elhárításához az elsőszintű és másodszintű ellenőrzés és a Bizottság szoros együttműködésére van szükség.

Nemcsak rendszerszintű és nemcsak súlyos hibák vezethetnek a programok finanszírozásának megszakításához, hanem elvileg több egyedi hiba együttese is. Ilyen hibákkal is könnyen el lehet érni a programszintű ötszázalékos hibaráttát. Ugyanis öt százalékos programszintű hibaráta esetén szinte automatikus a finanszírozás megszakítása, és az, hogy intézkedéscsomagot kell az elsőszintű ellenőrzésnek felállítania és elfogadtatnia a másodszintű ellenőrzéssel és a Bizottsággal.

A gyakorlatban az ötszázalékos programszintű hibaráttát (a módszertanról lásd: EGESIF, 2016) kisebb hibákkal és két vagy maximum három súlyosan problémás (teljes mértékben nem elszámolható) projekttel lehet elérni.

Igazából például egy GINOP esetén ez a legvalószínűbb scenárió, ha a finanszírozás megszakítása felmerül, mint eshetőség. Emlékezzünk, hogy a mintaméret 70-80 között van, tehát évi két-három súlyos eset is a finanszírozás megszakítását eredményezheti. Általában a kisebb KKV-k által vezetett projektek hibái generálják e súlyos eseteket. A gyakorlatban ezen ügyféléltípusnál fordul elő az, hogy a projekt teljes mértékben nem elszámolható. A nagy projekteknek lehetnek hibás részei, elemei, de az a gyakorlatban nem vagy csak nagyon ritkán fordul elő, hogy egy projekt teljesen hibás legyen.

Fontos szót ejteni a szabálytalanság mibenlétéről és a csaláshoz való viszonyáról. Általában szabálytalanság esetén azt értjük, hogy az EU és az állam által finanszírozott projekt valamilyen, a támogatási szerződésben, pályázati kiírásban vagy jogszabályban meghatározott írott szabályt megsért és ebből a támogatónak pénzügyi kára keletkezik. Ha egy szabálytalanság gyanú szabálytalansági megállapítással végződik, szinte biztos, hogy valamilyen pénzügyi retorzió is párosul a döntéssel, hiszen a pénzügyi kár lététől vagy annak kockázatától a támogató nem tekinthet el. A szabálytalanság azonban nem feltétlenül jelent csalást.

A nemzetközi gyakorlatban a szabálytalanságot gyakorlatilag a költségvetési csalással azonos módon kezelik, szabálytalansági eljárás alá csak és kifejezetten a csalás gyanús eseteket vonják. A csalással hazánkban kifejezetten a Btk. 396.§-a foglalkozik és definiálja. Eljárási szempontból külföldön egy szabálytalansági eljárás után tesznek büntetőfeljelentést, ha meg tudják alapozni a tényállást. Nálunk a szabálytalansági eljárás alá vonnak például egy projektzáráshoz szükséges dokumentációt be nem nyújtó ügyfelet, holott csak figyelmetlen, vagy gazdasági vezetőt cseréltek és az új még nem tudja milyen kötelezettségei vannak a cégnek, de a projekt amúgy megvalósult. A gyakorlati tapasztalat az, hogy egy szabálytalansági eljárás indítása után a cég menedzsmentje „összeszedi magát”, és utólag, retorzió nélkül, benyújtja a záráshoz szükséges dokumentumokat. A szabálytalansági eljárásnak komoly fegyelmező ereje van, kisebb, technikainak tűnő esetekben.

Megjegyzendő, hogy sajnos elég gyakori, hogy a pénzügyi zárás után, miután minden neki járó finanszírozást megkapott az ügyfél, nem teljesíti a dokumentációs kötelezettségeit. Ez elég gyorsan elvezet a szabálytalansági eljárás megindításához, és ahhoz, hogy a menedzsment az eljárásra reagálva rendezze a helyzetet. De a hozzáállás gyors és hatékony megváltoztatásához szükséges szokott lenni magának a szabálytalansági eljárás elindulásához, holott itt többnyire csalásról szó sincs, hanem csak könnyen pótolható dokumentumok benyújtásáról.

Ebből következik az is, hogy nemzetközi szinten a szabálytalanságok aránya jóval alacsonyabb, mint Magyarországon, hiszen külföldön csak egy jóval szűkebb körre indítanak ilyen. Ellenben Magyarországon nagyon sok a „technikai” jellegű szabálytalanság és az olyan szabálytalanság, amely nem csalás, még csak nem is csalásgyanú, hanem egyszerűen arról van szó, hogy az ügyfelet valahogy rá kell venni, hogy a finanszírozás lezárása után is végezze el a szerződéses kötelezettségeit, elsősorban a dokumentálással kapcsolatban – és erre a szabálytalansági eljárás a gyakorlatban hatékony eszköznek bizonyult. A szabálytalanságok arányát összehasonlító néha megjelenő nemzetközi statisztikák hibásak, hiszen nincs egységes tartalma nemzetközi szinten a szabálytalansági eljárásnak. Tehát az ebből származó statisztikák sem összehasonlíthatóak, és azok a következtetések, amelyek a szabálytalansági eljárások nemzetközi szinten megfigyelhető számából szeretnének általános következtetéseket levonni, azok sem helyesek. Magyarországon nagyon magas a „technikai”, tényleges pénzügyi érdeksérelemmel nem járó szabálytalansági eljárások száma, amelyekre más országokban nem indítanak ilyen eljárásokat.

Szabálytalansági gyanú bejelentés gyakorlatilag az első szintű ellenőrzés munkatársaihoz érkezik, egy külön szervezeti egység folytatja le és az Irányító Hatóság vezetője hozza meg a szabálytalansági döntést. Fontos tudni, hogy már kifizetett támogatást visszasedni a kedvezményezettől Magyarországon csak szabálytalansági eljárás keretében lehet, tehát az ügyfél számára fontos és kockázatos jogi helyzetről egy szabálytalansági eljárásindító levélből értesül az ügyfél. Ebben a fázisban a legfontosabb a tényállás megismerése és annak tisztázása az eljárást lefolytatóval együtt, hogy az ügyfélnek milyen tényleges mozgástere van az eljárás elhárítására vagy a pénzügyi kár enyhítésére. Rendkívül fontos ebben a helyzetben, hogy az ügyfél kooperatív tudjon maradni és a veszteségminimalizálásra koncentráljon. A nem kooperativitás a lehető legrosszabb stratégia az ügyfél részéről, annak szinte mindig súlyos pénzügyi következménnyel járó kimenete van az ügyfélre nézve, hiszen ezt az attitűdöt hagyományosan jogszabályban is előírják (478.§ (2)) (Magyar Kormány, 2021).

Ha a szabálytalanságot az EUTAF tárja fel az éves mintavételes ellenőrzés keretében, annak mind az ügyfél, mind a program számára súlyos következményei vannak. A mintavétel után feltárt szabálytalanság mindenképp pénzügyi korrekcióval/visszafizetéssel jár. A vizsgálat során az egyeztetés az ügyfél, az Irányító Hatóság és az EUTAF között arra irányul, hogy feltárják a szabálytalanság súlyosságát és azzal arányos korrekció kerüljön

megállapításra. Az adott évi ellenőrzési mintát év elején veszik ki, az ellenőrzésekre tavasztól júliusig-szeptemberig kerül sor és évvége előtt záródnak le a jelentések. Ez az ütemezés minden félre nagy nyomást helyez, különösen az év végéig le nem zárt jelentések jelezhetnek nehéz döntéseket.

Vannak kiemelkedően súlyos szabálytalansággyanú-típusok (COM, 2017), amelyek szinte biztos, hogy teljes támogatási visszafizetéshez, százszázalékos korrekcióhoz vezetnek. Ezek közül kiemelendők a masszív, adott esetben többszörös túlárazási kísérletek, a nem létező vagy alkalmatlan megvalósítási helyszínek, a szükségtelen gyártó vagy szállító beiktatása a kedvezményezett és a valódi gyártó közé, a használt eszköz újként feltüntetése, ugyanazon eszköz többszöri elszámolásának kísérlete. Ezen esetek megállapítása a szabálytalansági eljárás lezárása után nem egyszerűen a támogatás visszafizetése lesz, hanem szinte bizonyos, hogy a támogató büntetőfeljelentést is tesz. Ezek az esettípusok a nemzetközi gyakorlatban is ismertek. Szerencsére a magyar bírósági gyakorlat egyre konzisztensebb, így az elsőszintű ellenőrzés is egyre sikeresebb a bíróságokon elmarasztaló ítéletek elérésében.

A fenti szabálytalanság-típusok feltárása az éves auditmintában nem csak az ügyfél, hanem a támogató számára is súlyos következményekkel jár. Az ügyfél, ha nem tudja jóhiszeműségét bizonyítani, szinte biztos, hogy büntetőfeljelentéssel néz szembe. A támogató viszont azzal, hogy ha a mintában csekély kettő darab ilyen súlyosságú szabálytalansági gyanú kerül feltárássra, az a programprioritás finanszírozásának megszakításához vezet. Ilyenkor az irányító hatóságnak hosszú idő lehet olyan intézkedéscsomagot létrehozni és elfogadtatni, amely ki tudja hozni a programot és a költségvetési finanszírozást ebből a szorult helyzetből.

Ez a helyzet a központi költségvetés megfelelő sora számára egy komoly likviditási kérdés is lehet. A másik (általában a kisebb) kihívás a program korrekciója, amely egyfajta büntetés, amelyet a magyar költségvetés fizet a Bizottságnak. Ennek számítása azon alapul, hogy kivetítik a hibás rész arányát a költségnyilatkozatban található programrészekre (EGESIF, 2014), ahol hasonló hiba előfordulhat. Emiatt a statisztikai kivetítés miatt egy kis költségvetési támogatású projekt is nagy költségvetési korrekciót/visszafizetést is vonhat maga után, hiszen ha sok olyan hasonló projekt és projekttulajdonos van a költségnyilatkozatban, mint hibás tétel, akkor a módszertan szerint rájuk is kivetítik a hibához megállapított korrekciót és így a sok kis korrekciós tételből egy nagyon komoly összeg adódik a nagyszámú korrekció miatt.

A támogató sokszor kap negatív visszajelzést, hogy az adott hiányosság vagy szabálytalanság oka a pályázati tanácsadó, annak nem jó munkája vagy extrém esetben annak elérhetetlensége. A pályázati tanácsadói szakma létének oka, hogy egyrészt a pályázati rendszer bonyolult, sőt egyre bonyolultabb lett a növekvő kontroll-elvárások miatt. Másrészt a vállalkozók nagy része szerencsére nem megélhetési pályázó, emiatt szüksége van külső szakértelemre, hogy fejlesztést és annak a támogatási szerződésnek történő megfelelését nyomon kövesse és legyen lehetősége és ideje, hogy a vállalkozásának az alaptevékenységével foglalkozzon. Ez egy természetes alaphelyzet kellene hogy legyen az átlagos pályázó és az átlagos vállalkozás számára. Nem természetes, hogy egy átlagos vállalkozó a támogatási rendszer operatív finomságaival tartósan foglalkozzon, ahogy az sem, hogy egy átlagos tanácsadó ne legyen képes végigvinni egy átlagos projektet. A két félnek kölcsönösen szüksége van egymásra, és ennek megfelelően egy felelős pályázati tanácsadói üzleti modellt felelős szerződéses rendszernek kell alátámasztania.

5. Zárás: Van-e helyes ügyfélstratégia a külső audit-kockázat kezelésére?

A támogatási rendszer nem szabályozza e két fél kapcsolatát, azonban a tapasztalatok alapján javasolhatóak olyan jó és felelős gyakorlatok, amelyek használatát a felek megfontolhatnak a gyakorlatban.

- a. Ilyen elvárás lehet, hogy a vállalkozó komoly referenciákat (végigvitt projekteket) kérjen alapul egy pályázati tanácsadói ajánlat mellé, akár azt is, hogy a jelölt legyen tagja ismert szakmai szervezeteknek, és az is, hogy a tanácsadó rendelkezzen arányos összegű tanácsadói felelősségbiztosítással.
- b. A tanácsadói szolgáltatói szerződést oly módon kell megkötni, hogy az ne csak a „nyerésig”, szerződéskötésig, előlegig vagy a záróelszámolásig fedje le a pályázati tanácsadó munkáját, hanem tanácsadói kapacitást (költséget) kell tartalékolnia a vállalkozásnak a pénzügyi zárás utáni akár ötéves fenntartási időszakra is. A fenntartási időszak a záróelszámolás elfogadása után kezdődik és projekt-tartalomtól függően három vagy öt év. A tapasztalat azt mutatja, hogy a problémás helyzetek és szabálytalansági eljárások nagy számban keletkeznek a pénzügyi zárás után, amikor az ügyfelek már „megkapták a pénzüket”, és mindenki megkönnyebbülten zár

ja le már a pályázati tanácsadói szerződést, de túl korán. A fenntartási időszakban keletkező szabálytalansági kockázatokat és az ebből eredő konfliktusokat mindkét félnek el kellene kerülnie – előre.

- c. Számos oka lehet, hogy a fenntartási időszakban is kerül sor ellenőrzésekre. Például gyakori, hogy a záróelszámolás költségnyilatkozatba kerülésére jóval a projekt pénzügyi zárása után kerül sor. Bár előleget is lehet költségnyilatkozatba tenni bizonyos korlátok mellett, de azért a költségnyilatkozatok döntő részét már az ügyfelek által kifizetett és elszámolt tételek teszik ki. Tehát a másodlagos ellenőrzés ellenőrzési mintájába is jóval a pénzügyi és szakmai zárás után kerül be nagyon sok tétel, ami bekerül az EUTAF mintavételébe. Azaz a záráskor kifizetett tételek emiatt fenntartási időszakban kerülnek EUTAF mintába. A pénzügyi zárás után a fenntartáskor az a gyakorlat, hogy az esetleges el nem számolható vagy szabálytalan részt a következő elszámolás támogatástartalmának csökkentésével érjük el, már nem tud működni, hiszen a projekt már pénzügyileg lezárt és nincs következő elszámolás. Ilyenkor szabálytalanság esetén csak a vállalkozások számára rendkívül fájdalmas visszafizetés vár, amely többnyire a tanácsadóval történő komoly jogvitát is eredményez. Ez a helyzet visszavezet minket az a) ponthoz, amely a tanácsadói kapacitások fenntartási időszakra történő tartalékolását javasolja.
- d. A fenti kockázat az a helyzet, amikor a vállalkozás úgy érzi, hogy magára hagyták, a tanácsadó nem vállal felelősséget a kettejük közötti szerződés lejártá után keletkezett helyzetért. Ennek a gyakorlatban gyakran előforduló esete az, amikor az ügyfél és a tanácsadó nem vette komolyan a projektdokumentáció archiválásával, bemutathatóságával kapcsolatos elvárásokat a támogatási szerződés fennállása alatt (EU, 2021, 85.§). Az eredeti számlák meglétével a NAV elvárásai miatt általában nem szokott gond lenni egy normál vállalkozásnál, azonban a kiegészítő dokumentációk, tervek, ajánlatok, szakmai anyagok, az előrehaladási és fenntartási jelentések adatainak, indikátorainak alátámasztó dokumentumai már gyakran nagyon hiányosak. A teljes beadott, feltöltött dokumentációt archiválni kell (ajánlott papíralapon is), amely akár a pályázat, akár az elszámolások és a hozzájuk tartozó szakmai alátámasztó dokumentumok sokaságát jelentik. A jelenlegi gyakorlatban a papíralapú hiteles dokumentumokat is kérik a külső auditorok és a

minimum elfogadható szint a dokumentumok hiteles másolata. Ha nincs alátámasztó dokumentum és hiányos a dokumentáció, szinte automatikus a visszafizetés. A teljes projektdokumentáció megléte a fenntartási időszakban is alapelvárás, és ezt a kockázatot már előre kezelni kell a pályázati tanácsadók szerződéseiben és a belső munkatársak munkaszerződéseiben is.

- e. A projekt eredményeinek fizikai megléte ma már nem elégséges a visszafizetés elkerüléséhez, alapvető fontosságú, hogy a projektek dokumentáltsága is megfelelő legyen a támogatási szerződés lejártáig, tehát a fenntartási időszak végén történő ellenőrzés lezárásáig. Technikailag ez a támogató részéről egy, a támogatási szerződésre vonatkozó zárónyilatkozat kiadását jelenti. Eddig a pontig a vállalkozó felelőssége, hogy a teljes projektdokumentáció le legyen archiválva. A vállalkozó számára nyomatékosan ajánlott nemcsak a pályázati tanácsadó szerződés a fenntartási időszak végéig történő fenntartása és kapacitás tartalékolása, hanem az is hogy a tanácsadó a menedzsmenttel közösen összeállítsa és archiválja a teljes és hiteles projektdokumentációt a fenntartás végéig, amíg meg nem szűnik a támogatói jogviszony.

A kedvezményezett ügyfelek és a szerződött pályázati tanácsadók számos tényezőre kell hogy figyeljenek, amelyek segítik a szabálytalanság gyanújával terhelt helyzetek elkerülését vagy annak sikeres megoldását. Ezek lehetnek attitűdbeli tényezők és tényszerű ismeretek. A szabályrendszer tényszerű ismerete és az ezzel kapcsolatos konkrét tapasztalatelvárás kell hogy legyen a tanácsadókkal szemben, és fontos, hogyan szerződik a kedvezményezett a tanácsadókkal. Javaslatot tettünk egy jó gyakorlatra, amely nagy hangsúlyt helyez arra, hogy a kedvezményezett ügyfél fedje le a fenntartási időszakot is szerződéssel és tartson fent tanácsadói kapacitást a projektfenntartás zárásáig. Kiemelt kockázatként azonosítható a dokumentum-kockázat, amely lényege: a teljeskörű és hiteles szakmai és pénzügyi dokumentáció minden alátámasztóval álljon rendelkezésre a fenntartási időszak végéig hiánytalanul a projekt helyszínén papíralapon is. A gyakorlatban az ellenőrök papíralapon ellenőriznek. Az attitűdbeli kockázatok közül kiemelendő a kedvezményezett eljárásának jóhíszeműsége és az együttműködés képessége. Ha az ellenőrzés folyamán az ügyfél jóhíszeműségének hiánya merül fel, rendkívül fontos, hogy az ügyfél ennek az ellenkezőjét legyen képes alátámasztani, hiszen a jóhíszemű eljárás hiányának gyanúja szinte biztosan súlyos szabálytalansági gyanút fog eredményezni. Jóhíszeműen vétett

hiba, különösen akkor, ha az még javítható, kedvezőbb helyzetet teremthet az eljárásban, mint ennek hiánya. A külső ellenőrzéseken történő sikeres szereplésekhez az objektív és szubjektív tényezők kombinációjára van szükség, és ezeknek a tényezőknek ügyfél és a szerződött pályázati tanácsadó közös munkájában és kapcsolatában is jelen kell lennie.

6. Irodalomjegyzék az 5. fejezethez

COM (2017). *Root causes of errors and actions taken (Article 32(5) of the Financial Regulation*. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT, Brussels.

EGESIF (2016). *Guidance on sampling methods for audit authorities – Programming periods 2007–2013 and 2014–2020*. European Commission, Brussels.

EGESIF (2014). *Guidance for member states on audit strategy*. European Commission, Brussels.

EU (2021). REGULATION (EU) 2021/1060 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL, laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund and financial rules for those and for the Asylum, Migration and Integration Fund, the Internal Security Fund and the Instrument for Financial Support for Border Management and Visa Policy. *Official Journal of the European Union, L231/159*. THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, Brussels.

Hajdu Sz., Kondor Zs., Kondrik K., Miklós-Molnár M., Nyikos Gy., & Sódar G. (2017). *Kohéziós Politika 2014–2020*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.

Magyar Kormány (2021). 256/2021.(V.18.) Kormányrendelet a 2021–2027 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről. *Magyar Közlöny*, Budapest.

Tokár-Szadai Á. (2023). A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele céljainak változása Északkelet-Magyarországon 2001 és 2021 között, In: Musinszki Z.; Szűcsné Markovics K. (szerk.), *Gazdálkodási kihívások 2023-ban* (pp. 166-174). Magyarország: MTA MAB Gazdálkodástudományi Munkabizottság.

6. FEJEZET

TANÁCSADÓK KÉPZÉSE A MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN

FAZAKAS IDA

egyetemi docens

MATE, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet,
Humántudományi és Szakképzési Tanszék
e-mail: fazakas.ida@uni-mate.hu

GYÖRVÁRINÉ TUMPEK GABRIELLA

PhD. jelölt

MATE, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola,
Szent István Campus
e-mail: Gyorvarine.Tumpek.Gabriella@phd.uni-mate.hu

Absztrakt

A MATE jogelődje a Gödöllői Agrártudományi Egyetem, később Szent István Egyetem 1992-ben indította el a munkavállalási tanácsadó képzést. A képzés később andragógia alapszak, munkavállalási tanácsadó szakirány, valamint pályaaorientációs tanár szakirányú továbbképzési szak, később az emberi erőforrás tanácsadó mesterképzés formákat és neveket öltött. A gödöllői tanácsadó képzés tantárgycsoportjai a pszichológia, tanácsadás, gazdaságtudomány, szociológia, jog, pedagógia. A tanácsadóknak a mindenkor képzési céloknak megfelelően képesnek kell lennie a tanácskérők egyéni igényeinek a támogatására, a társadalmi folyamatok értelmezésére és az egyéni esélyek, döntések támogatására. Ebben mindig hangsúlyos elemként szerepelt a pszichológiai megközelítés, a személyiség interperszonális támogatása, akár egyéni, akár csoportos formában. A jelen tanulmányban egy nagyobb kutatás elővizsgálatát mutatjuk be. A szélesebb kutatás célja: egy teljes spektrumot adni a hazai tanácsadó képzésekről, azok célját, tartalmát és kompetencia-profiljait megvizsgálva, hozzájárulva a tanácsadó szakma, mint professzió minősítését szolgáló hazai és nemzetközi kompetencia-rendszer kialakításához.

Kulcsszavak: tanácsadás, munkavállalási tanácsadás, oktatás-képzés

1. Bevezetés

A konferencia 5. szekciójában (Oktatás-képzés és tanácsadás) bemutattuk a fent említett kutatás elővizsgálatát. Az elővizsgálat során célunk volt, hogy a harmincéves (munka-, pálya-, emberi erőforrás-) tanácsadói képzési tapasztalatunk alapján felmérjük, hogy az aktuális felsőoktatási alap-, mester- és szakirányú képzési kínálatban milyen tanácsadói képzések találhatók. Továbbá a képzések célja, tartalmi, tantárgyi felmérését elkezdjük, ennek leírását elkészítsük. Ezen adatok összegzését mutatjuk be a jelen tanulmányban.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Tanácsadók képzése Gödöllőn – „Gödöllői iskola”

A MATE jogelődje a Gödöllői Agrártudományi Egyetem, később Szent István Egyetem 1992-ben indította el a munkavállalási tanácsadó képzést. A képzés később andragógia alapszak, munkavállalási tanácsadó szakirány, valamint pályaorientációs tanár szakirányú továbbképzési szak, később az emberi erőforrástanácsadó mesterképzés formákat és neveket öltött. Így a „Gödöllői iskola” 30 éves (munka-, pálya- és emberi erőforrás-) tanácsadói képzési tapasztalattal rendelkezik ezen a területen.

6-1. táblázat: Intézményünk névváltozásai, oktatott szakok és megnevezései kronológiai sorrendben

Intézmény	Szak megnevezése	Indítás éve
Gödöllői Agrártudományi Egyetem	Munkavállalási tanácsadó	1992
Szent István Egyetem	Andragógia alapszak, Munkavállalási tanácsadó szakirány	2006
Szent István Egyetem	Tanácsadói szakirány a Vez-szerv szakon	2008
Szent István Egyetem	Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak	2008
MATE	Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak	2021

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az új típusú szakember képzése, a munkavállalási tanácsadó szak, az alapítók megfogalmazásában két forrásból merítette azokat a tartalmi elemeket, amelyek a képzésben érvényesültek (Szilágyi, 2000). Az egyik forrás a hazai szakemberek közel egy évszázados, a pályaválasztási

tanácsadás területén végzett elméleti és gyakorlati munkája. A másik forrás a külföldi hasonló gyakorlat volt: a piacgazdasággal rendelkező országok már több évtizeddel korábban dolgoztak a munkanélküliség kezelésének megoldási technikáin, konkrétan a munkahelykeresésben, átképzésben, karriertervezésben dolgozó tanácsadók végeztek eredményes munkát jól meghatározott szervezeti keretek között.

Ennek megfelelően 1992-ben főiskolai szintű munkavállalási tanácsadó képzést indítottak, amelynek célja „olyan korszerű, egészséges és fejlődésre orientált emberszemlélettel és jól körülhatárolt piaci beállítódással rendelkező szakemberek képzése, akik:

- munkájuk során képesek a társadalmi esélyek felismerésére, a munkalehetőségek feltárására, a munkaerőpiac folyamatos változásának követésére;
- képesek a szerkezet-átalakításból adódó új munkaerő-szükséglet feltérképezésére, a szükséges munkaerő képzettségének megállapítására a régióban, illetve vállalaton belül;
- képesek felismerni a munkavállalók egyéni esélyeit, támogatni a személyiség önérvényesítési tendenciáinak kibontakozását, valamint segítséget nyújtani a munkavállalók egyéni döntéseikhez;
- képesek munkaadói és munkavállalói érdekek felismerésére, ezek egyeztetésére olyan stratégiák alkalmazásával, amelyek egyértelmű célja a munkába állás elősegítése.” (Szakalapítási határozat, kézirat, 1992)

Így a munka-, pályatanácsadó mint önálló tevékenység professzionalizálódása 1995-ben kezdődött el, amikor 29 hallgató kapott munkavállalási tanácsadó diplomát. Az eltelt 30 évben több száz hallgató végzett, de azt ma sem állíthatjuk, hogy a tanácsadásnak mint szakmai tevékenységnek a hazai megítélése egyértelmű lenne.

2.2. Mit jelent a tanácsadás, kit nevezünk tanácsadónak?

Jelen tanulmány keretei között nem vállalkozunk a kérdés részletes, differenciált megválaszolására, mert ez meghaladja az adott keretet, valamint a saját fókuszunkat. Néhány értelmezést, definíciót mutatunk be, amelyek jól keretezhetik, hogy milyen felfogásban képezi a munka-, pályatanácsadókat a „Gödöllői iskola”, továbbá talán azt is lehet érteni,

milyen tartalmakat kerestünk a tanácsadó szakok képzési programjában az elővizsgálat során.

A tanácsadás a latin *consulere* szóból ered, jelentése: konzultálni, tanácskozni. A tanácsadás nagy tevékenységkör, sokféle jelentéssel felruházható. Bár a köznyelv a tanácsadás kifejezést szó szerint veszi, így a szó jelentése mindenfajta segítő szándékú interakciót magába foglal, a szakmai felfogás szerint a *konzultáció* olyan strukturált szakmai tevékenység, amely a módszerek jól körülhatárolt rendszerével rendelkezik, és kifejezetten tartózkodik a direkt tanácsok adásától – ehelyett a döntési képességet fejleszti, információt ad, támaszt nyújt, lehetővé teszi, hogy mindkét fél aktívan és egyenrangú félként vegyen részt az interakcióban (Murányi, 2006).

A tanácsadó kezdeti feladatköre a pályaválasztási tanácsadás volt, ami fokozatosan alakult a társadalmi igények alapján. Az Európai Tanácsadási Társaság (European Association for Counselling) megfogalmazásában „a *tanácsadás* egy interaktív tanulási folyamat, amely az egymással szerződő tanácsadó(k) és a kliense(k) között jön létre, legyenek azok egyének, családok, csoportok vagy intézmények. A munka során a szociális, kulturális, gazdasági és/vagy érzelmi kérdésekben holisztikus (biopszichoszociális) megközelítést alkalmaz.”

A tanácsadás olyan kapcsolat, amelyben az egyik személy arra törekszik, hogy segítse a másikat eldöntendő problémáinak megértésében és megoldásában. A tanácsadás elsősorban egészséges személyek támogatására szolgál, és ebben a folyamatban csak minimális mértékben jelenik meg a személyiség megváltoztatására való törekvés. „*A tanácsadás tehát egy olyan pszichológiai ismereteken alapuló eljárás, mely két személy között (ügyfél és tanácsadó) zajlik, és amelynek során olyan rendhagyónak nevezhető tanulási/fejlődési folyamat megy végbe, aminek hozadékait a tanácskérő képes lesz az életpályája során adódó élethelyzetekben is alkalmazni.*” (Szilágyi, 2007)

A tanácsadás-definíciókban megjelenő támogató tanulási/fejlődési folyamatot Heron (1992) tanácsadási beavatkozások modellje szélesebb keretbe helyezi a „gyakorló szakember” és a „megbízó” közötti interakció jellemzőit. Az általa leírt beavatkozási módok azon munkatevékenységek jellemzésére kínálnak értelmezési keretet, amelyet humán szolgáltatásokat nyújtó szakemberek szervezett formában végeznek. A gyakorló szakember alatt mindazokat érti, akik szakmai szolgálataikat klienseinek ajánlják, így a fogalom kiterjed orvosokra, pszichológusokra, tanácsadókra,

kreatív terápiával foglalkozó szociális gondozókra, vezetési tanácsadókra, gyakorlati oktatókra, tanárookra, ügyvédekre, építészekre, banki igazgatókra, számviteli szakemberekre és még sokakra. A megbízó vagy kliens alatt olyan személyt ért, aki (az esetek többségében) önkéntesen választja, hogy igénybe veszi a gyakorló szakember szolgáltatait valamely általa felismert igénye kielégítésére. Heron (1992) a beavatkozáson azt érti, hogy egy gyakorlati szakember, egy jól beazonosítható, verbális vagy nonverbális szolgáltatást végez a megbízójának. A szakembert vezérlő szándék alapján hat kategóriát különít el:

1. Az utasító beavatkozás célja, hogy irányítsa a kliens (megbízó) viselkedését.
2. Az informatív beavatkozás ismereteket, információt, jelentést tartalmat hoz a kliens tudomására.
3. A konfrontáció-beavatkozás során a szakember limitáló attitűdre vagy viselkedésre szeretné terelni a klienst. Olyan következményeket kellene tudatosítani, amelyekkel a másik fél nem számol.
4. A katartikus beavatkozás képessé akarja tenni a klienst arra, hogy megszabaduljon negatív fájdalmas érzéseitől, félelmeitől.
5. Katalizáló beavatkozáskor arra irányul a beavatkozás, hogy elősegítse a kliens saját problémamegoldó működését, önismeretét, saját maga irányította életmódját.
6. A támogató beavatkozás célja pedig, hogy megerősítést adjon a kliens személyiségére, tulajdonságaira, értékeire vonatkozóan.

A meghatározások és értelmezési keretből láthatjuk, hogy a tanácsadás egy szélesebb körű tevékenységrendszeret takar, célja attól függ, hogy milyen szakterületre irányuló tanácsadásról van szó. A definíciókból azt is látjuk, hogy mindenképp egy szakértővel való együttműködést, tanácskozást, szerződést takar, aki valamilyen területen hozzáértő, professzionális. A tanácsadó tevékenység központjában mindig egy specifikus szakterület áll, ami sokféle lehet: család, életvezetési döntés, iskola- és pályaválasztás, álláskeresés, addiktológia, krízis, rehabilitáció stb. A tanácsadás egyik legfőbb jellegzetessége a komplexitása, interdiszciplináris jellege.

(A tanácsadás szintjeit és érték-vonatkozásait nem tárgyaljuk itt, ahogy a jogszabályi környezetet, kompetenciarendszerét sem.)

3. Vizsgálat

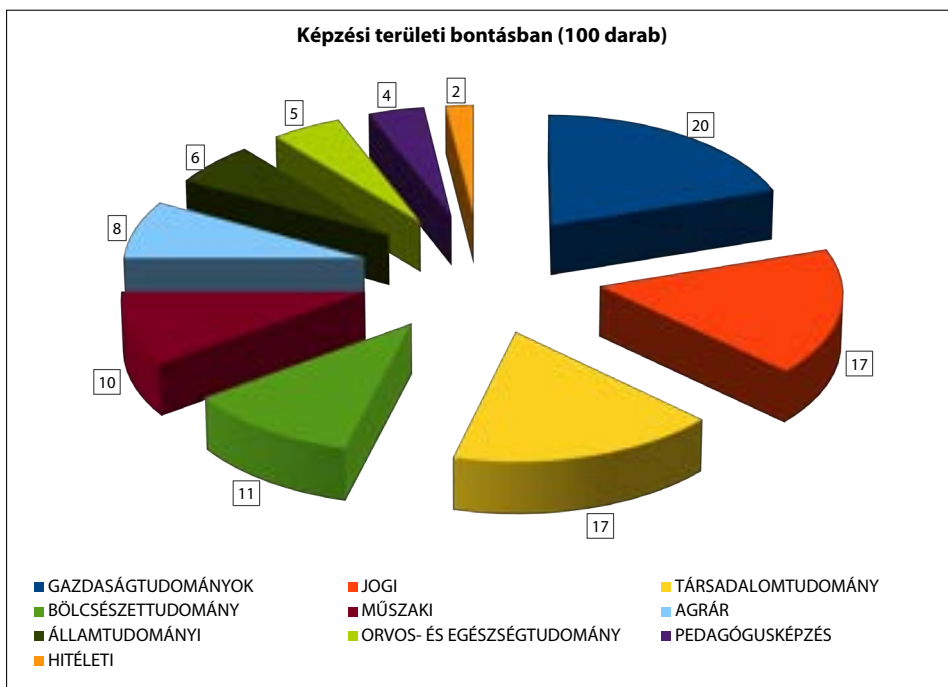
Kutatásunk témája szorosan illeszkedik a konferenciakötet témájához, mely során vizsgáljuk a hazai képzési kínálatot, ami évről-évre reagál a társadalmi igények változásaira. Ezek egy része gyorsan bekövetkező változás, melyre ha nem reagál kellő gyorsasággal az adott képzőintézmény képzési palettája, akkor ez sok esetben a képzőintézmény hosszútávon való fennmaradását veszélyeztetheti.

Jelen tanulmányban egy nagyobb kutatás elővizsgálatát mutatjuk be. A szélesebb kutatás célja: egy teljes spektrumot adni a hazai tanácsadó képzésekről, azok célját, tartalmát és kompetencia-profiljait megvizsgálva, hozzájárulva a tanácsadó szakma mint professzió minősítését szolgáló hazai és nemzetközi kompetencia-rendszer (ICQS – International Counsellor Qualification Standards) kialakításához.

Az elővizsgálat során célunk volt, hogy a harmincéves (munka-, pálya-, emberi erőforrás-) tanácsadói képzési tapasztalatunk alapján felmérjük, hogy az aktuális felsőoktatási alap-, mester- és szakirányú képzési kínálatban milyen tanácsadói képzések találhatóak. Továbbá a képzések célja, tartalmi, tantárgyi felmérését elkezdjük, ennek leírását elkészítjük. Ezen adatok összegzését mutatjuk be ebben a tanulmányban.

Első lépésben összegyűjtöttük azokat a felsőoktatási képzési kínálatban szereplő alap-, mester- és szakirányú képzéseket, szakokat, amelyekben a tanácsadó vagy konzulens szó szerepelt a szak megnevezésében. A kutatás alapadatait a felvi.hu kínálatában aktuálisan – 2023. október – megjelenő képzések teljes köre jelentette. A gyűjtés során 100 olyan képzést találtunk, ahol a szak megnevezésében szerepelt a (szak)tanácsadó, konzulens megnevezés.

6-1. ábra: Tanácsadó/konzulens megnevezések képzési terület szerinti megoszlása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Összesen tíz képzési területen találtunk tanácsadás megnevezéssel szakot, képzést. Az ábrán jól látható, hogy a gazdaságtudomány (20 db), a jogi (17 db) és a társadalomtudomány (17 db), bölcsész tudomány (11 db) területén találtuk meg az érintett szakok 65%-át. A legkevesebb ilyen megnevezéssel a pedagógusképzés (4 db) és hitéleti (2 db) szakok esetében találtunk.

Második lépésben a talált tanácsadó megnevezéssel szereplő szakok képzési célját, tartalmi, és tantárgyi felmérését végezzük el.

Hogy mit is kerestünk? Felfogásunk szerint „a tanácsadóknak a mindenkori képzési céloknak megfelelően képesnek kell lennie a tanácskérők egyéni igényeinek a támogatására, a társadalmi folyamatok értelmezésére és az egyéni esélyek, döntések támogatására. Ebben mindig hangsúlyos elemként szerepel a pszichológiai megközelítés, a személyiség interperszonális támogatása, akár egyéni, akár csoportos formában.” (Szilágyi, 2007).

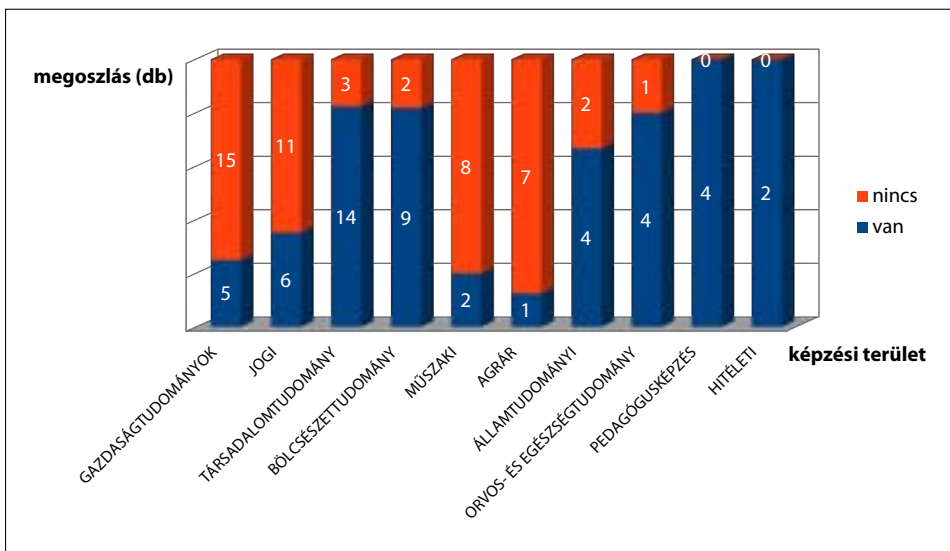
A vizsgálat során a gödöllői emberi erőforrás tanácsadó mesterszakon oktató tantárgyakból indultunk ki, ezeket tekintettük a tanácsadás tanítása során releváns tantárgyaknak.

A gödöllői tanácsadó képzés főbb tantárgycsoportjai a következők:

- Szociológia
- Társadalomtudomány
- Pszichológia
- Munkaerőpiac, jogi ismeretek, álláskereső technikák
- Szervezetpszichológia
- Tanácsadás-elmélet és -gyakorlat
- Tanácsadás módszertana
- Egyéni- és csoportos tanácsadás (értékfeltárás, konfliktuskezelés, speciális csoportokkal való foglalkozás, kommunikáció, pályaaorientáció)

A következőkben megvizsgáltuk, hogy vannak-e az általunk tanácsadói tantárgykörbe sorolt tantárgyak a szakok tematikájában. A vizsgálat célja az volt, hogy az általunk vallott és a szakirodalom által „Gödöllői iskolának” nevezett tanácsadói szemlélet hogyan valósul meg a szakok képzési tematikája alapján, hiszen az ezeken a szakokon végzett hallgatók tanácsadó végzettséget kapnak.

6-2. ábra: Tanácsadó szakok vizsgálata a szakon oktatott tanácsadáshoz kötődő tantárgyak alapján (nincsenek/vannak tanácsadáshoz köthető tantárgyak)

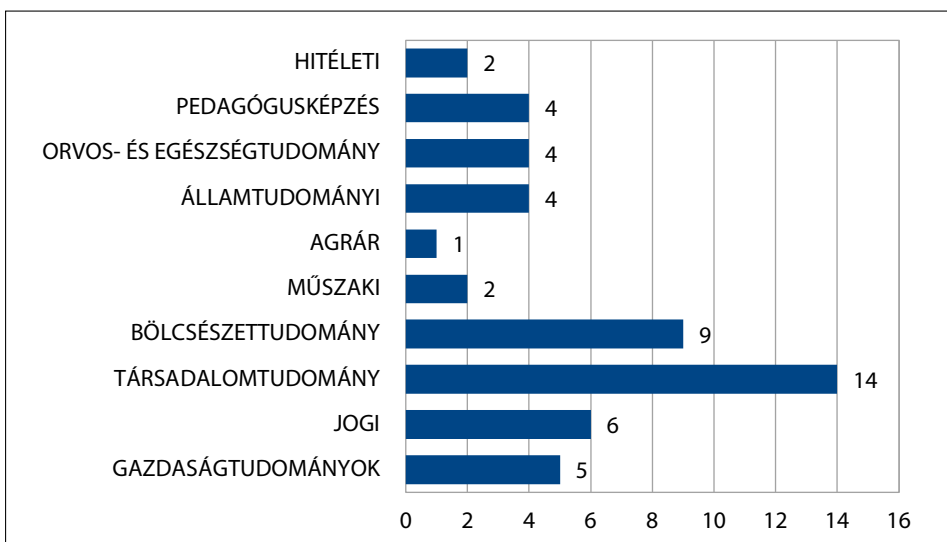


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Tanácsadáshoz köthető tantárgycsoportot mind a tíz képzési területen találtunk, összesen 51 olyan szak volt, ahol valamilyen tanácsadáshoz köthető tantárgy van. A képzések számához viszonyítva és arányaiban is a legtöbb olyan képzés, amely tartalmaz valamiféle tanácsadáshoz köthető tantárgyat a társadalomtudományok képzési területén van (14 darab), ezt követi a bölcsészettudomány 9 darab képzéssel. Legkevésbé az agrárterületen találtunk tanácsadáshoz köthető tantárgyat, egy ilyen eset volt (boranalitikai szaktanácsadó), hasonlóan a műszaki képzési területhez, ahol két olyan szakot találtunk, ahol ilyen tantárgy előfordul a képzésben.

A legtöbb tanácsadói megnevezéssel szereplő szakot a gazdaságtudományi, jogi és társadalomtudományi képzési területen találtuk. Kiemelkedő viszont, hogy a gazdaságtudományi és jogi képzési területeken ezekhez a szakokhoz tanácsadáshoz köthető tantárgyi tartalom kevés esetben kapcsolódik, összesen öt illetve hat esetben találtunk ilyet. A pedagógusképzés és hitéleti képzési területen kevés tanácsadó megnevezéssel lévő szakot találunk, viszont ott minden szak esetében van tanácsadáshoz köthető tantárgy.

**6-3. ábra: Tanácsadáshoz köthető tantárgycsoport a képzésben
(szakok darabszáma képzési területi bontásban)**



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A megnevezések szintjén a legtöbb (szak)tanácsadói szakot a gazdaságtudományi, jogi és bölcsészettudományi területek adják (54%, lsd. 6-1. ábra), viszont a legtöbb tanácsadói tantárgyi tartalmat a társadalomtudományi területen találjuk, 14 szak esetében a 17 talált tanácsadói megnevezéssel lévő szakból. A legkevesebb tanácsadói tantárgyat az agrár- és műszaki területen találjuk arányaiban.

A vizsgálat során jellemzően a következő tantárgyakat találtuk a szakleírásokban, tantervekben az intézmények honlapján: kommunikáció, tárgyalástechnika, üzleti, jogi kommunikáció, projektmunka, önismereti csoport, kliensekkel végzett munka és szupervízió, önkormányzati szaktanácsadás, pályázatmenedzsment, üzleti tanácsadási, szociálpszichológiai, kommunikációs, szervezetfejlesztési, projekt- és embererőforrás-menedzselési ismeretek, változtatás- és tudásmenedzsment ismeretek, konfliktuskezelés, vitarendezés, önismereti csoportmunka.

6-4. ábra: Tanácsadás során oktatott tantárgyak (összefoglaló ábra)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 6-4. ábra szófelhőjéből látható, hogy a leggyakoribb tantárgy a kommunikáció volt. Tehát a legtöbb szak esetében a kommunikáció mint tantárgy jelenti a tanácsadók felkészítését a tanácsadói tevékenységre, az oktatás tantárgyi szintjét tekintve.

Következő lépésben azt vizsgáltuk, hogy milyen szemlélet „olvasható” ki a képzések képzési leírásából, vagyis a szemlélet egyezőségének vagy hasonlóságának vizsgálata volt. Ezt a meglévő tantárgyak tartalma, a

vizsgált szak célja és követelményei, illetve kompetenciái és tudástartalom mentén igyekeztünk megismerni. Mind az 51 szak esetében elvégeztük a felmérő tartalomelemző munkát.

6-2. táblázat: Szakok, melyek esetében vannak tanácsadáshoz köthető tantárgyak, de a szemlélet nem azonos az általunk leírtakkal

Képzési terület	Képzés neve
AGRÁR	– boranalitikai szaktanácsadó
JOGI	– sportjogi szaktanácsadó – angolszász jogi és angol jogi szakfordítói szaktanácsadó – munkajogi szakokleveles tanácsadó
GAZDASÁGTUDOMÁNYOK	– európai pénzügyi szaktanácsadó – politikai marketing és kommunikációs tanácsadó – üzleti tanácsadó
TÁRSADALOMTUDOMÁNY	– gazdaságdiplomáciai szaktanácsadó – külügyi szaktanácsadó
ÁLLAMTUDOMÁNYI	– önkormányzati szaktanácsadó
MŰSZAKI	– infokommunikációs jogi szaktanácsadó
BÖLCSÉSZETTUDOMÁNY	– rajzvizsgálati szaktanácsadó

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A fenti táblázatban azokat a szakokat láthatjuk, ahol nem találtunk a „Gödöllői iskola” szemléletével azonos célokat, tantárgyi tartalmakat vagy követelményeket. Tehát 12 szak esetében igaz, hogy van tanácsadáshoz köthető tantárgy, de a szemlélet nem egyezik a mienkkel.

A vizsgált 51 szakból viszont 39 szak esetében találtunk részben vagy teljesen a „Gödöllői iskola”-szemlélettel egyező tanácsadáshoz köthető tantárgycsoportokat.

A 39 szak képzési területenként:

ÁLLAMTUDOMÁNYI: integritás-tanácsadó, közbeszerzési tanácsadó, vízügyi közigazgatási szakokleveles tanácsadó;

BÖLCSÉSZETTUDOMÁNY: addiktív viselkedések tanácsadó szakpszichológiája, perinatális szaktanácsadó, tanácsadó szakpszichológus, személyügyi szaktanácsadó, tanulásmódszertani tanácsadó, családkonzulens/

családterapeuta, személyügyi szaktanácsadó, reprodukívegészség-fejlesztő és meddőségi szaktanácsadó;

GAZDASÁGTUDOMÁNYOK: szervezetfejlesztési szaktanácsadó, üzleti tanácsadó;

HITÉLET: életmód tanácsadó teológus, életmód tanácsadó/lelkigondozó;

JOGI: HR-tanácsadó (HR szakokleveles tanácsadó), jogi szakokleveles HR tanácsadó, senior humánerőforrás tanácsadó;

MŰSZAKI: foglalkoztatási rehabilitációs humán és műszaki szaktanácsadó, vízminőség-szabályozási szaktanácsadó

ORVOS- ÉS EGÉSZSÉGTUDOMÁNY: addiktológiai konzultáns, nemzetközi viselkedéskonzultáns, addiktológiai konzultáns, laktációs szaktanácsadó

PEDAGÓGUSKÉPZÉS: módszertani szaktanácsadó a tehetséggondozásban, tehetségfejlesztő szaktanácsadó, családközpontú koragyermekkorai intervenciós konzulens, gyógypedagógiai- rehabilitációs konzultáns;

TÁRSADALOMTUDOMÁNY: kisebbségi-esélyegyenlőségi tanácsadó, munkaerő-piaci tanácsadó, traumaorientált szaktanácsadás, gyermek-és ifjúságvédelmi tanácsadó, integrált szülő – csecsemő/kisgyermek konzulens, integrált szülő – csecsemő/kisgyermek konzulens, gyermek- és ifjúságvédelmi tanácsadó, gestalt coach-konzulens és team coach, családkonzulens/családterapeuta, protokoll szaktanácsadó és rendezvényszervező, gyermek- és ifjúságvédelmi tanácsadó.

A száz vizsgált tanácsadó/konzulens megnevezéssel szereplő szak közül 39 szakon oktatnak olyan tanácsadáshoz köthető tartalmat, amely részben vagy teljesen egyezik a mi képzési szemléletünkkel. Természetesen ez néha nagyon minimális egyezőséget mutat, de összességében majdnem negyven szak gondolkodik hasonlóan a tanácsadói tartalmakról. Olyan szakot is találtunk, ahol nincs tanácsadáshoz köthető tantárgy (foglalkoztatási rehabilitációs humán és műszaki szaktanácsadó), azonban a szemléletben vannak egyezőségek.

A negyven szak jelenleg nagyjából harminc képzőintézményt jelent.

A jövőben célszerű lenne egy párbeszédet elindítani a képzők között, hogy a szakok megnevezései, tartalmi harmonizálva legyenek. Ennek sok előnye lenne, ha csak azt emeljük ki, hogy így a munkapiacra mind

a munkát keresők, mind a potenciális munkavállalókat keresők biztosak lehetnének abban, hogy a megnevezés milyen kompetenciát takar, s ezzel nagyon sok időt, energiát spórolnának. A munkavállalókat kereső cégek biztosak lennének, hogy azonos megnevezés alatt – tanácsadó – azonos képzettségű potenciális munkavállalót kaphatnának. Hosszú távú cél kellene legyen – véleményünk szerint – a tanácsadó megnevezés adekvát módon való használata, melyhez a szakma egészének együttműködése szükséges.

4. Irodalomjegyzék a 6. fejezethez

Borbély P. T. Bors et al. (2009). *A pályaaorientáció rendszerének tartalmi és módszertani fejlesztése. Pályaaorientációs tanácsadók szakmai protokollja*. H.n., Foglalkoztatási és Szociális Hivatal. https://www.researchgate.net/publication/273328315_Palyaaorientacios_tanacsadok_szakmai_protokollja

Heron, J. (1992). Beavatkozási lehetőségek a segítő kapcsolatban, In.: Ritoókné Á. M. (szerk.), *A tanácsadás pszichológiája*. Szöveggyűjtemény. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1998.

Kissné V. M. & Mogyorósy Zs. (2019). *A Pszichológiai Tanácsadás Szakmai Alapprotokollja 2017–2018*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.

Murányi I. A. (2006). A tanácsadás pszichológiája. In.: Bagdy E. & Klein S. (szerk.), *Alkalmazott pszichológia*. Budapest: SHL könyvek, EDGE 2000.

Ritoókné M. (2008). *Pályafejlődés – Pályafejlődési tanácsadás*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.

Szilágyi K. (2000). A munkavállalási tanácsadóképzés helyzete és eredményei. In.: *Gondolatok a munkavállalási tanácsadó képzésről 2000-ben*. Gödöllő: SZIE GTK.

Szilágyi K. (2007). *Munka-, pályatanácsadás mint professzió*. Budapest: Kollégium Kft.

2. RÉSZ

(7–11. FEJEZETEK)

STRATÉGIA ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉS



Bob Sternfels

A sokak által a világ legrangosabb vezetési tanácsadó cégeként emlegetett McKinsey & Company körülbelül 30 000 alkalmazottat foglalkoztat, és 11 milliárd dollár éves árbevételt termel. A cég nem tőzsdei vállalat, egy globális ügyvezető partner vezeti, akit a cég partnersége háromévente választ meg. Bob Sternfels 2021 óta a McKinsey & Company globális ügyvezető partnere és a cég igazgatótanácsának elnöke.





Michael Eugene Porter (1947) akadémikus, valamint az üzleti élet egyik legismertebb szerzője és kutatója. A Harvard Business School professzora, és egyik alapítója volt a The Monitor Group és az FSG tanácsadó cégeknek, amelyet Deloitte Touche tanácsadó cég hivatalosan 2013. január 11-én vásárolt ki. Kutatásait számos díjjal jutalmazták, és széles körben elismerik a vállalatok, a kormányok és a civil szervezetek. Valójában a közgazdaságtan és az üzleti élet egyik legtöbbet idézett tudósa a mai napig. Gazdasági elméleteket és stratégiai koncepciókat alkotott, amelyek segítettek megoldani a legnagyobb kihívásokat, nemcsak a vállalati világban, hanem a társadalomban is.

Forrás: Consultancy, 2021; Nagy, 2022

7. FEJEZET

KÖZÖS HAJÓBAN A GYAKORLAT TENGERÉN – COACHING ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉS

KUNOS ISTVÁN

kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, habilitált egyetemi docens
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék
e-mail: istvan.kunos@uni-miskolc.hu

Absztrakt

Az utóbbi időben egyre gyakrabban fogalmazódik meg különféle szervezetek részéről az igény olyan szervezetfejlesztésre, melyben oroszánrésztt képviselet a coaching. Előfordul, hogy a „megrendelő” eleinte még tisztában sincs magával a coaching-gal, illetve a coaching szervezetfejlesztési folyamatban betöltött helyével, szerepével és jellegével. Ugyanakkor a szervezet csaknem egészére kiterjedő, sürgető problémákat tapasztalnak, melyből egyértelművé válik a számukra, hogy itt gyorsan végrehajtandó komplex, a szervezetet teljes mértékben érintő szervezetfejlesztésre van szükség. Mindezek alapján úgy „érezik”, hogy a két tevékenység együttes, harmonikusan összeforrott alkalmazása akár csodákat is hozhat a számukra. Több évtizedes szervezetfejlesztői és coaching tapasztalattal biztos állíthatom, hogy nem állnak messze a valóságtól. A gyakorlati tapasztalatok tükrében azonban nem árt tisztázni pár elméleti meghatározást, melyek olykor sajnos úgy a hazai, mint a külföldi szakirodalomban is pontatlanok, félrevezetőek lehetnek. Itt elsősorban azokra a fókuszponti definíciókra gondolok, melyek tisztázása a dezinformációk elkerülésén túl a gyakorlati coaching-folyamatok eredményességére is hatással lehetnek.

Kulcsszavak: szervezetfejlesztés, coaching

1. Definíciók tisztázása

Úgy gondolom, hogy a tudományos élet minden területén nagy jelentőséggel bír a vonatkozó definíciók pontos meghatározása. Nincs ez másként a coaching és a szervezetfejlesztés területén sem. Mindennek talán hatványozott jelentősége lesz, amikor a két tevékenységet a gyakorlatban is összekötő célkitűzésekről beszélünk. A fogalmak pontos meghatározása, a fókuszponti definíciók tisztázása, az ezeket használó személyek közös gondolkodása, a koherens képzettársítás, az egy nyelvet beszélő, a fogalmak alatt ugyanazt értő, egymással harmonizáló mentális reprezentációk nagy hatással lehetnek a gyakorlatban lebonyolított szervezetfejlesztési célú coaching – a továbbiakban szervezeti coaching – folyamatok hatékonyságára is. Először vegyük alapul a szervezetfejlesztés meghatározását: „A szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.” (Beckhard, 2006).

Most pedig térjünk rá a szervezetfejlesztést célzó coaching – a szervezeti coaching – két, egymástól nagyban eltérő meghatározásra: „A szervezeti coaching célja a szervezeten belüli pozitív, rendszerszintű átalakulás elősegítése. A szervezeti coaching gyakran segíti a szervezeteket a stratégiai célok elérésében, a vezetői képességek javításában és a kultúraváltás megteremtésében.” (Institute of Coaching).

Míg egy másik definíció szerint: „A szervezeti coaching egy folyamat, ami segít az embereknek tehetségük kibontakoztatásában, a karrierjük során felmerülő döntések meghozatalában, a helyes irány kiválasztásában. Sok szervezetnél az az általános nézet, hogy ők olyan belső rendszert fejlesztenek ki, amely hatékonyan segíti dolgozóikat céljaik elérésében.” *(Itt szándékosan nem tüntettem fel a szakirodalom forrását, mivel szeretném elkerülni a szerző bármilyen értelemben vett minősítését, a cél itt nem ez. – A szerző megjegyzése.)* A két definícióban sok különbség van, ahol a leglényegesebb eltérés a fókuszbeli különbség. Az első definíciót olvasva senkinek nem lehet kétsége afelől, hogy a szervezeti coaching lényegi eleme a felülről kezdeményezett, tudatosan vezérelt, rendszerszintű átalakítás támogatása, mely összefonódik a szervezet stratégiai céljaival, a vezetői kompetenciafejlesztéssel és a kultúraváltással is. Ezzel szemben a második definícióban nyomát sem találjuk a szervezet prioritásának, holott

a definícióban kifejtett szókapcsolat – szervezeti coaching – első szava egyértelműen megadja a fókuszpontot. Ebben a folyamat-centrikusságot emeli ki a szerző, ahol a fókusz az „embereken” (dolgozókon) – és nem a szervezeten – van. A definíció második része is az ő nézőpontjukból vezeti le a meghatározást, a munkavállalói prioritásokat hangsúlyozva, mintha a dolgozói érdekek a szervezet érdekei elé helyeződnének, amire a gyakorlatban nehéz lenne példát találni.

A két definíció fókuszpontjainak teljesen eltérő helyzete lényegesen eltérő értelmezést – mondhatni más tartalmat – kölcsönöz a meghatározásoknak. A definíciók valódi tartalmának, pontosságának, lényeglátásának felelőssége jóllehet már a szakirodalom olvasásakor megjelenik, igazi jelentősége, tovagyűrűző hatása a gyakorlati alkalmazás során válik kézzelfoghatóvá. Mindezzel csupán fel szeretném hívni a figyelmet arra, hogy elmélet és gyakorlat kéz a kézben jár, egymást támogatva fejlődik, ami kiemeli a pontosságra való törekvés létjogosultságát még akkor is, ha természetesnek vesszük – a társadalomtudományok terén különösen megszokott – emberi szubjektivitás nagyobb mértékű differenciáló hatását.

2. Coaching és szervezettefejlesztés – Szervezeti coaching

A gyakorlati coachingot illetően napjainkra megnőtt az igény a szervezeti coachingra. Véleményem szerint ez egy örvendetes trend, hiszen ügyfeleim szemüvegén keresztül magam is számos alkalommal megtapasztalhattam az ebben a szimbiózisban rejlő potenciált. Saját tapasztalatom szerint ez a kombináció sokszor jó, ha átfedésben van a felsővezetői coachinggal, ami célszerűen a komplex folyamat első lépése. A coaching ilyenkor általában válik különösen hatékonyá, hogy mindez alkalmat ad a coachnak, hogy megismerje az első számú vezető aktuális dilemmáit, az utóbbi időben fejtörést okozó helyzeteket, fenyegetéseket, melyeken minél gyorsabban és hatásosabban szeretne úrrá lenni. Továbbá módja nyílik a legautentikusabb forrásból megismerni az adott szervezet kultúráját, az emberierőforrás-kezelés sajátosságait, a jellemző rutinokat, szokásokat, szóval mindazt, amire közös erővel, tudatosan és tervezetten hatva elérhetővé válik a megrendelő, az ügyfél fő célja, esetleg céljai. A szervezeti coaching legfőbb jellemzője azonban az, hogy általában a szervezetet alkotó csapatokkal dolgozik. Gyakran előfordul, hogy segít a vállalati/szervezeti célok azonosításában, tudatosításában is, és persze azok elérésében is. Az ily módon, több téren megvalósuló fejlesztési programok sokszor magukban foglalják a konkrét válságkezelést, a

jövedelmezőség elérését, de akár a sokszínűség kezelését és a befogadással kapcsolatos kérdések kezelését, megoldását is. A megcélzott szervezet mérete és a helyzet komplexitásra folytán a nem ritkán kitűzött magasztos célok eléréséhez professzionális coachokból álló csapatra van szükség, ami azt jelenti, hogy a célirányos támogatásban résztvevő csapat tagjai mély és összetett szakértelemmel rendelkező, tapasztalt coachok, akik alapos ismerői az adott ipari/szolgáltatási ágának, szélesebb időhorizont mentén vannak tisztában a területen lezajló hazai és nemzetközi történéseknek, azok kiváltó okainak és hatásmechanizmusainak. Mindebből nem nehéz elképzelni, hogy mennyire nehéz lenne sikeresen végrehajtani egy olyan szervezeti coaching folyamatot, amit kizárólagosan belső coachokból álló csapat vezényel...

3. A szervezeti coaching előnyei és hatékonyságának alapjai

A szervezeti coaching előnyei mindkét oldalon – úgy a munkavállaló, mint a vállalat számára – megmutatkoznak. A folyamat általában a morál növekedését eredményezi. A munkatársak és a munkahelyi csapatok kollektíven is a folyamat szerves részének érzékelik magukat, akiknek van ráhatásuk a vállalati stratégia alakítására. Egyéni és szervezeti szinten is megtérül a coachingba való fokozott befektetés, amit a résztvevő alkalmazottak érzékelnek is. Ezáltal növekszik a munkavállalói elkötelezettségük. Ha az alkalmazottat „feltölti” a coaching folyamat, akkor joggal feltételezhetjük, hogy elkötelezettsége a szervezetben tovaterjed, hatással lesz majd a folyamatban közvetlenül nem résztvevő kollégákra is. A lojalitás erősödése a munkaerő-megtartóerőre, az aktivitásra és a proaktivitásra is pozitív hatást gyakorol. A szervezeti coaching fokozott elszámoltathatósághoz vezet, ami a cselekvések előmozdítására és magasabb szintű felelősségvállalásra ösztönöz. A csoportos felelősségvállalások a feladat-végrehajtáshoz szükséges felhatalmazással párosulnak. Az átláthatóvá és elszámoltathatóvá váló coaching reflektorfénybe helyezi a zajló akciókat. A folyamat sokszor a szervezeten belüli gyengeségek feltérképezésével kezdődik, melyek között szerepelhet például vezetői kompetencia- vagy munkavállalói készség-hiány is. A szervezet igényeinek megfelelő kompetenciák finomhangolása a termelékenység és a hatékonyság fokozását, maximalizását eredményezheti.

A szervezeti coaching – típusait tekintve – meglehetősen sokféle lehet, így például felsővezetői-, csapat-, integrált- vagy online-coaching. A megközelítések az egyes vállalati ügyfelek igényeinek megfelelően

változtathatók. Olykor a vezető-coaching iránti személyes elköteleződése segíthet a vakfoltok azonosításában. Másrészről a csapat-coaching fókusza javíthatja a folyamatok hatékonyságát, ezáltal növelve a termelékenységet.

A tapasztalat azt mutatja, hogy a legeredményesebb, ha a coaching típusának, típus-kombinációjának a meghatározását a coachra bízjuk. Szinte minden szervezeti coaching végső célja, hogy a szervezetet alkotó csapatok együttműködése hatékonyabbá váljon. Ennek érdekében előfordulhat, hogy a coachnak meg kell figyelnie a csapat tagjait a saját környezetében, eközben nehéz kérdéseket kell feltennie, hogy diagnosztizálja a rendszer hibáit, gyenge pontjait. Ez az alapja, hogy a coach(ok) ezekkel a csapatokkal együtt dolgozva megerősítsék a gyenge pontjaikat és maximalizálják az erősségeiket, az egész szervezet felsőbbrendű érdekében.

4. Szervezeti coaching a gyakorlatban

A jelenlegi gazdasági környezetben a vezetők soha nem látott mértékű zavarokkal és változásokkal kénytelenek szembenézni. A versenyelőny vagy a kivívott pozíció megőrzése érdekében számos előrelátó vezető alkalmaz szervezeti coachingot. A komplex és többcélú folyamat révén az egyének és csapatok növekedése összehangolódik szervezetük stratégiai céljaival. Az ebben a formában megvalósuló szervezetfejlesztés általában strukturált programokból áll, melyeknek kiegészítői lehetnek különféle oktatási tevékenységek, workshopok és szemináriumok is, de mindig a coaching dominanciájával. „Műfajképző” különbség, hogy míg az oktatók tudást adnak át, addig a coachok támogatják a szervezet dolgozóit és a vezetőit abban, hogy saját kompetenciáikat a lehető legjobban kiaknázva saját megoldásokat találjanak és valósítsanak meg a szervezetükben felmerülő problémákra. Az oktatás és a coaching gyakran szimbiotikus módon erősítik egymás hatását. Például ha valaki új kompetenciákra tett szert egy képzésen, akkor alkalmazhatja azt a munkahelyén, aminek a tapasztalatait megvitathatja a coachával. A viselkedésükre, érzéseikre és érzelmeikre való reflektálás, közös gondolkodás, vonatkozó célok kitűzése, azok megvalósítása, majd a tapasztalatok elemzése során kialakuló magasabb fokú fejlettségi szint nagyobb valószínűséggel válik stabilan alkalmazható, hosszú távú kompetenciává.

Az ügyfélszerzést illetően – mint minden más típusú coaching esetében – a szervezeti coachok is sokféle módon hirdethetik magukat, hogy ügyfeleket találjanak. A gyakorlatban sokszor találkozhatunk erős online

jelenlét kialakításával, hálózatépítő rendezvényeken való részvétellel, nyilvános előadások tartásával, tartalommarketinggel (pl. cikkek vagy blogok írása), professzionális coaching egyesületekhez vagy B2B coaching platformokhoz történő csatlakozással, közösségi média- és online-coaching címtárakban való megjelenéssel, és az sem szokatlan, hogy a szervezeti coachok szakmai hálózatokon vagy korábbi kapcsolataikon keresztül szereznek ügyfeleket.

A coachok és oktatók közös munkája ily módon könnyen a szervezet növekedési stratégiájának gerincévé válhat, ezáltal segítve a dolgozókat alkalmazkodni a munkakörnyezetükben bekövetkezett változásokhoz, növelni munkavégzési teljesítményüket és javítani előrelépési lehetőségeiket.

A gyakorlati lebonyolítás jellemzően több egyéni és csoportos interakciót foglal magába, amelyet egy szervezeti coach segít, ahol a hangsúly gyakran az egyének vagy csapatok erősségeinek és gyengeségeinek azonosításán van, melyet cselekvési tervek kidolgozása követ a teljesítmény és a termelékenység javítása érdekében.

A szervezeti coachok különféle módszertani elemeket, eszközöket, munkalapokat és egyéni, illetve csoportos gyakorlatokat használhatnak a folyamat során. Tekintettel a szervezeti coaching meglehetősen összetett és komplex hatásmechanizmusára, valamint egyediségére, egyetlen megközelítés sem nevezhető „jobb”-nak vagy „rosszabb”-nak, mint a másik. Ami egy biztos fogódzót jelenthet minden esetben, az az, hogy ha a szervezeti coachok mindig az adott vállalkozás igényeihez igazítják megközelítésüket.

A szervezeti coachok kulcsszerepet játszanak abban, hogy az egyéneket és a csapatokat szakmai céljaik elérése és a munkahelyi boldogulás felé tereljék. Attól függetlenül, hogy mely szervezetnél és milyen céllal zajlik egy szervezeti coaching-folyamat, általában véve meghatározhatók a szervezeti coachok szerep- és felelősségi-körei. Ezek közül szinte „univerzálisnak” nevezhető a szervezeti, csoportos és egyéni szinteken mérhető fejlesztési igények azonosítása és az igényeknek megfelelő kezelése, szem előtt tartva a szimbiózison alapuló harmonizációt. Hasonlóan fontos a szervezeten belüli és kifelé irányuló kommunikáció hatékonyságának növelése, a csapatkohézió erősítése, a folyamatos tanulás és fejlődés kultúrájának előmozdítása, az önismeret mélyítése, a reflexió lehetőségeinek a keresése, a konfliktusmegoldó kompetenciák erősítése, és rugalmasság növelése révén a változásokhoz való alkalmazkodás természetes elfogadása is.

A közeli jövőbe tekintve azonban hatalmas változások küszöbén állunk, melyet a következő fejezetben fejtek ki részletesebben.

5. Szervezeti coaching a mesterséges intelligencia (AI) bővületében

Világunk, mindennapi életterünk egyre dinamikusabban gyorsuló változásokat produkál, melyben főszerepet játszik az eddig soha nem látott mértékben felgyorsult technológiai fejlődés. A coaching világában is – mint az életünk szinte minden területén – hamarosan érezhető lesz a mesterséges intelligencia elsöprő jelzővel nyugodtan illelhető térhódítása. Az AI rövid időn belül „berobban” a coaching, így a szervezeti coaching területén is, jelentősen megnövelve a hatékonyság fokozásának esélyét, a coaching folyamatok eredményességének potenciálját.

Az AI-eszközök új módszereket kínálnak a coachok számára a gyakorlati foglalkozások fejlesztésére is, ami a technológiai fejlesztésben rejlő lehetőségeket okosan használva úgy a coachok, mint az ügyfelek javát szolgálhatja. Az AI átgondolt beépítése lehetővé teszi a coachok számára, hogy „okosabban” dolgozzanak, szellemi erőforrásaik hatékonyabb használatával. Az AI egyik legközvetlenebb hatása a coachingra a rutinfeladatok automatizálása és javítása. A mesterséges intelligencia látványosan segítheti a coachokat a kidolgozandó nyilatkozatok, ajánlatok és egyéb alapidokumentumok megfogalmazásában. Ez időt takaríthat meg a coachoknak, miközben briliáns megfogalmazással hatásos anyagokat állít elő, amelyeket az ügyfelek rövid időn belül, felhasználóbarát formában vehetnek igénybe. A mesterséges intelligenciával lehetővé válik különféle dokumentumok, jelentések és összefoglalók létrehozása is. Az AI által készített anyagok erős szimbiózisba kerülhetnek a coachok szakértelemmel párosuló tapasztalatával. Ezen túlmenően az AI megkönnyítheti az önéletrajzok és a készségek elemzését is, miáltal javíthatja az ügyfelek alkalmasságát a különféle munkalehetőségekre. Segíthet továbbá gyors válaszok generálásában például gyakran ismételt kérdésekre, lehetővé téve a coachok számára, hogy inkább a magasabb szintű, stratégiai gondolkodásra összpontosítsanak. A mesterséges intelligencia még az e-mailek összeállításában is segíthet, miáltal megteremthetik annak a lehetőségét, hogy a coachok hatékonyan és eredményesen kommunikáljanak ügyfeleikkel. A mesterséges intelligencia felbecsülhetetlen értékű adatelemzést és okfejtést nyújthat. Az automatizálási feladatokon túl a mesterséges intelligencia olyan részletes adatelemzést képes nyújtani, amelynek manuális előállítás

rendkívül időigényes lenne a coachok számára. Az AI-eszközök gyorsan elemezhetik az ügyfelek produktumait, az előrehaladási jelentéseket és a visszajelzéseket, ezáltal biztosítva a kulcsfontosságú témák feltárását és a mélyebb betekintést. Az adatok segíthetnek a coachoknak abban, hogy jobban megértsék az ügyfelek kihívásait. A mesterséges intelligencia hatalmas mennyiségű információt szintetizál az adott szolgáltatási szektor és a versenytársak elemzésekor, ami rendkívül hasznos lehet a coachoknak a később alkalmazandó, legmegfelelőbb stratégia megalapozásához.

Az AI kapcsolatokat azonosít a látszólag eltérő adatpontok között, – és jóllehet kevésbé nyilvánvalóan, de – kreatív módon fontos, új felfedezéseket is tehet. A mesterséges intelligencia a kreativitás új szintjeit szabadíthatja fel a coachok számára friss perspektívákat kínálva. A mesterséges intelligencia által generált metaforák, analógiák és példák arra készíthetik a coachokat, hogy a szokásostól eltérő módon gondolkodjanak. A mesterséges intelligencia felhasználható a ritkábban alkalmazott források feltárására is, innovatív koncepciókat hozva a coach eszköztárába. A coachok mindemellett alkalmazhatják a mesterséges intelligenciát az ügyfelek számára releváns, új témák feltárására is. Az AI támogatta kutatás során a coachok megismerhetik a felmerülő ötleteket és alkalmazható irányzatokat. Ez tulajdonképpen egy folyamatos tanulás, amely lehetővé teszi a coachoknak, hogy az élvonalban maradjanak. Ugyanakkor ne feledkezzünk meg róla, hogy az AI csupán támogatja, és nem helyettesíti az „emberi” coachingot. A mesterséges intelligencia ugyan lehetővé teszi a coachok számára, hogy hatékonyabban dolgozzanak, de belátható időn belül még nem helyettesíti a coaching emberi, kapcsolati vonatkozásait. A coachok interperszonális készségeikre támaszkodva – a bizalom és a kapcsolatteremtés érdekében – továbbra is alapvetően coaching üléseket vezetnek. Teszik mindezt úgy, hogy az érzelmi intelligenciát üzleti érzékkel ötvözik annak érdekében, hogy feltárják a problémák gyökereit és testreszabott megoldásokat produkáljanak az ügyféllel szoros együttműködésben. A leghatékonyabb coaching a mesterséges intelligenciát egyfajta fejlesztésként, nem pedig helyettesítésként integrálja. Az AI kezeli a rutinfeladatokat – például a coaching foglalkozások ütemezését és annak dokumentálását –, felszabadítva a coachokat a „rutin” jellegű munkavégzés alól, hogy inkább a magas szintű emberi, tipikusan „humán” jellegű együttműködésre összpontosítsanak. Ez lehetővé teszi a coachoknak, hogy maximalizálják a hatásfokukat azáltal, hogy energiáikat a pótolhatatlan emberi elemekre összpontosítsák.

A mesterséges intelligencia a szöveggyártás művészeként oroszlánrészt vállal az alapértékek megalkotásában. Konkrét példaként kiemelve például a ChatGPT-t, az segíthet az alapvető értékekre vonatkozó kijelentések finomításában, ékesszólóvá és azonnali használatra készvé téve azokat.

A hatékonyság és hatásosság fokozását eredményezheti a minőségi szövegalkotási folyamat felgyorsítása, ami lehetővé teszi a coachok számára, hogy hangzatosabb, ugyanakkor tömörebben megfogalmazott értéket hozzanak létre. A mesterséges intelligencia ösztönözheti az innovatív, kreativitást elősegítő gondolkozást azáltal, hogy inkább bővítő eszközként szolgál, nem pedig kész eredményként. A különféle jelentések és a munkamenet-összefoglalók készítésére használt AI hatékonyabb coaching folyamattal kecsegtet, stratégiai felhasználási lehetőséget kínálva ezzel a coachok számára. Azzal, hogy a mesterséges intelligencia sajátos hangot és kontextust adva írja át az e-maileket, máshol hatékonyabban használható emberi erőforrásokat szabadít fel. A mesterséges intelligencia e-mailek készítésére való felhasználása értékes időt takarít meg a coachok számára. A mesterséges intelligencia továbbá segíthet releváns szerepjáték-forgatókönyvek létrehozásában is, ahol az esetlegesen homályos elvárásokat egyértelművé alakítja. A mesterséges intelligencia – ha úgy tetszik – egyfajta ugródeszkat biztosíthat a coaching foglalkozások beszélgetéseihez, vonzóbbá és produktívabbá téve azokat. A mesterséges intelligencia segíthet a munkaköri leírások és az önéletrajzok összeegyeztetésében is, módot kínálva ezzel a kompatibilitás javítására. Az AI segíthet például a személyre szabott LinkedIn ajánlások megfogalmazásában, mely természetesen „humán” ötletekkel tovább formázható. A kommunikáció és válaszadás minőségének javítása érthető és tömör válaszok AI általi generálásával szinte pillanatok alatt elérhetővé válik.

A szemünk előtt fénysebességre gyorsuló technológiai fejlődés gyakorlati coachingba való begyűrűzése a nagyon közeli jövőben meg fog történni. Az ennek kapcsán felmerülő kérdések és az arra adandó válaszok nem tűrik a késlekedést. A coachok szempontjából rendkívül izgalmas és jelentős változásokat tartalmazó átalakulás időszakának hosszát azonban már nehezebb felbecsülni, aminek a vége sokak számára lehet sikertörténet, azoknak viszont, akik erről tudomást sem véve szeretnék tovább gyakorolni imádott hivatásukat, jelentheti akár a coaching piacról való végleges kirekesztődést is...

6. Irodalomjegyzék a 7. fejezethez

Beckhard, R. (2006). What Is Organization Development? In J. V. Gallos (Ed.), *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 3-12). Jossey-Bass/Wiley, New York.

BetterUp (2021). Organizational coaching: Everything you wanted to know but were afraid to ask. <https://www.betterup.com/blog/organizational-coaching>

HR Portál: Szervezetfejlesztés fogalma, célja. <https://www.hrportal.hu/jelentese/szervezetfejlesztes-fogalma--celja.html>

Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2023). *The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders*. ISBN:9781412905763, SAGE, New York.

Institute of Coaching. *Introduction to Organizational Coaching*. McLean Hospital, Boston. <https://instituteofcoaching.org/resources/introduction-organizational-coaching> (Letöltve: 2023.11.21.)

Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., Sandhal, P., & Whitworth, L. (2018). *Co-Active Coaching*. ISBN: 9781473674981, Nicholas Brealey, London.

Noble, S., & Tarrant, A. (2022). *Coaching People through Organizational Change*. EAN: 9781398607026, Kogan Page, London

Zink, H. (2023). *Team Coaching for Organisational Development*. ISBN 9781032435336, Routledge, London

8. FEJEZET

BIZTOS, HOGY EGY JÓ STRATÉGIA ELÉG AZ ÉLETBEN MARADÁSHOZ A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN?

NAGY GABRIELLA

Értékesítési vezető

Fétis Kft.

email: nagy.gabi0505@gmail.com

Absztrakt

Kutatásom egy magyar szerszámkereskedelmi KKV változó környezethez való alkalmazkodását mutatja be. A Covid-19 és a gazdasági válság az ipari szerszámok piacát jelentősen megváltoztatta, illetve a globalizáció hatására számos új, tőkeerős nemzetközi vállalkozás kereste helyét ebben az iparágban. A cég – felismerve a változó gazdasági helyzetet, – a helyzetelemzések adatait és saját specialitásait kihasználva alkotta meg adaptív stratégiáját. A változások végrehajtásához a Kotter-féle változásmenedzsment modellt használta. A kutatás azt vizsgálja, hogy mennyire volt sikeres és eredményes a változások végrehajtása a munkatársak szemszögéből és a piaci részesedés megőrzésének szempontjából. A kutatás arra a kérdésre is keresi a választ, hogy hogyan lehet megtartani egy komplex változásnál a munkatársak elkötelezettségét, milyen fejlesztési és fejlődési lehetőséget rejt magában ez a lehetőség. Végül fontos vizsgálni a jövőre vonatkozó kérdéseket is a kutatásban, például hogy mely lépéseket szükséges még a vállalatnak végrehajtani a teljes változás véghezviteléhez, és ehhez milyen további változtatásokat, fejlesztéseket, képzéseket szükséges megvalósítani.

Kulcsszavak: stratégia, Covid-19, változásmenedzsment

*„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb,
hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.”*

(Charles Darwin)

1. Bevezetés

A 2019–2020-as globális Covid-válság szinte mindegyik iparágat sújtotta, ezzel együtt a szerszámkereskedelmet is, amelyet igen lassan sikerült talpra állítani.

