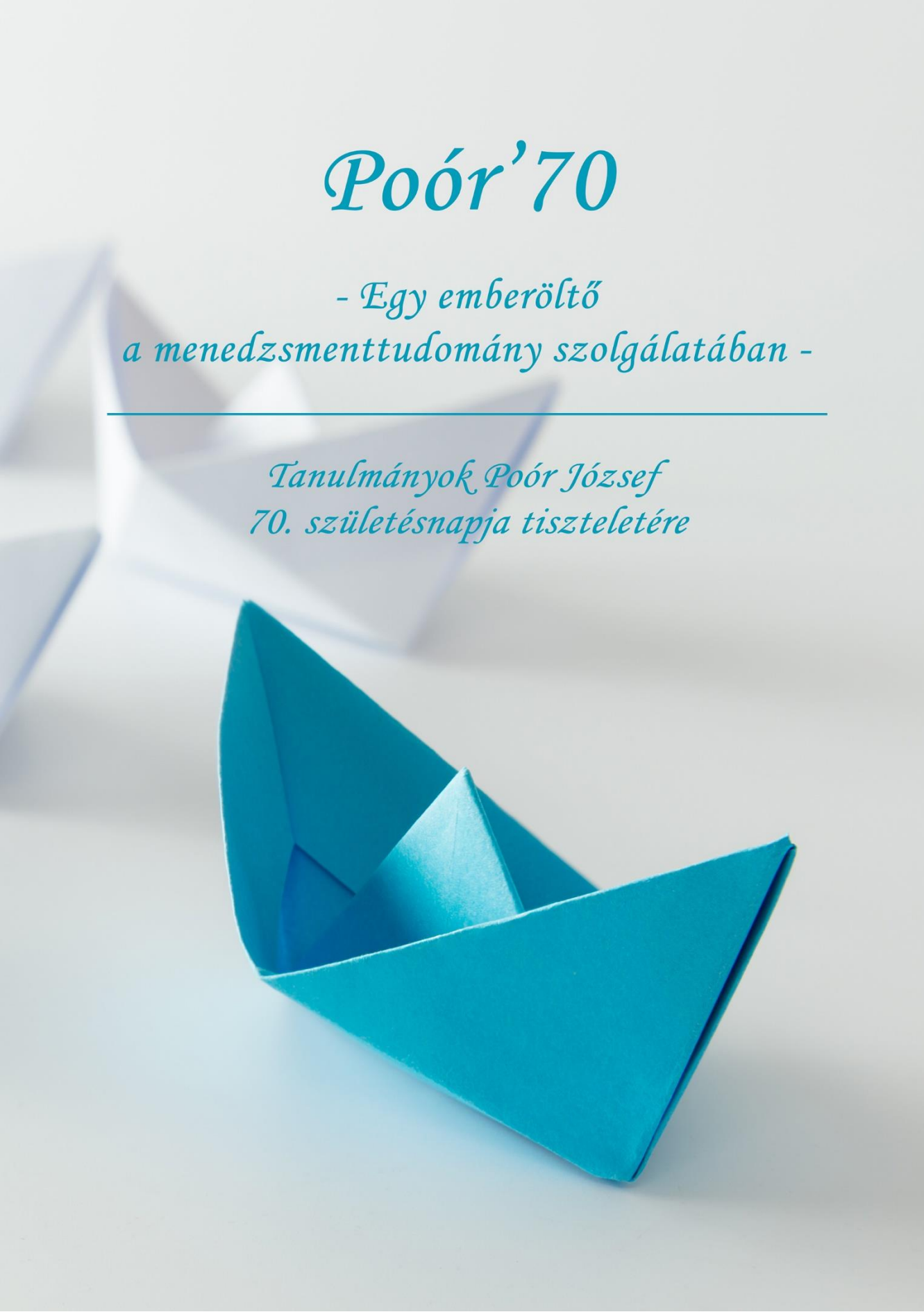
Poór'70

- Egy emberöltő
a menedzsmenttudomány szolgálatában -

Tanulmányok Poór József
70. születésnapja tiszteletére



Poór'70

Egy emberöltő a menedzsmenttudomány szolgálatában

Tanulmányok Poór József 70. születésnapja tiszteletére

Szerkesztette:

Szabó Katalin – Kollár Péter

Gödöllő, 2020.

Poór'70 – Egy emberöltő a menedzsmenttudomány szolgálatában - Tanulmányok Poór József 70. születésnapja tiszteletére

Szerkesztette: Szabó Katalin és Kollár Péter

…

Szerzők: Benkő János, Czeglédi Csilla, Dunay Anna, Farkasné Fekete Mária, Fehér István, Fehér János, F. Orosz Sára, Gonda György, Gyenge Balázs, Hegyesné Görgényi Éva, Illés Bálint Csaba, Robert Jeyakumar Nathan, Juhász Tímea, Kollár Csaba, Kollár Péter, Kovács Ildikó Éva, Lehota József, Lehota Zsuzsanna, Mészáros Aranka, Ritter Krisztián, Rudnák Ildikó, Suhajda Csilla Judit, Szabó Katalin, Tóth Katalin Varga Erika, Veresné Valentinyi Klára, Victor Vijay, Chin Xin Yi,

Kiadja a Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft

2100 Gödöllő Páter Károly u.1

Kiadás éve: 2020.

Felelős kiadó: Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

Kiadó vezető: Lajos Mihály

ISBN: 978-963-269-880-9

Tartalomjegyzék

Benkő János
Rugalmas gyártási rendszerek Petri-háló modellje és szimulációja 7

Fehér István
Vezetői tanácsadók és az innováció..... 29

F. Orosz Sára
Konzekvenciák a Vizuális művészet és a közösségi tér – XX. századi muráliák jelenléte a Szent István Egyetem gödöllői campusán című kutatás nyomán..... 43

Hegyesné Görgényi Éva, Robert Jeyakumar Nathan, Chin Xin Yi, Vijay Victor, Gonda György, Farkasné Fekete Mária
A tudás- és innovációmenedzsment kapcsolata a vállalati teljesítménnyel 67

Illés Bálint Csaba, Dunay Anna, Kovács Ildikó Éva
A fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű dolgozók alkalmazása nemzetközi összehasonlításban 85

Juhász Tímea, Czeglédi Csilla
A nők digitális kompetenciája 101

Kollár Csaba
Az agrártanácsadás és -szakértés a digitális korban – a precíziós mezőgazdaság és a mesterséges intelligencia kapcsolata a szakmai szolgáltatások szemszögéből 113

Kollár Péter, Fehér János
Tapasztalatok a Leadership Practices Inventory hazai adaptálása kapcsán 141

Kovács Ildikó Éva
Menedzsment és kultúra kölcsönhatásai a globalizációval összefüggésben 157

Lehota Zsuzsanna, Gyenge Balázs, Lehota József
Az élelmiszerfogyasztói magatartás és a terméktulajdonságok, az információellátottság, valamint a bizalom kapcsolatrendszere 183

Mészáros Aranka, Tóth Katalin
Napjaink egyetemi hallgatóinak szociális készségfejlesztése 203

Ritter Krisztián
The role of agriculture in local development-results of a primary research..... 215

Rudnák Ildikó
Angol vagy nem angol-ez itt kérdés? Gondolatok a munkanyelvről 231

Suhajda Csilla Judit
Szervezeti kompetenciák-kompetens szervezetek lehetőségei Magyarországon .. 243

Szabó Katalin
A hatékony munkahelyi megbeszélés tudományos megközelítésből 259

Varga Erika
A kompetenciák szerepe multinacionális környezetben - különös tekintettel a nyelvi, kommunikációs és szocio-kulturális kompetenciára..... 273

Veresné Valentinyi Klára
Coaching és NLP a nyelvoktatásban..... 283

Megtisztelő, ugyanakkor nem könnyű feladat egy olyan kiváló és különleges személyiségről laudációt írni, mint Poór József professzor úr, akinek szakmai jelenléte mellett személyes kisugárzása is meghatározó, s nagyívű pályafutását aligha lehet egy-két mondatban összefoglalni. Rendkívül sokoldalú szakember: egyetemi tanár, kutató, tréner és vezetési tanácsadó egy személyben.

Dr. Poór József 2011-től tevékenykedik egyetemi tanárként a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának Társadalomtudományi és Tanárképző Intézetében, ahol a Vezetés és szervezés MSc szak szakfelelőse. Emellett az általa létrehozott Menedzsment és HR Kutató Központ is az irányítása alatt működik. Kutató- és szervezőmunkájának eredményeként kibővült az intézet és a kar nemzetközi tudományos kapcsolatrendszere, ezáltal lehetőség nyílt több kutatási projekthez való csatlakozásra. Közreműködésével indult meg a menedzsment-oktatás a révkomáromi, magyar nyelvű Selye János Egyetemen, ahol jelenleg is kinevezett egyetemi tanár és tanszékvezető. Az évek során vendégoktatóként is számos európai és amerikai egyetemen tartott szemesztereket. Nem fogyó lendülettel, rendszeresen résztvevője és szervezője szakmai konferenciáknak itthon és külföldön egyaránt.

Tanácsadói pályafutása során dolgozott a változás-, és stratégiai menedzsment, a szervezetfejlesztés, a humán erőforrás menedzsment és az interkulturális kommunikáció területén egyaránt. Közel száz projektben működött közre Magyarországon és több európai országban. Több szakterületéhez kapcsolódó szervezetnek, így például a Humán Szakemberek Országos Szövetségének is alapítója és elnöke.

Neve alatt 773 publikáció szerepel, többek között olyan nagy sikerű és jónéhány kiadást megélt szakmai alapkönyv szerzője, szerkesztője, mint az Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, vagy a Menedzsment-tanácsadási kézikönyv.

Munkájába rendszeresen és tudatosan von be fiatal és idősebb kollégákat, tehetséges PhD hallgatókat és TDK-zókat, törekszik mindenki számára lehetőséget adni a kibontakozásra.

Mindezek mellett hihetetlen energiával éli minden napját. Érdeklődése, kreativitása rendkívül sokoldalú, felvillanyozó, dinamikus személyisége, életöröme és embersége példaértékű.

Ez a tanulmánykötet tisztelgés nagyformátumú személye és életműve előtt hetvenedik születésnapja alkalmából.

Lestyán Katalin

RUGALMAS GYÁRTÁSI RENDSZEREK PETRI-HÁLÓ MODELLJE ÉS SZIMULÁCIÓJA

Petri net model and simulation of flexible production systems

BENKŐ JÁNOS

Összefoglalás

A rugalmas gyártás modellezésére alkalmas időzített Petri hálók legismertebb fogyatékossága a determinisztikus tüzelési idő. Ennek kiküszöbölésére fejlesztették ki a sztochasztikus Petri hálókat, amelyek alkalmazhatósága a gyakorlatban több okból is korlátozottnak tűnik. Ezzel szemben egyszerűbb és járhatóbb útnak látszik a szimuláció alkalmazása. Az analógia a szimulációs modell és az időzített Petri háló között könnyen felfedezhető. Például az Arena szimulációs modellben a tokeneket entitások, a helyeket Station (állomás) modulok és az átmeneteket Process modulok modellezik. A Process modulokban a műveleti idő tetszőleges eloszlású valószínűségi változó lehet, és lehetőség nyílik az adott művelethez rendelt erőforrás (gép) meghibásodásának a modellezésére is. További előnye a szimulációs modellnek, hogy a Route moduloknak köszönhetően a raklapok vagy munkadarabok mozgatásának időigényét is kezelni tudjuk.

Abstract

The most well-known disadvantage of timed Petri nets for modeling flexible production is deterministic firing time. To eliminate this, stochastic Petri nets have been developed, which in practice seem to have limited applicability for several reasons. In contrast, simulation seems to be a simpler and more feasible way. The analogy between the simulation model and the timed Petri net is easy to discover. For example, in the Arena simulation model, tokens are entities, locations are modeled by Station modules, and transitions are modeled by Process modules. In process modules, the time of operation can be a random variable of any distribution, and it is also possible to model the failure of the resource (machine) assigned to that operation. A further advantage of the simulation model is that the Route modules can handle the time needed to move pallets or workpieces.

Kulcsszavak: rugalmas gyártórendszerek, időzített esemény gráf, Petri háló, szimuláció, Arena szimulátor

Bevezetés

A hagyományos gyártási rendszerek a munkahelyek és termelőeszközök elrendezése alapján csoportosíthatók, amely szerint technológiai és tárgyi elrendezésű termelésről beszélhetünk. A technológiai elrendezés az azonos technológiai feladatok elvégzésére alkalmas munkahelyeket (pl. forgácsoló gépeket) telepíti egy helyre. A tárgyi elrendezés esetén pedig a munkahelyek a gyártott termék vagy termékcsoport által igényelt műveletek sorendjében helyezkednek el. A technológia elrendezést az univerzalitás (rugalmasság), a tárgyi elrendezést a nagyobb termelékenység jellemzi.
Az éleződő piaci versenyben a minőség, az alacsony önköltség és a termelékenység mellett fontossá vált a rugalmasság is, ami bizonyos határok között lehetővé teszi az egyedi igények kielégítését. A hagyományos gyártási rendszerek nem alkalmasak gyors termékváltásra, a fogyasztók igényeinek rugalmas követésére. A termeléssel szemben megfogalmazott új piaci igények kielégítésére fejlesztették ki az ún. rugalmas gyártási rendszereket (FMS, Flexible Manufacturing Systems), amelyekben a rugalmasság és a magas termelékenység egyidejűleg van jelen. A rugalmas gyártó rendszer olyan számjegyvezérlésű gyártócellákból álló rendszer, ahol a gyártási folyamatokat, az anyagmozgatást (beleértve a raktározást, a munkadarabok gépre való felrakását, illetve onnan való levételét is) és a szerszámcserét is számítógép vezérli.
A rugalmas gyártó rendszerek megfelelő kihasználása a gépsorok ütemezésével érhető el. A tanulmány az optimálisvezérlés elérésére matematikai és szimulációs eszközöket egyaránt alkalmazó komplex eljárást mutat be. Az ilyen modellek segítségével tovább javítható a gyártórendszer hatásfoka.