A krízis átalakította a vevők struktúráját, a beszállítók, illetve a szerszámkereskedők pozícióját egyaránt. Ezek a piaci átrendeződések minden iparági résztvevőtől nagyfokú rugalmasságot és stratégiai átalakítást igényeltek.

Azok, akik alkalmazkodtak a megváltozott körülményekhez, erősebbek, hatékonyabbak és eredményesebbek lettek, amelyet a krízis okozta „kényszerű” lehetőség adott számukra vagy felgyorsította az amúgy is szükséges változásokat.

Kutatásom célja, hogy megvizsgáljam, hogy egy hazai KKV hogyan adaptálja stratégiáját a pandémia okozta piaci környezeti változáshoz. A stratégiai-menedzsment módszereivel megvizsgálom a környezetet, amiben a cég működik, megmutatom a vállalat erősségeit és lehetőségeit, amelyeket a változásban ki tud használni. Megvizsgálom, hogy a stratégia módosítása és annak végrehajtása milyen eredménnyel járt, az hogyan befolyásolta a piaci pozíciót és a munkatársak elégedettségét.

Arra keresem a választ, hogy a stratégia változásával és annak megvalósításával képes volt-e a cég megtartani a piaci pozícióját. Összehasonlítom a vállalkozást a közvetlen versenytársakkal és ezek mutatóival.

Megvizsgálom, hogy a vállalkozás erősségei és a piaci lehetőségek milyen fejlődési lehetőségeket adtak a cégnek, és milyen stratégiai kihívások várnak a vállalkozásra.

A kutatás az alábbi részekből áll:

8-1. ábra: Kutatás részei



Forrás: A szerző saját szerkesztése

2. Szakirodalmi elemzés

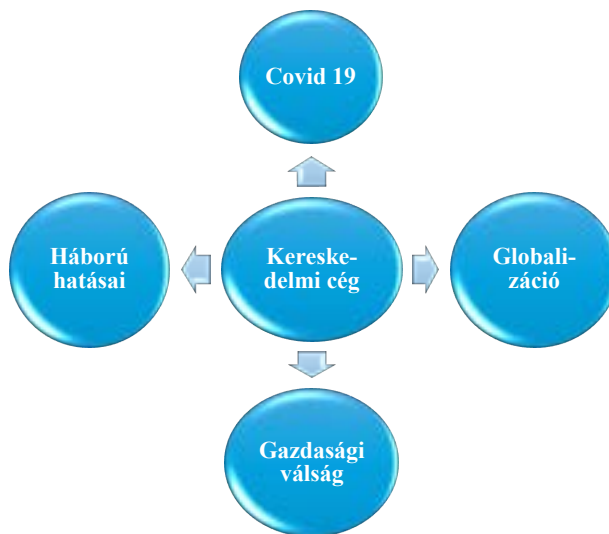
Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, 2020). A vállalkozások alapvető célja a küldetésben van meghatározva, amely kihatással van a vállalkozás stratégiájára és operatív céljaira.

A vállalkozás a küldetésének meghatározásával a piacot is meghatározza, amelyen működik. A vállalkozás a piacon több szerepkört tölt be, mint például vevő, beszállító, együttműködő partner és versenytárs.

Az európai és a magyarországi piacot is számtalan hatás érte az elmúlt években, mint:

- globalizáció;
- Covid 19 világjárvány;
- gazdasági válság, gazdasági átalakulás;
- háború a szomszédos térségben.

8-2. ábra: Kereskedelmi céget ért hatások

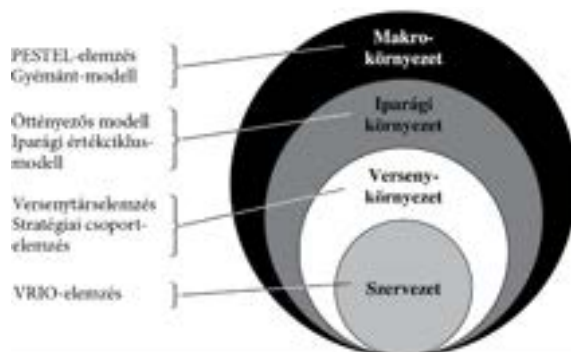


Forrás: A szerző saját szerkesztése

A piaci környezet biztosítja a jövőbeni lehetőségeket a vállalat számára, de ugyanakkor fenyegetések forrása is, amelyek megakadályozhatják a lehetőségek kiaknázását. Ennek következtében a külső környezet jelentősen meghatározza a vállalat nyereségességét. Így tehát a stratégiaalkotás elengedhetetlen része a vállalati működést befolyásoló külső környezet kiváló ismerete (Balaton & Tari, Stratégiai és üzleti tervezés, 2016).

A külső környezetet szintenként érdemes elemezni, a tágabb környezettől a szűkebb, versenytársakra kiterjedő környezetiig az alábbi modell alapján:

8-3. ábra: Külső környezeti helyzetelemzés



Forrás: Balaton, & Hortoványi, 2018

A helyzetelemzést 4 szinten végeztem a tanulmányomban, mely a tágabb környezettől a vállalati, belső környezetig terjed. A vállalatra való hatás is ilyen formában változik, a makrokörnyezet befolyása a vállalat saját tulajdonságainak ráhatásáig folyamatosan növekszik.

A makrokörnyezeti elemzéshez a PESTEL-elemzést használtam, az iparági környezet elemzésére a Porter-féle öttényezős modell szerint elemeztem az iparágat, a versenytárs-elemzésnél összehasonlítottam az iparágban szereplő legfontosabb versenytársakat, és SWOT-elemzést használtam a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek az összegzésére.

8-4. ábra: SWOT-elemzés



Forrás: A szerző saját szerkesztése

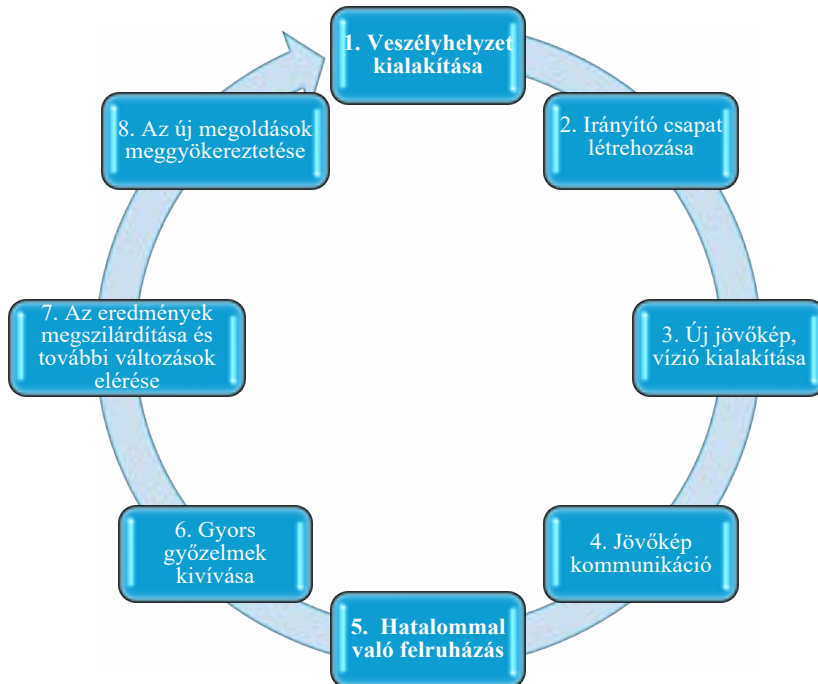
A potenciális stratégiai irányok meghatározása a TOWS-elemzés szerint készült, melynek alapja a már elkészített SWOT-elemzés. A TOWS a SWOT tényezőit és következtetéseit figyelembe véve lehetséges stratégiai lépéseket határoz meg, amelyek alternatív stratégiai irányokat jelentenek.

A vállalati stratégiai irány meghatározása után a TOWS-mátrix lehetséges stratégiai lépései közül kiválasztásra kerültek a vállalati célokat lefedő lépések, amelyek a végfelhasználói kiemelt és stratégiai vevőket érintik.

A TOWS-elemzés egy stratégiai elemzési módszer, amelyet a szervezet környezetének és a vállalati helyzetelemzésnek a tanulmányozására használnak. A TOWS-koncepció szorosan kapcsolódik a SWOT-elemzéshez.

A változásmenedzsment a Kotter-féle 8 lépcsős változási modell szerint történt, melynek lépései mentén vizsgáltam a szervezeti változás végrehajtását. A számos változásmenedzsment módszer közül azért erre esett a cég választása, mivel a vezetői oktatásokon ezen módszer alkalmazását sajátították el a közép- és felsővezetők egyaránt. A közös tudás segítette a módszer sikeres alkalmazását.

8-5. ábra: A Kotter féle változásmenedzsment lépései



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Primer kutatásként félig strukturált interjút használtam, melyben a kérdések és azok sorrendje előre meg vannak írva, azonban az interjú során a válaszadóknak teret engedünk véleményük megfogalmazására, és ennek hatására rugalmasan változhat a kérdések sorrendje, illetve maguk a kérdések is.

A kérdőívben szereplő kérdések három típusba sorolhatóak:

- zárt/strukturált kérdések, amelyben a válaszadók előre megadott válaszlehetőségek közül választanak egyet vagy többet („Mit gondol a változás előtti szervezeti felépítés hatékonyságáról?” (hatékony/nem hatékony));
- nyitott/strukturálatlan kérdések, amikor a válaszadók a saját szavaikkal fogalmazták meg a választ („Szervezeti hatékonyság hiányának az okai,,);
- félig nyitott/félig strukturált kérdések esetében bizonyos válaszlehetőségekhez a jelölésen kívül további szöveges információt adtak a válaszadók. („Mi a véleménye a változás szükségességéről?”).

Kutatásomban a stratégiai- és szervezeti változásban résztvevő munkatársak véleményét kérdeztem 3 nagy kérdéscsoportban.

A kérdések egymásra épülnek, és egy időskálán futnak keresztül, mely a változás előtti állapottól indul, majd a változással kapcsolatban tesz fel kérdéseket, és a legutolsó részben a változás utáni lehetőségekre kérdez rá.

8-6. ábra: Félig strukturált interjú kérdéscsoportjai



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Szekunder kutatásként a változás eredményességét vizsgálta a kutatás, azaz képes volt-e megőrizni a kereskedelmi cég piaci pozícióját.

A szekunder kutatás olyan információgyűjtő módszer, amely a kutatásban már meglévő adatokat használ, amelyeket nem az adott kutatás miatt gyűjtöttek elsősorban össze. Fontos, hogy az adatok hiteles forrásból származzanak, mert ez alapvetően meghatározza a kutatás validitását.

A kutatási adatokat a kereskedelmi cégről és annak konkurenciáiról a mindenki által elérhető mérleg- és eredménykimutatásokból vettem, így a hipotézist objektív számok alapján vizsgáltam. A cégek eredményeit nem önmagában, hanem egymással összehasonlítva néztem.

3. Empirikus kutatás

3.1. A cég bemutatása

A kereskedelmi cég 1991-ben alakult 2 magyar tulajdonossal, budapesti telephellyel. A vállalkozás elsősorban ipari kisgépek kereskedelmével kezdte a tevékenységét, de emellett más ipari szerszámok forgalmazásával is foglalkozott. Kezdetben 3 értékesítési csatorna volt, úgymint kiskereskedelem szaküzleten keresztül, nagykereskedelem viszonteladók részére és direkt értékesítés ipari felhasználóknak.

A vevői igényeket figyelembe véve 2015-ben elindult a webes értékesítés is kiskereskedelmi végfelhasználóknak, és rá két évre, 2017-ben elindult a viszonteladói webáruház is. Felismerve a piaci lehetőségeket, 2015-ben megalakult az új értékesítési csatorna a szerszámautomata (SZEÁ) egység keretein belül, amely ekkor még kiegészítő szolgáltatásként jelent meg a cég életében. A SZEÁ egység 2016-ban egy nagyobb tender megnyerése után, már a vállalat legnagyobb partnerének nyújtott automata-szolgáltatást, amely a vállalkozás árbevételének közel 10%-át jelentette.

A kutatás középpontjában a szerszámautomata (SZEÁ) egység átalakítása áll a környezeti és belső változások hatására.

3.2. Külső környezeti elemzés

A külső környezeti elemzésekből az alábbi főbb tapasztalatok vonhatóak le:

- Az Ipar 4.0 célja a **gyártási és tervezési folyamatok optimalizálása**, annak érdekében, hogy a vállalatok időt, pénzt és feleslegesen elhasznált erőforrásokat tudjanak megtakarítani. Ez a program lehetővé teszi a folyamatok digitalizálását és automatizálását, amely mind az automaták, mind a robottechnológia elterjedésének kedvez (Központi Statisztikai Hivatal, 2021).
- Az automatizáció egyik célja a folyamatok szabályozásával a **hatékonyság és eredményesség növelése**, másik célja a munkaerő (mint költségtenyező) optimalizálása.

- Az ipari vevők olyan szakmailag képzett és tapasztalt munkaerővel bíró szolgáltatókat preferálnak, akik képesek **költségmegtakarítási terveikben aktív támogatást nyújtani.**
- Az ipari nagy termelőknél az ipar 4.0 elvárásait teljesítő, szinergiákat, transzparenciát biztosító, magas **szakmai kompetenciával rendelkező kereskedő és szolgáltató cégek válhatnak hosszú távú stratégiai beszállítókká.**
- A túlkereslet és a vevői igények miatt folyamatos az **új belépők fenyegetettsége, főleg tőkeerős nagyvállalatok körében,** azonban a rendszer kiépítése lassú, és ennek megtanulása csak tapasztalati úton lehetséges.
- A vállalkozás tekintetében **„Megoldások egy rendszerben”** automata-szolgáltatás lehetőséget nyújt a fenti ipari, nagyipari vevőkkel való stratégiai együttműködésre.
- Visszavételező automaták üzemeltetésével az elhasznált termékek és a veszélyes hulladékok tárolása és nyomonkövetése megvalósítható ipari körülmények között.
- A versenytárs-elemzésből kitűnik, hogy a legerősebb versenytárs-hoz viszonyítva a kereskedelmi cég a szolgáltatás területén a legerősebb, és az automata üzletággal foglalkozó üzletkötők területén és a területi lefedettségben a leggyengébb.

3.3. SWOT-elemzés

Az előzőekben leírt környezeti elemzést figyelembe véve érdemes a SWOT-elemzést elkészíteni, ami az Erősségek (Strengths), Gyengeségek (Weaknesses), Lehetőségek (Opportunities) és Veszélyek (Threats) azonosítása alapján szolgáltató fontos információkat a stratégiák, illetve a beavatkozások kialakításához.

A SWOT-elemzés során viszonyítási pontokat is ki kell kötnünk, ugyanis az erősségek és gyengeségek csak valamely versenytárs-hoz/versenytársakhoz mérten értelmezhetőek.

A versenytárs-összehasonlítás során ezeket a viszonyítási pontokat megtettük, amelyet a SWOT-elemzésnél alkalmazni fogok.

Ezen nézőpontok/viszonyítási pontok segítik elkerülni a szubjektivitást, amely félreviheti az elemzést.

A SZEA értékesítési csatornára az alábbi SWOT lett kialakítva:

8-1. táblázat: SWOT-elemzés

ERŐSSÉG (+)		GYENGESÉG (-)	
1	Magasan képzett, tapasztalt munkaerők	1	Nincs automata szakirányú értékesítő automata értékesítési tervvel
2	A cég meglévő, széles termékválasztéka	2	Automata üzemeltetés 3 megyére korlátozódik
3	Kiépített logisztikai rendszer, megbízható üzemeltetés	3	Tőkehiány a nagyobb befektetésekhöz
4	Meglévő garanciális kiszolgálószervíz	4	Marketing-kommunikációs eszközök hiánya
5	Országos lefedettségű vevőkör (nem automatás)	5	

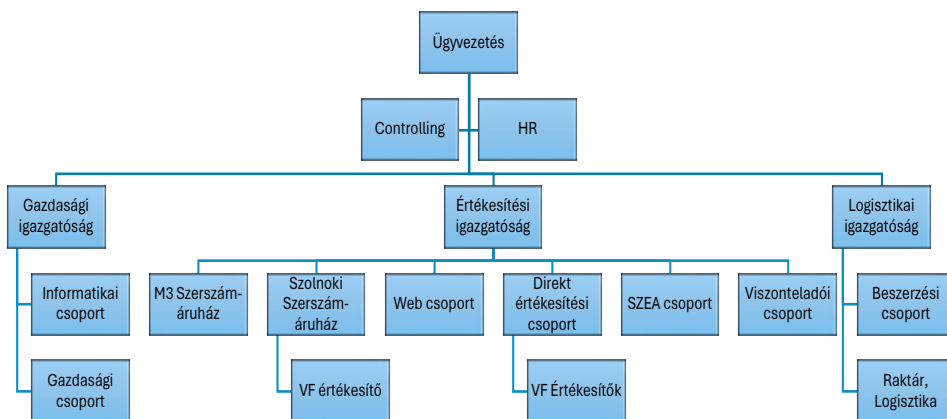
LEHETŐSÉG (+)		VESZÉLY (-)	
1	Ipar 4.0 automatizálási és digitalizálási pályázat	1	Tőkeerős, országos/nemzetközi lefedettségű versenytársak piacelfoglaló stratégiája
2	Az ipari vevők költségsökkentési és kiszámíthatósági törekvései	2	Vevői elégedetlenség a több egységben történő vevőkezelés miatt
3	Az automata gyártók termékkörének szélesedése	3	Elhúzódó Covid- vagy egyéb járvány

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A SWOT-elemzésből is kitűnik, hogy a SZEA értékesítési csoport legnagyobb gyengesége és a fejlődés akadályozója a közvetlen értékesítők hiánya.

A kiinduló helyzetben az értékesítők a Direkt értékesítési csoporthoz, illetve a szolnoki szerszámáruházhhoz tartoztak, így az automata akvizíciók (ami egy projektjellegű szolgáltatás-értékesítés) a horizontális együttműködés lassúsága miatt csúsztak időben, és nagyon nehézkesek és körülményesek voltak.

8-7. ábra: Szervezeti ábra a változás előtt



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A vevők alapvetően az üzletkötökhöz tartoztak, de az automatás vevői projektek szakmai irányítása és a projekt összefogása a SZEA (Szerszámautomata) csoport felelősségi körébe tartozott.

3.4. Stratégiai tervezés

A TOWS-mátrix segítségével a cég meghatározta a lehetséges stratégiai irányokat az alábbiak szerint:

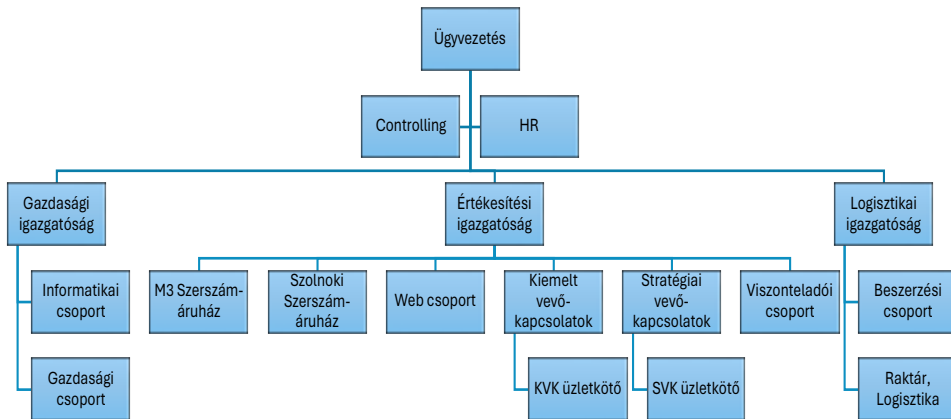
8-2. táblázat: TOWS-elemzés a SZEA értékesítési egységről

		#	ERŐSSÉG (+)	#	GYENGESÉG (-)
		TOWS mátrix		1	Magasan képzett, tapasztalt munkaerők
2	A cég már meglévő, széles termékválasztéka			2	Automata üzemeltetés 3 megyére korlátozódik
3	Kiépített logisztikai rendszer, megbízható üzemeltetés			3	Tőkehiány a nagyobb befektetésekhez
4	Meglévő garanciális kiegészítésszerviz			4	Marketing kommunikáció eszközök hiánya
5	Országos lefedettségű vevőkör (nem automatás)			5	
Javasolt irány				Offenzív	
Lehetőségek	1	Ipar 4.0 automatizálási és digitalizálási pályázat	Nem automatás vevők minősítése, akvizíciós lehetőségeinek elemzése (S1-O2)	A piac bővülésére alapozva bővíteni az automata üzemeltetés kiterjedését (W2-O2)	
	2	Az ipari vevők költségcsökkentési és kiszámíthatósági törekvései - piac bővülése	A széles termékválaszték (+szerviz) kihasználása az automata sortiment bővítésével (S2,S4-O3)	A marketing kommunikáció erősítése a bővülő potenciális piac elérése érdekében (W4-O2)	
	3	Az automata gyártók termékkörének szélesedése			
Javasolt irány		Diverzifikáció		Defenzív	
Veszélyek	1	Tőkeerős, országos/nemzetközi lefedettségű versenytársak piacelfoglaló stratégiája	Megkülönböztető stratégia használata a cég képzett munkaerőjére és termékválasztékára alapozva (S1,S2-T1)	Az automatával rendelkező vevőkhöz szakirányú értékesítő hozzárendelése és kezelése egy egységben (W1-T2)	
	2	Vevői elégedetlenség a több egységben történő vevőkezelés miatt	Az automatás vevőket egy egység kezelésébe helyezni és hozzárendelni képzett, tapasztalt munkaerőt. (S21-T2)		
	3	Elhúzó Covid vagy egyéb járvány			

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A lehetséges stratégiai irányok közül a vállalat a szervezet újrastrukturálása mellett döntött, úgy, hogy szervezeti módosításokat hajtott végre, a vevőket pedig az új struktúra szerint osztotta el:

8-8. ábra: Szervezeti ábra



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A Szolnoki Szerszámáruház a változás előtt 1 fő értékesítőt és 1 fő értékesítési koordinátort tartalmazott, melyek a Stratégiai vevőkapcsolatok egységhez lettek csoportosítva (később, mint a többi értékesítő). Ezzel a szolnoki egység fókuszterülete a törzs- és alapvevők lettek, a többi vevő az értékesítővel együtt az SVK-csoporthoz került. Természetesen a szolnoki értékesítőnél lévő törzs- és alapvevők is átmozgatásra kerültek az üzlethez.

A Direkt Értékesítés esetén 3 értékesítő át lett csoportosítva az SVK-egységhez, 2 fő munkakörében, 1 fő pedig belső értékesítővé átképezve.

A SZEÁ-egység összetételre nem változott, a teljes csapat beolvadt az SVK-egységbe.

4. Kotter-féle változásmenedzsment

A cég a Kotter-féle változásmenedzsment lépésein keresztül valósította meg a fenti struktúraváltoztatást az alábbiak szerint.

1. Veszélyhelyzet kialakítása

A cég vezetése ismertette a főbb pénzügyi adatokat és a helyzetelemzést a munkatársakkal. A változó piaci igények, a

cégen belüli belső feszültségek és az eredmények elmaradása mind-mind olyan veszélyekkel fenyegettek, amely a cég dolgozóinak is világos és egyértelmű jelzés volt.

2. Irányító csapat létrehozása

A felsővezetés létrehozott egy projektet, amely a változás lépéseit, ütemezését és folyamatát hivatott eltervezni és végrehajtani. A projekt tagjai voltak az ügyvezető igazgató, a gazdasági vezető, a HR-vezető és a Szerszámautomata egység értékesítési vezetője. A projekt célja a stratégia által eltervezett szervezeti és egyéb változások eredményes végrehajtása volt.

3. Új jövőkép, vízió kialakítása

A stratégia alapján meghatározásra került az új víziója mind a 3 egységnek, amely mentén kidolgozásra kerültek az akciótervek.

4. A változás jövőképének kommunikálása

A változás jövőképét nem csak kommunikálta a felsővezetői csapat és a felhatalmazott irányító csoport, hanem a munkatársakkal közösen alkotta meg az új jövőképet és víziót. A felsővezetés először a teljes céget beavatta a változásokba, később részletesen a középvezetők tájékoztatták a változásban érintett munkatársakat. A munkatársaknak lehetősége volt kérdések feltevésére, illetve az apróbb módosítások javaslatára. Az alkalmazottak ilyen szintű bevonásával létrehozott egy elkötelezettséget, mely abban is jelentkezett, hogy a változásban résztvevő munkatársak közül egy sem lépett ki mindezidáig munkahelyéről.

5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez

Az emberi természetből következő, hogy tart a változásoktól. A változással szemben fenntartások lehetnek, amelyek az értelmi-érzelmi elkötelezettséget hátráltatják. Ebben a lépésben a cél ezeknek az ellenállásoknak a kezelése, az akadályok elhárítása és a munkatársak bátorítása a kockázatvállalásra, illetve a megszokottól eltérő gondolatokra, tevékenységekre, akciókra (Farkas, 2013).

Cummings és Worley könyvében (Cummings & Worley, 2009) 3 fő stratégiát sorolt fel az ellenállások leküzdésére:

- Empátia és támogatás

Ennél a változásnál minden munkatárs információt kapott a változásról, és véleményét is figyelembe vette a felsővezetés. A változás implementálása közben is folyamatos visszaellenőrzés és finomhangolás volt a résztvevők érdekeinek és szempontjainak figyelembevételével.

- Kommunikáció

Az aktív kommunikáció és információátadás a változás minden pontján jelen volt, amit a válaszadók nagy többsége el is ismert: *„Vezetői szintről jött az információ, hogy mi fog történni, hova kerülök, kiktől fog állni a csapat. A lépésekről folyamatosan értesültem, mikor mit kell átvenni, csinálni, mely vevők maradnak, és mely vevőket kell átadni másik egységnek.”*

- Résztétel és bevonás

A bevonódás ebben az esetben a közösen vállalható értékesítési forgalmi tervek elkészítésében és a munkakörök kialakításában is megjelent.

6. Gyors győzelmek kivívása

A gyors győzelmek segítik a változásban való elköteleződését a munkatársaknak. Az elért eredmények nyilvános elismerése és megjutalmazása szintén fontos eszköze az elkötelezettség megszilárdításának.

A kutatásban bemutatott esetben az SVK-csoportban egy 1 éves „success story” nevezetű verseny lett hirdetve, melynek keretében meghatározott apróbb „győzelmek” esetén pontot kapott a munkatárs, és a részeredmények folyamatosan követve voltak az oktatásokon és operatív értekezleteken. Az éves verseny végén a fődíjat a legtöbb pontot kapott munkatárs kapta.

7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése

Habár három értékesítési osztály is érintett volt a változásokban, korán felismerhetővé vált, hogy a piaci és a belső változások a társosztályok változásait is indukálják. Az élesedő verseny minden szinten megköveteli a rugalmasságot és a változási hajlandóságot, amit a munkatársak is felismertek: *„Véleményem szerint minden olyan területet érintett a változás, amelyre szükség volt, és a folyamatos változás szükséges és elkerülhetetlen. Olyanra gondolok például, mint a beszerzés, a raktár és a szerviz munkája, ami befolyásolja a mi eredményességünket is.”*

Szintén fontos lépése volt ennek a lépcsőnek az SVK-képzés, melyen az egység beszerzéséért felelős munkatárs is részt vett. Ezeken a képzéseken az SVK-egység szakmai ismeretei kerültek bővítésre, illetve az értékesítői munka során történt tapasztalatok megosztása is megtörtént.

8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

A változás során felmerült kihívások újabb és újabb megoldások felé mozdították a céget. Az élesedő versenyhelyzet hatására átalakításra került az árképzés rendszere, illetve fókuszba került az egyedi márkás munkavédelmi termékek távol-keleti beszerzése. Ezek a lépések növelik az SVK-egység versenyképességét a piacon.

Szintén fontos ebben a lépésben a vezetők megfelelő továbbképzése is. A cégnél több éve tartó közép- és felsővezetői képzés is támogatta a változási folyamat sikeres végigvitelét. A vezetői képzéseket különböző külső tanácsadó cégek támogatták, egyéni coaching, csoportos coaching és vezetői képzések módszereivel.

Hipotézisek

Az általam megfogalmazott hipotézisek a következők:

H1: A változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat.

H2: A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képest a piaci részarányát megőrizni/növelni.

8-3. táblázat: Kutatás hipotézisei

Hipotézis	Adatok típusa	Kutatás típusa
A változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat.	Primer adatok	Félig strukturált interjú
A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képest a piaci részarányát megőrizni/növelni.	Szekunder adatok	Adatelemzés

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Primer kutatás: Félig strukturált interjú

Az interjúk elemzésénél arra kerestem a választ, hogy a változásban résztvevő munkatársak hogyan értékelik a változás szükségességét, a változás folyamatát és a változás eredményességét. Ezen visszajelzések azért is rendkívül fontosak, mivel ez ad visszajelzést a kommunikáció és a folyamatok végrehajtásának eredményességéről is.

A kérdéssorban 15 kérdés szerepel egymásra épülő kérdéssorozatban és személyesen került megválaszolásra. Az interjúk hossza 20-45 perc időtartamú volt.

Az interjúban a SZEA-egység, a Direkt Értékesítési egység, illetve a szolnoki üzlet változásban résztvevő munkatársai szerepeltek.

Az interjúk 2022. március 1. – 2022. április 30. között készültek. Az interjú személyesen készült. Az egyes válaszadók az anonimitás miatt számozva lettek, de munkakörük és egységük rögzítésre került az alábbiak szerint (a nyíl előtt a változás előtti munkakörük van, a nyíl után a változás utáni munkakörük lett megjelenítve):

1. válaszadó: SZEA-egység / automata üzemeltető → SVK / automata üzemeltető
2. válaszadó: Szolnoki üzlet / értékesítési koordinátor → SVK / belső értékesítő
3. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítési koordinátor → SVK / belső értékesítő
4. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítő → SVK / értékesítő
5. válaszadó: SVK / üzemeltetési koordinátor (az SVK létrehozásakor felvett munkatárs)
6. válaszadó: SZEA-egység / automata üzemeltető → SVK / automata technikus
7. válaszadó: Szolnoki üzlet / értékesítő → SVK / értékesítő
8. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítési koordinátor → Direkt Értékesítési egység / értékesítési koordinátor
9. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítési vezető → KVK / értékesítési vezető
10. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítő → SVK / értékesítő
11. válaszadó: Direkt Értékesítési egység / értékesítő → KVK / értékesítő

Amint az látható, a válaszadók különböző változásokon mentek keresztül:

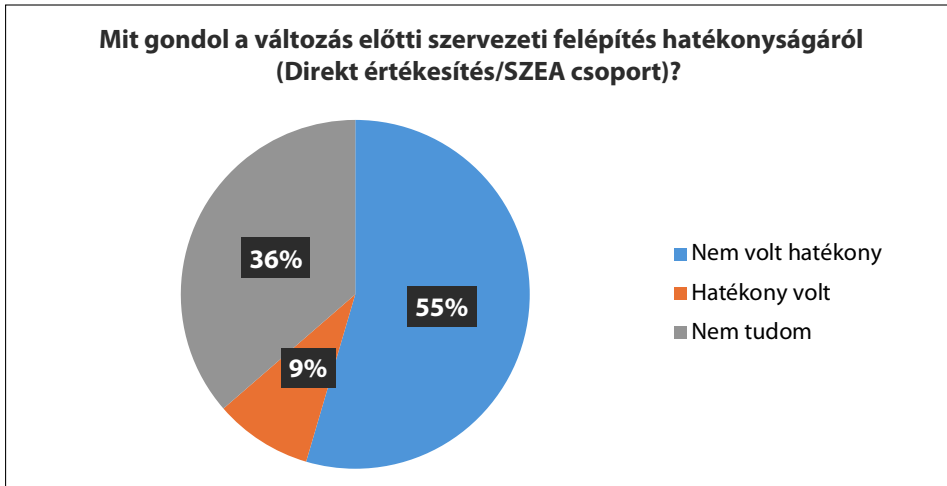
- Új munkatárs: 5. válaszadó.
- Nem változott a szervezeti egység (vezető változatlan) és a munkakör sem változott: 1., 8., 9., 11. válaszadók.
- Változott a szervezeti egység (változott a vezető), de a munkakör nem változott: 4., 7., 10. válaszadók.
- Változott a szervezeti egység (változott a vezető) és a munkakör is változott: 2., 3., 6. válaszadók.

A cikkben a tanulmány legfontosabb kérdéseit vezetem fel a terjedelmi határok miatt.

Változás előtti helyzet megítélése

A szervezet hatékonyságáról a változás előtt az alábbiak szerint vélekedtek:

8-9. ábra: Szervezet hatékonysága a változás előtt

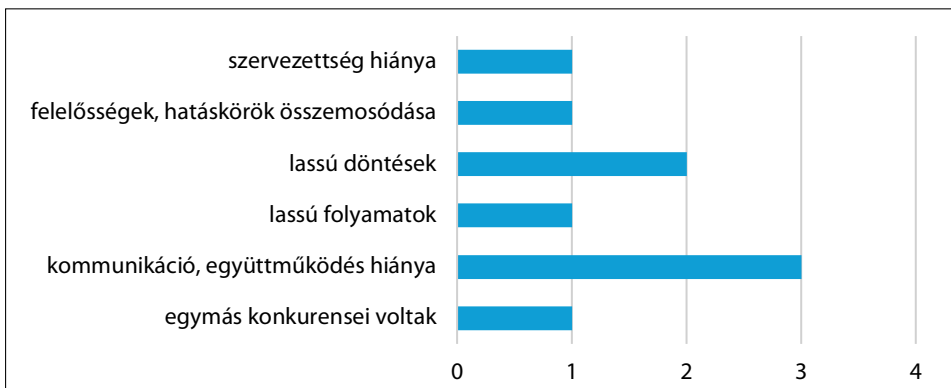


Forrás: A szerző saját szerkesztése

A válaszok 55%-a szerint a változás előtti szervezeti felépítés nem volt hatékony, 9%-a szerint hatékony volt és 36%-a nem tudta megmondani, hogy hatékony volt-e.

Azok, akik nem találták hatékonynak a szervezeti felépítést, az alábbi okokra vezetik ezt vissza:

8-10. ábra: Szervezeti hatékonyság hiányának az okai



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Legtöbben (3 fő) a kommunikáció és az együttműködés problémáit találták a hatékonyság hiányának az okaként, ezután következtek a lassú folyamatok, majd a szervezethez hiánya, a felelőségek és hatáskörök összemosódása, a lassú folyamatok és a konkurenciaharc.

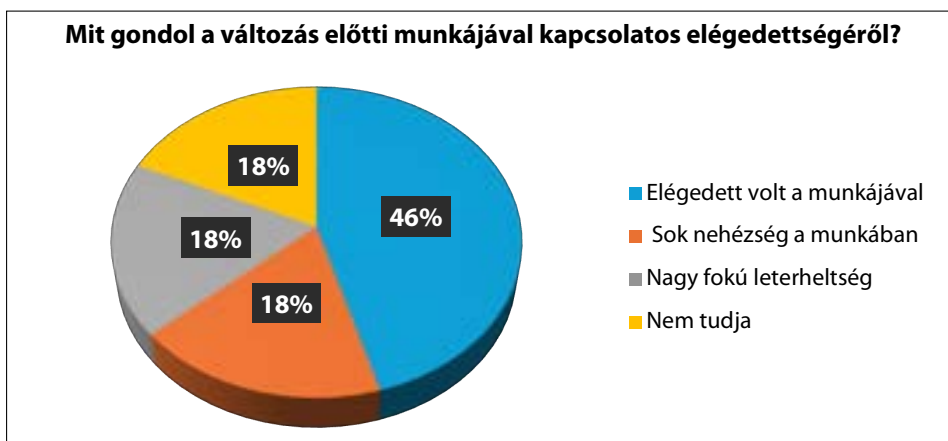
Az 1. interjúalany részletesen is kifejti a konkurenciaharc okát is: „A szervezeti felépítés kevésbé volt hatékony, mivel a Direkt értékesítés és a SZEÁ-csoportnak a kereskedelmi tevékenysége részben azonos volt. Egymást nem erősítették, inkább gyengítették. Néhány esetben még egymás konkurenseivé is váltak.”

A 3-as válaszadó a kommunikáció és együttműködés hiányának az okára ad magyarázatot: „Az SVK-csoport létrehozása előtt két külön „szervezetként” működött a két csoport, esetenként nem ismerve a másik feladatait, munkáját. Emiatt nem minden esetben tudtak hatékonyak lenni a csoportok. Az egységek közötti kommunikáció gyenge volt, az együttműködés nagyon kezdetleges.”

Mindezek alapján arra következtethetünk, **hogy a két szervezeti egység egymással nem, vagy csak részben kommunikált és működött együtt, és az egységek tevékenysége nem volt jól körülhatárolható módon szétválasztva, átfedéseket tapasztalhattak a válaszadók.**

A következőkben a válaszadókat a munkájukkal kapcsolatos elégedettség-ről kérdeztem a változás előtt. A munkavállalói elégedettség kihat az elkötelezettségre, a motivációra és a teljesítményre.

8-11. ábra: Munkával való elégedettség a változás előtt



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A válaszokból kiderül, hogy a **változás előtt 46% volt teljesen elégedett a munkájával, 54% pedig nehézségekről, túlterheltségről számolt be, vagy nem tudta megmondani.**

Az egyik csoport értékesítője (10) az alábbiakat fogalmazta meg a nehézségekkel kapcsolatban:

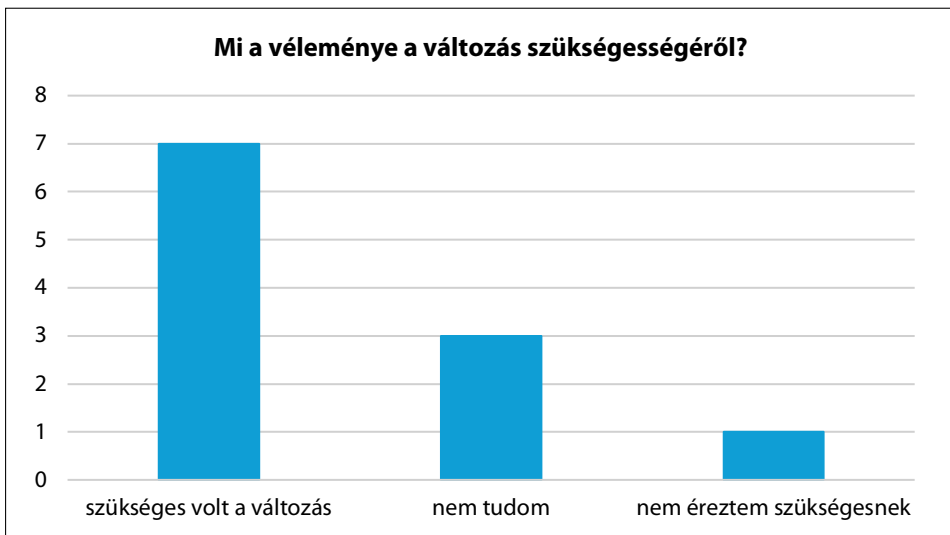
„Nagyon sok vevőm volt, különböző nagyságú és kategóriájú vevő. Volt egy elméleti limit (50 vevő), de ezt többször túlléptem sok kicsi sokra megy elv alapján.”

A fentiekből arra lehet következtetni, hogy **nem volt meg a fókuszs a különböző kategóriájú vevőkkel való kapcsolattartásban, illetve inkább mennyiségi, mint minőségi vevőkezelés valósult meg.**

Változás folyamatának vizsgálata

A következő kérdés a változással kapcsolatos véleményeket tükrözi. Itt kulcsfontosságú, hogy a munkavállalók mennyire tartják szükségesnek a változást, mennyire tudnak elköteleződni a változás mellett. A Kotter-féle változásmenedzsment 1. lépésében szükséges, hogy a szervezetben az elégedettség-érzést egy veszélyhelyzet-érzés váltsa fel, mivel abban az esetben lesznek a munkavállalók elkötelezettek a változás iránt, ha ennek elismerik fontosságát és jogosságát.

8-12. ábra: A változás szükségessége



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A válaszokból arra lehet következtetni, hogy a munkatársak többsége szerint szükség volt a változásra.

A 4-es válaszadó az alábbiakban fogalmazza meg véleményét:

„A változás szükséges volt és elkerülhetetlen. A jelenlegi piac és az automata rendszerek iránti növekedő igény kötelezővé teszi, hogy a megfelelő csapattal és működési modellel vegyünk részt a versenyben.”

Ebből is látszik, hogy a munkatársak egy része észrevette a piaci igényeket, és szükségesnek vélte az erre való reagálást a versenyképesség fenntartása és növelése érdekében.

Annak ellenére, hogy egy-egy munkatárs nem érezte szükségesnek a változást, véleményében megjelent a változás iránti nyitottság:

„Változások mindig kellenek. Követni kell a felgyorsult újításokat! Nem éreztem a változás szükségességét, de nyitott voltam a változásokra, ha ettől hatékonyabb lehetek és növekedhet a forgalmam”. (7-es válaszadó)

A változás szükségességének megvilágításánál számos akadályozó tényező felmerülhet, melynél külső tanácsadó cég nagyban támogathatja a folyamatot.

8-13. ábra: Lehetséges elakadások a veszélyhelyzet kialakításánál (Rajan & Ganesan, 2017)



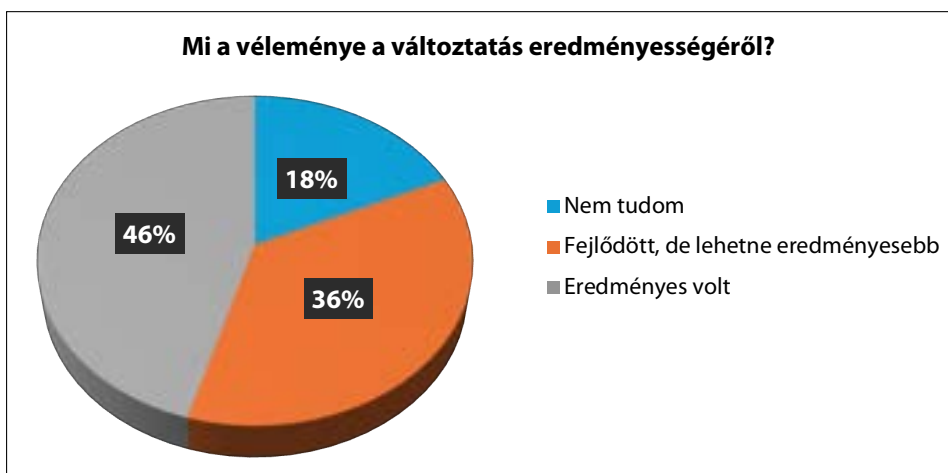
Forrás: A szerző saját szerkesztése

A „túlzott” elégedettség okozta elakadást az alábbi lépésekkel támogatta a cég felsővezetése és a tanácsadó cég:

- a krízist láthatóvá tette az elvárt eredménytől való eltérés kimutatásával;
- a céges, stratégiai érdekeket előtérbe helyezték az egyes értékesítési egységekkel szemben;
- nyílt, kétirányú kommunikációt kezdeményeztek a változások szükségességéről.

A következő kérdés válaszul a megfogalmazott hipotézisre, miszerint a változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat:

8-14. ábra: Változás eredményessége



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A válaszadók 45%-a gondolja teljesen eredményesnek a változást, körülbelül 36%-a szerint fejlődött a rendszer, de többet vártak eredményben, és 2 válaszadó nem tudott válaszolni a kérdésre. **A pozitív ebben, hogy a válaszadók közel 82%-a valamilyen szinten eredményesnek tartotta a változást és senki nem gondolta eredménytelennek a változtatásokat.**

A 3-as válaszadó az alábbiakban összegezte válaszát:

„Meglátásom szerint hatékonyabb lett a csoport dinamikája, a vevői kiszolgálás és a partnerkapcsolatok.”

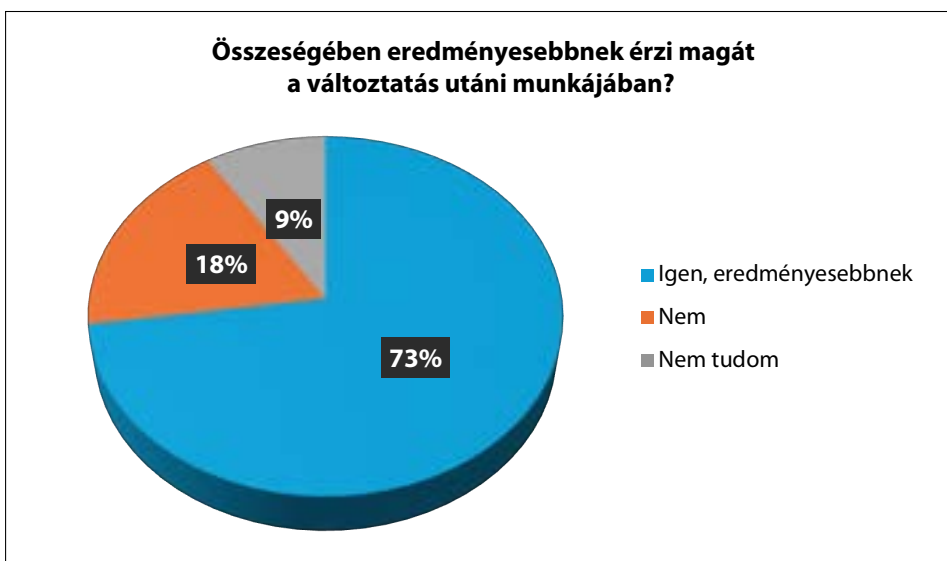
A 7-es válaszadó szerint a folyamatok hatására látszik a fejlődés, de azért vannak még fejlődési pontok, illetve még nem látja tisztán a teljes folyamatokat.

„Mostani változást az SVK-csapatban eredményesnek látom, azért vannak még olyan részek, ahol fejlődni kell! Vannak a rendszernek kisebb hibái és még nem minden folyamat tiszta számomra.”

A következő kérdés a munkavállaló eredményességére kérdez rá, amely összefüggésben van az elégedettség érzésével.

A válaszok az alábbiak szerint alakultak:

8-15. ábra: Változás utáni eredményesség a munkában



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A válaszadók 73%-ban eredményesebbnek érzik magukat a munkájukban, ami egyfajta elégedettség-növekedést is jelenthet. A munkatársak erről így nyilatkoztak:

„Az új munkakörömben sikerült meglépnem azokat a fontos fejlődési lépcsőfokokat, amik segítenek hatékonyan ellátni feladataimat, és ennek köszönhetően produktívabb tudok lenni. Új munkakörömben sokkal inkább szakmai tudásomra helyezem a hangsúlyt, mint értékesítéstechnikai tudásomra, de a régi munkaköröm tapasztalatait is sikeresen tudom használni.” (3-as válaszadó)

„Nagymértékben. Sokkal több mindenre vagyok képes technikusként és a fizetésem is megnőtt. Képes vagyok hibákat elhárítani, automatákat önállóan telepíteni, ami nagyon izgalmas.” (6-os válaszadó)

A magukat eredményesebbnek látó válaszadók legtöbb esetben szakmai fejlődésről és hatékonyságnövekedésről számoltak be.

A Kotter-féle változásmenedzsment lépéseinél ez a kérdés az 5. lépésre, azaz a hatalommal való felruházás sikerességére keresi a választ.

Jelen esetben több munkatársnál, illetve középvezetőnél szükséges volt a kompetencia fejlesztése, melyet mind külső tanácsadó cégekkel, mind belső képzésekkel oldott meg a vállalat.

A középvezetőknek egy közel kétéves vezetői képzési programot biztosított a vállalat egy tanácsadó cég által, melynek keretében elméleti alapképzésben, gyakorlati képzésben és szituációs helyzetekben vettek részt a középvezetők. Ez a képzés lehetővé tette a középvezetők egységes vezetési kultúrájának kialakulását és a kompetenciájuk emelését.

A változásban résztvevő munkatársak belső képzésben vettek részt, amely azonos képzési elemeket tartalmazott, mint a vezetői képzés.

Összeségében elmondható, hogy a kompetencianövelő képzések kulcsfontosságú elemei voltak a változás eredményességének.

A jövőre vonatkozó kérdésben a munkatársakat a változás további hatásairól kérdezte az interjú:

8-16. ábra: Jövőre vonatkozó változások



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A diagramból kiderült, hogy mindenki egyöntetűen további hatásait várja a változásnak. A legtöbb válaszadó konkrétan a további szervezeti változásban látja a változás hatását, illetve 2 munkatárs a hatékonyság növelésénél várja a további hatásokat.

A 9-es válaszadó (KVK értékesítési vezető) a következő hatásokat látja:

„Igen, várható még hatás. A végfelhasználókkal foglalkozó üzletágak összevonása várható a közeljövőben, több lépcsőben. Első körben a Kiemelt Vevőkapcsolatok és a webes értékesítés fog összeolvadni, későbbi víziónk az összes végfelhasználói üzletág összevonása.”

A 6-os munkatárs más hatásokat vár a változástól:

„A fejlődés látszik, a piac mindig változik, „keményedik”, úgyhogy igen, és nagymértékben. Fontos volt a változás a piac és a konkurencia miatt. Szerintem a változástól javul a kommunikáció minősége, a döntések gyorsasága és a vevői elégedettség is.”

Összefoglalva: a már elindult változásoknak további szervezetfejlesztő hatását várják és tartják szükségesnek a munkatársak.

A kutatás alapján elmondható tehát, hogy a munkatársak többsége eredményesnek találta a változást, illetve szintén eredményesebbnek vélte a változás utáni munkáját is.

Ez a pozitív eredmény – véleményem szerint – főképp az alábbi kiemelt pontoknak köszönhető:

- világos, egyértelmű kommunikáció a változás szükségességéről;
- folyamatos tájékoztatás a változás folyamatáról;
- vezetői és munkatársi képzések külső tanácsadók támogatásával;
- megfelelő felhatalmazás és felelősség adása a munkatársaknak a változásban való aktív részvételhez.

5. Szekunder kutatás – Adatelemzések

A változás egyik indukálója a versenytársak erősödő pozíciója és az új típusú értékesítéspolitikájuk volt.

A kutatás ezen pontja azt vizsgálja, hogy a változás hogyan hatott a versenytársakkal szembeni piaci helyzetére a kereskedelmi cégnek az alábbi hipotézisen keresztül:

H2: A kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képesti piaci részarányát megőrizni/növelni.

A vizsgálatnál a versenytársak mérleg- és eredménykimutatása volt az elsődleges forrás.

A változás előtti és utáni kimutatások összehasonlítása az alábbi:

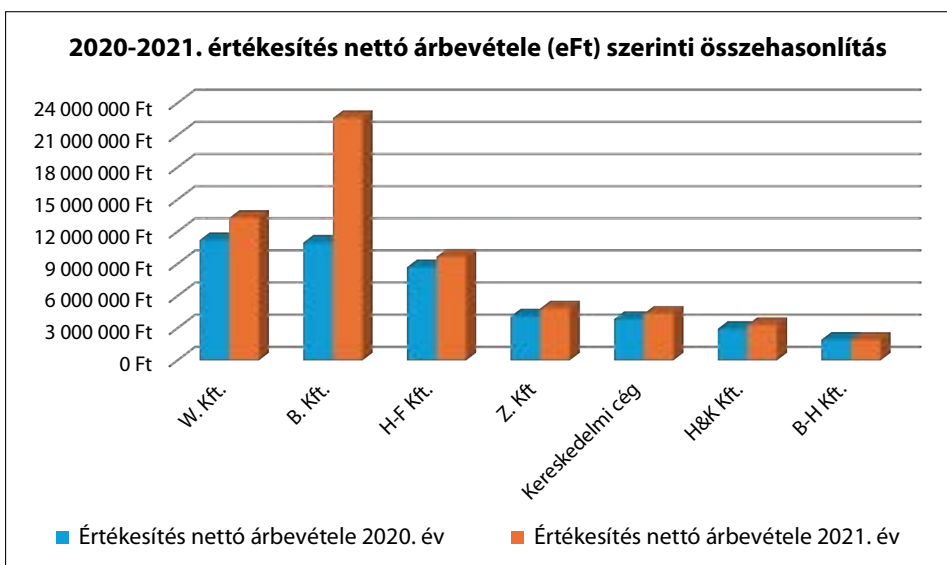
8-4. táblázat: A versenytársak adatainak elemzése (Mérleg- és eredménykimutatások alapján)

Helyezés	Cégnév	Értékesítés nettó árbevétele 2020. év	% arány a piacból	Helyezés	Cégnév	Értékesítés nettó árbevétele 2021. év	% arány a piacból
1.	W. Kft.	11 218 289 Ft	25,7%	1.	B. Kft.	22 600 433 Ft	37,7%
2.	B. Kft.	10 979 103 Ft	25,1%	2.	W. Kft.	13 289 748 Ft	22,2%
3.	H-F Kft.	8 680 180 Ft	19,9%	3.	H-F Kft.	9 658 628 Ft	16,1%
4.	Z. Kft	4 084 898 Ft	9,4%	4.	Z. Kft	4 835 931 Ft	8,1%
5.	Kereskedelmi cég	3 849 039 Ft	8,8%	5.	Kereskedelmi cég	4 338 522 Ft	7,2%
6.	H&K Kft.	2 938 071 Ft	6,7%	6.	H&K Kft.	3 303 339 Ft	5,5%
7.	B-H Kft.	1 920 384 Ft	4,4%	7.	B-H Kft.	1 906 833 Ft	3,2%
	Összesen	43 669 964 Ft	100,0%		Összesen	59 933 434 Ft	100,0%

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az ábrában a versenytársak és a kereskedelmi cég forgalma az alábbiak szerint alakult:

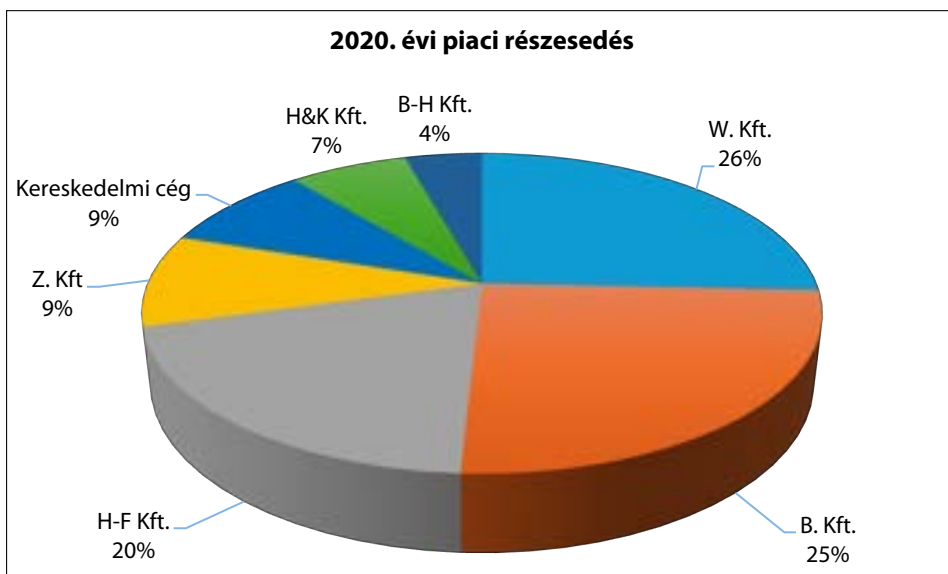
8-17. ábra: Versenytársak értékesítési nettó árbevétel összehasonlítása



Forrás: A szerző saját szerkesztése

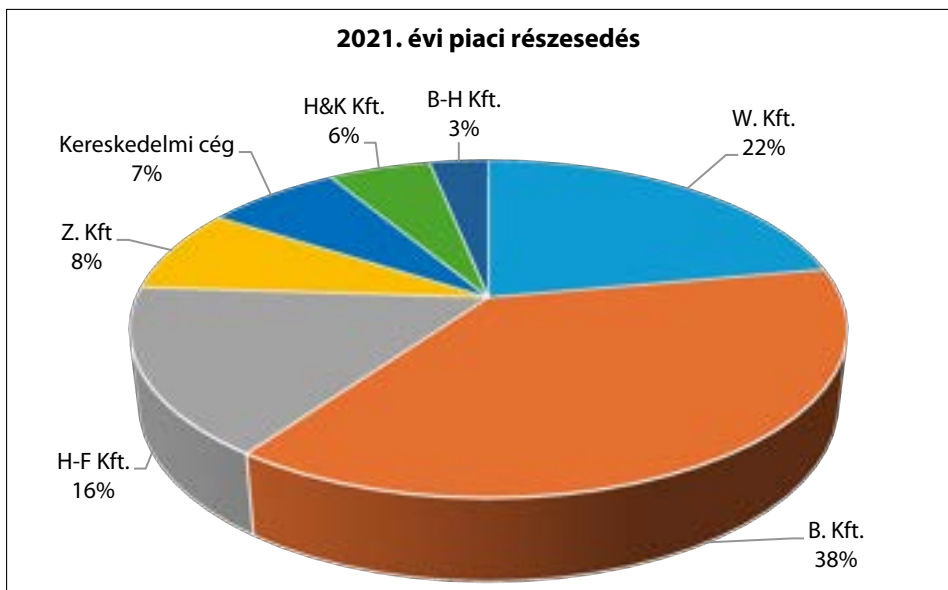
A piaci részesedés a következő:

8-18. ábra: 2020. évi piaci részesedések a versenytársak között



Forrás: A szerző saját szerkesztése

8-19. ábra: 2021. évi piaci részesedés a versenytársak között



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Látható, hogy majdnem minden versenytársnál volt növekedés a forgalomban (kivéve a B-H Kft.-nél), azonban a B. Kft. esetében kimagaslóan nagy növekedés tapasztalható.

8-5. táblázat: Piaci változások 2020/2021

Cégnév	Változás eft-ban 2020/2021	Változás %-ban 2020/2021	Piaci növekedés részaránya 2020/2021
B. Kft.	11 621 330	101,5%	71,5%
W. Kft.	2 071 459	21,0%	12,7%
H-F Kft.	978 448	11,3%	6,0%
Z. Kft	751 033	18,4%	4,6%
Kereskedelmi cég	489 483	12,7%	3,0%
H&K Kft.	365 268	12,4%	2,2%
B-H Kft.	-13 551	-0,7%	-0,1%
Piac növekedése:	16 263 470	37,2%	100%

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A növekedés az új üzletágnak köszönhető, amelyet a pandémia idején vezettek be: a higiéniai termékek forgalmazását. Ez olyan szinten eredményes volt a cégnek, hogy árbevételüket meg tudták duplázni. Ez a jó döntés a piaci részesedésüket 25%-ról 38%-ra növelte, ami a többi versenytárs piaci részesedésének csökkenését jelentette.

Habár a kereskedelmi cég is forgalommnövekedést könyvelhet el a változás évében, ez az eredmény nem vezetett piaci részesedés növekedéshez, hanem 9%-ról 7%-ra való csökkenés volt tapasztalható.

A kutatási tények alapján elmondható, hogy a 2. hipotézis, miszerint a kereskedelmi cég képes volt a változások hatására is a versenytársakhoz képesti piaci részarányát megőrizni/növelni, hamisnak bizonyult.

Hipotézisek eredményeinek összefoglalása, következtetések

A hipotézisek vizsgálatának végeredményét az alábbi táblázatban foglalom össze:

8-6. táblázat: Hipotézisek összefoglalása

Hipotézis	Végeredmény	Tézis
A változásban résztvevő munkatársak eredményesnek ítélik meg a változásokat	részben beigazolódott	a hipotézis elfogadott
A kereskedelmi cég a változások hatására is képes volt piaci részarányát megőrizni/növelni a versenytársakhoz képest	nem igazoló- dott be	a kereskedelmi cég nem tudta megtartani piaci részarányát a versenytársakhoz képest

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Összeségében elmondható, hogy **a kereskedelmi cég jól ismerte fel a változás szükségességét** és – véleményem szerint – megfelelő stratégiai irányt alkalmazott, azonban ennek eredményéhez még **hosszabb átfutási időszak** szükséges, ezért javaslom a változásmenedzsment lépéseinek teljes végrehajtását, és ezután újabb kutatás szükséges az eredményesség megállapítására.

A kutatás korlátja az időtáv rövidege volt, nem tudtam a változások hatásait közép- és hosszú távon vizsgálni.

6. Javaslatok

A kutatások alapján az alábbi javaslattal élek a változásmenedzsment folytatásához:

Kotter 8 lépéses változásmoelljének alapján javaslatom a még elmaradt és nem beteljesített lépéseken keresztül a változásmenedzsment lépcsőinek folytatása, úgymint:

- **Gyors győzelmek kivívása**, mely elkötelezetté teszi a munkatársakat és ezáltal növeli az eredményességüket is.
- **Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése** a munkatársak által javasolt egységekben. Az a változás nem lehet sikeres, amely elkülönítve megy végbe egyes egységeken,

hiszen a vállalat egységei legyen az front office vagy back office – szervesen kapcsolódnak egymáshoz. Az eredményes változás a szervezet lehetőleg teljes egészére kihat és globálisan változtatja meg a szemléletmódot és a vállalati munkakultúrát.

- **Az új megoldásokat a céges kultúrában meg kell gyökereztetni,** enélkül lehetőség van a régi szemléletmódba visszatérni. Újra kell definiálni az egyes egységek céljait, jövőképét, új teljesítménymérést kell bevezetni, új folyamatokat és dokumentációt kell alkotni. Meg kell határozni az egyes egységek felelősséghatárait és együttműködési irányelveit.

7. További kutatási lehetőségek, zárás

Jelen kutatás felhasználható a KKV kereskedelmi cégek stratégiaalkotási és változásmenedzsmentbeli tapasztalatainak megosztásánál, illetve gyakorlati oktatásánál.

A kutatás lehetséges további iránya a kereskedelmi cég többi értékesítési egységei stratégiájának és változásmenedzsmentjének vizsgálata, ennek eredményessége és kapcsolódása a kutatásban szereplő egységekhez. Szintén érdemes vizsgálni a kiszolgáló egységek változásmenedzsmentjét, amit a kutatásban szereplő egységek változásai indukálnak.

A publikáció címére visszacsatolva: nem elég a változó gazdasági környezetben egy KKV számára a jó stratégia az életben maradásra és fejlődésre, de nélkülözhetetlen a megfelelő stratégia megtervezése és kivitelezése ahhoz, hogy felvegye a versenyt a nagyobb, tőkeerős nemzetközi cégekkel és megkeresse a maga specialitását a versenyben.

Kutatásom beigazolta Charles Darwin állítását:

„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.” (Charles Darwin)

8. Irodalomjegyzék a 8. fejezethez

- Balaton K., & Hortoványi L. (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton K., & Tari E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Forrás: mersz.hu: https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_8_p7/#m795valgt_8_p7
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization development & change*. South-Western/Cengage Learning.
- Farkas F. (2013). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémia Kiadó.
- Keszey T., & Gyulavári T. (2016). *Marketingtervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008 . July-August). Choosing Strategies for Change. *Harward Business Review*, 20-28.
- Központi Statisztikai Hivatal (2021). *Magyarország, 2020*. Pátria Nyomda Zrt.
- Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 181-203.
- Rekettye G., Törőcsik M., & Hetesi E. (2022). *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Wehrich, H. (1982). The Tows Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15, 54.

9. FEJEZET

GRAFOLÓGIA A SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN

MAKRA ILDIKÓ JUDIT

Grafológus szakoktató-szaktanácsadó
Egyéni vállalkozó, Budapest
e-mail: grafobazis@gmail.com

Absztrakt

A grafológia felhasználása ritkábban használt módszer a HR-ben, a szervezetalakításában és fejlesztésében. Célom, hogy ezt a lehetőséget is megismertessem a kiválasztási folyamatban és a munkaerő hosszú távú megtartásában. Ezen kívül alkalmazható a vezető kiválasztásban, csapatépítésben, teamek kialakításában és a munkaerő-átcsoportosítás kezelésében. Válaszokat kerestem arra, miért és hányféleképpen lehet alkalmazni az írásanalízist a napi gyakorlatban. Az általam ismert cégvezetőkkel és HR-munkatársakkal beszélgettem a témáról. Kérdéseimre konkrét válaszokat kaptam az interjúk során. A grafológia használatával az emberi kockázatok eredményesen csökkenthetők. A fluktuációt és a munkatársak közti konfliktusokat meg lehet előzni. A grafológia mint eszköz több embert érdekel a HR területén, mint ahányan használják. Kíváncsiak, de még nem gondoltak rá, hogy leteszteljék és összevessék az eredményeket a jelenleg alkalmazott módszerek eredményeivel.

Kulcsszavak: cég, személyiség, munkaszervezés, kockázatkezelés, hosszútáv

1. Bevezetés

Szeretném röviden bemutatni a grafológia létjogosultságát a szervezetfejlesztésben. Fontosnak tartom, hogy ezt a más országokban már gyakrabban alkalmazott lehetőséget megismertessem. E terület teamek kialakításában, de vezető kiválasztásban, a munkaerő-átcsoportosítás kezelésében és a csapatépítésben is bevált gyakorlat.

Már 25 éve vagyok grafológus és minden életkorral foglalkozom. Így az írás kialakulásától a felbomlásáig a személyiség alakulása és folytonos változása teljesen nyomon követhető. Grafológus szakoktató szaktanácsadóként 12 éve dolgozom cégeknek a személyes felkérések mellett. Ez a szakterület ritkábban használt módszer volt a vállalatok szervezetalakításában és fejlesztésében, azonban a Covid-19 járvány idején a munkaerőpiacon újabb módszerekhez kellett nyúlni, így több cég hazánkban is alkalmazta a grafológiai analízist. Akik azelőtt nem használták, azok is kipróbálták, és van, ahol azóta is része a munkaerőkiválasztásnak.

A konferencia céljával összhangban szeretném elősegíteni, hogy több szakember és egyetemi hallgató ismerhesse meg a grafológiai tanácsadás nemzetközileg elfogadott alkalmazási lehetőségeit és szemléletmódját. A hazai tanácsadás sokszínűségébe természetes módon beleillik az írásanalízis. Az üzleti tanácsadás típusai szerint az általam képviselt terület a humán erőforrás-fejlesztéshez és a munkaszervezési tanácsadáshoz kapcsolódik.

2. Az írásanalízis alkalmazási területei

A grafológiát íráspszichológiának is szokták nevezni, hiszen minden olyan területen használható, ahol a pszichológia megtalálható. Az élet folyamán az agyba érkező ingerekre kialakult idegrendszeri válaszok rendeződnek dinamikus mozgásos sztereotípiákká (Hengl, 2019). Az írás az egyén egyedi mikromozgásos kifejeződése, mely tartalmazza alkotójának, testi, lelki, szellemi egészének lenyomatát.

Franciaországban bevett kultúrája van, az 1700-as évektől már a törvénytudományi grafológia is ismert volt. Később olasz és német területeken is kutatták és fejlesztették. Tudták, hogy a jellemvonások és a személyes tulajdonságok azonosíthatóak írás alapján (Soóky, 2008). A személy mozgása, viselkedése, reakciói megfeleltethetők az egyénnel, az írómozgás jellemző egyedi kombinációi miatt. Gondoljunk a hazugságvizsgáló műszerre, ami a legapróbb mozgást is jelzi. Ugyanígy az írás is mikrováltozásokat mutat, érzelmi és testi állapotokat jelez (Tew, 2007). A személyiség minden rétege, egyéni mozaikjai feltárhatóak általa: énképe, értelmi, érzelmi állapota, akarati tulajdonságai, motivációi, feladattudata, munkamódja, társas kapcsolódásai, kommunikációja, temperamentuma.

A magyar grafológiai tanácsadás francia és német mintára jött létre a XIX. század végén. A grafológia hazánkban hasonlóan alakult,

mint a pszichológia, ami eleinte elutasított, később megtűrt, majd alkalmazott tudományterületté vált. A pszichológia ágai: munkalélektan, szervezetszichológia, pedagógiai-, klinikai- sport-, művészet-, reklámpárkapcsolati-, pedagógiai-, kriminálpszichológia (Agárdi, & Végvári, 1995). A személyügyi kiválasztásban is használnak többféle pszichológiai tesztet. Eleinte a bírósági és rendőrségi gyakorlatban alkalmaztak grafológusokat, majd a pszichológia többi területén, később a közszférában is (Lépold, 2019). A grafológia ismerete célravezető a rendőrségen, bíróságon és a nemzetvédelemben is. Egyetemi szinten éppen itt oktatják egyedülálló módon az írásszakértéssel együtt. Bár más országokban régóta elfogadott módszer, itt hazánkban a HR-területen még kevésbé próbálták ki. Ez egy alternatív megoldás a többi kiválasztási módszer között. Azokkal össze lehet vetni és plusz információként lehet kiaknázni.

Ez a módszer felértékelődött a pandémia alatt, mert érintkezésmentes, nem igényel jelenléte, időtakarékos és munkaköri kompetenciákat egyeztet a jelöltek személyes karakterjegyeivel. Ez azért jó, mert a személyiségjegyek semlegesek, eredendően nem rosszak vagy jók. Akkor mutat magasabb beválást a jelölt a munkakörre, ha a jelentkező profilja minél jobban illeszkedik a keresett munkakör elvárásaihoz. Időszerű, hogy a jelenlegi gazdasági versenyhelyzetben a cégek elég gyorsan és rugalmasan reagáljanak egy-egy helyzetre, felmerülő igényre (Poór, & Drimál, 2000). Fontos, hogy a munkatársak nemcsak minél jobb szakemberek legyenek, de nyitottan fogadják a változásokat, miközben elkötelezettek maradnak a cég iránt.

A grafológiai tanácsadás megfelelő segítség a belső szervezeti stratégiák kialakításához és formálásához, a munkaerő menedzseléséhez, mint pld. a kiválasztás folyamata, szervezeten belüli mozgatása vagy a belső átszervezések során. Itt az ideje szélesebb körben használni.

3. Grafológia a munkahelyen

Válaszokat kerestem, miért és hányféleképpen lehet bevonni az írásanalízist a tanácsadás gyakorlatába.

E szakma a tanácsadásban hatékony innováció, mert kontaktmentes. Nem szükséges a duktorral (író személlyel) találkozni, így nem befolyásolja a megállapításokat a munkaerő külső megjelenése vagy a személyes szimpátia/antipátia. Gyorsan lehet eredményt kapni az elemzésből. A határon túli és más nyelven írott írások ugyanúgy elemezhetők és

értékelhetők. Elsősorban nem a nyelvet vizsgáljuk – másodsorban azt is figyelembe vesszük –, hanem a papíron megjelenő mozgást, elhelyezést, rendezettséget; egyértelmű vagy következetes betűképzést, kötöttséget, áttekinthető elrendezést stb. Az embert vizsgáljuk, aki létrehozta. A jelölről vagy alkalmazottról felvázolható egy személyiségtérkép – tehát erősségei/gyengébb területei a munkakörére nézve. Azért fontos a munkavállaló karaktere, hogy tudják, mire kell figyelni vele kapcsolatban, hogyan segíthetik a beilleszkedését, a legjobb motiválását. Így a jelölt is visszajelzést kap önmagáról, erősségeiről. A kompetencia-analízisből kinyert információk a dolgozók utánkövetésére és továbbképzésre is felhasználható.

A szervezetpszichológia folyamataiba jól illeszthető, mert segíthető általa a vállalati folyamatok stratégiai és operatív tervezése. A hagyományostól eltérő foglalkoztatási formák személyre szabhatók a jelölről kapott háttérismeretek alapján. A fluktuációnak igen jelentős hatása van a cég helyzetére, ezért ennek csökkentésében is hasznát vehetjük.

„Az alábbiak alapján csoportosíthatjuk a grafológia alkalmazási lehetőségeit a személyügyi munka területén:

Szűrés: pályázatok elbírálása során munkaköri alkalmasság vizsgálatához.

Kiválasztás: munkaerő felvétel során a munkatársak és vezetők képességeinek és személyiségének vizsgálatához.

Állapotkövetés: a folyamatos munkaerő gondozás folyamatában a beilleszkedés segítéséhez, balesetek megelőzéséhez, fejlődési folyamat követéséhez, érzelmi terhelés hatásvizsgálatához.

Team-építés: szervezetfejlesztéshez, munka-csoportok tagjainak válogatásához, csoportdinamikai vizsgálatokhoz, várható személyközi kapcsolatok és konfliktusok prognózisához, csoport teljesítmények vizsgálatához.

Teljesítményértékelés: motivációk, képességek, vitalitás, terhelhetőség összefüggéseinek vizsgálatához, alulteljesítés okinak feltárásához.

Pályalkalmassági vizsgálat: munkaerő elbocsátás során pályamódosítás céljából komplex személyiségvizsgálatokhoz.

Tanácsadás, speciális vizsgálatok: önismeretfejlesztéshez, igen sokféle helyzetben konkrét személyügyi döntések hozatalához vagy személyügyi problémák megoldásához.

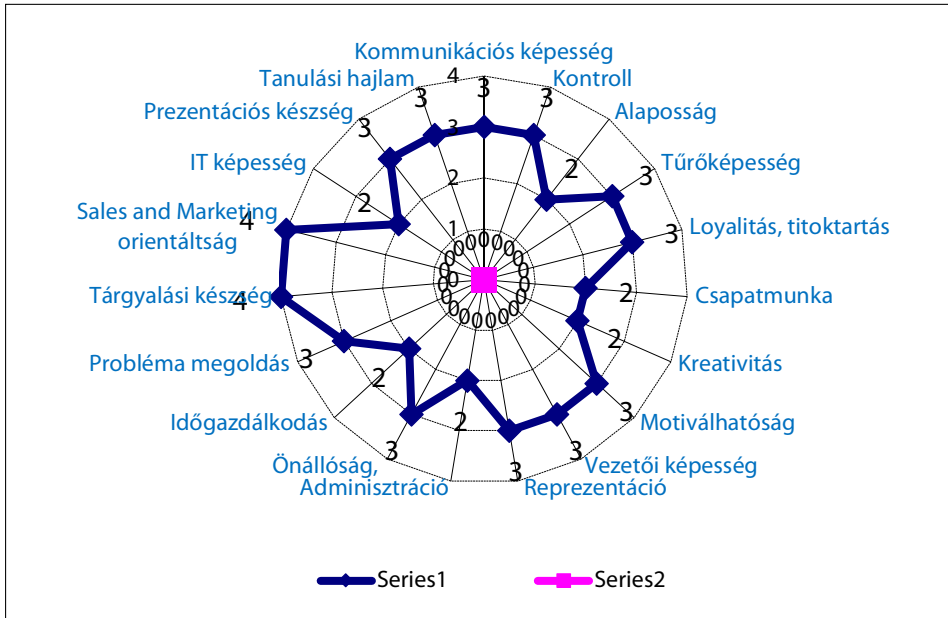
Karrierépítés: továbbképzések, átképzések, áthelyezések tervezése, munkaerő átirányítás során az egyéni motivációk-képességek-adottságok feltárásához.” (W. Barna, & Lévai, 2001 pp. 126-127)

A fent csoportosításból kiderül, mennyi lehetőség rejlik ebben a területben.

Egyes cégek belső használatra különböző elvárásokat fogalmazznak meg. Ezt könnyen áttekinthető módon egy diagramon jelenítik meg. Ez a kompetenciamátrix tartalmazza az adott cég belső elvárásainak fő sarokpontjait, ami mindenkire érvényes. Ez cégenként eltérő, 8-21 elem között mozog, mértéke 0-4 pont. Egyes részei kiemelten elvárt területek, és van, ami a munkakörhöz szükséges erősség szerint súlyoz.

Lehetséges elemei: adminisztráció, alkalmazkodás, csapatmunka, együttműködés, empátia, felelősségvállalás, időgazdálkodás, kommunikáció, kreativitás, lojalitás, megbízhatóság, monotóniatűrés, önálló munkavégzés, prezentációs készség, segítőkészség, titoktartás, szabálykövetés, időgazdálkodás, szervezőkészség, temperamentum/dinamika, terhelhetőség, titoktartás...

9-1. ábra: A jelölt kompetenciái



Forrás: A szerző saját szerkesztése

4. Szervezeti kockázatkezelés

Az emberi kockázatok kezelése a munkafolyamatokban vitathatatlanul fontos terület és permanens feladat.

Köztudott, hogy aki testhezálló munkát végez, az szívesen jár dolgozni, nem érzi megterhelőnek a feladatait, kreatív a megoldásokban, önállóbb, jókedvű, jobb a munkamorálja, odaadóbban végzi a rábízott dolgokat, kisebb a hibaszázaléka stb. Akit elismernek, megbecsülnek, megkapja azt a fajta figyelmet, amit szeretne, az hűségesebb a céghez, szívesebben vállal többet, ritkábban beteg, nehezebben csábítható máshová, jobban azonosul az elvárásokkal, magáénak érzi a vállalat örömeit, nehézségeit, konstruktív megoldásai lehetnek. A motiválatlan, negatív mindset-tel bíró vagy gyenge teljesítményt nyújtó munkatársak pénzügyi és erkölcsi veszteséget teremtenek. Az új munkaerő keresése, kiválasztása, betanítása, közösségbe illesztése, érzelmi kapcsolása mind időbe és anyagi ráfordításba kerül. Mindezt a napi feladatok zökkenőmentes végzése közben kell megoldani, emiatt munkaszervezési problémák, működési zavarok, csoportdinamikai nehézségek fordulhatnak elő. A megfelelő pozícióra odaillő embert találni nyereség, mert az új munkatársak új tudást, szemléletet hoznak a szervezetbe, ezzel növelik a cég versenyképességét.

5. Kézírásból feltárható kockázatok

Ki kivel tud jól együtt dolgozni? Ezért remekül használható a teamek kialakításában. Van-e bomlasztó, csoportkohézió ellen dolgozó munkatárs? (Csepelyi, 2000) Kire, milyen módon lehet hatni? Észérvekkel, érzelmekkel, határozottsággal, tényekkel vagy egyéb módokon. Hogy lehet megtartani a kulcsembereket? Tartós feszültség/stressz, esetén ki hogyan reagál? Mire számítsanak a környezetében? Pld.: pánikroham, pszichoszomatikus betegségbe menekülés, kilépés a helyzetből, hirtelen felmondás stb. Mekkora a beválási százalék? Miből adódhat a nem megfelelő munkavégzés? Kit és milyen területen érdemes tovább képezni? Mennyire lehet vagy kell fegyelmezni? Milyen módon lehet aktivizálni? Felderíthetők kompetencia vagy megfelelési eltérések. A vállalati belső image formálásában segít feltérképezni, hogy kik a véleményvezérek a csoportban és ők hogyan lehetnek segítségére a vezetőknek. Megmutatja, helyén van-e az adott munkakörben a dolgozó. A neki megfelelő munkát végzi-e? Alkalmos stresszfaktorok felderítésére. Tájékoztat arról, milyen az egyén: felelősségvállalása, egyedi kompetenciái, tehetsége, terhelhetősége,

céges főbb elvárásoknak való megfelelése, vezetési stílusa, képzettségi szintje, magatartása, motiváltsága stb. (Cohen, & Wander, 1997).

A belső mozgatórugók ismerete fontos tényező az emberek egyéni, személyre szabott ösztönzéséhez. Természetesen vannak hasonlóságok vagy átfedések, de hogy kinek mi a sajátos prioritása vagy a belső fontossági sorrendje, az egyénileg eltérő lehet. Erre jó a cég szervezetfejlesztéséhez igazodó belső kompetenciamátrix.

Egy „boldog kis csavar” igen sokat jelenthet egy nagy „gépezetben”, melyet jól kifejez az alábbi régi *angol gyermekvers*:

*„Egy szög miatt a patkó elveszett,
a patkó miatt a ló elveszett,
a ló miatt a csata elveszett,
a csata miatt az ország elveszett,
máskor jobban verd be a patkószeget!”*

Ez is mutatja, hogy az emberi kockázatok következménye nem elhanyagolható. Jelentős többletköltséggel járhat, emellett nemcsak gazdasági veszteséget tud okozni. Az sem vet jó fényt egy cégre, ha negatív a társadalmi megítélése. Ezért szükséges, hogy az alkalmazott fontosnak érezze magát, így természetes módon, önmagát adva lehet hasznára a cégnek, miközben jól érzi ott magát. Ez az igazi win-win helyzet.

Az írásanalízis egy eszköz a humánerőforrás kockázatkezeléséhez. A céges személyiség-elemzés a jelentkezők közül olyan profilt keres, ami az elvárt munkaköri leírásnak a lehető legmagasabb százalékban felel meg. A nem jól kiválasztott, felkészített vagy motivált munkaerő potenciális kockázatot jelent, komoly kárt tud okozni a munkaszervezetben. Ezért érdemes minél jobban megismerni a meglévő és a leendő alkalmazottak személyiségét. Mindkét fél számára hasznos, ha olyan munkát végez a dolgozó, ami személyiségvonásainak megfelel (Hengl, 2019). A kontaktmentes kiválasztási eszközök közül – online, zoom interjú, telefonos interjú, grafológiai elemzés – ez utóbbi elég gyors, hosszú távú, és sok kiegészítő információt tartalmaz, ami a későbbi humánerő-gazdálkodásban tervezés és szervezés során hasznos.

6. Visszajelzések a cégektől

Fókuszcsoporthoz konkrétan azok a cégek, akik igénybe veszik a szolgáltatásaimat. Jellemzően közép- és nagyvállalatok kértek segítséget: Az ipar területéről 3 vállalat: Autóelektronikai, Robot- és automatizáció-technológiai, Hűtőtechnikai vállalat. A szolgáltatás területéről 5 vállalat: Informatikai (2), Távközlési, Pénzügyi (2).

Keresett, kiválasztott munkaerők: menedzser, könyvelő, pénzügyi előadó, call-centeres munkatárs, personal referens, műszaki szakember, IT-szakember, ügyvezető igazgató, tulajdonostárs, személyi asszisztens.

Leültem egy interjúra mindegyik megbízómmal és mindenkinek ugyanazt a kérdést tettem fel: Miért döntöttek a grafológiai szolgáltatás igénybevétele mellett? Mivel segítem a legnagyobb részben a munkájukat? Beszélgetésünk végén kértem egy-egy összefoglaló mondatot, melyeket szó szerint közlök:

1. Segíti a kiválasztási folyamatot és alaposabb, részletesebb előjelzést ad.
2. Iránymutatást nyújt a csoportkohézió során.
3. Számunkra azért értékes a személyiségelemzés, mert a céges profilba illeszthetőséget is vizsgálja.
4. Nem a szakmai képességet, hanem a csapatba, belső környezetbe illesztést segíti.
5. Megmutatja, vannak-e veszélypontok az együttműködésben, kell-e egyénileg figyelembe venni valamilyen tulajdonságát a jelöltnek, ha meg akarják tartani.
6. Elkerülhetők a felesleges konfliktusok, ezeket jól ki lehet szűrni, ha a vezető ismeri a munkatársak érzékeny pontjait, és ezt figyelembe veszi a kommunikációja során.
7. Nem a munkavégzőképesség felmérése a cél, hanem a hosszú távú beválás, terhelhetőség, stresszfaktorok megismerése.
8. Az emberek megtartásában és a kollektíva felépítésében veszünk hasznát.

7. Összefoglalás

A grafológia a szervezetfejlesztésben – mint tanácsadási eszköz – több embert érdekel a HR területén, mint ahányan használják. Sokan kíváncsiak voltak, de nem gondoltak rá, hogy leteszteljék és összevessék az eredményeket a jelenleg alkalmazott módszerek eredményeivel. A pandémia alatt azonban változott a helyzet. Távolról is megoldható, gyors eredményt hozó módszereket kellett keresni, ami a válságos időszakokban és hosszú távon is beválik. Azoknak a cégvezetőknek, akik alkalmazzák ezt a szakterületet, az a véleménye, hogy a grafológia nem elsősorban a kiválasztásra és a munkában való beválásra, hanem főként a munkatársak hosszú távú megtartására, emellett gazdaságosabb cégvezetésre is alkalmas.

Mire használják a grafológiai elemzéseket?

Céges átképzés, stresszfaktorok megismerése, csapatépítés, csoport együttműködésének elősegítése, erősségek és fejleszhető területek feltérképezése egyénenként, konfliktuskezelés és -megelőzés, munkatársak kiválasztása, előszűrés, személyiségfejlesztés, team-építés, teljesítménynövelés a személyi átcsoportosítással, terhelhetőség, tréning- és képzési igények segítése, veszélypontok felmérése, vezető kiválasztás.

Arra szocializálódtunk, hogy amikor elolvassák, megvizsgálják a kézírásunkat, akkor a minősítés valószínűleg a kritikus észrevételeket fogja tartalmazni rólunk, tehát felkészülünk a negatívumokra. Emiatt félnek, sőt sokan ellenállnak, hogy kézírásukat elemezzék. Megtagadják vagy kellenül vesznek ebben részt. Úgy gondolják, hogy kiderül valamilyen rossz tulajdonságuk, vagy bármi az írott szövegből ellenük lesz felhasználva. Valószínűleg életbe lép egy gyermekkori, iskoláskori élmény, hogy elég jók leszünk-e? Milyen értékelést kapunk? Az emberek nagy része alulértékeli magát, mindegy, hogy milyen pozícióban van a munka területén. Akik elolvasták a kész elemzést, szinte minden esetben meglepődtek, hogy mennyi pozitív tulajdonságuk van, és mennyi lehetőség állhat még előttük.

Vallom, hogy rossz munkaerő nincs, csak lehet, hogy nem a megfelelő helyen dolgozik. Bízom benne, hogy felkeltettem az érdeklődést egy lehetséges új szervezetfejlesztési eszközre.

8. Irodalomjegyzék a 9. fejezethez

Csepelyi M. (2000). *Mobbing – Munkahelyi pszichoterror a grafológia tükrében*. Budapest: General Press.

Agárdi T., Bagdy E., Fazekasné V. É., Földényi Á., & Végvári T. (1995) *A mai magyar grafológia*. Budapest: Grafológiai Intézet.

Lépold, & Lépold (2019). *Emberismeret*. Budapest: Püski kiadó.

Poór J., Bakacsi Gy., & Drimál I. (2000). *Humán erők*. Budapest: Golinda Csoport.

Cohen, F., & Wander, D. (1997). *Munkahelyi grafológia*. Budapest: Magyar Könyvklub.

Hengl, M. (2019). *A komplex kézírásvizsgálat interdiszciplináris megközelítése, PHD értekezés*. Pécs: PTE.

Tew, J. (2007). *Titkok nélkül Grafológia*. Budapest: Scholar Kiadó.

Soóky A. (2008). *Az íráselemzés titkai*. Győr, Grafológiai és Írásszakértői Oktatási Központ.

W. Barna E. & Lévai Z. (2001). *Grafológia a korszerű személyügyi munkában*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.

10. FEJEZET

CRISIS MANAGEMENT TRENDS IN THE XXI. IN 20TH CENTURY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

BOTOND GÉZA KÁLMÁN

PhD

Kodolányi János University

e-mail: kalman.botond.geza@kodolanyi.hu

NINA POYDA-NOSYK

DSc

Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

e-mail: poyda.nosyk.nina@kmf.org.ua

DIVIN EYIR NGAMBA

MSc

e-mail: divinngamba10@gmail.com

JÓZSEF POÓR

DSc, CMC, egyetemi tanár

Selye János Egyetem

e-mail: poorj@ujs.sk

Abstract

The history of the first quarter of the 21th century was characterized by a succession of crises following each other faster and faster. The reason for this is partly economic (2008) and partly non-economic (2020). However, the result is the same: recession, job losses, income decline. The employee is the basis of both macroeconomic growth and corporate performance. Therefore, human resource management (HRM) has a key

role in crisis management. The study is based on a Hungarian-organized but international survey assessing the corporate effects of Covid-19 and the Russian-Ukrainian conflict. Authors examines the similarities and differences between domestic and foreign-owned private sector companies in the field of HRM crisis management strategies, measures and approach. Based on the results, the approach and measures do not fundamentally differ, although foreign ownership theoretically involves more resources. The cause of the crisis is a stronger determinant of HRM responses than company characteristics.

Keywords: *crises management, HRM*

1. Introduction

The 21st century is a Janus-faced period of history. On the one hand, we can talk about a century of accumulating crises. Think about the 2008 credit crisis, the impact of Covid-19, the Russian-Ukrainian conflict or the events taking place in Israel today. Crises follow each other faster and faster, the economic cycles described by Kondratieff & Stolper (1935) are getting shorter (Chen et al., 2022; Olkhov, 2022). Inhumanity and violence are increasing. The cause of crises can be economic or non-economic, the consequences are the same (Li et al., 2021; Veric et al., 2022), recession, unemployment, loss of income. At the same time, the 21st century is also a period of dizzyingly rapid technical development. Bitcoin was born as a response to the credit crisis (Zhang, 2022), we already have a Nobel Prize-winning vaccine against the coronavirus (Bansal, 2023) and experts predict the technological singularity by 2045, i.e. the point when the performance of artificial intelligence is enhanced by human intelligence (Modis, 2006).

2. Literature background

The concept of innovation was introduced into economic theory by Schumpeter (1939). By now it has also become evident that the basic condition of competitiveness is not the investment of additional money into the economy, but the development of human capital, as already described by Fogel (1994) and Schultz (1961) in the second half of the 20th century. Schultz explained that economic growth can only progress if physical capital and human capital develop together. Countries that do not have adequate human capital cannot manage their physical capital efficiently either. Schultz also found that human capital is the factor that most

limits growth. In other words, starting from a certain level of economic development, increasing the amount of money spent on growth stimulates economic growth with increasingly poor efficiency, while the development of human capital accelerates it. The theory is also supported by the findings of Fogel (1994), who showed that in the long term there is a direct correlation between the improvement of the health status of the population and the increase in competitiveness.

The importance of human capital is indicated by the fact that human resource management has now become an independent science (Boudreau, & Ramstad, 2004). This process started parallel to industrialization. The initial goal was to improve working conditions, which was helped by the first HRM professionals, the „caring secretaries” (Appleby, 2018). The beginning of scientific HRM was the publication of books by Fayol (1916) and Taylor (1919). Since then, there have been many paradigm shifts. When József Galamb introduced the assembly line at the Ford car factory in 1913 (Ford, 1943), the company management saw the worker as a spare part. The next turning point occurred after the Second World War, when the administrative nature came to the fore (Torrington, & Hall, 1987). Initially, the task of HRM was to provide administration, labor supply and the development of employee management methods. Today the situation has changed. Current and future trends include TQM (Total Quality Management), business process re-engineering or partnership in organizational learning (Al-Anqoudi et al., 2021; Ooi, 2014).

The global financial crisis of 2008 can be traced back to financial reasons, so the main task of solving it fell on the respective chief financial officers (CFOs). However, the primary impact of Covid-19 was on human resources. This has led to an appreciation of the role (skills, flexibility) of HRM managers (CHRMOs) (Economist, 2020). The primary goal of HRM specialists and experts was to increase employee morale, motivation and commitment. In the absence of this, significant negative effects (dissatisfaction, lower work performance, turnover) must be expected (Nutsbidze, & Schmidt, 2021). He examined practical measures in the accommodation and hospitality sector, which is one of the areas most affected by the crisis (Agarwal, 2021). According to his study, the most common responses to the crisis were training and development, employer flexibility, promotion of work-life balance and social support, as well as intra-organizational communication and the introduction of the home office.

During the Covid-19 crisis, HRM became one of the main tools of organizational support. The practice of strategic HRM came to the fore (Ichsan et al., 2020). HRM supported employees in the transition to remote work by creating flexible working hours and adopting less strict performance management rules (Gigauri, 2021). He also examined the impact of the pandemic on human resource management in another study (Gigauri, 2020), focusing on digitalization and the balance between work and private life. He found that telecommuting also has a negative side, as many workers tend to work after hours, which in some cases leads to family problems. Therefore, the role of communication between management and employees becomes particularly important. Similar results are reported by other authors who highlighted the need to transform the HRM policy. In parallel with this transformation, it is important to mention that the involvement of employees in decision-making also indicates a paradigm shift (Mwita, 2020).

The epidemic brought the area of socially responsible HRM (SRHRM – socially responsible HRM) to the fore. Its methods focus on a significant amount of psychological and social support, and they are primarily able to significantly mitigate the impact of high-impact events (He et al., 2021). The development and spread of SRHRM clearly illustrates the paradigm shift taking place in HRM. The essence of this is that the employee is no longer treated as a workforce, but as a human being, with a holistic approach. This is illustrated by Ngoc Su et al. (2021) research among Vietnamese companies. According to their results, even before the epidemic, companies placed increased emphasis on the development of health protection and hygiene, as well as the application of positive psychology. This was supplemented with bonuses and allowances supporting employee welfare during the lockout. After the first wave of the epidemic, talent management and renewed performance management also played a prominent role.

Balawi and Wachira (2021) analyzed the practices of Hungarian multinational companies from the perspective of international HRM. Globalization, increasing generational differences, and a focus on innovation and sustainability were found to be the most significant challenges for HRM departments in multinational companies. Our research presented here is based on the results of a questionnaire survey by the research group (KoronaHRM team) led by Prof. József Poór. Initially, the research assessed the impact of certain phases of the coronavirus pandemic on HRM, and the impact of the conflict in Ukraine is currently

being analyzed. From the many information, the current study focuses on what transformational trends characterize HRM in the light of responses to crises.

3. Empirical research

At the beginning of the research, only Hungarian companies filled out the questionnaire, but from 2021, the investigation will take place on an international level. The researchers made the questionnaire available both offline and online. The number of people filling in has grown from the initial 500 to over 1,000. Sampling was done using respondent-driven time-space sampling (Heckathorn, 1997; Parsons et al., 2008). This procedure is mainly used when surveying hidden populations, in this research we used the advantage that it enables targeted and focused sampling with a low rejection rate. The questionnaire used for the research was self-developed and prepared by the members of the research group. The questionnaire is not validated and the sample is not representative due to the sampling procedure. However, based on the high number of items and the repeated query, the results are also suitable for formulating general conclusions.

From the individual questions of the questionnaire, the authors formed four groups of solution management principles:

I. „Future Orientation”

Statements that see the solution to the crisis situation in expansion, development, and increasing competitiveness are listed here:

- improving organizational efficiency,
- presentation of new technologies and procedures,
- targeting new markets,
- reorganization of business areas,
- strengthening the supply chain,
- more effective/updated marketing,
- reducing labor demand with automation/technical solutions.

II. „Conservative crisis management”

The statements seeking such a solution are represented by the restrictive crisis management solutions (downsizing, cost reduction) that were previously used almost as a „reflex”:

- postponement of purchases and expenses,
- general cost reduction,
- dismissal of employees,
- termination of strategic investments,
- termination of innovation projects,
- reduction of communication costs,
- freezing of temporary employment,
- reduction of working hours,
- authorizing/ordering remote work,
- downsizing of temporary employees,
- freezing / reducing salaries,
- reduction of fringe benefits.

III. „Human centric solutions”

They are characterized by the fact that they handle the challenges of a crisis situation in a progressive manner, according to the human- and workforce-oriented principles of the new HRM paradigm (with risk reduction, personal support, training):

- reducing the risk of the epidemic through training,
- reducing labor demand through training and development,
- support for personal development,
- development of social, mental and family support,
- improving labor relations, participation, involvement,
- workforce retention.

IV. General principles of humanity

Here, general humanitarian principles (generational management, equal opportunities) are also included in the HRM toolkit:

- generation management,
- difference management and equal opportunities,
- supporting diversity.

In addition to the above questions, the questionnaires also contained demographic data. The authors of the questionnaire used the term in a broad sense. The questions that enable the (anonymous) characterization of the responding companies and their classification into different groups are listed here. These questions asked about the company's size (number of employees, sales revenue), ownership structure, nationality.

The answers to the returned questionnaires were processed with statistical methods using MS-Excel 360 and Jamovi 2.3.21 software. The first step in the processing was data cleaning and coding. During the data cleaning, we filtered out the data that contained an answer different from the specified format/boundaries, for example a number instead of text, or a value higher than 5 in the case of 5 answer options. If the proportion of such answers in a questionnaire exceeded 10%, then the given questionnaire was omitted from the further analysis. The purpose of coding the data was to make the answers suitable for statistical processing. In the process of coding, we mainly converted the text answers of the questionnaire into numerical form. After data cleaning and coding, 964 evaluable and processable questionnaires remained (10-1. Table).

10-1. Table: Respondents by country

Country	Respondents
Austria	27
Bosnia and Herzegovina	11
Bulgaria	108
Hungary	398
Romania	188
Slovakia	232
All	964

Source: Authors' own research

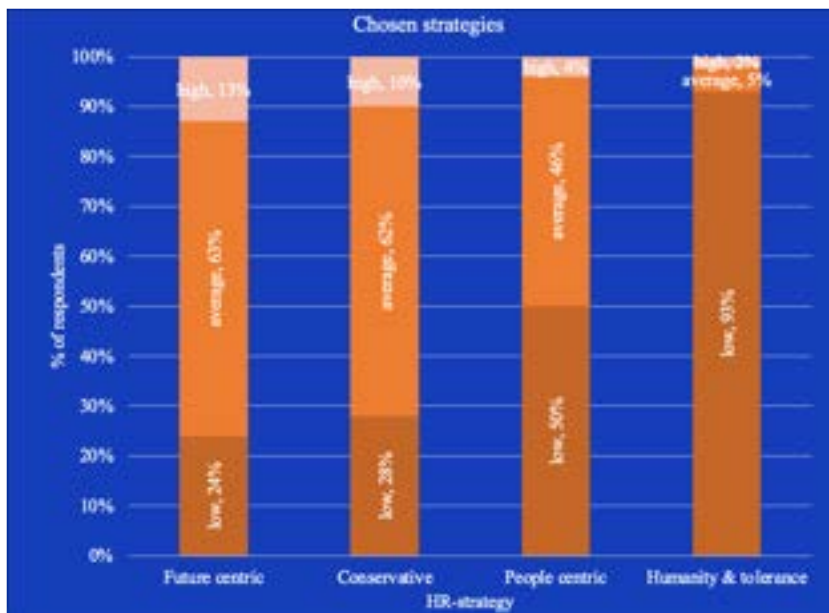
Based on the size of the company, the majority of the respondents were micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) based on the number of employees and sales revenue. This result corresponds to the statistical data according to which more than 99% of Hungarian companies are SMEs with fewer than 250 employees (KSH, 2021). Our respondents came primarily from the private sector, although the proportion of state-owned companies also increased somewhat in the later phases of the research. Foreign ownership occurred primarily in the form of subsidiaries.

4. Conclusions and results

If we examine whether, at least in principle, the respondents consider each strategic option important, we get the following result (10-1. Figure:):

- 76% choose a future-centric solution,
- 72% think conservative tools are important,
- 50% think in terms of people-centered HRM,
- also deals with general human rights: 7%.

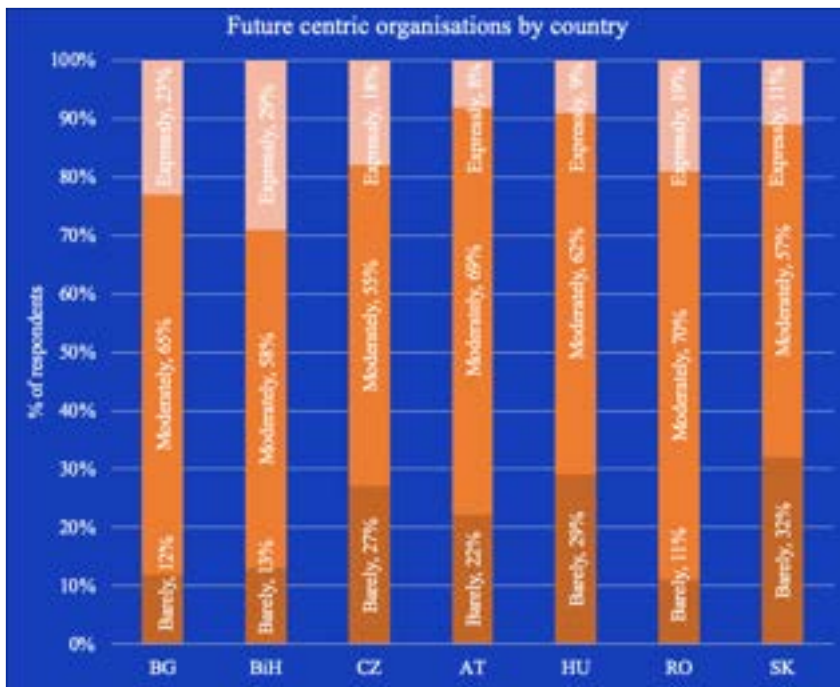
10-1. Figure: Chosen strategies (all respondents)



Source: Authors' own research

Dividing the sample into groups according to nationality, comparing Hungarian and cross-border companies, we can say that 16% of non-Hungarian companies think it is very important to „escape to the front”, while only 9% of Hungarian respondents said the same. The ratios among non-Hungarian companies are higher than in Hungary, i.e. it seems that Hungarian HRM managers apply the least modern theoretical foundations in practice (10-2. Figure).

10-2. Figure: Future centric approach in examined countries



Source: Authors' own research

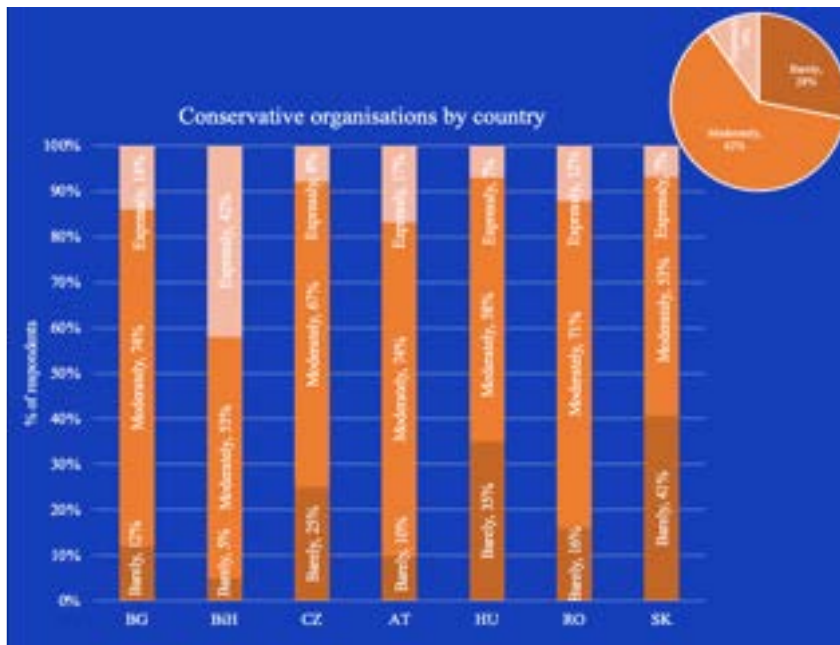
If we group the respondents on the basis of ownership, we find no significant differences between state- and privately-owned companies, nor according to domestic foreign ownership. This last result indicates that the future-oriented approach is not common among subsidiaries of foreign companies either. What is interesting about this result is that, theoretically, Western, possibly Japanese or Korean, Indian parent companies should be ahead of Central and Eastern European companies in the application of modern HRM principles. Our results can be explained, on the one hand, by the fact that the responding foreign-led companies mostly did not include representatives of Western parent companies. Another possible reason is

that there is no difference between the development of Central European and „Western” HRM. For us, that explanation is more favorable. Therefore, it is worthwhile to focus on this issue in the future phases of the research.

Examining the question according to the size of the company, it can be established that the principle of „escape to the front” was indicated by 14% of the respondents in their answer, regardless of the number of employees. Every fourth of the companies with less than 250 employees (they make up 73% of the sample) nominated this option, while only every fifth of those employing more than 250 people (who make up 27% of the sample) chose this option. However, this result is not significant.

This graph shows the prevalence of conservative solutions. Only 7-17% of companies strongly prefer downgrading, restrictive, cost-cutting solutions (expressly average is 10%).

10-3. Figure: Conservative crisis reactions by country



Source: Authors' own research

The spread of modern HRM is the slowest in Bosnia and Herzegovina (where more than half of the companies are conservative). Hungarian and Slovak companies least prefer the intensive use of conservative strategies in crisis management. Almost a third of Hungarian companies (35%) stated

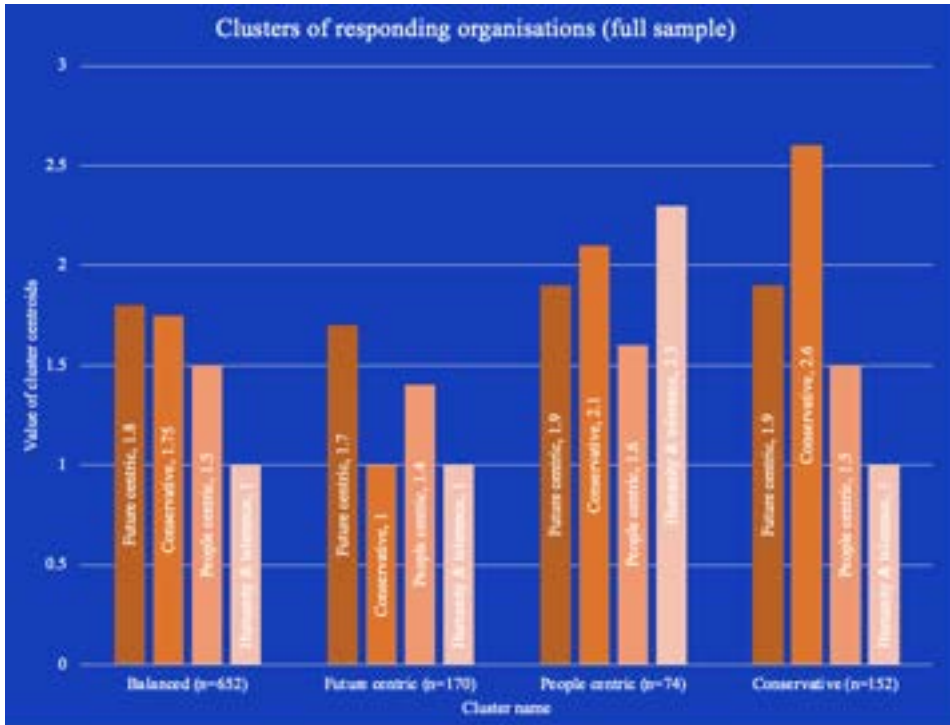
that they rarely use conservative solutions to deal with HRM problems. This approach is even more typical in Slovakia, where 41% of respondents said the same. They are followed by Czech organizations (25%). In the other countries, the proportion of companies that rarely use conservative response measures is below 20%. Looking at the entire sample, a particularly conservative HRM is characteristic of only one tenth of the companies. At the same time, another 62% of companies use this approach relatively often.

Examining the sample according to company size, we observed that larger companies show a greater willingness to use conservative strategies. One of the possible reasons for this is that in small companies, where almost everyone knows everyone, human aspects are more important than in a large company, where managers often decide to fire employees whom they may never have met in person.

In the next step of the research, we characterized each company with 4 points based on the answers to the questions of the four possible strategies. Based on these, the respondents were classified into clusters using hierarchical cluster analysis. We chose this method because the elements of the sample can be clearly assigned to one of the clusters based on the dendrogram being prepared. The averages of each cluster were also calculated. The four typical types of measures resulted in four clusters in total. We named them based on their typical crisis management strategies. A balanced cluster is characterized by balanced cluster centroids. This includes almost two-thirds of the entire sample (62%). Among the clusters characterized by a dominant strategy, the Future centric type is the most common (n=170). This indicates that a change can already be observed in the approach to HRM. However, the conservative cluster is still not far behind the future centric (n=152), i.e. the solution schemes of the past are still powerful today. The cluster average of people centric strategy is the highest in the people centric cluster (n=47), but the companies belonging to it also use conservative and future centric solutions.

The order of occurrence of the clusters also indicates the correspondence to the degrees of a continuum, which leads from conservative strategies to specifically human-centric solutions. The number of respondents belonging to each grade clearly shows where the long-mentioned and established paradigm shift in the field of HRM stands today in practice.

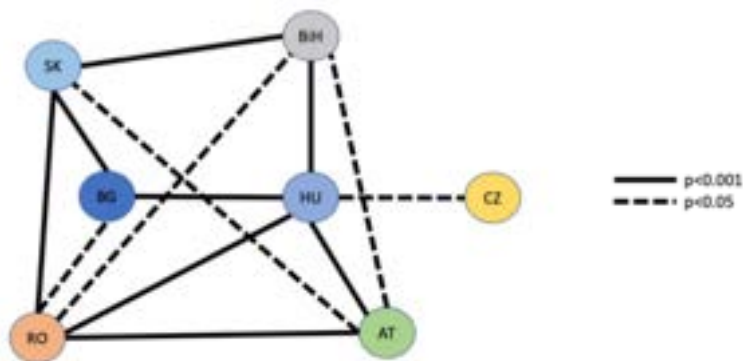
10-4. Figure: Cluster centroids



Source: Authors' own research

In the light of our results, we summarize how the HRM performance is developing in each country! 10-5. Figure summarizes the results of the multi-point comparison.

10-5. Figure: Significant differences in countries HRM performance

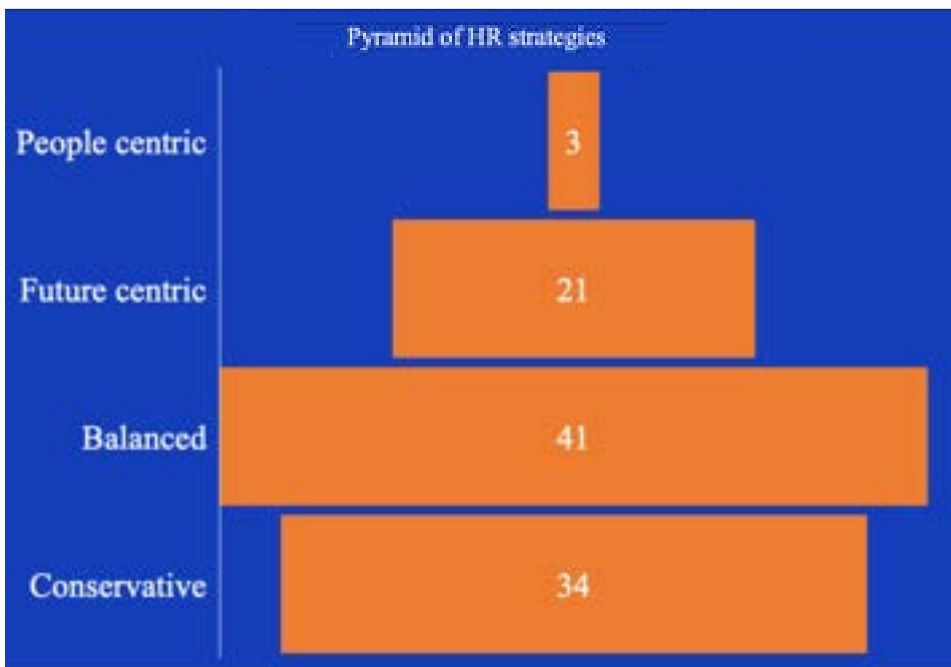


Source: Authors' own research

Based on the results, we can say that the performance of HRM activities in each of the examined countries differs significantly from that of other countries. From the point of view of HRM performance, the Czech Republic can be considered a typical country, since there is no significant difference in performance from other countries, only from Hungary. On the other hand, Hungary's performance differs significantly from that of all other countries except Slovakia.

The most important results of our research are summarized in 10-6. Figure. The figure depicts the evolution of the strategic approach to HRM in a pyramid. At the bottom of the pyramid is the initial state, the conservative-restrictive crisis management. The top of the pyramid is the most modern HRM approach, a human-centric strategy focusing on the priority of human resources.

10-6. Figure: Paradigm shift in HRM



Source: Authors' own research

Based on the pyramid, it can be said that the practical implementation of the HRM paradigm shift has begun. 41% of the companies have already broken with the previously almost exclusive conservative crisis

management strategy and are currently in the balanced phase. However, even the proportion of those who do not change is relatively significant, one third of companies (34%) still respond to crisis situations with restrictive measures. One fifth of the sample (21%) has already reached the point where they see a crisis primarily as an opportunity and treat it with such an approach. However, only three percent of the respondents carried out the paradigm shift in practice.

All this clearly indicates that the process has started and is progressing. One of the biggest challenges for HRM professionals is precisely this: in a crisis, to deal with problems in such a way as to find a mutually beneficial (win-win) solution for all concerned by relying on methods that may not have been proven in practice.

5. Closing

The development of HRM has been ongoing since the beginning of the 20th century. Slower evolutionary stages are sometimes replaced by paradigm shifts and, as a result, revolutionary changes. Such a paradigm shift is taking place even today. The fact that the history of the 21st century has been characterized by a series of crises has certainly played a significant role in this. The 2008 credit crisis, the 2020 coronavirus pandemic, and the subsequent Russian-Ukrainian conflict resulted in the loss of jobs and the endangerment of people's financial and life security. These processes made it necessary for the HRM strategy of crisis management to focus on human resources. This paradigm shift was also examined in the present study in the companies of six Central European countries. The results indicate that change has begun and is moving forward. Although today's crises are increasing rather than being solved, the authors hope that the momentum of change taking place in the field of HRM will not be broken and that we will witness the development of a science with a humanistic approach that focuses on the employee.

6. Bibliography to 10 Chapter

Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>

Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (2021). Using Machine Learning in Business Process Re-Engineering. *Big Data and Cognitive Computing*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/bdcc5040061>

Appleby, K. (2018). From Social Secretaries to HRM Managers: An Analysis of Research on Women in Human Resource Management. *Management Revue*, 29(4), 405–431. <https://www.jstor.org/stable/26627644>

Balawi, A., & Wachira, E. W. (2021). HRM Practices on Foreign-owned Companies in Hungary. *Modern Management Review*, 26(4), 7-24. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.21>

Bansal, A. (2023). From rejection to the Nobel Prize: Karikó and Weissman's pioneering work on mRNA vaccines, and the need for diversity and inclusion in translational immunology. *Frontiers in Immunology*, 14, 1306025. <https://doi.org/10.3389/fimmu.2023.1306025>

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). *Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From "Professional Practices" To "Strategic Talent Decision Science"* (p. 9). Center for Effective Organizations (CEO) – University of Southern California. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=136e06834778c8501a2ed6aa193fd65904cd8bc3>

Chen, N., Vaseei, M., & Peivandizadeh, A. (2022). Forecasting Directions, Dates, And Causes of Future Technological Revolutions concerning the Growth of Human Capital. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 9(2), 517-533. <https://doi.org/10.1155/2022/2494916>

Economist (2020). The coronavirus crisis tHRMMusts corporate HRM chiefs into the spotlight. *The Economist*. <https://www.economist.com/business/2020/03/24/the-coronavirus-crisis-tHRMMusts-corporate-HRM-chiefs-into-the-spotlight>

Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. New York: Ravenio Books.

Fogel, R. W. (1994). Economic Growth, Population Theory, and Physiology: The Bearing of Long-Term Processes on the Making of Economic Policy. *The American Economic Review*, 84(3), 369-395. <https://doi.org/10.3386/w4638>

Ford (1943). *Short Biography of Ford Motor Company Industrial Designer Joseph A. Galamb, circa 1943 — The Henry Ford*. Ford Motor Company. <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-collections/artifact/361357/>

Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148

Gigauri, I. (2021). Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 4(1), 16-30. <https://doi.org/10.26417/492dnl43d>

He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On being warm and friendly: The effect of socially responsible human resource management on employee fears of the tHRMeats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346-366. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>

Heckathorn, D. D. (1997). Respondent-Driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations. *Social Problems*, 44(2), 174-199. <https://doi.org/10.2307/3096941>

Ichsan, R. N., Santosa, S., Shara, Y., & Liriwati, F. Y. (2020). Investigation of Strategic Human Resource Management Practices n Business After Covid-19 Disruption. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(7), 13098–13110. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/5059>

Kondratieff, N. D., & Stolper, W. F. (1935). The Long Waves in Economic Life. *The Review of Economics and Statistics*, 17(6), 105. <https://doi.org/10.2307/1928486>

KSH (2021. November 11.). *Vállalkozások (Enterprises – in Hungarian)*. Heti Monitor. <https://www.ksh.hu/heti-monitor/vallalkozasok.html>

Li, Z., Farmanesh, P., Kirikkaleli, D., & Itani, R. (2021). A comparative analysis of COVID-19 and global financial crises: Evidence from US economy. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1952640>

Modis, T. (2006). The Singularity Myth. *Technological Forecasting & Social Change*, 73(2), 1-10. <https://doi.org/10.31219/osf.io/3m9cn>

Mwita, K. (2020). Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 2(2), 252-259.

Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189–3205. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>

Nutsubidze, N., & Schmidt, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.19275/RSEP103>

Olkhov, V. (2022). Why Economic Theories and Policies Fail? Unnoticed Variables and Overlooked Economics. *Arxiv Economics Preprint [Online]*, 2022, 1-26. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2208.07839>

Ooi, K.-B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5167–5179. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.03.013>

Parsons, J. T., Grov, C., & Kelly, B. C. (2008). Comparing the Effectiveness of Two Forms of Time-Space Sampling to Identify Club Drug-Using Young Adults. *Journal of Drug Issues*, 38(4), 1061–1081. <https://doi.org/10.1177/002204260803800407>

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17. <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>

Schumpeter, J. (1939). *Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill.

Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers. <https://dspace.gipe.ac.in/xmlui/bitstream/handle/10973/41111/GIPE-191173.pdf?sequence=3>

Torrington, D., & Hall, L. (1987). *Personnel Management: A New Approach*. New Jersey: Prentice-Hall. https://books.google.hu/books/about/Personnel_Management.html?id=WmZoQgAACAAJ&redir_esc=y

Verick, S., Schmidt-Klau, D., & Lee, S. (2022). Is this time really different? How the impact of the COVID–19 crisis on labour markets contrasts with that of the global financial crisis of 2008–09. *International Labour Review*, 161(1), 125-148. <https://doi.org/10.1111/ilr.12230>

Zhang, Y. (2022). The Future of Bitcoins. In F. Balli, A. Y. H. Nee, & S. A. Qalati (Eds.), *Proceedings of the 2022 International Conference on Economics, Smart Finance and Contemporary Trade (ESFCT 2022)* (Vol. 226, pp. 1087–1092). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-052-7_122

11. FEJEZET

ÜGYFÉLELÉGEDETTSÉG: A PIACI SIKER ÉS AZ ÜZLETI FEJLŐDÉS ALAPJA

FETTER ISTVÁN GYÖRGY

CIB Bank – Kisvállalati Divízió Vezető,
Óbudai Egyetem, Metropolitan Egyetem, Edutus Egyetem – oktató
e-mail: fetter.istvan@cib.hu

ACZKOV ANNA ÁGNES

közgazdász
e-mail: aczkovanna@gmail.com

Absztrakt

A piaci versenyben való hosszú távú siker alapja, hogy az új ügyfelek megszerzésén túl kiemelt hangsúlyt szükséges fektetnünk arra, hogy ügyfeleink elégedettek legyenek az általunk nyújtott termékkel vagy szolgáltatással. A bankszektorban – ahol sok esetben nincsenek lényegi különbségek a különböző piaci szereplők pénzügyi termékei között, így nem alapozható a stratégia a termékalapú versenyelőny szerzésére, – különösen igaz, hogy a szolgáltatásnyújtás minőségét előtérbe kell helyezni, és elengedhetetlen, hogy nagy figyelmet fordítsunk ügyfeleink elégedettségére. Az ügyfélelégedettség mérése kiemelten fontos a vállalati ügyfelek esetében, akik hosszú távú, stabil üzleti kapcsolatokat jelentenek a bankoknak. Az elégedett ügyfelek hajlandóak hosszú távon is lojálisak maradni, megnövelve ezzel a bank által nyújtott szolgáltatások iránti keresletüket. Emellett az elégedett vállalati ügyfelek pozitív ajánlásokat is generálhatnak, amik további ügyfeleket vonzhatnak a bankhoz. Az elégedettség mérése segíthet az ügyfélkörünk igényeinek jobb megértésében, az ügyfélszolgálat fejlesztésében és az üzleti stratégia finomhangolásában. Erre számos különböző módszer áll lehetőségünkre, mint például a kérdőívek és felmérések használata, a közvetlen visszajelzések keresése, vagy az ügyfelek viselkedésének való elemzése az online platformokon.

Kulcsszavak: ügyfélelégedettség, bankszektor

1. Bevezetés

A banki döntések ügyfél szempontjából történő áttekintése rávilágít az ügyfélelégedettség fontosságára, annak komplexitására és a vele járó kihívásokra. A bankszektor sajátosságai kapcsán fontos megvizsgálni azt, hogy melyek azok az attribútumok, amelyek nehezítő tényezőként jelennek meg a piacon és hatással vannak az ügyfelek elégedettségére. Az ügyfélelégedettség elemzésekor szintén kiemelendők azok az általános tényezők, amelyek szerepet játszanak az ügyfélelégedettség és hűség kialakításában, különös figyelmet fordítva arra, hogy a piaci verseny a pénzügyi szektorban nem csak a termékek és szolgáltatások versenyévé vált, hanem az ügyfélélmény és innováció, ami döntő szerephez jut. Mindezek mellett megvizsgáljuk, hogy az elégedett ügyfelek milyen üzleti előnyöket teremthetnek a vállalat számára, továbbá bemutatásra kerülnek az ügyfélelégedettség mérésének és elemzésének különböző eszközei, amelyek segítik a vállalatokat a folyamatos fejlesztésben és az ügyfélközpontú döntéshozatalban.

2. Az ügyfélelégedettség fontossága a piaci versenyben:

hosszú távú üzleti előnyök, értékteremtés és ügyfélszám-növekedés

Az ügyfélelégedettség egy öröm vagy csalódás érzése valakiben, aki az adott terméket vagy szolgáltatás teljesítményét összehasonlítja az előzetesen elvárt eredményekkel (Kotler 2006:177, 2019). Az ügyfélelégedettség nem csupán egy rövid távú cél, hanem már egészen korai szakirodalmak is úgy határozták meg, mint a vállalatok hosszú távú sikerességének és stabilitásának sarokköve (Drucker, 1973). Az elégedett ügyfelek számos előnyt kínálnak, amelyek kiemelik a vállalatot a piaci versenyben és elősegítik a fenntartható növekedést.

Hosszú távú üzleti előny: Az elégedett ügyfelek nem csupán egyszerű vásárlók, hanem hűséges partnerek (Anderson, & Sullivan, 1993), akik hosszú távú üzleti kapcsolatokat teremtenek. A stabil és hosszú távú ügyfélkapcsolatok nemcsak a bevételt növelik, hanem a vállalati stabilitást is elősegítik (Bernhardt et al., 2000). Az elégedettség révén kialakított bizalom és lojalitás azt eredményezi, hogy az ügyfelek hajlandóak maradni a vállalat mellett, még akkor is, ha versenytársaik is hasonló szolgáltatásokat kínálnak, akár kedvezőbb árakon (Anderson 1996).

Értékteremtés: Az elégedett ügyfelek nem csupán vásárlók, hanem értékteremtő erőforrások is (Reichheld, & Sasser, 1990). Egy elégedett ügyfél hajlamos több üzletet generálni, különböző termékeket és szolgáltatásokat igénybe venni, ezáltal leginkább profitábilis ügyfeleinkké válhatnak (Anderson et al., 1994). Az elégedettség által kialakított pozitív élmények ösztönzik az ügyfeleket a vállalat által kínált különféle ajánlatok és lehetőségek felfedezésére. Ezáltal az elégedett ügyfelek nemcsak az aktuális bevételt növelik, hanem hosszú távon is értékteremtő kapcsolatokat alakítanak ki.

Ajánlások, ügyfélszám-növekedés: Az elégedett ügyfelek nem csak elégedettek, hanem hűséges támogatók és nagykövetei is a vállalatnak (Homburg et al., 2005), pozitív ajánlásaikkal segítenek az ügyfélszám-növekedésben. Az elégedettség által inspirált ajánlások további ügyfeleket vonzanak a vállalathoz, és erősítik a vállalati imázst a piacon. Az elégedett ügyfelek hajlandóak megosztani pozitív tapasztalataikat családtagjaikkal, barátaikkal és üzleti partnereikkel, ami organikus módon növeli az ügyfélszámot.

Az ügyfélelégedettség tehát nem csupán egy mérőszám, hanem a vállalat jövőjének építőköve. A hosszú távú üzleti előnyök, az értékteremtés és az ajánlások révén az elégedett ügyfelek nemcsak a jelenlegi sikerességet garantálják, hanem a vállalatot is fokozatosan emelik a versenytársak fölé a dinamikus piaci környezetben. A vállalatok számára érdemes tehát nemcsak a termékeik és szolgáltatásaik minőségére, hanem az ügyfélelégedettség fokozására is kiemelt hangsúlyt fektetniük a hosszú távú fenntartható siker érdekében.

3. Az Ügyfélelégedettség kulcsa: személyes kapcsolatok, rugalmasság, kommunikáció és innováció

Az ügyfélelégedettség és a vevői hűség kialakításának a kulcsa, hogy magas ügyfélértéket biztosítsunk. Az elégedettség megteremtése több dimenziót ölel fel, az alábbiakban kifejtjük, hogy a bankszektorban melyek a legfontosabb tényezők:

Személyes kapcsolatok: Az ügyfelek személyes kapcsolatai a bank munkatársaival esszenciálisak a bizalom erősítése és az elégedettség növelése szempontjából. Az, hogy az ügyfeleknek személyes kapcsolataik is vannak a bank alkalmazottaival, emberi oldalról közelíti meg a pénzügyi tranzakciókat. Az ismert arcok és személyes kapcsolatok kialakítása

elősegíti a bizalmi kötelékek megerősödését, amelyek hosszú távon növelik az elégedettséget (Fernandes, 2019).

Rugalmasság, személyre szabhatóság: Az ügyfelek szükségleteinek és kéréseinek figyelembevétele alapvető fontosságú a vállalati kapcsolatok megerősítésében. Rugalmas szolgáltatások és termékek kínálata, valamint az egyedi megoldások nyújtása lehetővé teszi, hogy a bank alkalmazkodjon az ügyfelek egyedi igényeihez. A személyre szabott szolgáltatások nem csupán elégedett ügyfeleket eredményeznek, hanem hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolatokat is kialakítanak (Ruoss, 2012).

Kommunikáció és átláthatóság: Az őszinte kommunikáció és az ügyfelekkel való átlátható párbeszéd alapvető fontosságú az elégedettség növelésében. A világos kommunikáció csökkenti a félreértéseket, erősíti az ügyfél-bank kapcsolatokat, és lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy pontosan megértsék a banki szolgáltatásokat és döntéseik következményeit. Az átláthatóság fokozása bizalmat épít, amely alapja az elégedettségnek. Mivel az eltérő pénzügyi műveltségnek és tudatosságnak jelentős befolyása van az egyes egyének pénzügyi döntéseire, és az eltérő társadalmi rétegekben is más-más attitűd figyelhető meg (Csiszárík, 2023), a pénzügyi naprakészségben felmerülő hiányosságokban is segíthet a banki szakértő kollégák tiszta és átlátható kommunikációja.

Innováció: A versenyelőny kialakítása érdekében a bankoknak ki kell tűnniük a versenytársak közül. Az innováció lehetőséget teremt a piaci szereplőknek arra, hogy új és kreatív megoldásokkal szolgáljanak ügyfeleiknek és a vállalat versenyképességét növelje (Varga, 2010). Az új technológiák bevezetése, online platformok fejlesztése és digitális szolgáltatások kínálata mind olyan tényezők, amelyek pozitívan befolyásolják az ügyféléleget. Az innováció révén a bankok nemcsak megtartják jelenlegi ügyfeleiket, hanem vonzzák az újat is.

4. Szakértői áttekintés és piaci elemzés a bankszektor ügyfélszempon-tú sajátosságairól és az ügyfélélegettség jelentőségéről

4.1. A bankszektor sajátosságai

Ügyfélszempon-tból a banki pénzügyi döntések meghozatala rendkí-vül jelentős és gyakran kihívásokkal teli folyamatokat takar. Ezekben a folyamatokban számos sajátosság figyelhető meg, amelyek bizonyos esetekben egyedivé, míg gyakran ismétlődővé teszik a bankokkal való

tapasztalásokat. Az alábbiakban kifejtjük a bankszektor néhány olyan sajátos jellemzőjét, amelyeknek jelentős hatása van az ügyfél bankokról kialakított képében.

Hasonló termékek és szolgáltatások: A kínált termékpaletta tekintetében a bankok esetében – sajátosságából adódóan – nincs (és nem is lehet) jelentős eltérés, így a magyar nagybankok esetében is az elérhető termékek és szolgáltatások körében is többnyire ugyanazon pénzügyi termékeket találhatjuk meg, mint a bankszámlák, bankkártyák, hitelkártyák, biztosítások, digitális bankolás stb. A piaci verseny és a szektor szabályozásaiból adódóan sem az árazásban, sem a termék és szolgáltatás jellemzőiben nem fedezhetnek fel az ügyfelek érdemileg jelentős eltéréseket a kínálatban. Az ügyfelek számára nehéz megkülönböztetni a kínált termékeket, mivel azok funkcionális szempontból a legtöbb esetben nem különböznek jelentősen egymástól. A termékeket érintő szabályozások mellett Magyarországon egyre népszerűbbek az államilag támogatott termékek (Babaváró hitelek, CSOK hitel, Zöld Otthon Program, Növekedési Hitel Program (NHP), Széchenyi Kártya Program termékek), amelyek a legtöbb banknál standard módon elérhetőek (vagy voltak elérhetőek, tekintettel a már kivezetett termékekre, mint például az NHP Hajrá! program), melyeknél nincs lehetőség szignifikáns megkülönböztetésre (Fetter et al., 2021).

Az árazás homogenitása: A bankszektorban a kamatlábak és díjak sokszor hasonlóak, amik a piacon az árak homogenitását eredményezik. Az államilag támogatott termékek esetében az árazás jellemzően egységes és bank által nem módosítható, amely szintén a piac homogén árazását erősíti (például Széchenyi Kártya Program MAX+ termékeinél meghatározott fix 5%-os nettó kamat).

Személyre szabható ajánlatok fontossága: A banki ügyfelek – különös tekintettel a vállalati ügyfelekre – elvárhatják, hogy a bankok személyre szabott megoldásokat kínáljanak az egyedi pénzügyi igényeikre. A személyre szabott ajánlatok és a személyes kapcsolattartás hozzájárulnak az ügyfélelégedettség és hűség kialakításához.

Versenyársaktól való megkülönböztetés kihívása: A bankok versenyeznek az ügyfelekért, de a termékek és szolgáltatások gyakran a fent említett okokból kifolyólag közel azonosak, mely kihívást jelent a bankok számára – míg az ügyfél számára kihívás, hogy megkülönböztesse és értékelje a bankok közötti különbségeket. A bankoknak tehát olyan lehetősé-

geket kell keresni a versenyelőny megszerzésére, amely nem a termékek és szolgáltatások versenytársaktól való lényeges megkülönböztetésén alapul (Csiszárík et al., 2023).

Pozitív ügyfélélmény mint versenyelőny: Azok a bankok, amelyek kiemelkedő ügyfélélményt biztosítanak, könnyebben tudnak versenyelőnyhöz jutni. A kényelmi szolgáltatások, az egyszerű és átlátható folyamatok, valamint a hatékony online platformok kulcsfontosságúak az elégedettség és a hosszú távú ügyfélhűség szempontjából. Az ügyfelek gyakran a kényelmi szolgáltatások, mint például az online banki lehetőségek vagy az ügyfélszolgálat minősége alapján hozzák meg döntéseiket.

Az ügyfelek számára tehát az egyik legkritikusabb tényező az ügyfélélmény minősége és az egyedi szolgáltatások. A bankoknak stratégiájukban hangsúlyt kell fektetniük az ügyfélközpontúságra és az innovatív megoldásokra annak érdekében, hogy kitűnjenek a versenytársaik közül, és egyedi élményt nyújtsanak ügyfeleiknek.

4.2. Az ügyféléledegettség mérése és elemzése: stratégiák és eszközök a vevői elégedettség megértésére

Az ügyféléledegettség mérése és elemzése az egyik kulcsfontosságú tényező a vállalatok sikerében és hosszú távú fenntarthatóságában. A különböző eszközök és stratégiák alkalmazása lehetővé teszi a bankok számára, hogy valós idejű és részletes betekintést nyerjenek az ügyfelek elégedettségi szintjébe, segítve ezzel a folyamatos fejlesztést és az ügyfélközpontú vezetői döntéshozatalt. Az alábbiakban bemutatjuk az ügyféléledegettség mérésére használatos leggyakoribb módszereket.

Kérdőívek és felmérések: A kérdőívek és felmérések használata kiváló és az egyik legismertebb módszer az ügyféléledegettség mérésére. Strukturált kérdésekkel lehetőség van a konkrét visszajelzések gyűjtésére az ügyfelek tapasztalatairól és elégedettségükről. A megfelelően összeállított kérdőívek segítenek az ügyfélpreferenciák és igények feltérképezésében.

Szociális média és online vélemények: A szociális média és online fórumok is alkalmas platformok lehetnek valós idejű ügyféléledegettségi visszajelzések megszerzésére. A fogyasztók gyakran osztják meg tapasztalataikat, véleményeiket és észrevételeiket ezeken a platformokon. Az ügyféléledegettségi hozzászólások és értékelések figyelemmel kísérése lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy reagáljanak a visszajelzésekre és gyorsan beavatkozzanak az esetleges problémák megoldása érdekében.

Ügyfélviselkedés elemzése: Az ügyfelek online viselkedésének elemzése kulcsfontosságú a digitális térben. Az oldal-letöltések, a tartózkodási idő és az interakciók figyelése segít azonosítani a legnépszerűbb és leginkább látogatott területeket a weboldalon. Az ügyfélkövetési eszközök és analitikai programok felhasználása segít megérteni az ügyfelek preferenciáit és az online platformok hatékonyságát (Fetter et al., 2020).

Direkt visszajelzés kérése: A direkt visszajelzés kérése a legközvetlenebb módszer az ügyfél tapasztalatainak és elégedettségének megismerésére. Az online chat, e-mail vagy telefonos hívások során kérhetünk az ügyfelektől visszajelzést, hogy azonnal reagálhassunk az esetleges problémákra és javíthassuk a szolgáltatásokat.

4.3. Az NPS (Net Promoter Score) mérése: az ajánlási hajlandóság kulcsa az ügyfélelégedettség felmérésében

Az ügyfélelégedettség mérése és elemzése átfogó megközelítést igényel, ahol különböző eszközöket kombinálva érhetjük el a legjobb eredményeket. A folyamatos visszajelzés és a gyors reakció lehetőséget teremt a vállalatoknak a folyamatos fejlesztésre, a piaci igényekhez való igazodásra és az ügyfelek elégedettségének növelésére, ezzel hozzájárulva a hosszú távú sikerükhöz. Az NPS az ajánlási hajlandóság révén méri az elégedettséget. Az NPS egy egyszerű, mégis kifejező kérdésen alapul, mely így hangzik: *„Ajánlaná-e cégünket / termékünket / szolgáltatásunkat barátainak vagy kollégáinak?”* A válaszokat egy 0-tól 10-ig terjedő skálán értékeljük, ahol a 0 az „egyáltalán nem ajánlanám”, míg a 10 a „biztosan ajánlanám” értéket képviseli. Az NPS az ügyfelek válaszai alapján három fő csoportba sorolja az ügyfeleket: **Kritikusok** (0-6): Azok, akik alacsony értéket adnak (0-6), azok kritikusnak számítanak. Ez azt jelenti, hogy elégedetlenek a vállalat, termék vagy szolgáltatás minőségével vagy teljesítményével. A kritikusoknak általában negatív élményeik vannak, és az esetleges problémákat meg kell oldani ahhoz, hogy elégedettségüket növeljük. **Közömbösek** (7-8): A közömbösek azok, akik közepes értéket adnak (7-8). Bár nem elégedetlenek, ugyanakkor nem is rendelkeznek túlzottan pozitív élményekkel vagy elkötelezettséggel. Ezen csoport célja az, hogy közömbösségüket átalakítsuk pozitív élményekre és lojalításra. **Támogatók** (9-10): A támogatók a magas értéket adó ügyfelek (9-10), akik rendkívül elégedettek és valószínűleg hajlandók lennének ajánlani a vállalatot másoknak is. A támogatók lojálisak, és pozitív szóbeszéddel segíthetik a vállalat hírnevét, és ügyfélbázisát növelhetik.

Az NPS rendszer rendkívül egyszerű, mégis hatékony, mivel segíti a vállalatokat az ügyfelek elégedettségének mélyebb megértésében és a teendők meghatározásában. Az értékelések folyamatos figyelése és az ügyfél-feedback alapján történő fejlesztések lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy gyorsan reagáljanak az ügyfelek igényeire és javítsák az elégedettségi szintjüket, elősegítve ezzel a hosszú távú sikerüket a piacon.

4.4. Az igazság pillanata (MOT) a bankszektori ügyfélelégedettség kapcsán

A korábbi bekezdésekben kifejtettük, hogy az ügyfélelégedettség miért kulcsfontosságú tényező a bankszektorban, az alábbiakban pedig bemutatásra kerül az a kritikus jelentőségű pont, ami az ügyfélelégedettséget meghatározza: ez nem más az ügyfél számára, mint „az igazság pillanata” (Moment of Truth – MOT). A MOT az a különleges pillanat, amikor az ügyfél találkozik a termékkel vagy szolgáltatással, és az alapján alakul ki benyomásuk, amely meghatározza az ügyfélelégedettséget és a hosszú távú ügyféllé válás döntését.

Az ügyfélelégedettség mérhető MOT-onként is, és ezáltal a bankoknak lehetőségük van az egyes ügyfélinterakciók hatékony elemzésére és fejlesztésére, akár termék/szolgáltatás szinten is. Az alábbiakban bemutatásra kerül, hogy mik azok a legjellemzőbb MOT-ok, amelyek vizsgálatra érdemesek a bankszektorban:

- Számlanyitás: Az ügyfél első interakciója a bankkal. Az egyszerű és hatékony számlanyitás pozitív benyomást kelt, míg a bonyolult folyamat vagy hosszú várakozási idő csökkentheti az elégedettséget.
- ATM használat: Az elsődleges találkozási pont, ahol az ügyfelek fizetéseket végeznek és pénzüket veszik fel. Az ATM-ek kényelme és megbízhatósága közvetlen hatással van az ügyfélelégedettségre.
- Személyes tárgyalás: Az ügyfél és a banki szakember közötti személyes találkozás. A professzionális és segítőkész kommunikáció pozitív hatással van az ügyfélelégedettségre.
- Ügyfélszolgálati telefonhívás: Az ügyféllel való telefonos kapcsolat, ahol a gyors és hatékony problémamegoldás, valamint a kedves kiszolgálás növeli az elégedettséget.

- Wallet (Apple Pay vagy Google Pay) használat: A fizetési módszerrel való első tapasztalat. Az egyszerű bevezetés és a biztonságos tranzakciók növelik az elégedettséget.
- Hitelfolyósítás: Az ügyfél hitelképességének értékelése és a hitel folyósításának folyamata. A gyors és átlátható folyamat, a folyamatos tájékoztatás pozitív benyomást kelt.
- Fióki készpénzbefizetés: Az ügyfél által történő készpénzfelvétel vagy befizetés a bankfiókban. A könnyű és zökkenőmentes folyamat növeli az elégedettséget.
- Online szerződés: Az ügyfél online megkötött szerződése. Az egyszerű, gyors és hibamentes online folyamat növeli az elégedettséget.

A MOT-ok kulcsfontosságú lehetőséget kínálnak a bankoknak az ügyfélelégedtség javítására és a hosszú távú ügyféllé válás elősegítésére. Azok a bankok, amelyek megértik és pozitívan befolyásolják ezeket a kritikus pillanatokat, szilárdabb kapcsolatokat építenek ügyfeleikkel és növelik hosszú távú sikerüket a versenyben.

5. Miért váltanak bankot az ügyfelek?

– az ügyfélvesztés háttértényezői és megelőzése

Az ügyfelek bankváltásának döntése sokszor összetett és átfogó tényezők eredménye. Az ügyfélállomány széttörése (azaz az ügyfélvesztés) azonban rendkívül fontos aspektus a banki szektorban, és megértése kulcsfontosságú a hosszú távú üzleti siker szempontjából. Az ügyfélelégedtség mérése nemcsak az elégedettségi szint megismerését szolgálja, hanem értékes visszajelzéseket is nyújt arról, mi az, amivel az ügyfelek nem elégedettek. Azok a bankok, amelyek aktívan figyelik és értelmezik ezeket a visszajelzéseket, lehetőséget kapnak a változásra és a gyenge pontok megerősítésére, javítására.

Az ügyfélvesztés megelőzése érdekében azonosítani kell azokat a tényezőket, amelyek a leggyakrabban lemorzsolódáshoz vezethetnek:

- Árazás: Az ügyfelek gyakran érzékenyek az árazási politikára. Ha egy bank magasabb díjakat számol fel, mint a versenytársai, az az ügyfélelégedetlenség és a bankváltás elindítója lehet.

- Várakozási idő (fiókban vagy telefonon): A hosszú várakozási idők negatív hatással vannak az ügyfélelégedettségre. Azok a bankok, amelyek nem képesek hatékonyan kezelni a várakozási időt, veszélyeztetik az ügyfélhűséget.
- Elektronikus csatornák hibái: Az online banki szolgáltatások megbízhatósága és hibamentessége kulcsfontosságú. Bármilyen technikai hiba vagy folyamatihétség az ügyfelek számára frusztrációt és elégedetlenséget okozhat, késztetve őket a váltásra.
- Kiszolgálással kapcsolatos rossz tapasztalat: A rossz kiszolgálás – legyen az személyes vagy telefonon keresztül – jelentős hatással van az ügyfélelégedettségre. Az elégedetlen ügyfelek hajlamosak másik bankot választani, ahol magasabb szintű kiszolgálást remélnek.

Az ügyfélvesztés megelőzése érdekében a bankoknak gyorsan és hatékonyan kell reagálniuk ezekre a kihívásokra. Az árazási stratégiák revíziója, a várakozási idők optimalizálása, az online szolgáltatások fejlesztése és a kiszolgálási szint javítása mind olyan lépések, amelyek segíthetnek fenntartani az ügyfelek lojalitását és csökkenteni az ügyfélvesztést. A változások bevezetése kulcsfontosságú, és a bankoknak dinamikusan kell reagálniuk az ügyfelek igényeire és visszajelzéseire a változás érdekében.

6. Releváns ajánlatok fontossága

Az ügyfelek személyre szabott és releváns ajánlatokkal történő megszólítása szintén az elégedettség fontos részét képezi. Az ügyfél felépítése és az X-Sell fókuszú megközelítés összekapcsolása elengedhetetlenül fontos a banki szektorban és más iparágakban egyaránt. Az elégedettség növelése és a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kialakítása érdekében kritikus, hogy a bankok értsék és reagáljanak az ügyfelek egyéni igényeire. Az ügyfél felépítése során a kulcsfontosságú szempontok közé tartozik az ügyfél életciklusának teljes megértése, beleértve a pénzügyi szokásokat, az igényeket és az életminőséget. Az ügyfél személyre szabott ajánlatokat értékel és preferál, ezáltal növelve a valódi elégedettséget és hűséget. A Next Best Offer (NBO) modell az ügyfelek egyéni igényeire szabott, személyre szóló ajánlatokat helyezi a középpontba. Az, hogy az ügyfeleknek pontosan mit kínálunk, meghatározza, mennyire találják relevánsnak ajánlatainkat, amely hatással van az elégedettségükre. Az ügyfél felépítésekor fontos

megérteni az ügyfelek egyéni igényeit, szokásait és pénzügyi szituációját. Az ügyfélprofilok kialakítása, az adatok elemzése és a viselkedési minták figyelembevétele segít abban, hogy személyre szabott ajánlatokat készítsünk. Az X-SELL stratégia és az NBO-modell ebben a kontextusban nem csupán az értékesítést, hanem az ügyfélközpontú megközelítést is magában foglalja. Az ügyfél elégedettségét növelve tehát kulcsfontosságú, hogy a kínált ajánlatok relevánsak és értékesek legyenek az ügyfelek számára, például:

- **Hitelkártya:** Azoknak az ügyfeleknek, akik gyakran utaznak, egy olyan hitelkártya ajánlata lehet releváns ajánlat, amely nemzetközi utazási előnyöket, például külföldi tranzakciókhoz való alacsonyabb díjakat és repülőtéri hozzáférést vagy utasbiztosítást kínál.
- **Hitel:** Azoknak az ügyfeleknek, akik komolyabb életciklus-eseményekre készülnek, mint például az otthonvásárlás vagy az oktatási költségek, egy személyre szabott hitelajánlat releváns ajánlat lehet, amely megfelel a konkrét pénzügyi igényeiknek.
- **Biztosítás:** Azoknak az ügyfeleknek, akik családot alapítanak, egy olyan biztosítási csomag lehet a legjobb, amely magában foglalja az életbiztosítást és az egészségügyi biztosítást.

Az NBO stratégia az ügyfélkapcsolatok erősítése érdekében az ügyfelek igényeire való folyamatos alkalmazkodást igényli. Az adatok pontos, folyamatos és releváns elemzése, valamint a folyamatos ügyfélközpontú kommunikáció hozzájárul a kielégítő ügyfélmény kialakításához.

7. Összefoglalás és további kutatási javaslatok

Az ügyfélelégedettség tehát kulcsfontosságú tényező a piaci versenyben, és hosszú távú üzleti előnyöket, értékteremtést és ügyfélszám növekedést eredményez. Az elégedett ügyfelek hosszú távú üzleti előnyt teremtenek, mivel nemcsak egyszeri vásárlók, hanem hűséges partnerek is. Stabil és hosszú távú ügyfélkapcsolatok nemcsak a bevételt növelik, hanem a vállalati stabilitást is elősegítik. Az elégedettség révén kialakított bizalom és lojalitás azt eredményezi, hogy az ügyfelek hajlandóak maradni a vállalat mellett, még akkor is, ha versenytársaik is hasonló szolgáltatásokat kínálnak. A vállalatoknak érdemes tehát nemcsak a termékeik és szolgáltatásaik minőségére, hanem az ügyfélelégedettség fokozására is kiemelt figyelmet fordítaniuk a fenntartható siker érdekében.

Az ügyfélelégedettség kulcsa a személyes kapcsolatokban, rugalmasságban, hatékony kommunikációban és innovációban rejlik. A személyes kapcsolatok kialakítása, a rugalmasság és személyre szabhatóság lehetővé teszi a bankok számára, hogy magas ügyfélértéket biztosítsanak. Az őszinte kommunikáció és az átláthatóság növeli az ügyfelek bizalmát, míg az innováció lehetőséget teremt a versenyelőny kialakítására (Varga, 2023).

A bankszektor sajátosságait figyelembe véve az ügyfélvesztés elkerülése érdekében az ügyfélelégedettség mértékét és az ügyfélelégedettségi MOT-okat folyamatosan figyelni és optimalizálni szükséges, továbbá kiemelt hangsúlyt érdemes fektetni a releváns ajánlatokkal való megkeresésekre.

A téma kapcsán további kutatási javaslatként az alábbiakat határozzuk meg, melyek célja az ügyfélelégedettség további javítására irányuló konkrét stratégiák és módszerek hatékonyságának mélyebb megértése a bankszektorban:

– Ügyfélelégedettségi stratégiák hatékonyságának értékelése: Annak vizsgálata, hogy a személyes kapcsolatok erősítése, a rugalmasság és személyre szabhatóság, az őszinte kommunikáció, valamint az innováció egymással szembe állítva milyen mértékben járulnak hozzá az ügyfélelégedettség növekedéséhez.

Ezen kutatási irány eredményei segítik az ügyfélelégedettség növeléséhez kialakítandó stratégia meghatározását, valamint a hosszú távú üzleti előnyök elérését és versenyelőny megtartását a piacon.

8. Irodalomjegyzék a 11. fejezethez

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12, 125-143.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.

Anderson, E. W. (1996). Customer satisfaction and price tolerance. *Marketing Letters*, 7(3), 265-274.

Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.

Csiszárík-Kocsis Á. (2023). A pénzügyi tudatosság és a generációs hovatarozás hatása a magyarok megtakarításképzésére. *Polgári szemle: gazdasági és társadalmi folyóirat*, 19(1-3), 152-168.

Csiszárík-Kocsis Á., Garai-Fodor M., & Varga J. (2023). Digitális eszközök és digitális megoldások a magyar kis- és középvállalkozások gyakorlatában. In: Bodáné, Kendrovics Rita (szerk.), *A tudomány és az oktatás felelőssége* (pp. 312-318). Budapest: Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Harper & Row, New York.

Fernandes, T. P. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30-41.

Fetter I., & Aczkov A. Á. (2020). Megváltozott munkavégzés és újszerű ügyféligények a magyar bankszektorban. In: Csiszárík-Kocsis Á., Garai-Fodor M. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században X./2.: A környezeti változások és az új kihívások hatásai a szervezetek működésére* (pp. 22-36). Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar.

Fetter I., & Aczkov A. Á. (2021) How banking has been changing as a response to Covid-19 – an introduction to a new digital era. In: Pop, G.; Bíró B. E.; Csata A.; György O.; Kassay J.; Koroseczné Pavlin R.; Madaras Sz.; Pál L.; Péter K.; Szöcs A.; Tánczos L. J.; Telegdy B. (szerk.), *Challenges in the Carpathian Basin : global challenges – local answers: interdependencies or globalisation? 15th International Conference on Economics and Business* (pp. 248-259). Cluj-Napoca, Románia: Risoprint.

Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do Satisfied Customer Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, 69, 84-96.

Kotler P. (2019). *Understanding Customer Satisfaction According to Experts*.

Reichheld, F., & Sasser, J. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(9-10), 105-111.

Ruoss (2012). Beyond Products—Offering Tailored Solutions. In: Boris F. J. Collardi, *Private Banking: Building a Culture of Excellence*, Chapter 6.

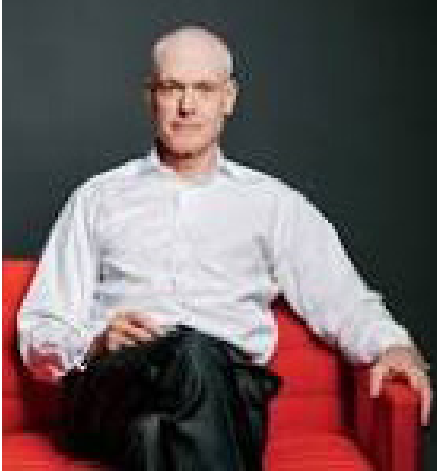
Varga (2010). Kulcstényezők a versenyképesség növelésében: az innováció. Versenyképesség és innováció szekció. ISBN 978-615-5075-00-1. In: *Innováció, versenyképesség, KKV-k nemzetközi konferencia* (218-237). Budapest: Kodolányi János Főiskola.

Varga (2023). KKV-k, mint az innováció zászlóshajói – hol vannak az igazi gazdasági hajtóerők? *Partiumi Egyetemi Szemle*, 22(1), 41-54.

3. RÉSZ

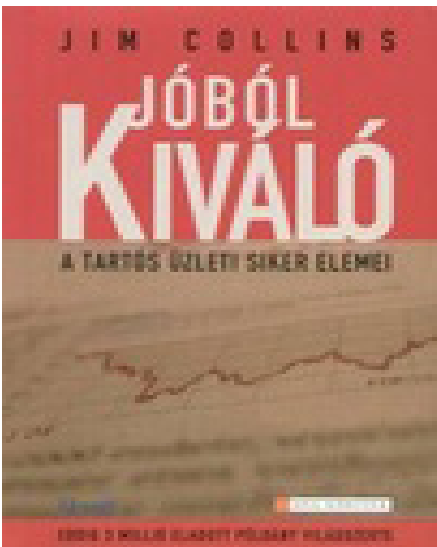
(12–13. FEJEZETEK)

ÉRTÉK ÉS ÉRTÉK-MENEDZSMENT



Jim Collins kutató, író, előadó és tanácsadó, akinek munkája elsősorban az üzletvezetés, a vállalati fenntarthatóság és az üzleti növekedés körül forog. Társszerzője volt egy könyvsorozatnak, amelyekből világszerte 10 millió példányt adtak el, köztük a Good to Great című első számú nemzetközi bestsellert.

Jim éppúgy diáknak, tanácsadónak és tanárnak tekinti magát, és valószínűleg ez a forrása a könyörtelen kíváncsiságának. A Stanford Graduate School tanáraként és kutatójaként 1992-ben megkapta a „Kiváló Tanár Cím”-et, 2017-ben pedig a Forbes beválasztotta a 100 „Legnagyobb élő üzleti elmék” közé.



Forrás: Nagy A. (2022)

12. FEJEZET

A FENNTARTHATÓSÁG BEVEZETÉSÉNEK TÁMOGATÁSA AZ ÉRTÉKMÓDSZERTAN (VALUE METHODOLOGY) ALKALMAZÁSÁVAL

KESZI-SZEREMLEI ANDREA

intézetigazgató
Dunaújvárosi Egyetem
e-mail: keszia@uniduna.hu

NÁDASDI FERENC

Prof. Em. Dr. Habil, óraadó
Dunaújvárosi Egyetem
e-mail: nadasdi.ferenc@gmail.com

Absztrakt

Vizsgálatunk a fenntarthatóság megvalósításának támogatását tűzte ki célul. A fenntarthatóság megvalósítása új kihívás az emberiség számára. Bár nagyszámú hazai és külföldi közlemény jelent meg az elmúlt években politikusoktól, közgazdasági, pénzügytudományi, műszaki, egészségügyi szakértéktől, úgy ítélhető meg a vizsgálatok alapján, hogy viszonylag kevés használható, konkrét algoritmust alkalmazó programot alkalmaznak az egyes szakterületek feladatainak a megoldására. Eszközrendszerünkhöz tartozik a szakirodalmi források felkutatása, elemzése, a használható megoldások továbbfejlesztése. További eszközeink közé tartozik az eddigi kutatási eredményeink továbbfejlesztése. Kutatásunk során olyan algoritmusokat keresünk, amelyek lehetőleg a fenntarthatóság több területén is használhatóak lesznek. Eredményeink közé tartozik az a legfontosabb megállapításunk, miszerint a fenntarthatóság elérése megköveteli az innováció erőteljesebb, célirányosabb művelését és támogatását. Elemzéseink szerint az értékelemzés az innováció egyik leghatékonyabb eszköze. Az értékelemzés eszközrendszere lehetővé teszi, hogy az elemzések során a fenntarthatóság indikátorait figyelembe vegyük,

de fel kell készülni arra, hogy a funkcióhordozók „megtalálása” hosszabb időt igényel.

Kulcsszavak: *fenntarthatóság, innováció, értékmódszertan, technológiai folyamatok, versenyképesség növelése, gyártmánytervezés.*

1. Bevezetés

Vizsgálatunk a fenntarthatóság megvalósításának támogatását tűzte ki célul. A fenntarthatóság megvalósítása új kihívás az emberiség számára. Bár nagyszámú hazai és külföldi közlemény jelent meg az elmúlt években politikusoktól, közgazdasági, pénzügytudományi, műszaki, egészségügyi szakértéktől, úgy ítélt meg a vizsgálatok alapján, hogy viszonylag kevés használható, konkrét algoritmust alkalmazó programot alkalmaznak az egyes szakterületek feladatainak a megoldására. Eszközrendszerünkhöz tartozik a szakirodalmi források felkutatása, elemzése, a használható megoldások továbbfejlesztése. További eszközeink közé tartozik az eddigi kutatási eredményeink továbbfejlesztése. Kutatásunk során olyan algoritmusokat keresünk, amelyek lehetőleg a fenntarthatóság több területén használhatóak lesznek. Eredményeink közé tartozik az a legfontosabb megállapításunk, miszerint a fenntarthatóság elérése megköveteli az innováció erőteljesebb, célirányosabb művelését és támogatását. Elemzéseink szerint az értékelemzés az innováció egyik leghatékonyabb eszköze. Az értékelemzés eszközrendszere lehetővé teszi, hogy az elemzések során a fenntarthatóság indikátorait figyelembe vegyük. Az értékelemzés alkalmazása során feltárjuk a felhasználók igényeit, az igényekből határozzuk meg az adott termék, technológia, folyamat stb. funkcióit. Megítélésünk szerint a fenntarthatóság indikátorait le kell bontani az adott szakterület sajátosságaira. Így az indikátorok definiálhatóak a funkcióelemzés során, mint megvalósítandó funkciók. Azonban fel kell készülni arra, hogy a funkcióhordozók „megtalálása” hosszabb időt igényelhet.

A következőkben áttekintjük a szakirodalmat, amely elősegíti, hogy az általunk javasolt fenntarthatóság – innováció – értékmódszertan „láncfolyamat”-eljárásra megoldási javaslatokat dolgozzunk ki.

2. Szakirodalmi elemzés

2.1. A fenntarthatóság keretrendszere az Európai Unió (EU) szintjén

2015 szeptemberében az ENSZ elfogadta a „Világunk átalakítása: a fenntartható fejlődés 2030-ig szóló programja” című menetrendet.

Az Európai Unió az ENSZ 2030-as menetrendjét betartva kidolgozta a „Fenntartható EURÓPA 2030-ra” programját.

Az EU létrehozta a „Fenntartható fejlődés megfigyelőközpontja” (Sustainable Development Observatory) szervezetet, amely kordinálja és támogatja a program megvalósítását.