Irodalom

A Petri hálók fontosabb tulajdonságai

A tanulmányban ismertetett feladat modellezésére első közelítésben a Petri hálók egy speciális osztályát, az időzített esemény gráfot fogjuk használni, ezért röviden összefoglaljuk a Petri hálók fontosabb tulajdonságait.
A Petri háló egy irányított, súlyozott páros gráf, amely két csomópont típust tartalmaz. Az egyik csomópont típus a helyeket, a másik az átmeneteket jelöli. A helyeket és az átmeneteket irányított élek kötik össze. Formálisan egy Petri háló
három véges halmazból áll, $N=(P, T, F)$, ahol a $P=\{p_1, p_2,\ldots,p_n\}$ a helyek véges halmaza, $T=\{t_1, t_2,\ldots,t_m\}$ az átmenetek véges halmaza, és $(P\times T)\cup(T\times P)\supset F$ az irányított élek halmaza.
Grafikusan a helyeket körök, és az átmeneteket álló téglalapok jelzik, ahogy azt az *1. ábra* mutatja. Egy átmenet bemeneti, illetve kimeneti helyeit az átmenet bemenő, illetve kimenő élei kapcsolják össze. Egy Petri háló (N) jelölése (M) egy függvény:

$M : P \rightarrow \{0, 1, 2,...\}$ (pozitív egészszámok halmaza),

amely a helyek állapotát jelző tokeneket (jeleket), nem negatív számokat rendel a hálózat minden p_{ij} (i=1, 2,…,n, j=1, 2,…,m) helyéhez. Speciálisan $M^0(p_{ij})$ jelenti a kezdeti jelölést. A tokeneket a helyeket ábrázoló körökbe rajzolt fekete pontok reprezentálják, például az *1. ábrán* az $M^0(p_{11})=2$, $M^0(p_{21})=1$, $M^0(p_{31})=1$, stb.
Egy hely állapotát a benne lévő tokenek száma jelzi, és a hálózat állapota az egyes helyek állapotainak az összessége. A Petri hálók különleges tulajdonsága, hogy a jelölés (a tokenek száma) az átmenetek „**tüzelésével**" megváltoztatható, és így bevezethetők a dinamikus hálózatok.
A t_{ij} átmenetről akkor, és csak is akkor mondjuk, hogy az M jelöléssel engedélyezett (vagy tüzelhető), ha minden bemeneti helye $p_{ij} \in \mathrm{Inp}(t_{ij})$ legalább egy tokent tartalmaz, vagyis az $M(p_{ij})>0$. Amikor egy t_{ij} átmenet tüzelt, akkor egy tokent eltávolítunk minden bemeneti helyéről és egy tokent hozzáadunk minden kimeneti helyéhez. Ez a változás határozza meg a hálózat új jelölését, az elérhető átmenetek új halmazát. Az általunk használt ún. **időzített Petri hálók** további fontos tulajdonsága, hogy minden egyes t_{ij} átmenethez egy pozitív (racionális) számot $\tau(t_{ij})$ társít, amit tüzelési időnek nevezünk.

Egy átmenet tüzelése úgy értelmezhető, mint egy esemény bekövetkezése, ami elnyel bizonyos erőforrásokat és létrehoz másokat. Mint látni fogjuk, a tokenek gyártási környezetben erőforrásokat képviselnek, úgymint gépeket, alkatrészeket és így tovább, és egy átmenet tüzelése a műveletek kezdetét vagy befejezését jelenti. A rendszerben a helyek és átmenetek együttesen határozzák meg a műveletek feltételeit és az elsőbbségi kapcsolatokat.
Vegyük észre, hogy az *1. ábrán* bemutatott Petri háló minden p_{ij} helyéhez pontosan egy bemeneti és egy kimeneti átmenet tartozik. Az ilyen hálót **esemény gráfnak** vagy döntés-mentes Petri hálónak nevezik.

Az esemény gráfok jellemzői

Egyértelmű, hogy a rugalmas gyártórendszer Petri háló modellje (*1. ábra*) erősen összefügg az időzített esemény gráffal. Így az időzített esemény gráfokra vonatkozó eredmények felhasználhatók a rendszer működésének elemezésére. Most összefoglaljuk a legfontosabb tulajdonságokat és eredményeket.
1. tulajdonság: A tokenek száma egy elemi körben invariáns (változatlan) bármely átmenet tüzelésére.
2. tulajdonság: Egy esemény gráf élő, ha minden elemi körben legalább egy token létezik.
Legyen adott a következő definíció: egy időzített esemény gráfon az **elemi kör** egy irányított út, amely valamely csomópontból (hely vagy átmenet) indul és visszavezet az indulási csomóponthoz úgy, hogy a csomópontokat csak egyszer érinti. A továbbiakban az elemi köröket $\beta_k=(p_l, t_1,\ldots,p_m, t_m)$-vel jelöljük. Például az *1. ábrán* a

$\beta_1 = (p_{11}, t_{11}, p_{12}, t_{12}, p_{13}, t_{13}, p_{11})$

egy elemi kört alkot. Ezek a körök kulcsszerepet játszanak az időzített esemény gráfok elemzésében.
Emlékeztetünk arra, hogy $\tau(t_{ij})$ (pozitív racionális szám) jelöli a t_{ij} átmenet tüzelési idejét. Az átmenetek összes tüzelési ideje a β_k körben legyen $\tau(\beta_k)$, azaz

(1) $$\tau(\beta_k) = \sum_{j=1}^{m} \tau(t_{kj}) \text{ (időegység).}$$

$M(\beta_k)$ jelölje a β_k körben a tokenek számát:

(2) $$M(\beta_k) = \sum_{j=1}^{m} M^0(p_{kj}) \text{ (token),}$$

ahol M^0 a kezdeti jelölés. Végül vezessük be a β_k kör ciklusidejét, amely az egy tokenre eső tüzelési idő:

(3) $$C(\beta_k) = \frac{\tau(\beta_k)}{M(\beta_k)} \text{ (időegység/token).}$$

Adott kezdeti jelölésről tegyük fel most, hogy az engedélyezett átmenetek tüzelése biztosítja a rendszer folyamatos működését. Amint korábban említettük, a „token játék" az esemény gráfokon teljesen determinisztikus (döntésmentes), amely biztosítja az előredefiniált viselkedést. A következő két tulajdonság az erősen összefüggő esemény gráfokra vonatkozik:

3. tulajdonság: A rendszer működése véges idő után állandósul, periodikussá válik.

4. tulajdonság: A ciklusidőt állandósult állapotban az elemi körök ciklusidőinek a maximális értéke határozza meg, azaz

(4) $$C = \text{Max}\{C(\beta_k)\} = \text{Max}\left\{\frac{\tau(\beta_k)}{M(\beta_k)}\right\} \text{ (időegység/token).}$$

Állandósult állapotban alternatív módon használható a **termelési ráta** is, amely az időegységre eső tüzelhető átmenetek száma:

(5) $$\lambda = 1/C = \text{Min}\{1/C(\beta_k)\} \text{ (token/időegység).}$$

Azt a β_k^* kört, amelyekre a ciklusidő maximum (azaz $C = C(\beta_k^*)$) kritikus körnek nevezzük. A kritikus kör ciklusideje határozza meg a rendszerben átbocsátóképességének felső határát. Megjegyezzük, hogy ha egy körben nincs token ($M(\beta_k)=0$), akkor a teljesítménye nulla (a ciklusidő végtelen).

Miután minden elemi kör ismert, egyértelműen kiszámítható az állandósult állapot teljesítménye. A (3)-(4) egyenletek szerint a teljesítmény függ a kezdeti állapottól (mivel a kezdeti jelölés az egyes körökben egyedileg határozza meg a tokenek számát), és természetesen az átmenetek tüzelési idejétől is. Megjegyezzük, a periodikus működés (állandósult állapot) általában csak az átmenetek K számú, egymást követő tüzelése után érhető el.

Anyag és módszer

A modellezett feladat leírása

Tekintsünk egy integrált gyártási és logisztikai feladatot, amelynek elvégzéséhez G_1, G_2,…,G_m szimbólumokkal jelölt, m számú gyártócella áll rendelkezésünkre, és segítségükkel T_1, T_2,…,T_n-nel jelölt, n számú, különböző terméktípust kell előállítani meghatározott, α_1, α_2,…,α_n arányban.

A rendszerben feltételezzük, hogy egy-egy terméktípus előállítása előírt sorrendben, több gyártócellában elvégzendő műveletekből áll, és a műveleti idők sztochasztikusak és valamilyen valószínűségi eloszlással adottak. A terméktípusok gyártási útvonalai, amik a műveletek sorrendjét, vagyis a gyártócellák felkeresési sorrendjét jelentik egyedileg meghatározottak. A terméktípusok gyártásáról feltételezzük az ismétlődést vagy ciklikusságot, továbbá, hogy meg kell felelniük az előírt $\alpha_1, \alpha_2, \ldots, \alpha_n$ termékösszetételnek.

	Termékösszetétel (α_i)	G_1	G_2	G_3
T_1	1/3	Tria(2, 4, 6)	Tria(1, 3, 5)	Tria(2, 4, 6)
T_2	1/3	Tria(1, 2, 3)	Tria(4, 6, 8)	-
T_3	1/3	Tria(1, 2, 3)	-	Tria(2, 4, 6)

1. táblázat. A rugalmas gyártórendszer műveleti idői percekben (τ_{ij}) •
Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

A leírt feladat egy lehetséges változata a következő. A vizsgált gyártórendszer G_1, G_2 és G_3 gyártócellákból áll, amelyek a T_1, T_2 és T_3 terméktípusokon az *1. táblázatban* előírt sorrend szerint különböző műveleteket végeznek. A T_i terméktípus megmunkálása a G_j gyártócellában τ_{ij} időt igényel és a műveleti idők, τ_{ij}=Tria(a, m, b) háromszög eloszlású valószínűségi változók. A műveleti idők három paraméterét minimális (a), legvalószínűbb (m) és maximális (b) idő az *1. táblázat* foglalja össze.
A táblázatból a műveleti sorrendek, vagyis a gyártási útvonalak is kiolvashatók:
(I) T_1: G_1, G_2, G_3; T_2: G_1, G_2; T_3: G_1, G_3.
A gyártórendszerben a gépek között targoncák mozgatják a raklapokra helyezett terméktípusokat (egy targonca egy raklapot, egy raklap egy terméktípust hordoz). Azt is feltételezzük, hogy a terméktípusok gyártása azonos arányban ($\alpha_1=\alpha_2=\alpha_3$) történik. Így a termékösszetételben minden terméktípus 1/3 részt képvisel.
Vezessük be a G_j (j=1, 2, 3) gyártócellához tartozó v_j **igénybevételi ráta** fogalmát:

$$v_j = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i d_{ij}\text{, minden } j=1,2,\ldots,m\text{-re,}$$

ahol d_{ij}=1, ha a j-edik gyártócella részt vesz az i-edik termék gyártásában, különben d_{ij}=0.
Ez a ráta azt mutatja, hogy a terméktípusok milyen arányban keresik fel a G_j gyártócellát. Például, a G_2 gyártócellát a három terméktípus közül csak a T_1

és T_2 veszi igénybe (*1. táblázat*), így a v_2=2/3. Az igénybevételi ráták külön-külön:

$$v_1 = 1, \qquad v_2 = \frac{1}{3} + \frac{1}{3} = \frac{2}{3}, \qquad v_3 = \frac{1}{3} + \frac{1}{3} = \frac{2}{3}.$$

Az egy terméktípusra eső G_j (j=1, 2, 3) gépenkénti **átlagos kiszolgálási idő** a μ_j átlagos kiszolgálási ráta reciprok értéke, azaz

$$\frac{1}{\mu_j} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \bar{\tau}_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} d_{ij}} \text{ (időegység), minden } j=1,2,\ldots,m\text{-re,}$$

ahol $\bar{\tau}_{ij}$ az átlagos műveleti idő.

	Termékösszetétel (α_i)	G_1	G_2	G_3
T_1	1/3	4	3	4
T_2	1/3	2	6	-
T_3	1/3	2	-	4

2. táblázat. A rugalmas gyártórendszer átlagos műveleti idői ($\bar{\tau}_{ij}$) •

Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

Az átlagos műveleti idők háromszög eloszlás esetén az *1. táblázatból* a

$$\bar{\tau}_{ij} = \frac{a+m+b}{3}$$

összefüggéssel határozhatók meg. Az eredményeket a *2. táblázat* tartalmazza. Ezek után az egy terméktípusra eső átlagos kiszolgálási idők az átlagos műveleti időkből (*2. táblázat*) számíthatók. Például a G_3 gyártócellát csak a T_1 és T_3 terméktípusok gyártásához használjuk 4 és 4 perc átlagos műveleti időkkel, így az $1/\mu_3$=(4+4)/2=4. Ezek alapján az átlagos kiszolgálási idők:

$$\frac{1}{\mu_1} = \frac{4+2+2}{3} = 2{,}66, \qquad \frac{1}{\mu_2} = \frac{3+6}{2} = 4{,}5, \qquad \frac{1}{\mu_3} = \frac{4+4}{2} = 4 \text{ perc.}$$

A modell további fontos jellemzője a **minimális terméktípus halmaz** (MTH) fogalma, amely a termékösszetételnek megfelelő arányban és a legkisebb számban tartalmazza az egy ciklusban gyártott terméktípusokat. A példánkban az MTH egyszerűen:

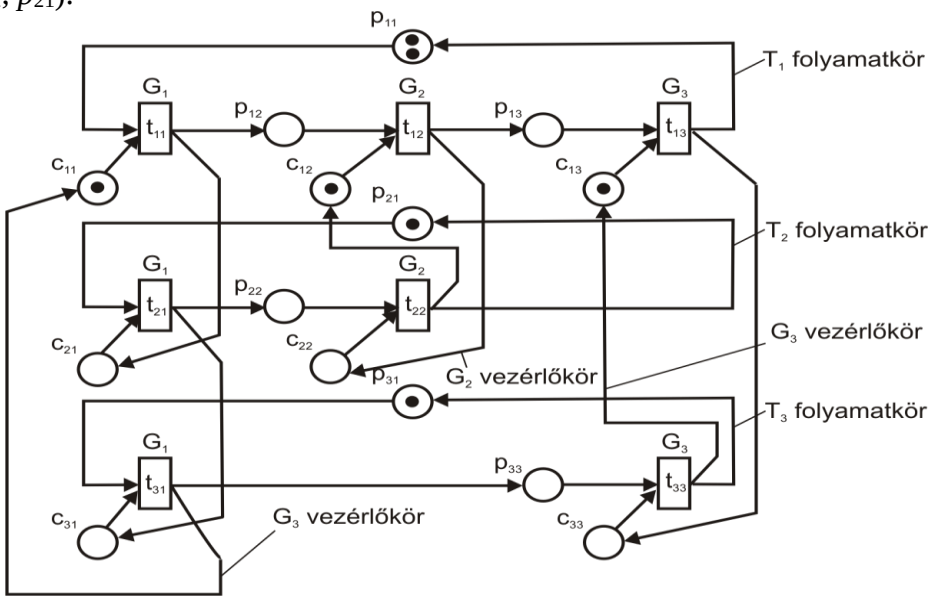
$$S = \{T_1, T_2, T_3\},$$

mivel az összes terméktípust azonos arányban gyártjuk. Világos, hogy a terméktípus halmaz ciklikus (ismétlődő) gyártása garantálja, hogy a termékösszetétel minden esetben teljesüljön.
Megjegyezzük, hogy a termékösszetételtől függően ugyanaz a terméktípus többször is megjelenhet az MTH-ban. Például a következő termelési arányok (1/2, 1/4, 1/4) szerint a T_1-ből kétszer annyit termelünk, akkor az ennek megfelelő MTH $\{T_1, T_1, T_2, T_3\}$.
A termelési cél eléréséhez elegendő az MTH-ban felsorolt valamennyi terméktípust az előírt sorrendben ciklikusan gyártani. Például a G_l, G_2 és G_3 gyártócellákra választhatjuk a következő terméktípus sorrendet:

(II) $$S_{G1} = \{T_1, T_2, T_3\}, \quad S_{G2} = \{T_1, T_2\}, \quad S_{G3} = \{T_1, T_3\}$$

A (II) szekvenciák a terméktípus gyártásának egy lehetséges alternatíváját képviselik, elvileg a munkák elvégzésének összes permutációja elfogadható. Ezekre a szekvenciákra a továbbiakban, mint a gépszekvenciákra hivatkozunk.
A mintapélda időzített Petri háló modellje
A modellezéshez a termelési rendszerűnket két egyértelműen szétválasztható szegmensre bontjuk: termelési szegmens, amely a műveleti sorrendekkel (termelési útvonalakkal), és vezérlőszegmens, amely a gépszekvenciák által meghatározott.
A **termelési szegmensben** miden elemi körhöz egy terméktípus tartozik, ezért ezeket **termelési** vagy **folyamatköröknek** nevezzük. A folyamatkörök egy-egy terméktípus ciklikus gyártási folyamatát írják le (*1. ábra*). A termelési útvonalak az (I)-ben megadott műveleti sorrendet követik. A modellezés szabályok a következők:
Minden t_{ij} átmenet megfelel az *i*-edik terméken a *j*-edik gép által végrehajtott műveletnek. Például a t_{11} átmenet jelenti a T_1 termék gyártási folyamatában az első műveletet, amit a G_1 gép végez el. Értelemszerűen az átmenet tüzelési időtartama megfelel az adott műveleti időnek (*1. táblázat*), azaz $\tau(t_{11})$=Tria(2, 4, 6).
A folyamatkörökben a tokenek a gépek kiszolgálását modellezik. A p_{ij} helyeken az elvégzésre váró munkákat fizikailag a tokenek képviselik. A helyek így tároló pufferként is értelmezhetők, ennek megfelelően ezeket **puffer helyeknek** nevezzük. Azt feltételeztük, hogy targoncák mozgatják a raklapokra helyezett terméktípusokat, és a modellben egy token egy targoncát vagy raklapot szimbolizál. A folyamatkörökben keringő tokenek az adott terméktípus ciklikus gyártását generálják. A p_{ij} helyek kezdeti jelölése biztosítja a műveleti sorrendet, vagyis a műveletek közötti elsőbbségi

feltételeket. Például az *1. ábrán* a T_2 termék folyamatköre: $\beta_2 = (p_{21}, t_{21}, p_{22}, t_{22}, p_{21})$.



1. ábra. A mintapélda időzített Petri háló modellje • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

Ahhoz, hogy a gépeken a terméktípusok gyártásának sorrendjét is modellezhessük, minden átmenet (mint tudjuk, ezek egy-egy művelet elvégzését képviselik egy adott gépen) egy **vezérlőkörnek** nevezett körhöz is kapcsolódik. A vezérlőkörben az átmenetek sorrendjét a gépszekvencia határozza meg, vagyis az, hogy az adott gépen a terméktípusokat milyen sorrendben kell gyártani.

A vezérlőkörök tehát az adott géphez tartozó gépszekvencia szerint működnek. Például a (II) előírás szerinti sorrend: $S_{G1} = \{T_1, T_2, T_3\}$, $S_{G2} = \{T_1, T_2\}$, $S_{G3} = \{T_1, T_3\}$, és az ezeknek megfelelő vezérlőkörök a folyamatkörökkel együtt az *1. ábrán* láthatók.

Azért, hogy megkülönböztessük a vezérlőkörök helyeit a folyamatkörök helyeitől, az előbbieket **vezérlőhelyeknek** fogjuk nevezni és c_{ij}-vel jelöljük. Amíg a puffer helyek a termelési szegmens állapotát jellemzik, addig a vezérlőhelyek egy gép lehetséges állapotait írják le.

Fontos felismerni, hogy a tokenek a vezérlőkörökben, bár látszólag nem különböznek a folyamatkörök tokenjeitől, speciális tulajdonsággal bírnak, nevezetesen: minden vezérlőkörben egy és csak is egy token kering (eltérően a folyamatköröktől, amelyekhez több token is tartozhat), ami azt biztosítja, hogy egyidejűleg egy gép csak egy műveletet végezzen.

Egy vezérlőkörben a token helyzete egyértelműen meghatározza a gép állapotát, ha a token egy átmenet belsejében helyezkedik el, az azt jelenti, hogy az átmenet tüzelt, és a gép használatban van (a feladat végrehajtása abban a folyamatkörben folyik, amelyhez az átmenet tartozik). Ha a gép „tétlen”, akkor a token valamelyik vezérlőhelyen van (a gép a gépszekvencia szerinti következő feladatra várakozik). Szintén fontos megjegyezni, hogy a vezérlőhelyek kezdeti jelölését a műveleti sorrendben az első feladat határozza meg. Például kezdetben a G_1 gép vezérlőkörében a token a c_{11} helyen tartózkodik (*1. ábra*), mivel a G_1 gépen az első művelet a T_1 terméktípus megmunkálása.

A modellben tehát az átmenetek a különböző műveleteket, a tokenek pedig az alkalmazott erőforrásokat jelentik. Alapvetően a két erőforrás típus: a terméktípusok (beleértve a szállító erőforrásokat, mint a raklapok, amelyek impliciten a terméktípusokhoz kapcsoltak) és a gépek. A helyek és a tokenek együtt írják le a rendszer állapotát. A modell lényeges tulajdonsága, hogy vezérlő- és termelési szegmensre osztott, amelyekben folyamat- és vezérlőkörök működnek. Az előbbinek köszönhető a gyártási feladatok ismétlődése, az utóbbi pedig a feladatok ütemezését biztosítja a gépeken.

Megjegyezzük, a modell nem követeli meg, hogy a terméktípusokhoz rendelt raklapok száma megfeleljen a termelési arányoknak. A vezérlőszegmens ugyanis garantálja, hogy a rendszerben a raklapok eloszlásától függetlenül, a termékösszetétel raklapigényei mindig kielégítettek legyenek.

A rugalmas gyártórendszer működésének elemzése

A mintapéldában a ciklusidő számításhoz először meghatározzuk a hálózat elemi köreit. A folyamat- és a vezérlőkörök már a korábbi leírásából ismertek. Ezeken az alapkörökön kívül léteznek olyan elemi körök is, amelyek puffer- és vezérlőhelyeket egyaránt tartalmaznak. Ezeket a köröket **vegyes köröknek** nevezik.

A puffer helyek kezdeti jelölésekor azt feltételezzük, hogy az MTH-ban felsorolt három terméktípushoz négy raklap tartozik. A vezérlőhelyek kezdeti jelölése pedig a géphez tartozó gépszekvenciával (II) meghatározott. A puffer és vezérlőhelyek kezdeti jelöléseivel leírt kezdeti állapot az *1. ábrán* látható. Tudjuk, hogy az időzített Petri háló tüzelési idői determinisztikusak, az *1. táblázatban* megadott műveleti idők pedig háromszög eloszlásúak. A közelítő számításokhoz ezért az átlagos műveleti időket ($\bar{\tau}_{ij}$) tekintjük determinisztikus tüzelési időnek (*2. táblázat*).

Az elemi körök a helyek és az átmenetek illeszkedési mátrixából olvashatók ki (*3. táblázat*), amit a következő módon definiálunk:

$$\mathbf{A} = [a_{ij}]_{n \times m},$$

ahol:

$$a_{ij} = \begin{cases} +1, \text{ ha } p_i \in \mathrm{Out}(t_j) \\ -1, \text{ ha } p_i \in \mathrm{Inp}(t_j) \\ 0, \quad \text{különben} \end{cases}$$

A mintapéldában az összes elemi kört az *1. ábrából* vagy *3. táblázatból* közvetlen meg lehet határozni. Vegyük észre, hogy a köröket olyan hurkok alkotják, amelyeknek minden sorban és minden oszlopban két csúcsa van, és az egyik csúcson a_{ij}=–1, a másik csúcson pedig a_{ij}=1. Valamely vezérlőhelyről indulva, bástyamozgással haladva, minden oszlopban és sorban egy-egy nem azonos folyamat- vagy vezérlőkörhöz tartozó –1 és 1 helyet érintve szerkeszthetjük meg a vegyes köröket. Nagyobb hálók esetén az elemi körök keresésére viszonylag egyszerű, számítógépes algoritmusok használhatók.

	t_{11}	t_{12}	t_{13}	t_{21}	t_{22}	t_{31}	t_{33}	Folyamat- és vezérlőkörök
p_{11}	–1	0	1	0	0	0	0	β_1
p_{12}	1	–1	0	0	0	0	0	
p_{13}	0	1	–1	0	0	0	0	
p_{21}	0	0	0	–1	1	0	0	β_2
p_{22}	0	0	0	1	–1	0	0	
p_{31}	0	0	0	0	0	–1	1	β_3
p_{33}	0	0	0	0	0	1	–1	
c_{11}	–1	0	0	0	0	1	0	β_4
c_{21}	1	0	0	–1	0	0	0	
c_{31}	0	0	0	1	0	–1	0	
c_{12}	0	–1	0	0	1	0	0	β_5
c_{22}	0	1	0	0	–1	0	0	
c_{13}	0	0	–1	0	0	0	1	β_6
c_{33}	0	0	1	0	0	0	–1	

3. táblázat. A helyek és az átmenetek illeszkedési mátrixa • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

A rugalmas gyártórendszer modelljében (*1. ábra*) kilenc elemi kör található.

Folyamatkörök:

$\beta_1 = (p_{11}, t_{11}, p_{12}, t_{12}, p_{13}, t_{13})$ (T_1 terméktípus)
$\beta_2 = (p_{21}, t_{21}, p_{22}, t_{22})$, ($T_2$ terméktípus)
$\beta_3 = (p_{31}, t_{31}, p_{33}, t_{33})$, ($T_3$ terméktípus)

Vezérlőkörök:

$\beta_4 = (c_{11}, t_{11}, c_{21}, t_{21}, c_{31}, t_{31})$, ($G_1$ gép)
$\beta_5 = (c_{12}, t_{12}, c_{22}, t_{22})$, ($G_2$ gép)
$\beta_6 = (c_{13}, t_{13}, c_{33}, t_{33})$, ($G_3$ gép)

Vegyes körök:

$$\beta_7 = (c_{11}, t_{11}, p_{12}, t_{12}, c_{22}, t_{22}, p_{21}, t_{21}, c_{31}, t_{31}, p_{33}, t_{33}, c_{13}, t_{13}, p_{11}),$$
$$\beta_8 = (c_{21}, t_{21}, p_{22}, t_{22}, c_{12}, t_{12}, p_{13}, t_{13}, c_{33}, t_{33}, p_{31}, t_{31}, c_{11}, t_{11}),$$
$$\beta_9 = (c_{31}, t_{31}, p_{33}, t_{33}, c_{13}, t_{13}, p_{11}, t_{11}, c_{21}, t_{21}, p_{22}, t_{22}, c_{12}, t_{12}, p_{13}),$$

Minden egyes β_k (k=1,...,9) körre az (1) egyenlettel most már kiszámíthatjuk a $\tau(\beta_k)$ teljes műveleti időt, a (2) egyenlettel az $M(\beta_k)$ tokenek számát, és a (3) egyenlettel a $C(\beta_k)$ ciklusidőt. A számított értékeket a *4. táblázat* tartalmazza.