Az EU a tagországok politikai-gazdasági vezetőivel, tudósokkal, a gazdasági vezetőkkel stb. egyeztetve a következő politikaterületeket tartották a legfontosabbaknak:

- „az alacsony szén-dioxid-kibocsátású, körforgásos és erőforrás-hatékony gazdaságra való igazságos átállás;
- a szociálisan befogadó társadalomra és gazdaságra való áttérés – tisztességes munka és emberi jogok;
- a fenntartható élelmiszer-termelésre és -fogyasztásra való áttérés;
- az innovációba és a hosszú távú infrastruktúra-korszerűsítésbe való beruházás, illetve a fenntartható vállalkozások ösztönzése;
- a kereskedelem mint a globális fenntartható fejlődés eszköze.”

(Fenntartható fejlődés: <https://www.eesc.europa.eu/hu/policies/policy-areas/sustainable-development>)

Fenntartható fejlődési célok

A fenntartható fejlődési célokat az 12-1. táblázat tartalmazza.

12-1. táblázat: Fenntartható fejlődési célok



Forrás: VITAANYAG FENNTARTHATÓ EURÓPA 2030-RA (p.8.)
www.EU_2030_Fenntarthatósági_célok/rp_sustainable_europe_hu_v2_web.pdf

1. A szegénység felszámolása
2. Az éhezés megszüntetése
3. Egészség és jóllét
4. Minőségi oktatás
5. Nemek közötti egyenlőség
6. Tiszta víz és szanitáció
7. Megfizethető és tiszta energia
8. Tisztességes munka és gazdasági növekedés
9. Ipar, innováció és infrastruktúra
10. Az egyenlőtlenségek csökkentése
11. Fenntartható városok és közösségek
12. Fenntartható fogyasztás és termelés
13. Éghajlat-politikai fellépés
14. Víz alatti élet
15. Szárazföldi élet
16. Béke, jogérvényesülés és erős intézmények
17. Partnerség a célok megvalósítása érdekében

A felsorolt fejlődési célok megvalósítása érdekében megvizsgáltuk a fenntarthatósági átmenetet lehetővé tevő horizontális eszközöket. A rendelkezésre álló eszközök közül kiemeljük az oktatást, a tudományt, a technológiát, a kutatást, az innovációt, valamint a digitalizációt. Ezek az eszközök szoros kapcsolatban állnak egymással. Megítélésünk szerint a fenntarthatóság – innováció – menedzsment módszerek vonalán célszerű végig vinni az elemzést.

Jelenleg az EU szintjén három forgatókönyv kidolgozása történt meg:

1. forgatókönyv: Átfogó uniós stratégia a fenntartható fejlődési célokról, amely megadja az irányt az EU és a tagállamok tevékenységeihez.
2. forgatókönyv: A Bizottság folytatná a fenntartható fejlődési célok általános érvényesítését az összes vonatkozó uniós szakpolitikában, de nem kényszerítene ki tagállami fellépést.
3. forgatókönyv: Fokozott súlypont helyezése a külső tevékenységre, egyúttal a fenntarthatósággal kapcsolatos ambíciók megerősítése uniós szinten.

A forgatókönyvek véglegesítése folyamatosan történik. Úgy ítéljük meg, hogy az EU folyamatosan támogatja a fenntarthatóságot az EU tagországaiban. Számunkra – az ipart tekintve – a 9. és a 12. fenntartható fejlődési célok megvalósítása jelenthet kiemelt feladatot. Fontosnak tartjuk ebben a témakörben a nemzetközi együttműködést, amely elősegítheti az említett célok bevezetését Magyarországon.

3. Az innováció szerepe a fenntarthatósági célok megvalósításában

Az elmúlt évtizedekben az innováció a társadalmi-gazdasági fejlődés legfontosabb tényezőjévé vált. Az innovációs folyamat nem egyirányú folyamat, hanem a találmányok és a piac állandó egymásra hatásának és találkozásának a mozzanata. Az innovációs folyamat legnagyobb különlegessége azonban főleg abban jelentkezik, hogy a mai gazdasági koncepciókat nem lehet az elmúlt idők gyakorlatára extrapolálni. Ennek oka, hogy sok új gazdasági elem tűnt fel a gazdasági küzdőtéren, amelyek hatásai részben kiélezett gazdasági versenyt vagy rendkívül kiélezett értéktermelési időfaktorok megjelenését eredményezték. Ugyanakkor egy régen kialakult – de rendszeresen megújuló – elemzési és hatékonysági

vizsgálati módszer felfedezését követelte a gazdasági stratégiák vezetőitől. Ez azonban új problémát hozott felszínre, mert az innováció mai gyakorlatára nincs sikeres modell, és kidolgozására kevés a sikeres recept. Érdekes folyamatoknak lehetünk a tanúi. Például a mikroelektronika egyre pontosabb, hatékonyabb berendezések, technológiák létrehozását, az új technológiák pedig egyre hatékonyabb mikroelektronikai megoldások létrehozását segítik elő. Ugyanakkor teljesen új problémákkal kerülünk szembe, amelyek kezelésére még nincsenek igazán jó megoldások. Az **innováció** egy rendkívül bonyolult folyamat, amely még nem rendelkezik egy általános, jól használható modellel. Az értékelemzés alkalmazása azonban egy kiváló eszközt ajánl fel a folyamat modellezésére, ez pedig a funkcióelemzés. A hagyományos innovációs folyamatban, alkatrészekben, részegységekben, típustechnológiákban gondolkodnak a tervezők, amely rendkívüli módon szűkíti a megoldási lehetőségeket. A fenntarthatósági célok megvalósítása új technológiák kidolgozását, bevezetését és működtetését igényli. A probléma ott jelentkezik, hogy egy végtermék nagyüzemi gyártása általában úgy valósul meg, hogy az adott cég az alkatrészek mintegy 70%-át megvásárolja, a további mennyiséget saját maga gyártja le és végzi el a végszerelést. Ez azt is jelenti, hogy szükségszerűen létrejönnek az ún. ellátási láncok. A termék és a technológiai változásokat az adott ellátási lánc elemeinek is követniük kell. Az ellátási lánc elemeinek jelentős része KKV (kis- és középvállalkozás). A KKV-k – tapasztalataink szerint – nem rendelkeznek megfelelő szakemberekkel a változások követéséhez. Előtérbe kerülnek a tanácsadók, akik szakmai segítséget nyújthatnak a KKV-nak a változások bevezetéséhez. A következőkben bemutatunk egy projektet, amely kiváló példa arra, hogy az értékelemzés hogyan segíti a gyártmány és a technológia fejlesztését. A projekt kidolgozása során felhasznált vállalati adatoknak csak egy részét közölhetjük (Nádasdi, & Keszi-Szeremlei, 2021; 2022).

4. Az értékelemzés sajátossága az innovációs folyamatban

Nagyszámú értékelemzési projekt kidolgozása során a következőket állapítottuk meg:

- Általában a főfunkció (Basic function) a termék azon tulajdonsága, amelyet a vevő vásárláskor részletesen megvizsgál. A főfunkció azonban gyakran különböző funkcióhordozókkal hozható létre, amelyek eltérő minőségi szinteket és költségeket hoznak létre.

- Az innováció elutasítása gyakran téves döntés eredménye. A döntéshozók esetenként gyakran a beszerzési árak minimalizálásával kívánják a költségeket csökkenteni (Bytheway, 2007; Bolton, & Nayak, 2004; Clancy, & Dennnis, 2004; Kaufman, & Woodhead, 2006; Nádasi, & Keszi-Szeremlei, 2020; 2022).

Több száz értékelemzés tapasztalatai alapján arra a következtetésre jutotunk, hogy bár az értékelemzés módszertana minden területen alkalmazható, de egyes szakmai területeken célszerű a szakmai sajátosságok figyelembevétele. Például divatcipők gyártásánál a fő anyagok nem változtathatóak szabadon. További sajátosság, hogy a funkcióköltség nem ismer „olcsó” vagy „drága” megoldást. A funkcióköltségek összehasonlítása az egyes változatoknál lehetővé teszi a minimális ráfordítás elérését. Megítélésünk szerint célszerűnek látszik az innovációs feladatokat értékelemzési projekt formájában megvalósítani, ez lehetővé teszi az átfutási idő lerövidítését és a kockázatok jelentős csökkentését (Sato, & Kaufman, 2005; Stewart, 2005; Keszi-Szeremlei et al., 2016; SAVE: VM Guide, 2020).

5. Empirikus kutatás

5.1. Bevezetés

Ma a világon minden hatodik emberre jut egy autó, ami annak köszönhető, hogy a legtöbb embert foglalkoztató iparág világszerte az autógyártás lett. A nagyobb európai autómárkák pénzügyi és fejlesztési okok miatt számos beruházásba fogtak, főként az alacsonyabb bérszínvonalú keleti országokban, többek között Magyarországon is. Gyárakat, üzemeket és szerelőcsarnokokat építettek ide, melyeken keresztül olcsó, ám minőségi munkaerővel tudtak dolgozni. Így Magyarországon az autógyártásban foglalkoztatottak száma ma már több mint 100 ezer munkavállalóra tehető.

5.2. A projekt célja

A habgyártás eljárás értékelemzéséhez kapcsolódó célok a következők:

- az üléshek magas követelményeknek való megfelelése a vevő által előírt magas fokú elvárásnak;
- a gyártósorok üzembiztos állapotának megléte (a karbantartás hiányosságaiából nem keletkezhet 20 percnél nagyobb állásidő a gyártópályákon);

- a gyártásból eredő minőségi problémák megszüntetése;
- a műveleti költségek csökkentése;
- a kapacitás optimalizálása;
- a termelékenység hatékonysága;
- know-how átvétele az alapanyagon (receptúra) végrehajtott esetleges kémiai változások esetén.

5.3. A projekt tárgya

A projekt tárgya a habosítás folyamata.

A gyártás folyamata a vállalatnál egy kémiai laborban (tartályteremben) kezdődik el. A két fő komponens a polyol és az iso-cyanát, melyekből egy meghatározott folyamat segítségével poly-uretán ülés habok formálódnak.

A technológia 3 fő szakaszra tagolható:

- bevezető szakasz – alapanyag összekeverése;
- technológiai kezelő szakasz – alapanyag betöltése a formába;
- kifutó szakasz – kész ülés hab – kihabosodás.

A gyártás folyamata a vállalatnál egy kémiai laborban (tartályteremben) kezdődik el. Tartálytermekben őrizik az alapanyagokat, melyeket az előírt hőmérséklet szerint felügyelnek, hogy a későbbi folyamatban a késztermék megfelelő legyen.

Az elkészült receptúrákat nagy teljesítményű csavarszivattyúkkal szállítják a gyártósorok alapanyag tartályaiba, mindezt zárt csőrendszerű technológia segítségével. Ezekből a tartályokból programozott robotok juttatják el az alapanyagot a különböző alumíniumformákba. A formák a hab alakjára és annak dizájnjára szerint készültek el. A mintába töltött folyékony halmazállapotú alapanyag kitölti ennek teljes alakját, térfogatát.

Fontos megjegyezni, hogy az ülés habok tartalmaznak beépülő alkatrészeket, melyeket még az alapanyag betöltés előtt szükséges rögzíteni a számszámokba, mert a beépülők nélkül a kész hab selejt lenne. A komponens alkatrészeket a formába beépített mágneses „pin”-ek, tűskék rögzítik. Ilyen komponensek a következők: vliés, háló, drót. 3D-s robotokkal ellenőrzik a beépülő alkatrészek meglétét, így megelőzhető a nem megfelelő

termékek gyártása. Az összes komponens rögzítése után történik az alapanyag eljuttatása az adott formákba. Minden üléshevhöz tartozik egy töltési útvonal, ami típusonként más és más, mert ez függ a hab tömegétől, a töltés sebességétől és a forma kialakításától. A két fő alapanyag, vagyis a polyol és az isocyanát nagy nyomás hatására egy henger alakú kamrában keveredik össze beállított arányok szerint. A két anyag érintkezésekor kezdődik meg a reakcióba lépés. Az összekevert anyagot a robot továbbítja az üléshevh formájába. Az ovális alakú pályán való mozgás körülbelül 6-7 percig tart, és ez idő alatt a következő folyamat megy végbe: a robot betölti a formát, a forma felső része rácsukodik a forma alsó részére, a folyékony halmazállapot átalakul szilárd halmazállapottá, majd a forma felső része kinyit és a kész üléshevh kivesszük a formából (Horváth, & Orlík, 2020; Keszi-Szeremlei & Nádásdi, 2023).

5.4. Információ a technológiai folyamatról

A habosítási folyamat műveleteit és berendezéseit a 12-2. táblázat foglalja össze.

12-2. táblázat: A habosítási folyamat elemei

Habosítási folyamat		
Bevezető szakasz	Technológiai szakasz	Kivezető szakasz
<i>Berendezések</i>	<i>Berendezések</i>	<i>Berendezések</i>
Tároló tartály	Robotfej	Döngölő
Alapanyagszállító csövek	Kamera	Habszélező kés
Hőmérséklet-szabályozó	Forma	Ragasztópisztoly
Keverőszivattyú		
<i>Műveletek</i>	<i>Műveletek</i>	<i>Műveletek</i>
M1: Alapanyagot kever	M5: Alapanyagot tölt	M8: Hab döngölése
M2: Alapanyagot szállít	M6: Töltést / beépülőt ellenőriz	M9: Anyagfelesleg eltávolítás
M3: Alapanyagot hön tart	M7: Formaadás	M10: Ráépülőt ragaszt
M4: Alapanyagot pumpál		

Forrás: Horváth, & Orlík (2020); Keszi-Szeremlei, & Nádásdi (2023)

5.5. Igények meghatározása

A projekt indításánál elsősorban a technológia elemzése volt a fő feladat, de a technológia elemzésénél fontosnak tartottuk a termék elemzését is. A technológia feladata a megrendelt termék legyártása. A gyártmánnyal szembeni követelmények ismerete feltétlenül szükséges a technológiával szembeni igények meghatározásánál.

Az üléshebbal szembeni felhasználói igények a következők:

- I₁ Autóiparban felhasználható legyen.
- I₂ Ülészab formája megfelelő legyen.
- I₃ Keménysége megfelelő legyen.
- I₄ A felülete az előírásoknak megfelelő legyen
- I₅ Időjárás álló legyen.
- I₆ Éghetőségi követelményeknek megfeleljen.
- I₇ Esztétikus legyen.

Az igényelemzés második lépése a technológiával szembeni elvárások elemzése. Mit és hogyan kell a technológiának tennie ahhoz, hogy a termékkel szemben megfogalmazott igényeknek maradéktalanul megfeleljen.

A technológiával szembeni igények a következők:

- I₁ A szerszám hőmérséklete megfelelő legyen.
- I₂ Szerszám felülete szennyeződésmentes legyen.
- I₃ Autoventek elvezessék a levegőt.
- I₄ Kamera-ellenőrzés megbízható legyen.
- I₅ Szerszám zárása megfelelő legyen.
- I₆ A karbantartás tervszerű legyen.
- I₇ A minőség ellenőrizhető legyen.
- I₈ Környezetvédelmi előírások betartása.
- I₉ Biztonsági követelmények feleljen meg.
- I₁₀ Vevői elvárásnak feleljen meg.

5.6. Funkcióelemzés

A fogyasztói / felhasználói igényekből kiindulva meghatározzuk először a termék, majd a technológia funkcióit.

A termék (üléshab) funkciói:

- F₀ További felhasználást lehetővé tesz.
- F₁ Beépítést lehetővé teszi:
 - F₁₁ Méretpontosságot biztosít.
 - F₁₂ Rugalmassági követelményeknek eleget tesz.
- F₂ Utómunkát lehetővé tesz:
 - F₂₁ Méretpontosságot biztosít.
 - F₂₂ Keménységi követelményeknek eleget tesz.
- F₃ Extra funkciókat biztosít:
 - F₃₁ Masszázst biztosít.
 - F₃₂ Fűtést biztosít.
- F₄ Szerelhetőséget biztosít.
- F₅ Tartóssági követelményt kielégít:
 - F₅₁ Égési hatásoknak ellenáll.
 - F₅₂ Alakhúséget biztosít.
- F₆ Esztétikai követelményeknek megfelel.

A technológia funkciói:

- F₀ Alapanyagot biztosít.
- F₁ Alapanyagot tárol:
 - F₁₁ Anyagot hőn tart.
 - F₁₂ Anyagot összekever.
 - F₁₃ Anyagot szállít.
- F₂ Formát előkészít:
 - F₂₁ Szennyeződést eltávolít.
 - F₂₂ Beépülőket behelyez.
- F₃ Alapanyag betöltése:
 - F₃₁ Töltési sebességet biztosít.
 - F₃₂ Töltési útvonalat biztosít.
 - F₃₃ Töltési mennyiséget adagol.

- F₄ Kémiai reakció – habosodást biztosít:
 - F₄₁ Zárt szerszám – habosodást biztosít.
 - F₄₂ Szerszámnyitás – kész habot kiemel.
 - F₄₃ Hütést végez.
- F₅ Utómunkálást lehetővé tesz:
 - F₅₁ Anyagtöbbletet eltávolít (PU).
 - F₅₂ Hulladékot tárol.
 - F₅₃ Hulladékfeldolgozóval szerződést köt.
 - F₅₄ Hulladékot átad.
- F₆ Minőséget ellenőriz:
 - F₆₁ Hibát feltár.
 - F₆₂ Hibát megszüntet.
- F₇ Rendszeres karbantartást biztosít:
 - F₇₁ Formacserét elvégez.
- F₇₂ Formát tisztít.

Forrás: Horváth, & Ollrik (2020); Keszi-Szeremlei, & Nadasdi (2023)

5.7. A funkcióköltségek meghatározása

Elemzéseink szerint a „Forma előkészítése” művelete magas költséget igényel. Ezért elemeztük a hab kiszedésénél felmerülő költségeket. Ezen művelet azért is fontos, mert ez adja a kész ülés hab állapotát, minőségét.

Megjegyzés: Élő projekt vizsgálatánál nem engedélyezett minden vállalati információ közreadása.

Gyenge pontok meghatározása:

Költségkritikus pontok a mátrix alapján az F2, vagyis a kémiai reakció, mely során a zárás, nyitás összefügg az F7-es funkcióval is, mert a rendszeres szerszámnyítások és -zárások igénylik a gyakori formacserét.

Funkciókritikus pont az F₇₁ formát cserél funkció, mert a formák cseréje a karbantartók által 10-15 percet vesz igénybe, melyet a művelet korszerűsítése képes lenne felgyorsítani.

A habgyártás legköltségesebb művelete tulajdonképpen maga a kémiai reakció, ami annyit jelent, hogy a két alapanyag összekeverése után a folyékony halmazállapot szilárd halmazállapottá alakul. Ennek eredményeképpen a forma / szerszám előkészítése nagymértékben befolyásolja a hab minőségét, mert elszakadhat, deformálódhat a hab, mely selejt terméket eredményezhet.

A másik költséges művelet az ülés hab utómunkálása. Fontos szerepet játszik a termék funkciójának biztosításában.

A termék minőségének szempontjából fontos művelet még a döngölés és a szélezés, valamint az ellenőrzés. A döngölés azért fontos művelet, mert a hab végső alakját és formáját eredményezi, a szélezési folyamat a hab kontúrjairól való habtöbblet eltávolítására szolgál, amely végső funkciójára hatással van. Az ellenőrzés azért fontos, mert a habgyártás igen bonyolult gyártási folyamat, és számos lunker (lyuk egy öntött tárgyban) keletkezik habosodás közben, amit, ha nem vesznek észre az ellenőrök, vevői reklamációt eredményez.

A funkciók áttekinthetőségét segíti továbbá a funkció – paraméter – berendezés mátrix, ahol a funkciókhoz paramétereket és berendezéseket rendeltünk (12-3. táblázat).

12-3. táblázat: Funkció – Paraméter – Érték – Berendezés Mátrix (részlet)

Funkció	Paraméter	Érték	Berendezés
F11 : Anyagot hön tart	Hőmérséklet:	22°C	Tartály
F12 : Anyagot összekever	Hidraulika szivattyú nyomása:	160 bar	Keverőfej
F13 : Anyagot szállít	Cső átmérő:	2 coll	Csőrendszer
F21 : Szennyeződést eltávolít	Formaleválasztó gyorsaság	2 ml/sec	Formaleválasztó pisztoly
	Formaleválasztó idő:	10 mp	
F22 : Beépülőket behelyez	Behelyezési idő:	7 mp	Alumínium forma
F31 : Töltési sebességet fenntart	Töltés-sebesség:	1500–1700 mm/sec	Robotfej

Funkció	Paraméter	Érték	Berendezés
F32: Töltési útvonalat biztosít	Descartes koordináta rendszer	0-700 mm	Robotfej
F33: Töltési mennyiséget biztosít	átfolyás mennyiség: töltési súly / keménység	7500–12500 g/sec 40-3500 g/perc	Robotfej PLC* vizualizáció
F41: Zárt szerszám – habosodást biztosít	zárási idő zárási nyomás	3,5 perc 2,5 bar	Formahordozó
F42: Szerszámnyitás – kész habot kiemel	nyitási idő	3,5 perc	Formahordozó
F43: Hűtést végez	hűtés-fűtés hőmérséklet:	55 – 72 °C	Temperáló
F51: Anyagtöbbletet eltávolít	habhártya eltávolítása	3 mm – 10 mm	Szélező körkés
F61: Hibát megszüntet	Lunker ragasztás Ragasztó átfolyása	5 mm – 15 mm 1dl/min	Ragasztópisztoly
F71: Formacserét elvégez	formacsere idő	10-15 perc	Operátori művelet

Forrás: Horváth, & Olrik (2020); Keszi-Szeremlei, & Nádasi (2023)
*PLC: Programozható logikai vezérlő (Programmable logic controller)

5.8. Kidolgozott javaslatok a technológia fejlesztésére

A technológia fejlesztésére kidolgozott javaslatokat a 12-4. és a 12-5. táblázatok tartalmazzák.

12-4. táblázat: Formacsere korszerűsítése PLC vezérléssel

Ötlet száma: 1	Mire vonatkozik a megoldás? Technológia folyamat javítása
Milyen funkciót érint? F7	
Ötlet leírása: Formacsere korszerűsítése PLC vezérléssel.	
Előny: Kapacitásnövelés, Egyszerűsítés, Költségcsökkentés, kevesebb hibalehetőség.	Hátrány: Időigényes kivitelezés, munkatársak elzárkózása az új megoldástól.
Ft/db	Ft/db
Összesen:	Összesen:
Megítélés:	Megtakarítás: Kb. 18 MFt/év többletbevétel.
Továbbiakban használható: X	
Továbbiakban nem használható:	
Továbbiakban nem használható:	

Forrás: Horváth, & Olrik (2020); Keszi-Szeremlei, & Nádasi (2023)

12-5. táblázat: Alapanyag betöltési sebességének növelése 2000 mm/sec-re

Ötlet száma: 2	Mire vonatkozik a megoldás? Technológia folyamat javítása
Milyen funkciót érint? F32	
Ötlet leírása: Alapanyag betöltési sebesség növelése 2000 mm/sec – re.	
Előny: Kapacitásnövelés, Biztosabb tartás	Hátrány: Hiba esetén nem nyitható vissza a szerszám.
Ft/db	Ft/db
Összesen:	Összesen:
Megítélés:	Megtakarítás: Kb. 2,0 MFt/év
Továbbiakban használható: X	
Továbbiakban nem használható:	
Megjegyzés:	

Forrás: Horváth, & Olrik (2020); Keszi-Szeremlei, & Nádasi (2023)

A projekt elemzése során az újítások, kutatások eredményeit elemezve találtunk egy olyan céget, amely a kemény poliuretán hulladék (gyártási hulladék, életciklus-végi selejtezési hulladék) feldolgozásával végzett kutatásokat. Az új ismereteket feldolgozva kiegészítettük az F5 funkciót F52, F53, F54 részfunkciókkal:

F₅ Utómunkálást lehetővé tesz:

F₅₁ Anyagtöbbletet eltávolít (PU).

F₅₂ Hulladékot tárol.

F₅₃ Hulladékfeldolgozóval szerződést köt.

F₅₄ Hulladékot átad.

(Forrás: PUR hulladék feldolgozása, <https://hutoepito.hu/a-pur-kemenyhab-hulladek-ujrahasznosithato-a-kf-projekt>)

5.9. Várható eredmények

A vállalat a javaslatok megvalósításával bővítheti kapacitását, termékei iránt növekvő kereslet várható, így a szellemi és anyagi ráfordítások gyors megtérülést biztosíthatnak. A technológia fejlesztése elősegítheti a termék minőségjavítását is, ami javíthatja a vállalat versenyképességét az adott piacokon. A hulladék szakszerű kezelése, feldolgozása megfelel az EU azon stratégiájának, hogy célszerű az áttérés a lineárisból a körforgásos gazdaságba történő átállásra.

6. Javaslat a tanácsadó szervezetek és a felsőoktatás együttműködésére

A fenntarthatóság bevezetése, és mint új keretrendszer működtetése jelentős változást hoz a magyar gazdaságban is. Az átállás igényli a szakértők munkáját, különösen a KKV esetében. Jelenleg tanácsadási ajánlati hullám jelent meg a médiában. Gyakran nem lehet eldönteni, hogy az ajánlattevő milyen területen tud segíteni, a szaktudás, a korábbi eredmények stb. nem ellenőrizhetőek. Jelenleg Magyarországon nagyszámú hazai és külföldi tanácsadó cég működik, ellenőrizhető szakmai minősítéssel és ellenőrizhető eredményekkel. A problémát abban látjuk, hogy a tanácsadóknak is fel kell készülniük a változásokra. A felsőoktatásban dolgozó szakemberek az oktatás mellett kutatással is foglalkoznak. A tananyagokat folyamatosan frissíteni szükséges, és egyre jobban szigorodnak a tudományos fokozatok iránti követelmények, valamint a kötelező publikálási tevékenységekkel

kapcsolatos munkahelyi követelmények. A felsőoktatás alkalmas az új módszertanok kidolgozására, a külföldi új eredmények adaptálására stb. A felsőoktatási intézmények elősegíthetik a tanácsadók továbbképzését, illetve előminősítések beépítését az egyes tantárgyakba.

Dunaújvárosi Egyetem és a Magyar Értékelemzők Társasága együttműködése

A Dunaújvárosi Egyetem mint független felsőoktatási intézmény maga határozza meg az oktatás keretrendszerét. Az értékelemzés oktatásánál azonban szükségessé vált a Dunaújvárosi Egyetem és a Magyar Értékelemzők Társasága együttműködése. Az együttműködés előzménye, hogy a Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT) 1996-ban belépett az Amerikai Értékelemzők Nemzetközi Társaságába (SAVE International; SAVE = Society of American Value Engineers), és folyamatosan hozzájut a SAVE képzési-minősítési rendszeréhez. A Dunaújvárosi Egyetem vezetése azzal az igénnyel lépett fel, hogy kísérjék meg úgy kialakítani az oktatást, hogy az egyetem hallgatói – a tantárgy keretein belül – hozzájussanak a SAVE minősítéshez. Ezt a feladatot a MÉT Minősítő Bizottságának támogatásával az egyetem sikeresen megoldotta. Az együttműködés folyamatos, mert a SAVE képzési-minősítési rendszere folyamatosan fejlődik, változik (Nádasdi, & Keszi-Szeremlei, 2020).

7. Új jelenség: a piacgyilkos innováció

Példák a Főfunkció-alapú funkcióhordozó cserére

A Value Methodology (Value Analysis – Értékelemzés; Value Engineering – Értéktervezés; Value Management – Értékmenedzsment stb.) alkalmazása azért lehet hatékony eszköz az innováció fejlesztésében, mert a vevők/vásárlók által elvárt funkciók általában adott időszakban változatlanok.

Munkaruhák értékelemzése egy húsüzemben

Egy húsüzemben alkalmazott munkaruha funkcióit mutatja be az 12-5. ábra.

**12-5. ábra: Húsüzemben alkalmazott munkaruha funkciói
(a húsfeldolgozásban közvetlenül dolgozók használják)**

- F1 Védelmet biztosít:
 - F1.1 Mechanikai hatás ellen véd.
 - F1.2 Szennyeződés ellen véd.
- F2 Igénybevételnek ellenáll:
 - F2.1 Minőségét megtartja.
 - F2.2 Alakját és formáját megtartja.
- F3 Könnyű tisztíthatóságot biztosít:
 - F3.1 Tisztítószernek ellenáll.
 - F3.2 Szennyeződést taszít.
- F4 Javítást tesz lehetővé.
- F5 Esztétikus külsőt biztosít:
 - F5.1 Klasszikus formát alkalmaz.
- F6 Reklámot hordoz:
 - F6.1 Díszítést alkalmaz.
 - F6.2 Céget azonosít.

Forrás: Csukárdi, & Csukárdi (2020)

A projekt indításánál a következő célkitűzéseket határoztuk meg: a munkaruhával kapcsolatos kiadásokat éves szinten csökkenteni kell, ugyanakkor a dolgozók munkaruhával történő ellátását javítani kell. A vállalat Beszerzési Osztálya szerint a legolcsóbb munkaruhát szerzik be a dolgozóknak, ezért elemzésre nincs szükség. A funkcióelemzés során megállapítottuk, hogy a jelenlegi munkaruhák hamar tönkremennek, és nem elégítik ki megfelelően az F1, F2, F3 funkciókat. A team javasolta a jobb minőségű munkaruhák kísérleti beszerzését és kipróbálását. A jobb minőségű munkaruhák beváltak. A beszerzési árak magasabbak voltak, mint a gyenge minőségű munkaruháké, de éves szinten a munkaruhákkal kapcsolatos ráfordítások jelentősen csökkentek. A Value Methodology (VM) alkalmazása rávezetett bennünket arra, hogy alkalmazásánál nincsen „drága” vagy „olcsó” anyag, csak „funkcióköltség”.

Megállapítható, hogy a jobb minőségű munkaruha „kiszorította” az olcsóbb munkaruhát. Ha egy hasonló elemzést közzétesz a „szakma”, akkor az olcsó, de gyenge minőségű munkaruha eltűnhet a piacról.

Az ONLINE oktatást támogató szoftverek kiválasztása az érték módszertan alkalmazásával

A hazai és a nemzetközi szakirodalom egyre szélesebb körben foglalkozik azzal, hogy milyen szoftverekkel célszerű a digitális oktatást megvalósítani.

Drew M. Algase, a SAVE International (SAVE: Society of American Value Engineers – Amerikai Értékelemzők Nemzetközi Társasága) által minősített szakértő szerint a Műhelyszemináriumok szervezési típusai a következők:

(Műhelyszeminárium: a SAVE International által kidolgozott és előírt projekt-rendszer):

- Face to Face szervezési típus: azonos idő, azonos helység, például hagyományos VM Műhelyszeminárium.
- Asszinkron szervezési típus: nem azonos idő, nem azonos helység, például e-mail kommunikáció, e-learning kurzus.
- Virtuális (Szinkronizált) szervezési típus: azonos idő, eltérő helység, például „Új” iskolai terem, „Új” Értékmódszertan Műhelyszeminárium (Algase, 2020).

Egy informatikai mérnök a funkcióelemzés alkalmazásával összehasonlította az MS Teams és a Skype felhasználhatóságát a virtuális alkalmazás szempontjából. Az eredményt a 12-6. táblázat tartalmazza. A táblázatból látható, hogy a virtuális alkalmazás szempontjából csak az MS Teams alkalmazása célszerű.

12-6. táblázat: Szoftverek összehasonlítása a virtuális szervezési forma szempontjából

Funkciók	Microsoft Teams	Microsoft Skype
Főfunkció		
Valós idejű kapcsolattartás	✓	✓
Részfunkciók		
Fájlmegosztás	✓	✓
HD minőségű video hívás	✓	✓
Csoportok kezelése	✓	X
Naptári ütemezés	✓	X
Telefonszámok hívása	X	✓
✓ működik, X nem működik		✓

Forrás: Banyári R. (2020)

8. Következtetések

A fenntarthatóság bevezetése hosszú távú feladat a magyar gazdaság számára is. Teljesen új termékek, valamint új technológiák tervezésére, bevezetésére és működtetésére van szükség. Ezekhez a feladatokhoz kapcsolódnak az új típusú szakemberek kiképzése, az innováció intenzívebb alkalmazása stb. Az új feladatok, új módszertanok bevezetését is feltétlenül igénylik. A fenntarthatóság – innováció – értékelemzés keretrendszer jelentős segítséget jelenthet Magyarország fejlődésében. Ebbe az új keretrendszerbe szervesen illeszkedik a tanácsadói szakma. A tanácsadással kapcsolatos igények jelentős növekedésére számítunk. A különböző elméleti megközelítések mellett szükség lesz olyan szakemberekre is, akik az adott helyszínen támogatják a fenntarthatósági stratégiai célok megvalósítását.

Meggyőződésünk, hogy a felsőoktatás és a tanácsadás együttes munkája nélkülözhetetlen feltétel a fenntarthatóság megvalósításában.

9. Zárás

A fenntarthatóság megvalósítása hatalmas kihívást jelent Magyarország számára. A tanácsadás jelenleg is fontos szerepet tölt be Magyarországon. Úgy ítéljük meg, hogy a tanácsadás szerepe a jövőben növekedni fog az új típusú feladatok megoldásában is. A XI. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia lehetőséget adott a tanácsadói szakma hazai és külföldi helyzetének áttekintésére, tapasztalatok kicserélésére. Köszönet illeti meg a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarát, a szervezőket, a közreműködő felsőoktatási intézményeket, a szervezésben résztvevő tanácsadó szervezeteket, előadókat. Külön köszönjük a Budapesti Metropolitan Egyetemnek, hogy kiadja a XI. NKT Konferenciakötetet, amelyben megismerhetjük a szakemberek gondolatait, szakmai elképzeléseiket.

10. Irodalomjegyzék a 12. fejezethez

Algase, D. M. (2020). *Fall 2020 Virtual Value Educational Event*. Virtual VM Workshops experiences, Lessons Learned, and Tips for Success. (Letöltés ideje: 2020.11.18.)

Banyári R., (2020). *Online konferencia szoftver értékelemzése*. Évközi feladat a „Termékmenedzsment és értékelemzés” c. tárgyból. Dunaújvárosi Egyetem, 2020. november.

Bytheway, C. W. (2007). *FAST Creativity & Innovation*. J. ROSS PUBLISHING, USA.

Bolton, J. D., & Nayak, B. K. (2004). *Implementation of Value Management with the Manufacturing Supplier Community*. 44. SAVE International Conference, Montreal, CANADA.

Clancy, D. F., & Dennis, L. M. (2004). *The Innovation and Application of the Value – Based Design Charette – Start Your Project Right to Ensure a Successful Completion*. SAVE International Conference, USA.

Csukárdi Sz., & Csukárdi T. (2020). *Védőruha ellátás értékelemzéses*. Évközi feladat. Témavezető: Dr. Nadasdi Ferenc. Dunaújvárosi Egyetem, Dunaújváros.

Horváth G., & Olrik E. (2020). *Az ülés hab gyártási folyamatának értékelemzése*. Évközi feladat az „Értékmenedzsment és Value Analysis” c. tantárgyból. Témavezető: Dr. Nadasdi Ferenc. Dunaújvárosi Egyetem, Dunaújváros.

Kaufman, J. J., & Woodhead, R. (2006.) *Stimulating Innovation in Products and Services with Function Analysis and Mapping*. USA: WILEY INTERSCIENCE

Keszi-Szeremlei A., Nádasdi F., & Vámosi K. (2016). *A fenntarthatóság támogatása szakmai tanácsadással*. „Megújulás és fenntarthatóság – versenyképes és a tudásalapú Magyarországért” c. konferencia. VIII. Országos Tanácsadói Konferencia. Budapest, 2016. október 27. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara.

Keszi-Szeremlei A., & Nádasdi F. (2023). *Az ülés hab gyártási folyamatának értékelemzése*. Esettanulmány. A 2020. évi projekt továbbfejlesztése. Dunaújvárosi Egyetem, 2023.

Nádasdi F., & Keszi-Szeremlei A. (2020). *Value management oktatásának támogatása online tananyag felhasználásával*. Előadás. Dunaújvárosi Egyetem Társadalomtudományi Intézete: Konferencia „Társadalomtudományi kihívások a 21. században”. Dunaújváros, 2020. november 9-10.

Nádasdi F., & Keszi-Szeremlei A. (2021). *Az értékelemzés az innováció egyik leghatékonyabb eszköze*. VI. Gépészeti Szakmakultúra Konferencia. Gépipari Tudományos Egyesület. 2021.09.01.

Nádasdi F., & Keszi-Szeremlei A. (2022). *Értékelemzés – innováció – gazdasági növekedés*. Globalizáció a 21. században. Dunaújvárosi Egyetem. Szerk.: Keszi-Szeremlei Andrea – Rajcsányi-Molnár Mónika. ISBN 978-615-6142-26-9.

Sato, Y., & Kaufman, J. J. (2005). *Value Analysis Tear – Down: A New Process for Product Development and Innovation*. New York, USA: Industrial Press Inc. and Society of Manufacturing Engineers.

SAVE: VM Guide (2020). *A Guide to the Value Methodology Body of Knowledge*. A production of SAVE International. USA.

Stewart, R. B. (2005). *Fundamentals of Value Methodology*. Xlibris Corporation. USA. ISBN 1-4134-9194-4.

Internetes források:

Fenntartható fejlődés <https://www.eesc.europa.eu/hu/policies/policy-areas/sustainable-development> (Letöltés ideje: 2023.12.15.)

PUR hulladék feldolgozása <https://hutoepito.hu/a-pur-kemenyhab-hulladek-ujrahasznosithato-a-kf-projekt> (Letöltés ideje: 2023.12.15.)

VITAANYAG FENNTARTHATÓ EURÓPA 2030-RA www.EU_2030_Fenntarthatosagi_celok/rp_sustainable_europe_hu_v2_web.pdf (Letöltés ideje: 2023.12.15.)

13. FEJEZET

ÉRTÉKFOGALMAK A MENEDZSMENT TERÜLETÉN

KALLÓ NOÉMI

egyetemi docens

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

e-mail: kallo.noemi@gtk.bme.hu

TARJANI ARIELLA JANKA

PhD hallgató

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

e-mail: tarjani.janka@gtk.bme.hu

GERSE-KRIZSA TERÉZ

tanársegéd

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

e-mail: krizsa.terez@gtk.bme.hu

Absztrakt

Napjainkra az értékközpontú szemlélet, az érték definiálása és megragadása központi feladata lett a különböző területeken tevékenykedő menedzsereknek. A menedzsment-területek eltérő megközelítéseihez hasonlóan az egyes szervezetek is különbözően gondolkod(hat)nak az értékről eltérő területeken, sőt különböző szituációkban is. Például egy lean bevezetése során, egy projekt menedzselésekor vagy egy értékelemzési tanulmány készítésekor, vállalati stratégia alkotása során vagy épp minőségügyi rendszer felülvizsgálatakor. Ezek a különbségek alkalmat adhatnak félreértésekre, konfliktusokra, ezért tanácsadóként biztonsággal kell mozognunk közöttük.

Ez a tanulmány különböző menedzsment-területek értékfogalmait vizsgálja. A téma középpontjában a gyártási és szolgáltatási folyamatok által elő-

állított, hagyományos értelemben vett termék, szolgáltatástermék és az az által képviselt érték áll. Ennek meghatározó jellemzőin kívül áttekintjük a kapcsolódó területek – mint például a minőségmenedzsment, marketingmenedzsment, értékmenedzsment, projektmenedzsment, stratégiai menedzsment – kapcsolódó fogalmait is. Célunk összefoglalást adni az érték értelmezési lehetőségeiről, ezzel is segítve, hogy tanácsadóként egy nyelvet beszéljünk az ügyféllel egy olyan központi témában, mint az érték.

Kulcsszavak: *vevői érték, lean, értékmenedzsment, tanácsadás*

1. Bevezetés

A szervezetek által vevőknek nyújtott értéket sokféleképpen lehet értelmezni. Másrétől rajta az értékteremtő folyamat fő szereplői – a vállalat és a vevő. De másrétől alatta a különböző szervezeti szereplők is – vállalaton belül, az értéklánc egészére nézve vagy épp az érintettek, stakeholderek teljes körét tekintve.

Az érték fogalma azonban nemcsak annak megítélőjétől, de a fogalom tárgyától is függ. Hiszen nem mindegy, hogy egy fizikai termékről vagy szolgáltatásról, esetleg azok valamilyen kombinációjáról beszélünk. Az összetett értékteremtési folyamatok alkotta termék-szolgáltatás rendszerek (Product Service Systems, PSS) értékteremtése (pl. Kalló, & Gerse-Krizsa, 2021) igen bonyolult, főleg, ha figyelembe vesszünk olyan tényezőket, mint az értéket befolyásoló, hosszú élettartam alatt jelentkező tényezők (Kalló, & Gerse-Krizsa, 2022).

Az érték megítélésének és értelmezésének lehetőségei azonban egy adott fizikai termék vagy szolgáltatás (vagy akár folyamat, vagy projekt) esetében sem egyértelműek. Az érték fogalmát és megragadásának, mérésének lehetőségeit is egyértelműsíteni szükséges. Mivel a különböző szervezetek és menedzsment-területek a kérdést igen eltérően közelítik meg, érdemes feltárni a különböző értelmezési lehetőségeket. Ennek a célnak megfelelően ez a cikk a következő, 2. fejezetben körbejárja általánosságban az érték fogalmát, majd a 3. fejezet alfejezetei kitérnek az érték fogalmának menedzsmeri és egyben kvantitatív, illetve vevői, kvalitatív megközelítésére. Végül pedig összefoglaljuk a főbb megállapításokat és további vizsgálati lehetőségeket.

2. Érték és értéklánc

Az érték fogalma A magyar nyelv értelmező szótára (Bárczi, & Országh, 2016) alapján:

- I. valaminek a megbecsült volta;
- II. valaminek valamely mértékkel kifejezhető jelentése, illetve jelentősége;
- III. értékes dolog, személy.

Ennek megfelelően értéket jelenthet nagyon sok dolog, ezek mindegyikére igaznak kell lennie azonban, hogy (1) valami vagy valaki számára jelentőséggel kell bírnia, (2) valamilyen módon ennek ez értéknek mérhetőnek kell lennie.

Ez a cikk a vevők számára nyújtott, üzleti értelemben vett érték fogalmát vizsgálja. Az érték (1) jellemzője – jelentőséggel bírása – ebben az értelemben a vevő (legyen külső vagy belső vevő) véleményére, céljainak hatékony és eredményes elérésére, illetve elérésének lehetőségére vonatkozik. Egyúttal ki is emeli a vevő szerepének jelentőségét. A (2) tulajdonság – az érték mértékkel való kifejezhetősége, és az így adódó összemérhetősége pedig – a piaci verseny fontos feltétele.

A vevői érték alapját a szervezetek fő tevékenysége mentén előálló kimenetek adják. A termelőrendszerek (gyártórendszerek és szolgáltatórendszerek) bemeneti erőforrásokból állítanak elő egy transzformációs folyamat mentén kimeneti erőforrásokat (Gaither, 1990). Ahhoz, hogy ez a kimenet tényleges vevői értéké váljon, az értékteremtés további tevékenységeire is szükség van (Porter, 1985). A termelőrendszerek bemeneti és kimeneti folyamatait jelenti a bemenő logisztika és kimenő logisztika. Az értéklánc további elsődleges folyamatai (marketing és értékesítés, illetve értékesítés utáni szolgáltatások) segítenek abban, hogy az értékteremtés elérhesse a maximumát. Ezt az értékláncot, illetve ennek működését támogató folyamatokat írja le Porter értéklánca (13-1. ábra).

13-1. ábra: Porteri értéklánc



Forrás: Porter, 1985

Az előállított termékeknek, nyújtott szolgáltatásoknak – illetve ezek bármiféle kombinációjának – értéke igen sokféle lehet. Az érték elsődlegesen a funkcionális előírásoknak (specifikációnak) való megfelelésből fakad, de emellett a funkcionális érték mellett nagy szerepet kap még az emocionális és társadalmi hasznosság is (Rekettye et al., 2022).

A vevői értéknek számos dimenzióját értelmezi a szakirodalom (Kovács, 2017). Ezek levezethetők versenytényezőkből, amilyen az ár, minőség, rugalmasság, megbízhatóság, kapcsolódó szolgáltatások (Chase et al., 2001). A vevő szempontjából nézve beszélhetünk közvetlen és közvetett értékről is (Walter et al., 2001). A szervezet szempontjából pedig elkülöníthetünk gazdaságossági, hatékonysági és hálózati értékdimenziókat (Möller, & Törrönen, 2003).

Közvetlen a vevők szemszögéből vizsgálva egy másik megközelítésben Almquist, Senior és Blosch (2016) adnak átfogó áttekintést az érték alkotóelemeiről (13-2. ábra). A vevők számára nyújtott érték 30 elemét azonosították több évtizednyi vizsgálódás eredményeként és azokat – Maslow (1943) szükségleti kategóriái mentén – 4 csoportba sorolták. A termékek és szolgáltatások funkcionalitásából fakad az értékek első csoportja. A csoportosítás 3 további kategóriája (érzelem, életvitel, társadalom) rávilágít arra, hogy napjainkban a vevői értéknek mennyire változatos formái lehetnek. Vizsgálataik példái remekül rávilágítanak arra is, hogy a vevői érték elemei hogyan teremtenek értéket a szervezetek

számára – a vevői vásárlásokon, vevőlojalitáson vagy akár a munkaerőn, a szervezet különböző projektjein, a szervezethez kötődő márkákon keresztül.

13-2. ábra: Az érték elemei



Forrás: Almquist et al., 2016

A szervezeti nézőpontból vett érték másik fontos jellemzője, hogy a vevő számára nyújtott előnyök mellett figyelembe veszik az azokhoz kapcsolódó ráfordításokat is. Így például Walters és Lancaster (2000) az érték következő

definícióját javasolják: „Az értéket a nyújtott hasznosságok kombinációja mínusz a nyújtott hasznosság megszerzésének összes költsége határozza meg. Az érték tehát nem más, mint a preferált hasznosságkombinációnak (értékkritérium) a megszerzéséhez szükséges ráfordításokkal való összehasonlítása.” Míg az értékmenedzsment területén az érték fogalmát az MSZ EN 12973:2020 nemzetközi szabvány tartalmazza, hasonló szemléletben. E szerint az érték annak értékelése (mérése), hogy egy szervezet, projekt vagy termék mennyire elégíti ki felhasználók igényeit, és a stakeholderek céljait, miközben figyelembe veszi az igény kielégítéséhez szükséges hatások, bizonytalanságok és erőforrások jelentőségét is.

A szervezeteken belüli stakeholderek sokszínűségét és az érték fogalmának jelentőségét jól szemlélteti, hogy mára már szinte nincs olyan tudományterület az üzleti tudományok területén, amelyik ne használna értékkel kapcsolatos fogalmakat, elnevezéseket (13-1. táblázat).

13-1. táblázat: Főbb értékfogalmak a menedzsmentben

Értékalapú vállalatvezetés	Érték-nyereség lánc	Fogyasztói érték	Értékmenedzsment
Értékalapú stratégia	Értékpiramis	Gazdasági érték	Piaci érték
Értékáram	Értékteremtés	Használati érték	Nettó jelenérték
Értékelemzés és értéktervezés	Értékteremtő folyamatok	Hozzáadott érték	Tulajdonosi érték
Értékáram-térképezés	Értékteremtő tényezők	Kereskedelmi érték	Üzleti érték
Értéklánc	Gazdasági hozzáadott érték (EVA)	Könyv szerinti érték	Vállalat értéke
Érték nélküli minta	Fair érték	Márka pénzügyi értéke	Értékcsökkenési leírás
Biztosítási érték	Értékmódszertan	Felszámolási érték	Márkaérték
Maradványérték	Value lines	Vevői érték	Értékvesztés

Forrás: Hoffer, & Katona, 2020

3. Vevői érték a menedzsment különböző területein

Ahogy azt A magyar nyelv értelmező szótárának értékre adott magyarázatából a 2. fejezetben következtetésként levontuk, mindennek, ami értékes, két fontos jellemzője van:

1. Valaki vagy valami értéket tulajdonít neki.
2. Ez a neki tulajdonított érték valamilyen módon felmérhető.

Ez a kétféle tulajdonság jól jellemzi, ahogy a különböző menedzsment-területek megközelítik az érték fogalmát. És egybe is cseng a menedzsment-területek szokásos kettősségével: a puha, kvalitatív és kemény, kvantitatív megközelítéssel. A kvalitatív megközelítések a vevő nézőpontját igyekeznek minél széleskörűbben és természetesen az érintett tudományterület nézőpontjait fókuszba helyezve érvényesíteni. Ezek a megközelítések alapvetően az észlelt vevői érték megragadásának lehetőségeit vizsgálják. A kvalitatív megközelítések közös pontja, hogy valamilyen módon az érték mérhetőségét, illetve más értékekkel, ráfordításokkal való összemérhetőségét helyezik a középpontba és ezen keresztül a menedzseri tevékenység értékteremtésre való hatását is vizsgálják.

4. Értékteremtés

Az értékteremtés folyamata a szervezetekben elsődlegesen a termeléshez (gyártáshoz és/vagy szolgáltatáshoz), illetve annak outputjához, a termékhez (a fizikai termékhez és/vagy szolgáltatástermékhez) kötődik. Értékmenedzsment oldalról a termék fogalmát bővebben az MSZ EN 1325:2014 fogalomszabvány tartalmazza. E szerint termék természetesen nem csak kézzelfogható, fizikai árucikk lehet, hanem szolgáltatás, szoftver, know-how is, és fontos jellemzője, hogy a stakeholderek igényeitől függően lehet szándékolt (például egy árajánlat) és nem szándékos (például egy szennyező melléktermék).

A szabvány tehát ezeknek a kimeneteknek és az előállításukkor – pontosabban az igények meghatározása, priorizálása és teljesítése során – használt erőforrások arányaként tekint az értékre. Ez a megközelítés magának a menedzsmentnek a fogalmát is tartalmazza. A menedzsment (definíció szerint ugyanis) a szervezet különböző erőforrásainak tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak helyes kitűzése, majd pedig eredményes és hatékony elérése érdekében (Kövesi et al., 2015). Az érték tehát ebben a megközelítésben és kiemelten az értékmenedzsment tárgykörében a szervezet tevékenységét is minősíti, bár a szervezet céljai helyett a stakeholderek (köztük a vevők) igényeit helyezi a középpontba.

Függetlenül attól, hogy a vevők vagy szervezetek (vagy bármely más stakeholder) nézőpontjából vizsgálódunk, az érték meghatározásakor annak pozitív és negatív tényezőit is figyelembe kell venni. Értéknek ugyanis a kapott előnyök és annak eléréséhez szükséges ráfordítások különbségét tekintjük (Dumond, 2000). Ahogy az a 2. fejezetben is

szerepelt az értékmenedzsment területén az érték fogalmát az MSZ EN 12973:2020 nemzetközi szabvány tartalmazza. Ez a definíció is figyelembe veszi az értékteremtés mindkét oldalát, hisz ez alapján az érték annak értékelése (mérése), hogy egy szervezet, projekt vagy termék mennyire elégíti ki vevők igényeit, a stakeholderek céljait, miközben figyelembe veszi az igény kielégítések felmerülő hatásokat, bizonytalanságokat és erőforrásigényeket. Az érték e definícióját az (1) összefüggés írja le:

$$\text{érték} = \frac{\text{igények kielégítése}}{\text{felhasznált erőforrások}} \quad (1)$$

Az értékmenedzsment számos értékorientált menedzsment-módszernek ad keretet (Poór, 2017), egyik kiemelt módszere az érték módszertan. Az érték módszertan szakirodalma kiemeli a funkcióban való gondolkodást (és az ehhez kapcsolódó technikák alkalmazását), így sok helyzetben az értékhez sokkal szorosabban kapcsolják a funkciókat. Míg az értékmenedzsment szabvány érték definíciójában nem szerepel a funkció, addig az érték módszertan irodalmában számos helyen kiemelt szerepet kap (Miles, 1989; European, 1995; Lenzer, 2018; SAVE International, 2020). Az útmutatóban (SAVE International, 2020) az érték a funkciók teljesülése és a megvalósításukhoz felhasznált erőforrások közötti kapcsolat kifejezése, ahogy azt a (2) összefüggés mutatja:

$$\text{érték} = \frac{\text{funkcióteljesítmény}}{\text{felhasznált erőforrások}} \quad (2)$$

(1) és (2) segítségével könnyen összevethetjük a két definíciót. Látható, hogy egymáshoz közel álló megközelítésekben (hiszen az értékmenedzsment szabványban az érték módszertan az öt alapvető technika közé tartozik) is lényegi eltérések lehetnek az értékdefiníciók között. Az értékmenedzsment kézikönyv alapján az érték a funkcióknak az igények kielégítéshez való hozzájárulása és a funkciók erőforrásigénye közötti kapcsolat. Ugyanakkor az értékmenedzsment szabványcsaládja jól megragadható filozófiát, látásmódot tükröz, miközben lehetővé teszi az elemzést, számszerűsítést és parametrizálást (Hoffer, 2023).

Christopher (2005) a könnyebb számszerűsíthetőség érdekében a vevői értéket a (3) képlettel írta fel. (3)-ban a minőség alatt a termékek funkcionálisát, teljesítményét értjük, a szolgáltatások a kiegészítő szolgáltatások elérhetőségét és mértékét jelzi, míg a költségek az áron túl a teljes élettartam

alatti költségeket is jelentik, és az idő a vevők által közvetlenül érzékelt időparamétereket (például szállítási idő) fedi le. Itt tehát a funkcióteljesítés már szétbontásra kerül a termék és szolgáltatás jellemzőire, míg a felhasznált erőforrásoknál a költségek és az idő is megjelenik.

$$\text{vevői érték} = \frac{\text{minőség} \times \text{szolgáltatás}}{\text{költség} \times \text{idő}} \quad (3)$$

Gale vevőiérték-térképe az érzékelt piaci minőség (market perceived quality, MPQ) és az érzékelt piaci ár (market perceived price, MPP) arányát – ahogy azt a (4) összefüggés is mutatja – vizsgálja a vevői érték meghatározásához (Setijono, & Dahlgaard, 2007). Amellett, hogy ez a megközelítés a vevői megítélés jelentőségét érvényesíti az *észlelt* mutatók alkalmazásával, részelemeire bontja mind a minőségi (R_i), mind a ráfordítási (R_j) mutatókat és azokhoz súlyokat (W_i, W_j) is rendel, így azok mentén pontosabb számszerűsítést tesz lehetővé:

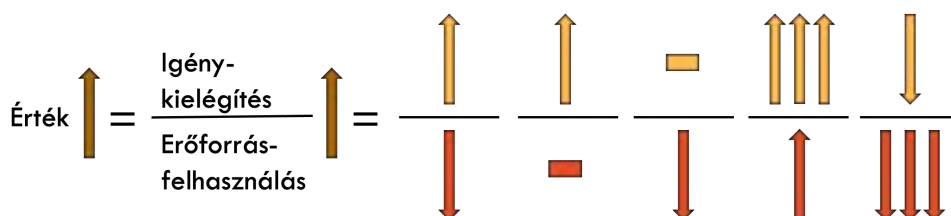
$$\text{vevői érték} = \frac{\text{MPQ}}{\text{MPP}} = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i \cdot W_i)}{\sum_{j=1}^m (R_j \cdot W_j)} \quad (4)$$

A vevői érték, illetve az ahhoz kapcsolódó szervezeti teljesítmény mérése azonban nehézkes a fenti összefüggések mentén. Az egyes részmutatók és azok részelemeinek vállalati oldalról való megítélése sem egyszerű, vevői megítélésének feltérképezése pedig még több problémát vet fel. Ezért a vevői értékhez különböző módokon kapcsolódó mutatók mérése és vizsgálata terjedt el a vállalati gyakorlatban. Ilyenek például a vevői elégedettséggel, vevői hűséggel, (újra)vásárlási hajlandósággal és a vevőtől várható vállalati bevételekkel kapcsolatos mérőszámok.

Ahogy más területeken is, a vállalati teljesítmény vevői értékkel kapcsolatos mértékének feltérképezésekor és nyomon követésekor fontos eszközöket jelentenek a kulcs teljesítménymutatók (Key Performance Indicator, KPI). Széleskörűen 6 különböző, a vevői értékhez köthető mutató alkalmazása terjedt a vállalati gyakorlatban (Lumoa, 2023): a támogatottsági szint vagy ajánlási hajlandóság (Net Promoter Score, NPS), a vevői elégedettség (Customer Satisfaction, CSAT), a lemorzsolódási arány (Churn rate), a megtartási arány (Retention rate), vásárlói életútérték vagy hosszú távú ügyfélérték (Customer Lifetime Value, CLV), illetve a befektetett energiaszint (Customer Effort Score, CES).

A különböző mutatók, KPI-ok ugyan csak közvetve képesek mérni a vevők számára nyújtott értéket, a szervezetek ezekkel kapcsolatos teljesítményét, azonban napjainkban a szervezetek teljesítményfejlesztési törekvéseinek egyik legfontosabb eszközét jelentik a különböző teljesítménymutatók. Az értékteremtés felmérésének és az értékfejlesztésének tehát fontos eszközei, és – természetesen saját megközelítésükben és így saját korlátozásaikkal, torzításaikkal terhelve – követik az értékmenedzsment (1) összefüggésére épülő értéknövelési lehetőségeket (13-3. ábra). Értéknövelést érünk el, ha egy fejlesztés során egyszerre sikerül jobban kielégíteni a vevői igényeket és kevesebb erőforrást felhasználni. Ugyanakkor önmagában az igények kielégítésének a növelése vagy az erőforrások felhasználásának a csökkentése is értéknövelést hoz létre. Innen ered a gyakori félreértés, hogy az értéknövelés költségsökkentést jelent, pedig ez az értéknövelésnek csak egyik lehetséges formája. Ugyancsak értéknövelést érünk el, ha az erőforrások felhasználása kis mértékben növekszik, ugyanakkor ennek hatására az igényeket jelentősen jobban ki tudjuk elégíteni. Hasonlóan értéknövelésnek számít, ha az igények teljesüléséről kis mértékben lemondunk, cserébe pedig jelentős megtakarításokat érhetünk el. Ebben az esetben is értéknövelésről beszélünk, pedig mindkét tényezőnél csökkenés történt, mégis az egymáshoz viszonyított arányuk kedvezőbb lett.

13-3. ábra: Az értéknövelés lehetőségei



Forrás: Tarjáni, 2014

5. A vevői érték tartalma

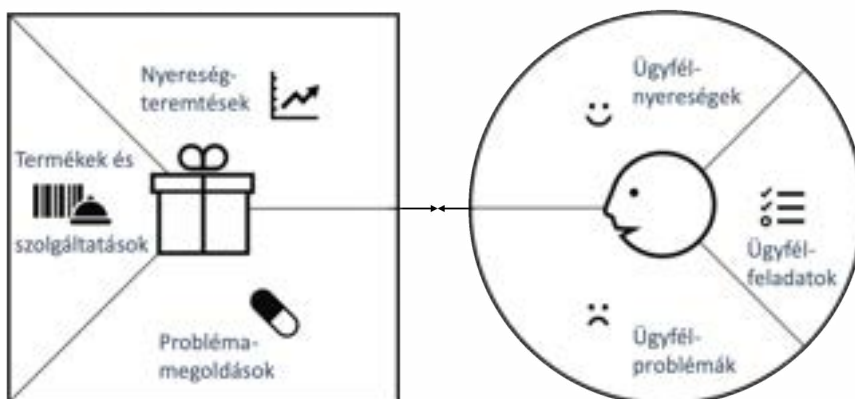
Az érték a szervezeti tevékenység különböző stakeholderei számára különböző jelentéssel bír. Ha kiemelt figyelmet is fordítunk a vevők számára történő értékteremtésre, akkor sem lehetséges az értéket csupán a vevőkre összpontosítva definiálni. A szervezetek a vevői érték létrehozására ugyanis nem alturista módon törekszenek, létezésük és legtöbb esetben jövedelmezőségük függ attól. Annak vizsgálata, hogy a szervezetek hogyan képesek értéket teremteni a maguk és a vevők

számára, a stratégiai elemzésektől kezdve egészen az operatív tervezésig fontos feladata a menedzsmentnek.

A stratégiai tervezés során sok módon, köztük az üzletimodell-vászon, illetve az értékajánlat-vászon segítségével vizsgálható. Az üzletimodell-vászon a vállalati működés 9 alapvető eleme között azonosítja a vevőknek kínált értékajánlatot, mely egyúttal összeköti a vállalati infrastruktúra építőelemeit (erőforrások, folyamatok, partnerek) a vevői oldallal (ügycsoportok, csatornák, ügyfélkapcsolatok) (Osterwalder, & Pigneur, 2012). Ezáltal nemcsak stratégiai jelentőségét hangsúlyozza az értéknek, de összhangba hozza a szervezeti, menedzseri és a vevői nézőpontot, így kiválóan szemlélteti az (1) összefüggésben látott értékdefiníció két oldalát a kvalitatív menedzsment-területeken is.

Az értékajánlat azokat az előnyöket írja le, amiket a vevők a termékektől és/vagy szolgáltatásoktól várhatnak (Osterwalder et al., 2022). Ez tehát valójában csak egy ajánlat, a vevőn múlik, hogy abból ténylegesen érték válik-e (Veres, 2017). A megfelelő értékajánlat-tervezés lényege, hogy összhangba hozza és összhangban is tartsa az értékajánlatot a vevők igényeivel. A kínált termékek és/vagy szolgáltatások a vevők sokféle problémáját lehetnek képesek megoldani, illetve sokféle nyereséget teremthetnek számukra (13-4. ábra). Az azonban, hogy mi bírhat értékkel a vevők számára, nagyon sok mindentől függ (Hoffer, 2023): nagy mértékben befolyásolja azt az egyén élethelyzete, a korábbi élettapasztalatai, a családi, a szociális, a társadalmi, a gazdasági és a politikai környezet, és számos más olyan hatás, melyek folyamatosan változnak az életkor, az élethelyzet és a környezet függvényében.

13-4. ábra: Az értékteremtés és vevői igény illesztése (értékajánlat-vászon)



Forrás: Osterwalder et al., 2022

A vevői érték a termékekhez és/vagy a szolgáltatásokhoz kötődik, az azokat létrehozó folyamatok eredménye. Éppen ezért a vállalat erőforrásait értékke konvertáló tevékenységek láncolatát értékteremtő folyamatoknak nevezzük (Chikán, 1997). A termelői társadalmak korában a termékek értéke azok funkciójából fakadt. Juran (1962) a minőséget – és azon keresztül a vevői értéket – funkcionálnak való megfelelésként azonosította (szemben például a minőség szabályozás specifikációknak való megfelelésével), jelezve ezzel, hogy a vevői érték a vevői igények kielégítésével van összefüggésben. Napjainkra azonban a vevői érték már messze nem csak funkcionális hasznosságot jelent (Grönroos, 2017; Bernschütz et al., 2017).

Az évek során a minőségmenedzsment minőségdefinícióiban is egyre hangsúlyosabbá vált a vevői elvárások és értékítélet jelenléte, illetve az értékközpontúság szemlélete. Deming (1982) a jó minőséget még folyamatoldalról definiálta, a kiszámíthatóságot, egységességet és megbízhatóságot a középpontba helyezve, de már hangsúlyozva annak relatív voltát. Tenner és De Toro (1992) a teljes körű minőségmenedzsment 3 fő pillérének egyikévé tette a vevőközpontúságot. Garvin (1994) pedig már öt különböző megközelítésmódját (transzcendens, termék alapú, termelés alapú, felhasználó alapú, érték alapú) adja meg a minőségnek, melyek közül a felhasználó alapú megközelítés a vevői értékítélet fontosságára, az érték alapú megközelítés az értékítélet fontosságával együtt az erőforrásfelhasználás jelentőségére is felhívja a figyelmet. Minőségnek – és így vevői értéknek – tehát a vevők igényeinek való megfelelést tekintjük (Kövesi, & Topár, 2006).

A vevőiérték-megközelítések marketingmenedzsment irányú megközelítései a vevőkben rejlő egyediségek figyelembe vételét hangsúlyozzák. Ez alapján a vevőiérték-megközelítések két nagy csoportba sorolhatók: az észlelt vevői értéket vizsgáló, illetve a kívánt vevői értéket is figyelembe vevő megközelítésekre (Graf, & Maas, 2008).

Az észlelt vevőiérték-megközelítések az érték 3.1. fejezetben adott definícióira vezethetők vissza, kiegészítve azokat a vevő általi észlelés befolyásoló hatásaival. A vevői érték ebben a megközelítésben a termék és/vagy szolgáltatás birtoklásából származó előnyök (igénykielégítések) észlelt mértéke és a birtoklás érdekében hozott áldozatok (erőforrás-felhasználások) észlelt mértéke közötti eltérés (Kotler, 1998; Zeithaml, 1988; Gale, 1994). Az (1) összefüggéssel összhangban felírva tehát

$$\text{érték} = \frac{\text{igények kielégítésének észlelt mértéke}}{\text{felhasznált erőforrások észlelt mértéke}} \quad (5)$$

A kívánt vevői értéket is figyelembe vevő értékmegközelítéseket Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985) rész-modellje, illetve az azon alapuló egyéb elméletek, módszerek képviselik. E szerint a megközelítés szerint a szolgáltatásminőség, és azon keresztül a vevői érték, a vevői elvárások és a kapott előnyök vevők által észlelt mértéke közötti eltérésen alapul. A minőség az igény kielégítésének mértékét írja le, s a modell szerint annak alacsony értékét az elvárt és észlelt érték közötti különbség adja, mely 5 további részre oszlik (ismereti rész, sztemderdek rész, teljesítési rész, kommunikációs rész és észlelési rész). Ezeknek a részeknek a feltárásával és csökkentésével növelhető az igénykielégítés mértéke, ami megfelelő erőforrás-felhasználás mellett (lásd 13-3. ábra) a vevői érték növeléséhez vezet (bár a vevői érték erőforrás-felhasználási, ráfordítási oldalának vevői értékítéletével kapcsolatos kutatások igen hiányosak (Kumar, & Reinartz, 2016)).

A lean-menedzsment az előbbi gondolatokat saját értékdefiníciójába sűríti: az érték az, amiért a vevő fizet (Womack, & Jones, 1996). Az érték itt tehát vevői érték, hiszen ebben a kérdésben a lean-menedzsment a vevőt tekinti egyedüli stakeholdernek és az ő nézőpontjából határozza meg, hogy mi számít értéknek. Ha az adott termék és/vagy szolgáltatás az adott áron az adott időpontban képes kielégíteni egy adott vevő egyedi igényeit, akkor értéket képvisel. A lean-menedzsment az értékkel szemben azonosítja a veszteséget, és az értéknövelés útjaként a veszteségek csökkentését, illetve a nem értékteremtő tevékenységek megszüntetését jelöli ki (Liker, 2004; Kosztolányi, & Schwahofer, 2015). Ami sokszor természetesen nem csupán az erőforrásoldali ráfordítások csökkentését, de a vevői igényekkel kapcsolatos előnyök növelését is jelenti (Shamah, 2013).

A lean-menedzsment ugyanakkor nemcsak a filozófia alapelvei között tartalmazza az értéket, hanem az érték felméréséhez is segítséget ad eszközeivel. Peralta és munkatársai (2020) összesen 33 eszközt azonosítottak, amelyek innovatív fejlesztések során a vevői érték azonosítására alkalmasak. A módszereket a 13-2. táblázatban foglaltuk össze a szerzők eredeti csoportosításában.

A felsorolt technikák közül Peralta és munkatársai (2020) kutatása alapján a leggyakrabban használt gyakorlatok az interjúk, prototípusok, a minimum életképes termék és a hipotézisvizsgálat. Ezekhez a módszerekhez kevés fogyasztói visszajelzés szükséges, ezért könnyen megvalósíthatók a fejlesztés során. A legkevésbé alkalmazott módszerek a dekompozíciós megközelítések, a reklamációk és az internetes eszköztárak voltak. Ennek okát a szerzők statisztikai ismeretek és az adatbányászat által megkövetelt kvantitatív vizsgálatok nehézségében látják.

13-2. táblázat: A vevői érték azonosításának módszerei

A vevői érték megközelítési módjai	Módszerek
Veszteségek azonosítása	Gemba séta Értékáram-térképezés
Vevői követelmények	Közvetett megkérdezés Közvetlen megkérdezés Interjú Funkcióelemzés (Function Analysis System Techniques) Minőségi funkciók lebontása (Quality Function Deployment) Prioritási mátrix Fontossági rangsorok Axiomatikus tervezés
Értékmérő modellek vagy módszerek	Dekompozíciós technikák Kompozíciós technikák Értéktervezés Értékelemzés
Startup fejlesztési folyamatok	Etnográfiai kutatások Internetes eszközkészletek a felhasználói innovációkhoz Minimális életképes termék (MVP) Prototípus Értékajánlat-vászon Hipotézisvizsgálat Validálás (pl. Validation Board) Termékfejlesztés (pl. Set-Based Concurrent Engineering) Lean-vászon
Forgatókönyvek elemzése	Belső, mérnöki értékelés Közös elemzés Vevői reklamációk
Stakeholderek és vevők bevonása	Közösségi média és hálózatok Stakeholder-térkép
Vevői érték azonosítása	Kontextusvizsgálat Fókuszcsoport Belső brainstorming Benchmarking Co-creation

Forrás: Peralta et al. (2020) munkájából

6. Összefoglalás

Az érték meghatározása és az értékben való gondolkodás napjaink menedzsment-területeinek egyik kiemelt feladata. Értéket kíván teremteni minden szervezet, értéket szeretne létrehozni minden menedzsment-terület és értéket szeretne kapni a vállalati működés minden stakeholdere. És mint ilyet, mindenki a maga preferenciái szerint definiálja azt. Kutatásunk célja éppen ezért az volt, hogy rendezzük (legalább az általunk vizsgált területeken) az értékfogalmak különböző megközelítéseit, az érték definiálásához, esetleges méréséhez és fejlesztéséhez kiindulópontot adjunk.

Vizsgálataink során a vevői értéket (azaz a vevők számára teremtett értéket) helyeztük középpontba, azt a szervezetek, de legfőképp a vevők szempontjából megközelítve. Látni kell ugyanakkor, hogy a szervezetek által előállított termék és/vagy szolgáltatás több stakeholdernek teremt értéket, és hogy a vevői érték is túlmutat magukon a vevőkön. Hosszú távon ugyanis a vevői érték határozza meg a vállalatok értékét (Takács, 2021), a termékcsoportok márkáértékét (Bauer, & Kolos, 2017) vagy akár a projektek sikerességét (Sebestyén, & Tóth, 2014). Vizsgálataink azonban a vevői értéket nem vizsgálták ilyen kibővített értelmezésben, és nem tértek ki az érték menedzsment-területeken túlmutató (például általános társadalomtudományi) értelmezéseire sem.

A vevői érték megragadásának feladata azonban az általunk vizsgált menedzsment-megközelítések mentén is véget nem érő feladat. Számos olyan hatás jelenik folyamatosan, ami árnyalja a vevői érték jelentését. Ezek sokszor a nagyvilág eseményeinek (pl. pandémia, háborúk) hatására jelennek meg, máskor olyan átfogó társadalmi trendek – pl. dematerializálódás (Stocker, 2013), digitalizáció (Hunke et al., 2022), co-creation (Tran, & Vu, 2021) vagy személyreszabottság (Lambillotte et al., 2022) – eredményei, amelyek vevői értékre gyakorolt hatásának vizsgálata vállalati és akadémiai oldalról is megkerülhetetlen.

7. Irodalomjegyzék a 13. fejezethez

Almquist, E., Senior, J., & Blosh, N. (2016). *The Elements of Value – Measuring and delivering what consumers really want*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value> (Letöltve: 2023.12.14.)

Bauer A., & Kolos K. (szerk.) (2017): *Márkamenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Bárczi G., & Ország L. (főszerk.) (2016) *A magyar nyelv értelmező szótára*, online kiadás. <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/e-e-2529E/ertek-28695/> (Letöltve: 2023.12.14.)

Bernschütz M., Bíró-Szigeti Sz., Danó Gy., Józsa L., Kalló N., Kovács I., Kövesi J., Magyar M., Mandják T., Pataki B., Petruska I., Topár J., Tóth Zs. E., & Veres I. (2017): *Marketing: Fókuszban a termék*. Typotex, Budapest.

Chase, D., Aquilano, N., & Jacobs, B. (2001): *Operations Management for Competitive Advantage*. Kilencedik kiadás. New York, McGraw-Hill Irwin.

Chikán A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.

Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks*. London, Prentice Hall.

Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Dumond, E. (2000). Value management: an underlying framework, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(9), 1062–1077. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010339154>

European Commission, Directorate-General for the Information Society and Media. Value management handbook, (1995). Publications Office, Luxembourg.

Gaither, N. (1990). *Production and Operations Management. A Problem-Solving and Decision-Making Approach*. The Dryden Press.

Gale, B. T. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. The Free Press, New York.

Garvin, D. A. (1984). What Does Product Quality Really Mean? *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.

Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft*, 58, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s11301-008-0032-8>

Grönroos, C. (2017). On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125-141. <https://doi.org/10.1177/2394964317727196>

Hoffer I. (2023). *Innovációmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, online kiadás.

Hoffer I., & Katona V. (2020). Value concepts and definitions in management – Part II.: Tools and Systematic Approaches; Diversity of

- Business Development, Volume V. In: Deutsch, N. (szerk.), *Diversity of Business Development Vol. V.*, (pp. 59-78). Lambert Academic Publishing.
- Hunke, F., Heinz, D., & Satzger, G. (2022): Creating customer value from data: foundations and archetypes of analytics-based services. *Electron Markets*, 32, 503-521. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00506-y>
- Juran, J. M. (1962). *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, New York.
- Kalló N., & Gerse-Krizsa T. (2021). A vevői érték alakulása egy hosszú élettartamú termék termelési-szolgáltatási értékláncában. *GRADUS*, 8(1), 147-152.
- Kalló N., & Gerse-Krizsa, T. (2022). Value Creation along a Production-Service Value Chain. *International journal of engineering and management sciences / Műszaki- és menedzsment-tudományi közlemények*, 7(2), 91-99.
- Kosztolányi J., & Schwahofer G. (2015). *Lean szótár*. 7. javított és bővített kiadás. Kaizen Pro Kft., Budapest.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Marketing Introduction*. Beijing: Huaxia Press.
- Kovács Z. (2017). *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Kövesi J., Andor Gy., Erdei J., Finna H., Gyökér I., Kalló N., Koltai T., Topár J., & Tóth Zs. E. (szerk.) (2015). *Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan: üzleti tudományi ismeretek*. Budapest, Typotex Kiadó.
- Kövesi J., & Topár J. (szerk.) (2006). *A minőségmenedzsment alapjai*. Typotex, Budapest.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Lambillotte, L., Magrofuoco, N., Poncin, I., & Vanderdonckt, J. (2022). Enhancing playful customer experience with personalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103017>.
- Lenzer, B. (szerk.) (2018). *The Value Methodology Memory Jogger*. Második kiadás. GOAL/QPC.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

- Lumoa (2023). *6 Most Popular Customer Experience Metrics and KPIs Explained Simply*. <https://www.lumoa.me/blog/customer-experience-metrics-and-kpis/> (Letöltve: 2023.12.14.)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Miles, L. D. (1989). *Techniques of Value Analysis and Engineering*. Harmadik kiadás. Eleanor Miles Walker, USA.
- Möller, K., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 109-118.
- MSZ EN 12973 (2020). *Értékközpontú irányítás*.
- MSZ EN 1325 (2014). *Értékközpontú irányítás. Szakszótár. Szakkifejezések és meghatározások*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Üzletimodell-építés*. Cser Kiadó, Budapest.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2022). *Értékajánlat-tervezés*. Cser Kiadó, Budapest.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Peralta, C. B. d. L., Echeveste, M. E., Lermen, F. H., Marcon, A., & Tortorella, G. (2020). A framework proposition to identify customer value through lean practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(4), 725-747. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2019-0209>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press.
- Poór J. (szerk.) (2017). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest, Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540113>
- Rekettye G., Töröcsik M., & Hetesi E. (szerk.) (2022). *Bevezetés a marketingbe*. Akadémiai Kiadó, online kiadás.
- SAVE International (2020). *VM Guide: A Guide to the Value Methodology Body of Knowledge*. Mount Royal, SAVE International.
- Sebestyén Z., & Tóth T. (2014). *Projektek sikere. Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 45(9), 67-76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.09.07>

- Setijono, D., & Dahlggaard, J. (2007). Customer value as a key performance indicator (KPI) and a key improvement indicator. *Measuring Business Excellence*, 11(2), 44-61. <https://doi.org/10.1108/13683040710752733>
- Shamah, R. A. M. (2013). A model for applying lean thinking to value creation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 4(2), 204-224. <https://doi.org/10.1108/20401461311319365>
- Stocker M. (2013). *Dematerializálódás az értékteremtésben. Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 44(12), 44-53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.12.04>
- Takács A. (2021). *Modern vállalatértékelés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546634>
- Tarjáni, I. (2014). *Value Methodology Fundamentals I*. képzési anyag. FÓKUSZ-2 Kft.
- Tenner, A. R., & de Toro, I. J. (1992): *Total Quality Management: three steps to continuous improvement*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Tran, T. B. H., & Vu, A. D. (2021), From customer value co-creation behaviour to customer perceived value, *Journal of Marketing Management*, 37(9-10), 993-1026.
- Veres, Z.: *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó, online kiadás.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 365-377.
- Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing Value Strategy through the Value Chain. *Management Decision*. 38, 160-178. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005344>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. London: Simon & Schuster.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. <https://doi.org/10.2307/1251446>

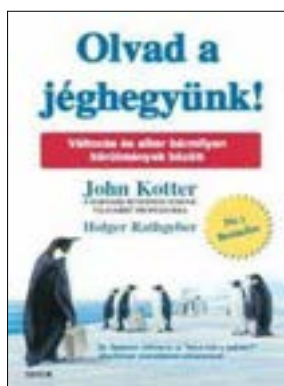
4. RÉSZ

(14–21. FEJEZETEK)

VÁLTOZÁS ÉS ÁTALAKULÁS MENEDZSMENT-ESZKÖZEI



John Paul Kotter (1947)



John P. Kotter nemzetközileg ismert a vezetés- és a változás-menedzsment témáinak legkiemelkedőbb előadójaként. Ő az elsődleges képviselője annak, hogy a legjobb szervezetek hogyan valósítanak meg ténylegesen sikeres átalakulásokat és változásokat.

Kotter tanácsadói küldetése, hogy irányítsa, oktasson és inspiráljon embereket, hogy lényegesen jobb vezetőkké váljanak, sikeresen alakítsák át a szervezeteket igazán nagyszerű vállalkozásokká, és egy jobb világot építsenek a jövő generációi számára.

14. FEJEZET

A BIZALMI VAGYONKEZELÉSI JOGVISZONY

NAGY GYÖRGYI

Bizalmi vagyonkezelő specialista
e-mail: dr.nagy.gyoergyi@gmail.com

„A kereskedelmi alkalmazások területein a trust új és innovatív felhasználása jövőbeli fejlődésének csak a kereskedelmi és az adózási struktúrákat megtervező jogászok fantáziája szab határt.”