		Folyamatkör			Vezérlőkör			Vegyes kör		
		β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6	β_7	β_8	β_9
Összes tüzelési idő	$\tau(\beta_k)$	11	8	6	8	9	8	25	25	25
Tokenek száma	$M(\beta_k)$	2	1	1	1	1	1	5	3	4
Ciklusidő=$\tau(\beta_k)/M(\beta_k)$	$C(\beta_k)$	5,5	8	6	8	9	8	5	8,33	6,25

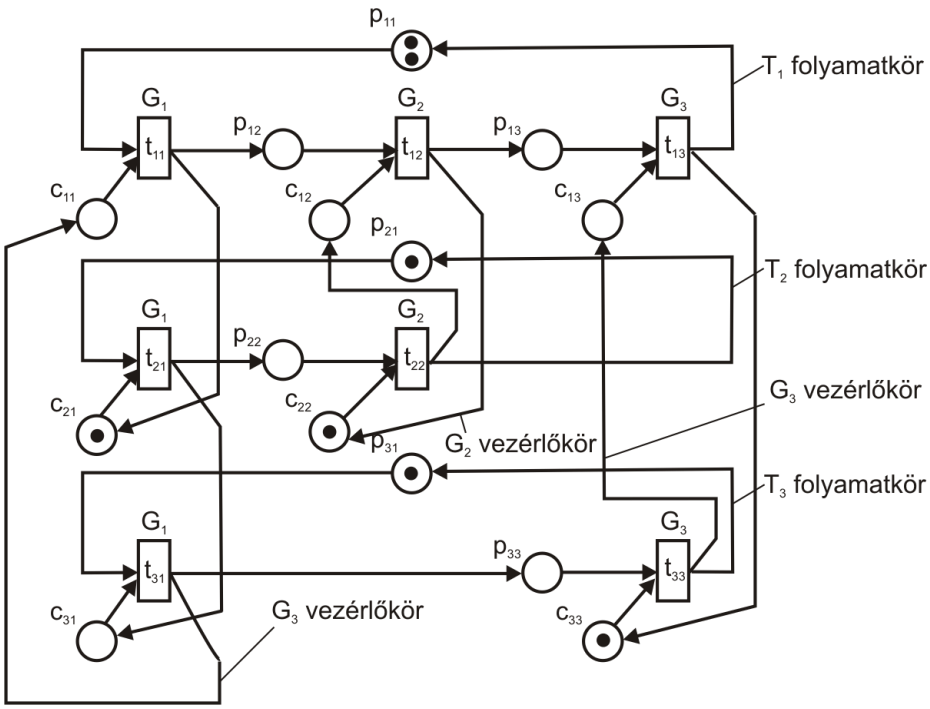
4. táblázat. Az elemi körök ciklusidői. Forrás • Saját szerkesztés, 2019.

Miután felsoroltuk az összes kört, alkalmazzuk a 3. és 4. tulajdonságokat annak érdekében, hogy kiértékeljük a rendszer teljesítményét. A 4. tulajdonság felhasználásával (4 egyenlet) az állandósult (stacionárius) ciklusidő:

$$C = \underset{k=1,\ldots,8}{\mathrm{Max}}\{C(\beta_k)\} = C(\beta_5) = 9 \text{ perc/termék.}$$

A kritikus kör a β_5, vagyis a gyártórendszer teljesítőképességét (átbocsátóképességet) a G_2 gyártócella ciklusideje határozza meg. Mivel a termelési ciklus három terméktípust tartalmaz (minden terméktípusból egyet), valamint a termelési ráta: λ=l/C=0,11, így a rendszer **átbocsátóképessége:**

$$Q=n\cdot\lambda = 3\cdot 0{,}11 = 0{,}33 \text{ termék/perc.}$$



2. ábra. A mintapélda optimális megoldásához tartozó időzített Petri háló • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

A rendszer ciklusidejét a 4. tulajdonság szerint állandósult állapotban az elemi körök ciklusidőinek a maximális értéke határozza meg. Mivel a tokenek a puffer helyeken a raklapokat reprezentálják, világos, hogy a raklapok száma hatással van a rendszerteljesítményre. Az optimálisvezérléshez ezért a raklapok számát és elosztását úgy kell megválasztani, hogy a kritikus kör egy gép vezérlőköre legyen. Értelemszerűen ez a szűkkeresztmetszetet jelentő gép vezérlőköre, amely teljes mértékben kihasznált.

A rendszerteljesítmény azonban nemcsak a raklapok számától és elosztásától, hanem a gépszekvenciáktól is függ. A teljességhez ezért fontos annak az optimális gépszekvenciának a megkeresése is, amely a minimális raklapszám elosztása mellett garantálja, hogy a szűkkeresztmetszetet jelentő gép teljes mértékben kihasznált legyen. A minimális raklapszám és raklapelosztás, valamint az optimális gépszekvencia meghatározását szolgáló algoritmusok az irodalomban (Benkő, 2015] megtalálhatók. A mintapélda *2. ábrán* látható kezdeti jelölése és gépszekvencia:

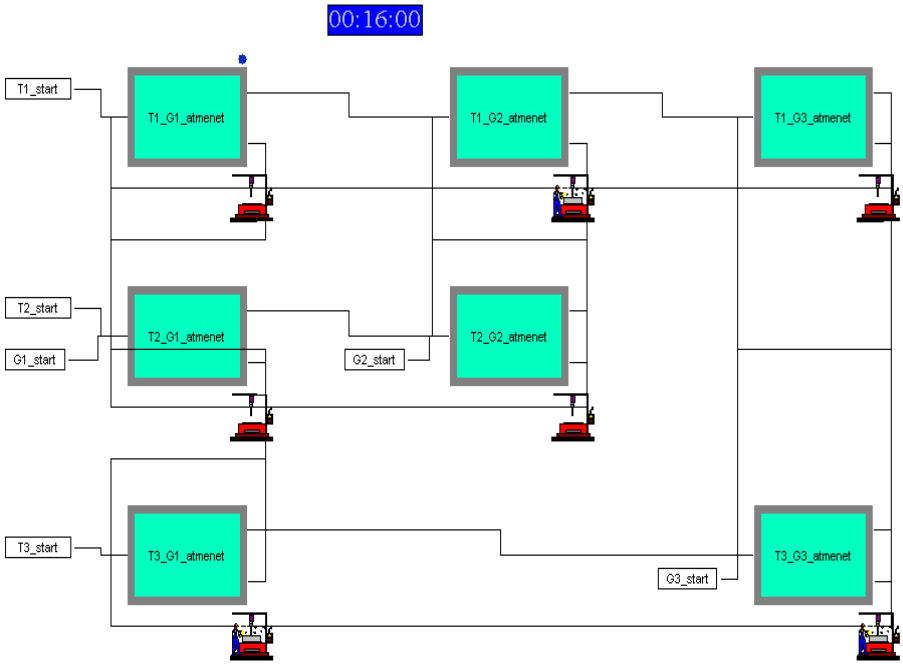
$$S_{G1} = \{T_2, T_3, T_1\}, \quad S_{G2} = \{T_2, T_1\}, \quad S_{G3} = \{T_3, T_1\}$$

eleget tesz az optimálisvezérlés feltételeinek.

A rugalmas gyártórendszer szimulációs modellje

A bemutatott modellben és mintapéldában azt feltételeztük, hogy a műveleti idők determinisztikusak, annak ellenére, hogy valójában háromszög eloszlású valószínűségi változók. Kérdés ezért, hogy a sztochasztikus műveleti idők hogyan hatnak a gyártórendszer működésére. E kérdés megválaszolására fejlesztették ki a sztochasztikus Petri hálót, amelyben a tüzelési időtartamok, a sorbanállási elmélet kiszolgálási időihez hasonlóan exponenciális eloszlásúak. A sztochasztikus Petri háló alkalmazhatósága azonban több okból is korlátozottnak tűnik a gyakorlatban. Például: erős feltételezés, hogy egy jelölés fejlődése valóban Markov folyamat, az átmeneteket nem lehet párhuzamosan tüzelni, és a tüzelési idő csak exponenciális eloszlású lehet. Ezzel szemben egyszerűbb és járhatóbb útnak látszik a szimuláció, pontosabban a Petri háló működésének szimulálása. Ennek a megoldásnak az előnyei a főkérdés megválaszolásán kívül:
determinisztikus műveleti időkkel a szimulációs modell ugyanúgy működik, mint a Petri háló modell, így a szimulációs modell könnyen verifikálható és validálható,
az optimálisvezérlés (a minimális raklapszám, a raklap elosztás és az ütemezés) a determinisztikus modell segítségével előre meghatározható,
a determinisztikus és a sztochasztikus modell eredményei összehasonlíthatók.
A szimulációs modell további hozadékai, hogy a műveleti idő tetszőleges eloszlású valószínűségi változó lehet, lehetőség nyílik egy adott művelethez rendelt erőforrás (gyártócella) meghibásodásának modellezésére, és a raklapok vagy munkadarabok mozgatásának időigényét is kezelni tudjuk. Nem lényeges, de hasznos a szimulációs modellben az animáció lehetősége.
Modulok a rugalmas gyártórendszerek szimulációjához
A szimulációhoz a modulrendszerű Arena szimulátort használjuk, amelyben különböző funkciójú, paraméterezhető modulokból építhetjük fel a modellünket. A hierarchikus felépítésnek köszönhetően az Arena Professional Edition változatában a rendelkezésünkre álló eszközökkel magunk is fejleszthetünk modulokat, és azokat fordítás után ún. saját template-be szerkeszthetjük. Ezt követően a Petri háló.tpo-nak nevezett template-ről a saját moduljainkat a standard modulokhoz hasonlóan használhatjuk.
A tanulmány kötött terjedelme nem teszi lehetővé a fejlesztés lépéseinek és a modulok háttérlogikájának részletes ismertetését, ezért inkább több időt szentelünk a modulok tulajdonságainak és alkalmazási lehetőségeinek bemutatására.
A szimulációs modellben a tokeneket entitások, a helyeket *Station* modulok (állomások) és az átmeneteket *Process* modulok reprezentálják. A folyamat- és a vezérlőkörökben két entitástípus mozog, értelemszerűen a

folyamatkörökben a raklapok számával megegyező számú puffer hely entitás, a vezérlőkörökben pedig egy vezérlőhely entitás. A puffer- és a vezérlőhelyek állomások, amelyek között *Route* modulok mozgatják az entitásokat. A Petri háló működésének megfelelően egy átmenet tüzelése (adott gyártócellában az adott termék gyártása) akkor kezdődhet meg, amikor mindkét entitástípus egyidejűleg jelen van, azaz a termelés feltételei adottak. A *Process* modulokban a műveleti idő tetszőleges eloszlású valószínűségi változó lehet, és az adott művelethez rendelt erőforrás (gyártócella) meghibásodását is modellezni lehet. A *Station* és *Route* modulpároknak köszönhetően a raklapok mozgatásának időigényét is kezelni tudjuk.
A saját fejlesztésű *Petri háló* template-be integrált három modulból (*Start_fk*, *Start_vk* és *Atmenet*) tetszőleges méretű és bonyolultságú időzített Petri háló modellt építhetünk. Egy termelési kör legalább egy folyamatkör start modulból és több átmenet modulból építhető fel. Ha egy termelési körben több párhuzamosan működő gyártócella van, akkor több folyamatkör start modulra van szükség. A vezérlőkörök a vezérlőkör start modullal indíthatók.
A mintapélda szimulációs modellje
A mintapélda *2. ábra* szerinti raklapszámának és raklapelosztásának, valamint az optimális ütemezésnek megfelelő szimulációs modelljét a *3. ábra* szemlélteti, amely az említett saját fejlesztésű modulokból épül fel. A modellben három gyártócella működik, és a három termék gyártását a T_1: G_1, G_2 G_3, T_2: G_1, G_2, T_3: G_1, G_3 műveleti sorrendnek megfelelően 7 darab *Atmenet* modullal valósítja meg.



3. ábra. A mintapélda szimulációs modellje • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

A könnyebb áttekinthetőség érdekében az *Atmenet* modulok neveit úgy választottuk meg, hogy azok egyértelműen utaljanak a modul funkciójára. Például a „T2_G2_atmenet" jelenti, a T_2 termék megmunkálását a G_2, gyártócellában. Minden termelési körhöz egy-egy folyamatkör start modul (T_1_start, T_2_start, T_3_start) tartozik. A gyártócellák vezérlőköreit a vezérlőkör start modulok (G_1_start, G_2_start, G_3_start) inicializálják az optimális ütemezésnek megfelelő helyen.

Eredmények

A szimulációs modellezés célja annak vizsgálata, hogy a nem determinisztikus műveleti és szállítási idők, valamint a véletlenszerűen jelentkező meghibásodások hogyan befolyásolják a rugalmas gyártórendszer kimeneteit. A kimenetek közül az átfutási időket, a teljesítőképességet, a gyártócellák (erőforrások) kihasználtságát és az erőforrás állapotok előfordulásának gyakoriságait vizsgájuk. Erre az elemzésre a determinisztikus és sztochasztikus műveleti időkkel futtatott modellek kimeneti adatainak

összevetése ad lehetőséget. Mindkét modellt azonos szimulációs idővel (4800 perc) futtattuk.

A *4.* és az *5. ábrákon* közölt statisztikák összehasonlításából megállapítható, hogy a sztochasztikus modellben a termékenkénti átfutási idők növekedtek, és ebből következően a sztochasztikus modell teljesítőképessége kismértékben, Q=0,3199 termék/percre csökkent. Ez elsősorban a gyártócellák kihasználás csökkenésének köszönhető. Az *6.* és a *7. ábrákon* olvasható eredményekből kiderül, hogy amíg a determinisztikus modellben a kritikus kört meghatározó G_2 gyártócella közel 100%-osan kihasznált, addig a sztochasztikus modellben a G_2 gyártócella kihasználtsága már csak 95 %-os. A sztochasztikus modellben a G_1 és G_3 gyártócellákban is hasonlómértékben romlott a kihasználtság.

9:25:07 **Category Overview** július 15, 2016

Rugalmas gyártórendszer determinisztikus

Replications: 1 Time Units: Minutes

User Specified

Time Persistent

Time Persistent	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
T1_atfutasi ideje	8.9831	(Insufficient)	0.00	15.0000
T2_atfutasi ideje	8.9831	(Insufficient)	0.00	9.0000
T3_atfutasi ideje	8.9865	(Insufficient)	0.00	11.0000

Output

Output	Value
Osszes termeles db	1598.00
Q_teljesitokepesseg termek per perc	0.3329
Szimulacios ido perc	4800.00
T1_termeles db	532.00
T2_termeles db	533.00
T3_termeles db	533.00

4. ábra. A determinisztikus modell time persistent és output típusú statisztikái • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

9:30:38 **Category Overview** július 15, 2016

Rugalmas gyártórendszer sztochasztikus

Replications: 1 Time Units: Minutes

User Specified

Time Persistent

Time Persistent	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
T1_atfutasi ideje	9.3384	0,085059324	0.00	13.2067
T2_atfutasi ideje	9.3345	0,087992029	0.00	13.2313
T3_atfutasi ideje	9.2622	0,087244079	0.00	15.7003

Output

Output	Value
Osszes termeles db	1531.00
Q_teljesitokepesseg termek per perc	0.3190
Szimulacios ido perc	4800.00
T1_termeles db	510.00
T2_termeles db	511.00
T3_termeles db	510.00

5. ábra. A sztochasztikus modell Time Persistent és Output típusú statisztikái • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

9:25:07 **Category Overview** július 15, 2016

Rugalmas gyártórendszer determinisztikus

Replications: 1 Time Units: Minutes

Resource

Usage

Instantaneous Utilization	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
G1	0.8892	0,001209836	0.00	1.0000
G2	0.9996	(Insufficient)	0.00	1.0000
G3	0.8877	(Correlated)	0.00	1.0000

Number Busy	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
G1	0.8892	0,001209836	0.00	1.0000
G2	0.9996	(Insufficient)	0.00	1.0000
G3	0.8877	(Correlated)	0.00	1.0000

Number Scheduled	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
G1	1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000
G2	1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000
G3	1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000

Scheduled Utilization	Value
G1	0.8892
G2	0.9996
G3	0.8877

6. ábra. Jelentés a gyártócellák (erőforrások) kihasználtságáról (determinisztikus) • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

9:30:38 **Category Overview** július 15, 2016

Rugalmas gyártórendszer sztochasztikus

Replications: 1 Time Units: Minutes

Resource

Usage

Instantaneous Utilization	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
G1	0.8548	0,012263943	0.00	1.0000
G2	0.9506	0,006978513	0.00	1.0000
G3	0.8389	0,011369106	0.00	1.0000

Number Busy	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
G1	0.8548	0,012263943	0.00	1.0000
G2	0.9506	0,006978513	0.00	1.0000
G3	0.8389	0,011369106	0.00	1.0000

Number Scheduled	Average	Half Width	Minimum Value	Maximum Value
G1	1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000
G2	1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000
G3	1.0000	(Insufficient)	1.0000	1.0000

Scheduled Utilization	Value
G1	0.8548
G2	0.9506
G3	0.8389

7. ábra. Jelentés a gyártócellák (erőforrások) kihasználtságáról (sztochasztikus) • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

9:28:40 **Frequencies** július 15, 2016

Rugalmas gyártórendszer determinisztikus Replications: 1

Replication 1 Start Time: 0,00 Stop Time: 4 800,00 Time Units: Minutes

G1_gyartocella_allapotok	Number Obs	Average Time	Standard Percent	Restricted Percent
Busy	533	8.0075	88.92	88,92
Idle	532	1.0000	11.08	11,08

G2_gyartocella_allapotok	Number Obs	Average Time	Standard Percent	Restricted Percent
Busy	1	4,798.00	99.96	99,96
Idle	1	2.0000	0.04	0,04

G3_gyartocella_allapotok	Number Obs	Average Time	Standard Percent	Restricted Percent
Busy	534	7.9794	88.77	88.77
Idle	534	1.0094	11.23	11,23

8. ábra. Jelentés a gyártócella (erőforrás) állapotokról (determinisztikus) • Forrás: Saját szerkesztés, 2019.

A *8.* és a *9. ábrákon* közölt gyakoriségi statisztikák összehasonlításából és tanulmányozásából az előzőekhez hasonló következtetésre juthatunk. A G_2 gyártócella elemzése különösen tanulságos. A determinisztikus modellben a

G_2 szinte folyamatosan működött, (az idő 99,96 %-ban), és csak egyszer került *Idle* (*Tétlen*) állapotba. Ez az a jó eredmény a determinisztikus modell optimálisvezérlésének köszönhető. Ezzel szemben a sztochasztikus modellben a G_2 gyártócella 269 alkalommal volt tétlen, azaz várakozott a G_1 gyártócellában végzett megelőző műveletek befejezésére. A megelőző műveletek elhúzódása a háromszög eloszlás szerint változó műveleti időkkel magyarázható, ami miatt a ciklusidő is gyakoribb és nagyobb ingadozást mutat.

9:33:36 **Frequencies** július 15, 2016

Rugalmas gyártórendszer sztochasztikus Replications: 1

Replication 1 Start Time: 0.00 Stop Time: 4 800,00 Time Units: Minutes

G1_gyartocella_allapotok	Number Obs	Average Time	Standard Percent	Restricted Percent
Busy	525	7.8152	85.48	85,48
Idle	525	1.3276	14.52	14,52

G2_gyartocella_allapotok	Number Obs	Average Time	Standard Percent	Restricted Percent
Busy	269	16.9621	95.06	95,06
Idle	269	0.8818	4.94	4,94

G3_gyartocella_allapotok	Number Obs	Average Time	Standard Percent	Restricted Percent
Busy	413	9.7501	83.89	83,89
Idle	413	1.8722	16.11	16,11

9. ábra. Jelentés a gyártócella (erőforrás) állapotokról (sztochasztikus) • Forrás: Saját szerkesztés, 2016.

A mintapéldában nem éltünk a gyártócellák meghibásodásának és a raklap szállítási idők modellezésének opciójával, de a bemutatott modulok ezekre a vizsgálatokra is lehetőséget adnak. Megjegyezzük ezeknek az opcióknak az alkalmazása további torzulásokat eredményez a determinisztikus modellhez képest.

Következtetés

Összegezve a tanulmány eredményeit, határozottan kijelenthető, hogy a Petri féle időzített esemény gráf szimulációja alkalmas a sztochasztikus műveleti időkkel jellemzett rugalmas gyártórendszerek modellezésére. A kifejlesztett és bemutatott Arena modulokból gyorsan, tetszőleges méretű rugalmas gyártórendszert lehet felépíteni. Az átlagos műveleti időkből a determinisztikus modell felhasználásával meghatározható az optimális rendszervezérlés, amelyek legfontosabb jellemzője, hogy a szűkkeresztmetszetet jelentő gyártócella teljes mértékben kihasznált.

Kiszámítható az optimálisvezérléshez tartozó minimális raklapszám, az optimális raklapelosztás és gyártásütemezés. Ezekből az adatokból kiindulva építhető fel a sztochasztikus műveleti időkkel jellemzett szimulációs modell. A sztochasztikus modell futtatása után kapott kimenetek elemzéséből, mint ahogyan az várható volt, egyértelműen megállapítható, hogy a valószínűségi változókkal leírt műveleti idők, vagy a gyártócella meghibásodások a rendszer teljesítményének csökkenését okozzák. Ez a megállapítás evidenciának tűnik, és a kérdés inkább az, hogy különböző szituációk esetén milyen mértékű teljesítménycsökkenésre számíthatunk. A tanulmányban ismertetett eljárás és szimulációs modell erre a fontos kérdésre megbízható válaszokat adhat.

Irodalomjegyzék

[1.] Benkő J. (2015) *Műhelyrendszerű gyártás modellezése Petri hálóval.* Folyamatmenedzsment kihívásai (Szerk.: Gyenge B., Kozma T.), SZIE, GTK, ÜTI tudományos közleményei, Gödöllő, 83-117 p., ISBN 978-615-5570-02-5

[2.] Benkő J. (2016) *Petri-hálók alkalmazása termelési és logisztikai folyamatok modellezésére.* Logisztikai évkönyv 2016. (Szerk.: Duleba Sz.), MLE, Budapest, 11-26 p., ISSN 1218-3849

[3.] Hillion, H. P. (1989) *Timed Petri Nets and Application to Multi-stage Production Systems, Advances in Petri Nets*. Springer-Verlag, New York.

[4.] Hillion, H. P., Proth, J. M. (1989) *Performance Evaluation of Job-Shop Systems Using Timed Event-Graphs.* IEEE Transactions on Automatic Control 34(1), pp. 3-9.

[5.] Hosszú M. (1974) *Műszaki-gazdasági szélsőérték-feladatok.* Tankönyvkiadó, Budapest.

[6.] Martinez, J., Muro, P., Silva, M. (1987) *Modelling, Validation and Software Implementation of Production Systems Using High-Level Petri Nets.* Proceedings of the IEEE Conference on Robotics and Automation, Raleigh, NC, April 1987, pp. 307-314.

[7.] Petri, C. A. (1964) *Kommunikation mit Automaten*. Schriften des IIM No. 2, Institut für Instrumentelle Mathematik, Bonn.

VEZETŐI TANÁCSADÓK ÉS AZ INNOVÁCIÓ

Management Consultants and The Innovation

FEHÉR ISTVÁN

Összefoglalás

A „változás ügynöke" is egy olyan címke, amit gyakran ragasztanak a tanácsadókra. Ők büszkék arra, hogy így is nevezik őket, mert ez ráirányítja a figyelmet a tanácsadás másik fontos pontjára, ami nem más, mint: segíteni az ügyfelet együtt, élni a változásokkal, a változást szükségessé tenni a túléléshez és sikeressé tenni egy olyan környezetben, ahol az egyetlen állandó a változás. A tanácsadás e célja az utóbbi időben a rendszerváltás folyamatában Magyarországon is megnőtt. Ennek oka a környezetben végbe menő változások léptéke és komplexitása, a változásról szóló információk szükségessége, a következtetések levonásának állandósulása, az adaptáció gyorsasága és a dolgozókkal szemben egyre erőteljesebben érvényesülő követelmény a rugalmasság és a változáshoz való alkalmazkodás terén. Poór József professzor úr egyik hazai innovatív, megalapító személyisége menedzsment tanácsadási szolgáltatásnak, ezzel a rövid tanulmánnyal szeretném elismerésemet és köszönetemet részére kifejezni, hogy vállalta az iskolaépítő szerepet és tudása átadását.

Abstract

"Change agent" is a label that is often attached to consultants. They take great pride in it because it brings attention to another important aspect of consulting which is helping clients to come to grips with changes, to make changes necessary in order to survive and to make them successful in an environment where the only stable thing is change. This aim of consulting service has become more important in Hungary after the political and economic changes of the 1990s because of the complex and large-scale changes, the information needed, the conclusions constantly drawn, the speed of adaptation and the need for employees who can adapt fast and flexibly. Professor József Poór is an innovative and founding personality in the management consulting service. With this short essay, I would like to express my acknowledgment and gratitude to him who made a commitment to transfer knowledge.

Kulcsszavak: Változás, menedzsment, tanácsadás, szolgáltatás, innováció.

Bevezetés

Mindenekelőtt, szeretném megköszönni a felkérést, hogy kiváló kollegám és barátom Prof. Poór József születésnapi kötetében megoszthatom szakmai ismereteimet, ami szorosan kapcsolódik az ünnepelt élettevékenységéhez. A tanácsadás szolgáltatásával az 1980 -as évek közepén ismerkedtem meg, amikor a Világbank megbízásából Algériában dolgoztam egy beruházási projekt értékelésén. Szerencsére a nemzetközi tanácsadó csapat tagjai már gyakorlottabbak voltak, mint én, kezdő tanácsadóként bekerültem a „mély vízbe", ahol munka közben kellett elsajátítanom a tanácsadás módszereit, ismereteit. Ekkor döbbentem rá, hogy milyen komplex tevékenységről van szó. Gyakran eszembe jutott egy Angol mondás „Jump off the clif and build your wings on the way down".

Szerencsére a többiek nagyon készségesek és segítők voltak, sokat tanultam tőlük. A megbízatásom befejezésekor vásároltam néhány angol és francia nyelvű tanácsadással foglakozó könyvet, melyek nagy hasznomra voltak konzultánsi képességeim kifejlesztése során. Néhány évvel később a SZIE elődjénél a Gödöllői Agrártudományi Egyetem Vezető és Továbbképző Intézetének akkori vezetője Nemes Ferenc professzor úr, egy beszélgetés során felvetette, hogy az akkor induló újszerű agrármenedzser főiskolai képzésben vállaljak egy vezetői tanácsadói tantárgyat, annak kidolgozását és tantárgyi oktatását, mivel a gyakorlatban több nemzetközi szervezetnek (FAO, UNIDO, ILO, Világbank, USDA) dolgoztam konzultánsként.

Ezen feladat megvalósítása során megvettem egy könyvet, mely a „Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak" címet viselte. A könyvet Poór József jelenlegi professzortársam írta és az Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár adta ki 1989-ben. Számomra ez volt az első magyar nyelvű könyv, ami a menedzsment tanácsadásról szólt és sok hasznos ismerethez jutatott, jelentősen ösztönözött a tananyag kidolgozásában és akkor már elég gyakori nemzetközi tanácsadó munkáimban, melyek főként az agrár- és élelmiszergazdaság, majd később az intézményfejlesztési témakörökben voltak.

A születésnapi kötetben ezért választottam néhány tanácsadói szempont felidézését, hogy ezzel is köszönetemet és elismerésemet fejezzem ki az első magyar nyelvű átfogó tanácsadói könyv szerzőjének. Az elmúlt harminc év alatt a tanácsadói tevékenységnek kialakultak a tradíciói és innovációi egyaránt. Ezeknek a szavaknak a használatával néha gondban vagyok, gyanúsnak is tűnik, ha ez a két szó egymás mellett szerepel, talán

értelmetlennek tűnik, hogy az innováció=újítás, de másképpen megszüntetés (mindennek a megszüntetése, ami az innovátor szándékát akadályozza).