(Randall Krebs)

Absztrakt

A bizalmi vagyonkezelési szerződés egy új, – a magyar jogban – hagyományok nélküli szerződési típusként jelent meg. A hazai jogalkotó ezt az új Ptk-ban a megbízási típusú szerződések között helyezte el, amelyben az alapító egyoldalú jognyilatkozattal és végrendelettel is létrehozhatja a szerződést. A vagyonkezelést lehet üzletszerű és nem üzletszerű formában végezni. Üzletszerű a bizalmi viszonyrendszer, ha a vagyonkezelő legalább két ilyen szerződést köt, mert ezzel az üzletszerű tevékenység engedélykötelessége egyértelmű (2014. évi XV. törvény [2014] 3. § (1) bekezdés, 2017. évi LXI. törvény [2017]). A vizsgált tevékenységet a Magyar Nemzeti Bank által nyilvántartásba vett bizalmi vagyonkezelő vállalkozás végezheti (2014. évi XV. törvény [2014] 3. § (2) bekezdés). Nem üzletszerű vagy eseti a tevékenység, ha az adott jogi személy egyidejűleg egy bizalmi vagyonkezelői szerződést koordinál bizalmi vagyonkezelőként. Amennyiben ez lejár vagy megszűnik, akkor új, ám kizárólag csak egy szerződés köthető nem üzletszerű bizalmi vagyonkezelőként.

Kulcsszavak: vagyonkezelés

1. Bevezetés

Az értékek megőrzése évszázadok óta kihívást jelent a gazdag családok számára. Azt, hogy mi értékes az egyes családoknak, nem csak anyagilag szükséges tanulmányozni, hanem a családi harmónia, a viták elkerülése és a család hosszú távú céljainak közös megteremtése szempontjából is. A családi értékek megőrzése, a családi vagyon generációk közötti átruházása, és ennek kifinomult strukturálása az elmúlt években hazánkban is meghatározó feladattá nőtte ki magát. Míg egyes családok jól strukturáltak és szervezettek kezelik a súrlódásokat és a problémákat, számos jól ismert példa van a testvérek közötti családi vitákra és háborúkra, miután a szülők cselekvőképtelenné válnak, illetve elhaláloznak. A sikeres család és a generációk közötti gazdagság megőrzésének, növekedésének és átadásának kulcsa a családtagok közötti megfelelő időben folytatott kommunikáció erről a témáról, majd az alkalmas strukturálás a jogi formák helyes megválasztásával. Előremutató a család döntéshozatali folyamata körül a konfliktusmegoldási stratégiák kiválasztása.

Jelen tanulmány a bizalmi vagyonkezelési jogviszonyt veszi górcső alá, továbbá bemutatja, miként segítheti a jogviszony a családokat a hosszú távú értékek és célok megőrzésében és fejlesztésében.

A bizalmi vagyonkezelés esetében egyidejűleg jelenik meg a társadalom két esszenciális alrendszere: a gazdaság és a jog. A társadalmi szintéren ezek heterogén elemek, nem kezelhetők ekvivalens módon. A jogviszonyra vonatkozó hatályos törvények szabályozzák a gazdasági tevékenység magatartásszabályait. A két alrendszer közötti szabályozószerv a Magyar Nemzeti Bank, amely intézményt a jogalkotó bejelentési, engedélyezési és nyilvántartásba vételi eljárások lefolytatására jelölte ki (Magyar Nemzeti Bank: Tájékoztató a bizalmi vagyonkezelői tevékenységről). A jogviszony sikeres alkalmazásához és működéséhez jogászok és közgazdászok kooperációja elkerülhetetlen.

2. A bizalmi vagyonkezelés jogi értelmezése

A bizalmi vagyonkezelés olyan kötelmi és dologi jogi jogintézmény, amelyben az alapító vagyonrendelői szerepkörben szerződéssel, egyoldalú jognyilatkozattal vagy végrendelet útján dolgot, jogot vagy követelést ruház át egy másik személyre, a vagyonkezelőre. Így a kezelt vagyon a vagyonrendelő tulajdonából – a bizalmi vagyonkezelési szerződésben

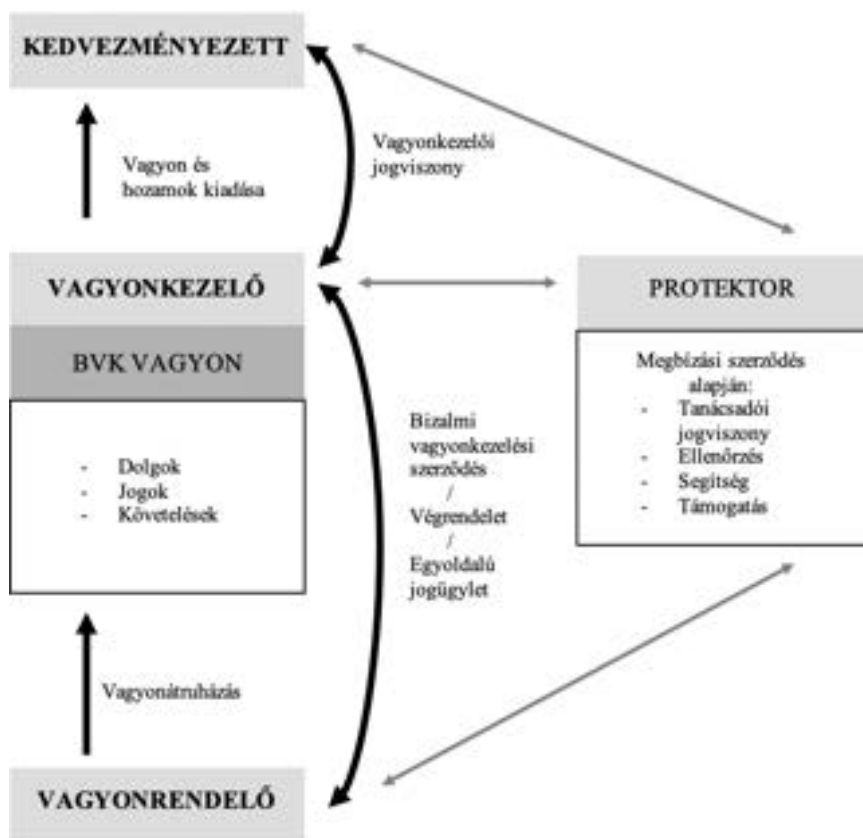
meghatározott időre (határozott időre vagy maximum 50 évre) vagy a szerződésben meghatározott körülmény bekövetkeztéig (Ptk. [2013] 6:311. § (2)) – a vagyonkezelő tulajdonába kerül. A bizalmi vagyonkezelés időszaka alatt a vagyonkezelő dologi jogilag korlátlan tulajdonjogot szerez a kezelt vagyon felett, tehát megilleti a rendelkezési jog és a birtoklás joga (Ptk. [2013] 5:21. §), jogosult annak használatára, hasznainak szedésére, a terheinek viselésére (14-1. ábra) (Ptk. [2013] 5:22. §). Kötelmi jogilag korlátot jelentenek – a vagyonkezelő tulajdonjoga tekintetében – a kedvezményezett érdekei, illetve a bizalmi vagyonkezelési szerződésben foglaltak (B. Szabó et al., 2023). Az üzletszerű vagyonkezelő egyidejűleg több vagyont kezelhet, illetve magánszemélyként saját vagyonnal is rendelkezhet. A Polgári törvénykönyv *expressis verbis* kimondja, hogy „a kezelt vagyon a vagyonkezelő saját vagyonától és az általa kezelt egyéb vagyonoktól elkülönült vagyont képez, amelyet a vagyonkezelő köteles külön nyilvántartani.” (Ptk. [2013] 6:312. § (1)). A felek ettől eltérő rendelkezése semmis (Ptk. [2013] 6:312. § (1)).

A bizalmi vagyonkezelés szerződéssel jön létre, de elválik egymástól a jogi tulajdonos, illetve a kedvezményezett tulajdonos kategóriája. A tulajdonjog átruházása lényegi előfeltétele a bizalmi vagyonkezelésnek, e nélkül nem beszélhetünk a jogintézményről. A vagyonrendelő és a vagyonkezelő között jön létre a tulajdonjog-átruházás, ugyanakkor az értékviszony a vagyonrendelő és a kedvezményezett között manifesztálódik, mivel a vagyonkezelő a kedvezményezett javára köteles a rábízott vagyont kezelni. A bizalmi vagyonkezelő a vagyon átadása után a saját nevében jogosult a tulajdon, a részjogosítványok gyakorlására, rendelkezési joga van a tulajdon felett, amely korlátozott, mert ezt kizárólag a kedvezményezett javára gyakorolhatja. A rábízott vagyont a kereskedelmi észszerűség követelményének megfelelően köteles kezelni. A kezelt vagyon felett a jogosultságokat és ugyanakkor a kötelezettségeket is koordinálnia kell. A vagyonátruházás konkrét cél megvalósulása érdekében történik, amelyet a szerződésben rögzítenek.

A vagyonkezelőnek teljes titoktartási kötelezettsége van, s ez vonatkozik nemcsak a vagyonkezelési, hanem az azt követő időszakra is. A vagyonkezelő a vagyonrendelő és a kedvezményezett kérésére köteles felvilágosítást adni a kezelt vagyonról. Az átadott vagyon felett a vagyonkezelő nem véglegesen, hanem csak meghatározott időtartamra szerez tulajdonjogot.

A bizalmi vagyonkezelés alapításának okai között gyakran szerepel a vagyontárgy feletti kontroll megtartása direkt vagy indirekt módon a szerződésben meghatározott futamidő időszakára. Ez jelentheti azt, hogy a vagyonrendelő meghatározhatja a bizalmi vagyonkezelésbe adott vagyon működését akár halála utáni időszakokra is. A vagyonkezelési jogviszony futamideje Magyarországon legfeljebb ötven év (B. Szabó et al., 2023), amennyiben a jogviszonyt fenn akarják tartani, új szerződést kell kötni. A bizalmi vagyonkezelés a vagyontervezés alapegysége.

14-1. ábra: A bizalmi vagyonkezelési jogviszony



Forrás: A szerző saját szerkesztése

3. A bizalmi vagyonkezelés közgazdaságtani értelmezése

A vagyon egy gazdasági szereplő tulajdonában lévő vagyonelemek nettó pénzértéke adott időpontban. Matriális és pénzügyi eszközökből tevődik össze. Matriális eszközök a ház, földtulajdon, autó, más anyagi tárgyak:

penzügyi eszközök a készpénz, a takarékbetétek, kötvények, részvények (Nordhaus, & Samuelson, 2009).

A bizalmi vagyonkezelés során alapvető a vagyon létezése, amelyet a vagyonrendelést követően a vagyonrendelő átruház a vagyonkezelőre. Számviteli szempontból a vagyon a vállalkozás alapításához, működéséhez szükséges erőforrások egyedi kombinációja, a vállalkozás rendelkezésére álló anyagi és nem anyagi javak összessége. A vagyonelemeknek értéket kell képviselni. Vállalkozások esetében a vagyon értékét szigorú számviteli szabályok alapján határozzák meg, természetes személyek esetében a vagyonelemek sokasága következtében az értékének meghatározása, nyilvántartása nem jogszabályi szabályozás függvénye.

A kezelt vagyont a bizalmi vagyonkezelési jogviszony alapításakor önálló számviteli alanyként kell kezelni, mivel a társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény 2.§ (6) bekezdése kimondja, hogy belföldi illetőségű alanynak minősül a kezelt vagyon – a bizalmi vagyonkezelési szerződés alapján.

A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény értelmében a vállalkozókra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni a bizalmi vagyonkezelésbe adott vagyon vonatkozásában, amely a könyvvizetést és a beszámolókat is magában foglalja (Szt. [2000] 7/B §). A vagyonkezelő az általa kezelt vagyonról köteles nyilvántartást vezetni (Ptk. [2013] 6:312. § (1)), amely magában foglalja a vagyon, illetve a szerződés önálló nyilvántartását. A vagyonkezelőnek azért kell ezt ebben a formában rendezni, hogy biztosítva legyen a kezelt vagyon elhatárolása a többi kezelésében lévő vagyontól, illetve a saját vagyonától (Kömüves, 2015).

Az induló tőke a bizalmi vagyonkezelés során a vagyonrendelő által a bizalmi vagyonkezelő rendelkezésére bocsátott eszközök meghatározott értéke, csökkentve azt a bizalmi vagyonkezelés során kiadott vagyon összegével (Szt. [2000] 50. § (9)). A meghatározott érték tekintetében a bizalmi vagyonkezelési szerződésben meghatározott eszközök együttes értékét kell alapul venni (Szt. [2000] 50. § (9)). Ezek alapján az induló tőke csak a bizalmi vagyonkezelési szerződés módosításával változhat (Adorján et al., 2017).

A bizalmi vagyonkezelőnek kötelessége éves beszámolót, illetve egyszerűsített éves beszámolót készíteni a kezelt vagyonról (Adorján et al., 2017), ugyanakkor mentesül a beszámolóknak a közzététele és könyvvizsgálata alól (Szt. [2000] 154. § (1a)). Nem érvényes a mentesség

akkor, ha a kötelezettségek teljesítését a bizalmi vagyonkezelési szerződés előírja (B. Szabó et al., 2023).

A vagyonkezelőnek tájékoztatási és számadási kötelezettsége van. A vagyonrendelő és a kedvezményezett kérésére köteles tájékoztatást adni az általa kezelt vagyonról:

- A kezelt vagyon tényleges és várható gyarapodásáról.
- A kezelt vagyonba tartozó vagyon-elemekről és azok értékéről.
- A kezelt vagyon terhére vállalt kötelezettségekről (Adorján et al., 2017).

A kedvezményezett részére hozamkifizetés akkor teljesíthető – az előző üzleti évi adózott eredménnyel kiegészített tartalékból –, ha a lekötött tartalékkal, továbbá a pozitív értékelési tartalékkal csökkentett saját tőke összege a hozamkifizetés után sem csökken az induló tőke összege alá (Szt. [2000] 40/A. § (7)). A vagyonkiadásra csak az induló tőke – negatív tartalék, illetve tárgyévi veszteség esetén a tartalékkal, illetve a tárgyévi veszteséggel csökkentett induló tőke – összegéig kerülhet sor. (Szt. [2000] 40/A. § (8)).

A vagyonkezelésnek sokféle típusa létezik, amely csoportosítható:

- A vagyon jellege szerint – értékpapír, ingatlan, működő vállalkozás, vagy portfólió-kezelés.
- A vagyon megtestesülése szerint lehetséges materiális vagyon, pénz, pénzügyi alapok vagyonelemei és szellemi termékek.
- A vagyon tulajdonosa szerint.
- A vagyonkezelés jellege alapján.
- A szerződés jellege szerint (Nagy, 2018).

4. A bizalmi vagyonekezelés leggyakrabban használt szakterületei

4.1. Generációs vagyontszfer

A bizalmi vagyonekezelés a generációváltáshoz kapcsolódó vagyontszfer egyik legfontosabb eszköze.

Az emberi élet véges természetéből fakadóan szinte mindenkinek megfordul a fejében, hogyan adja tovább az élete során felhalmozott vagyont a következő generációnak, vagy utód hiányában milyen célra fordítsa azt.

A hagyatéki eljárások gyakorlata azt igazolja, hogy hosszú ideig nincs jogi bizonyosság a hagyatékt tartalmát és az örökös, tulajdonos személyét illetően. Minden örökösödési ügyben ki kell ugyanis várni az állami jóváhagyást a hagyatékt és annak új tulajdonosait illetően, és így az örökhatyó halála és az örökösök tulajdonszerzésének állami elismerése között hosszú idő, esetlegesen évek telnek el. Bármilyen jogvita az örökösök között elnyújthatja az eljárást, amelynek következtében nincs a tulajdonjog gyakorlására jogosult személy. Aktív, napi döntéshozatalt igénylő hagyatéki vagyont esetén egy elhúzódó hagyatéki eljárás, döntésre jogosult személy hiányában a vagyonelem értékvesztését, akár teljes elértéktelenedését okozhatja.

A bizalmi vagyonekezelés a generációs vagyontszfer során az alábbi esetekben lehet az ajándékozás, a végrendelet, az öröklési szerződés vagy a törvényes öröklés alternatívája:

- Amennyiben a tulajdonos szándéka a vagyont teljes vagy részleges átruházása akár élők között, akár pedig halál esetére, az ajándékozási vagy öröklési szerződéshez, a végrendelethez vagy a törvényes öröklés szabályaihoz képest a bizalmi vagyonekezelés rugalmas és differenciált feltételrendszertől függő juttatást, vagyontkiadást írhat elő, amely lehetővé teszi, hogy a kedvezményezettek között akár időben, akár pedig arányaiban eltérő módon kerüljön felosztásra a vagyont állaga, illetve annak hozama. A bizalmi vagyonekezelési szerződésben a vagyontrendelő meghatározhatja a tőke és a hozam kiadási időpontját, dátumhoz, életkorhoz, vagy akár feltételhez, eseményhez kötve.
- A tékozlás megakadályozására vagy méltatlanná válás esetén is megfelelő módon alkalmazható a bizalmi vagyonekezelés, a juttatás ugyanis a végintézkedéstől eltérően részletekben, akár csak a

hozamokra vonatkozóan is teljesíthető, felfüggeszthető vagy akár meg is szüntethető, meghatározott feltételek esetén.

- Amennyiben a vagyonrendelő el kíván térni a kötelezően alkalmazandó öröklési szabályoktól, akkor ezt a bizalmi vagyonkezelés útján megteheti, szabadon eldöntve, hogy ki, mikor és milyen mértékben részesülhet a vagyonból és annak hozamaiból.
- Az úgynevezett „multijurisdictional family” esetében, amikor a család tagjai különböző joghatóságok területén élnek és vagyontárgyaik és befektetéseik is különböző országok területén találhatóak, a bizalmi vagyonkezelés hatékony megoldás lehet arra, hogy a vagyonrendelő halála esetén a joghatóságoknak ne kelljen több országban is hagyatéki eljárást folytatni.
- Kiskorú, cselekvőképtelen vagy önálló jövedelemmel nem rendelkező hozzátartozókról történő gondoskodás előre megtervezett és intézményesített megoldása is lehet a bizalmi vagyonkezelés, biztosítva azt, hogy a vagyonrendelő halála után is megfelelő ellátásban, iskoláztatásban részesüljön a túlélő házastárs, kiskorú vagy cselekvőképességében korlátozott családtag.
- Amennyiben a vagyonrendelőnek több kapcsolatból származó gyermeke van, vagy a számításba vehető örökösök közötti viszony nem felhőtlen, és feltételezhető, hogy vita keletkezik a hagyaték körül, a bizalmi vagyonkezelés megfelelő eszköz a viták és az ebből fakadó vagyonvesztés megakadályozására.
- A családi tulajdonban álló vállalkozások továbbadásának, a tervezett és irányított generációs vagyontranszfer fontos eszköze a bizalmi vagyonkezelés, amelynek használatával a vagyonrendelő befolyása a vagyonra a bizalmi vagyonkezelés időtartama alatt fenntartható. Csökkenthető ezáltal – többek között – a vagyonhoz kapcsolódó családi viszályok esélye és nagyobb valószínűséggel tartható egyben a vagyon, illetve folytatható sikeresen a családi vállalkozás.

5. Vagyonvédelem

A vagyonvédelem elsődlegesen a meglévő vagyon biztonságba helyezését jelenti harmadik személyek lehetséges követeléseivel szemben.

Aki aktív élete során jelentős vagyont halmozott fel, céget hozott létre, a jogviszony segít azt megfelelő jogi és pénzügyi eszközökkel megvédeni és gyarapítani azt önmaga és családja számára akkor is, amikor ezt a vagyont megteremtője vagy a hozzá közel állók ezt bármilyen oknál fogva már nem tudják megtenni.

A vagyónvédelem a vagyontervezés legelső lépcsője. A meglévő vagyont megóvása és megőrzése általános törekvés minden üzleti vállalkozásnál és azok tulajdonosainál. Az üzleti kockázat csak egy bizonyos mértékig vállalható, és kevés ember hoz olyan döntést, hogy a korábban megszerzett vagyont tudatosan és önszántából teljes mértékben kockáztassa.

A vagyónvédelem elsődlegesen tehát a meglévő vagyont biztonságba helyezését jelenti harmadik személyek lehetséges követeléseivel szemben. A bizalmi vagyontkezelés lehetőséget teremtett arra, hogy gondos strukturálással és figyelemmel a fedezetelvonás tilalmára vonatkozó szabályokra is, a nagy üzleti kockázatot vállaló személyek már meglévő vagyontukat biztonságba helyezték a kedvezményezettek javára.

A vagyónvédelem kapcsán indokolt szólni arról is, hogy a bizalmi vagyontkezelés hatékony alternatívája lehet a – kulturális okokból a magyar társadalomban nem elterjedt – házassági vagyontjogi szerződésnek is. A bizalmi vagyontkezelésbe helyezett vagyont elkülönül a vagyontrendelő, illetve a kedvezményezettek saját vagyontától, és nem minősül házastársi közös vagyontnak sem. Házasságkötést megelőzően egy gondosan strukturált bizalmi vagyontkezelés alkalmazásával egy esetleges válás esetén sok felesleges vitát és pereskedést előzhetnek meg a felek. Meg kell említeni, hogy amíg a házasságkötést megelőzően szerzett vagyont ugyan nem képezi a házastársi közös vagyont tárgyát, de annak hozamai, bérleti díj vagy az értékesítésből származó vagyontnövekmény már igen. Ráadásul mindezt a jövőbeli tudta nélkül is meg lehet tenni, minimalizálva ezzel a dolognak azt az emberileg kínos voltát, amely miatt a házassági vagyontjogi szerződés sem tudott széles körben elterjedni hazánkban.

6. Vállalatfelvásárlás

A bizalmi vagyontkezelés ezen az üzleti területen tud leginkább kiteljesedni, továbbá ahol a rugalmasságából és multifunkcionalitásából fakadóan a résztvevő felek a leginkább meg tudják tapasztalni az intézmény sokoldalúságát és előnyeit.

A vállalatfelvásárláshoz vagy a függő jogi helyzethez kapcsolódóan a bizalmi vagyonkezelés felhasználható a felek kölcsönös biztosítékának megteremtése érdekében. Több olyan tranzakció is létezik, ahol a szerződés teljesítése nem azonnali, a felek későbbi teljesítésének biztosítékeként letétbe helyezés lenne indokolt, de a tranzakció tárgya nem helyezhető letétbe fizikai vagy jogi okok miatt. Ilyen esetben az a fél, aki elől jár a teljesítéssel, hátrányosabb helyzetben van a másik félhez képest. Tipikus példa erre a vállalatfelvásárlás, ahol a szerződéskötés időpontja és a tranzakció zárása között hosszabb idő, jellemzően több hónap telik el. A vállalatfelvásárlásokhoz hasonló probléma jelentkezik bonyolult ingatlan adásvételek, bérlővel együtt eladásra kerülő irodaház, esetleg olyan vagyontárgyak adásvételekor is, amelyek földrajzilag szétszóródva találhatóak és állandó mozgásban vannak, ezért ellenőrzésük hosszú időt vesz igénybe.

A függő jogi helyzet időtartamára mindkét fél részére elfogadható megoldás lehet a bizalmi vagyonkezelés alkalmazása, melynek során a szerződő felektől független, egyik fél által sem befolyásolható vagyonkezelő veszi tulajdonba a tranzakció tárgyát, és kezeli a jó gazda gondosságával mindaddig, amíg a függő jogi helyzet tart. Ezen helyzet megszűnésével a vagyonkezelő kiadja a tranzakció tárgyát a bizalmi vagyonkezelési szerződés szerint.

Egy vállalatfelvásárlás esetén nem ritkán fontos szempont az is, hogy a vevő nem feltétlenül kívánja a piaccal tudatni bővülésének legújabb állomását. A bizalmi vagyonkezelés erre is kiváló eszköz lehet, mindazonáltal e vonatkozásban szükségszerűen elemzésre szorulnak egyéb piac- vagy fogyasztóvédelmi szabályok is. Számos adóelőnyvel is járhat a bizalmi vagyonkezelésnek egy vállalat eladási-felvásárlási tranzakcióban való alkalmazása.

7. Bizalmi vagyonkezelés a cselekvőképesség különböző fokozatai esetén

7.1. Bizalmi vagyonkezelés gondnokság esetén

A bíróság a cselekvőképességében teljesen (Ptk. [2013] 2:21. § (2)), vagy részlegesen korlátozott személyt gondnokság alá helyezheti (Ptk. [2013] 2:19. § (2)). A gondnokság alá helyezést a törvényben meghatározott személyi kör kezdeményezheti a lakóhely szerint illetékes bíróság előtt. Az érintett meghallgatása vagy orvosszakértői vélemény beszerzését követően

a bíróság ítélettel dönt, majd a gyámhatóság rendeli ki a gondnokot és koordinál minden további feladatot.

A korlátozott cselekvőképességű személy gondnoksága esetén a bizalmi vagyonkezelési szerződés, amely jogviszonyban a gondnokolt kedvezményezettként szerepel, a vagyon szabadabb felhasználására irányul. A jogviszony működése esetén a vagyon nem kerül be az állami felügyeleti körbe. Beszámolási kötelezettség ugyan fennáll a gyámhatóság felé, de nem válik szükségszerűvé az állam által felügyelt gondnokságra vonatkozó vagyonkezelési felügyelet. A gondnok és a bizalmi vagyonkezelő személyének elválása esetén kettős kontroll jön létre a vagyon felett. A gondnokságnak nem feltétele a professzionális gazdasági ismeretanyag elsajátítása, így a bizalmi vagyonkezelő elősegíti a gondnok munkáját a vagyon megfelelő, szakszerű kezelésével. A gondnok és bizalmi vagyonkezelő szerepe nem vonható össze és a két szerepkör nem helyettesíthető egymással. A gondnok ápolja, természetben gondoskodik a cselekvőképtelen vagy korlátolt cselekvőképességgel bíró személyről. A bizalmi vagyonkezelő a vagyon kezeléséről a szerződés szerint kell hogy intézkedjen a kedvezményezett, azaz a cselekvőképtelen vagy a korlátozott cselekvőképes személy érdekében. Ez vonatkozhat egészségügyi kezelésekre, otthon és személyzet biztosítására, utazásokra, a gondnokolt személy életének a költségeinek a fizetésére. A gondnok munkáját könnyebbé teszi a megfelelő szaktudással rendelkező bizalmi vagyonkezelő munkája.

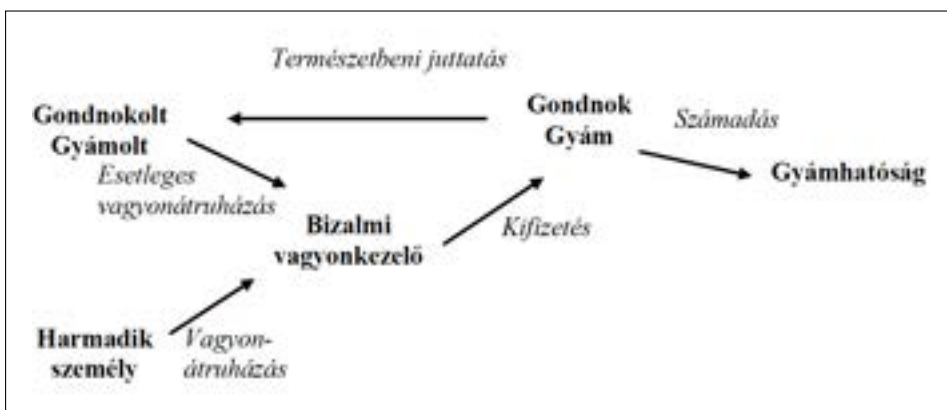
Cselekvőképtelen vagy korlátozott cselekvőképes kedvezményezett esetén a törvényes képviselő, azaz a gondnok, illetve a gyám irányába a bizalmi vagyonkezelőnek beszámolási kötelezettsége van a kedvezményezett érdekében kezelt vagyonról. A bizalmi vagyonkezelőnek a szerződés szerint kell eljárni a kedvezményezett, azaz a cselekvőképtelen vagy a korlátozott cselekvőképes személy érdekében; ez vonatkozhat egészségügyi kezelésekre, otthon és személyzet biztosítására, utazásokra, a gondnokolt személy életének a költségeinek a fizetésére egyaránt. A cselekvőképesség részleges vagy teljes korlátozása esetén a gondnok kijelölése mindig kötelező, a gondnok és a bizalmi vagyonkezelő szerepe nem ekvivalens egymással.

Cselekvőképességében korlátozott személy is hozhat létre bizalmi vagyonkezelői jogviszonyt, ebben az esetben a gyámhatóság jóváhagyásával jöhet létre a szerződés, továbbá gondnok kijelölése előírás. A vagyon eredete lehet saját vagyon, amely származhat öröklésből, vagy korábban összegyűjtött saját vagyon, illetve lehetséges más személy által történő

karitatív felajánlás a kedvezményezett részére. A karitatív felajánlásból származó vagyon nem kerül a gondnokolt tulajdonába, csupán arra nyílik lehetőség, hogy a gondnokolt érdekében meghatározott – egészségügyi, oktatási, sport, kulturális – célra szükséges összeg kerüljön felhasználásra, amelyet a vagyonkezelő a vagyonrendelő előírása szerint használ fel.

A bizalmi vagyonkezelőnek a szerződésben leírtak alapján kell eljárni a kedvezményezett, azaz a gondnokolt érdekében (14-2. ábra).

14-2. ábra: A bizalmi vagyonkezelés konstrukciója gondnokság esetén



Forrás: A szerző saját szerkesztése

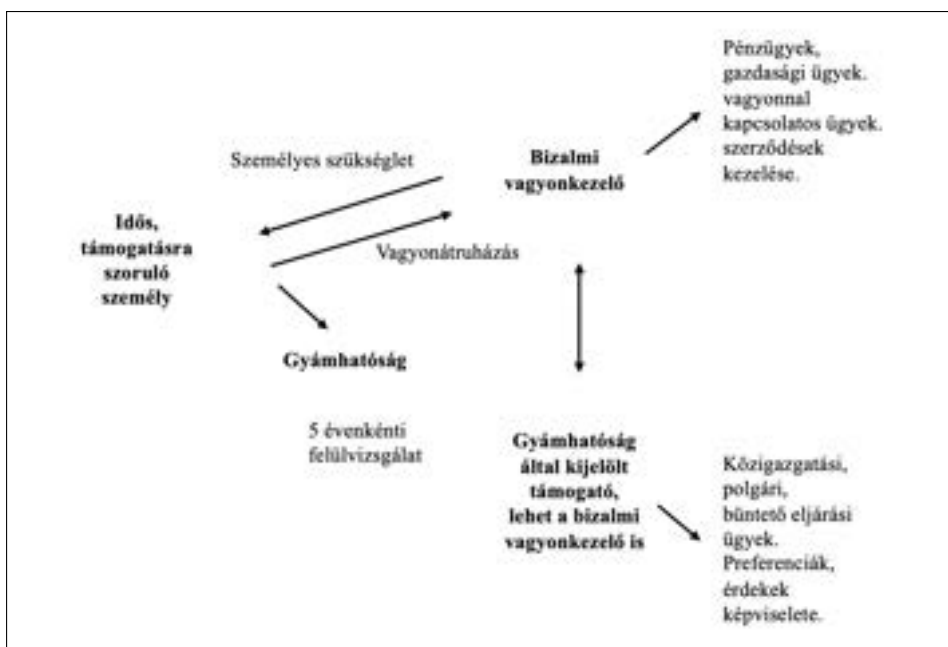
7.2. A bizalmi vagyonkezelés és a támogatott döntéshozatal esete

A támogatott döntéshozatal jogintézménye (2013. évi CLV. törvény) a mentális zavar korai stádiuma vagy enyhe foka esetén a cselekvőképesség korlátozása helyett alkalmazható. Ha valaki úgy érzi, hogy bonyolultabb ügyek egyedüli intézése kockázatos a számára, a gyámhatósághoz fordulhat, és igénybe veheti egy támogató segítségét önmaga számára, nehezen áttekinthető ügyekben vagy azokban a kázusokban, amelyek nem áttekinthetők számára, így nehézséget jelent azok megoldása.

Ez vonatkozhat jogi, pénzügyi, finanszírozási, menedzselési tevékenységekre és egyéb hivatalos ügyintézésekre is. A támogatást kérhetik a gyámhatóságtól, de ezzel párhuzamosan a gazdasági feladatok ellátásával egy bizalmi vagyonkezelőt is megbízhatnak. A gyámhatóság által kijelölt támogató és a bizalmi vagyonkezelő ebben az esetben végezhetik közösen a feladatokat a teljes feladatkört megosztva. A támogatónak a célja, hogy a támogatott személy számára olyan segítséget nyújtson, hogy a támoga-

tott személy egyéni érdekeinek a felismerését és megvalósítását segítse elő. A támogató, ha a támogatott személy kéri, jelen lehet hivatalos ügyek intézésénél, olyan esetekben, amikor a támogatott személy érintett, jognyilatkozatok megtételekor, tanácsaival, tájékoztatásával elősegítheti a jognyilatkozatok megtételét. A támogató soha nem járhat el a támogatott személy helyett vagy nevében, csupán segítséget nyújthat. A vagyonkezelő a vagyonnal kapcsolatos felügyeletet láthatja el, szerződéseket köthet, segítséget nyújthat pénzügyeik ellenőrzéséhez, továbbá a fennálló bankkölcsön törlesztéséhez, jelzáloghoz és más pénzügyi hitelhez, illetve biztosíthatja, hogy a cselekvőképességében korlátozott személyt ne foszthassák meg vagyonától. A támogatónak a személyes segítségnyújtásra, a vagyonkezelőnek a szerződésekre és a vagyonkezelésre terjed ki ebben az esetben a hatásköre. A bizalmi vagyonkezelés létrejötte esetén, ha a támogatott személy volt a vagyonrendelő, akkor a vagyont a vagyonkezelő tulajdonába adja, s a vagyronról a vagyonkezelő gondoskodik a kedvezményezett érdekében. A kedvezményezett lehet akár a támogatott személy is. A vagyonkezelő a megkötött bizalmi vagyonkezelési szerződés szerint köteles a vagyont kezelni. Lehetséges olyan megoldás is, hogy a támogató és a bizalmi vagyonkezelő személye megegyezik.

14-3. ábra: A bizalmi vagyonkezelés konstrukciója támogatott döntéshozatal esetén



Forrás: A szerző saját szerkesztése

7.3. A bizalmi vagyonkezelés és az előzetes jognyilatkozat alkalmazása

A cselekvőképes személyek tehetnek közokiratban, ügyvéd által ellenjegyzett magánokiratban vagy gyámhatóság előtt egy úgynevezett előzetes jognyilatkozatot (2013. évi CLXXV. törvény), amelyben megnevezhetik, kit javasolnak gondnokul, illetve kit zárnak ki a lehetséges gondnokok köréből. Az előzetes jognyilatkozatot tevő személy rendelkezhet arról, meghatározhatja, hogy egyes személyes és vagyoni ügyeiben a gondnok hogyan, milyen módon járjon el. Elrendelheti azt, hogy betegsége esetén hogyan gondoskodjanak róla. Megjelölheti azt az intézményt, ahol élni szeretne, vagy éppen kijelenthet azt az elvárását, hogy az otthonában gondoskodjanak róla szakemberek.

A bizalmi vagyonkezelés és az előzetes jognyilatkozat együttes alkalmazása több szempontból is előremutató, hasznos megoldás lehet.

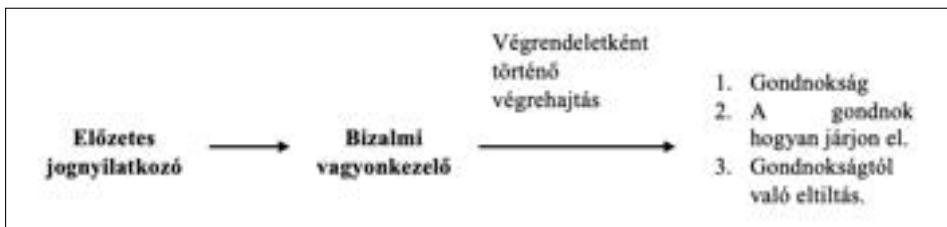
Az előzetes jognyilatkozat esetében háromféle elhatározásra van lehetőség:

- Javaslat gondnokságra;
- Meghatározható, hogy a gondnok a gondnokolt személyes és vagyoni ügyeiben hogyan járjon el;
- El lehet valakit gondnokságtól tiltani.

Az előzetes jognyilatkozattal párhuzamosan bizalmi vagyonkezelési szerződést is lehet kötni. Az előzetes jognyilatkozatot alkalmazó személy kérésére bírósági határozatban elrendelhető az is, hogy a bizalmi vagyonkezelő egyidejűleg gondnokká is váljon, és a bizalmi vagyonkezelési szerződésben leírtak szerint járjon el.

Ebben az esetben a vagyonrendelő cselekvőképesen köt szerződést, tehát ítélőképességének teljes birtokában, a vagyonrendelési szerződés akkor válik hatályossá, amikor a bíróság arról rendelkezik, hogy az előzetes jogviszonyt hozó személy elvesztette cselekvőképességét. A bizalmi vagyonkezelés diszpozitív szabályai szerint ebben a helyzetben a felügyelői jogokat nem az állam gyakorolja, s az előzetes jognyilatkozatot tett személy azon a módon élhet, ahogyan ezt előzetesen meghatározta, s amint az akaratát cselekvőképes állapotában elrendelte.

14-4. ábra: A bizalmi vagyonkezelés alkalmazása előzetes jognyilatkozat esetén



Forrás: A szerző saját szerkesztése

8. Adóoptimalizálás

A bizalmi vagyonkezelés révén jelentős adóelőnyök érhetők el, de ez még a vagyonrendelést megelőzően alapos szakmai körütekintést és tervezést igényel.

A rendelt, illetve a kezelt vagyon sajátos jogi képződmény. Egyfelől nem önálló jogalany, nem minősül jogi személynek, másfelől azonban a társasági adóról szóló törvény alapján önálló adóalany saját adószámmal és adóbevallással. A számviteli törvény hatálya alá is tartozik, és ennek alapján pénzügyi beszámoló és mérleg készítésére is köteles. Adó és számviteli szempontból tehát a kezelt vagyon úgy viselkedik, mint egy gazdasági társaság. Ebből következőleg a jelenlegi magyar adórendszer minden olyan eleme, amely adókedvezményt vagy adómentességet kínál a gazdasági társaságoknak, vonatkozik a „kezelt vagyonra”, mint a társasági adó alanyára. Ily módon a bizalmi vagyonkezelés alkalmazható a leggyakrabban használt adótervezési struktúrák kialakításához.

A 2023. év végi adócsomagban újraszabott szabályok szerint a vagyonrendelés ismét adómentessé válik. A vagyonkezelőnek egyedül azt kell vizsgálnia, hogy a vagyonkezelésbe adott indulótőke mikor kerül kiadásra a kedvezményezettek részére. Ha a vagyonrendeléstől a vagyonkiadásig öt év eltelik, úgy a kedvezményezett adómentesen juthat a tőkéhez. Öt éven belül kifizetett összeg után azonban 15% jövedelemadó (és korlátozott szociális hozzájárulás) fizetendő.

Ezzel a jogalkotó lényegében visszatér a 2023. szeptember 12. előtt létrejött szabályokhoz, de annak a feltételrendszerét cizellálja. A korábbi szabályokban mindig is kérdéses volt ugyanis, hogy mennyi ideig kell a vagyonnak a jogviszonyban maradnia ahhoz, hogy az utólag, adómentesen kiosztható legyen a kedvezményezetteknek. Amennyiben ez az idő túl

rövid volt, úgy a konstrukció nem feltétlenül valósította meg a bizalmi vagyonkezelés eredeti rendeltetését (azaz a hosszú távú vagyonkezelést), és ezért az adózási előnyök megtagadhatóak voltak. A most hatályba lépő jogszabály egyértelmű, ötéves tartási időszakot ír elő.

9. Következtetések

A tanulmány tárgya a nemzetközi tendenciába illeszkedő bizalmi vagyonkezelés jogintézménye, amelyet húsz év dogmatikai előkészítő munka után kodifikált az új Polgári Törvénykönyv, és amely a nemzetközi szinten is sikeresen működő angolszász *trust* és a német jogterületen használt *Treuhand* vonásait jeleníti meg. A törvény kodifikálásának a primer célja volt Magyarországon, hogy biztonságos és korszerű alternatívát nyújtson a hagyományos öröklési szabályok és eljárások lassúságával összefüggő bizonytalanságával szemben. A jogviszony társadalmi és szociológiai elemei igazolják a törvény megalkotásának létjogosultságát és hiánypótló szerepét.

A nyolcvanas évek elején a piacgazdaság kialakulása megalapozta a magánszféra fokozatos térnyerését, amely a rendszerváltást követően a privatizáció során teljesebben ki. A vállalkozószellemű és a változtatásokra nyitott személyek számára lehetőség nyílt gazdasági vállalkozások alapítására, s ezzel párhuzamosan megkezdődött a magánvagyonok felhalmozása is. 1999-ben a működő vállalkozások száma 580 ezer, 2003-ban 701 ezer volt, ebből 317 ezer társas vállalkozásé és 384 ezer egyéni vállalkozásé működött (Központi Statisztikai Hivatal, 2006). Pontos statisztikai adatsor nem áll rendelkezésre arról, hogy napjainkig hány társaság működik ezek közül, az azonban feltételezhető, hogy az első vállalkozások alapítóinak jelentős része elérte a nyugdíjas kort. Ebből következik, hogy az elért gazdasági eredmények fenntartása érdekében szükségszerűvé válik a hagyományozási és vagyonátadási terv előkészítése.

A bizalmi vagyonkezelési jogviszony gyakorlati felhasználásának opciói jelenleg Magyarországon elsősorban a generációváltás iránti igényben fogalmazódnak meg. Am a nagyobb számú megvalósítás érdemi lépései még váratnak magukra. Ennek oka, hogy a tulajdonjog átruházása a vagyonrendelő és a vagyonkezelő között jön létre, az értékviszony viszont a vagyonkezelő és a kedvezményezett között manifesztálódik. Ez a tulajdonra vonatkozó joghelyzet a kontinentális jogrendszerben

korábban nem alkalmazott konstrukció. A bizalom, a bizalomhiány, a bizalomvesztés és az akarat meghatározó pszichológiai felkészülést kívánnak a vagyonrendelőtől. Az együttműködés a bizalmi vagyonkezelés alkalmazásakor a jogviszony időtartama alatt a szerződésben kitűzött célok sikeres megvalósítása érdekében elengedhetetlen az ágensek között.

A jogintézmény nemzetgazdasági szempontok szerint is meghatározó szerepet képes betölteni gazdasági és társadalmi kohézió megvalósításában. Alkalmazásával a megfelelően előkészített generációváltás elősegíti az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést ösztönző gazdaságpolitika megvalósulását. Abban az esetben, ha a magyarországi gazdasági társaságok, családi vállalkozások az uniós szint elérésére törekednek, magas szintű képzettséget, fejlett technológiát és fokozott innovációt igénylő tevékenységeket kell prezentálniuk. A már meglévő vállalkozások gazdasági teljesítményének fenntartásával, átörökítésével és fejlesztésével a globalizáció és a technológiai fejlődés előmozdítható, amelyet a jogviszony alkalmazása facilitálhat.

A bemutatott jogintézmény az új Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény egyik leginkább innovatív eleme a bizalmi vagyonkezelési szerződés bevezetése volt. Ez a jogintézmény atipikus szerződésként nem volt megtalálható a korábbi magyar joggyakorlatban. A jogalkotó megteremtette a bizalmi vagyonkezelés jogintézményét, és nem határozta meg azt, hogy milyen célból lehet alkalmazni, ezzel lehetőséget hagyva a jogkonstrukció sokoldalú, akár innovatívnak is tekinthető felhasználására.

A rendszerváltás óta kialakult társadalmi, gazdasági környezet rákényszerítette az embereket arra, hogy megtanulják a gazdasági összefüggéseket és sajátos gondolkodásmód alkalmazása vált szükségessé a személyes sorsukat meghatározó döntéseikben is. A gazdasági kultúra terjesztését több szempont befolyásolja, ezek közé tartoznak a nevelés, a szocializáció, amelyeknek a színtere a család, az iskola, a társadalmi környezet, továbbá a tömegkommunikáció. Az interdiszciplináris tartalommal bíró bizalmi vagyonkezelés is egyfajta speciális gondolkodásmódot és tulajdonviszonyt feltételez, amelynek befogadása és beépülése a köztudatba a gazdasági kultúra egy szegmensének tekinthető. Luhmann szerint a modern társadalom működését elősegítik az egymás mellett megtalálható rész-rendszerek. Ezek között nem hierarchia van, hanem kiegészítik egymást, s hozzájárulnak a társadalom komplexitásához és működőképességének biztosításához (Luhmann, 2005).

A jogviszony jogi- és gazdaságtudományi értelmezése és a gyakorlati alkalmazási lehetőségek bemutatásával igazolódik, hogy a társadalmi alrendszerek jogviszonyra vonatkozó részei a saját szerepkörüknek megfelelően komplex módon teremtik meg a bizalmi vagyongazdálkodásra vonatkozó kultúrát. Ehhez a kultúrához tartozást akkor lehet tudatosítani az érintettekben, ha egyértelműen megfogalmazható a csatlakozás értelme. A bizalmi vagyongazdálkodás népszerűsítését és befogadását elősegítő egyéni és a közösségi érdekek segítségével értékteremtés valósítható meg.

10. Irodalomjegyzék a 14. fejezethez

Adorján Cs., Lukács J., Róth J., & Veit J. (2017). *Számvitel speciális kérdései*. Budapest: MKVK OK Kft.

B. Szabó G., Illés I., Kolozs B., Menyhei Á., & Sándor I. (2023). *A bizalmi vagyongazdálkodás*. Budapest: ORAC Kiadó Kft.

Kőműves B. (2015). A bizalmi vagyongazdálkodási szerződés sajátosságai, különös tekintettel a vagyongazdálkodó kiemelt szerepére. *Állam- és Jogtudomány*. 56(2).

Krebs, R. (2008). Flexible Friend. *STEP Journal*, 2.

Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: Gambetta, D. (ed.). *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell.

Nagy E. Gy. (2018). A bizalmi vagyongazdálkodási tevékenység jogi és közgazdasági megközelítése. In: *Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók IV. Téli Konferenciája, Konferenciakötet; Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest*.

Nordhaus, W. D., & Samuelson, P. A. (2009). *Közgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Magyar Nemzeti Bank (2024). Tájékoztató a bizalmi vagyongazdálkodási szerződésről. <https://www.mnb.hu/letoltes/2-4-1-tajekoztato-a-bizalmi-vagyonkezeloi-tevekenysegről.pdf>, (2024. 02. 11.)

Jogszabályi források

- A bizalmi vagyongazdálkodásról és tevékenységük szabályairól szóló 2014. évi XV. törvény. Alapvető módosítások Törvény egyes törvényeknek az üzleti környezet jogi versenyképességének növelése érdekében szükséges módosításáról szóló 2017. évi LXI. törvény. Hatályos: 2017. 06. 23-tól és 2018. 01. 01-től
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400015.tv>, (2024. 02. 11.)
- <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700061.TV>, (2024. 02. 11.)
- A gondnokoltak és az előzetes jognyilatkozatok nyilvántartásáról szóló 2013. évi CLXXV. törvény
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300175.tv>, (2024. 02. 11.)
- A támogatott döntéshozatalról szóló 2013. évi CLV. törvény
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300155.tv>, (2024. 02. 11.)
- A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény.
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300005.tv>, (2024. 02. 08.)
- A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény.
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv>, (2024. 02. 08.)
- A támogatott döntéshozatalról szóló 2013. évi CLV. törvény
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300155.tv>, (2024. 02. 11.)
- A társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény.
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99600081.tv>, (2024. 02. 02.)

15. FEJEZET

KONTROLLING FUNKCIÓK ÉS ÚJ KIHÍVÁSOK

BARNA ZSOLT

PhD hallgató

MATE GRDI

e-mail: zsbarna007@gmail.com

Absztrakt

Alapvetően megváltozott a gazdasági, a piaci környezet, mindezt tette olyan rövid idő alatt és jelleggel, hogy erre vonatkozóan nem készült semmilyen komplex forgatókönyv, és a korábban alkalmazott módszerek sem hoztak igazán megoldást a felmerülő kérdések megválaszolására. Itt végzi napi munkáját a kontrolling, mely most már jóval több területet ölel fel, mint a kezdetekkor, komoly részt vállalva a tervezésben, mely a humán területet is érinti (Belyó, 2019). A teljesítmény fontossága, annak értéke és értékelése – beleértve a munkaerő teljesítményértékelését is – a versenyszférában működő, ott üzleti tevékenységet folytató vállalatoknál magától értetődő, és az eredmények számszerű megjelenítése a napi munka része. Az anyagban a disszertációhoz kapcsolódó – a kérdőíves kutatást kiegészítő – szakmai interjúk segítségével be kívánom mutatni a valós működést, az általános HR és vállalatirányítás kapcsolódási pontjait, az alkalmazott módszereket, ezzel is jelezve és egyik hipotézisemet alátámasztva, miszerint a technikai, szabályzási feltételek megléte még nem jelenti automatikusan a rendszer hatékony és előremutató, stratégiai használatát.

Kulcsszavak: állami vállalatok, kontrolling, teljesítményértékelés, versenyszféra

1. Bevezetés

A kontrolling meghatározó szerepet tölt be a mai szervezetek életében, teljesen függetlenül attól, hogy milyen a tulajdonosi struktúra vagy az éppen meghatározó jogszabályi környezet. Az állam tevékenysége külön került szabályozásra, de kitettsége a versenyszféra kihívásainak ugyanolyan nagy, mint az egyéb piaci szereplőké. Tehát ezeket a cégeket,

szervezeteket is elérték azok az elvárások, melyek eddig csak és kizárólag a versenyszférában működő, zömmel magántulajdonú cégekre volt jellemző.

A kontrolling feladata, hogy a napi üzleti tevékenységet folytató vállalatoknál az eredményeket számszerűen megjelenítse, ezzel is alapvetően hozzájárulva az adott szervezet piaci értékének növeléséhez. A for-profit szervezetek működési gyakorlatában elterjedt mind a szervezeti, mind az ehhez hozzájáruló egyéni teljesítmény folyamatos mérése, nyomon követése és az ehhez kapcsolódó motivációs rendszer kiépítése (Babovic, 2013).

Számos új tényező, mint az alpanyaghiány, a digitalizáció, az elektrifikáció és a pandémia mélységében átírta a cégek lehetőségeit, sőt teljes iparágak átalakulását hozta az elmúlt 2-3 évben. Az Ipar 4.0 által már korábban megfogalmazott informatikai változások (Möller et al., 2020), az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) és egyéb innovatív informatikai megoldások bevezetése, illetve elterjedése felgyorsult, meglétük vagy hiányuk más megvilágításba helyezi a humán erőforrás-gazdálkodás valós lehetőségeit a szervezeteken belül (Erdei, 2019). A szükséges, de sokszor költséges informatikai megoldások alkalmazási kedve a vállalatok körében folyamatosan nő, hiszen tükröt tartva mérhetővé teszi azokat a tulajdonságokat, melyek alapvetően hozzájárulhatnak az egyes területek vagy akár az egész szervezet optimális működéséhez. A járványhelyzet ennek megfelelően módosította a terminológiát, a vizsgálható ciklusokat és a módszerek táráát.

A közszférában használatos teljesítményértékelés alapját az üzleti területeken alkalmazott teljesítménymérés adaptációja adja, bár a szektor specialitása számos problémát hoz a felszínre és kérdéseket fogalmaz meg. A közszférára a közvetett eredmények a jellemzők, ezek pedig lassan, áttételesen és nehezen mérhetően realizálódnak. Erre kiváló példa az oktatásba befektetett erőforrások társadalmi hasznainak megjelenítése, amely nagyon gyakran több évtizedben mérhető, a szakmai tartalma pedig szintén nehezen meghatározható (Hegedűs, & Molnár, 2019).

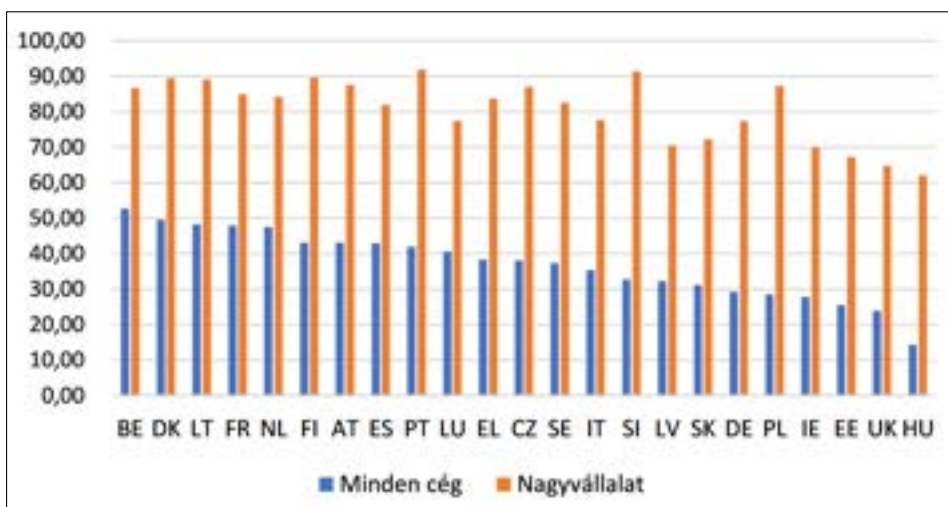
A közfeladatok ellátásának tételes vizsgálata és mértékének minősítése szembe megy a klasszikus közjó szolgálat elméletének, miszerint a közszolgálat alapvetően egy hozzáállás, ami elvont értékeknek való megfelelés által valósul meg. A közszolgáltatásokkal kapcsolatos szakmák erkölcsi alapon nyugvó, tiszteletreméltó alapállásra épülnek, a teljesítmény számokban történő kifejezése és az ezen alapuló bérezés ezt a nézetet háttérbe szorítja.

Az értékelési rendszer alappilléreit azonban le kell rakni, magyarul meg kell határozni azokat az alapértékeket és funkciókat, melyek alapján egy releváns célhoz egy korrekt értékelést tudunk rendelni. Egy korábbi, az idevonatkozó Állami Számvevőszék által készített jelentés (Németh, & Szikszay, 2020) is feltette azokat a fontos kérdéseket, melyek az állami hivatalokra, a közszférára vonatkozik, természetesen az alapfunkciók fókuszban tartása mellett.

A kérdések nemcsak a megfelelő, konzisztens és főleg mérhető célok meghatározására fordítottak figyelmet, hanem már a célok megalapozottságát, az elérendő részcélok rendszerét, azok ütemezését, nyomon követését, illetve a szükséges feltételek – szabályozási, intézményi és pénzügyi eszközök – hozzárendelését, meglétét is vizsgálták. Mérjük és számszerűsítjük az emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntések költségeit és előnyeit. „A mérés célja az értékelhetőség biztosítása.” (Karoliny, & Poór, 2010)

A nagyvállalatok stratégiai kulcskérdésként tekintenek a működésüket támogató humán-informatikai megoldásokra, míg az állam részben új és kötelezően meglépendő feladatként éli meg ezt (Felméry, 2015), és itt van még tennivaló az 1. ábrára tekintve.

15-1. ábra: ERP-szoftvert használó vállalatok, 2019 (%)



Forrás: OECD ICT access by business adatbázisa

2. Szakirodalmi elemzés

2.1. A humán terület digitalizációja

Rüssman és szerzőtársai (Rüssman et al., 2015) publikációjára hivatkozva Nagy Judit a Vezetéstudomány című folyóiratban (Nagy, 2019) publikált írása szerint kilenc olyan technológiát gyűjtöttek össze, amelyek a negyedik ipari forradalom kapcsán az élenjáró vállalatokat jellemzik. Ne felejtsük el, hogy a munkaerőpiac – és maga a humán szakterület – ugyanabból a közegeből táplálkozik – mindegy, hogy állami tulajdonú vállalatról, a közigazgatásról vagy a versenyszféráról beszélünk.

Ha megnézzük a különböző vállalati célrendszer jellemzőit, akkor – alapul véve Chikán Attila (Chikán, 2008) megfogalmazását – az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amely a fogyasztói igények kielégítését célozza meg, nyereség és vagyonnövekedés biztosítása mellett.

2.2. A TÉR, vagyis Teljesítményértékelő Rendszer

A legtöbb szervezetben formailag kétféle egyéni értékelés létezik egymás mellett: az informális és a formális. Az informális értékelés a vezetők gondolataira, véleményeire alapoz, hiszen ők is mindig végiggondolják, melyik dolgozó hogyan is teljesíti az elvárásokat. A Vállalatgazdaságtan című könyv (Chikán, 2017) is kitér a motiváció, bérezés, ösztönzés témakörére, mely alapvetően alakítja át a humánerőforrás-menedzsmentet és helyezi előtérbe ezeket a modern funkciókat, immár az informatikai megoldások hathatós segítségével használva.

Ez az értékelési forma azonban meglehetősen szubjektív, ugyanis azt személyes kapcsolatok, egyéni kulturális ízlések, eltérő politikai nézetek torzíthatják, így kizárólag erre támaszkodni nem célravezető. A formális értékelést ez azonban jól kiegészítheti, ugyanis egy komplett rendszert takar, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen, objektív mércét állítva megállapítható a munkatársak eredményessége.

A teljesítményértékelés eredménye sok következménnyel jár. Pozitív és negatív értelemben hatással van többek között a fizetés, a bónuszok, a továbbképzési és az előlépési lehetőségek alakulására, valamint a következő időszak teljesítmény-célkitűzésére. Az eredményorientált értékelés fontos visszajelzés a dolgozó számára. Nem is maga a teljesítmény fogalma

újdonosság a közszektorban, hanem sokkal inkább annak a mérése (Veresné, & Hogya, 2011). Mit mérjünk? Hogyan mérjük az oktatás teljesítményét? A hallgatók eredményével, a felvételi mutatókkal stb.? Egy köztisztviselő például akkor teljesít jól, ha tartja a határidőket, ha részrehajlás nélkül intézi az ügyfelek ügyes-bajos dolgait, szem előtt tartja a hatékonyságot, a gazdaságosságot stb. A teljesítmény magába foglal olyan további adatokat is, mint pl.: balesetek száma, hiányzás, pontosság stb. Mára azonban elfogadott tényé vált, hogy a közszférában is fontos a dolgozók felé a pontos teljesítménykövetelmények meghatározása, majd a teljesítés nyomon követése.

A 2006. évi CXXI. törvény a köztisztviselői teljesítményértékelési rendszer törvényi alapjait határozta meg, a 301/2006. (XII.23.) kormányrendelet (Wolter Kluwer, 2023) pedig a köztisztviselői teljesítményértékelés és a jutalmazás szabályairól szól. A TÉR célja a hatékony és eredményes, szolgáltató-jellegű, ügyfélorientált állam kiépítése. Ehhez tisztázni kell a köztisztviselőkkel szembeni elvárásokat és be kell azonosítania az egyéni teljesítményeket, melyhez egy hozzáigazodó ösztönzési rendszert kell kialakítania.

15-1. táblázat: A humán-controlling és a TÉR-rendszer összefüggései

A humán controlling környezeti tényezői és mérési lehetőségei a TÉR rendszerének segítségével*			
Környezet			
Külső		Belső	
Tényezők	Tényezők elemei	Tényezők	Tényezők elemei
Szociológiai tényezők	társadalom összetétele, gazdaság fejlődése, környezet- és egészségvédelem, család, értékek,	Munkaerőállománnyal kapcsolatos tényezők	létszám, állomány mennyiségi, minőségi változása
Technológiai, technikai tényezők	elvárt képzettség, gyártási ciklusok, termékek fejlődése, termékek designja	A bérrendszer jellemzői	bérszínvonal, juttatások, fluktuáció
Gazdasági tényezők	Unió, beruházások, versenyhelyzet, olcsóbb, beáramló munkaerő	Képzési rendszerek jellemzői	új, kvalifikált vagy meglévőek képzése, life-long-learning
Politikai tényezők	kormányzat szociális politikája, multi vállalatok viselkedése, Transzatlanti-viszony, EU piacok helyzete	Információs rendszerek	IT támogatás mérete, jellege, összetétele
		Érdekvédelem, szakszervezetek	szerepük, jellegük, erejük
		Munkahelyi légkör	elégedtség a célokkal, tájékozottság, tájékoztatás, intézkedésekről, döntésekről, felelősségről
Mérési lehetőségek:			
Létszámösszetétel	beosztás	végzettség	munkaidő, foglalkoztatás jellege
Személyi jellegű költségek hatékonysága	Személyügyi költséghányad	munkaerőköltségek forgási sebessége	személyi jellegű ráfordításokra jutó nettó termelési érték
További lehetőségek	egy főre jutó költségek	fluktuáció	szervezeti hatékonyság, szellemi tőke

Forrás: A szerző saját szerkesztése

3. Módszerek az értékeléshez

Napjainkban igen sok vállalat alkalmazza az úgynevezett 360 fokos értékelési módszert, amely meglehetősen időigényes, ugyanakkor kevés szubjektív elemet tartalmaz. A lényege az, hogy egy személyt nem csak a főnöke, hanem mindazok (vagy mindazoknak egy része) értékeli, akikkel munkakapcsolatban áll. Például egy értékesítési munkatárs tevékenységének értékeléséről véleményt kér a főnöke, vagy a HR-részleg az értékesítési osztály munkatársaitól, tehát a közvetlen kollegáktól. Ugyancsak véleményt kérnek a társosztályok munkatársaitól (marketing, pénzügy stb.), akikkel az értékelt rendszeres kapcsolatban áll. De nem maradnak ki a megkérdezettek sorából a külső kapcsolatok (banki ügyintézők, vevők, esetleges hatósági kapcsolatok stb.) sem.

Általában legkevesebb tíz belső és külső véleményt, értékelést gyűjtenek be az értékeltről, s ezzel a kör bezárul (ezért is nevezik 360 fokosnak). A beérkezett értékelésekből ezután a közvetlen vezető és/vagy a HR-részleg összeállítja az éves értékelést, amelyet megbeszélnek a dolgozóval. Ez az alapos és igencsak objektív teljesítményértékelési technika ugyan sok időt vesz igénybe (vállalati szinten különösen), de megéri, mert sok oldalról értékeli, sok kérdésre válaszol és gyakorlatilag nem „kikezhető”. Emellett biztonságot, áttekinthetőséget nyújt az értékelték számára.

Az egyéni teljesítmények értékelését többnyire ma is egy személy végzi, ezért nem mindegy, hogy ki az értékelő. A teljesítményértékelő kiválasztása meglehetősen összetett feladat, többek között függ az értékelés céljától, az értékelés feltételeinek típusától, valamint az értékelt egyéni tulajdonságaitól. Jellemzően az értékelő általában a közvetlenvezető, de nincsen ez a „szabály” köbe vésvé, ezért számos további megoldás közül lehet választani: lehet az értékelő maga az alkalmazott (önértékelés), de véleményezhet a szervezeten kívüli partner, vagy akár a munkatárssal kapcsolatban álló ügyfél is.

Amikor a vezetők és/vagy a HR-részleg pontosan tudja és kommunikálja is a dolgozók felé, hogy mi az adott cégnél a teljesítmény, hogyan mérik, s mi a jó teljesítmény, akkor közzé kell tenni az értékelés úgynevezett fajta-kritériumait is. Amennyiben jól mérhető munkakörrel van szó, a teljesítmény-értékelés történhet kizárólag az eredmények alapján, abszolút (például árbevétel), illetve relatív módon (például vevők/ügyfelek mutatószáma) vagy akár a követelményekhez viszonyítva (adott időpont eredményeit alapul véve).

Bizonyos munkaköröknél azonban nem mutathatók ki könnyen az eredmények, ebben az esetben a cél eléréséhez szükséges magatartásformákat, tevékenységeket, illetve azok előfordulásának arányát érdemes értékelni. Ahhoz viszont, hogy az elvártaknak megfelelően viselkedjen az értékelt vezető vagy dolgozó, meghatározott képességekkel, habitussal (intelligencia, felkészültség, elkötelezettség stb.) kell rendelkeznie. Így a személyiségjegyek értékelésével ítéhető meg az értékelt személy kompetenciakészlete, munkához való hozzáállása. Számos munkakör esetén nem lehet a fenti értékelési fajta-kritériumok közül kizárólag csak egyet alkalmazni. Gyakran fordul elő, hogy az értékelés több, integrált fajta-kritérium alapján történik. A menedzsment- és a HR-tudományok és -gyakorlat gyors fejlődésének eredményeként ma már a szervezetek több egyéni teljesítményértékelési módszer közül választhatnak.

Ilyen többek között az egyének teljesítményét önmagában értékelő technikák (leíró értékelés, értékelő skálák stb.), valamint az összehasonlító technikák (például rangsorolás). Gyakran alkalmazzák az önértékelést, a magatartás alapú megfigyelést és értékelést, a kompetencia-alapú értékelést, a dolgozó és a vezető között megbeszélte célkitűzésen alapuló értékelést, a 360 fokos visszajelzést és értékelést, valamint az értékelő központokat. A bőséges módszer és technikai „fegyvertár” közül érdemes kiemelni az utóbbi kettőt.

4. Empirikus kutatás

4.1. A kutatás módszertana

Egy kutatás előkészítésekor nemcsak a témaválasztás kerül napirendre, hanem a megfelelő módszertan kiválasztása is. Természetesen mindig alap-törekvés, hogy minél szélesebb spektrumban legyen lehetőség a megfelelő adatok beszerzésére, majd kiértékelésére, ezzel is igyekszik a kutató valóban releváns információkra szert tenni. Mérlegelve a lehetőségeket, a egyes módszertanú kutatás, vagyis a kvalitatív és kvantitatív módszer kombinálása mellett döntöttem, melynek ötvözését megnehezíti, hogy kutatási kérdések eltérő paradigmában kerülnek megfogalmazásra. Simon Judit is utal erre, tanulmányában olvasható, hogy *„Amíg a kvantitatív kutatás strukturált módszer, amelyet jellemzően nagy és reprezentatív mintán végeznek el a vizsgált sokaság statisztikai jellemzésére és az azonosított összefüggések számszerűsítésére, addig a kvalitatív kutatás nem törekszik számszerűsítésre és általánosításra.”* (Simon, 2016).

A saját kutatásomhoz kapcsolódóan a kérdőíves forma került kiválasztásra, de hibrid elven, egyidejűleg törekedve mind a mennyiségi mind a minőségi adatok, információk beszerzésére.

15-2. táblázat: A 36 kérdésből álló kérdőív részletes felépítése és jellemzői

HR és Kontrolling kutatás - Doktori értekezés			
Válaszadók száma: 157			
Szekció neve	Kérdések		
	Száma	Jellege	Alkérdeések
Informatika	4	Feleletválasztó	0
HR	1	Feleletválasztó	0
	1	Likert-skálás	16
A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezet jellemzői	3	Feleletválasztó	0
	1	Likert-skálás	6
	1		15
Válaszadói vélemény	6	Feleletválasztó	0
A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezetre jellemző gyakorlat a teljesítményértékelésnél	7	Feleletválasztó	0
Teljesítményértékelési rendszer (TÉR)	3	szabadszöveges	0
Demográfiai kérdések	10	Feleletválasztó	0

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A blokkokban eldöntendő kérdések mellett az adott témakör jellemzőire vonatkozó Likert-skálás válaszadási lehetőségek voltak. A kérdések és kérdéscsoportok egymásra épültek, emellett fontosnak tartottam a megfelelő, kellően homogén, teljeskörű és jól feldolgozható válaszok beszerzését. Ennek megfelelően mind a feleletválasztós, mind a skálás kérdések kötelezően megválaszolandóak voltak. Külön lehetőséget adtam a válaszadók részére, hogy a Teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kapcsán – szabadszöveges formában – el tudják mondani saját gondolataikat is, függetlenül az általuk ismerttetett gazdasági szervezetnél felmerülő gyakorlattól, illetve az általam meghatározott kérdések összesége alapján kialakított véleményüktől. A 157 válaszadó anyagát kiegészítve, különböző méretű, jellegű és tulajdonosi szerkezetű vállalat vezetőivel készítettem

szakmai interjút a témához kapcsolódóan, melynek tapasztalatait osztom meg az olvasóval.

5. Szakmai interjúk – összesítő

15-3. táblázat: A szakmai interjúalanyok kiválasztása

Szakmai interjúk								
	Szervezet működési jellege	Szervezet működési szakterülete	Szervezet működési területe	Tulajdonosi háttér	Tulajdonosi háttér	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
1	közszolgáltatás	közösségi közlekedés	országos	magyar	állami	felsővezető	HR	58000
2	franchise	élelmiszer kiskereskedelem	országos	magyar	magán	felsővezető	Kontrolling	340* / 3500**
3	szövetkezeti	penzügyi szolgáltatás	országos	magyar	magán	felsővezető	HR	8500
4	tőzsdei	járműkereskedelem	országos	magyar	magán	felsővezető	általános vállalatvezetés	210
5	szolgáltatás	játékszervezés	országos	magyar	állami	felsővezető	Kontrolling	1710
6	középvállalkozás	háztartásgép kiskereskedelem	országos	magyar	magán	tulajdonos	általános vállalatvezetés	50

* központ; ** országos létszám

Forrás: A szerző saját szerkesztése

5.1. Interjúalanyok kiválasztása:

A 15-4. táblázat megmutatja, hogy a válaszadókat különböző szakterületekről, zömében nagy létszámú, országosan működő vállalatok felsővezetői közül kértem fel, pontosan annak érdekében, hogy minél szélesebb és pontosabb képet adjanak a jelenlegi helyzetről mind a kontrolling, mind a HR, az IT idevonatkozó kérdéseiről, problémáiról, az alkalmazott gyakorlatról a nemcsak a TÉR, hanem az érintett szakterületek kapcsán. A hat interjúalany több mint 70 ezer munkavállalóval kapcsolatosan tudta elmondani a jelenlegi valós helyzetet, nemcsak a tényeket, hanem saját szakmai véleményét is. A megbeszélések alapvetően a kérdőívek szakmai spektrumát ölelték fel, illetve egészítették ki az összetett feladatként jellemezhető teljesítményértékelés kapcsán.

15-4. táblázat: A vállalati méret és kontrolling összefüggései

A vállalati méretek és a kontrolling összefüggései*					
Megtévő modulok	Vállalati méretkategóriák				
	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás	Nagyvállalat	Mindösszesen
Kontrolling	3	10	28	63	104
HR	2	9	19	52	82
TÉR	0	3	5	42	50

* Összválaszadók száma 162

Forrás: A szerző saját szerkesztése

1. interjú – közösségi közlekedés

A közösségi közlekedésben országosan meghatározó állami vállalatcsoportnál kezdtem a szakmai interjúk elkészítését. Az érintett szervezet – a létszámot tekintve – a legnagyobb magyar állami tulajdonú gazdálkodó vállalatcsoport. A HR-üzletág vezetője nemcsak a „saját” konszolidált leányvállalati szakterületért felel, hanem szolgáltatóközpontként (SSC) működve kezeli a teljes cégcsoport humántőkével kapcsolatos ügyeit. Ebben benne van az is, hogy kvázi iránymutatóként kidolgozza azokat a szakmai irányokat, módszereket és megoldásokat, amelyek valamennyi munkavállalót érintenek.

Az interjún elhangzott többek között, hogy a cégcsoport rendelkezik ERP rendszerrel, illetve kontrolling modullal. Korábban a HR-terület már használt ilyen szintű programot, de a 2015-ben lezajlott vállalatirányítási rendszer bevezetésekor ez a szakterület nem kapcsolódott közvetlen modullal az új rendszerhez. Ennek eredményeként a HÖK nevű saját fejlesztésű TÉR rendszer van használatban, mely az általánosan használatos elvek alapján épül fel. A csoport része egy szolgáltatóközpont, mely ellátja többek között a HR-hez kapcsolódó adminisztratív tevékenységet is. Míg az SSC esetében jellemző igény van a TÉR használatra, addig a klasszikus vasútüzemi tagok esetében – cégcsoporton belül – kevésbé jellemző ezen megoldás használata. Az ideai cél a tagvállalaton belüli 360 fokos értékelési elv használata, a jelenlegi 15%-os értékről a munkavállalók egyharmadának elérése, értékelése ezzel a módszerrel (Kraus, 2018).

Nem áll rendelkezésre valódi adható előny, kiegészítő bérkeret az értékelési eredmények függvényében, míg a szellemi foglalkozásúak esetében a képzési igény mutatkozik meg számottevő mértékben, nemcsak az IT szakterületre jellemzően. A projektek díjazása problémás, nem jelent feltétlen anyagi előnyt a többletfeladat, ergo nem népszerű a terület.

Munkaerőpiaci fordulatokkal kapcsolatosan elhangzott, hogy a COVID előtt általános volt a munkaerőhiány, míg a COVID alatt, illetve közvetlen utána a biztonságos és stabil munkahelyigény miatt több volt a jelentkező, így kedvezőbb helyzetbe került a munkáltató a jelentkezők minőségi (képzettségi) összetételét illetően is, tehát könnyebb volt a megfelelő új kollégákat kiválasztani. A COVID időszak lecsengésével ez mára megfordult, tehát a mostani piaci lehetőségek alapján diktálják a munkavállalók a munkába állás feltételeit.

A kérdőív alapján érintettük a fontosabb kérdéseket ismét, mint a Toborzás/kiválasztás, TÉR, Munkavédelem, Munkaügyi kapcsolatok, Munkakörök kialakítása, specifikálása, Képzés/fejlesztés/oktatás, Karriertervezés, Humánpartner, HR kontrolling, Employer branding, Well-being, egészségmegőrzés – jellemzően a Likert-skálán a maximum, tehát 5, míg csoportszinten 3–4 kategóriát kapott. A Humánpartner / Beilleszkedés/távozás lekövetése IT megoldással került lefedésre, mivel szívesebben nyilatkoznak a távozók egy „felületnek”, mint személyesen, félve az esetleges retorzióktól. A rendszer ennek ellenére is működik, mivel – ahogyan az elhangzott – „a Cégért jönnek dolgozni és a közvetlen vezetők miatt mennek el”, tehát a fluktuáció okán volt már vezetőváltásra is példa. A beléptetéssel járó általános információk különböző IT megoldásokkal érhetőek el, ismerhetőek meg, így nem a humánpartner idejét veszi igénybe ezek ismertetése a belépők részére. A Vezetők képzettségét érintve arra a megállapításra jutottunk, hogy az nem mindig elégséges az „értékelő” szerepre, ezért külön képzések segítik ennek elsajátítását, hatékonyságának javítását. A CSIB – Csoport Irányítási Bizottság – (HRB) működik, összehangolva a csoportszintű feladatokat, pl. egységes munkakörök kialakítása, egységes pozíció-katalógus alkalmazása az új belépők esetén.

Karriertervezés – jellemző, hogy nem feltétlenül előremenetel az igény, hanem a feladatok, feladatkörök minél szélesebb megismerése, tapasztalatszerzés, tudás és gyakorlat felhalmozása sokak célja, nem pedig a magasabb beosztás, tehát a tudás megszerzését inkább fontosabbnak érzik.

TÉR – a jelenlegi szabályozások, bérkeretek nem kellően támogatják az ilyen jellegű külön díjazást, ergo nem hatékony az elv széleskörű és hatékony alkalmazása (mint pl. 360°).

2. interjú – élelmiszer kiskereskedelem

Az interjún elhangzottak összegzése: Az ERP rendszer mellett a HR, illetve kontrolling szakterületek a központi létszámmra – tehát 340 főre – vonatkozóan sem fejtenek ki TÉR témához kötődő aktivitásokat. Az éves egyszeri értékelés feladata a vezetőkre marad. Ez a már megszokott, szubjektív mód alkalmazása, melyhez nem kapcsolódik semmilyen elérhető előny, így a projektfeladatok értékelése, díjazása is elmarad. A tulajdonosi szemlélet visszatükröződésének klasszikus ismertetője a HR és kontrolling területek kapcsolódása, valamint a TÉR gyakorlati megjelenése, alkalmazása. Mivel nem tekintik termelőeszköznek, így ez a

terület nincs a fejlesztendők között, tehát az erőforrás/költség/hatékonyság nem összefüggéseiben kezelt, ami az ehhez szükséges technológiák fejlesztésének hiányát hozza.

3. interjú – pénzügyi szolgáltatás

Az interjúalany a szövetkezeti és magántulajdon fúziójából létrejött pénzügyi intézet humán területéről érkezett, ahol a különböző tulajdonosi struktúrák akvizíciójával valósul meg a vállalatok egyesülése, mely így mintegy 8500 fős létszámot jelent. A szövetkezeti oldal úttörőként rendelkezik azokkal a teljesítményértékeléshez szükséges IT bázissal, mely a csoporton belül is egyedülállóvá teszi.

Az értékelési rendszer a vízesés elvét követi, éves terv alapján, negyedéves lekötéssel és egyszeri, évvégi díjazással. Az értékelés önmagában – figyelembe véve a negyedéves adatokat – a költségvetés tartására és létszám adataira fókuszál a különböző vezetői szinteken. A 360° módszere nincsen használatban. Az értékelésben előre megadható 5 cél esetében háromnak számszerűsíthetőnek, mérhetőnek kell lennie és a saját értékelés is részét képezi az eredmények összegzésekor.

Az egységes humánkontrolling megvalósításának egyik legnagyobb kihívása volt, hogy 122 különböző háttérű jogi személy integrációjával jött létre az a szövetkezet, mely beolvadással vált részévé a bankcsoportnak. Az eltérő bázis, a különböző igények, a szervezetekben és azok kultúrájában érezhető különbségek nehéz integrációs körülményeket hoztak, – nem eltúlozva – ezt a résztvevők számos esetben kulturális sokként élték meg.

A TÉR kapcsán az alsó- és középszintű vezetők oktatása kötelező elemként jelenik meg, mivel az ehhez szükséges interjútechnikák elsajátítása, a konfliktusok kezelése létfontosságú ezen kontrollingtevékenység hatékony használatához. Mivel a főtevékenységek megítélésében is nézetkülönbségek vannak a különböző szervezeti kultúrák között, – előreláthatólag a szakember szerint – 5 évnyi folyamatra lesz szükség ennek kisimulásához. A kezdeti szövetkezeti szinten, ahol a legmodernebb digitalizációs háttér állt rendelkezésére annak a 4-5 ezer fős alkalmazotti körnek, a legösszetettebb, 11 különböző modul használatú rendszerrel, addig mára egy webes alapú rendszer adja az alapot, teljesen más elvek szerint, ahol jellemzően az értékeltek 90%-a „megfelelt” kategóriába esik, így a valódi TÉR funkció nem kerül megvalósításra. Csoportszintű direktívák nincsenek, így elmarad az egységes irány, egységes elvek

mentén. A projektek kezelése PMO szervezeten kerül történik, viszont díjazásukat tekintve viszont nem részei a TÉR adta éves bónusznak sem, így megvalósításuk nem kötődik a munkavállalók teljesítményének értékeléséhez, mert ezt egy külön prémium-rendszer kezeli. Ennek ellenére el kívánják indítani a 360° módszerét a teljes szervezetre vonatkozóan.

4. interjú – gépjármű-kereskedelem

Következő beszélgetőpartnerem általános felsővezetőként került bele az interjúprogramba. A tőzsdén bejegyzett anyavállalattal rendelkező cégcsoport általánosan nem alkalmazza az értékelést, viszont érdekes színfoltként a 360° – az anyavállalat HR kezdeményezésére – csak a felsővezetők körében, éves szinten került bevezetésre. Szintén központi elhatározásra – a HR szervezésében – sor került a dolgozói elkötelezettségi felmérésére, mely segítséget nyújtott a cég vezetőinek, hogy az itt megismert igények alapján különböző fejlesztéseket hajtsanak végre a munkakörülmények javítására és képet kapjanak a dolgozók véleményéről a cég megítéléséről. Saját vezetői múltjából hozott értéként úgynevezett ÉFB – éves értékelő beszélgetésekre kerül sor. Itt nem a 360° a metodika, hanem a klasszikus vezetői értékelés, mely konzultatívan zajlik, tehát a vezetők is képet kapnak a beosztottak velük kapcsolatos véleményéről. A csapat jutalékos része az egyénileg meghatározott éves terve szerint van premizálva, de a köztes időszakok teljesítményét is nyomon követik. Ezek zömmel KPI alapúak, tehát a főtevékenységhez kapcsolódó tervek teljesülését veszik figyelembe, ami gazdasági eredmények alapján kerül megállapításra és kifizetésre havi rendszerességgel. A back-office nincsen külön mérve, nincsen apparátus rá, illetve úgy ítélték meg, hogy nincsen mérhető, időszakos cél, amely beépíthető, nyomon követhető és számonkérhető lenne. A felmérés után nemcsak fejlesztések indultak el, hanem – leader-típusú vezetőként gondolkodva – a közvetlen operatív vezetők is bevonásra kerülnek a döntéselőkészítésbe, így multiplikátorként jobban mellé állnak az elvégzendő feladatoknak, könnyebben delegálnak a végrehajtás felé. Vezetőként önállóak a HR-döntések – a szakmai részleg 2 fő –, önálló bértömeg és a minőségi pénz saját hatáskörben kerül felhasználásra. Csoportszintű HR-döntések, programok általában nincsenek.

5. interjú – játékszervezés

A válaszokban szereplő szervezet – a főtevékenységből adódóan is – jól támogatott informatikai szempontból, tehát van ERP rendszer, benne a kontrolling is rendelkezik saját modullal. Az újonnan bevezetett HR-rendszer

nem az ERP része, de működik SAP SuccessFactors, mely az egyik legmodernebb erre a feladatra. Az SAP SuccessFactors adja a TÉR rendszert – mely a külön bevezetés része volt, viszont más területek vitatják a szükségességét a költségek miatt. A vállalati szervezeten belül a portfóliómenedzsment feladata, hogy ezeket a szakterületi igényeket egységes formába bújtatva vigye el a döntéshozókig, ahol annak szükségessége és költségvonzata alapján igyekszik az igazgatóság szakmai szempontok szerint – a megfelelő semlegesség mellett – döntéseket hozni azok megvalósításáról, vagy éppen elvetéséről, elhalasztásáról.

Általánosan elmondható, hogy igény van a TÉR használatra és a vállalaton belüli 360° értékelési elv van használatára, bár az operatív vezetők nem mindig tudják jól kezelni az ezzel járó plusz feladatokat. Az online felületen elérhető program kitűnően használható, értelmezhető a munkatársak és vezetők számára egyaránt. A tapasztalatok szerint a vezetők képzettsége nem mindig elégséges az „értékelő” szerepre, oktatásuk szükséges lenne.

A fizetés 80%-a automatikusan kerül bérszámfejtésre, a fennmaradó 20% úgynevezett SMART-pénz, mely az előre az adott negyedévre meghatározott feladatok teljesítésének mértékét figyelembe véve kerül kifizetésre, a 360° módszer alkalmazásából beérkező információinak kiértékelésével együtt. Projektek díjazása problémás, nem jelent feltétlen anyagi előnyt a többletfeladat, ergo nem népszerű a terület, de integrálható a SMART kifizetésekhez rendelt feladatokhoz, így van mégis házon belüli megoldás.

A munkaerőpiac kapcsán hasonló a tapasztalat, mint más állami nagyvállalat esetében, tehát a COVID előtt általános a munkaerőhiány, COVID alatt, illetve közvetlen utána a biztonságos és stabil munkahelyigény miatt több volt a jelentkező, így kedvezőbb helyzetbe került a munkáltató a jelentkezők minőségi (képzettségi) összetételét illetően is. COVID után ez szinte azonnal megfordult, tehát már a piaci lehetőségek alapján diktálták a munkavállalók a munkába állás feltételeit.

Toborzás/kiválasztás, TÉR, Munkavédelem, Munkaügyi kapcsolatok, Munkakörök kialakítása, specifikálása, Képzés/fejlesztés/oktatás, Karriertervezés, Humánpartner, HR kontrolling, Employer branding, well-being, egészségmegőrzés jellemzően 5 (csoportszinten 3–4).

Humánpartner / Beilleszkedés/távozás lekövetése – személyes interjúval van lekezelve a humánpartner által. A beléptetés kapcsán az általános információk különböző IT-megoldásokkal érhetőek el, ismerhetőek meg,

így nem a humánpartner idejét veszi igénybe ezek ismertetése a belépők részére. Ezek rendszeres és kötelező jellegű online oktatással egészülnek ki, melyek elsősorban a főtevékenységhez kapcsolódnak, illetve vannak specifikus, az adott szervezethez, feladatokhoz kapcsolódó oktatások is a programban, melyek a szakmai továbbképzést hivatottak elősegíteni.

6. interjú – Kiskereskedelem

Interjúalanyom egy közel 5 Mrd HUF nettó forgalmat bonyolító cég társtulajdonosa, „Az ország boltja földj 2022” nyertese, mely a háztartási gépek kiskereskedelmének úttörője a hazai piacon. Nevéhez fűződik a belföldi e-kereskedelem elindítása a '90-es években, amikor még a szakma is vitázott arról, vajon fognak-e vásárolni online az emberek konyhai eszközöket. Nos, úgy gondolom, a választ megkaptuk az alapításuk óta eltelt negyedszázad alatt. A cég a maga közel 50 fős alkalmazotti méretével élenjár egy másik témában is, ez pedig a teljesítményértékelés intézményes működtetése, az ehhez megfelelően lefektetett alapokkal.

Az értékelés egy erre a célra összeállított értékelőlap segítségével történik, melyen az értékelt, az értékelő, az üzletág és a személyes megbeszélés időpontja található a fejlécen. A cég erre külső tanácsadókat vett igénybe, jól láthatóan professzionálisan fókuszáltak ennek a kérdésnek a szakszerű megoldására. Az éves értékelést úgynevezett félidős értékelő beszélgetés előzi meg.

A teljesítmény értékelése, azok irányelvei és végrehajtási időszaka:

December – február:

- Az előző évi célok teljesítésének értékelése.
- Visszajelzés a teljesítményről a vezetői/egyéni résztvevői modellek alapján.
- A karrierfejlesztés megbeszélése.
- Megállapodás a fejlesztési tervről.
- A következő évi célkitűzések megbeszélése.
- A megállapodás aláírása (funkcionális vezető és alkalmazott).

Június – augusztus:

- Félidős értékelő beszélgetés (az állapot aktualizálása).

Az értékelést végző vezető is feladatot kap azzal, hogy az aktuális vagy elmúlt évre vonatkozó célkitűzéseket szerepeltetnie kell a lapon, majd ennek alapján kell értékelnie az idei/elmúlt évi célok teljesülését. El kell magyaráznia az értékelt számára is érthetően, hogy hogyan mérte vagy értékelte a teljesítményt. Az „Év végi értékelő beszélgetés” részben értékeli a célkitűzések összességének megvalósulását.

15-5. táblázat: Éves célok összefoglalása

A 20.. évre vonatkozó célkitűzések A célkitűzéseket a SMART alapelv alapján kell kidolgozni	KPI-ok A kitűzött cél mérőszáma	Akcióterv Mely lépések szükségesek a kitűzött célok megvalósításához	Határidő	Év végi értékelő beszélgetés Az egyes célkitűzések teljesítésének értékelése
1. EBIT HUF-ban	EBIT a BGT szerint		20. vége	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak
2. Árrés javítása	EBIT % és CTF % a BGT szerint		20. év vége	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak
3. Működési költség optimalizálása	NOWC		20. év vége	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak
4. Fókusz termékcsoportok forgalmának növelése (BI, premium mosógép, szárítógép)	NS a BGT fölött		20. év vége	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Ezt követően ismerteti a következő évre vonatkozó célkitűzéseket, akciótervet, melyek SMART alapelv szerint kerülnek kidolgozásra és KPI-ok segítségével meghatározásra. Össze kell foglalnia, hogy ennek elérésére, a kitűzött célok megvalósítására milyen lépések szükségesek. Az egyes célkitűzések teljesítésének értékelése három kategória meghatározásával történik, ez az elvárások tükrében megfelel vagy felülmúlja azt, illetve a negatív változat a nem felelt meg vagy elégtelen teljesítmény-kategória. A célkitűzések a forgalom, az árrés és a költségek szintjén is meghatározásra kerülnek, tehát a HR TÉR-rendszere itt is szorosan együttműködik a klasszikus vállalati kontrolling területtel, hiszen az egyén teljesítménye elválaszthatatlanul összefügg a szervezet által elért időszakos eredményekkel. A forgalom tekintetében bizonyos termékcsoportokra lebontva kerül sor a célok meghatározására, tehát az értékesítési célok elérésénél számít a modellmix is.

15-6. táblázat: A célkitűzések teljesítését értékelő kategóriák

<p>A célkitűzések teljesítése <i>Értékelje általánosságban a kitűzött célok és a napi elvárások teljesítését.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Folyamatosan felülmúlja az elvárásokat<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat<input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak<input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak<input type="checkbox"/> Elégtelen a teljesítménye
--	--

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Ebben a rendszerben a vezetőkre is gondoltak, hiszen ennek a hatékony működtetése megkíván bizonyos vezetői előképzettséget. Az úgynevezett „HOGYAN: Vezetői modell” abban segít, hogy milyen módon adjon megfelelő visszajelzést a teljesítményről a modell által meghatározott elvek alapján. A vezetői modell leírja az elvárt magatartást és lépéseket minden munkavállaló részére bármely adott időpontban. Értékeli és kategorizálja a vezetőt az üzleti életben és az emberek vezetésében elért eredményei alapján. Visszajelzést ad az erősségeiről, amelyekre építhet, és a fejlesztendő területeiről, amelyekben dolgoznia kell. (A kulcskompetenciák meghatározása szükséges az elvárt magatartás tisztázása érdekében.)

15-7. táblázat: Vezetői feladatok értékelése

Üzletvezetés	
<ul style="list-style-type: none"> • Vevő-/piacorientált • Hozza az eredményeket • Végrehajtja a stratégiát • Növekedésorientált • Elkötelezett a termékek és az innováció iránt 	<ul style="list-style-type: none"> • Odafigyel a költségekre • Javítja a tőke-/eszközforgást • Igazodik az alapvető folyamatokhoz, és támogatja azokat • Kivételes üzleti ítéliképességgel rendelkezik • Partnerként kezeli a beszállítókat és szolgáltatókat
<p>Támassza alá az értékelését olyan példákkal, amelyek az üzletvezetési területhez kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket).</p>	
Csapat vezetés	
<ul style="list-style-type: none"> • Tisztázza a feladatokat, és célokat tűz ki • A megfelelő személyeket a megfelelő munkakörökbe osztja be • Fejleszti a beosztottakat, a csapatot és a különböző beosztású munkatársak közötti együttműködést 	<ul style="list-style-type: none"> • Szem előtt tartja a biztonságot, a munkatársak közötti különbözőségek elfogadását, a becstelenséget és az egymás iránti tiszteletet • Fontossági sorrendet állít fel és aszerint cselekszik • A vállalat alapértékei szerint dolgozik (vevőközpontúság, partnerkapcsolat, innováció és fenntarthatóság) • Ösztönzi beosztottjait vezetői magatartása követésére • Követendő példakép
<p>Támassza alá az értékelését olyan példákkal, amelyek a csapat vezetési területhez kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket).</p>	
<p><i>Értékelje általánosságban az üzleti területen és a csapatvezetésben nyújtott teljesítményt.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Folyamatosan felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Elégtelen a teljesítménye

Forrás: A szerző saját szerkesztése

6. Karrierfejlesztés

Összegezni kell a hosszú távú karrierterveket és az előrelépés lehetőségeit (ha vannak). Ez lehet ugyanazon osztályon/tevékenységen belüli magasabb beosztásba történő előléptetés vagy más osztályhoz / más beosztásba kerülés. Meg kell határozni a tárgyi évben végrehajtható lépéseket, amelyek

segítségével a munkavállaló közelebb kerülhet hosszú távú karriercéljainak megvalósításához (Mobilitás, Érdekli-e más munkakörbe való átlépés). Hosszú távú karrier- és/vagy személyes fejlesztési tervek időszaka 2–5 év, melyhez fejlesztési terv kapcsolódik. Meg kell állapodni fejlesztési lépésekben, a beszélgetés korábbi részében az említett kompetenciabeli hiányosságok megszüntetésére. Alapul kell venni a „70/20/10 elv”-et, ahol a megszerzett ismeretek 70%-a származik a munkavégzés során szerzett tapasztalatokból, például projektekből, kihívást jelentő feladatokból vagy szélesebb területről; 20%-a kapcsolatépítésből, mentorálásból és szerepmodellekből; 10%-a pedig képzési programokból. A szükséges intézkedéseket, azok típusait, (70:20:10) a felelősöket és határidőket is rögzíteni kell.

Felfelé irányuló visszacsatolás

Az értékelő beszélgetés kiváló lehetőséget biztosít arra, hogy az alkalmazottak felfelé irányuló visszajelzéseket adjanak, és a vezetők ilyeneket kapjanak. Itt kell megbeszélni a vezető magatartásában lehetséges azon változtatásokat, amelyek támogathatják a munkavállaló teljesítményét, esetleg hol tegyen többet vagy kevesebbet. Ki kell választani azt a megállapítást, amely leginkább jellemzi a munkavállaló általános teljesítményét a célkitűzések teljesítése és a vezetői/egyéni résztvevői modell alapján. A következő évre vonatkozó megállapodás alapja a célkitűzések elérését segítő akcióterv, a szükséges határidőkkel és megfelelő tartalommal. Itt ismét belép a klasszikus kontrolling adta mérőskála, hiszen a cég, a szervezeti egység gazdasági alapon is mérésre kerül.

A Félidős értékelő beszélgetés célja, hogy a munkavállaló hogyan halad a célok elérésében, szükség van-e bármilyen akcióra ahhoz, hogy a vezetői vagy az egyéni résztvevői modell alapján kitűzött célokat és elvárt teljesítményt hozni tudja.

Vezetői vagy egyéni résztvevői modell – A teljesítmény közös állapotfelmérésének elvégzése a modell, vagyis az üzletvezetés/üzleti szemlélet és a csapatvezetés/csapatszellem címszavak alatt felsorolt jellemzők alapján.

7. KÖVETKEZTETÉSEK

Mind a kérdőívek, mind a szakmai interjúk rámutattak arra, hogy a rendelkezésre álló csatornákat, technológiákat nem használjuk ki a kellő módon. A szakterületek – a vállalati infrastruktúra és szokások függvényében –

együttműködők, de a megfelelő, komplex információ nem kerül összegzésre. Korábbi tapasztalataim mutatják, hogy csak bizonyos szempontok érvényesülnek a teljesítmény értékelésével, ilyen például a

– Jutalékon keresztüli teljesítménymérés, tehát kizárólag gazdasági alapú

- profit;
- darabszám;
- termékportfólió, modellmix;
- terv/tényalapú, időszakos.

Hátránya, hogy nélkülöz minden egyéb szempontot, nem használja a 360° előnyeit! Az adott szervezet esetében a legfontosabb, hogy megjelenjen az IGÉNY, ennek tükrében kialakításra kerüljön a GYAKORLAT, és az ehhez szükséges TECHNOLÓGIA a rendelkezésre álljon. Ez nem azt jelenti, hogy kizárólag ERP részeként működő TÉR-rendszerben kell gondolkodni, hiszen láttuk, hogy a kutatásban résztvevő cégek, szervezetek esetében sem törvényszerű mindez a méret, a létszám, az üzleti forgalom ellenére sem.

8. Összefoglalás – zárás

A kérdőíves kutatás is egyértelműen visszaigazolta, hogy a klasszikus kontrolling átvette a vállalati stratégia irányítását, a jelenlegi helyzethez alkalmazkodva átállt a rövid – negyedéves – ellenőrzési és tervezési időszakokra. Ezzel szemben a teljesítményértékelési időszakok jellemzően továbbra is az éves ciklusra fókuszálnak, ezzel a modern –, sok esetben projekt-alapú – feladatok aktuális, időbeli ellenőrzése és értékelése elmaradt vagy jókora késéssel történik meg, rontva ezzel a vállalati hatékonyságot.

9. Irodalomjegyzék a 15. fejezethez:

Babovic, M. (2013). *Example of HRM Strategy IKEA*. https://www.slideshare.net/pixna/example-of-hrm-strategy-ikea?next_slideshow=1
Letöltés ideje: 2021.04. 03.

Belyó P. (2019). *Személyügyi controlling*. <https://ajk.kre.hu/index.php/gazdasag-es-vezetestudomanyi-intezet/category/59-szemelyugyi-controlling-kontrolling-dr-belyo-pal.html?download=491:a-hr-controlling-feladata-kepletei>
Letöltés ideje: 2021.04.04.

Chikán A. (2005, 2009, 2017). *Vállalatgazdaságtan*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Aula Kiadó.

CreativeHRM (2013). <https://www.slideshare.net/CreativeHRM/hr-strategy-what-is-it-why-do-we-need-it> Letöltés ideje: 2021.04.03.

Erdei E. (2019). Az Ipar 4.0 fejlődése, használata és kihívásai napjainkban, *Acta Carolus Robertus*, 9(1), 49-63. DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.49

Felméry Z. (2015). Megkövetelt teljesítmény? *Közgazdász Fórum* OSZK. http://epa.oszk.hu/00300/00315/00112/pdf/EPA00315_kozgazdasz_2015_1_026-052.pdf Letöltés ideje: 2021.02.12.

Hegedűs Sz., & Molnár P. (2019). *Közüzemi vállalatok gazdálkodása*. NKE. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13804/Kozuzemi%20vallalatok%20gazdalkodasa.pdf?sequence=1> Letöltés ideje: 2021.11.28.

Karoliny M., & Poór J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* 5. átdolgozott kiadás Budapest, CompLex Kiadó.

Krauss, F.G. (2018). *Integritás az emberierőforrás-gazdálkodásban*. NKE KTI 2020. <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/15653/Integritas%20az%20emberieroforras-gazdalkodasban.pdf?sequence=1>

Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial, *Journal of Management Control*, 31,1-8.

<https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>

Nagy J. (2019). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(1). ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/ http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3869/1/VT_2019n1p14.pdf Letöltés ideje: 2021.11.28.

Németh E.& Szikszainé K. M. (2020). *Állami Számvevőszék Elemzés*. Budapest. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/kozszerfa_teljesitmenymerese_20200518.pdf?download=true Letöltés ideje: 2021.02.12.

Poór J. (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* 4. bővített, Átdolgozott kiadás Akadémiai Kiadó, Budapest.

Rüssmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P. & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston Consulting Group*, 9. [https:// www.zvw.de/media.media.72e472fb-1698-4a15-8858344351c8902f.original.pdf](https://www.zvw.de/media.media.72e472fb-1698-4a15-8858344351c8902f.original.pdf)
Letöltés ideje: 2023.11.09.

Simon J. (2016) Kutatás-módszertani trendek a marketingben. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 47(4), 54-62. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.04.10

Vakhal, P. (2022). *Újra osztják a lapokat a világon*. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220203/ujraosztjak-a-lapokat-a-vilagon-itt-vannak-magyarorszag-erossegei-es-gyengesegei-524327>

Veresné S. M., & Hógya O. (2011). *A teljesítménymenedzsment*. Digitális Tankönyvtár. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3026/index.html Letöltés ideje: 2021.02.12.

Világ gazdasági Fórum, WEF (2020). *Versenyképességi jelentés*. <https://kopint-tarki.hu/wp-content/uploads/2020/12/wef2020.pdf> Letöltés ideje: 2022.02.11.

Wolters Kluwer jogtár 89/2019 (IV.23) sz. Kormányrendelet <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900089.KOR&searchUrl=/gyorskereso%3Fpagenum%> Letöltés ideje: 2021.02.12.

16. FEJEZET

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK UTÓDLÁSÁNAK KÉRDÉSEI, LEHETSÉGES MEGOLDÁSAI A BI-KA LOGISZTIKA KFT. PÉLDÁJÁN KERESZTÜL BEMUTATVA

SZÉCSI GABRIELLA

ügyvezető

BI-KA Logisztika Kft.

e-mail: szecsi.gabriella@bi-ka.hu

PÁLMAI LÁSZLÓ

vezérigazgató

BI-KA Dinamika Zrt.

e-mail: palmai.laszlo@bi-ka.hu

Absztrakt

A cikk az utódlás kihívásait és lehetőségeit vizsgálja a magyarországi kis- és középvállalkozások (kkv-k) körében, és bemutat egy konkrét példát egy magyar tulajdonú középvállalat, a BI-KA Logisztika Kft. esettanulmányán keresztül. A vállalkozás 33 éves múltja tekint vissza, jelenleg több mint 200 alkalmazottal Magyarország meghatározó logisztikai szolgáltatója. Megrendelői többnyire külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalatok, tevékenysége között túlnyomóan a nemzetközi fuvarozás és szállítmányozás jelenik meg. Működése során jellemző a folyamatos stratégiai szemlélet, mely a tudatos szervezetfejlesztésben, vállalatépítésben és az utódlás kérdésében is megjelenik. A cikkben szerepet kapnak az alapító tulajdonos halála után bekövetkezett események is. A tulajdonos háttérbe vonulásának tervei már évekkel ezelőtt megfogalmazódtak az alapítóban, és ezt tudatosan fel is építette. A vállalatnál ezen intézkedéseknek, változásoknak köszönhetően az utódlás kérdése sikeresen ment végben. A tanulmány fókuszál a cégtulajdonosok szerepváltásának folyamatára, a jelenlegi trendekre, a gyakori kudarcok okaira, valamint a sikeres utódlás kulcsfontosságú elemeire.

Kulcsszavak: utódlási trendek, vállalatvezetés

1. Bevezetés

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) kiemelkedő szerepet töltenek be Magyarország gazdaságában. Ezek a vállalkozások nemcsak a GDP jelentős részét termelik meg, hanem fontos szerepet töltenek be a munkahelyteremtés és az innováció szempontjából is (Kőműves et al., 2022). A kkv-k életgörbéjét tekintve egyik kritikus kérdés, hogy az alapító-tulajdonos, aki a kezdetektől részt vesz a vállalat stratégiai irányvonalainak meghatározásában és irányításában, hogyan tudja elengedni a vállalatot. A tulajdonos háttérben maradása – akár a cég eladását, akár a tulajdon megtartása melletti cégvezetés elengedését jelenti – mindenképpen kihívást jelentő feladat. Ez a lépés tudatosan megtervezett és végrehajtott cselekvéstervezet eredménye kell hogy legyen, egyébként a sikeressége megkérdőjelezhető. De egy sikeres cégvezetés-utódlás esetén a vállalat értéke jelentősen nő, hiszen a tulajdonos személyétől való függése a vállalatnak – ami a vállalat működtetését jelenti – jelentősen csökken. Számos jó példát lehet látni, ahol sikerrel végrehajtották az utódlás kérdését, egyik jó példa a magyar tulajdonú BI-KA Logisztika Kft.-nél tapasztalható.

2. A magyarországi kkv-k gazdasági szerepe

Ahhoz, hogy a magyar kkv-k szerepét megértsük, kezdetként meg kell értenünk az Európai Unióban működő kkv-k szerepét. Az Európai Bizottság által kiadott „Annual Report on European SMEs 2022/2023” jelentés az EU kis- és középvállalkozásainak (kkv-k) teljesítményét értékelte az elmúlt években, és prognózisokat ad a következő évre vonatkozóan. A jelentés hangsúlyozza, hogy a kkv-k az EU-27 gazdaságának gerincét képezik, több mint 99%-át képezve a vállalkozásoknak:

- **Értékkadás és Foglalkoztatás:** Az EU-27 kkv-k által teremtett hozzáadott érték 2022-ben 1,4%-kal csökkent, és hasonló csökkenés várható 2023-ban is. A foglalkoztatás 2022-ben 2,4%-kal nőtt, de 2023-ra stagnálást jósolnak.
- **Mikro-, Kis- és Középvállalkozások Teljesítménye:** A mikrovállalkozások jobban teljesítettek a kis- és közepes méretű vállalkozásoknál mind az értékkadás, mind a foglalkoztatás tekintetében 2022-ben. Hasonló mintázat várható a következő évben is.
- **Ipari Ökoszisztémák és Technológiai Intenzitás:** A jelentés részletesen elemzi az EU-27 kkv-k teljesítményét az NFBS iparágak-

ban, és a 14 ipari ökoszisztéma szintjén. A kkv-k hozzájárulása az értékadás és foglalkoztatás változásához ezen ökoszisztémákban jelentősen eltérő. Hosszú távú elemzés szerint a „tudásintenzív” szektorban minden három változóban jelentős növekedés figyelhető meg (<https://op.europa.eu/en/home>).

A fenti tanulmányban szereplő jeleket mutatnak a hazai kis- és középvállalatok is. A kkv-k a magyar gazdaság alappillérei, jelentős hozzájárulást nyújtva a nemzeti össztermékhez (GDP). A KSH szerint a magyar kkv-szektor jelentős részét képezi a hazai vállalkozásoknak, és döntő szerepet játszanak a munkaerőpiac dinamizmusában.

Mindazonáltal a magyarországi kkv-k kiemelkedően fontosak a munkahelyteremtésben is. A vállalkozások többsége ebbe a kategóriába tartozik, és a foglalkoztatottak jelentős része itt talál munkalehetőséget. Ez a szektor biztosítja az ország munkaerőpiacának rugalmasságát és diverzitását. A kkv-k jelentős mértékben hozzájárulnak az ország innovatív tevékenységéhez. Bár a nagyvállalatokhoz képest alacsonyabb a kutatás-fejlesztésbe (K+F) történő befektetések aránya, a kkv-k innovációs képessége kulcsfontosságú a gazdasági versenyképesség és a technológiai fejlődés szempontjából. Működtetésük során a kkv-k számos kihívással szembesülnek, mint például a finanszírozáshoz való hozzáférés, a piaci verseny vagy a szabályozási környezet. A magyar kormány és az EU különböző támogatási programokat és ösztönzőket kínál a kkv-k számára, hogy elősegítse fejlődésüket és versenyképességüket.

Egyik legfontosabb szempont a kkv-k megítélésének szempontjából, hogy a magyarországi kkv-k létfontosságúak az ország gazdasági növekedéséhez és társadalmi jólétéhez. Ezek a vállalkozások nemcsak a gazdasági aktivitás motorjai, hanem az innováció és a munkahelyteremtés kulcsfontosságú szereplői is (Kömüves et al., 2022). A kormányzati és az EU-s támogatások, valamint a kedvező vállalkozói környezet biztosítása elengedhetetlen a kkv-szektor fejlődéséhez és hosszú távú sikeréhez.

Az elmúlt és jelen időszakra is egyaránt jellemző a gazdasági instabilitás világszerte, mégis a hazánkban közel négy évtizeddel ezelőtt létrehozott vállalkozások már számos kihívással találkoztak: politikai átmenetek, piacmegnyitás, gazdasági válságok és az Európai Unió támogatásainak változékonysága jellemzik a múltat. A kis- és középvállalkozások, amelyek a nemzeti gazdaság alapját képezik, napjainkban is lendületes növekedést mutatnak – különösen a családi vállalatok terén. Az Opten adatbázisa

szerint több mint 2100 ilyen cég forgalma éri el vagy haladja meg az egymilliárd forintos határt.

A családi vállalkozások különlegesek a vállalatvezetés és az üzleti döntéshozatal szempontjából. Ezekben a vállalatokban az utódlás nem csak egy üzleti tranzakció, hanem a családi örökség és értékek továbbadását is jelenti. „*Hatalmas hátránnyal indulnak a családi vállalkozások, amely annál súlyosabb, minél kisebb méretűek*” (Drótos, 2023). A magyar kis- és középvállalkozások (kkv-k) több ok miatt is hátrányos helyzetben lehetnek globális vagy akár régiós viszonylatban is. Az alábbiakban néhány tényező, amelyek befolyásolhatják a magyar kkv-k helyzetét:

1. Gazdasági környezet: A magyar gazdasági és adóügyi környezet lehet, hogy nem mindig támogatja eléggé a kkv-kat, különösen a magas adóterhek és a bonyolult bürokrácia tekintetében.
2. Piaci méret: Magyarország viszonylag kis piaca korlátozott értékesítési lehetőségeket kínál a kkv-k számára, ami azt jelenti, hogy a nagyobb piacokra való terjeszkedésükhöz jelentős erőforrásokra és szaktudásra van szükség.
3. Finanszírozási akadályok: A kkv-k gyakran küzdenek a megfelelő finanszírozási lehetőségek hiányával. A banki kölcsönkhöz való hozzáférés korlátozott lehet, különösen az indító vállalkozások és a kevésbé stabil pénzügyi háttérrel rendelkező vállalkozások számára.
4. Innováció és technológia: A magyar kkv-k esetében gyakori, hogy korlátozott erőforrásaik miatt nehezebben ruházhatnak be új technológiákba és innovációba, ami lassítja a növekedésüket és versenyképességüket a nemzetközi piacon.
5. Képzett munkaerő megtartása: Magyarországon a kkv-knál problémát jelenthet a képzett munkaerő megtartása, különösen az agyelszívás és a külföldi munkavállalás miatt, amely elsősorban a nagyobb cégek vagy külföldi munkaerőpiacok számára vonzóbb lehet.
6. Nemzetközi versenyképesség: A globalizáció korában a magyar kkv-k szembesülhetnek akkora nemzetközi versennyel, amihez alkalmazkodniuk kell ahhoz, hogy sikeresek legyenek.

Ehhez a megfelelő piaci stratégiák és versenyképes termékek vagy szolgáltatások szükségesek.

7. EU-s előírások és állami támogatások: Az Európai Unió előírásai a kisvállalkozások számára is komoly kihívást jelenthetnek, valamint az állami támogatásokhoz való hozzáférés gyakran bonyolult és adminisztratív terheket ró a vállalkozásokra.

3. A kkv-k utódlási kérdései

A kkv-k számára egyetlen kiút létezik, ha szintet lépnek és a tudatos szervezetfejlesztés és vállalatépítés irányába indulnak el. Ezzel a vállalat folyamatos fennmaradásának és stabil növekedésének is alapot teremtenek.

„Napi szinten tapasztalom, hogy a generációváltás mekkora kihívást jelent a cégek többségénél, számos kétséggel és kínzó kérdéssel: alkalmas a gyermekem a vezető pozícióra? Mikor vonjam be, hogyan készítem fel? Mi van, ha azt gondolom, nem képes a feladatra? Ne feledjük, egy 30-40 éves családi vállalkozásnál valóban egy élet munkája a tét” (Avidor, 2023).

A magyarországi kis- és középvállalkozások (kkv-k) gazdasági tevékenységük során számos kihívással szembesülnek, amelyek közül az egyik legkritikusabb az utódlás kérdése. Az utódlás sikeres megvalósítása elengedhetetlen a vállalkozások hosszú távú fennmaradása és fejlődése szempontjából.

Az utódlás a vállalkozások generációról generációra történő átadásának folyamata. Ez különösen fontos a családi vállalkozások esetében, ahol a vállalatvezető személyes és üzleti élete szorosan összefonódik. A kkv-k számára az utódlás nem csupán vezetőváltást jelent, hanem a vállalati kultúra, értékek és tudás megőrzését és továbbadását is. Több nemzetközi kutatás is foglalkozott a kkv-k utódlási terveinek előfordulásával és sikerrátájával. A „Family Business Review” és az „Entrepreneurship Theory and Practice” folyóiratok tanulmányai alapján:

- A családi vállalkozások utódlási tervei általában nem részletezettek, és sok vállalkozónak nincs formalizált, írott utódlási terve.
- A generációváltás sikerességi aránya jelentősen változhat, de egyes tanulmányok szerint a családi vállalkozások csak 30%-ban tudják sikeresen átadni a vezetést a következő generációnak.

„Míg egy fejlettebb piacgazdaságban, például Németországban a családi vállalkozások átörökítése több mint száz éve tartó töretlen gyakorlat, hazánkban történelmi okokból ennek még nincs meg a hagyománya” – mutatott rá Palkovics László a Széchenyi István Egyetemért Alapítvány elnöke, aki korábban az Innovációs és Technológiai Minisztérium minisztere volt. A problémát kiemelten kezelendőnek tartja, hiszen 10 vállalkozásból 4-et biztosan érint a generációváltás.

Nemzetközi tanulmányokat megvizsgálva: az utódlás kérdése a vállalat-tulajdonosok többségét kiemelten foglalkoztatja. Az alábbiakban 2 releváns következtetést mutatok be, amely akár tükrözhet helyi sajátosságokat is.

1. „Presence of Women in Family SMEs’ Succession Process: A Conceptual Framework Guided by Gender Perspective”: A tanulmány arra irányul, hogy megvizsgálja a nők szerepét a családi kkv-k utódlási folyamatában a lehetséges utódok nézőpontjából. Az öt brazil és három portugál kkv-ra vonatkozó több esettanulmányt elemezve arra a következtetésre jutottak, hogy a természetes utódlási folyamat domináns ezekben a vállalkozásokban. Az utódlási tervek jelen vannak egyes cégeknél, de ezek az utódlási tervek informálisak és nem szigorúak a határidők tekintetében. A tanulmány azt mutatja, hogy az utódok nem tekintik a nemet releváns szempontnak az utód kiválasztásakor, és arra a következtetésre jutottak, hogy a nők részvétele a családi kkv-k utódlásában –, bár kisebb mértékben – még mindig a nemek közötti egyenlőtlenség jegyében zajlik (Veysel, 2023).
2. „Leadership Transition and Survival Strategies for Family-Owned SMEs in an Emerging Economy”: Ez a tanulmány Nigériában működő családi tulajdonban lévő kis- és középvállalkozások túlélési stratégiáit és vezetői átmeneti folyamatait vizsgálja. A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a családi vállalkozások sikeres átmenete és túlélése függ az alapító vállalkozók váltási vágyától és támogatásától, az utódok felkészítésétől, a megbízhatóság és hitelesség biztosításától az utódokban, valamint a vállalkozás világos jövőképeinek meghatározásától (Nwuke, & Adeola, 2023).

4. Jelenlegi Trendek az Utódlásban

1. Családon Belüli Utódlás: többségében a családi vállalkozásokban az utódlás a családon belül történik, a vezetői szerepek átadása gyakran a következő generációnak szánt szándékos felkészítés eredménye.
2. Külső Vezetők Bevonása: növekvő tendencia figyelhető meg a külső szakértők, nem családtagok vezetői pozíciókba való bevonásában, annak érdekében, hogy új perspektívákat és szakértelemet hozzanak a vállalkozásba.
3. Hosszú Távú Tervezés: A sikeres utódlási stratégiákban kulcsfontosságú a hosszú távú tervezés, amely magában foglalja a potenciális utódok korai felkészítését és a vállalat jövőképeinek közös megfogalmazását.
4. Nemi Sokszínűség: Egyre több családi vállalkozásban történik nemi sokszínűségű utódlás, ahol a női utódok is egyre inkább vezető szerephez jutnak.

Az utódlás során számos kihívással kell szembenézniük a családi vállalkozásoknak, többek között az érzelmi kötődések, a családi konfliktusok, és a megfelelő utód kiválasztásának problémái. Az utódlás a magyarországi családi vállalkozásokban komplex és sokrétű folyamat, amely a családi értékek, a vállalati kultúra és a gazdasági szempontok ötvözetét jelenti. A siker kulcsa a jól megtervezett és kivitelezett utódlási stratégiában, valamint a családi és üzleti célkitűzések összehangolásában rejlik. A kkv-k utódlási folyamata kulcsfontosságú a magyar gazdaságban. A megfelelő tervezés, az utódok megfelelő felkészítése és a változások iránti nyitottság mind hozzájárulnak a sikeres utódláshoz. A vállalkozásoknak proaktívan kell kezelniük ezt a folyamatot annak érdekében, hogy fenntartható növekedést és hosszú távú sikert érjenek el.

5. A sikeres vállalatvezetés átadásánál figyelembe kell venni:

1. Utódlás Tervezése: Sok kkv nem rendelkezik formális utódlási tervvel, ami a vállalkozás hirtelen vezetőváltás esetén történő zökkenőmentes átadását nehezíti.
2. Megfelelő Utód Kiválasztása: Az utód kiválasztása kritikus lépés, amely magában foglalja a családi tagok és a nem családi

tagok közötti választást, valamint az utód képességeinek és készségeinek értékelését.

3. **Vezetési Stílus Váltása:** Az új vezető gyakran más vezetési stílust és üzleti stratégiát hoz, ami változásokat eredményezhet a vállalat működésében.
4. **Emocionális Kihívások:** Az utódlási folyamat gyakran érzelmi akadályokkal jár, különösen a családi vállalkozások esetében, ahol a családi kapcsolatok bonyolíthatják az üzleti döntéseket.

16-1. táblázat: A vizsgált vállalkozások utódlási nehézségei

Üzleti fejlődésből adódó nehézségek:	Családi fejlődésből adódó nehézségek:	Tulajdonlás fejlődése:
<p>Kommunikációs problémák és nehézkes horizontális koordináció.</p> <p>Több szempontúság hiánya a döntésekben.</p> <p>Felelősségi és teljesítményértékelési problémák.</p> <p>Túlterhelt felső vezető: személyes jelenlét-szükséglet, nehéz helyettesíthetőség.</p> <p>Időigényes verbális kommunikáció.</p> <p>A vezető szerep- és feladathalmazása a munkatársakat demotiválja és passzív befogadókká teszi.</p>	<p>Kettős vezetés kialakítása. Pszichológiai tulajdonlás kérdése.</p> <p>Utódok megfelelési kényszerre, „tulajdonos”-i teher érzése. Utód edukációja, mint feltétel és elvárás.</p> <p>Családi összefonódások, érdekütközések elkülönítése. Potenciális utód megtalálásával kezdődik csak a tervezés. Utóddal kapcsolatos elvárások megfogalmazásának hiánya. Utód belső motivációjának megteremtése.</p> <p>Generációs nézetkülönbségek összeegyeztetése.</p>	<p>Tulajdonosi érdekltség és utódok érdekltségének kiegyensúlyozása.</p> <p>Utódlási tervben a tulajdonátadási részletek lefektetésének hiánya.</p> <p>Nem tulajdonos utódok kompenzálása.</p> <p>Tulajdonos utódok és tulajdonos/vezető utódok döntési erejének súlyozása.</p>

Forrás: Bogdány et al., 2019

A fenti kulcstényezők és a táblázatban szereplő nehézségek figyelembevétele mellett is a sikeres utódlás esetében a következőkre célszerű figyelni:

1. **Korai Tervezés:** A sikeres utódlás alapja a korai és részletes tervezés, amely magában foglalja a potenciális utódok kiválasztását és felkészítését.
2. **Képzés és Mentorálás:** Fontos, hogy az utód megfelelő képzésben és mentorálásban részesüljön a vezetői feladatok átvételéhez.

3. Nyílt Kommunikáció: Az érintettek közötti nyílt kommunikáció elősegíti az átlátható és konfliktusmentes utódlási folyamatot.
4. Flexibilitás: A vállalkozásnak alkalmazkodónak kell lennie az új vezetéshez és a piaci változásokhoz.

Polacsek Csaba, a PwC Magyarország Üzleti tanácsadás üzletágának cégtársa az utódlási kérdésben következőket nyilatkozta a Corvinus 5. Családi Vállalatok konferencián (2023): *„A tapasztalatok alapján hazánkban átlagosan minden harmadik cég elbukik a generációváltáskor. Ennek egyik oka, hogy Magyarországon csak a rendszerváltást követően indultak az első családi cégek, így nem áll rendelkezésre minta és tudás az átadásra. Ráadásul itthon általában kisebbek a családi vállalkozások, mint Nyugat-Európában, ami azzal is jár, hogy jóval több feladat hárul az alapító tulajdonosra, nincs kapacitás strukturált irányításra, így a sikeres átadás is sokkal esetlegesebb.”* A PWC Globális NextGen 2022-es felmérése alapján, a válaszadók ha családi vállalkozás jövőbeli szintjéről van szó akkor egyértelműen a növekedést jelölik meg fontos célnak. A válaszadók 65%-a szerint ez a legfontosabb prioritás. A családi vállalkozások szerint a növekedés a stabil vállalkozás úgynevezett terméke és a siker fokmérője egy változó világban. Alapvető fontosságú az előző generációk által létrehozott örökség fenntartásához és továbbépítéséhez, valamint a család további jólétének és vagyonának biztosításához.

6. Az utódlás forгатókönyve a BI-KA Logisztika Kft.-nél

A céget 1991-ben dr. Karmazin György és felesége, dr. Karmazinné Biró Anita alapították Szolnokon. A cégnev kettejük vezetéknevéből származik. Évekig néhány fős vállalkozásként működtek és a logisztikai tevékenység csak egyes szolgáltatásait nyújtották. A tulajdonos csak tíz évvel később, 2002 körül kezdte erőteljesen fejleszteni a vállalkozást.

Tudatos döntés volt, hogy a vállalat stratégia mentén fejlődjön, így vevőközpontú, rugalmasságra épülő struktúra alakult ki, amely jól tudott alkalmazkodni a piaci viszonyokhoz. A növekedési stratégia és az alkalmazott módszerek sikeresnek bizonyultak, a vállalat rövid időn belül az észak-alföldi régió meghatározó logisztikai szolgáltatójává vált és kilépett a kisvállalkozások közül. A szolgáltatás komplexebbé válásával, a brand erősítésével egyre szélesebb szolgáltatásportfóliót és vevőportfóliót is alakítottak ki. Ezzel együtt 3 évenkénti tudatos stratégia-alkotás is zajlott, erősítve ezzel a cég hosszú távú jövőjét és további növekedési alapjait. A stratégia

megvalósításának egyik fontos alapköve a szervezetfejlesztési tevékenység volt, mely jó alapot teremtett az utódlási folyamat elindításának is. 2013-ban az alapító tulajdonos dr. Karmazin György úgy döntött, hogy szeretne háttérbe kerülni. Döntésének oka főként a tudatosságban keresendő, mivel szeretne volna, ha vállalata önállóan is jelentős értéket képviselne a logisztikai piacon. Ezen szándékából adódóan újrastrukturálta a céget és kinevezte ügyvezetőnek Szécsi Gabriellát, aki külsős munkavállalóként az azt megelőző 10 évben megjárta a ranglétrát a vállalatban.

A vállalatvezetés átadása szakaszosan zajlott, és az alapító-tulajdonos tudatosságát jellemzi, hogy több szakirodalmat is feldolgozott, a témában tanulmányt is írt, kereste a legjobb gyakorlatot. Az átadás szakirodalmi alátámasztásaként leginkább Handler (1989) gondolkodását vehetjük alapul, amely a következők alapján építhető fel.

16-1. ábra: Handler kölcsönös szerepcseré-kiegyenlítési folyamatának modellje



Forrás: Handler (1989)

Handler által kifejlesztett modell jól illusztrálja, hogy az utódlás az előd és az utód szerepeinek folyamatos változásán alapul. Ez a folyamat megfogalmazható úgy, hogy a szervezeten belül a részvétel és a befolyás fokozatosan csökken bizonyos időközönként, aminek oka a személyes (egészségi állapot, életkor, érdeklődési körök), a szervezeti (növekedési igények, szerkezeti változások, új technológiák bevezetése) és a környezeti (piaci zűrzavarok, kiszámíthatatlanság) változásokra való reakció. Az utódlási folyamat négy különböző átadó és négy átvevő szerepet különböztet meg Handler 1990-es tanulmánya alapján. A kezdeti szakaszban az alapító egyszemélyes irányításként funkcionál, ahol az alapvető és kezdő vállalatvezetési feladatok a fő teendők közé tartoznak, és ilyenkor a vállalkozás még szinte azonos a tulajdonossal. Az utód

még nem veszi fel a helyét, ez a személyek, a szervezet vagy a környezet változásai miatt lehet, mivel ilyenkor ezek a változások még nem elég nyomósak ahhoz, hogy utód szükséges legyen. Handler (1989) szerint a generációk korának eltérése határozza meg, hogy az utód mikor tölti be szerepét. Kezdetben ezeket a vállalkozásokat központosított irányítási rendszer és paternális kultúra jellemzi. A következő szakaszban az átadó domináns vezetőként emelkedik ki, az életképesség megőrzése a célja, míg az utód a vállalatba belépő segítőként veszi fel szerepét, ahol korlátozottan bár, de kezdi betanulni a vállalati funkciókat. Az átadási folyamat legkritikusabb része, amikor az előd átadja az ellenőrzést és a vállalat iránti felelősségeit, az utód menedzserként kezd el működni. A folyamat sikeressége azon múlik, hogy az átadás alatt az előd és utód milyen bizalommal és delegálási képességekkel rendelkezik. Az utolsó szakaszban az előd már tanácsadóként szerepel, a tevékenységben már nem vesz részt aktívan, hanem a háttérből támogat, segít. A folyamat sikeressége itt a szervezetből való tökéletes távozás menedzselésén és az utód teljhatalmú vezetővé válásán múlik, mely a teljes hatalom és feladatok átadásával zárul. Az ideális utódlási folyamat egy olyan ciklikus modellt követ, ahol az utód csak a szervezetet alaposan megismerve lép be a vállalati hierarchiába. Ekkor kezdi megismerni a feladatokat, végül a vállalati működés értékelését követően ez átmegy a teljes irányítás átadásába. A teljes utódlás akkor valósul meg, ha az előd a tulajdonjogi jogokat is átruházza az utódnak. Handler (1990) kiemeli, hogy a sikeres utódlási folyamat két fontos elemén múlik a családi vállalkozásokban: az érintettek személyközi kapcsolatain és a folyamat hatékonyságán, vagyis azon, hogy az átadás eredményét környezetük hogyan értékeli.

Az utódlási folyamat bonyolítása közben a vállalat tovább fejlődött, budapesti irodát nyitott, és az addig regionálisan működő cég elindult az országos lefedettség irányába. Sajnos György 2017-ben váratlanul és hirtelen elhunyt, de épp a korábbi tudatos építkezés miatt az akkor 5-6 milliárd Ft árbevételű vállalat üzletmenete és fejlődése haladt tovább.

A fejlődése a vállalatnak azóta is töretlen, amit jól illusztrál az, hogy az utóbbi öt évben két és félszeres árbevételnövekedést értek el. Az organikus növekedés mellett akvizícióval és eszközbeszerzés által is bővült a vállalat, valamint a szolnoki és budapesti irodák és telephelyek mellett megjelentek Kecskeméten, Győrben, később Dunaharaszttiban is, ezzel is erősítve a korábbi régiós pozíció helyett az országos jelenlétet.

Mindezt a vállalat úgy érte el, hogy továbbra is 100%-os magyar tulajdonú cégcsoportként működik, ami a sokszoros volumenbeli növekedés ellenére is biztosítja a közvetlen elköteleződést. A stratégiaalkotás, a különböző szolgáltatásaik arányának meghatározása, valamint a működtetés így egy kézben maradt.

Az utóbbi hat évben regionális szolgáltatóból országos szintű, de széles nemzetközi kapcsolatokkal is rendelkező céggé váltak. Ehhez hozzá kellett igazítani a szervezetet és újradefiniálni az értékeket.

16-2. ábra: A BI-KA Logisztika Kft. árbevételének alakulása (2015–2023)



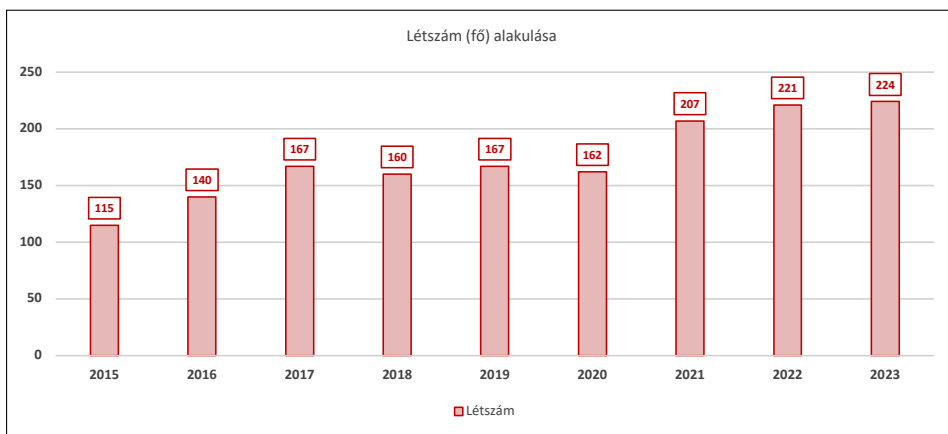
Forrás: A szerző saját szerkesztése

16-3. ábra: A BI-KA Logisztika Kft. üzemi eredményének alakulása (2015–2023)



Forrás: A szerző saját szerkesztése

16-4. ábra: A BI-KA Logisztika Kft. létszámának alakulása (2015–2023)



Forrás: A szerző saját szerkesztése

7. Következtetések

A magyar kkv. tulajdonosai számára, bármennyire nem akut a probléma, de a stratégiai céljai között kell hogy szerepeljenek az általa tulajdonolt vállalat hosszú távú fennmaradásának kulcskérdései. Ez a gondolkodás a vállalati stratégián túl a tulajdonosi stratégiára is ki kell terjedjen, úgy mint a tulajdon utódlásának kérdésére is. Számos vállalatnál nem oldható meg a tulajdonlás családon belülről, éppen ezért az építkezést és a vállalat felkészítését a váltásra időben meg kell kezdeni. A bemutatott vállalat, a BI-KA Logisztika Kft. esetében az utódlási kérdés sikeresen lezajlott, és ezzel tovább erősítette pozícióját a logisztikai piacon.

8. Irodalomjegyzék a 16. fejezethez

Bogdány E., Szépfalvi A., & Balogh Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(2), 72-85. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>

Csákné F. J. (2012). *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás*. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf

Drótos G. (2023). *Professzionális HR gyakorlatok egy családi vállalkozásban*. Paradoxon, vagy az egyetlen előrevezető út? Paper presented at the 5. Nemzetközi Családi Vállalatok Konferencia, „Versenyben a multikkal a

munkaerőpiacon” – Miért jó családi tulajdonú cégnél dolgozni?, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

European Union (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/12f499c0-461d-11ee-92e3-01aa75ed71a1>

Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.

Karmazin Gy., & Gál I. (2016). *Hazai logisztikai családi vállalkozások generációváltásának gyakorlata és hatása a vállalatok versenyképességére. Versenyképességi tényezők a 21. században.*

Karmazin Gy., Szécsi G., & Nagy J. (2013). A vezető szerepe a válságban – Vezetői dilemmák és döntések turbulens időkben. *Magyar Üzleti Világ*, 1, 42-43.

Kömüves Zs., Poór J., & Karácsony P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. *Marketing És Menedzsment*, 56(2), 72-82.

Kömüves Zs., Szabó Sz., Szabó-Szentgróti G., & Hollósy-Vadász G. (2022). Munkaerő-gazdálkodási körkép a dél-dunántúli régióban a pandémia idején. *MODERN GEOGRÁFIA*, 17(3), 13-27.

Nemes F. (1992). Hogyan kerülhető el az újonnan kinevezett vállalatvezetők bukása? *Munkatudományi Figyelő (Munkatudományi Szemle)*, 31-38.

Nwuke, O., & Adeola, O. (2023). Leadership transition and survival strategies for family-owned SMEs in an emerging economy. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1343–1365. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2023–0004>

PWC (Year). *Globális NextGen felmérése.*

Yilmaz, V. (2023). *Decomposition of effects for the structural*

17. FEJEZET

VÁLTOZÁS- ÉS/VAGY VÁLSÁGMENEDZSELÉS, VÁLTOZÓ KOMPETENCIA-ELVÁRÁSOK A MUNKA VILÁGÁBAN

HEGEDÜS HENRIK

Humán Szakemberek Országos Szövetsége főtitkár,
c. egyetemi docens, okl. humánmenedzser szakértő,
okl. biztonság- és védelem-politikai szakértő
e-mail: henrikdrhegedus@gmail.com

*„Nem az a faj a túlélő, amely a legerősebb,
még csak nem is az, amelyik a legintelligensebb,
hanem az, amelyik képes reagálni a változásokra.”*

Charles Darwin

Absztrakt

A krízismenedzsmet és stratégiai tervezés összefüggéseit kutatva megállapítható, hogy megelőző stratégia-alkotással (Havária-stratégia) egy válság könnyebben kezelhető, tudva azt, hogy magát a stratégiát is meg lehet változtatni menet közben bizonyos pontokon, az „újratervezés” módszerét alkalmazva. Ugyanakkor az alkalmazott válságkezelési mód meghatározó lesz abból a szempontból is, hogy kisebb vagy nagyobb lesz-e a katasztrófa hatása, amely egyébként az ismert okoknál fogva elkerülhetetlen. Ez azt jelenti, hogy azon szervezetek, melyek stratégiai megközelítést alkalmaznak a krízis kezelésére, proaktívvá válnak a válság menedzselésében, a folyamatos visszacsatolás által eredményesen avatkozhatnak be a folyamatokba. A krízis-menedzsmet még soha nem volt ennyire fókuszban – kiemelten a számítástechnikában, az oktatásban, az egészségügyben, a gyógyszeriparban, a logisztikában –, mint a Covid19 kapcsán. A krízishelyzet elmúltával a gazdaságban, a szervezeteken belüli konszolidációnak – átfogva a legkülönbözőbb hatásokat akár pozitív, akár negatív értelemben – a gyors reagálást fenntartva, a változásmenedzsmet

irányába kell elmozdulnia. Kérdés az, hogyan lehet minderre felkészíteni az adott személyiséget. A válasz egyértelműnek tűnik, vagyis a kompetenciáinak folyamatos fejlesztése által. Az igazi kérdés az, hogy hogyan válhat a vezető igazi nagymesterré, de legalábbis kismesterré. Tanulmányomban Herbert Simontól és Peter Druckertől – a racionális és a hatékony vezetőtől – szeretnék eljutni napjaink intuitív, kreatív vezetőjéig, változás-, illetve válság- (krízis-) menedzseréig.

Kulcsszavak: *változás, válság, stratégia, konszolidáció, kompetencia, személyiség*

1. Bevezetés

A Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) égisze alatt eddig öt Tanácsadói kézikönyv készült el magyar és angol nyelveken. Ezek a könyvek szorosan kapcsolódtak az eddig összesen tíz országos és nemzetközi tanácsadói konferencia-sorozatához. 2021-ben a X. Nemzetközi tanácsadói konferenciát a világjárvány miatt online módon rendezték meg. A 2023. november 8-án, jelenléti formában megtartott XI. nemzetközi tanácsadói konferencián a tanácsadó szemszögéből vizsgáltam a „változás- és válság- (krízis-) menedzselés” aktuális kérdéseit a vezetői tevékenységet illetően, a meglévő vagy éppen hiányzó kompetenciák vonatkozásában. A korábbi konferenciákon hazánkban a művelettanácsadási területek és határterületek (stratégia, szervezetfejlesztés és -átalakítás, folyamatmenedzsment, változás- és válságmenedzsment, humán erőforrás-menedzsment (Human Resource Management – HRM), információmenedzsment, projektmenedzsment, értékelemzés, tréningtanácsadás, coaching, mérnök- és szaktanácsadás stb.) mind képviselve voltak. A jelzett területek többségére önálló vagy vegyes szekciókat szerveztünk. A legutóbbi konferencián is folytatódott ez a gyakorlat.

Előjárójában annyi megállapítható, hogy a munkaszervezetek számára mindig is kihívást jelentő feladat volt a változó környezeti hatásokra, kihívásokra történő rugalmas és gyors reagálás. Napjainkba, ebben a folyamatban meg kell látnunk – és láttatnunk –, hogy a változás egyben lehetőség is, amely mindannyiunk túlélését elősegíti. A technológia fejlődése, az innovációs törekvések, a mesterséges intelligencia, a robotizáció és a digitalizáció a humán erőforrás-gazdálkodás szemléletére, stratégiai szerepkörére, funkcióira is hatást gyakorolnak. Ugyanakkor

az tényként megállapítható, hogy a technológia fejlesztése pozitív hatással van – többek között – a szervezeti kultúrára is, de annak elvárt átalakulását, fejlődését számos munkavállalói (vezetői) „skill” befolyásolja, befolyásolhatja. Munkavállalói oldalról vizsgálva a problémakört, megállapítható, hogy az egyén fejlődésének, a fejlődés iránti igényének dinamikájára számos tényező hat a munka világában, illetve az adott munkaszervezeten belül. A jövőben megteremtendő tudásalapú társadalom, a technika, a technológia, a robotika robbanásszerű fejlődése jelentős mértékben átrajzolhatják a munkaerőpiac igényeit. Mindez – másfelől – szorosan összefügg az élethosszig tartó tanulással, a tudás-előállítás bővítésével, a tudáskarbantartással, a tudásmenedzseléssel, a tudástranszferrel. A tehetséggondozással, a felzárkóztatással, a tudásmenedzsmenttel – így együtt – napjainkra a hozzáadott értékalapú munkavégzés a munka világának meghatározó elemévé válhat a gyorsan, gyakran és gyökeresen változó világunkban.

2. Válságról, válságra...

A 2008-as világgazdasági válságot követően alig néhány évvel később robbant be világszerte, így hazánkban is 2020 márciusa elején a SARS-CoV-2 koronavírus okozta pandémiás válság. Ennek nyomán egyszerre jelentek meg globálisan és Magyarországon is a társadalmi, gazdasági, egészségügyi szférában a munkaerőpiaci ellentmondások. Új veszélyek, kihívások és kockázatok keletkeztek. *„Egy időben vált láthatóvá az a sokkhatás, amely a világ minden pontján szinte egyszerre bénította meg mindennapi életünket, kikököntve mindannyiunkat a komfortzónánkból, a primer szocializációs közegünkből, a munka–család – egyébként már korábban is oly sebezhető – egyensúlyi állapotából”* (Hegedűs, & Ujházy, 2022). Az tényként megállapítható, hogy az emberiség története főképp háborúkkal és járványokkal írható le. Látni kell, hogy a történelemben az emberiséget érintő olyan nehéz helyzetek, mint például a háborúk, nemcsak pusztulást, szegénységet hoztak, hanem új, kiaknázható lehetőségeket is teremtettek a változás, a változtatás lehetőségét is magukban hordozva, igaz óriási áldozatok árán. Az előbbi gondolatot folytatva megállapítható, hogy a pandémia esetében egy hadüzenet nélküli háborúról beszélhetünk, amely az egész világon a globalizáció által kiváltott egyidejűséggel – egyszerre és egyidőben – sújtotta a munkaadókat, a munkavállalókat egyaránt, beleértve a gazdaság minden szereplőjét. A kérdés valójában az volt és az ma is, hogy van-e, lesz-e kiút ebből a helyzetből, hogyan tudnak

előre menekülni a munkavállalók globális értelemben, illetve az adott nemzetállam keretei között. Az is nagy kérdés, hogy a poszt-pandémiának, az általa okozott poszttraumának milyen hatása lesz a társadalomra, a gazdaságra és a munkavállalóra, magára a társadalmi integritásra Magyarországon. A Covid19 világjárványt, az ezzel együtt járó krízist, több mint 6 millió ember halálát okozva. Azt, hogy milyen hatásokat indukál a jövőben ez a vírus az emberi szervezetben, azt ma még felmérni sem tudjuk. Ahogyan a bevezetőben említettem, az emberiség fenyegetettsége egyszerre vált globálissá és lokálissá. Az adott nemzetállamon belül – így Magyarországon is – mindez biztonsági kockázattal együtt járó járványügyi problémát jelentett, szinte teljesen kibillentve az állampolgárokat a jól megszokott komfortzónájukból. A Humán Szakemberek Országos Szövetsége által kezdeményezett és koordinált „*KoronaHR-kutatás*” mindhárom fázisa feltáró jellegű, koncentrált kutatás volt, amely sok mindenki más mellett alapvetően a szakértőknek (kiemelten a vezetőknek és humán szakembereknek) szólt, a munkaerőpiaci szereplők közül. *„Az első fázisban a válaszadóink túlnyomó többsége a versenyszférában működő magántulajdonú cég volt, emellett mintegy 15 százalékos – igen alacsony – arányban a közszféra- és nonprofitbéli szervezetek/intézmények képviselték magukat, a többciklusú kutatásban. A kutatásból nyert empiriák alapján elmondható, hogy a legtöbb vállalatcsoport konzekvens, azonnali döntések meghozatalával, jól reagálta le, a Covid19 járvány kihívásait napjainkig, maximálisan törekedve a dolgozói biztonságérzet, a bizalom és elkötelezettség erősítésére, a munkavállaló, munkáltató közötti következetes és folyamatos párbeszédre”* (Pató et al., 2022). A pandémia okozta veszélyhelyzet – maga a válságmenedzselés (krízismenedzselés) számos változást generált az üzemvitelben, a munkaszervezésben, ahol a stratégiai-, operatív- és a taktikai döntések, valamint a digitális innovációk együttesen segítették elő a szervezeti értékek megőrzését, a kommunikáció és stratégiaalkotás, újratervezés, a munkakultúra digitális szintre történő emelése által, biztosítva a folyamatos üzemvitelt. A digitális transzformáció megkerülhetetlen tényezővé válása a mai napig nagy hatással van a fenntartható fejlődésre, az alkalmazkodásra, illetve a gyors reagálásra a humán erőforrás-menedzsment működésében is. A kellően rugalmas, a változásra és a változtatásra kész és képes emberi erőforrás megtartása kulcskérdéssé vált a működőképeség fenntartásának vonatkozásában, úgysis, mint a mesterséges intelligencián belüli humán intelligencia. A következetes vezetői döntések és azok megfelelő kommunikációja nagymértékben növelték a dolgozók biztonságérzetét, valamint fejlődési/

fejlesztési potenciált jelentettek a vállalatok és intézmények számára. A kialakult helyzetnek – megítélésem szerint – vannak nyertesei: ilyen például a logisztika (klaszterek, termék-, illetve ellátási láncok, raktározás, online értékesítés stb.), ilyen az IT és az ezt működtető fejlesztő vállalkozások. Előtérbe kerültek a cégek belső képzési formái a szakmai át- és továbbképzések, a vezetők (minden szinten) személyiség-fejlesztésének vonatkozásában. Hasonlóan vélekedik Morris (2020) egy másik kihívás, a háborúk tekintetében, aki úgy fogalmaz, hogy *„a háború valóban maga pokol, de – hosszú távon legalábbis – alternatívái még rosszabb helyzetet eredményeztek volna”*. Ezek a kérdések már korábban is felvetődtek, például a 2008-as világgazdasági válság (gazdasági háború) idején. A megoldáskeresést illetően a gazdaság szereplőinek reakcióit a 17-1. táblázat jól szemlélteti.

17-1. táblázat: Alkalmazkodási stratégiák nemzetközi HRM-kutatás részeként (n= 8, vegyes résztvevői kör. A felvétel időpontja: 2008. november)

Ssz.	Preferált megoldás	Medián	Szórás
1.	Költségcsökkentés végrehajtása	4,4	0,9
2.	Szervezeti hatékonyság növelése	4,2	0,9
3.	A stratégia átdolgozása	3,5	1,3
4.	A beruházások elhalasztása	3,3	1,3
5.	A bérek befagyasztása	3,3	1,3
6.	Belépés új piacokra	2,9	1,4
7.	Létszámcsökkentés	2,8,	1,3
8.	A marketing kiadások növelése	2,1	1,1
9.	Nem szükséges semmit tenni	1,6	1,1

Forrás: A szerző szerkesztése (Poór, 2016) alapján

A nemzetközi CRANET humánerőforrás-kutatás során – amelyet évente végeznek a kutatásban résztvevők – 2008-ban is több dimenzióban vizsgálták a világgazdasági válságot a nonprofit- és a forprofit szférában. Így például a fenti számadatokból is kitűnik: a válság átvészelésére tipikusnak tekinthető megoldás, hogy a vállalatok egyáltalán nem vagy csak az inflációtól elmaradó mértékben tervezték növelni a béreket. Továbbá látható, hogy a dolgozók elbocsátása a végső megoldások egyike lett. A HRM válságkezelési technikái közül a kompetenciák folyamatos

fejlesztése került előtérbe. A 2008-ban kibontakozó válság – hasonlóan a korábbiakhoz – nem csupán a társadalom makroszintjén okozott súlyos károkat. Az egyén, a munkavállaló esetében a mélypont akkor következett be, amikor – nem látván követhető kiutat személyes nehézségeiből – szinte feladta a létért, a megélhetésért folytatott küzdelmet. Bár a piacgazdaságot a magánérdek mozgatja, a kritikus helyzetbe került egyén számára segítséget ilyenkor mégis a társadalom, illetve azok közösségei adhatnak, csakhogy ezek a szerveződések is épp ekkor kerültek nehezen kezelhető, sokszor kilátástalan helyzetbe (pl. civil szakmai szervezetek). A HRM-nek a szervezeti hatékonyság elősegítésére fókuszáló értékteremtő tevékenysége arra irányult, hogy az emberek folyamatosan nyújtsák a tőlük elvárható legjobb teljesítményt. Ehhez a munkavállalókat meglévő és – a munkakörökhöz rendelt kompetencia-regiszterek tükrében – fejlesztendő képességeik figyelembevételével meg kellett ismertetni erősségeikkel és gyengeségeikkel egyaránt. Az emberek azonban nem csak képességeik, hanem kompetencia-készletük alapján is különböznek egymástól. Teljes a különbözőség, vagy – Mérő László könyvcíme alapján – „*Mindenki másképp egyforma*”. A vezetők és a humán szakma művelői számára tehát a probléma igen összetett, hiszen az ő feladatuk a humán erőforrásnak a szervezet egészét átfogó menedzselése. Mindezt úgy kellett végrehajtaniuk (a tudásmenedzseléssel kiegészített személyközpontú HRM), hogy eközben helyezték új alapokra a munkaszervezet munkaerőmegtartó-képességét, az eddiginél sokkal inkább fókuszáljanak a „humánus szervezet” megteremtésére. Az igazi kérdés ezen túlmenően az, hogyan lehet eljutni a Taylor-i értelemben vett „*célracionalizált személyiségmodell*től”, a *gazdasági ösztönlény kategóriájától* (Hegedűs, 2011) a tudatos munkavállalóig, az együttműködni kész és képes, kommunikatív, az igazi csapatjátékossá váló, asszertív munkavállalóig. Belátható, hogy napjainkban és a jövőben a személyiség fejleszthetősége szempontjából a legfontosabb (és legátfogóbb) sikertényező a kompetencia. A kompetenciák – melyekről már az előzőekben említést tettem – elméleti és pragmatikus megfogalmazása érdekében nagyon fontos a *fejlődés-lélektani* megközelítés. Éppen ezért a kompetenciákat mindenképpen meg kell különböztetni nem csak személyenként, hanem akár országonként is. Magyarországon mindezt a „*Nemzeti Alaptanterv*” fogalmazta meg, a közoktatás szintjén az 5/2020. (I. 31.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet módosításáról:

- az írás-olvasás képessége, a számolás képessége;
- a „túlélő-készlet” (melybe azok az alapképességek tartoznak bele, melyek egyaránt fontosak az egyén és a társadalom számára);
- valamint az elméleti tudás, amelybe a „jó gyakorlati tapasztalatokat” beépítve kialakulhat „*tacit tudás*”.

A szükséges kompetenciák a „*boldog békeidőben*” az alábbiak voltak: fogalmi kompetenciák, mint például a méltányos gondolkodás tartalomtól független képessége, a környezetre való odafigyelés és az előzőeket támogató procedurális (eljárásrendi) kompetenciák, melyek segítenek a konkrét helyzetben való eligazodásban, a motivációs kompetenciák, a cselekvési kompetenciák, melyek egyben a sikerhez vezető út pszichológiai feltételei is.

17-2. táblázat: A „hard” és a „soft” kompetenciák

TERÜLET	KOMPETENCIA	MEGHATÁROZÁS
Vezetői képességek	Vezetés	Ösztönöz másokat a szervezeti célok elérésére és ennek érdekében megteremti a feltételeket.
	Tervezés és szervezés	Megszervezi a tevékenységet, biztosítja az erőforrásokat, megtervezi a programokat és ellenőrzi azok végrehajtását.
	Minőségre törekvés	Szem előtt tartja a célokat és a színvonalat. Mindent megtesz a minőségi és mennyiségi előírások betartásáért.
	Meggyőzés	Képes befolyásolni, meggyőzni másokat, tud hatni az emberekre.
Szakmai képességek	Szakmai tudás	Ért munkájának szakmai vonatkozásaihoz és folyamatosan gondoskodik technikai tudása színvonalának megőrzéséről.
	Problémamegoldás	Elemzi és alkotóelemeire bontja a problémákat. Lényeges információkra alapozva ésszerű döntéseket hoz.
Vállalkozói képességek	Szöbeli kommunikáció	Világosan, gördülékenyen és hatásosan beszél egyes személyekhez vagy csoportokhoz is.
	Írásbeli kommunikáció	Világosan és tömören ír, az olvasóhoz igazítja a szöveg stílusát és nyelvezetét.
	Üzleti tudatosság	Érti és alkalmazza a kereskedelmi és pénzügyi elveket: a költségek, a haszon, a piac szempontjait.

TERÜLET	KOMPETENCIA	MEGHATÁROZÁS
Személyiségvonások	Kreativitás és innováció	Új és fantáziadús ötletei vannak a munkájával kapcsolatban.
	Tettrekészség	Kész döntéseket hozni, kezdeményező.
	Stratégiai érzék	Széles látókörűen kezeli az ügyeket, figyelembe veszi a hosszú távú hatásokat és a tágabb összefüggéseket.
	Társas érzék	Érzékeny társas érintkezéseiben, jó kapcsolatépítő. Tisztel másokat.
	Rugalmasság	Sikeresen alkalmazkodik a változó követelményekhez és körülményekhez.
	Tűrőképesség	Akadályok közepette vagy feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik.
	Motiváltság	Keményen és lelkesen dolgozik a célok eléréseért, sikeres akar lenni a pályáján.

Forrás: A szerző szerkesztése Bakacsi et al., (1999) alapján

A fenti táblázat már a maga teljességében vizsgálja a vezetői képességet, a komplexitást szemelőt tartva. A vezetés – megítélésem szerint – nemcsak a folyamatos (kiegyensúlyozott) üzemmódban, hanem kiemelten Havária helyzetben is meghatározó jelentőséggel bír. Magát a vezetést több irányból vizsgálhatjuk, de érdemes a kompetenciák oldaláról is megközelíteni, már csak azért is, mert a pandémia a munkavállalók kompetenciaterképét és az munkaszervezetek tudástérképét is jelentősen átrajzolta. A vezetők vonatkozásban látható, hogy a „*módszertani kompetencia*” a meghatározó a változás-, illetve válság-menedzselés tekintetében, hiszen már az egyetemen is ezt a faktort kell a leginkább fejleszteni a hallgatók képzése során, akkor, amikor az egyes tantárgyaknál fejlesztendő kompetenciákat meghatározzuk – mindezt tantárgyprogramba illesztve. A munka világában, a tanuló szervezetben, a vezetőnek is folyamatosan fejlesztenie kell magát, az absztrakt gondolkodása mellett az asszertivitását, az érzelmi- és mentális intelligenciáját. Tudjuk, az intelligencia önmagában nem fejleszthető, hiszen ez alapvetően velünk születik, tehát genetikailag meghatározott. Az intelligens munkavállaló még nem hordozza magában a teljesítményképes tudást, az intelligencia tehát önmagában nem jeleníti meg a munkavégzés során a munkavállalótól elvárható hozzáadott értéket, a kiváló teljesítményt. A vezetőnek – többek között – jó diagnosztának is kell

lenni, a hibákat időben feltárni és ezekre azonnal reagálni kiemelten fontos feladat, már csak a „túlélést” illetően is, akár a krízis-menedzselés során. A 2008-as világgazdasági válság igazi kihívást jelentett a nemzetállamok számára, melynek kapcsán már globális válságról beszélhettünk, benne a globalizáció összes csapdahelyzetének veszélyeivel és kockázataival. Mindez nem csak a vezetőket, hanem minden munkavállalót sokkolt. Az egyén túlélőképességének, sajátos életfelfogásának lényegét illetően nyúlunk vissza az alapokhoz. Lássuk, *Maslow* szerint kik is az önmagukat megvalósítani képes munkavállalók, akik a csapdahelyzet szorításából ki akarnak, és ki is tudnak törni adott helyzetben:

- „A valóságot gyakorlatiasan észlelik, és jól tűrik a bizonytalanságot.
- Spontán módon gondolkodnak és viselkednek válsághelyzetben is.
- Természetesek és mesterkéetlenek.
- Inkább a problémákra, mint önmagukra összpontosítanak.
- Függetlenek és autonómok.
- Állandóan készek az események friss látásmódjára.
- *Jó humorérzékük van, humorérzékük filozofikus, gondolatgazdag és nem ellenséges tartalmú.*
- *Kreatívok, találékonyságuk friss és a gyermekéhez hasonlít.*
- *Törődnek az emberiség jólétével.*
- *Mélyen átélik az élet alapélményeit, gyakran tapasztalják a természettel való egység élményét, az idő és a tér dimenzióit.*
- *Erős és bensőséges kapcsolatokat alakítanak ki inkább kevés, mint sok emberrel.*
- *Objektív nézőpontból képesek az életre tekinteni.*
- *Bizakodva élnek egy jóhiszemű világban...” (Maslow, 1987)*

Néhány viselkedés és magatartásforma, amelyet Maslow az önmegvalósító életvitelhez vezetőnek vélt, az egyén (vezető) sikerességének lehetőségét is megfogalmazta, megalapozva a napjainkra is érvényes „*konstruktív életvezetési modellt*”:

- *„Úgy éld az életed, mint a gyermek, teljes elmélyedéssel és összpontosítással.*
- *Inkább új dolgokat próbálj ki, mintsem ragaszkodj a biztos módszerekhez.*
- *Az érzéseidre hallgass, ne pedig a tekintély vagy a többség hangjára tapasztalataid értékelésében.*
- *Légy őszinte, légy valódi; kerüld a színlelést és szerepjátszást.*
- *Készülj fel rá, hogy nem leszel népszerű, ha nézeteid nem egyeznek meg a többségével.*
- *Vállalj felelősséget.*
- *Amit eldöntöttél, hogy megteszel, vidd is véghez!” (Maslow, 1987)*

3. Változó kompetencia-elvárások a pandémia alatt

A továbbiakban arról írok, hogy hogyan jelent meg mindez a pandémia idején, alapjaiban rajzolva át az egyéntől a munka világában elvárt kompetenciakészletet. A gyorsan változó környezetben, olyan „*skill*”-ekre van szükségünk, amelyek a változó környezethez, az adott lehetőségekhez igazodnak. Ennek feltérképezésben nyújt támpontot a „*Koronavírus-válság kihívások és HRM válaszok III. fázisa*” (Poór et al., 2021b). A kutatás utolsó tartalmi alfejezete a kompetenciákra vonatkozó rész. A Covid19-válság következtében – úgy, ahogy a teljes életünk, – a kompetenciák jelentősége és erőssorrendje is átértékelődött. Dajnoki és Kun (2020) szerint: „*a válság hatására a szakterületekhez (pl. marketing) kapcsolódó kompetenciák fontossága leértékelődött, míg a rugalmasság, a stresszkezelés, a szociális képességek jelentősége megnőtt. Ezzel egy időben a munkaerőpiacon felértékelődött a mérnöki és az IT végzettséggel rendelkező szakemberek iránti kereslet, míg az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező szakemberek iránti kereslet csökkent*”. A Covid19-válság következtében – érthető módon – felértékelődött a kompetenciakutatás, amely a kompetenciák erőssorrendjének jelentős változását mutatta ki, melyre cégek a szervezet- és a személyzetfejlesztés

eszközeivel (pl.: munkavállalói képzés, tudás- és kompetenciaterkép, munkaköri kompetenciaregiszter) reagáltak. Kópházi (2020) kutatása szerint a pandémia okozta gazdasági válság idején a szervezetek számára legfontosabb, hogy az alábbi munkavállalói kompetenciákat fejlesszék:

- Digitális és IT ismeretek, illetve az ezekhez kapcsolódó online technológia magabiztos használata;
- Asszertív kommunikáció, valamint konfliktuskezelés;
- Érzelmi intelligencia és empátia;
- Kooperáció és csapatmunka;
- Alkalmazkodóképesség;
- Stresszkezelő képesség.