Irodalom

Az innováció elméleti alapjait 1934-ben Schumpeter (6) fektette le. Az innováció lényege, hogy kell hozzá egy kreatív ötlet, ami megvalósítható, ezáltal hasznot hoz. A gazdasági életben az innováció lehet valami új termék vagy annak megszerzése, új módszer, új piac, újjászervezés. Azt olvastam az idézett szócikkben, hogy az innováció ma „*nem a gépekre, hanem az embergép-rendszerre vonatkozik*". Most kezdem érteni, hogy miért hatolt be az egyetemi karokra, ahol termelés nem folyik, tehát ahova nem való. Az embergép hibrid felfogása lehet a magyarázat. Ki innováljon egy tanító, oktató rendszerben? Van-e ott olyan kreativitás, amiből új szellemi vagy anyagi eszköz, tehát gyártható produktum vagy eladható sarjad, tehát – ahogy mondani szokták – „piacképes termék" keletkezik? Ezek a szempontok a tanácsadás kritikus pontjaira emlékeztetnek.
Schumpeter eredeti elmélete szerint az innováció a kapitalizmus lényeges vonása. A kapitalizmusé, ami felé most haladni akarunk, mert a szocialista innováció, vagyis újítás megbukott. Szegényes ügyetlenségével nem jutott sehova, nem lett belőle sem üzlet, sem több termelés, ami a célja volt, lelkes amatőrjei hiába sóvárogtak a jutalmazásra, sokan közülük inventoros eszmék fogságában egészen a paranoiáig jutottak el, vagy még tovább. Újításra nem volt szükség akkoriban, csak a serkentésre, ami elterelte a figyelmet a kilátástalan vacak valóságról. Jöjjön hát a kapitalista innováció! Az alábbi meghatározást csak erős lelkületűeknek idézem szó szerint: *„… az innováció az egyensúly agresszív lerombolására törekvést jelenti. A környezet… állandó harcot és mozgást: „kreatív rombolást" fejez ki, ezzel is egy dinamikus, érzékeny szelekciós folyamatot hozva létre. Az innovatív vállalkozó az innováció motorja, aki tevékenysége során módosítja a helyzeteket."* Ebben nekem különösen a kreatív rombolás tetszik, máris felrémlik előttem ennek a szlogennek a forradalmi, mozgósító jellege. Egy tanulmány öt alapesetet ír le: „(1) új javak eladása vagy régi javak újszerű előállítása; (2) új szállítási módszerek bevezetése; (3) új piacok feltárása; (4) új termelési anyagok (nyersanyagok vagy félkész áruk) használata; (5) új piaci helyzet kialakítása (új monopolhelyzet megteremtése, illetve régi megszüntetése). Aha, gondoltam, tehát innen fúj a szél. A kapitalizmust be kell költöztetni a mindeddig szociális zászlót lengető egyetemek karjaiba.
Ugyaninnen idézem: „Az Amerikai Egyesült Államok kormánya 2008 márciusában életre hívott egy bizottságot, amely az innováció mérhetőségét

vizsgálta. Szerintük az innováció a következő: *„Új helyettesítő termékek, szolgáltatások, folyamatok, rendszerek, szervezeti struktúrák vagy üzleti modellek tervezése, feltalálása, fejlesztése és/vagy alkalmazása a fogyasztók számára új értékek, a cég számára pénzügyi bevétel létrehozásával.”* Jellegzetes, hogy az amerikai bizottság a fogalom anyagi nyereséggel járó folyamatként való meghatározásával az üzleti szféra jellegzetes kifejezéseként kezeli az innovációt. Ennek ellenére a kormányzati szférában és a nonprofit tevékenységekben is elképzelhető innováció.” Nonprofit tevékenység? Ez lehet az oktatás!

“Az egyetemi intézményekben a jó példák hatására kitalálták az „innovációt”. Etimológiailag az innováció szó visszavezethető az *innovare* latin kifejezésre, jelentése: *újulásban*. A fogalmat a „fejlődés” vagy „fejlesztés” értelmében szokás használni. Jól emlékezhetünk arra, hogy ez valamikor „újítást” jelentett. A párt felszólította a dolgozókat, hogy vegyenek részt az „*újító mozgalomban*”. A legtöbb újító szakmunkás volt, mindegy, hogy milyen területen, akinek az volt a feladata, hogy találjon ki olyan dolgokat, amitől a termelés jobban megy, és amiket a szegény ország nem tud megvásárolni. Manapság a politikusok és oktatási politikusok is innováció alatt *megújulást* értenek.

Az elmélkedést egy egészségügyi példával szeretném folytatni: “Minden pénzzé tehető, ha az termék, és annak elég jó. Haszonnal kecsegtet valamilyen eljárás kitalálása, egy bizonyos anyag felhasználása, nem úgy, mint azelőtt, hanem másképp. A gyógyítással foglalkozó „üzemekben” (a téma szempontjából illene a kórházakat üzemeknek tekinteni, mert a politika néha annak tekinti őket – akkor is, ha nem azok) piaci sikert valamilyen gyógyszer kitalálása hozhatna, ha azt el lehetne adni, ez azonban a kórházaknak vagy klinikáknak nem dolga. Erre nagyon gazdag kutatóintézetek sokkal alkalmasabbak, és a gyógyszervegyületek gyártási titkok és alkalmazásukat előírások tömege szabályozza.

A kórházak ebben a folyamatban legfeljebb kipróbálók, vagy felhasználók, abban pedig nehéz lenne „innovációt” felfedezni. A szegény betegnek kell lenyelnie a gyógyszert, aki nem tudja, hogy ezzel ő innovatív. A betegek nem megújulni, hanem meggyógyulni szeretnének. Ismerünk néhány szerencsés esetet. A Viagra véletlenszerű felfedezését szokták említeni példának arra, hogy „a vastyúk is talál szeget”. A Viagra szívgyógyszernek indult, és potencianövelő lett belőle. Ezt lehet talán in-n-ovációnak nevezni. Kezdetben ugyanis a férfiak ovációja kísérte.

Az innováció divatszó. Ezzel is lehetne magyarázni gyors átvételét olyan intézményekben, ahova nem való. A mintakövetés kényszere lehet a másik tényező, amiért oktató és egészségügyi intézményekben a használata generalizálódott. Korábbi, egyszer olvasott magyarázatot veszem elő arról,

hogy „vannak korszakok, amikor nincs hova menni, akkor kell haladni – szavakban! Vagy azt a látszatot kelteni, hogy mindent megteszünk a haladásért, újítunk, a múltat eltöröljük!”
Befejezésül eszembe jut, amit egy ismerősöm hallott egy gyászbeszédben, ami ijesztő fordulatot jelentett számomra. Az ismerősöm a következőket idézte a templomban egy gyászbeszédet mondó tisztelendőtől: *„Jézus Krisztus Isten innovációja az emberiség megmentésére”,* íme, a bizonyíték, hogy az egyház is igen rugalmasan alkalmazkodik a jelenkor frazeológiájához.

Anyag és módszer

A tanácsadói tapasztalataimra való visszaemlékezés és napjaink aktuális gazdasági, szociális és munkahelyi hangulatának személyes tapasztalatai és a hatások vizsgálata volt a választott módszerem, melyek személyes interjúkon, beszélgetéseken alapultak. Az ünnepi alkalomra való tekintettel nem részletezem a tanácsadás lehetséges módszereit, melyek használhatók lennének jelenlegi gondjaink megoldására, azonban néhány fontosnak ítélt fogalmat és magyarázatot az eredmények között ismertetek. Talán hasznosíthatók lehetnének?
Magamat és professzor társamat is **„A tanácsadó professzorok”** körébe sorolom**.** Ameddig az egyszemélyes szolgáltatók a tanácsadásból élnek, vannak menedzsment professzorok, előadók, oktatók és kutatók, akiknek a menedzsment tanácsadás nem az egyedüli feladata, hanem részmunkaidőben, bár igencsak rendszeresen vesznek részt benne. Legtöbbjük alkalmi tanácsadást nyújt gazdasági, szociális és menedzsment ügyekben, ami az ügyfél szempontjából igen fontos lehet, de ami nem igényel sok tanácsadási időt.
Néhány főmunkaidős tanácsadó a „professzort” nem tartja igazi menedzsment tanácsadónak. Ez azonban rövidlátó nézet. A tapasztalatom azt mutatja, hogy a kutatás, oktatás és tanácsadás kombinációjából kimagasló előnyök származhatnak. „A tanácsadó professzorok” leginkább új nézőpontokkal és új ötletekkel gazdagították a területet a rutinszerű tanácsadás helyett. Egy szűk csoport elérte a „tanácsadó guru” szintjét is, ami az üzletemberek és a tanácsadók nagy csoportjainak gondolkodásmódját befolyásolja, ide sorolom Poór József professzor urat is. A tanácsadás és az oktatás kapcsolatára igaz a kerékpár hasonlat, amely szerint, az egyik pedál erősíti a másikat és fordítva is igaz.
A tanulmány elkészítésének alapvető módszere, visszaemlékezni a tanácsadás olyan alapvető aspektusaira, melyek mai is érvényesek, ugyanakkor tanulságul szolgálhatnak a problémák megoldásában, törekedtem arra, hogy a

tanácsadás és az innováció megítélésében feltárjak összefüggéseket és értékeket.

Eredmények

A tanácsadás célja és természete:

Mi is a tanácsadás?

A tanácsadásnak számos megfogalmazása van és sokféle értelmezése ismert a vállalati, intézményi helyzetekre és gondokra vonatkoztatva. Eltekintve a kisebb stilisztikai és jelentéstani változásoktól, a tanácsadásnak két megközelítését tartom fontosnak megismerni.
Az első megközelítés a tanácsadás funkcionális oldalát ragadja meg. Fritz Stelle így határozta meg a tanácsadást: „a tanácsadási folyamat alatt a feladat vagy feladat sorozat tartalmában, folyamatában vagy felépítésében nyújtott segítséget értjük, ahol a tanácsadó lényegében nem felelős a szóban forgó feladat elvégzéséért, de segíti az abban részt vevő és felelősséggel bíró személyeket".
Peter Block szerint: „Bármikor, amikor tanácsot adsz, megpróbálod megváltoztatni az adott helyzetet, de nincs közvetlen hatalmad az eszköztáron a legtöbb ember valójában tanácsadó a saját munkakörében, még akkor is, ha hivatalosan nem is nevezzük őket tanácsadónak". Ezek és az ezekhez hasonló definíciók rámutatnak arra, hogy a tanácsadók segítők, és feltételezik, hogy a különböző munkát végző szakemberek segítséget nyújtanak másoknak. Így egy menedzser tevékenysége is lehet olyan, mint a szakértőé, ha úgy dönt, hogy tanácsot ad és segít egy menedzser társának.
A tanácsadás második megközelítése szerint a tanácsadás egy sajátos felsőfokú szolgáltatás, amelynek egyedi jellemzői vannak. Lerry Greiner és Robbert Metzger megfogalmazása szerint „A vállalati tanácsadás folyamatában egy tanácsadó vállalkozás szerződést köt az adott szervezettel, hogy annak rendelkezésére bocsájt speciálisan képzett és kvalifikált szakembereket, akik objektív és független módon közreműködnek az ügyfél szervezet vállalati problémáinak azonosításában, elemzik az összes problémát, ajánlatot tesznek a probléma megoldására és segítenek a megoldás kivitelezésének megtervezésében."
A vállalati tanácsadás szakmai szolgáltatás. Nem kétséges, hogy a vállalati tanácsadás speciális tevékenységet képvisel és önálló foglalkozássá, hivatássá vált az elmúlt évek során. A tanácsadóként alkalmazható rátermett emberek főfoglalkozásukat tekintve nem feltétlenül tanácsadók, hanem tanítanak,

tréningeket vezetnek, rendszeresen projektfejlesztésben és értékelésekben vesznek részt, technikai segítségnyújtással foglalkoznak stb. Ezeknek az embereknek el kell sajátítani a tanácsadás készségét, módszereit és ezután válhatnak profi tanácsadókká.
Melyek a vállalati tanácsadási szolgáltatás főbb ismérvei?

Szakmai szolgáltatás

Akár főfoglalkozású, akár eseti megbízásról van szó, a vállalati tanácsadás technikai ismeretanyagot és meghatározott képességet biztosít a gyakorlati vállalati és üzleti problémák megoldására. Az egyéni tanácsadóvá válás útján az ember gyakorlati és elméleti ismereteket, tapasztalatokat gyűjt, megismerkedik egy adott vállalat helyzetének megváltoztatásával. A megszerzett ismeretek és az elsajátított készségek birtokában képessé válik a probléma megoldására, a szervezet teljesítményének javítására. Megtanulja megérteni, feltárni a szervezet természetét, céljait, az információgyűjtés módszereit, az információk elemzését és szintetizálását, a változáshoz szükséges javaslatok kialakítását, az emberekkel való kommunikáció technikáit, a segítségnyújtás módszereit és tapasztalatainak átadását az ügyfél számára.
A menedzserek számára nem szükséges mindazon tudásnak és készségnek birtoklása, amelyek a vállalat bármilyen szintjén és bármilyen helyzetében szükségesek lehetnek, egyszerűbben szólva nem feltétel, hogy a menedzser minden szakterületen a legjobb szakember legyen. Felvetődik azonban a kérdés, hogy egy a tanácsadó alkalmazása esetén milyen haszon származik a vállalat számára abból, hogy egy ilyen „jövevényt” alkalmaz, akinek nincs menedzseri felelőssége és nem is ismerik az adott vállalatnál, intézménynél.
Az évek során a vállalati szakértők nagyon sok különböző cégnél dolgoznak és megtanulják, hogy hogyan használják fel a korábbi megbízásaik tapasztalatait az új ügyfelek problémáinak kezelésében, vagy a már meglevő ügyfeleik új helyzeteivel kapcsolatban. A tanácsadó megtanulja, hogy hogyan vegye észre a fő trendeket és a problémák természetét ahhoz, hogy jó eséllyel pályázzon a probléma lehetséges megoldására. A tanácsadók ismerete lehet lényegében a tapasztalati úton vagy tudományos alapokon, vagy mindkettő alapján szerzett tudás.

Tanácsadó-szolgálat

A tanácsadás lényegében véve nem más, mint független tanácsadói szolgáltatás. Ez azt jelenti, hogy a tanácsadó nem vesz részt a szervezet vezetésében, irányításában vagy a döntések meghozatalában. Nincs közvetlen befolyása a döntések megváltoztatásában és érvényesítésében. Az ő felelőssége a minőség és a becsület megjelenítése tanácsaiban, minden egyéb felelősséget az ügyfél vállal.
Természetesen a tanácsadás gyakorlatában sok változat és „tanácsadási" megmérettetés iránt. Nemcsak jó tanácsot kell adni, de meg kell tudni mutatni a jó utat a megfelelő ember számára a megfelelő időben. Ez a legfőbb készség a tanácsadás művészetében. A tanácsadói művészet mindenekelőtt abban áll, hogy felkészülünk olyan esetekre is, melyekre nem lehet számítani. Az ügyfélnek képessé kell válnia, hogy használni tudja a tanácsadó tanácsait, egyiket a másik után és el kell kerülnie a félreértéseket abban, hogy ki miért felelős. Ezek a szempontok nagyon fontosak a következő fejezetek megértésében.

Független szolgáltatás

A tanácsadás független szolgáltatás. A tanácsadónak előítéletektől mentes álláspontot kell képviselnie valamennyi helyzetben, igazat kell mondania, őszintén és tárgyilagosan kell ajánlania olyan feladatokat, amiket az ügyfél el tud végezni, és amiben ő maga is, mint ügyfél érdekelt.

Technikai függetlenség

Ez azt jelenti, hogy a tanácsadó munkája során elkészít egy véleményt, és tanácsot nyújt függetlenül attól, hogy az ügyfele és annak alkalmazottai mit szeretnének tőle hallani. A tanácsadónak képesnek kell lennie arra, hogy elkészítse és bemutassa saját független következtetéseit és javaslatait.

Pénzügyi függetlenség

Azt jelenti, hogy a tanácsadó pénzügyileg nem felelős az adott akció lebonyolításában, például egy másik vállalat megvásárlására történő beruházási döntésben, vagy egy új technológia megvásárlásában.

Adminisztratív függetlenség

Azt jelenti, hogy a tanácsadó nem az ügyfél alárendeltje és az adminisztratív döntései nem érintik a tanácsadót. Általában ez a körülmény nem jelent problémát a külső tanácsadói szervezet és az ügyfél kapcsolatában. A belső tanácsadás esetében azonban sokkal összetettebben, bár nem megoldhatatlan problémaként merül fel inkább.

Politikai függetlenség

Azt jelenti, hogy az ügyfél szervezet sem hatalmi, sem politikai befolyást nem tud gyakorolni a tanácsadóra. Nem befolyásolhatja politikai hovatartozását és fordítva, a tanácsadónak sem áll jogában az ügyfél politikai álláspontját megváltoztatni.

Emocionális függetlenség

Azt jelenti, hogy a tanácsadó megőrzi függetlenségét tekintet nélkül a szimpátiára, barátságra vagy egyéb emocionális hatásra, a megbízás kezdetétől annak befejezéséig.

Ideiglenes szolgálat

A tanácsadás egy ideiglenes szolgálat. Az ügyfél segítségért fordul a tanácsadóhoz egy meghatározott időre, és olyan területre, amelyben szakmai hozzáértési hiányosságai vannak, vagy ahol további profi humán emberi erőforrásra is szüksége van. Ez lehet még olyan terület is, ahol a szükséges készségek elengedhetetlenek a szervezetben, de a menedzsereknek vagy a beosztottaknak nincs megfelelő lehetőségük a fő probléma orvosolására, vagy az adott terv végrehajtására. A tanácsadó szakértelmét és teljes, osztatlan figyelmét nyújtja a problémák megoldásához, a munka elvégzése után azonban elhagyja a vállalatot.

Kereskedelmi szolgálat

Egy tanácsadásból élő személynek az ügyfél által a munka után fizetett megbízási díjból kell tudnia élni. A tanácsadó cégek a szolgáltatásoknak az eladói, az ügyfelek pedig a vevők. A profi szolgáltatásokat biztosító tanácsadói szervezetek, cégek és a megbízók között tulajdonképpen

üzletkötésre kerül sor a megbízási szerződés aláírásával. Ezért a tanácsadói megbízási szerződésnek nemcsak technikailag kell megfelelőnek lennie, hanem pénzügyileg is elfogadhatónak az ügyfél és a tanácsadó cég számára egyaránt.
Az ügyfél szempontjából a tanácsadó alkalmazásából származó jövedelemnek mindenképpen meg kell haladnia a költségeket, beleértve a tanácsadónak kifizetett illetményeket és egyéb olyan költségeket, mint pl. az ügyfél alkalmazottainak ideje, az új program vagy technológia megvásárlásának költsége stb. a tanácsadó szempontjából is gazdaságosnak kell lennie a cselekménynek.
Egyes esetekben a bérfizetés nem terheli teljes egészében az ügyfelet. A tanácsadás, lehet államilag támogatott is a kormány céljai miatt, amelyek lehetnek gazdasági, politikai vagy szociális jellegűek.
Számos esettanulmány foglalkozik olyan esetekkel, ahol a világ vezető menedzsment tanácsadó cégei sikeresen mentettek meg csődeljárás előtt álló vállalatokat, vagy „öregedő" vállalatoknak új életet adtak. Az a vélemény alakult ki, hogy egyes tanácsadó cégek elméletileg bármilyen nehéz menedzsmentbéli feladatot meg tudnak oldani. Vannak olyan helyzetek is, amikor senki sem tud segíteni. Még ha lehet is segíteni, valótlan és igazságtalan lenne azt várni, hogy a tanácsadó majd csodát művel. Azt se várják a tanácsadótól, hogy átveszi az ügyféltől a problémát. A tanácsadó jelenléte és beavatkozása elegendő könnyítést jelenthet a gondban lévő ügyfélnek, de mindez nem menti fel az ügyfelet a döntései és azok következményei utáni vezetői felelősségvállalás alól.
A tanácsadás nem feltétlenül teljesállású elfoglaltság. Amennyiben a tanácsok segítségével az ügyfél valódi javulást ér el, akkor nem fontos, hogy a tanácsadó elsősorban professzor egy egyetemen, vagy főiskolán, kutató, nyugdíjas tisztviselő, vagy akármilyen más szakmabeli legyen. Továbbá, ha a minőség és a függetlenség biztosított, a tanácsadásnak nem kell külső szolgáltatássá válnia. A belső tanácsadók is tanácsadók.

Javasolt definíció

A menedzsment (vezetői) tanácsadás olyan független, szakmai tanácsadó szolgáltatás, mely segíti a vezetőket a szervezeti céljaik kitűzésében és elérésében azáltal, hogy vezetésbeli és üzleti problémákat old meg, új lehetőségeket tár fel és alkalmaz, segíti a tanulást és változtatások megvalósítását.

A definícióból számos olyan elem kimaradt, amely nem jellemző minden tanácsadói tevékenységre, mint pl. „külső” szolgáltatás, vagy „külön erre a célra képzett” személyek által végzett tanácsadás.
Megítélésem szerint a tanácsadás leggyakoribb célja a problémamegoldás. A tanácsadó feladata, hogy azonosítsa, diagnosztizálja és megoldja a problémákat a vezetés és az üzleti élet különböző területein. A „probléma” szó olyan szituációra utal, amelyben különbség van aközött, hogy mi történik valójában, mi fog történni és minek kellene történnie, illetve, hogy mi történhet. Ezért a problémát csak valamihez viszonyítva lehet leírni, két szituáció közötti különbségként. Valakinek foglalkoznia kellene ezzel a különbséggel és megpróbálni túljutni rajta, vagy csökkenteni. A szituáció önmagában még nem probléma.

Nagyon gyakran az ügyfél jelenlegi helyzetét egy korábbi, hasonló helyzethez hasonlítják. Ha pl. az eladás, vagy nyereség mennyisége erősen csökken, akkor a problémát úgy kell megfogalmazni, mintegy az eredeti körülmények helyreállítására való igényt. Ezért is hívják néha a tanácsadókat „problémamegoldónak”, „vállalati orvosnak” vagy „üzletgyógyásznak”.

Más esetben a jelenlegi szituációt egy standardhoz (benchmark) hasonlítják, és ez az összehasonlítás rámutat arra, hogy a jelenlegi helyzet nem kielégítő. A „probléma” szó valószínűleg a vezetői és tanácsadói szakirodalom leggyakrabban használt, és leggyakrabban tévesen használt elnevezése. Bármit is jelenthet. Néha, amikor nem akarunk, vagy nem tudunk pontosak lenni, úgy használjuk a szót, ahogy tetszik s ilyenkor nagy a veszélye annak, hogy mások félreértik. Te is arra gondolsz amire én, amikor mindketten problémáról beszélünk? Pl. egy vállalkozáson belül a tanácsadó alkalmazását indokló „probléma” sokféle okra vezethető vissza. (Panaszkodó ügyfelek, gyenge üzleti eredmények, természeti katasztrófa, kompetencia hiánya, távlatok hiánya, rossz döntés, gyorsan változó környezet, felmerülő új lehetőség, bizonytalanság érzése, önbizalom hiánya, források hiánya, belső konfliktusok, lassú cselekvés, valótlan elvárások, törekvő üzleti célok, véleménykülönbségek az intézkedésekben stb.)

Hogy használjuk a „probléma” szót és mi is a gyakorlati jelentősége? Ha a „probléma” hibát, eredménytelenséget, elégtelenséget vagy elszalasztott lehetőséget jelent, az ügyfél és a tanácsadó perspektívái jellemzően a múltba tekintenek vissza. A súlypont a javító intézkedéseken van, mely a kritikát és a felelősség megállapítását vonja maga után. Sajnos a vezetési és tanácsadói gyakorlatban a szónak ezen használata az uralkodó.
A „probléma” szó általánosabb és tágabb értelemben összevethető szituációk (jelenben, múltban, jövőben) közötti eltérés leírására is használatos, melyek

aggasztanak minket. Ebben az értelemben még egy sikeres és előretekintő vállalatnak is, mely nagyravágyó üzleti célokat tűz ki és ér el, lehetnek „problémái” – lehet, pl. vágya arra, hogy tovább fokozza versenyelőnyét, hogy a szektor vezetője legyen, hogy ne mulassza el a következő marketing lehetőséget, hogy egy új üzleti partnert pontosan megismerjen, vagy egy új technológiát alkalmazzon stb. Nyilvánvalóan ez egy másfajta probléma.

A tanulmányomban a „probléma” szót ebben a második értelemben használom - mint egy általános kifejezést, mely az ügyfél elégedetlenségét jellemezi bármely összehasonlítható szituációval az ügyfél szervezetén belül. Tehát a problémák egy része múltbeli hibákból és hiányosságokból fakad, melyeket ki kell javítani. Sok más probléma pedig perspektívákra, lehetőségekre és stratégiákra vonatkozik, melyekkel a jövőben az üzletmenet javítható.
A problémát úgy is definiálták, hogy az nem más, mint elérni, felülmúlni az átlagot, a versenytárs termékének minőséget, választékát, illetve vevő szolgálatát. A tanácsadó célja a módosítás mértékének meghatározása, megcélozva egy olyan elmúlt állapot helyreállítását, ami eléri az átlagos szintet.
A vezetői és üzleti tanácsadás általános és legfőbb célja, hogy segítsen az ügyfélnek üzleti, társadalmi vagy másfajta céljainak elérésében. Ezeket a célokat többféleképpen is meghatározhatjuk: szektoron belüli vezető hely elérése, versenyelőny, vásárlói elégedettség, maximális minőség vagy maximális teljesítőképesség, „kiemelkedő vállalati jelleg”, magas teljesítmény, jövedelmezőség, jobb üzleti eredmények, hatékonyság, növekedés és hasonlók. A különböző fogalmak és kifejezések mind az ügyfél, mind pedig a tanácsadó gondolkodását és prioritásait tükrözik. Kereskedelmi vállalkozásokban, a közigazgatásban és társadalmi szervezetekben is, eltérő célokat hangsúlyoznak. A közös nevező mindig ugyanaz: a tanácsadásnak értéket kell teremtenie az ügyfél szervezetén belül, s ennek az értéknek kézzelfogható és merhető módon kell hozzájárulnia az ügyfél céljainak eléréséhez.
A vezetői tanácsadás ezen általános célja minden tanácsadói munka alapja. Mi lenne a szervezeti tanulás, a költséges és kockázatos szervezeti változtatások értelme, ha az ügyfél szervezete nem jutna közelebb céljaihoz? Mi értelme lenne akkor sikeresen megoldani néhány látszólag sürgető vezetési problémát, ha – ahogy az egyik tanácsadó leírta – „mint a mitológiai hidra, amely minden egyes levágott fej helyébe kettőt növeszt, megoldásainkat hamarosan újabb problémák özöne lepi el”?
Az ügyfél céljának elérése feltételezi, hogy az ügyfél már korábban meghatározta azokat. A tanácsadó abban tud segíteni ilyenkor, hogy a jövő

egy lehetséges változatát vázolja fel, igényes, de valós terveket készít, kidolgozza a stratégiát, az eredményekre összpontosít, és a jelenlegi problémákat és lehetőségeket hosszútávú és alapvető szervezeti célként fogja fel.
A tanácsadónak figyelembe kell vennie azt, hogy az ügyfelek szervezeteinek különböző jellegű céljai is lehetnek. Esetenként a tanácsadás célja az is lehet, hogy tanácsot adjon az ügyfélnek a jelenlegi helyzet fenntartásához, javításához vagy ahhoz, hogy hogyan szálljon ki egy üzletből.
A menedzsment tanácsadás elterjedése számos bizonyítékot ad arra, hogy egyszer bárkiből válhat gyakorló tanácsadó. Az üzlet a korábbi években a jót, a rosszat vagy a közömböst vonzotta. Szándékos az „üzlet" szó használata: a hivatás ritkán kezdődik így. Profi tudatosság és viselkedés akkor alakul ki, ha az ügyeskedés (melynek háttere kevés tudás) helyét elfoglalja az általánosan elfogadott tudásanyag alkalmazása, meghatározott erkölcsi színvonal mellett. Remélem egyetemünk vezetői hallgatnak a jó tanácsadókra is!!!