A felsorolt kompetenciák fejlesztése azért bír kiemelkedő jelentőséggel, mert a szervezeteket ért kihívásokra adható reakciók alapját a „*humán kompetenciák*” (pl.: együttműködés, a kollaboráció és alkalmazkodó képesség) fejlesztése jelenti – állítja a kutatás 7.2. alfejezetében Pató Gáborné Szűcs Beáta és Hollósy-Vadász Gábor. Jenei Szonja és Módosné Szalai Szilvia a fentiekkel kapcsolatban a következő megállapításokat teszik: *„a pandémia okozta gazdasági krízis idején, a kompetenciamenedzsment jelentősége határozottan megnőtt. Mindez napi szintű kihívást jelentett és jelent ma is a humán erőforrással foglalkozó osztályok számára. A HRM szakembereknek figyelembe kell venniük, hogy a különböző kompetenciák munkaerőpiaci relevanciája megváltozott, illetve a kompetenciák fejlesztésével és vizsgálatával kapcsolatban az alábbi nehézségek merültek fel napjainkban:*

- A személyes interjúk hiányában megnehezedett a kompetenciák felmérése;
- Bizonyos képzéseket online módon nem lehet megtartani;
- A válság előtthöz képest a szociális kompetenciák jelentősége csökkent, ezzel egy időben a számítástechnikai ismeretek jelentősége megnőtt;
- A távmunkában (pl. home office) dolgozó munkavállaló teljesítményét a korábbi teljesítmény menedzsment eszközökkel nem lehet ellenőrizni;

- *A korábbi munkaerőhiányt felváltotta a munkaerő többlet, azaz jóval többen jelentkeznek egy meghirdetett pozícióra, mint a válságot megelőző időszakban;*
- *A jelentkező munkavállalók egyrésze bevételi szempontból szükség-helyzetbe került, ezért igyekeznek minél előbb új munkahelyet találni, de gyakran csak átmenetileg a válság végéig, vagyis hosszú távú elköteleződésük megkérdőjelezhető;*
- *A válság utáni időszakra tekintettel a szervezetek számára a kulcs-emberek beazonosítása és megtartásuk alapvető fontossággal bír;*
- *A kiesett külföldi munkavállalókat pótolni kellett a hazai munkavállalókkal, akiket az új munkakörökbe be kellett tanítani, be kell illeszteni, majd a „beválás vizsgálatot” is el kell végeznünk”. (Jenei, & Módosné, 2021)*

A bemutatott kutatások szerzői arra törekedtek, hogy a vizsgálati mintájukba a gazdaság valamennyi szektorából kerüljenek be szervezetek. Ezzel együtt egy adott fókuszcsoporthoz belül, *Grotte Judit és munkatársai* kizárólagosan a szállodaiparban működő munkaszervezeteket vizsgálták. Eredményeik szerint a kutatási mintában szereplő szállodaipari szereplőkre megállapítható, hogy a vezetői soft képességek, az EQ (Emotional Quotient – érzelmi intelligencia kvóciens) és a szociális kompetenciák jelentősége nőtt meg. A kutatók szerint a szállodaiparban a személyes jelenlétre alapuló kommunikáció és a kapcsolatteremtés jelentősége csökkent. Az alfejezet további részében azt mutatjuk be az olvasó számára, hogy a pandémia idején a kompetenciák közül az EQ szerepe miként értékelődött fel, hogyan járult hozzá ahhoz, hogy eredményesen tudjunk megküzdeni a stresszel (Grotte et al., 2020). Natalio Extremera elméleti tanulmánya alapján a pandémia következtében az embereknek a mindennapi életük részévé vált a bizonytalanság érzete, amely stresszt, szorongást és félelmet idéz elő bennük. Ebben a helyzetben az EQ-nak mind az „intrapersonális” (személyen belüli), mind az „interperszonális” (személyek közötti) hatása felértékelődik. Az intrapersonális szempontból az EQ három területen válik különösen fontossá: hogyan kezeljük a fenyegetettség érzetét, hogyan védjük meg a mentális és testi egészségünket és hogyan éljük egészségesen. Az interperszonális szempontból az EQ szintén három területen válik különösen fontossá: a társadalmi kohézió, a társadalmi előítéletek csökkentése és a személyek közötti kapcsolatok terén (Extremera, 2020).

4. Nemzetközi kitekintés

A továbbiakban néhány jelentősebb nemzetközi kutatás eredményeit mutatom be az olvasó számára. Marcin és Magdalena Moron Lengyelországban azt vizsgálták, hogy a teljes lezárás (lockdown) első hetében az EQ képes-e előre jelezni a hangulati állapotot. Eredményeik szerint az EQ a lockdown első hetében protektív (védő, oltalmazó) faktort jelentett a pandémia során megélt szorongással és szomorúsággal szemben. A szerzők ajánlása szerint az EQ fejlesztésére irányuló tréningek során az érzelmi szabályozásra kellene fókuszálni, amely által a munkavállalók hatékonyabban képesek és képesek megküzdni a pandémia során megjelenő fenyegetettség érzetével, akár magával az egzisztenciális félelemmel is. A szerzők meglepő eredménye, hogy a vizsgálatban résztvevő lengyel személyek a lockdown első hetében erőteljesebbnek érezték a pozitív érzelmeiket, mint a negatívakat (Moron, & Moron 2021). Egy spanyol kutatás során a szerzők azt vizsgálták meg, hogy az ápolók esetében az EQ hogyan függ össze a kiégéssel, a munkahelyi elégedettséggel, illetve a munkahely iránti elköteleződéssel (Soto-Rubio et al., 2020). A szerzők szerint a pszicho-szociális kockázatok (pl. munkahelyi stressz) és az EQ prediktor (előrejelző) változóknak tekinthetők a kiégés, a munkahely iránti elköteleződés és a mentális betegségek tekintetében. Az emocionális képességek (pl. empátia) protektív változóknak tekinthetők a pszichológiai kockázatokkal (pl. kiégés, munkahelyi stressz) szemben. Ezt az eredményt azért is kell kiemelnünk, mert a kiégés és a munkahelyi stressz képes pszichoszomatikus tüneteket okozni, vagyis közvetett módon az emocionális képességek csökkenteni tudják a pszichoszomatikus betegségek kialakulásának a kockázatát. A kutatók szerint az érzelmi figyelem (az EQ egyik komponense, amely alapján képesek vagyunk felismerni és megérteni mások érzéseit) megemeli az interperszonális konfliktushelyzetben a kiégés valószínűségét, mivel az ápoló emocionális értelemben involválódik a konfliktusba. Leehu Zysberg és Anna Zisberg útvonalelemzés módszerét használva egy új modellt alkotott. A kutatás célja, hogy az új modellel meg tudják magyarázni: a pandémia idején az EQ és a társas támogatás (social support) hogyan befolyásolja a vizsgálatban résztvevő személyek aggodalom-érzetét. Eredményeik szerint az EQ-nak nemcsak az érzelmi szabályozásban van fontos szerepe, hanem a társas támogatás megteremtésében is. A társas támogatás fontos szerepet játszik a pandémia következtében, egyéni szinten megjelenő aggodalom-érzet csökkentésében. A kutatók szerint az EQ és a társas támogatás közötti

kapcsolat mediáló hatással bír az aggodalom érzetére (Zysberg, & Zisberg, 2020).

5. Nemzetállami válaszok a munka világában Magyarországon

A fentiek alapján bizonyítottá vált, hogy a pandémia jelentősen átalakította mindennapi életünket, így munkavégzésünket Magyarországon is. A mindennapjaink során meg kellett- és kell küzdenünk a megemelkedett stressz- és szorongás-szinttel, így ebben a helyzetben a kompetenciák relevanciája átértékelődött. Az általam bemutatott, 2020-ban és 2021-ben megjelent kutatási anyagok, cikkek alapján érzékelhetővé vált, hogy az EQ szerepe jelentősen felértékelődött napjainkra. Ennek az oka, hogy a pandémia miatt szociálisan izolált helyzetbe kerültünk, illetve megnehezült a személyes kommunikáció és az interperszonális kapcsolattartás. A Magyarországi KoronaHR kutatásban résztvevőként, a válaszok alapján azt vizsgáltuk, hogy a járvány harmadik hullámán belül hogyan változott a kompetenciák erőssorrendje (Poór, 2021). A válaszok alapján a kompetenciák: „19 kompetenciacsoportha” voltak besorolhatóak. A különböző kompetenciacsoporthok kialakításához, a válaszokban megadott kompetenciák tartalmi egyezőségei, szoros kapcsolatai, esetleges szinonim kifejezései adták az alapot. A válaszok alapján képzett, a pandémiás helyzetben fontosabbá váló kompetenciacsoporthok rangsora is átrendeződött a hazai munkaerőpiacon. A pandémiás időszak harmadik hullámában fontosabbá vált kompetenciacsoporthok:

- Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság;
- Kommunikáció, aszertivitás, konfliktuskezelés;
- Digitális kompetenciák, IT-ismeretek, on-line technológia;
- Empátia, EQ, szociális készségek;
- Önállóság, felelősségvállalás;
- Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás;
- Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség;
- Problémamegoldó-képesség;
- Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság;
- Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat;

- Fegyelem, szabályok és előírások betartása;
- Lojalitás, elköteleződés, megtartás;
- Tervezés, szervezés;
- Változás- és válságmenedzsment;
- Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly;
- Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás;
- Türelem;
- Vezetői soft skillek;
- Motiváció, motiváltság.

A kutatási eredményeket tekintve, a pandémia harmadik hullámában a „*rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság*” kompetencia volt a legfontosabb a megkérdezettek válaszai alapján, amelyet az előző hullámokban is kiemelkedő helyet elfoglaló „*kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés*” kompetenciák követték. Egyértelművé vált, hogy a vírus a „*home office*”-os munkavégzéshez szükséges kompetenciák erősödését generálta. Fontos eredmény, hogy a Covid19 pandémiás helyzet 3. hullámának következtében felértékelődő kompetenciák mellett a kutatás alapján legkevésbé a „*Motiváció, motiváltság*” „*Vezetői soft skillek*”, „*Türelem*” kompetenciák voltak beazonosíthatók. A jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok és az ahhoz kapcsolódó kompetenciák a „*home office*” miatt háttérbe kerültek. A „*tervezés, stratégiai gondolkodás*” és az „*adminisztráció*” csoportjába tartozó kompetenciák fontosságának csökkenése a bizonytalan helyzetből adódóan is várható eredmény volt, míg a „*mobilitás és közlekedés*” kompetencia a home office elterjedésével magyarázható. Ugyanakkor a „*csapatmunka, együttműködés*” jelentőségének csökkenése továbbra is meglepő, hiszen a felértékelődő kompetencia-lista előkelő, 6. helyén is azonosításra került. Az egyre inkább fontossá váló kompetenciacsoportokkal azt láthatjuk, hogy a „*Csapatmunka, együttműködés*” kompetenciacsoport a felértékelődő kompetenciák és a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok között is szerepel, tehát ez egyfajta ellentmondást takar. Egyetértve – a kutatás eredményei alapján megfogalmazott – szakmai megállapítással, mely szerint napjainkban (ez volt számomra a 2023. november 8-án, jelenléti formában megtartott XI. nemzetközi tanácsadói konferencia üzenete):

„... egyértelmű szakmai konszenzus van kialakulóban a legfontosabb fejlesztési irányokat illetően. Így a vezetők, vállalati HR szakemberek, tanácsadó, iparkamarák, képző- és szakmai szervezetek abban a szerencsés helyzetben vannak, hogy világosan meghatározott célok mentén támogatják a vállalatokat, intézményeket a digitális transzformáció sikerre vitelében.”

A globálisnak tekinthető CRANET Nemzetközi Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat úttörő szerepet töltött be az európai, majd más régiók humánerőforrás-menedzsment folyamatainak feltárásában. A több mint 40 ország egyetemének HR-kutatóit tömörítő hálózat a világ legnagyobb non-profit szervezeteként működik, nemzetközi összehasonlításra és longitudinális elemzésekre alkalmas vizsgálati módszertant fejleszt, felméréseket végez, valamint eredményeket is publikál. Az Egyesült Királyságbéli Cranfieldi Egyetem Üzleti Karának kutatóiból 1989-ben alakult CRANET hálózatnak 2011 óta tagja a SZIE GTK TTI és annak jogutódja, a Humántudományi Intézet is. Korábban gratuláltam a nemzetközi CRANET kutatás kapcsán – egy 2017-es, debreceni konferencián – a kutatási program vezetőinek, a programban résztvevő kutatóknak a gyakorlati irányultságú, de az elméleti alapokat sem nélkülöző, magas hozzáadott értéket képviselő tudományos igényű munkához.

Javasoltam, hogy hasonló kutatások által tegyünk kísérletet az Magyarország versenyképességének további erősítésére, a lemaradók felzárkóztatása érdekében a digitális kompetenciák megszerzése, megszerzhetősége által¹ Az alapkompenciák vonatkozásában, a „Sonntag” modellt, alapmodellnek kell tekintenünk (Sonntag, & Schäfer-Rausser, 1993). A Sonntag–Schäfer-Rausser modellben (17-3. táblázat) a szakmai ismeretek alatt annak a tudásnak és készségeknek az összességét értjük, amelyek a munkavállalót alkalmassá teszik a feladat ellátásra. Módszertani kompetenciák a rendelkezésre álló készségek és ismeretek megfelelő alkalmazását jelenti. A társas (szociális) kompetenciák olyan

¹ A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kara, Humán Szakemberek Országos Szövetsége, Debreceni HR klub által – „A globalizáció és a változás hatása az emberi erőforrás menedzsment funkciókra” – címmel megszervezett tudományos konferencia és Szakmai fórum a Debreceni Egyetemen „Oktatás – képzés – tudás” szekciójának társelnöke és egyben előadója voltam. Előadásom címe: „A tudás, mint versenyelőny globalizált világunkban, vagyis a humán erőforrás gazdálkodás felértékelődése a köz- és a versenyszférában”. 2017. 09. 29.

jellemzői az egyénnek, amelyek más egyénnel való kapcsolatra irányulnak (Binder et al., 2008).

17-3. táblázat: A Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciák csoportosítása

SZAKMAI KOMPETENCIA	MÓDSZERTANI KOMPETENCIA	SZOCIÁLIS (TÁRSAS) KOMPETENCIA
KÉSZSÉGEK	GONDOSKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> – Gyakorlati szakmai készségek – Munkaeszközök kezelése – Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során 	<ul style="list-style-type: none"> – Absztrakt gondolkodás – Diagnosztizálás, hibakeresés – Problémamegoldás, hibaelhárítás – Információgyűjtés – Tervezés, kontroll, értékelés 	<ul style="list-style-type: none"> – Kapcsolatteremtő képesség – Támogatás/segítségkérés képessége – Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége – Információ-továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> – Sajátos szakmai ismeretek – Munkafolyamatok, eszközök és gépek, munkaeszközök ismerete – Szakkifejezések – Munkavédelmi ismeretek 	<ul style="list-style-type: none"> – Kreativitás, ötletgazdagság – Rugalmasság – Érdeklődés, újdonságok kipróbálása 	<ul style="list-style-type: none"> – Képesség együtt dolgozásra és csoportos munkavégzésre – Érvényesülési képesség csoportban – Konfliktustűrő képesség – Segítőkézség, kollegialitás
	TANULÓKÉPESSÉG	
	<ul style="list-style-type: none"> – Általános tanulóképesség – Emlékező- és megfigyelőképesség – Munka és tanulási technikák – Felfogóképesség 	

Forrás: A szerző szerkesztése (Poór et al., 2020) alapján

6. A kompetenciák intenzív változása napjainkban

A pandémia alapvetően megváltoztatta a munka világát, jelentősen átrajzolva a „kompetenciák „erősrendjét”, amelyet a 17-4. táblázat is jól szemléltet.

17-4. táblázat: A pandémiás időszakban fontosabbá váló kompetenciacsoportok

Sorsz.	Megnevezés
1.	Digitális kompetenciák, IT-ismeretek, on-line technológia
2.	Kommunikáció, aszertivitás, konfliktuskezelés
3.	Empátia, EQ, szociális készségek
4.	Együttműködés, csapatmunka
5.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás
6.	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség
7.	Önállóság
8.	Időgazdálkodás
9.	Problémamegoldó-képesség
10.	Lojalitás, elköteleződés
11.	Vezetői soft skillek
12.	Változás- és válságmenedzsment
13.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat
14.	Egyéb

Forrás: A szerző szerkesztése (Poór et al., 2020) alapján

A fentiek alapján összefoglalva a „*változásmenedzser*” általam feltárt főbb jellemzői:

- alapvetően racionális;
- adaptív;
- analizál, majd szintetizál;
- fő jellemzője a rendszerszemlélet;
- bevonó vezető típus, igazi csapatjátékos;
- a stratégiák mentén cselekszik, közép- és hosszútávú gondolkodás jellemzi;
- visszacsatol, rugalmasan reagál, újratervez, módosít.

A „válságmenedzser” (krízismenedzser) általam feltárt főbb jellemzői:

- Havária stratégia mentén cselekszik, céltudatos, elve: „győzni bármi áron...”
- küldetésorientált vezető, akit szoros időgazdálkodás jellemez;
- erős énképpel, kiforrott önismerettel rendelkezik;
- jó diagnosztika, ha szükséges kollaborál;
- intuíció, heurisztika, szituatív cselekvés, konkrét helyzet, konkrét elemzés jellemzi;
- nagyon magányos is tud lenni, hiszen csak rövid távon lehet eredményes;
- a krízismenedzser jellemzője a centralizált vezetés;
- erős elkötelezettség a feladat megoldásában, erős feladattudat.

17-1. ábra: A változás- és válságmenedzsernek minden lépcsőfokot végig kell járnia, de nem azonos időtávban



Forrás: Boldogságóra Program

7. Összegzés

A Nagy Szétbomlást »Nagy Újjászerveződésnek«, kell követnie. „*Az ember ugyanis eredendően erkölcsös és társas lény, aki a történelem minden hasonló megrázkódtatását követően létrehozta új normarendszerét, egy olyan új erkölcsöt, amely kereteket adott számára a megváltozott körülmények között...*” (Fukuyama, 2000).

Megítélésem szerint a globalizálódott világ káosz, tehát a munkaszervezetek is sok esetben káoszok, tele toxikus vezetővel. Van és lesz teendője a tanácsadóknak, amely egyáltalán nem könnyű szerepkör, sok módszert nekik is újra kell gondolniuk már a jelenben is, a HRM-mel szorosan együttműködve, például a szervezeti kultúra fejlesztése, a vezetők személyiség-fejlesztése, a munkaköri kompetencia-regiszterek kidolgozása területén. Végső konklúzióként megállapítható, hogy rendből törvényszerűen születik a káosz, de rend csak káoszból születhet.

8. Irodalomjegyzék a 17. fejezethez

5/2020. (I. 31.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet módosításáról <https://njt.hu/jogszabaly/2012-110-20-22>. (Letöltve: 2023.12.12.)

Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kováts K. & Takács S. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest Közgazdasági és Jogi Kiadó.

Binder J., Lukács E., Menyhért A., Nagy L., Petrovics N., Szabóné B. É., & Vidékiné R. J. (2008), In: *A szakképzés rendszere* (pp. 41-42; 199-234). Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet

Boldogságóra Program, Grádicsok éneke. <https://boldogsagora.hu/gyerekek-munkai/gradicsok-eneke/> (Letöltve: 2023.12.22.)

Dajnoki K., & Kun A. (2020). HR kihívások járványhelyzetben – A Korona-HR országos kutatás eredményei. *Magyar Gerontológia, 12*, (Konferencia Különszám), <https://doi.org/10.47225/MG/12/Kulonszam/8461>

Extremera, N. (2020). Coping with the stress caused by the COVID-19 pandemic: future research agenda based on emotional intelligence. *International Journal of Social Psychology, 35*(3), 631-638. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1783857> (Letöltve: 2021.04.30.)

Fukuyama, F. (2000). *A nagy szétbomlás (Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése)*. Európa Kiadó, Budapest.

Grotte J., Kőműves Zs., & Szabó Sz. (2020). A válság hatására HR-területen végbement változások, változtatások. In: Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M., Kun A. I., & Szabó Sz. (szerk.), *Covid19 – koronavírus-válság: Második fázis kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 augusztus–november* (pp. 28-33). Budapest, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ.

https://www.researchgate.net/publication/348062352_COVID-19_-_KORONAVIRUS-VALSAG_Kihivasok_es_HR_valaszok_Masodik_fazis_Kutatasi_jelentes (Letöltve: 2023.12.12.)

Hegedűs H. (2011). *Tudásmenedzselés, humánerőforrás-fejlesztés a Magyar Honvédségben*: doktori (PhD) értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem ZMNE,

Hegedűs H. & Ujházy L. (2022). Some Thoughts on Human Resource Management Responses to Current Global Challenges. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 2(106), 141-153. <https://doi.org/10.2478/raft-2022-0019>

Jenei Sz., & Módosné Sz. Sz. (2021). A koronavírus járvány hatásai a humánerőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. *Új Munkügyi Szemle*, 2(2), 53-64.

Kópházi A. (2020). A COVID-19 szervezetekre gyakorolt hatásának HR aspektusai és szervezetfejlesztési lehetőségei. In: Kovács T., & Szóka K.: *Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia*. Konferenciakötet (pp. 98-103). Sopron, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Pénzügyi és Számviteli Intézet.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. Pearson Education. ISBN 8131711498, 9788131711491

Moron, M. & Biolik-Moroń, M. (2021). Trait emotional intelligence and emotional experiences during the COVID-19 pandemic outbreak in Poland. A daily diary study. *Personality and Individual Differences*, 168(1), 1-11. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886920305390> (Letöltve: 2023.12.10.) <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110348>

Morris, J. (2020). *Háború!* Budapest, Antall József Tudásközpont.

Pató G. Sz. B., Poór J., Hevesi E., Kovács K., Kőműves Zs. S., Grotte J., Szabó Sz., Kunos I., Metszősy G., Hegedűs H., Karácsony P., & Dajnoki K. (2022) Coronavirus crisis challenges and HR responses – Hungary 2020 –

framework of domestic research *Journal for East European Management Studies* 27(3), 552-578.

Poór J. (2016). *Tréningek és képzések hatékonysága – Magyarország 2016* (Kutatási zárójelentés). Gödöllő, Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudomány Kar TTI Menedzsment és HR Kutató Központ. ISBN: 978-963-269-606-5

Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M., Kun A. et al. (szerk.) (2020). *Koronavírus-Válság kihívások és HR válaszok Magyarország 2020*. (A kutatás első fázisának kiértékelése). Gödöllő, Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ ISBN: 978-963-269-920-2

Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M., Kun A. et al. (szerk.) (2021a). *COVID-19 – koronavírus-válság második fázis kihívások és HR válaszok Magyarország 2021. március–április harmadik hullám* (Kutatási jelentés), Budapest (2021). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ. ISBN 978-963-269-967-7 https://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et-al_KoronaHR_1-vs-2-vs-3.pdf (Letöltve: 2021.5.9.)

Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M., Kun A. et al. (szerk.) (2021b): *COVID-19 – Koronavírus-válság: harmadik fázis kihívások és HR-válaszok*. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (2021). ISBN 978-963-269-957-8 https://press.mater.uni-mate.hu/32/1/KoronaHR_kutat%C3%A1si%20jelent%C3%A9s%20-%203%20%20f%C3%A1zis_2021.pdf (Letöltve: 2021.5.9.)

Sonntag, K., & Schäfer-Rauser, U. (1993). Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. (Self-assessment of abilities in the evaluation of vocational training programs). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37(4), 163-171.

Soto-Rubio, A., Giménez-Espert, M. D. C., Prado-Gasco, V. (2020). Effect of Emotional Intelligence and Psychosocial Risks on Burnout, Job Satisfaction, and Nurses' Health during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217998>

Zysberg, L., & Zysberg, A. (2020). Days of worry: Emotional intelligence and social support mediate worry in the COVID-19 pandemic. *Journal of Health Psychology* 27(2), 268-277. <https://doi.org/10.1177/1359105320949935>

18. FEJEZET

VEZETŐI KOMPETENCIÁK A DIGITÁLIS KORSZAKBAN, E-LEADERSHIP

BOROSOVÁ ZUZANA

Selye János Egyetem, Komárno – GIK FEI – Menedzsment Tanszék
e-mail: 133432@student.ujs.sk

BENCSIK ANDREA

Pannon Egyetem, Veszprém –
GTK – Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék
Selye János Egyetem, Komárno –
GIK FEI – Menedzsment Tanszék
e-mail: bencsika@ujs.sk

Absztrakt

A mai üzleti világban az innováció és a fenntartható fejlődés kulcsszerepet játszanak. A folyamatos digitális forradalom és a bővülő globális piacok gyakran viharos és bizonytalan (VUCA) környezetet hoznak létre, amely új követelmények elé állítja a vezetőket. A vezető szerepe létfontosságúvá vált a digitalizáció valódi értékének megragadása tekintetében, és a technológiák által mediált vezetés kritikusan fontossá vált a vezetés számára minden szinten. A vezetők egész projekteket vezetnek le távolról, a csapattagokkal és a követőkkel, akár kizárólag az információs és kommunikációs technológiákon (IKT) keresztül lépnek kapcsolatba. Ez megköveteli a vezetőktől, hogy új felelőségeket vállaljanak, és fejlesszék vezetői készségeiket, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez. Jelen tanulmány szakirodalmi kutatás, mely a következő kérdésre keresi a választ: Milyen vezetői kompetenciákkal jár az E-leadership?

Kulcsszavak: e-leadership, kompetenciák

1. Bevezető

A mai dinamikus digitális gazdaságot VUCA környezetként is meg lehet határozni (Petry, 2018), melyben az üzleti környezetet az előre nem látható, gyors és jelentős változások, bizonytalanság és összetettség jellemzi egymásnak ellentmondó módon, mely agilis, innovatív és kockázatvállaló üzleti szervezeteket igényelnek (Horney et al., 2010).

A digitalizáció mélyrehatóan átalakítja a munkahelyi követelményeket. A növekvő kapcsolódás és az információmegosztás hozzájárul a hierarchiák, funkciók és szervezeti határok átalakulásához. Az átalakulás szorosan összekapcsolt és nyitott munkakörnyezetet igényel a szervezetek bármely hierarchikus szintjén és egységein, az ügyfelek bevonását, integrált és hálózati kapcsolatok kialakítását a partnerekkel és versenytársakkal (Berman, & Korsten, 2014, cit: Cortellazzo et al., 2019). A technológiák által mediált vezetés, azaz az E-leadership kritikusan fontossá vált a vezetés számára minden szinten, egyaránt a szervezeten belül és határain kívül (Van Wart et al., 2019).

Ez a tanulmány szakirodalmi kutatás, mely a következő kérdésekre keresi a választ: Milyen vezetői kompetenciákkal jár az E-leadership?

A tanulmány keretén belül irodalomkutatás alapján összegyűjtjük a legfontosabb E-vezetői készségeket, melyeket aztán Ruben (2006) Vezetői Kompetencia Keretrendszer alapján rendszerezünk.

2. E-leadership

A szakirodalomban több elméleti modell is megjelent az E-leadership magyarázatára, aminek az is lehet az oka, hogy a virtuális kommunikációs készségeket nehéz tanulmányozni, mert kiterjedtek, összetettek és jelenleg is fejlődésben vannak (Roman et al., 2019).

Avolio, Kahai és Dodge (2000) bevezették az E-leadership konstrukciót, amely a technológiával folyamatosan interakcióba lépő vezetők új profilját írja le. Az adaptív struktúraelméletet (AST) alkalmazták fő elméleti keretként, környezetében vizsgálva a vezetéset, mely szerint a digitális technológiák és a vezetés kölcsönösen befolyásolják és megváltoztatják egymást egy rekurzív kapcsolatban, melynek nézetében a kontextus nem csak a vezetők által alakított és formált, hanem része magának az E-vezetés konstrukciójának is (Dunavölgyi, 2022).

Az E-leadership definíciója Avolio, Kahai és Dodge (2000) alapján: „Fejlett információs technológia (IKT) által közvetített társadalmi befolyásolási folyamat, amelynek célja az egyének, csoportok és/vagy szervezetek attitűdjének, érzéseinek, gondolkodásának, viselkedésének és/vagy teljesítményének változása” (Avolio et al., 2000 p. 617).

Van Wart et al. (2019) SEC modellje hat fő digitális kompetencia köré konceptualizálja az E-leadership fogalmát. Meglátásaik szerint Avolio és társai (2000) definíciója elvont, ezért az E-leadershipet a következőképpen definiálták: „Az E-leadership az elektronikus és a hagyományos kommunikációs módszerek hatékony használata és ötvözése. Ez magában foglalja a jelenlegi IKT-k ismeretét, az új IKT-k szelektív átvételét önmaga és a szervezet számára, és a kiválasztott IKT-k használatához szükséges technikai kompetenciát.”

Roman és társai (2019) kutatásukban Van Wart és társai (2019) SEC modelljének empirikus vizsgálata alapján tovább finomították az E-leadership definícióját. „Az E-leadership olyan technológiák által közvetített társadalmi befolyásolási folyamatok összessége, amelyek célja az attitűdök, érzések, gondolkodás, viselkedés és teljesítmény változása, mely olyan vezetői képességeken alapul, mint a világos és megfelelő kommunikáció, megfelelő szociális interakciók biztosítása, inspiráció és változáskezelés, felelős csapatok építése és megtartása, az IKT-hoz kapcsolódó technológiai know-how demonstrálása, és a bizalom érzésének fejlesztése virtuális környezetben” (Roman et al., 2019).

A vezetés és az IKT szellemisége közötti összhang fontos a hiteles előirányzatokhoz és alkalmazáshoz, és megjósolja, mennyire lesz sikeres vagy sikertelen az új technológia bevezetése a szervezetben (Avolio et al., 2000). Fontos továbbá a megfelelő szervezeti technológiai támogatás, a szervezeti bizalom és a megfelelő szervezeti kultúra (Khaw et al., 2022).

3. E-Vezetői kompetenciák

A kompetencia fogalma azt közvetíti, hogy a tudás és a készség egyaránt fontos eleme a vezetői hatékonyságnak (Ruben, 2006, cit: Ruben, 2019).

A szakmai kompetencia a mindennapi gyakorlatok során szokásos és megfontolt kommunikáció, tudás, technikai készségek, érvelés, érzelmek, értékek és reflexió tudatos alkalmazása az egyének és a közösség szolgálatában (Epstein, & Hundert, 2002). A szakmai kompetencia kontextusfüggő, és

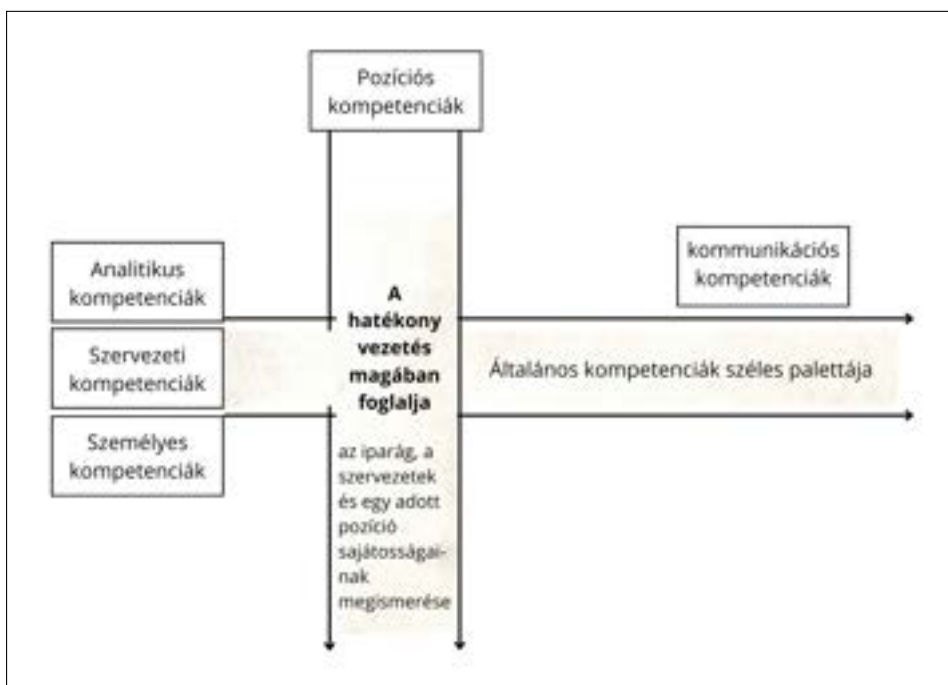
mérhető. A vezetés egy olyan gyakorlat, ahol a vezetők alkalmazzák készségeiket és tudásukat az alkalmazottak vezetésére és bevonására, szervezetük céljaihoz és célkitűzéseikhez illeszkedő, előre látható cselekvési folyamatban (Jackson, & Parry, 2008, cit: Mansaray, 2019). A vezetés kompetencia alapú megközelítése a sikeres vezetők képességére összpontosítanak, hogy olyan tudás- és készségportfóliót szerezzenek, amelyet stratégiai módon alkalmazhatnak egy adott kontextusban vagy helyzetben (Ruben, 2019).

Számos kompetencia-alapú keretrendszer létezik, amelyeket a tudósok és a gyakorlati szakemberek arra használnak, hogy jobban megértsék a formális és informális vezetés sokrétű természetét. Ebben a tanulmányban Ruben (2006) Vezetői Kompetencia Keretrendszerét használjuk, amely öt fő fókuszterületet azonosít:

1. *Analitikus Kompetenciák:* A terület azokhoz a tudáshoz és készségekhez kapcsolódik, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a vezető reflektív, öntudatos, átgondolt és figyelmes legyen saját és mások érzéseire és céljaira, problémák tisztázására, az érdekelt felekkel és a rendszerrel kapcsolatos kérdések értékelésére, alternatív stratégiák mérlegelésére és kiválasztására, releváns adatok figyelembevételére a stratégiák tervezésében és végrehajtásában, és az eredmények értékelésében.
2. *Személyes Kompetenciák:* Az egyén személyes tulajdonságaira összpontosít, tényezőkre, amelyek általában arra vezetnek, hogy valaki tisztelt és példakép legyen.
3. *Szervezeti Kompetenciák:* Ebbe a kompetencia-klaszterbe tartozik többek között a jövőkép kialakítása, a stratégia kidolgozása és végrehajtása, a tudásmenedzsment, az együttműködés és felhatalmazás, változás- és válságkezelés, támogatás, és fontos adminisztratív képességek köre csoportos, szervezeti és közösségi vezetési hatékonyság szempontjából.
4. *Pozíciós kompetenciák:* Azok a tudás- és készségterületek, amelyek szükségesek a hatékony vezetéshez egy adott területen.
5. *Kommunikációs kompetenciák:* Tudás- és készségterületek, amelyek szükségesek a hatékony interakcióhoz személyes, csoportos, szervezeti és közönség előtti helyzetekben, változó kontextusokban és különböző személyekkel és csoportokkal (Ruben, & Gigliotti, 2019).

A digitális átalakulás folyamatában a különböző vezetői szerepek és kapcsolódó stílusok gyakorlásánál a vezetők – hogy biztosítsák az általános hatékonyságot – a kihívások értelmezését az aktuális környezethez és kontextushoz kapcsolják, és formálják magát a környezetet is. (Jansson et al., 2021). A vezetés kétdimenziós kompetencia-megközelítésében – melyet a 18-1. ábra szemléltet – a pozíciós kompetenciák egy adott szektor vagy szervezet kontextus-specifikus kompetenciái, melyeket „vertikális” kompetenciáknak is nevezünk. A többi általános kompetencia, amelyeket „horizontális” kompetenciáknak is nevezünk, olyan megértésekre és készségekre épülnek, amelyek széles körben alkalmazhatóak, azonban ugyanolyan fontosak a vezetői hatékonyság szempontjából. (Ruben, 2019). A vertikális/horizontális gondolkodást a szakirodalom „T-alakú vezetésnek” is nevezi, amely a tudás szabad megosztására ösztönzi a vezetőt a szervezeten belül (a ‚T’ horizontális része), miközben következetesen elkötelezett marad az üzleti teljesítmény mellett (a ‚T’ vertikális része) (Ruben, 2019).

18-1. ábra: Kétdimenziós kompetencia-megközelítés



Forrás: Ruben et al., (2017); Ruben, & Gigliotti, (2017), cit: Ruben, (2019)

A tanulmány keretén belül az E-vezetői készségeket és jellemzőket a következő kutatásokból gyűjtöttük: Cortellazzo, Bruni, & Zampierri, (2019); Van Wart et al., (2019); Klein, (2020); Khaw et al., (2022); Abbu et al., (2020); Pató, Kovács, & Abonyi, (2021); Ngayo Fotso, (2021), és az alábbiakban ismertetjük őket:

Cortellazzo, Bruni, és Zampierri (2019) szakirodalmi kutatásukban a digitális transzformációval kapcsolatban olyan fő vezetői készségeket gyűjtöttek össze, amelyekre a vezetőknek szervezeteik irányítására és a digitális átalakulásból származó előnyök kihasználására szükségük lehet:

- *Kommunikációs képesség digitális médián keresztül:* világos és szervezett kommunikációt biztosítani megfelelő kommunikációs eszközök kiválasztásával, melyek jó visszajelzési sebességet, könnyű megértést és újrafeldolgozási képességet biztosítanak (Roman et al., 2018).
- *Gyors döntéshozatal* olyan helyzetekben, amikor nem áll minden információ és kellő idő a vezető rendelkezésére. Ehhez a vezetőnek a kreativitás mellett képesnek kell tolerálni a bizonytalanságot (Horner-Long, & Schoenberg, 2002; Schwarzmüller et al., 2018), értenie kell az adatelemzéshez, és priorizálni és értelmezni a releváns információkat a döntéshozatalhoz (Harris, & Mehrotra, 2014; Vidgen et al., 2017).
- *A zavaró változások kezelése:* képesség folyamatosan alkalmazkodni, előrelátónak lenni és improvizálni. Aktív szerepvállalást jelent a változás szükségének azonosításában, kezelésében és kezdeményezésében saját csapataikban és szervezeteikben (Schwarzmüller et al., 2018), egy közös irány tisztázásával (Horner-Long, & Schoenberg, 2002).
- *A kapcsolatok kezelésének készsége* kulcsfontosságú az innováció előmozdításában (Avolio et al., 2014). A közösségi háló új kapcsolatépítési lehetőségeket kínálnak, az erőforrások és érdekelt felek támogatásáért folytatott lobbizás mellett (Horner-Long, & Schoenberg, 2002).
- *A technikai kompetenciák reneszánsza* magában foglalja az IT-ismereteket és -készségeket (Horner-Long, & Schoenberg, 2002), emellett lépést kell tartani a legújabb technológiai fejlesztésekkel

(Roman et al., 2018), ezért az életen át tartó tanulási megközelítés elengedhetetlen a vezetők számára.

- *A vezetői készségek fejlesztése a digitális korszakban*, mivel a vezetőknek emberközpontúaknak és technikailag jártasnak kell lenniük (Diamante, & London, 2002).

Van Wart et al. (2019) az IKT-k használatával kapcsolatban 15 gyakori problémát azonosítottak, melyek alapján hat készségalapú kompetenciacsoporthoz tartozó kompetenciákat az E-Vezetés, Hat E-kompetencia (SEC) Modelljének neveznek. A hat dimenzió bármelyikében bekövetkezett jelentős kudarcok hátrányosan befolyásolhatják a vezetés hatékonyságát (Roman et al., 2019).

A hat készségalapú kompetenciacsoporthoz a következő:

- *E-kommunikációs készség*, mely magában foglalja az elektronikus kommunikáció világos, és megfelelő szervezésének készségét, a visszajelzések lehetővé tételét, a félreértések kezelését és a kommunikációs áramlás kezelését.
- *E-szociális készség*, mely magában foglalja az IKT-közvetített környezetben a testreszabott kommunikáció biztosítását.
- *E-csapatépítési készség*: a virtuális csapatépítési készséget foglalja magában, mint a virtuális tagok megfelelő bevezetése és integrálása, a csoportimágó kialakítása, a csapat elszámoltathatósága, a csapat és csapattagok elismerése.
- *E-technológiai ismeretek*: a megfelelő IKT-k összehasonlításának és kiválasztásának képessége, a hagyományos és virtuális kommunikációs módszerek ötvözésével, és a beosztottak támogatásával, technológiai meghibásodások esetében.
- *E-megbízhatóság*: a vezető képessége megteremteni a bizalom érzését az őszinteség, következetesség, elkötelezettség, tisztesség és általános integritás tekintetében, ügyel a munka–magánélet egyensúlyára, a diverzitás támogatására virtuális és személyes találkozókon is.
- *E-változások kezelése*: változáskezelési technikák biztosításának képessége az átmenetek előre tervezésével, a megvalósítás nyomon követésével és a technológiai gyakorlat finomításával.

Klein (2020) irodalomkutatásában a digitális vezetés jellemzőit három csoportba sorolja, amelyek a digitális üzlet, a vezetés szociális megközelítése és az általános vezetői szemlélet. Összesen 23 digitális vezetői jellemzőt azonosított.

A digitális üzlettel kapcsolatos kompetenciák:

- *Az innovatív látnok* jövőbe tekintő vállalkozói mentalitással, nyitott innovációs készséggel, inspiráló digitális vízióval és előrelátással rendelkezik az innovatív üzleti modellek terén (Sainger, 2018; Oberer, & Erkollar, 2018; Durmuş, 2019; Hanschke, 2018).
- *A hálózati intelligencia*: képesség kompetens hálózati csapatokat létrehozni, összekapcsolni a csapatok tudását, készségeit és erőforrásait, irányítani a folyamatokat, delegálni és csapatmunkában dolgozni (Bawany, 2019; Oberer, & Erkollar, 2018).
- *A Digitális intelligencia* informatikai készségeket, a digitális technológiákkal és digitális kultúrával kapcsolatos készségeket, a big data elemzésében és a közösségi hálózatban való jártasságot foglal magában (Sullivan, 2017; Hanschke, 2018; Tüzmen, 2017).
- *A Digitális tehetségvadász* nyitott és rugalmas tehetség-toborzási és menedzsment-rendszerek kialakításának képessége (Durmuş, 2019; Kofler, 2018; Mirza, 2017).
- *A komplexitás mestere* képes megérteni és értelmezni a bonyolult helyzeteket, konfliktushelyzetekben problémákat megoldani, és a komplexitást szisztematikusan elsajátítani (Hammermann, & Stettes, 2017; Hearsun, 2015).
- *Az üzleti intelligencia*: képesség új üzleti modellek kifejlesztésére, külső ügyfókusz kialakítására, ökoszisztéma-központú és az üzleti folyamatok megértésére (Durmuş, 2019; Hanschke, 2018; Sikora, 2017).
- *Az ambidexteritás* a digitális vezetés kontextusában egyensúlyozási képesség az új és meglévő üzleti területek között, a modern trendek és a régi hagyományok között, valamint az innováció és az integráció között (Beeks, 2012; Haack, 2018; Staffen, & Schoenwald, 2016).

A vezetés szociális megközelítésével kapcsolatos kompetenciák:

- *A motivációs coach* képes motiválni, ösztönözni és transzformációs kultúrát kiépíteni. (Bawany, 2019; Junita, 2019; Sow, & Aborbie, 2018; Yüksel, & Genç, 2018).
- *A Példakép* képes útkeresőként és befolyásolóként fellépni a digitális átalakulás során (Khan, 2016).
- *A demokratikus delegáló vezetői stílus* képesség egy lapos szervezet létrehozására minimális hierarchiával és bürokráciával, valamint a feladatok delegálására az alkalmazottak kompetenciáitól függően, és a bizalom és tisztelet kultúrájának a meghonosítására (Oberer, & Erkollar, 2018; Urçar, 2017; Khan, 2016; Bosch et al., 2018).
- *A munkavállaló-orientált vezető* képes a munkavállaló növekedésére és jóllétére összpontosítani (Banger, 2018; Bolte et al., 2018; Oberer, & Erkollar, 2018).
- *A szociális intelligencia* nagyon jó empatisz készségeket és emberközpontú hozzáállást követel meg a vezetőtől (Albrecht, 2017; Bosch et al., 2018; Hanschke, 2018).
- *A nyitottság* képesség nyitott és átlátható légkör kialakítására a vállalaton belül és az érdekelt felekkel (Bolte et al., 2018; Urçar, 2017).
- *A diverzitás kezelése* képesség sokféle vélemény, nézőpont, szükséglet és követelmény elfogadására (Herold, 2016; Rütth, & Netzer, 2019; Mirza, 2017).
- *Etikus hozzáállás* (Herold, 2016; Beeks, 2012).

Az általános vezetői szemlélettel kapcsolatos jellemzők:

- *Az alkalmazkodóképesség* rugalmas alkalmazkodás a változásokhoz, és a változási folyamat irányításának képessége (Yüksel, & Genç, 2018).
- *Az agilitás* képesség gyorsan koordinálni a csapatokat, alkalmazkodni az új üzleti modellekhez és digitális átalakulási stratégiákat fejleszteni (Herold, 2016; Petry, 2018).
- *A hibákból való tanulási készség* a próbálkozásokból, kísérletezésekben, tapasztalatokból, és tévedésekből történő tanulás képessége (Banger, 2018; Kofler, 2018).

- *A határozottság, bátorság* képesség határozottan, meggyőzően és kitartóan cselekedni és rugalmasnak lenni (Hanschke, 2018; Bennis, & Sullivan, 2017).
- *A kreativitás* segíti az új szervezeti struktúrák és új üzleti modellek kialakítását (Hammermann, & Stettes, 2017; Herder-Wynne vd. 2017; Klus, & Müller, 2019).
- *Az önismeret* képesség önmenedzsmentre (Klus, & Müller, 2019).
- *A tudásorientált* vezető kíváncsi, kérdezősködő és támogatja az információ terjesztését, megszerzését és elemzését (Oberer, & Erkollar, 2018; Mihardjo et al., 2019).
- *Az élethosszig tartó tanulás* képesség folyamatosan tanulni a felfedezés szellemével (Hanschke, 2018; Oberer, & Erkollar, 2018).

Khaw és munkatársai (2022) szakirodalmi kutatásukban a vezető személyes befolyását a követőkre, inspirációs és motivációs készségét és a digitális (technológiai) vezetés hatékonyságát emelik ki.

- *A vezető személyes befolyása a követőkre* pszichológiai stabilitást nyújt, támogatja a szervezeti tanulást, és befolyási hatalmát úgy használja, hogy a szervezet versenyelőnyre tegyen szert és javítsa általános hatékonyságát és eredményességét. (Singh, & Singh, 2019).
- *Az inspiráció és motiváció* egy átfogó jövőképre összpontosítva összeköti a tagokat (Boies et al., 2015), a vezetők támogatással, inspirációval és bátorítással képesek ösztönzni mások kreativitását (Zhou et al., 2018). Az információmegosztás motiválása a team-munkát segíti elő, a teljesítménymotiváció pozitív hatással van a csapattársak innovatív teljesítményére (Liu et al., 2022).
- *A digitális (technológiai) vezetés IKT kontextusban* a vezető képessége széles körű IKT-k használatára különböző kontextusokban, azok kombinációjára a fizikai jelenléttel, és az optimális IKT-kiválasztása és kompetens használatára (Van Wart et al., 2016).

Abbu és munkatársai (2020) empirikus kutatásukban a digitálisan érett szervezetek vezetőit vizsgálták. Megfigyelték, hogy a bizalom a hitelesség építésével kezdődik, és a digitálisan érett és fejlődő vállalatok vezetőinek jellemzői és kompetenciái is jelentős különbségeket mutatnak.

A digitálisan érett szervezetek vezetőinek jellemzői:

- *a vállalkozói gondolkodás képessége, azaz kockázatvállalási és innovációs hajlandóság;*
- *kiterjedt technológiai szakértelem;*
- *inkább adatokra és tényekre alapozva hozzák meg döntéseiket;*
- *nyílt kommunikáció támogatásának képessége;*
- *agilis és együttműködő fejlesztés képessége, támogatva a nyílt innovációt;*
- *képesség lépést tartani a digitális trendekkel, és megérteni azok üzleti tevékenységre gyakorolt hatását.*

Pató, Kovács és Abonyi (2021) szakirodalmi feldolgozása és kutatása alapján az Ipar 4.0 kapcsán azonosított kompetenciaelvárások a következők:

- *digitális készség* (European Commission, 2018; Kiss, 2017; Karacay, 2018);
- *digitális ismeretek, általános tanulóképesség, munka- és tanulási technikák* (Pató et al., 2021);
- *szociális készség, társas (szociális) kompetencia* (Némethy, & Poór, 2018; Varga, & Csiszárík-Kocsir, 2019; Sonntag, & Schäfer-Rausser, 1993; Binder et al., 2008; Szabó-Szentgróti et al., 2019);
- *képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre* (Pató et al., 2021);
- *VUCA szemlélet* (Kinsinger, & Walch, 2012);
- *rugalmasság* (Pató et al., 2021);
- *szakmai kompetencia* (Sonntag, & Schäfer-Rausser, 1993; Binder et al., 2008), *munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete* (Pató et al., 2021);
- *módszertani kompetencia* (Sonntag, & Schäfer-Rausser, 1993; Kovács et al., 2010; Binder et al., 2008);
- *problémamegoldás, hibaelhárítás; információgyűjtés; kreativitás, ötletgazdagság* (Pató et al., 2021);
- *rendszerszintű gondolkodás* (Karacay, 2018; Pató et al., 2021).

Ngayo Fotso (2021) tanulmányában 18 vezetési kompetenciát azonosított. Kutatása alapján a 21. századi vezetőknek kombinálniuk kell az emberek, az ügyfélélmény, a digitalizáció, a pénzügyek és a közjó iránti törődést és figyelmet.

- *Az alkalmazkodóképesség és rugalmasság* képesség folyamatosan alkalmazkodni és gyorsan megváltoztatni a cselekvési irányt.
- *Az értékvezéreltség* a kulcsfontosságú értékek tiszteletben tartása, például a hitelesség, optimizmus és erkölcsi erény.
- *A kognitív készségek* a big data hatékony kezelését, stratégiák megfogalmazását és vállalkezői szemléletet jelentenek.
- *A transzformációs képesség* a változások kezdeményezésére és végrehajtására való képesség, képesség másokat inspirálni, jellemzően karizmatikus vezető.
- *Az önismeret* képesség önmegfigyelésre, önszabályozásra, magas stressztűrésre, célnak és motivációnak megfelelően.
- *A szociális készségek* interperszonális készségeket jelentenek.
- *A kommunikációs készségek* rendszeres és világos kommunikációt jelentenek, az új digitális eszközök és közösségi média használatával.
- *Az emberközpontúság:* a vezető elsődleges szempontja az emberek és jólétük.
- *A szervezetejlesztési készség* az emberek és csapatok számára a struktúra biztosítását jelenti a digitális és fizikai jelenlétben.
- *A képesség a komplexitás kezelésére* a bonyolultsággal való megbirkózást és navigálást jelenti az egyes hálózatok és rendszerek között.
- *A szakértői tudás bemutatása a saját területén* képesség információkat megragadni, elemzéseket készíteni és terjeszteni, értékelni a folyamatos tanulást.
- *A globális vezetés* képesség nemzetközi feladatokat kezelni, és alkalmazkodni különböző kultúrákhoz és emberekhez.
- *Az együttműködő vezetési stílus* a kollaboratív vezetési stílust teszi elsődlegessé. Nyitott és befogadja minden csapattag hozzájárulását.

- *Az ügyfélközpontú készségek:* képesség a vevői elégedettségre és az ügyfelekkel való interakcióra összpontosítani.
- *A digitális kompetencia* képesség digitális technológiákat integrálni az üzleti problémamegoldásba, stratégiaalkotásba és végrehajtásba, valamint az üzleti modellekbe.
- *A pénzügyi kompetencia* képesség maximális profit elérésére pénzügyi stratégiák alkalmazásával. Képes fentről lefelé irányuló centralizált megközelítést alkalmazni, és népszerűtlen döntéseket is hozni.
- *A befektetőbarát készség:* a háromszoros alapvonal megközelítésének alkalmazása a döntéshozatalban, és a fenntarthatóság beillesztése az üzleti modellekbe.
- *Válságkezelési készség* a válságok kezelésére. A vezető rugalmas, nyitott és képes az együttműködésre.

A szakirodalmi források alapján összegyűjtött E-vezetői készségeket és jellemzőket Ruben (2006) Vezetői Kompetencia Keretrendszerében rendszereztük, melyet a 18-1. táblázat szemléltet. A rendszerezést a vezetés öt dimenziója és aldimenziói, illetve a vezetés kétdimenziós kompetencia-megközelítésének kontextusában végeztük. Egy adott készségnél vagy jellemzőnél a szerzők általi leírásból indultunk ki, mivel a kontextus és a helyzet nagyban befolyásolja, hogy milyen kategóriába sorolható.

**18-1. táblázat: E-vezetői készségek és képességek Ruben (2006)
Vezetői Kompetencia Keretrendszerében**

A vezetés Öt Dimenziója	E-vezetői kompetenciák
<p><i>Analitikus Kompetenciák</i> <i>Aldimenziók:</i></p>	
<p>Önértékelés; Problémák tisztázása; Problémamegoldás; Rendszer szervezeti problémáinak értékelése; A technológia értékelése a vezetést támogató; Eredmények felülvizsgálata és értékelése; Érdekeltek felek értékelése</p>	<p>Önismeret; Képesség a komplexitás kezelésére; Válságkezelési készség; Problémamegoldás, hibaelhárítás; információgyűjtés; E-változások kezelése; Zavaró változások kezelése; Képesség lépést tartani a digitális trendekkel, és megérteni azok üzleti tevékenységre gyakorolt hatását; Big data elemzésének készsége; Rendszerszintű gondolkodás; Hibákból való tanulás képessége; Döntéshozatal adatokra és tényekre alapozva; Kognitív készségek; Ügyfélközpontú készségek; Befektetőbarát készség</p>
<p><i>Személyes Kompetenciák</i> <i>Aldimenziók</i></p>	
<p>Személyes tulajdonságok, értékek és etika; Kognitív készségek és kreativitás; Entuziazmus; Magas mérce; Személyes meggyőződés és kitartás; Önfegyelem és önbizalom; Tolerancia a bizonytalansággal és kockázatvállalással szemben</p>	<p>Emberközpontúság; Szociális intelligencia, szociális készségek; Nyitottság; Értékvezéreltség; Etikus hozzáállás; Kreativitás, ötletgazdagság; Gyors döntéshozatal; Vállalkozói szellem; Határozottság, bátorság; Alkalmazkodóképesség és rugalmasság</p>

A vezetés Öt Dimenziója	E-vezetői kompetenciák
<p>Szervezeti Kompetenciák Aldimenziók</p>	
<p>A vízió, látásmód kialakítása; Irányítás és szupervízió; Információ- és tudásmenedzsment; Támogatás és felhatalmazás; Tanítás és coaching; Facilitálás és tárgyalás; Technológiai képesség</p>	<p>Innovatív látnok; Együttműködő fejlesztési megközelítés képessége, támogatva a nyílt innovációt; Globális vezetés; Szervezetfejlesztési készségek; Szervezeti bizalom megteremtése; Transzformációs képesség; Agilis megközelítés; Virtuális teamek vezetése; Motivációs coach; Tudásorientált; Digitális tehetségvadász; Hálózati intelligencia</p>
<p>Pozíciós kompetenciák Aldimenziók</p>	
<p>Tanulás; Tapasztalat; Szakértelem; Az ágazat ismerete; A szervezet ismerete; A feladattípus ismerete; Nyelv és szókincs</p>	<p>Vezetői készségek fejlesztése a digitális korszakban; Technikai kompetenciák reneszánsza; Élethosszig tartó tanulás; Szakértői tudás bemutatása a saját területén; Szakmai kompetencia; Módszertani kompetencia; Munkafolyamatok, eszközök és gépek, munkaeszközök ismerete; Digitális (technológiai) vezetés IKT kontextusban; Ambidexteritás; VUCA szemlélet; Üzleti intelligencia; Pénzügyi kompetencia; Digitális kompetencia; Digitális intelligencia; E-technológiai ismeretek; Kiterjedt technológiai szakértelem</p>

A vezetés Öt Dimenziója	E-vezetői kompetenciák
Kommunikációs kompetenciák	
<i>Aldimenziók</i>	
Hitelesség és karizma; Befolyásolás és meggyőzés; Személyes kapcsolatok és csapatépítés; Hallgatás és kérdésfeltevés, figyelem; Nyilvános beszéd, prezentáció, vita; Sokfélelés és interkulturális kapcsolatok; Példakép	E-megbízhatóság; Demokratikus delegáló; Együttműködő vezetési stílus, az alkalmazottak inspirációja és motivációja; A kapcsolatok kezelése; Szociális készségek; E-szociális készségek; Személyre szabott figyelem (egyéni támogatás); Munkavállaló-orientált; E-csapatépítési készségek; Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre; Diverzitás kezelése; Kommunikációs készségek; Kommunikáció digitális médián keresztül; E-kommunikációs készségek; Nyílt kommunikáció támogatása; A vezető személyes befolyása a követőkre (szerepmodell, példakép)

Forrás: Ruben (2006; 2019) alapján saját szerkesztés

A tanulmányunkban összegyűjtött jellemzők alapján az E-vezető stílusa *demokratikus delegáló* (Klein, 2020) és *együttműködő* (Ngayo, 2021; Pató et al., 2021; Abbu et al., 2020), mely elsősorban kommunikációs kompetencia. Ez a stílus a források alapján kiemelten *szociális készségeket* követel meg a vezető részéről (Van Wart et al, 2019; Ngayo, 2021; Pató et al., 2021; Klein, 2020). Nagyon fontos továbbá *a vezető személyes befolyása a követőkre*, azaz képesség szerepmodellként, példaképként viselkedni (Khaw et al., 2022; Klein, 2020; Ngayo, 2021). Kiemelt készség továbbá a vezető képessége a *szervezeti bizalom megteremtésére* (Van Wart et al., 2019; Klein, 2020; Abbu et al., 2020; Ngayo, 2021), *inspirációs és motivációs készsége* (Bass, & Avolio, 1990; Khaw et al., 2022) és a *diverzitás kezelésének készsége* (Van Wart et al., 2019; Ngayo, 2021; Klein, 2020; Khaw et al., 2022).

Az E-vezetés és a digitális átalakulás és a technológiák tekintetében evidens, hogy az E-leader egyik legfontosabb kompetenciája az *E-technológiai ismeretek*, és *lépést tartani a fejlődéssel*, mely az élethossziglani tanulás készségét igényli (Van Wart et al., 2019; Cortellazzo et al., 2019; Klein, 2020; Pató et al., 2021; Khaw et al., 2022; Abbu et al., 2020; Ngayo, 2021).

Az E-technológiai ismeretek mellett a *rugalmasság* és a *változások kezelésének készsége* is az E-leader kiemelten fontos jellemzője és kompetenciája (Van Wart et al., 2019; Cortellazzo et al., 2019; Klein, 2020; Pató et al., 2021; Ngayo, 2021). A vezetőnek egyúttal *kreatív* és *nyitottnak kell lennie az innovációk iránt* (Klein, 2020; Pató et al., 2021; Abbu et al., 2020), *vállalkozó szelleműnek* (Klein, 2020; Abbu et al., 2020; Ngayo, 2021), és *agilisnak* (Klein, 2020; Abbu et al., 2020). Az *E-kommunikációs készségek* is kiemelt figyelmet kapnak (Van Wart et al., 2019; Cortellazzo et al., 2019; Khaw et al., Ngayo, 2021), és a *hálózati intelligencia* is (Cortellazzo et al., 2019; Klein, 2020).

Az egyik legfontosabb vezetői feladat a döntéshozatal. Fontos E-leader kompetencia a *gyors döntéshozatal* (Cortellazzo et al., 2019) *adatokra és tényekre alapozva* (Abbu et al., 2020). A *komplexitás kezelésének készsége* szintén hangsúlyt kap (Ngayo, 2021; Klein, 2020) a *big data elemzésének készsége mellett* (Klein, 2020; Cortellazzo et al., 2019; Ngayo, 2021).

4. Összefoglaló

Az E-leader érti a technológia és az ember kölcsönhatását. A kompetencia a vezető képességét jelenti készségeik és tudásuk alkalmazására az alkalmazottak vezetésére és bevonására. A tanulmányban azonosított E-vezetői kompetenciák Ruben (2006) Vezetői Kompetencia Keretrendszere alapján kerültek rendszerezésre. A szakirodalmi forrásokból összegyűjtött jellemzők alapján az E-vezető stílusa demokratikus delegáló és együttműködő, mely elsősorban szociális készségeket követel meg a vezető részéről. Az E-technológiai ismeretek és az E-kommunikációs készségek mellett a rugalmasság, a változások kezelésének készsége szintén fontos kompetenciák. A big data elemzésének készsége az E-leader döntéshozatalában kiemelt szerepet kap. A „T-alakú vezetés” gondolatisága, illetve Ruben (2006) Vezetői Kompetencia Keretrendszerében rendszerezett kompetenciák alapján is az E-leader technológiai/innovációs orientációja és a IKT-k használatával történő kommunikáció nemcsak az E-leader pozíciós kompetenciaterületét érinti, hanem befolyással bír az E-leader mindegyik kompetenciaterületére. Ez segíti a vezetői szerepek és készségek fejlődésének megértését, fejlesztését, hogy megfeleljenek a digitalizálódó világ követelményeinek a szervezet kontextusában. A vezetés kompetencia-alapú megközelítésének erőssége, hogy a vezetői képességek a tapasztalat mellett tanulhatók, fejleszthetők, coacholhatók (Dinh et al., 2014; Lussier, & Achua, 2016). A kompetencia alapú

megközelítés előnye továbbá a rugalmassága és a koncepció egységisége, a szervezeti igényeknek megfelelően (Bolden et al., 2003, cit.: Chow, Mohd. Salleh, & Arif Ismail, 2017).

5. Irodalomjegyzék a 17. fejezethez

Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., & Kwiatowski, A. (2020). *Digital Leadership-Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations*. IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, pp. 1-9. (ICE/ITMC), Cardiff, UK.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, E. G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-122.

Burchardt, C., & Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change—examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia Cirp.*, 84, 112-117.

Chow, T. W., Mohd. Salleh, L., & Arif Ismail, I. (2017). Lessons from the Major Leadership Theories in Comparison to the Competency Theory for Leadership Practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 147-156. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.86>

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampierri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.

Dunavölgyi M. (2022). *Leadership kutatás digitális transzformáció idején*. Műhelytanulmány (working paper). Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Budapest.

Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002). Defining and assessing professional competence. *Jama*, 287(2), 226-235.

Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *Human resource planning*, 33(4), 34-42.

Jansson, D., Døving, E., & Elstad, B. (2021). The construction of leadership practice: Making sense of leader competencies. *Leadership*, 17(5), 560-585.

- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development*, 41(9/10), 514-534.
- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics In The Era Of Digital Transformation. *BMIJ*, 8(1), 883-902.
- Lettner, N., Weber, E., Lanzl, J., Gilli, K., & Güttel, W. (2023). The double-edged sword pattern of leadership behaviors in digital transformation: Identifying positive and negative outcomes for leaders and employees using a group Delphi study. *Die Unternehmung*, 77(3), 248-270.
- Lovelace, J. B., Neely, B. H., Allen, J. B., Hunter, S. T. (2019). Charismatic, ideological, & pragmatic (CIP) model of leadership: A critical review and agenda for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 96-110.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
- Ngayo, F. G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566-587.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412.
- Pató G. Sz. B., Kovács K., & Abonyi J., (2021) A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 52(1), 56-70.
- Petry, T. (2018). Digital Leadership. Knowledge Management in Digital Change. New findings and practical cases. In: *Springer, Cham*. (pp. 209-218).
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X.; Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2019). *An Overview of Foundational Perspectives on Leadership”, Leadership, Communication, and Social Influence*. Emerald Publishing Limited Leeds (pp. 13-34).

Ruben, B. D. (2019). „*An Overview of the Leadership Competency Framework*”, *Competencies for Effective Leadership: A Framework for Assessment, Education, and Research*. Emerald Publishing Limited, Leeds. (pp. 19-23; 29-38).

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.

19. FEJEZET

A TUDÁSTŐKE JELENTŐSÉGE A VÁLLALATOK TERMELÉKENYSÉGÉBEN

BODA GYÖRGY

partner
Boda & Partners Kft.
e-mail: gyorgy.boda@bodaandpartners.com

KISS FERENC

kutatási és fejlesztési igazgató
Információs Társadalomért Alapítvány
e-mail: kiss.ferenc@infota.org

THÉK REGINA

szenior tanácsadó
Boda & Partners Kft.
e-mail: thekregi@gmail.com

LÁNCZ GÁBOR

kutató
Információs Társadalomért Alapítvány
e-mail: lancz.gabor@gmail.com

Absztrakt

A visegrádi országok fejlődésének megítélésében egyre többen adnak hangot csalódásuknak. Az eddigi multinacionális közreműködésre alapozott fejlődés nem oldotta meg a társadalmak számos problémáját és a kormányzatok – részben a belföldi termelőkre támaszkodva, másrészt új potenciális partnereket keresve – új utakon próbálkoznak. A fő hangsúly azonban továbbra is a külföldi tőke bevonzásán, a „jobb” külföldi tőke

megtalálásán van, és kevés figyelmet fordítunk a belső és a külső termelési tényezők helyes egyensúlyának kialakítására.

Ebben van egy nagy adag kishitűség. Ha látjuk, hogy a kétszer-háromszor termelékenyebb fejlett országoknak kétszer-háromszor nagyobb az egy főre jutó fizikai vagy tangible tőkeállománya, akkor nyomasztónak hat elgondolni egy olyan lehetőséget, mely szerint mi is eljuthatunk az ő termelékenységi szintjükre.

Automatikusan félni kezdünk egy felhalmozási terhekkel járó társadalmi átalakulástól és szaladunk a könnyebb ellenállás irányába. Ezért gondolkodunk inkább a külföldi tőke ide vonzásában, mintsem ennek a lehetőségnek a kombinálására egy saját erőforrással.

Az Amerikai Egyesült Államok növekedésére alapozva Robert Solow (Solow, 1956) és a magyar Jánosy Ferenc (Jánosy, 1975) egyértelműen kimutatta, hogy a növekedés igazi forrása nem a felhalmozás, hanem a tudás, amely döntően a munkához kapcsolódó növekedést gyorsító tényező. Nem az az ország tud felhalmozni, amelyiknek sok a tőkéje, hanem amelyik „okos” és tud a rendelkezésre álló tőkéjével mit csinálni. Ezért a legfontosabb feladat a munkához kapcsolódó növekedést gyorsító képesség fejlesztése. Ez jelent meg Solow modelljében a technikai haladásban, illetve a Jánosy által megfogalmazott szakmasztruktúra fejlődésében.

Kutatásaink során éppen ezért koncentráltunk ezen tényezők szerepének kvantitatív vizsgálatára. A magyar vállalati mérlegbeszámolók 2009–2021-es idősorának teljeskörű elemzése során számszerűsítettük a Solow-féle modellt és annak reziduális tényezőjét rekonstruáltuk, mind a Solow-tól tanult eljárással, mind alulról, a vállalati adatokból felépítve. Ezzel a Solow-féle reziduálist egy részleteiben elemezhető aggregátummá tettük. Legfontosabb eredményünk annak kvantitatív belátása, hogy a magasabb termelékenységgű vállalatok Magyarországon jóval nagyobb tudástőkét halmoznak fel és ennek következtében tudnak jóval nagyobb tőkeállományt felhalmozni. Ezzel tudnak az alkalmazottaik számára nagyobb tőkefelszereltséget biztosítani, és így lesz az ő munkájuk hatékonyabb.

Magyarország tehát jobb lehetőséggel nézhetne a jövőbe, ha a fejlődéshez szükséges tőke tudás részét nem szervezné ki, arról kevésbé mondana le, hanem annak jelentős részére maga kívánna szert tenni saját szellemi adatbázisát nem elhanyagolva.

Kulcsszavak: *tudástőke, termelékenységnövekedés, Solow-modell, vállalati teljesítmény, magyar vállalatok, fenntartható fejlődés*

1. A tudás fejlődést gyorsító szerepének kvantitatív igazolása

Robert Solow (Solow, 1956). gazdasági növekedés modelljének megalkotásakor egy igen jelentős lépést tett a kibocsátás termelési tényezőinek kvatifikálásában. Solow egy ország kibocsátását (Y) a tőkeállomány (K), a munkaerőállomány (L) és a technikai fejlődés (A) tényezői alapján határozta meg, az alábbi képletet felírva:

$$Y=AL^{\alpha}K^{\beta},$$

ahol

$$\alpha + \beta = 1$$

α a munkaerő-létszám tényezőhatékonysága, míg β a tőkeállomány tényezőhatékonysága.

Solow képletével kimutatta az Amerikai Egyesült Államok gazdaságára, hogy

- a tárgyi eszközöknek (K) a növekedésre gyakorolt hatása mindössze 10 százalék,
- a foglalkoztatotti létszámmal mért munkának (L) a gazdasági növekedésre gyakorolt közvetlen hatása 30 százalék körüli, míg
- közel 60 százalék körüli a termelésben felhasznált tudás (A) hatása.

Solow gondolatmenetének fontos része, hogy a tőkefelhalmozás (K) növelése és a munkaerő létszámának (L) növekedése nem ad magyarázatot a tartós gazdasági növekedésre, a csökkenő hozadékok hatása miatt. A gazdaság tartós fejlődését a technológiai fejlődés és az innováció (A) biztosítja, így az „A” hatás a munkához, annak tudásfelszereltségéhez kötődik (Solow, 1956).

Kutatásunk kezdetén célul tűztük ki, hogy a teljes magyar vállalati kör tekintetében meghatározzuk az egyes vállalatok tudástőkét, az egyes vállalatok értékének meghatározásán keresztül. A vállalati tudástőke-számítás során Sveby (Sveby, 2021) a vállalatok átalakuló tőkeszerkezeti modelljét követtük, ahogyan azt az alábbi 19-1. ábra mutatja.

19-1. ábra: A vállalatok átalakuló tőkeszerkezete



Forrás: (Boda, 2008)

A solow-i „A” tényezőt, így a „T” tudástőke kiszámításával helyettesítettük és a

$$Y = W^\alpha M^\beta T^\gamma$$

képlettel dolgoztunk (Boda, Juhász, Matyusz, & Stocker, 2021), ahol

Y = a hozzáadott érték,

W = a foglalkoztatotti létszám személyi ráfordításokkal mérve,

M = a tárgyasult tőke (mérlegfőösszeg),

T = a tudástőke,

α = a személyi jellegű ráfordítások aránya a hozzáadott értékben,

β = az értékcsökkenési leírás aránya a hozzáadott értékben, és

$\gamma = 1 - \alpha - \beta$, amelyet Boda és Virág (Boda & Virág, 2010), valamint Bacsúr és társai (Bacsúr, Boda, & Fülöp, 2020) tanulmányai alapján határoztunk meg.

Számításainkkal kimutattuk, hogy a magyar gazdaság tekintetében:

- a mérleg szerinti eszközök (M) növekedésre gyakorolt hatása 15 százalék körüli,
- a bérjellegű ráfordításokkal mért munka (W) növekedésre gyakorolt hatása 50 százalék, míg
- a kvantifikált tudástőke számszerűsítésével mért tudástőke hatása 35 százalék.

Míg Solow-nál az „A” tényező csupán rezidumként, azaz maradványként szerepel képletében, addig nálunk a „T” – a tudástőke – egy aggregátum, amely mind az egyes vállalatokra, mind vállalatcsoportokra bontható.

2. A magyar vállalati adatbázis feldolgozása

Munkánk kezdetén azt a célt tűztük ki, hogy a teljes magyar vállalati éves beszámoló adatbázist feldolgozzuk, két év tekintetében (a 2016-os és a 2021-es évre) számoljuk ki a vállalatok tudástőkéjét, a vállalatok értékének meghatározása útján.

Kutatásunk során követtük a Boda György vezette, a nemzeti tudástőke-felmérés kutatásának a módszereit (Boda, Juhász, Matyusz, & Stocker, 2021). Kvantitatív kutatásunkban a Központi Statisztikai Hivatal által részünkre bocsátott magyar vállalati évesbeszámoló-adatbázist használtuk fel.

Az adatbázis feldolgozásának főbb lépéseit a 19-2. ábra foglalja össze.

19-2. ábra: A kutatási módszer lépései



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

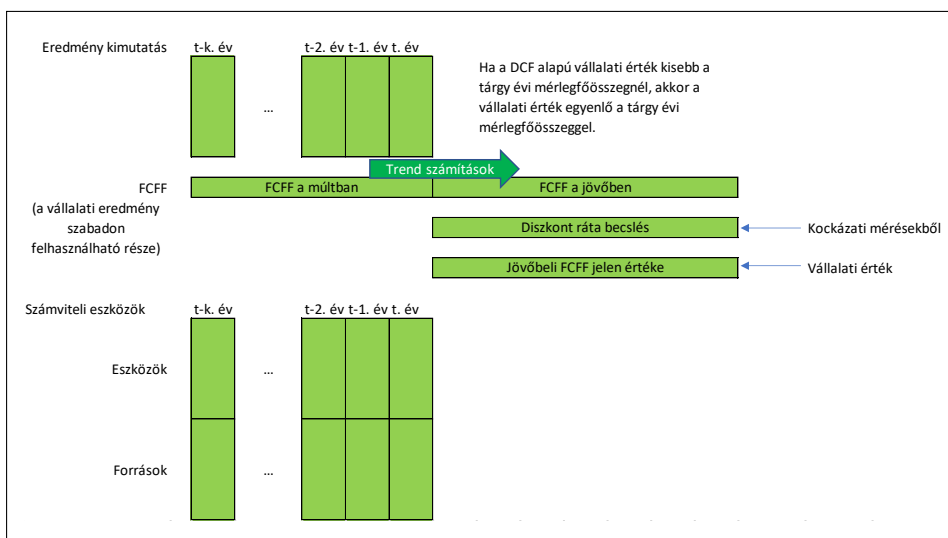
2009 és 2021 között minden év tekintetében körülbelül 700.000 vállalkozás adatait kaptuk meg azonos struktúrában. Az adatbázisok minden évben úgy épülnek fel, hogy a sorok 1–1 vállalatot jelentenek, az oszlopszerkezetben pedig az éves beszámolók pénzügyi adatai szerepelnek.

A kapott adatbázisokon először szűréseket végeztünk el, amelyek során kiszűrtük azokat a vállalatokat, amelyeknek nem volt meg minden adata a számítások elvégzéséhez. Ilyen szűrőfeltétel volt a mérlegfőösszeg és az árbevétel megléte, illetve az idősoros adatok megléte. Kiszűrtük továbbá a pénzügyi vállalkozásokat TEÁOR kód alapján, és azon vállalkozásokat, amelyek vagyonkezelő jellegű mutattak, azaz a befektetett pénzügyi eszközeik a mérlegfőösszegük több mint 95%-át tették ki.

A szükséges pontokon adatpótlást is végeztünk. Azoknál a vállalkozásoknál, ahol a létszámnál 0 fő szerepelt, azt 1-gyel helyettesítettük, hiszen értékteremtés munka nélkül nem lehetséges.

Az előbbieken említett módon tisztított adatbázisokat idősorokba rendeztük, és kiszámoltuk a vállalatok értékét diszkontált szabad cash-flow módszerrel, majd a tudástőke adatokat – a 19-2. ábra logikáját követve –, valamint a kutatás szempontjából releváns mutatókat. A kiszámított tudástőke mutatóknál a negatív értékeket kiszűrtük, és 0-val helyettesítettük őket, tekintve, hogy negatív vállalati tudástőke nem értelmezhető. A vállalatérték-számításunk lépéseit a 19-3. ábra mutatja.

19-3. ábra: A vállalatérték-meghatározás lépései



Forrás: (Boda, Juhász, Matyusz, & Stocker, 2021)

A nagy elemszámú adatbázist különböző aggregátumokban értelmeztük és elemeztük.

Az első aggregálási formánk a vállalatok termelékenység szerinti csoportosítása. Hozzáadott érték/fő mutató szerint 32 osztályba soroltuk a vállalkozásokat. Az első csoportba kerültek azok a vállalkozások, ahol a hozzáadott érték/fő mutató értéke 0 vagy az alatti volt. A 16. osztályt állítottuk be az átlagos magyar vállalati termelékenységnek, és innen visszaosztva a köztes osztályok számával határoztuk meg az osztálylépésközt. Ezt a hatékonyság szerinti csoportosítást a további aggregátumon belül is elvégeztük.

A hatékonyságon kívül csoportosítottunk a vállalatokat méretük szerint, az Európai Unió besorolási szabályai alapján: mikro-, kis-, közép- és nagyvállalati kategóriákba.

Tulajdonos szerinti aggregálásunk során magyar magán, állami és külföldi tulajdonosi kategóriákba soroltuk a vállalkozásokat. A többségi tulajdonost vettük figyelembe a csoportosításnál.

A fentiekén kívül ágazat (TEÁOR kód) szerint is készítettünk három féle vállalati csoportosítást:

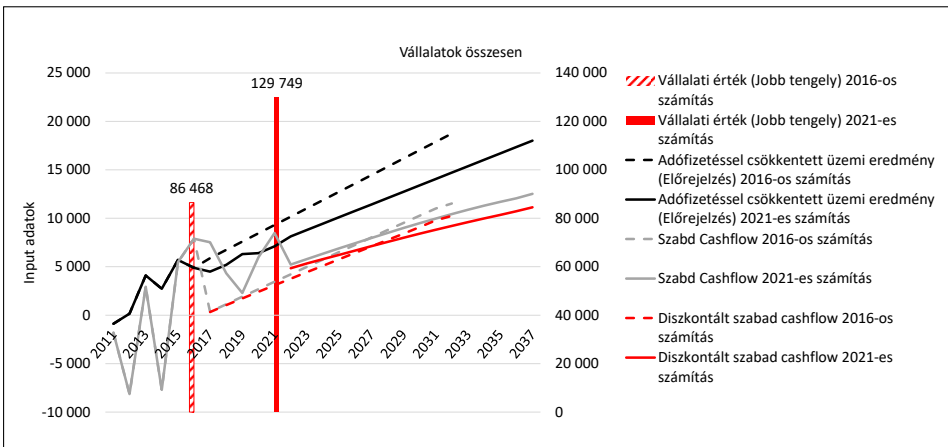
- Az értékláncban elfoglalt pozíció szerint: upstream, gyártás és downstream;
- Ágazatcsoport szerint: élelmiszergazdaság, low tech., medium low-tech., medium high-tech., high-tech., hard- illetve soft-szolgáltatások;
- Tudáságazat és egyéb kategória szerint is aggregáltuk a vállalatokat.

Meg kell jegyezzük, hogy jelen tanulmány írásakor számításainkat, kutatásunkat nem tekintjük befejezettnek, azonban főbb megállapításainkat ellenőrzésekkel és nemzetközi vállalati adatbázisok feldolgozásával is igazoltuk. Két aggregátum tekintetében a mikro- és kisvállalatok körében zavarba ejtőek voltak tudástőke adataink, tekintve, hogy a skálahozadékok törvényszerűségei ezen aggregátumok esetében nem igazolódnak vissza. A kapott eredményben a magyar adórendszer azon sajátosságának zavaró hatását tételezzük fel, amely az eltérő forrású személyi jövedelmek esetében lényegesen eltérő adó- és járulékkulcsot alkalmaz – lásd: bér- vs. osztalékjövedelem adózása. Habár a hazai vállalatszerkezetben számosságát tekintve a mikro- és kisvállalatok dominálnak, az összes hozzáadott érték termelésében és bértömeg kifizetésben súlyuk alacsony. Az anomáliát korrekció végrehajtásával szűrtük ki.

3. A 2016. és 2021. évi számítások közös rendszerben

A vállalati érték meghatározása során az azt befolyásoló egyik leghangsúlyosabb tényező a vállalatok adófizetéssel csökkentett üzemi eredményének – NOPLAT – a növekedési üteme, tekintve, hogy az az előrejelzett szabad cash-flow-kat érdemileg leginkább befolyásolja. Az alábbi 19-4. ábra a vállalatok teljes körének adatai alapján készült.

19-4. ábra: A szabad cash-flow-k előrejelzése és diszkontálása a vállalatok adatainak összegzésével a 2016-os és 2021-es évre



Forrás: a KSH kutatószobai adatai alapján végzett saját számítások

A fenti ábrán a vonaldiagramok a bal tengelyhez igazítottak, az oszlopdiagramok – összesített vállalatértékek – a jobb tengelyhez igazítottak. A 2016-os adatok szaggatott vonallal ábrázoltak, míg a 2021-es adatok vonallal. A tényadatok a 2009 és a 2016 közötti években megegyeznek.

A diszkontált cash-flow alapú vállaltértékelési módszerek jellemzője, hogy ha a vizsgált időhorizonton a vállalatok adófizetéssel csökkentett üzemi eredményének a növekedési üteme változik, akkor változik a vállalatok értékének növekedése is.

A 19-4. ábrából is leolvasható, hogy 2013 után a magyar gazdaság növekedése lelassult, így a 2021-es számítások alapján az előrejelzett trendvonalak laposabbak, mint a 2016-os számítások előrejelzett trendvonalai.

A számítások – és a minőségbiztosítás-ellenőrzés – fontos értékmérője, hogy az előrejelzett diszkontált szabad cash-flow-k értékei mennyire esnek egybe a közös években.

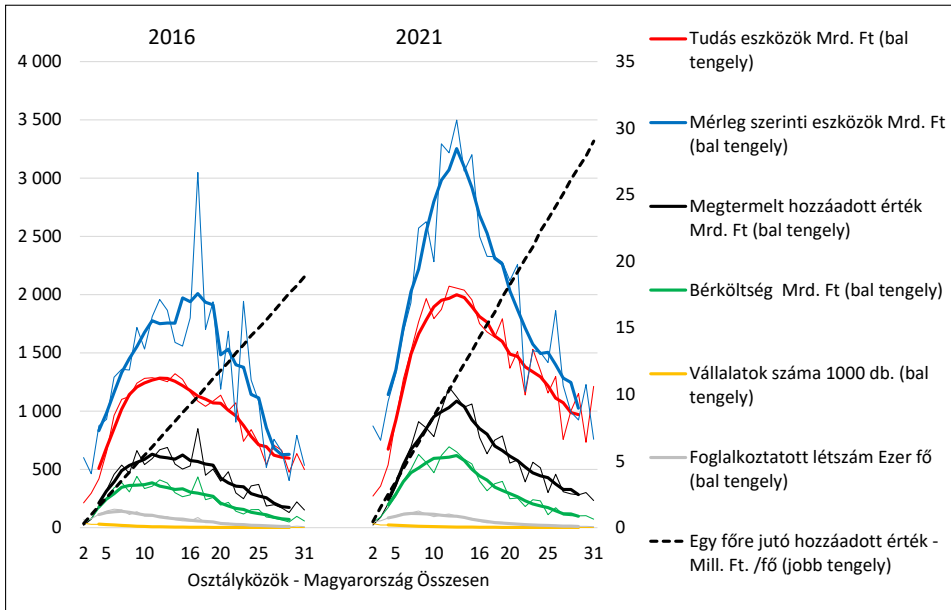
Az ábra is mutatja, hogy a két időszak – a 2016 és a 2021 évek – között jelentős volt a vállalatérték-növekedés. Ennek egy része inflatórikus alapú, de a magyar vállalatok értéke 2021-re 2016-ról jelentősen nőtt, mint ahogy nőtt az általuk előállított hozzáadott érték is.

4. A termelékenység növelése egyre inkább a tudás eredményes felhasználásának függvénye

A kutatásunk keretében készített alábbi két ábrával igazoljuk, hogy a termelékenység növelése egyre inkább a tudás eredményes felhasználásának a függvénye.

A 19-5. ábra „x” tengelyén a vállalatok 32 osztályba lettek besorolva hatékonyságuk alapján – a hozzáadott érték/fő mutató alapján. A 2. módszertani részben leírtak alapján a 16. osztályba az általános hatékonyságú vállalatok kerültek, az 1. osztályba a negatív vagy 0 hozzáadott értékű vállalatok. A köztes osztályok száma alapján határoztuk meg az osztálylépésközt. Az „y” tengelyen az adott osztályba tartozó vállalatok összesített termelési tényezőit – mérleg szerinti eszközök (kék görbe), tudástőke (piros görbe), bérköltség (zöld görbe) – ábrázoltuk, illetve a vállalatok száma (sárga görbe), foglalkoztatotti létszám (szürke görbe) és az egyes osztályokba tartozó vállalatok által összesen megtermelt hozzáadott érték (fekete görbe) került ábrázolásra. A szaggatott fekete egyenes vonal az egy főre jutó hozzáadott értéket ábrázolja – a jobb tengelyhez igazítva –, tekintettel, hogy ez az „x” tengely definíció szerinti besorolása is, ezért kaptunk egy lineáris vonalat.

19-5. ábra: A hozzáadott érték (Y) és a termelési tényezők (W, M, T) a termelékenység függvényében

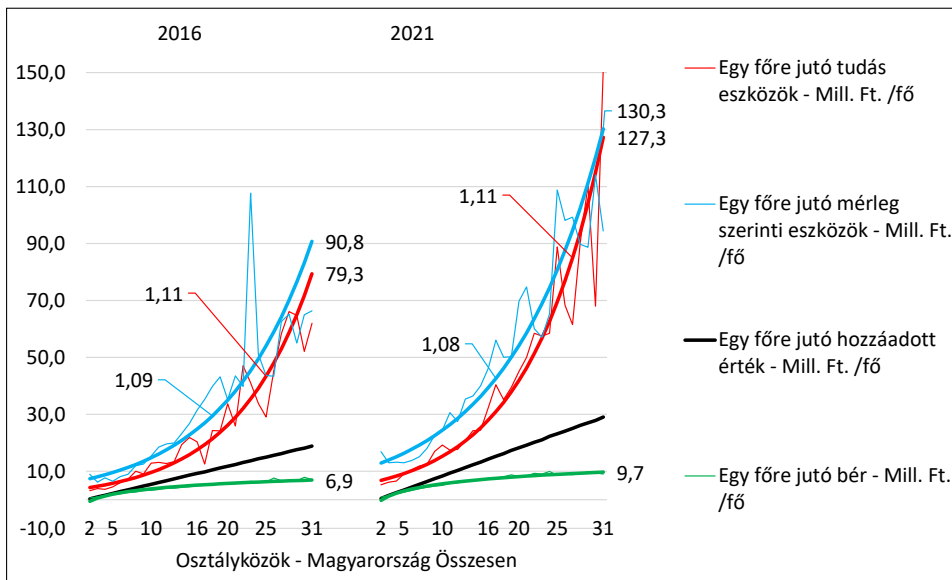


Forrás: a KSH kutatószobai adatok alapján végzett saját számítások

Látható, hogy a hozzáadott érték, béreköltség, foglalkoztatotti létszám, mérleg szerinti eszközök és tudástőke-harang – Gauss-eloszlási – görbék jobbra csapottak, azon okból, hogy a nemzetgazdaságban a hatékonyságban nagyobb vállalatok vannak túlsúlyban.

A 19-6. ábra az adott hatékonysági osztályban szereplő vállalatokra jellemző termelési tényezőket egy főre vetítve ábrázolja. Ezen látható, hogy az egy főre jutó hozzáadott érték (fekete) vonalát elmaradóan, de követi az egy főre jutó bér (zöld) görbéje, azaz nyílik az olló a magasabb hatékonyságú vállalatok esetében. A vállalati hatékonyság növekedésének függvényében exponenciálisan nő a mérleg szerinti eszköz-igényesség (kék görbe), azonban a tudástőke-igényesség (piros görbe) exponencialitása még meredekebben nő.

19-6. ábra: Az egy főre jutó hozzáadott érték (Y/L) és az egy főre jutó termelési tényezők (W/L, M/L, T/L) a termelékenység függvényében



Forrás: a KSH kutatószobai adatok alapján végzett saját számítások

Az ábrák alapján megállapíthatjuk, hogy a teljes adatkörű, szokásos módon gazdálkodó vállalatok mintája alapján:

- a magasabb vállalati egy főre jutó hozzáadott értéket egyre kevesebb, de ugyanakkor egyre értékesebb és egyre több materiális és immateriális tőkével felszerelt munkavállalóval termelik;
- a vállalatok a munkaerő magasabb tudástőkehordozó-képességét egyre nagyobb egy főre jutó bérrel fizetik meg, és
- minél magasabb a vállalatok termelékenysége, annál inkább csökken a bérhányad – a hozzáadott értékben –, az anyagi tőkére és a tudástőkére fordított költségek hányada pedig egyre inkább nő, továbbá
- a vállalati termelési tényezők közül leginkább a tudástőke-igényesség nő a hatékonyság függvényében.

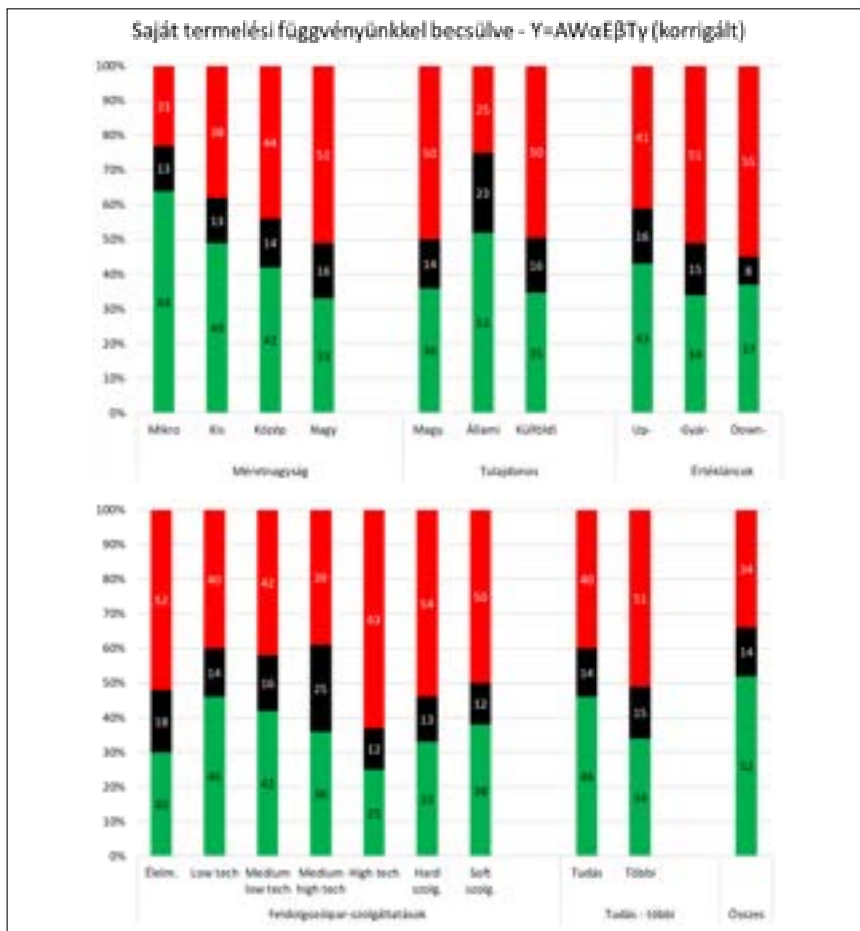
A vállalati termelékenység növekedésének záloga a megfelelő értékesítést biztosító egy főre jutó – anyagi és immateriális – tőke felhalmozása, melynek egy része a tőketulajdonos szempontjából rosszul tulajdonolható tudástőke. Részben ez kényszeríti ki az egy főre jutó bér folyamatos nö-

vekedését a hatékonyság növekedésével párhuzamosan, illetve a képzési költségek a mindennapok során tapasztalt megosztását a vállalkozói szféra és a társadalom között.

5. A legfontosabb vállalatcsoportok termelési tényező felhasználása

Jelen tanulmányunkban elsősorban a solow-i termelési függvényt és annak az általunk végrehajtott módosítását: $Y=W^\alpha M^{\beta} T^\gamma$ állítottuk mondandónk középpontjába. A 19-7. ábra a számításaink és a végzett aggregálások során az egyes vállalatcsoportokra jellemző termelési tényező felhasználások hatásait mutatja be a kibocsátásra, valamint a magyar vállalatok összességének termelési tényező felhasználás hatását a kibocsátásra.

19-7. ábra: A termelési tényezők hatása az output előállításában



Forrás: a KSH kutatószobai adatai alapján végzett saját számítások

A zöld területek értéke: „ α ” a bérhatást (személyi jellegű ráfordításokkal mérve) mutatja, a fekete terület értéke: „ β ” a fizikai tőke hatását, míg a piros terület értéke: „ γ ” az általunk az egyes vállalatokra kiszámított tudástőke hatását mutatja az egyes aggregátumok tekintetében a kibocsátásra: „Y”.

6. A kutatás hasznosítása a vállalatvezetők szemszögéből

Kutatásunk eredményeit tanácsadói munkánk során is hasznosítjuk.

A mindennapok során a vállalatok teljesítményét sokszor az árbevétellel jellemezzük vagy hasonlítjuk össze, holott a vállalati saját teljesítményt sokkal inkább jellemzi a hozzáadott érték.

Ha egy ipari üzemnek az árbevétele 1.000 millió Ft, azonban 900 millió Ft értékben vásárol alapanyagokat és alvállalkozói szolgáltatásokat, akkor a vállalat saját teljesítménye 100 millió Ft. Ha egy tanácsadó cég, amelynek az árbevétele 130 millió Ft, de 30 millió Ft-ért vásárol az üzleti specializációjába nem tartozó tanácsadói szolgáltatásokat, akkor annak a cégnek a saját teljesítménye ugyanúgy 100 millió Ft, mint az előzőekben említett ipari üzemnek. A két cég árbevétele közötti különbség azonban több mint 7,5-szeres.

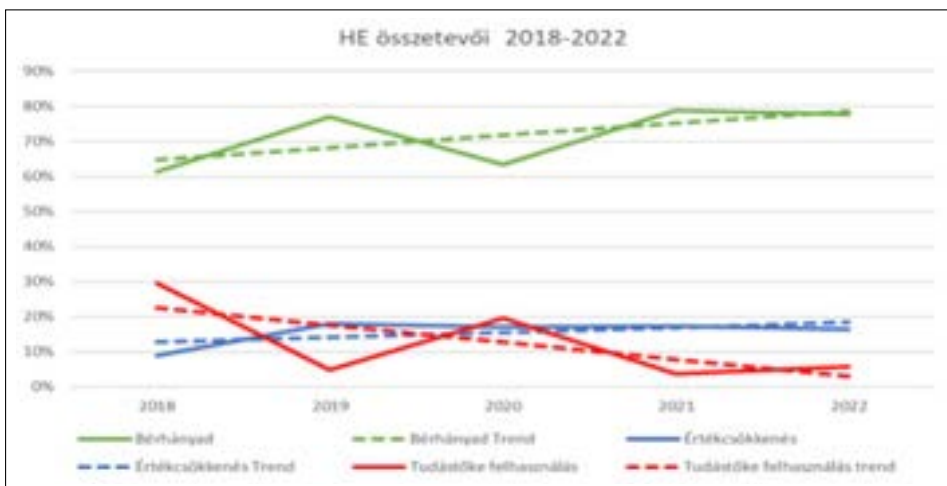
Kutatásunk fontos üzenete a vállalatvezetők számára, hogy a vállalatok valódi teljesítménye nem az árbevétel, hanem a hozzáadott érték. Ez alapján érdemes a vállalatok hatékonyságát is összehasonlítani, egy főre vetítve.

Az $Y = W^{\alpha} M^{\beta} T^{\gamma}$ képlet alkalmazható vállalati szinten is, így az bővíti a vállalatértékelési módszertanokat. Meg kell azonban jegyeznünk, ha egy vállalat eredményessége az egyik évről a másikra erősen volatilis, illetve ha a hozzáadott értékéből az erőforrás-felhasználás hányadai – munkabér-, amortizációs-, tudástőke-felhasználás – a hatékonysági osztályára jellemző – hozzáadott érték/fő mutató alapján – értéktől vagy a nemzetgazdasági, esetleg iparágában kialakult értékekhez képest jelentősen eltér, a képlet nem valós értékeket is adhat.

Egy vállalat esetében a hozzáadott értékéből az erőforrás felhasználási hányadainak eltérése a nemzetgazdasági vagy ágazati átlagos értékektől a vállalat jövőbeni fejlődési lehetőségeinek és kockázatainak a felmérésére is alkalmas indikátor. Az erőforrás-felhasználás felmérésének a lehetséges bemutatása látható a 19-8. ábrán egy vállalat esetében.

A 19-8. ábra összehasonlítja a nemzetgazdaságra és/vagy iparágra jellemző vállalati adatokkal – tekintetbe véve a vizsgált vállalat hozzáadott érték/fő mutató alapján meghatározható hatékonyságát is – arra adhat választ, hogy a vállalat munka-intenzívebben, esetleg tőke-intenzívebben vagy tudás-intenzívebben termel-e versenytársainál.

19-8. ábra: A hozzáadott értékből az erőforrás-felhasználás egy vállalati példán keresztül



Forrás: e-beszámoló adatok alapján, a szerzők saját szerkesztése

Sokan foglalkoznak vállalatdiagnosztikai módszerek fejlesztésével egy-egy adott funkcionális vállalati területen. Szűkebb azon szerzők száma, akik a vállalat egészét átfogó tanácsadói szemléletű diagnosztikai modellek fejlesztésével foglalkoznak és azokat publikáció keretében közzéteszik. A hazai szerzők közül Noszkay Erzsébet: Egészséges vagy beteg (Noszkay, 1988), és változásmenedzserek számára készült vállalatdiagnosztikai fejezeteket tartalmazó (Noszkay, 2018) könyveit emelnénk ki.

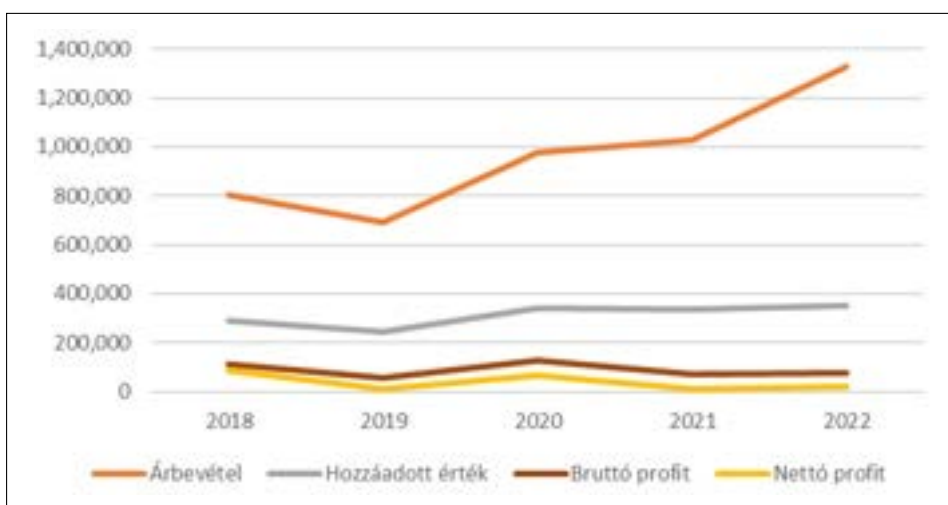
Kutatásunk eredményei az átfogó vállalatdiagnosztikai módszereket támogathatják nyilvános adatokon alapuló elemzési lehetőségekkel. Ezt mutatja be egy vállalat esetében a 19-9. ábra és a 19-1. táblázat.

19-1. táblázat: Profitráták egy vállalati példán keresztül

Profitráták 2018-2022					
	2018	2019	2020	2021	2022
Létszám	46	46	50	54	56
Árbevétel	802,584	691,144	977,486	1,029,110	1,329,526
Aktivált saját teljesítmények	-6,972	5,228	656	-5,392	41,524
Egyéb bevétel	8,078	13,092	12,106	7,912	13,584
Anyagjellegű ráfordítások	511,778	463,500	648,850	698,110	1,031,976
Hozzáadott érték	291,912	245,964	341,398	333,520	352,658
Személyi jellegű ráfordítások	179,286	189,552	216,328	263,054	274,466
Bruttó profit	112,626	56,412	125,070	70,466	78,192
Értékcsökkenés	26,294	44,348	57,976	57,924	57,850
Nettó profit	86,332	12,064	67,094	12,542	20,342

Forrás: e-beszámoló adatai alapján, a szerzők saját szerkesztése

19-9. ábra: Profitráták időbeni alakulása grafikusán ábrázolva egy vállalati példán keresztül



Forrás: e-beszámoló adatai alapján, a szerzők saját szerkesztése

A fenti vállalat esetében kitűnik, hogy az évek során hiába nőtt a vállalat árbevétele trendszerűen, a hozzáadott érték összegének a növekedése ettől elmaradt, és a bérköltség dinamikus növekedésének a hatására a vállalat nettó profitja negatív irányú trendet mutat.

7. Összefoglalás

Kutatásunk során megismételtük a Boda György vezette korábbi nemzeti tudástőke felmérésének módszereit (Boda, Juhász, Matyusz, & Stocker, 2021) eltérő hangsúllyal, ugyanis két időszakra, 2016 és 2021 évre végeztük kutatásunkat, és annak a fókuszába a vállalati hatékonyság törvényszerűségeinek kvantitatív igazolását állítottuk.

Bár kutatásunkat jelen tanulmány írásakor még nem zártuk le, részeredményeink rámutatnak, hogy a vállalati hatékonyságot és a növekedést elsősorban meghatározó tényező a vállalati tudástőke és annak a bővítése, felhalmozása.

A vállalati tudástőke kvantifikálása során Sveibyt (Sveby, 2021) és Bodát (Boda, 2008) követve a vállalatok átalakuló vagyonszerkezetének megközelítését alkalmaztuk. Solow gazdasági növekedés modelljének „A” rezidumát (Solow, 1970), munkánkban egy aggregátum: „T” – tudástőke – értékre cseréltük, amely vállalatokra és vállalatcsoportokra is értelmezhető.

Kutatásunk lezárását követően eredményeinket bővebben, részletesebben, könyv formájában is közzétesszük (Boda, Kiss, Thék, Matyusz, & Láncz, 2024).

Köszönetnyilvánítás

Jelen kutatás megvalósítását a Batthyány Lajos Alapítvány, a Boda&Partners Kft. és az Információs Társadalomért Alapítvány támogatta.

8. Irodalomjegyzék 19. fejezethez

Bacsúr, K., Boda, Gy., & Fülöp, Z. (2020). *Személyügyi kontrolling*. Budapest: Boda & Partners, ISBN: 978-615-80240-3-7.

Boda, Gy. (2008). *A Vállalati gazdálkodás alapjai*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Boda, Gy., & Virág, I. (2010). *Ütemvakság*. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 12. sz. 1087–1104. p.

Boda, Gy., Juhász, P., Matyusz, Zs., & Stocker, M. (2021). *A fenntartható gazdasági növekedés és a tudástőke*. Budapest: *Közgazdasági Szemle* LXVIII. évf., különszám 2021. november (pp 2–35)

- Boda, Gy., Kiss, F., Thék, R., Matyusz, Zs., & Lánicz, G. (2024). *Tudás alapú versenyképesség – Sodródásból feljebb lépés (from drifting to upgrading)*, Budapest: Akadémiai Kiadó (megjelenés alatt).
- Damodaran, A. (2006). *A Befektetések értékelése*. Budapest: Panem Könyvkiadó Kft.
- Damodaran, A. (2015). *A vállalatértékelés kézikönyve*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Jánossy, F. (1975). *A gazdasági fejlődés trendvonaláról*. Budapest: Magvető Könyvkiadó.
- KSH (2023). *A magyar vállalati sokaság idősoros éves beszámoló adatai 2009–2021*. Központi Statisztikai Hivatal adatszolgáltatása.
- Nölke, A., & Vliegthart, A. (2009). *Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe*. *World Politics*, 61(4), 670–702. doi:10.1017/S0043887109990098.
- Noszky, E. (1988). *Egészséges vagy beteg...: A vállalat diagnosztikai modellje*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, 182 p.
- Noszky, E. (2018). *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. Budapest: Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 220 9.
- Reszegi, L., & Juhász, P. (2014). *A vállalati teljesítmény nyomában*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Solow, R. M. (1956). *A Contribution to the Theory of Economic Growth*. *The Quarterly Journal of Economics* Vol. 70. No. 1. 65-94. p., <https://doi.org/10.2307/1884513>.
- Solow, R. M. (1970). *Growth Theory, An Exposition*. New York: Oxford University Press.
- Sveby, K. E. (2021). *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

20. FEJEZET

SZERVEZETFEJLESZTÉSSEL TÁMOGATOTT ÜZLETI NÖVEKEDÉS AZ ITL GROUP KFT.-BEN

GRÁCZER JUDIT

Manager

ITL HR Solutions, ITL Group Kft.

e-mail: j.graczer@itlgroup.hu

Absztrakt

Az ITL Group 1995-ben kezdte meg tevékenységét, kezdetben olasz befektetők üzleti céljait támogatva. A cégvezetés a „one stop one shop” üzleti modell alkalmazásával az egymást követő években egyre több tevékenységet integrált a szervezetbe. Mára kilenc szakmai területtel, tanácsadóként segíti a vállalkozások működését a cégalapítástól kezdve az üzleti folyamatok kiteljesítéséig. Az ITL Group jó példa annak bemutatására, hogyan változik folyamatosan egy szervezet az üzleti igények hatására. Mennyire tervezett vagy akár intuíción is alapulhat egy új szolgáltatás piaci bevezetése. Fontos lépcső a hagyományos üzleti körből való kilépés a nemzetközi piacra, ahol már multinacionális cégekkel azonos pályán kell megmérettetni, mindig szem előtt tartva, hogy miben tudunk előnyösebbek lenni egy igényesebb ügyfélkör számára. Mindez megköveteli a folyamatos fejlődést nemcsak szakmailag, informatikai eszközökben, hanem a munkafolyamataink hatékonysága terén is, amely lehetővé teszi, hogy új kompetenciákat és „legjobb gyakorlatokat” integráljunk a szervezetbe. A HR szerepe meglehetősen kiélezett a változások menedzselésében, azonban mindig segítségünkre vannak az újabb módszerek – mint a szervezetre megfelelően kalibrált, lean-szemléletű folyamatfejlesztés és projektmenedzsment –, amelyek bevezetése a kis- és középvállalati szektorban, azon belül is a tanácsadásban nem kevés kihívást jelent.

Kulcsszavak: szervezetfejlesztés, HR, ITL Group

1. A kezdetekről röviden

Az ITL Group egy Veronából Budapestre érkező fiatal olasz üzletember álmából született 1995-ben. Első tevékenysége a tanácsadás és szolgáltatásközvetítés volt, amely gazdasági társaságok számára különféle szolgáltatások megszerzéséből és értékesítéséből állt. Magyarországon úttörőként kezdte meg ezt a tevékenységet, amely az évek során folyamatosan bővült, és egy jól megalapozott „one stop one shop” üzleti modellel dolgozó külföldi tanácsadó céggé vált, amely kezdetben olasz befektetőkre specializálódott. Az elmúlt három évtizedben egymás után következtek azok az időszakok, amikor egy-egy újabb szakterület, szolgáltatás és a hozzá kapcsolódó munkafolyamatok integrálódtak a szervezetbe. Máig 9 szakmai területtel működik: könyvelés, bérszámfejtés, pénzügyi tanácsadás, audit, adótanácsadás, a HR-területen belül munkaerő-kölcsönzés, -közvetítés, szervezetfejlesztés, tréningek, munkaügyi tanácsadás, szolgáltatás-kiszervezés (outsourcing), továbbá ingatlanközvetítés, komplex jogi szolgáltatások, marketing és rendezvényszervezés egészíti ki az üzleti portfóliót.

1.1. A szolgáltatások fejlesztése

Az ITL Group folyamatosan növekvő szervezet, jelenleg is számos új szolgáltatás van születőben vagy fejlesztés alatt. Az életciklus-diagram szakaszainak alakulása a kísérletezésre, improvizációra, valamint az üzleti fantáziára épülő szervezeti stratégia bizonyítéka, amelyet bizonyos esetben piaci elemzés és tervezés is alátámaszt, de nem törvényszerűen. Elegendő egy nagyon érdekes új szakmai módszer vagy hasznos megoldás, amely kellően vonzó ahhoz, hogy egy próbát megérjen a piacon, és utána meglátjuk hozzá-e a várt eredményt; vagy jogszabályváltozások is generálhatnak új szolgáltatásokat, alkalmazkodva az ügyfelek igényeihez. A próbálkozásokból mindig van tanulság, amit a következő szolgáltatás-tervezésnél felhasználunk az üzleti stratégia realisabb, piaci elvárásoknak inkább megfelelő kalibrálása érdekében. Az új szolgáltatások az ügyfelek valós üzleti igényeinek megfelelően kerültek kidolgozásra és bevezetésre, a globális és helyi gazdasági helyzet okozta változások, valamint a jogszabályi háttér változásainak megfelelően.

Többször megtörtént, hogy egy új szolgáltatás bevezetése rövid időn belül szervezeti változásokkal is járt, azaz új munkatársak felvételével új pozíciókba, a csapat fejlesztésével vagy például az informatikai ismeretek

és az ügyfélkapcsolatok hatékonyabb menedzseléséhez szükséges kompetenciák fejlesztésével.

1.2. A szervezet és az üzleti portfólió növekedése

Az üzleti igényekhez való folyamatos alkalmazkodás egyik eredménye például a nemzetközi bérszámfejtési üzletág, amely a megbízónk multinacionális ügyfelei magyarországi leányvállalatainak bérszámfejtési és HR-tanácsadási tevékenységét koordinálja. Az ITL Group ennek a cégnek a kizárólagos magyarországi alvállalkozója lett. Nulláról indult az új terület. Az alapszolgáltatás szintjét a havi bérszámfejtési folyamat és a hozzá kapcsolódó havi jelentések és kimutatások jelentették, majd erre épült annak kiegészítéseként a munkaügyi- és munkajogi tanácsadás, szolgáltatás-kiszervezés és folyamatfejlesztés. Mindezek megvalósítása érdekében új csapatot építettünk fel és számos új kompetenciát integráltunk a szervezetbe, mint például a projektmenedzsment, virtuális csapatban való munkavégzés képessége, angol nyelvű szakmai anyagok fejlesztése, ügyfélmenedzsment-ismeretek fejlesztése, bérszámfejtés technikai fejlesztési megoldások és magas szintű informatikai, adatvédelmi standardok stb. A folyamat jó példa volt arra, hogyan tudtunk új szolgáltatást fejleszteni és bevezetni, ami az alapítástól számított 2 éven belül sikeres és üzletággá vált. Természetesen ennek az üzletágnak a minőség- és hatékonyság-orientált követelményrendszere folyamatosan húzza magával a többi területet is, az egész szervezetet mind a szakmai legjobb gyakorlatok, mind pedig a nemzetközi szabványoknak való megfelelés tekintetében.

2. A HR szerepe a szervezeti változások megvalósításában

Soha nem volt még ennyire fontos a HR szerepe, mint most, hogy segítse a menedzsmentet a költséghatékony, rugalmas működés biztosítása érdekében. Ehhez nélkülözhetetlen a munkafolyamatok ismerete, nem csak a HR-területen, hanem a teljes portfólióban, a folyamatok optimalizálásában és a munkafolyamatok során keletkező veszteségek kiküszöbölésében.

2.1. Lean módszerek alkalmazása a szervezetfejlesztésben

A HR kulcsfontosságú szerepet játszik a lean koncepciók sikeres bevezetésének támogatásában azáltal, hogy összehangolja a HR-gyakorlatokat a lean elvekkel, fejleszti az alkalmazottak készségeit és

képességeit, elősegíti a folyamatos fejlesztés kultúráját és a szervezeti változásokkal kapcsolatos erőfeszítéseket. Más funkcionális területekkel való szoros együttműködés és stratégiai HR-vezetés révén a HR hozzájárulhat a szervezeten belüli lean kezdeményezések hosszú távú sikeréhez és fenntarthatóságához.

A lean eszközök és módszerek – mint például a team-munka kaizen projektek keretében –, az 5S vagy a problémafeltáró, priorizáló és problémamegoldó módszerek bevezetése jelentősen befolyásolhatja a szervezet különböző aspektusait, beleértve a működését, folyamatait és kultúráját. A Humán Erőforrás (HR) kulcsfontosságú szerepet játszik a lean koncepciók sikeres megvalósításának elősegítésében azáltal, hogy összehangolja a HR-gyakorlatokat és a szervezeti folyamatokat a lean gondolkodás elveivel, támogatja a szervezeti változtatásokat és a célok elérése érdekében tett erőfeszítéseket (Kosztolányi, & Schwahofer, 2012). Néhány kulcsfontosságú szerep, amelyet a HR betölthet a lean koncepció bevezetésében:

Változásmenedzsment: irányítja a változáskezelési erőfeszítéseket, hogy felkészítse az alkalmazottakat a lean gyakorlatokra való átállásra. Ez magába foglalja a változás indokainak közlését, képzési és fejlesztési programok biztosítását az alkalmazottak készségeinek és képességeinek fejlesztésére, valamint a változással szembeni ellenállás kezelését hatékony kommunikációs és elkötelezettségi stratégiák segítségével.

Tehetségfejlesztés: képes azonosítani a lean gyakorlatokhoz kapcsolódó készséghiányokat és fejlesztési igényeket. Képzési programokat tervez és valósít meg az alkalmazottak tudásának és kompetenciáinak fejlesztése érdekében olyan területeken, mint a problémamegoldás, a folyamatfejlesztés és a csapatmunka. A HR a szervezeten belül segít beazonosítani, majd fejleszteni azokat a munkatársakat, akik a változások ügynökeiként elősegítik és támogatják a folyamatos fejlesztési erőfeszítések megvalósítását.

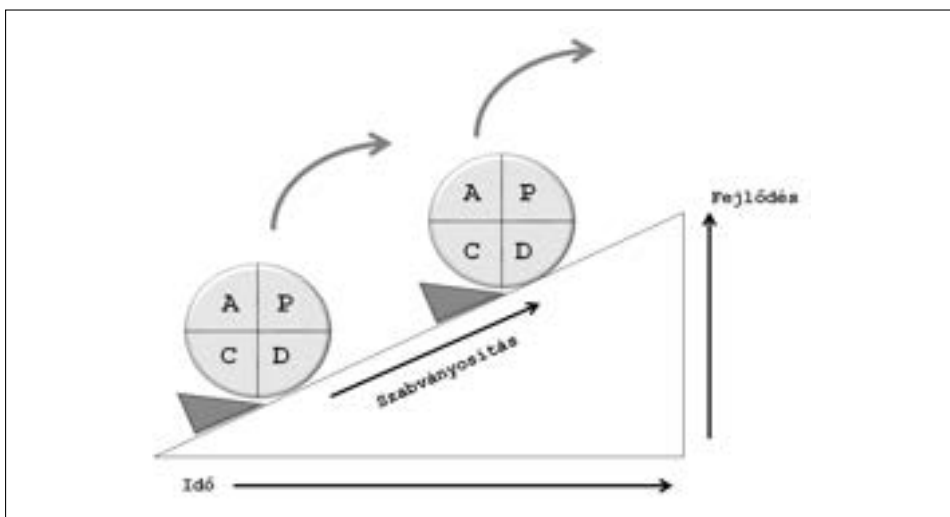
Teljesítménymenedzsment: összehangolja a teljesítménymenedzsment-rendszereket a lean elvekkel azáltal, hogy olyan teljesítménymutatókat és célokat állít fel, amelyek a hatékonyságot, a minőséget és a vevői elégedettséget hangsúlyozzák. Ez magában foglalhatja a teljesítményértékelési folyamatok végrehajtását, amelyek a folyamatos fejlesztésre összpontosítanak, elismerik és jutalmazzák az alkalmazottakat a lean kezdeményezésekhez való hozzájárulásukért, és visszajelzést adnak a teljesítményről a tervezett és az elért célkitűzések tükrében.

Toborzás és kiválasztás: felülvizsgálja a toborzási és kiválasztási folyamatokat, hogy azonosítsa azokat a jelölteket, akik rendelkeznek a lean elvekhez igazodó készségekkel, gondolkodásmóddal és értékekkel. Ez magában foglalhatja a lean kompetenciák beépítését a munkaköri leírásokba, a jelöltek problémamegoldó képességeinek, csapatmunka és kommunikációs készségeinek felmérését a kiválasztási folyamat során, valamint olyan jelöltek kiválasztását, akik elkötelezettek a folyamatos fejlődés iránt.

Szervezeti tervezés: támogatja a szervezeti struktúrák és munkafolyamatok újratervezését a lean koncepciók megvalósításának elősegítése érdekében. Ez magában foglalja a hierarchiák kiegyenlítését, többfunkciós problémamegoldó csapatok létrehozását, valamint az együttműködés és az információmegosztás elősegítését az osztályok és funkciók között a szervezeti egységeken belüli együttműködési és kapcsolódási pontok beazonosításával (Dévai et al., 2021).

Lean Leadership Fejlesztés: olyan vezetői képességeket fejleszt, amelyek elengedhetetlenek a változások menedzseléséhez. Ez magában foglalhatja a vezetőfejlesztési programokat, a vezetői coaching folyamatot, hiszen változásügynökként fontos szerepe van a munkavállalói elkötelezettség kialakításában, a motiváció fenntartásában a folyamatos fejlesztési kultúra és a szabványosítás szervezeten belüli megerősítése érdekében.

20-1. ábra: PDCA folyamatfejlesztés átfogó modellje



Forrás: <http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/leanjegyzet/pdca.html>

Munkavállalói elkötelezettség: elősegíti az alkalmazottak elkötelezettségének és felhatalmazásának kultúráját, amely támogatja a munkavállalói kezdeményezéseket. Ez magában foglalhatja a nyílt kommunikáció, az együttműködés, valamint a munkavállalók problémamegoldó és döntéshozatali folyamatokba való bevonását. A HR elősegítheti az alkalmazottak visszajelzési mechanizmusait és felismerési programjait is, amelyek megerősítik a lean elvekhez igazodó magatartást.

2.2. Konkrét példán keresztül bemutatva

A folyamatos fejlesztés fontosságát a minőségügyi követelményekből már ismertük eddig is, de ha a HR segíti a cégvezetést abban, hogy ezeket az ISO-követelményeket a lean elvekkel ötvözze, akkor az eredmény több területen is szembeötlő lehet; sikeresebb együttműködés, csapatmunka, eredményesebb problémamegoldás, nagyobb hatékonyság és kevesebb veszteség (várakozás dokumentumra, ügyfélre, egymásra, adatra, számfejtési hiba). Minden termék vagy szolgáltatás, amely elsőre nem tökéletes vagy nem teljesen felel meg az ügyfél igényeinek, veszteség. Több okot láttunk már arra, hogy mi nem működött megfelelően. Kísérleteztünk, hogyan, milyen változtatásokkal lehetne jobban elvégezni a feladatokat. Kihívás volt a veszteségek felderítése együtt, csapatban, valamint a javító intézkedések és akciók meghatározása (Kaizen Pro Kft., 2012).

Nem arról van szó, hogy egy az egyben átvettük az autópárbán, a gyártásban és a logisztikában már működő költség- és folyamatoptimalizációs módszereket, hanem megfelelően az irodai és pénzügyi folyamatokra adaptálva csak azokat a lean eszközöket és módszereket használtuk fel, amelyeket eredményesen tudtunk alkalmazni ezekre a folyamatokra. Bizonyos szolgáltatásaink hasonlítanak az informatikai rövid- vagy közép távú fejlesztési projektekre, más szolgáltatásaink a lean start up -ra, míg megint más szolgáltatásainkat a hosszú távú folyamatok jellemeznek. Ez nem szükségszerűen jelenti a Scrum keretrendszer és az agilis módszerek átvételének szükségességét, amelyeket az informatikában már szinte mindenütt alkalmaznak. Mindegyik a lean továbbfejlesztéséből származik, de a lean keretrendszer a józan paraszti ész és az egyszerű racionalitás módszere, eszköztára, tehát bőven tudtunk válogatni megfelelő a helyzetfelmérés, problémabeazonosítás, prioritizálás, megoldási javaslatok és akciótervek megvalósításához.

A lean típusú folyamatfejlesztésre sikeres példa a bérszámfejtési csapatunk munkája. Végig elemeztük az összes fő munkafolyamatokat és alfolyamatokat, beazonosítottunk minden olyan mérföldkövet, ahol beavatkozásra volt szükség – például riportok, kimutatások előállításának gyorsítása, automatizálása programfejlesztéssel vagy Excel-képlet segítségével vagy adatok felgyűjtése és csoportosítása különböző kritériumok alapján –, jelentős mértékben csökkentve így a riportok elkészítéséhez szükséges időt. Az automatizálással, informatikai megoldásokkal csapatunknak órákat, bizonyos folyamatokban 1-1 napot sikerült megtakarítani. Azóta több időt fordíthatunk az ellenőrzésre, a munka minőségére és az ügyfeligények magasabb szintű teljesítésére a tanácsadással és szolgáltatás-fejlesztéssel, rendszeres együttműködésben.

Az a gazdálkodó szervezet, amelyik nem tud fokozatosan növekedni és fejlődni, gazdaságosan működni, nem tud sokáig fennmaradni a jövőben. Nem elég csak az állandó piaci és gazdasági változásokhoz alkalmazkodni – kivéve a gazdasági változások, covid, infláció, háború negatív hatásait –, hanem nagyon fontos – amennyire csak lehet – jól megtervezni a jövőt és minden szükséges intézkedést. Ennek alapfeltétele a tulajdonos és a cégvezetés részéről a hosszú távú vízió, küldetés és üzleti stratégia megfelelő kommunikációja, a munkatársak megtartása és elkötelezettségük javítása.

Ne csak a sikerek és a jól hangzó szlogenek mentén összegezzük a tanulságokat, érdemes beszélni a szervezeti változásokkal járó projektek árnyoldaláról is. A szervezeti változások személyes érdekeket sérthetnek, főleg ha folyamatok átvilágításával és különböző szakterületek közötti kötelező együttműködésekkel és azok fejlesztésével járnak.

3. A változásokkal szembeni ellenállás

A lean koncepciók és általában a változások bevezetésével szembeni ellenállás a szervezeten belül különböző forrásokból fakadhat, beleértve az alkalmazottakat, a vezetőket és más érdekelt feleket. A kezdeményezésekkel szembeni ellenállás néhány gyakori oka:

Félelem a változástól: A változás nyugtalanító lehet az alkalmazottak számára, akik hozzászoktak a meglévő munkamódszerekhez. Attól tarthatnak, hogy az új módszerek és eszközök megzavarják rutinjukat, megnövelik a munkaterhelésüket vagy veszélyeztetik munkahelyi biztonságukat. Az ellenállás abból fakadhat, hogy általában nem hajlandók kilépni a komfortzónájukból és új munkamódszereket fogadni.

Megértés hiánya: Az alkalmazottak ellenállhatnak a kezdeményezéseknek, ha nem értik teljesen a mögöttük rejlő indokokat, vagy azt, hogy milyen előnyökkel járnak a változások. A lean céljáról és célkitűzéseiről szóló egyértelmű kommunikáció és oktatás nélkül a munkavállalók szükségtelennek vagy szerepük szempontjából irrelevánsnak érezhetik azt.

Az irányítás elvesztése: Egyes alkalmazottak ellenállhatnak az új kezdeményezéseknek, mert úgy érzékelik, hogy azok veszélyeztetik autonómiájukat vagy a munkafolyamataik feletti ellenőrzésüket. Attól tarthatnak, hogy az új gyakorlatok merev szabványokat vagy eljárásokat támasztanak, amelyek korlátozzák rugalmasságukat és kreativitásukat.

Érzékelt fenyegetés a status quo-ra: A szervezeten belüli egyének vagy csoportok ellenállhatnak az új kezdeményezéseknek, mert azokat a szervezeten belüli státuszuk, hatalmuk vagy befolyásuk megnyirbálásának tekintik. Ellenállhatnak olyan változásoknak, amelyek veszélyeztetik kialakult munkamódszereiket vagy aláássák tekintélyüket.

Kulturális akadályok: A szervezeti kultúra jelentős szerepet játszik a munkavállalók változással kapcsolatos attitűdjének és magatartásának kialakításában. Ha a szervezeti kultúra nem elég rugalmas és nem számít a munkavállalók kreativitására és ötleteire, akkor előfordulhat, hogy az alkalmazottak nem hajlandók azokat a kezdeményezéseket elfogadni, amelyek új gondolkodásmódot, értékeket vagy munkamódszereket követelnek meg tőlük.

Változással kapcsolatos múltbeli tapasztalatok: A sikertelen változtatási kezdeményezésekkel vagy rosszul irányított szervezeti változásokkal kapcsolatos korábbi tapasztalatok szkepticizmust és ellenállást szülhetnek az új kezdeményezésekkel szemben. Az alkalmazottak óvakodhatnak attól, hogy időt és energiát fektessenek egy újabb változtatási erőfeszítésbe, ha úgy látják, hogy ez nem lesz sikeres.

Bizonytalanság és kétértelműség: A lean kezdeményezések céljaival, elvárásaival és következményeivel kapcsolatos egyértelműség hiánya ellenállást válthat ki az alkalmazottak körében. Ha az alkalmazottak bizonytalanok abban, hogy milyen hatással lesz szerepükre vagy mit hoz a jövő, akkor az ismeretlentől való félelem miatt ellenállhatnak a változásnak.

Az ellenállás proaktív és szisztematikus kezelésével a szervezetek növelhetik annak valószínűségét, hogy sikeresen hajtsák végre a kezdeményezéseket, és felismerjék a folyamatos fejlesztés és hatékonyságnövekedés előnyeit.

Az igazán sikeres szervezetek olyan összetett, több szinten ható és testre szabott megoldásokat alkalmaznak – például a rugalmas szervezeti struktúra, a mátrix és projekt-alapú szervezeti működés, a problémamegoldó csapatmunka, a rutinszerű folyamatok, valamint a fejlesztések egyidejű kezelése és a több dimenziójú változásmenedzsment eszközei –, amelyekkel viszonylag rövid idő alatt képesek biztosítani a változásokhoz való sikeres alkalmazkodást és a fenntartható fejlődést (Molnár et al., 2020).

4. Módszerek, amelyek segíthetik az ellenállás leküzdését

A lean bevezetésével szembeni ellenállás kezelése proaktív kommunikációt, elkötelezettséget és változáskezelési stratégiákat igényel. A legfontosabb megközelítések a következők:

- Világos és átlátható kommunikáció biztosítása a lean kezdeményezések előnyeiről és célkitűzéseiről. Lean tudatosság tréningek workshopok segítségével és gyakorlati példák szemléltetésével.
- Az alkalmazottak bevonása a tervezési és döntéshozatali folyamatba a változás iránti elkötelezettség előmozdítása érdekében. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy létrehozunk egy projekt csapatot a lean szemlélet és módszerek, majd kisebb csoportokat a konkrét szakterületeket érintő projektek bevezetésére.
- Aggályok és tévhitek kezelése oktatáson, képzésen és nyílt párbeszéden keresztül. A lean bevezetését gyakran kötik össze a létszámleépítéssel, mivel „karcsúsítás” címszó alatt került a köztudatba, ezért számos tévhit alakult ki ezzel kapcsolatban.
- Látható és tapasztalható vezetői támogatás, elkötelezettség a koncepció és a módszerek bevezetése iránt. Ezen a ponton különbséget kell tennünk a kifelé mutatott és a valódi elkötelezettség iránt. A valódi elkötelezettség a vezető részéről azt jelenti, hogy ő is beleadja a saját munkáját és leteszi az asztalra mindazt, amit neki vezetőként szükséges, részt vesz a workshopokon és ténylegesen segíti, támogatja a munkatársakat a megvalósításban. Példát mutat és élen jár a ráeső projektfeladatok megvalósításában, a döntések, erőforrások, a megfelelő információk és adatok biztosítása és a projekt-mérföldkövek eredményeinek számonkérése tekintetében.

- A korai győzelmek ünneplése és az apró kezdeti sikerek megerősítése nagyon fontos, mivel ez bizonyítja, hogy értelme és eredménye van a közös munkának. Mindez újabb lendületet adhat az igazán lényeges és fenntartható változások elérésének.
- Támogatást, erőforrásokat és képzést kínál, hogy segítse a munkatársakat alkalmazkodni az új módszerekhez. A legtöbb munkavállalót motiválja a tanulás és a fejlődés lehetősége, míg másokat az anyagi ösztönzők sarkallnak nagyobb teljesítményre. Ideális esetben az ösztönzés és jutalmazás többféle módszerét tudjuk alkalmazni a projektek során.
- A folyamatos fejlesztés és tanulás kultúrájának elősegítése, amely ösztönzi a kísérletezést, a visszajelzést és az alkalmazkodást. Nagyon fontos annak megértése, hogy leginkább az tudja a munkafolyamatot fejleszteni, aki a legjobban ért hozzá, aki azt rendszeresen elvégzi. Ebből adódóan a lean elvekkel működő szervezetben mindenki képes a fejlesztésre, nem csak egy arra dedikált mérnöki vagy szakember csapat.
- Egyének és csapatok elismerése és jutalmazása a lean kezdeményezésekhez való hozzájárulásukért. A munkavállalói ötletek összegyűjtése és „menedzselése” jelenti azok kategorizálását és megvalósításuk teljes nyomon követését. Az ötletek célja a folyamatok optimalizálása és a veszteségek kiküszöbölése. Ebből adódóan számos ötlet költségcsökkentést eredményezhet. A cégvezetés feladata, hogy az elért eredményeket megfelelő mértékben jutalmazza.
- A mögöttes kulturális akadályok és a változással szembeni ellenállás kezelése célzott, akár egyénre vagy csoportokra szóló beavatkozásokkal és kulturális átalakítási erőfeszítésekkel (Dévai et al., 2021).

4.1. A mögöttes akadályokról

A kkv-k a legtöbb esetben nagyra nőtt családi vállalkozásként működnek. Előfordul, hogy hiányzik a tapasztalat és a gyakorlat vagy speciális ismeretek és kompetenciák a fejlesztések megvalósításához. Az irányváltás általában menet közben történik. A kezdetben pozitív hozzáállás átvált ellenállásba, amely először passzív, később a változásban érintett vezetők nyíltan ellenállnak, ami ellenállásra buzdítja az irányításuk alatt dolgozó

beosztottakat is. Általános tapasztalat, hogy ez minden szervezeti változással járó fejlesztési projekt halála. A legmagasabb szintű cégvezetés és a tulajdonos felelőssége, hogy a középvezetők és a kulcsemberek a hierarchia minden szintjén elkötelezettek legyenek, és következetesen kiálljanak a kitűzött célok érdekében.

4.2. Már nem csak az üzletre koncentrálnak

Elértünk a cég életciklusának abba a szakaszába, amelyben már nemcsak az üzletre, hanem a jövőre és a minket körülvevő világ szebbé, jobbá tételére is koncentrálnak, ezért életre hívtunk olyan kezdeményezéseket is, amelyek nagyon fontos kiegészítői az üzleti portfóliónak. Hozzájárulnak a hagyományos szolgáltatások hozzáadott értékének növeléséhez, mert értékeket közvetítenek és a tisztességes üzleti működést segítik, mint például: az olasz cégek adatbázisa; tagságunk a Nemzetközi Adótanácsadók Szövetségében; „Atlas World” az etikus, kreatív és fenntartható vállalkozásvezetés szakmai elismerése; a „Projektek határok nélkül” – „Projects without borders”; vagy a covid idején cégvezetők bevonásával a „Fear is the mindkiller” kezdeményezés, amelyben sikeres vezető szakemberek osztják meg egymással a válság időszaka alatt átélt tapasztalatokat és megoldásokat; valamint a Bátor Tábor Alapítvány támogatása a beteg gyermekek megsegítésére (<https://itlgroup.hu/hu/rolunk>).

5. Konklúzió

Az elmúlt 10 évben kis- és középvállalatokkal dolgoztam együtt tanácsadóként, és azt tapasztaltam, hogy a szemléletváltás legnehezebben ebben a szektorban megy végbe. Ennek egyik oka, hogy legtöbbször nem rendelkeznek a multinacionális szervezeteknél működő szabályozottság, strukturáltság és következetesség megfelelő szintjével, ami garancia lehetne a szemléletváltással kapcsolatos nyitottságra. Belőlük a gazdasági változások, a külső tényezők fogják idővel kikényszeríteni a megfelelő lépéseket, ami hosszú távon fájdalmas lehet.

Bízom benne, hogy továbbra is lehetőségünk lesz támogatást nyújtani és megoldásokkal szolgálni ezen a rögzös úton.

6. Irodalomjegyzék a 20. fejezethez

Dévai Z., Fésűs N., Kosztolányi J., Kővári N., & Nika T. (2021). *Lean szolgáltatásfejlesztés 1.* (pp.67-68). Budapest: KAIZEN PRO Kft.

Kaizen Pro Kft. (2012). *A lean szemlélet alapjai.* Budapest: KAIZEN PRO Kft.

Kosztolányi J., & Schwahofer G. (2012). *Lean szótár.* Budapest: KAIZEN PRO Kft. <https://itlgroup.hu/hu/rolunk/> (Letöltve: 2024.02.24)

Molnár J., Nikitscher P., & Szabó V. (2020). *Biztos kézzel – A változásmenedzsment szemlélete és eszköztára.* Budapest: Raabe.

PDCA folyamatfejlesztés átfogó modellje <http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/leanjegyzet/pdca.html> (Letöltve: 2024.02.24.)

21. FEJEZET

A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS HUMÁN TÉNYEZŐI

HEBENY-FUCHS ORSOLYA

pénzügyi vezető

BT ROC Kft.

e-mail: fuchsorsi@gmail.com

Absztrakt

A fluktuáció természetes folyamat, és megvannak a szervezetre gyakorolt pozitív hatásai. Ugyanakkor a 2020-as években egyre nehezebbé válik a tehetségek megtartása és új tehetségek vonzása a vállalatok számára. Több szakterületen tapasztalható munkaerőhiány, valamint a toborzási-ki-választási folyamat is körülményesebb és időigényesebb. Ezek a körülmények ráirányítják a figyelmet a munkaerő-megtartás fontosságára. A bérek és juttatások, az előrelépési lehetőségek vagy a munkakörülmények mellett számos emberi tényező is meghatározó a fluktuáció szempontjából. Ilyen a vezető személye, a csapat és a kollégák, a munkahelyi kommunikáció és összességében a szervezeti kultúra. Tanulmányomban részletezem ezen humán tényezőket, kiemelve a felettes szerepét, és mindazokat az eszközöket, amelyekkel egy vezető a vállalat adta kereteken belül hatékonyan képes befolyásolni a dolgozói elkötelezettséget és a fluktuációt. Ismertetem egy 2022-es kutatás eredményeit, mely során primer, kvantitatív kutatás keretén belül 110 főt értünk el, és válaszaik alapján bizonyítottuk, hogy egy magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja motiváltabb, elégedettebb és elkötelezettebb.

Kulcsszavak: munkaerőhiány, munkaerő-megtartás, HR

1. Bevezetés

A munkaerő-megtartás mindig is fontos humánerőforrás-menedzsment feladat volt, a 2020-as években azonban kiemelt vállalati tényezővé vált. Még olyan ágazatokban is, melyek nem küszködnek munkaerőhiánnyal, nehezebb megküzdeni egy vállalatnak a jó munkaerőért, mint néhány évvel, évtizeddel korábban. Számos projekt és kutatás foglalkozik a munkaerő

megtartásnak, illetve az elvándorlás kezelésének témakörével, én mindezt jelen tanulmányomban humán oldalról, a vezetők szempontjából fogom vizsgálni.

Az elmúlt 17 évben nemzetközi nagyvállalatoknál dolgoztam pénzügyi-számviteli területen, az elmúlt 15 évben pénzügyi vezetőként. Magyarországon másfél évtizeddel ezelőtt a toborzási-kiválasztási folyamatok során fel lehetett állítani egy olyan elvárást, hogy kizárólag gazdasági végzettséggel, lehetőleg pénzügyi és számviteli főiskolai diplomával alkalmazzunk könyvelőket. Néhány évvel később már bármilyen diplomával el lehetett indítani egy pénzügyi karriert egy nagyvállalatnál. Ezt elősegítette az is, hogy a munkafolyamatok, és ezáltal a betanítási folyamatok is egyszerűsödtek. Napjainkban a kiválasztás során a kompetenciákon van a legnagyobb hangsúly. Ha egy pályázó a készségei és a nyelvtudása alapján alkalmasnak bizonyul, akkor – akár pénzügyi, IT vagy egyéb más területeken – mindenféle szaktudás nélkül is pozícióhoz juthat. Ha az adott munkaerőpiaci helyzetben nehéz jó szakembereket találni, akkor azt tudjuk célul kitűzni, hogy mi magunk képezzünk jó szakembereket, ehhez megtaláljuk és magunkhoz vonzzuk a megfelelő pályázókat, majd hosszú távon megtartsuk őket.

A vezető a csapattagok számára egyfajta igazodási pont, a munkahelyi tevékenységek koordinátora, kiemelten fontos humán tényező minden szervezetben. Az elmúlt tizenöt évben személyesen is megtapasztaltam azt a jelenséget, hogy azonos szervezeti egységben, ahol a dolgozók hasonló fizetésért hasonló jellegű munkát végeznek különböző csoportvezetők irányítása alatt, nagyon eltérő mértékű lehet a különböző csapatokban a munkaerő-elvándorlás aránya. Vannak csapatok, ahol szinte alig van fluktuáció – egy 10-15 fős csapatból egy-két évente távozik egy ember –, és vannak olyanok is, ahol az elvándorlási arány akár a 100%-ot is eléri minden évben, és ezekben a csapatokban az üres pozíciók betöltése is jóval nehezkesebben alakul. Szerettem volna a jelenség mögé látni, és megvizsgálni a munkaerő-megtartás szempontjából fontos három tényezőt: a dolgozók motivációját, elégedettségét és elkötelezettségét, a vezető személye – és annak érzelmi intelligenciája – szempontjából. Jelen tanulmány ennek a szakirodalmi háttérét, valamint kutatását részletezi.

2. Szakirodalmi elemzés

A jó munkaerő megtartásában számos tényező szerepet játszik. A megfelelő kiválasztási és beléptetési folyamat, az egyénnek a szervezethez való illeszkedése, a különböző HR-gyakorlatok (pl. teljesítményértékelés, képzési-fejlesztési lehetőségek), a bérezés, juttatások és előrelépési lehetőségek stb. Kutatásunk a vezetők munkaerő-megtartásban betöltött szerepével foglalkozik, valamint a vezetők dolgozói elégedettségre, motivációra és elkötelezettségre gyakorolt hatásával.

Fontos megemlíteni, hogy a fluktuációnak és az elvándorlásnak vannak negatív és pozitív hatásai, és egy nagyon nehezen meghatározható egészséges, optimális mértéke is.

Ha az alulteljesítők elvándorolnak a cégtől, valójában olyanok távoznak, akikkel nem tudunk jól együtt dolgozni. Ez előfordulhat úgy is, hogy a cég bocsátja el őket, és úgy is, hogy az alkalmazott maga érzi azt, hogy a cég, a pozíció, a munkakör számára nem felel meg, nem tud a szervezetbe beilleszkedni, így magától elmegy a vállalattól. A helyére pedig jöhetnek olyan új belépők, akik másfajta tudást, tapasztalatot hoznak be a cégbe, új szemléletmódot, mely végül egy minőségi cseréhez vezet.

Egy 2019-es kutatás (De Winne et al., 2019) megállapította, hogy a meglévő, de alacsony elvándorlás előnyös lehet a vállalat számára a termelékenység szempontjából. Az elvándorlás megszüntetése vagy minimalizálása szükségtelenül magas költségeket okozhat (az ún. munkaerő-megtartás költségei), és csökkentheti az elvándorlásból származó hasznok realizálásának az esélyét (pl. új tudás és ötletek). A szervezeteknek ezért nem a fluktuáció csökkentésére, hanem annak optimalizálására és stabilizálására kell törekedniük. Olyan szervezeti rutint kell kidolgozniuk a fluktuáció kezelésére, mellyel nem kockáztatják a termelékenységet.

Azoknak a vállalatoknak azonban, ahol a fluktuáció jelentősen túllép ezen az optimális szinten, számos negatív hatással kell megküzdeniük. A szervezetben maradó dolgozók leterheltek és feszültebbek lesznek. A vezetők a túlélésre koncentrálnak a növekedés helyett. A csapatokban csökken a motiváció, nő az elégedetlenség, és ezáltal további szervezeti résztvevők távozhatnak a szervezetből. Mindez elindíthat egy olyan negatív spirált, mely minőségromláshoz, a termelékenység csökkenéséhez és konkrét pénzügyi veszteséghez vezethet.

A távozó dolgozók elbocsátásával, kiléptetésével kapcsolatos költségek, a toborzás, kiválasztás költségei, a beléptetés-betanítás költségei magasra rúghatnak. Ha pedig az új belépő munkaviszonya próbaidő alatt megszűnik, akkor újraindul ez a folyamat. Mindemellett a legtöbb új belépő egy tapasztalt, rutinos dolgozó helyére kerül, így az ő munkája egy ideig még kevésbé lesz hatékony, esetleg lassabban dolgozik, több hibát vét a munkája során, mint a távozó csapattag.

Egy dél-dunántúli régióban folytatott kutatás (Kömüves et al., 2022) megállapította, hogy az eltérő méretű szervezetek különböző módszerekkel próbálják megtartani a munkaerőt. A 250 főnél több alkalmazottal rendelkező nagyvállalatok több emberierőforrás-gazdálkodásban elterjedt módszert is alkalmaznak, mint például a tréningek, továbbképzések vagy a teljesítményértékelés. A kisebb méretű szervezetek esetén azonban elmaradás tapasztalható e téren.

Machová Renáta és Tóbiás Kosár Silvia (Machová, & Tóbiás Kosár, 2014) Szlovákiában lefolytatott fluktuáció-vizsgálatukban kifejtették, hogy a munkaerő-megtartásra irányuló egységes vállalati programok nem feltétlenül hatékonyak. A fluktuáció hatékony kezelése érdekében más-más munkakörökben speciális, egyedi ösztönzési eszközöket kell alkalmazniuk a vállalatoknak.

Kiemelték, hogy annak ellenére, hogy vannak, akik egyetértenek azzal a következtetéssel, hogy munkahelyi környezetben mindenki pótolható, nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy minden szervezetben vannak kulcsszereplők. Ezen kulcsembereknek kiemelt szerepük van a vállalat hatékony működtetésében, távozásuk különösen nagymértékű változást hozhat a szervezet életében és kiemelten magas költséggel járhat.

Véleményem szerint egy szervezetben a munkaügyi-, tudásmenedzsment- és egyéb rendszereket úgy kell kialakítani, hogy egyetlen szervezeti tag kiesése se jelentsen komoly rizikót a működés számára. A szervezeti szintű ösztönző- és munkaerő-megtartó programok mellett azonban kiemelt figyelmet kell fordítani azokra a dolgozókra, akik valóban kulcsszereplői a szervezetnek.

Egy 2021-es magyarországi kutatás (Kömüves et al., 2021) arra a megállapításra jutott, hogy a vezetői stílust meghatározó tényezők közül a munkavállalók a problémamegoldó, valamint kommunikációs készségeket, és mindemellett a vezetői motivációt, személyiséget, döntőképeséget, illetve az empátikus készséget tartják a legfontosabbnak.

Muhamad Ekhsan (Ekhsan, 2019) kutatásában megállapította, hogy a dolgozói elégedettség és az elvándorlás között negatív kapcsolat áll fenn, vagyis minél magasabb egy szervezetben a dolgozói elégedettség, annál alacsonyabb az elvándorlás mértéke. Ugyanígy azt is megállapította, hogy a szervezeti elkötelezettség és az elvándorlás között szignifikáns negatív kapcsolat mutatható ki. Minél inkább nő a szervezeti elkötelezettség, annál inkább csökken az elvándorlási szándék. Kiemelte, hogy a munkáltatóknak mindenképpen erőfeszítéseket kell tenniük a dolgozói elégedettség és a szervezeti elkötelezettség érdekében, nem megfélemlítve olyan egyéb tényezőkről, mint a motiváció és a vezetési stílus.

Kutatásunk tárgya is ezen tényezők összefüggéseinek a vizsgálata, kiegészülve a vezetők érzelmi intelligenciájával.

3. Empirikus kutatás

A jelen tanulmányban bemutatott kutatás arra irányult, hogy megvizsgáljuk, a vezető érzelmi intelligenciája, valamint a vezető dolgozók általi megítélése hogyan hat ki a beosztottakra.

Az érzelmi intelligencia klasszikus fogalmát Peter Salovey és John D. Mayer alkotta meg. 1990-es publikációjukban így írták le a fogalmát: „Az érzelmi intelligenciát a társas intelligencia azon részalkalmazaként határozzuk meg, amely magában foglalja azt a képességet, hogy megfigyeljük a saját érzéseinket és mások érzéseit, képesek legyünk megkülönböztetni azokat, és ezt az információt a gondolkodás és cselekvés irányítására felhasználni” (Salovey, & Mayer, 1990).

Egy vezető számos olyan konfliktushelyzettel és érzelmileg nehéz szituációval találkozhat, amikor az ő beavatkozására is szükség van ahhoz, hogy mindezek rendeződjenek. Amikor például csapaton belül vagy csapatok között olyan indulatok zajlanak, amelyek hátráltatják a nyugodt munkavégzést, vagy egy dolgozó hirtelen demotiválttá, tartósan letargikussá válik, fontos, hogy a vezető felismerje és megfelelő módon kezelje ezeket a helyzeteket. Mindehhez mély önismeretre és emberismeretre, valamint érzelmi intelligenciára is szükség van.

Az érzelmi intelligencia mérésére többféle nemzetközileg is elfogadott és széles körben használatos teszt áll rendelkezésre. A méréseknek négy fő típusa létezik: képesség-, kompetencia-, viselkedés- és személyiség alapú érzelmi intelligencia tesztek. Jelen kutatáshoz ez utóbbit választottuk, és

a K. V. Petrides professzor által kidolgozott, ún. TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) tesztet használtuk (Petrides, 2009). Ez az érzelmi intelligencia kérdőív egy validált, szigorú sztenderdeknek megfelelő pszichometriai teszt. A TEIQue elemzés a Brit Pszichológiai Társaság (<https://www.bps.org.uk/>) által regisztrált és az Európai Pszichológusok Szövetsége által lefektetett technikai kritériumok alapján auditált.

Kutatásunk 2022-ben zajlott. Primer, kvantitatív, kérdőíves kutatás keretén belül 110 főt tudtunk bevonni a vizsgálatba, ebből 100 fő magyarországi válaszadó volt. 10 fő Európa, Amerika, Ázsia több részéről töltötte ki a kérdőívünket, de ez sajnos kevés volt ahhoz, hogy regionális összehasonlítást is készítsünk. Olyan aktív, beosztottként dolgozó munkavállalóknak kellett kitöltenie a kérdőívet, akiknek van kijelölt felettesük a munkahelyükön.

A kutatás során az **első feltevés** az volt, hogy egy magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja a vezetőjét pozitívabban ítéli meg, jobb vezetőnek tartja őt. Ehhez mértük a válaszadó felettesének érzelmi intelligenciáját, majd a dolgozókat megkérdeztük arról, hogy ő ezt az adott vezetőt milyen vezetőnek ítéli meg.

A vezetők beosztott általi értékeléséhez 21 zárt kérdésből álló kérdőívet használtunk, melynek 3-3 eleme, egy általam kidolgozott 6+1 tényezős vezetői modell egy-egy összetevőjéhez kapcsolódott.

21-1. ábra: 6+1 tényezős vezetői modell



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A vizsgálati eredményt a Pearson-féle korrelációs együttható segítségével állítottuk fel, mely szoros, egyirányú összefüggést mutatott ki a két tényező között. Eszerint ha egy adott vezetőnek magas az érzelmi intelligenciája, akkor őt a beosztottja nagy valószínűséggel úgy ítéli meg, hogy ez a vezető érthető és követhető célokat tűz ki, folyamatos visszajelzést nyújt a beosztottak számára, támogatja őket a fejlődésben, rugalmas, innovatív szemlélet jellemzi, nyílt-, támogató-, bizalomra épülő légkört tud kialakítani, átlátja a folyamatokat, tiszteletteljes és igazságos, és emellett képes az önreflexióra. Neki is lehet visszajelzést adni, ezt szívesen fogadja, át gondolja és akár be is építi a működésbe.

A **második feltevés** szerint a dolgozók által pozitívabban megítélt vezető beosztottjai elégedettebbek. Ha egy beosztott jó vezetőnek ítéli meg a felettesét, akkor ez a dolgozó valószínűsíthetően elégedettebb alkalmazott lesz.

A mérésekhez egyrészt az előzőekben ismertetett 6+1 tényezős vezetői modell alapján kidolgozott saját kérdőívet használtuk, a dolgozói elégedettség mérésére pedig egy 20 zárt kérdést tartalmazó, Minnesotai Egyetem által kidolgozott mérőeszközt, a Minnesota Elégedettségi Kérdőívet (Minnesota Satisfaction Questionnaire).

Ez esetben is a Pearson-féle korrelációs együttható alapján jutottunk eredményre: szoros, egyirányú összefüggést találtunk a két tényező között. Vagyis ha egy adott dolgozó jó vezetőnek ítélte meg a felettesét, akkor beosztottként nagy valószínűséggel úgy érezte, hogy elismerik őt, hasznosíthatja a képességeit a munkája során, a munkája értékes, ő pedig szerethető. Úgy érezte, hogy eredményeket tud elérni azon a területen, ahol dolgozik, hogy a feladatait önállóan, saját munkastílusában végezheti, beleviheti önmagát, a személyiségét is a mindennapi munkájába. Emellett a munkahelyi körülményekkel is elégedettebb volt, beleértve a fizetését és az egyéb juttatásokat, illetve összességében úgy érezte, hogy hasznos tagja a szervezetnek, amelyben dolgozik, és a szervezet értékeli őt.

Harmadik hipotézisünkben azt fogalmaztuk meg, hogy dolgozók által jó vezetőnek ítélt felettes beosztottjai motiváltabbak.

A vizsgálathoz szintén a 6+1 tényezős vezetői modell alapján kidolgozott saját kérdőívet használtuk. A dolgozói motiváció vizsgálatához pedig egy húsz elemből álló saját kérdőívet készítettünk. A kérdések az alábbiakra irányultak: reggel milyen érzésekkel és hozzáállással vágunk neki a napi munkának; munkavégzés közben hogyan érezzük magunkat, milyen

az energiaszintünk, mennyire érezzük, hogy a munka lendületben tart bennünket; mennyire lelkesítő számunkra a napi munkánk, a csapatunk és a felettesünk, valamint a munkahelyi körülményeink.

A Pearson-féle korrelációs együttható alapján közepes erősségű, egyirányú összefüggést tudunk kimutatni e kettő között, vagyis valószínűsíthetően állíthatjuk, hogy egy olyan dolgozó, aki úgy érzi, hogy a felettese jó vezető, a mindennapi munkáját motiválónak, inspirálónak fogja érezni, szívesen és lelkesen fog belekezdeni reggel a munkájába és a nap nagy részében energikusnak érzi magát. Időben be tudja fejezni a feladatait, határozottan és erősnek érzi magát munkavégzés közben, valamint képes, akar és tud kitartóan koncentrálni a feladatai elvégzésére.

A negyedik hipotézis szerint a dolgozók által pozitívan megítélt vezető beosztottja elkötelezettebb. A vizsgálathoz az utolsó feltevés esetén is a 6+1 tényezős vezetői modell alapján kidolgozott saját kérdőívet használtuk. A dolgozók elkötelezettségét a Meyer-Allen-féle háromkomponenses elkötelezettség modellhez kapcsolódó kérdőív segítségével értékeltük ki (Meyer, & Allen, 1991; 1997).

A Pearson-féle korrelációs együttható alapján itt is közepes erősségű, egyirányú összefüggést tudunk kimutatni. A negyedik hipotézis bizonyítása kapcsán elmondhatjuk, hogy egy olyan dolgozó, aki a felettesét jó vezetőnek tartja, beosztottként valószínűsíthetően úgy fogja érezni, hogy sokat köszönhet annak a szervezetnek, amelyben dolgozik, hálás, kötődik a szervezethez magához és annak tagjaihoz, úgy érzi, hogy szeretne hűséges lenni ehhez a szervezethez és az meg is érdemli ezt. Emellett felelősséget és kötelességtudatot érez a szervezetben dolgozókkal szemben.

Több kérdés vizsgálta azt, hogy milyen esetben hagyná el azt a szervezetet. Csak nagyobb vagy már egy egész kis előnyért is felmondana a munkahelyén? Esetleg mindenféleképpen szeretné elhagyni a közeljövőben a vállalatot? Azok a dolgozók, akik a vezetőjüket jobb vezetőnek ítélték meg, többnyire azt válaszolták, hogy még az esetlegesen felmérhető komolyabb előnyök – például magasabb fizetés – ellenére sem szeretnék elhagyni a szervezetet, amelyben dolgoznak.

Mind a négy feltevés esetén találtunk összefüggést a tényezők között, így be tudtuk bizonyítani, hogy van kapcsolat aközött, hogy egy vezetőnek mennyire magas az érzelmi intelligencia szintje, milyen jó vezetőnek ítélik meg őt a beosztottjai, és hogy ezek a beosztottak aztán a munkavégzés során mennyire elégedettek, motiváltak, illetve elkötelezettek.

4. Következtetések

A vezetőnek kiemelt szerepe van a dolgozói elégedettség, motiváció és elkötelezettség szempontjából, mely végül komoly hatást gyakorol a beosztottak elvándorlási szándékára is. Mindezt nyilvánvalóan sok egyéb tényező befolyásolja még, de mégis van egy kulcsszereplő, aki egy adott csapatot vagy kisebb szervezeti egységet a mindennapok során összekovácsol, és szignifikáns hatása van arra, hogy kik, mikor és milyen körülmények között szeretnék elhagyni ezt a szervezetet.

Nagyvállalati környezetben elterjedtek az ún. kilépő (exit) interjúk. A távozó alkalmazott ilyenkor a HR-munkatárs számára részletezheti a távozásának okait és körülményeit, valamint a céggel, a munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatait. Fontosnak tartom, hogy a HR-kollégák ilyenkor kitérjenek a közvetlen feletttel és a menedzsmenttel kapcsolatos témakörökre is, mert értékes visszajelzéseket kaphatnak, melyeket beépíthetnek a vezetőfejlesztési folyamatokba.

Az exit interjúk mellett új HR-trend az ún. "stay" interjú, egy személyes elbeszélgetés értékes csapattagokkal, hogy megtudjuk, ki miért szeretne a szervezet része lenni, és mik azok a rizikófaktorok, amelyek miatt esetleg a távozáson gondolkodik. Ez komoly bizalmi légkört feltételez, egy sikeres, őszinte stay-interjú magas vállalati kultúrára utal.

Ugyanilyen hasznos eszköz, amikor a vállalatok minden dolgozó számára lehetővé teszik a munkavállalói visszajelzéseket rendszeres, anonim módon, általában online kérdőív formájában. Fontos, hogy itt is lehetőség legyen kitérni a menedzsmenttel kapcsolatos visszajelzésekre. Mindezek kiértékelése rendkívül értékes információkkal szolgálhat a HR és a vállalatvezetés számára.

További kutatások feltérképezhetik, hogy milyen arányban határozza meg egy vezető és egy csapat sikerességét az általános intelligencia, és mennyire szignifikánsan az érzelmi intelligencia. Milyen eltérések mutatkoznak ezen a területen a szellemi és a fizikai munkaerő esetében, a különböző régiókban és kultúrákban, illetve a különböző generációk esetén. Mindezen csoportok más-más prioritásokkal és érzékenységi pontokkal rendelkeznek, ezért a különböző vizsgálatok is eltérő eredményekre vezethetnek.

5. Zárás

Kutatásunk a munkaerő-megtartás egyik legfontosabb humán tényezőjét, a vezetőt és a beosztottak vezetővel való viszonyát vizsgálta. Egy új menedzser kiválasztásakor számos tényezőt figyelembe vehetünk, előre meghatározva, mit várunk el a leendő vezetőtől. Vannak azonban olyan kompetenciák, amelyeket egy frissen kinevezett, junior vezető csak a gyakorlatban fog tudni elsajátítani és elmélyíteni. A szakmai tudás és kapcsolati háló, a terhelhetőség és stressztűrés, kudarc- és konfliktuskezelési képesség, kooperációs és kommunikációs készség, a vállalat hiteles képviselője, a cégkultúrába való illeszkedés, a proaktivitás, kreativitás és eredményesség mind olyan kompetenciák, amelyeket elvárhat egy vállalat egy leendő vezetőtől. Azonban vezetői minőségében mindezeket teljesen más módon kell majd alkalmaznia. Arra pedig csak gyakorló vezetőként lesz lehetősége, hogy megtanuljon felépíteni és hatékonyan működtetni egy csapatot, motiválni annak tagjait, vagy elsajátítani olyan fontos vezetői készségeket, mint például a delegálás.

A fentiek tükrében a vezető kiválasztás és a vezetőfejlesztés fontosságára szeretném még felhívni a figyelmet. Lényeges meghatározni, hogy milyen készségeket és vezetői kompetenciákat vár el egy adott szervezet a leendő vezetőtől, mi az elképzelése arról a személyről, akit egy adott csoport vagy szervezeti egység vezetésével szeretne megbízni.

A vállalati humánfolyamatok során a jó vezetők eredményes csapatokat fognak működtetni, mely végül pozitívan hat majd a dolgozói elégedettségre, motivációra, elkötelezettségre és az elvándorlás folyamatára is. Ha egy jó szakemberből vezető lesz, fontos, hogy részt vehessen vezetői tréningeken, coaching- vagy mentoring folyamatokban, melyek támogatják majd a vezetőt az önismereti munkájában, valamint az érzelmi intelligenciának és egyéb vezetői kompetenciáinak a fejlesztésében.

6. Irodalomjegyzék a 21. fejezethez

De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049–3079.

Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 1(1).

Kömüves Zs., Nagy M. Z., & Szabó Sz. (2021). *A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. Új Munkaügyi Szemle, 2(3), 34-45.*

Kömüves Zs., Szabó Sz., Szabó-Sz. G., & Hollósy-Vadász G. (2022). Munkaerő-gazdálkodási körkép a dél-dunántúli régióban a pandémia idején. *Modern Geográfia, 17(3), 13-27.*

Machová, R., & Kosár S. T. (2014). Munkaerő fluktuáció vizsgálata Szlovákiában. *Taylor, 6(3-4), 125-133.*

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1, 61-89.* [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Newbury Park, CA.

Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form (Minnesota-i Elégedettségi Kérdőív – Rövidített változat).

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). In: *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 85-101). Boston, MA: Springer US.

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In: Stough, C., Saklofske, D. H., & Parker, J. D.: *Advances in the assessment of emotional intelligence.* New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5

Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, 120.*

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality, 9(3), 185-211.*

TCM Employee Commitment Survey (Three-Component Model Employee Commitment Survey / Az elkötelezettség háromkomponenses modelljének mérése).

TEIQue-SF (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form / Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia teszt – Rövidített változat).

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction.*



BUDAPESTI
METROPOLITAN
EGYETEM