Következtetés

Jelenleg az olyan szektorokban, mint pl. az egészségügy, oktatás, élelmezés, mezőgazdaság, vidékfejlesztés, közösségfejlesztés, egyre több menedzsment-tanácsadás folyik főként fejlesztési programokban és projektekben. Ezen tanácsadást igénylő programok többsége a fejlődő és átalakuló országok vidéki területeire koncentrál.
Számos segélynyújtási program létezik kisvállalkozóknak is. Ezen menedzsment tanácsadók, beleértve azon tanácsadókat, akik már dolgoztak fejlődő országokban és ismerik a kultúrájukat, tájékozottak az ipar és a központi adminisztráció kulturális helyzetéről, de a gazdaság, a vidék és társadalom fejlesztése teljesen új számukra. A társadalom fejlesztésben a tanácsadó klientúrája nem olyan menedzserekből, társadalmi munkásokból és szervezőkből áll, akik a helyi közösséggel, a farmerekkel, egy családdal vagy személlyel dolgoznak együtt. A technológia, amit alkalmaznak egyszerű és valószínűleg elmaradott. A „szakmai kultúra" vagy a „szervezeti kultúra" koncepciói nem alkalmazhatók. Ezzel ellentétben a tradicionális társadalmi kultúra ereje igen átható.
Az emberi viselkedést, ami lényegében fatalista és konzervatív, a mélyen gyökerező hitek és előítéletek irányítják. A kulturális jellemzők a nehéz életkörülményeket, a szegénységet és a hiányos oktatást tükrözik vissza. A passzivitás, a rezignáltság, a személyes ambíció hiánya, a változástól való félelem, és a hagyományos vezetők iránti feltétel nélküli lojalitás dominál.

A tanácsadásban e tényezők ismerete elengedhetetlen, de nem csak ezekre van szükség. A tanácsadóknak a kulturális és társadalmi fejlődés sajátosságait kell ismerniük, mint kifinomult menedzsment technikákat. Türelmesnek és képesnek kell lenniük tökéletlen és bizonytalan életkörülmények között élniük és dolgozniuk, tudniuk kell improvizálni a korlátozott helyi anyagi erőforrások felhasználásában, és nagyfokú rugalmasságot kell alkalmazniuk a megoldások kidolgozásában, amelyekre nincsenek receptek egyetlen menedzsment kézikönyvben sem. Az egyéni elkötelezettség és az empátia a hátrányos helyzetekkel szemben olyan értékek, amik nélkül nehéz eredményt elérni.

Irodalomjegyzék

[1.] European Directory of Management Consultants 1995 (London, A.P. Information Services, 1995)

[2.] Fehér I. Vezetési tanácsadás és kommunikáció. Gödöllő: Szent István Egyetem GTK Európai Tanulmányok Intézete, (2001). 244 p.

[3.] Fehér I.- Smolcz E: Menedzsment tanácsadás, egyetemi jegyzet. Kézirat, SZIE VTI 2001. 285.pp

[4.] Greenbaum, T.L.: The consultant's manual: A complete guide to building a successful consulting practice (New York, Wiley, 1990): 228 pp.

[5.] Le guide professionnel des sociétés de conseil (Suresnes, France, M.M. Editions, 7th ed., 1996

[6.] Joseph Alois Schumpeter, osztrák-amerikai közgazdász és politikatudós, Ausztria pénzügyminisztere 1919-ben.

[7.] Management Consulting, Guide to the profession, (Third edition, International Labour Office, Geneve, Edited by Milan Kubr, 1996): 850 pp.

[8.] Margerison, Ch. J.: Managerial consulting skills: A practical guide (Aldershot, Hampshire, Gower, 1988): 200 pp.

[9.] Poór J. Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak (Budapest, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, 1989): pp.165.

[10.] Szirmai I. Ideg-lelés (Budapest Medicina Könyvkiadó Zrt., 2015):340 p.

[11.] *http*://hu.wikipedia.org/wiki/Innov%C3%A1ci%C3%B3 (a forrásszövegeket átírtam, az eredetit idézőjelek közé tettem)

KONZEKVENCIÁK A VIZUÁLIS MŰVÉSZET ÉS KÖZÖSSÉGI TÉR - XX. SZÁZADI MURÁLIÁK JELENLÉTE A SZENT ISTVÁN EGYETEM GÖDÖLLŐI CAMPUSÁN CÍMŰ KUTATÁS NYOMÁN

Consequences of the research visual art and community space – The Presence of the 20th century murals at the Gödöllő campus of Szent István University

F. OROSZ SÁRA

Összefoglalás

A Szent István Egyetemen lévő képzőművészeti alkotások – melyek közül mára néhányat már csak archív források, emlékezések, fényképek, vagy irodalmak őriznek – születésének története, fennmaradásuk vagy eltűnésük, esetleg megsemmisülésük, összefügg az épület működésével, funkcióival, átalakításaival, a mindenkori ideológiával, illetve a vezetők preferenciáival. Tanulmányomban a témával foglalkozó kutatásunk legfontosabb konzekvenciáit mutatom be.

Abstract

The history of the birth, survival, disappearance, or even the destruction of the works of fine art at Szent István University, some of which can only be found in the archives, memories, photographs or literature, are in close contact with the running, functioning and reconstructions of the building itself as well as with the prevailing idea and the preferences of the leaders. My paper describes the most important consequences of our research conducted in the topic.

Kulcsszavak: művészet, murália, közösségi tér, XX. század, Szent István Egyetem

Bevezetés - A kontextus

Több, mint egy évtizede a gödöllői Szent István Egyetem Társadalomtudományi Intézetének Kommunikáció- és Médiatudomány Tanszékén tanítok – korábban a város egyik jellegtelen, vasbeton-szerkezetes

panel irodaépületében – míg 2013-ban, több éve húzódó ügymenet után végre a patinás Főépületbe költözhettünk. Ennek jellegét elsősorban a premontrei szerzetesek által az 1920-as években, barokk jegyekkel építtetett, egyedi hangulatú architektúra, és az ugyanebben a szellemben komponált, különleges kert határozza meg.
A belső terekbe lépve lassanként tárul elénk az a különleges mű-együttes, aminek csak egy része látható nap, mint nap, mert az intézmény területe hatalmas, melyhez képest az általam bejárt és ismert terek mennyisége ma is elenyésző. Azonban épp ezek azok az épületrészek, amelyek az egyetem reprezentációjában a legnagyobb szerepet játsszák, mert itt van a főbejárat, a Szemináriumi épület, a Gépész aula, és a reprezentatív Rektori tanácsterem.
Nemcsak szemlélőként, de murális művek tervezését és kivitelezését is gyakorló kerámikus művészként egyre több kérdés fogalmazódott meg bennem az alkotások láttán.

Az állami művészetfinanszírozás elvei

Ismert tény, hogy az ilyen jellegű megrendelések száma az utóbbi évtizedekben jelentősen megcsappant. Eltűnt volna az erre való esztétikai igény a közintézmények – vagy azok vezetőinek – részéről? Evidens válasznak tűnik, hogy a finanszírozás szerkezete változott meg. Farkas Attila szerint: „A jóhoz könnyű hozzászokni, a viszonylag jóhoz és a kevésbé rosszhoz is, de olyan tapasztalataink vannak, hogy – legalábbis egy ideig – az önkényuralmi rendszerek gyakorlata is elfogadásra kerül, mert az emberek

már hozzászoktak ahhoz, hogy engedelmeskedniük kell. De mégiscsak viszolyognánk attól, hogy Néró vagy Sztálin kultúrpolitikáját minden további szó nélkül hagyjuk. De nemcsak ilyen szélsőséges esetekben ébred bennünk ellenérzés, hanem időnként a normális politikai rendszerek művészetfinanszírozási döntései is vitára késztetnek. Fel kell hát tennünk két alapvető kérdést: Jó dolog-e a művészet? Ha igen, akkor az állam hogyan tudja előmozdítani ezt a jót?"[1] A művészet növeli a társadalom összboldogságát, a lehető legtöbb embert akarja boldoggá tenni, a lehető legnagyobb mértékben. Ez történhet közvetlenül vagy közvetve. A művészi alkotás jó az alkotónak, a műélvezet jó a közönségnek, de a művészet jótékony hatásaiból azok is részesülnek, akik nem művészek és nem is befogadók, csak valamilyen előnyük származik belőle. (Farkas, 2016)

Tény, hogy e téren az államnak jelentős szerepvállalása volt már a század első felében, majd a szocializmusban törvényben is szabályozták ennek rendszerét: 1952-től egészen a legutóbbi rendszerváltásig a mára legendássá vált úgynevezett „2 ezrelékes törvény" automatizmusa biztosította, hogy *az új, állami beruházások teljes bekerülési összegéből ez a bizonyos – és kizárólag erre a célra – központilag zárolt keret kortárs művek születését szolgálja*.

A fenti csak egyike annak a megannyi problémának, amit szerettem volna körüljárni, a három politikai rendszeren átívelő mű-együttes keletkezésének és utóéletének okán, ezért egy mélyebb, interdiszciplináris vizsgálathoz kezdtem jegyzeteket írni, műveket és társakat választani. Egy napon Wehner Tibor művészettörténésztől a következő, Ujváry-Vertel idézetet[2] kaptam:

" *A gödöllői Fácános-erdő 90 holdját Klebelsberg Kuno segítségével kapta meg a premontrei rend, amely már az adományozás esztendejében letette a reálgimnázium alapkövét. (...) A reálgimnázium (1938-tól gimnázium) képzőművészeti alkotásokkal gazdagon díszített épületegyüttesét - amelyben 1929-től a premontreiek hittudományi főiskolája is működött - 1927-ben fejezték be és adták át rendeltetésének. Kisfaludi Strobl Zsigmond Patrona Hungariae (Magyarország Patrónája, azaz Szűz Mária, a Magyarok Nagyasszonya) szobra is ide készült. A gimnázium sok megsemmisített alkotásához hasonlóan az 1949/50. tanévben ezt is befalazták, majd - miután így nem sikerült teljesen eltüntetni - darabokra törték. ..."* (Ujvári, Vertel, 2014)

---

[1] Farkas Attila: Az állami művészetfinanszírozás elvei in *F. Orosz: Vizuális művészet és közösségi tér*

[2] Ujváry Gábor-Vertel Beatrix: Kultúra nélkül nincs Magyarország. Klebelsberg Kunó. Budapest, 2014. Árgyélus Kiadó. 143.

Ismert, mégis más aspektust jelentett ez a mondat, hiszen a mű-együttest alkotó egykori vagy jelenkori opuszok léte, vagy nem léte számos kérdést vet fel. Így kutatócsoportot alakítottam, a fenti művészettörténész mellett, Dr. Farkas Attila filozófust, Dr. Madarász Imre szociológust, Lestyán Katalin könyvtárost és Dr. Kollár Péter közgazdászt felkérve, akikkel véglegesítettük a teoretikus és empirikus kutatás tervét. Ez nyomban elnyerte a Magyar Művészeti Akadémia támogatását, hiszen sem magyar, sem nemzetközi viszonylatban nem volt ilyen jellegű kutatás – még a hasonló történelmi múlttal rendelkező országokban sem.
A XX. század Magyarországát meghatározó *három* társadalmi rendszer, azok ideológiája és művészetszemlélete az alkotások tekintetében is három korszakot jelöl ki. Az első, máig lényeges periódus a Premontrei Szent Norbert Gimnázium működését magába foglaló időszak az 1920-as évektől 45-ig, a második a Gödöllői Agrártudományi Egyetem 1950-es megalapításától a rendszerváltásig tartó intervallum, míg a harmadik, a 2000 óta Szent István Egyetemmé vált intézmény 1990-től máig húzódó, három évtizede. Az első és a második szakasz között – a drasztikus, történelmi fordulatból fakadó – súlyos konfliktusok adódtak, melyek a mű-együttesre is hatottak, azonban a második és a harmadik szakasz között nincs feltűnő változás, eltekintve az új művek számától és jelentőségétől… A rendelkezésre álló adatok szerint a három korszakban mintegy 39 köztéri mű valósult meg, melyek meghatározó többsége a premontrei és a szocialista időszakban létesült, míg 1990-től mindössze 7 opusz – az 1998-ban idehelyezett, de az ötvenes években született két Pekáry mozaikkal együtt. (!) Ez utóbbi, megdöbbentő adat az egyetemre vetíti a kortárs magyar művészetben észlelhető kérdést; Kell-e műalkotás a közösségi terekbe?

Klebelsberg Kuno (1875-1932)

A Horthy-korszak legkiemelkedőbb oktatáspolitikusa, az 1922 és 1934 között kultuszminiszterként működő Klebelsberg Kuno szerint igen. Sőt! Ő a közösségi intézményeket kifejezetten összművészeti, reprezentációs helyszínként értelmezte, ahol a színvonalas művek jelenléte, nyilván a tereket használók vizuális intelligenciáját is fejlesztette. A premontreiek ennek szellemében kezdték el a kor kiválóságainak felkérésével megalapozni a

páratlan mű-együttes születését. Ismereteink szerint a világon egyedülálló, hogy *egy nem művészeti jellegű intézményben,* ilyen minőségű és ennyi művet számláló kollekció jöjjön létre. Figyelemre méltó, és erre vonatkozó adatok hiányában érthetetlen, hogy az ebben az időben már Európa hírű Gödöllői Művésztelep közreműködésére nem számítottak. Közülük egyedül Nagy Sándor festőművész kapott felkérést egy monumentális falfestmény elkészítésére – de az így több vonatkozásban is a gödöllői művészeti tradíciókhoz kapcsolódó alkotás sorsa napjainkban ismeretlen[3].

A kutatás tárgya

Hogy milyen rendszer szerint és mely művek kerüljenek a vizsgálatba, arra a műfaj és a leggyakrabban használt terek alapján 9 murális alkotásra esett a választás. Azért a muráliákra, mert azok szerepe – egyrészt méretük okán, másrészt lehetséges oktató funkciójuk által is - meghatározó a más jellegű alkotásokhoz képest. A murália reprezentálja az adott tér tulajdonlójának igényességét és anyagi lehetőségeit, lévén, hogy a murális műalkotás ára mindig is magasra volt pozícionálva a művészettörténet során. Ez teljességgel indokolt, hiszen a különböző anyagú és felületű falakra mindig egyedi technológiai megoldásokkal kellett felvinni a művet. S ha mégoly felkészült volt is a művész, a gyakran elérhetetlen, vagy csak természetellenes pózban megmunkálható, esetleg magasban lévő felületekre való rajzolás, festés vagy mozaiképítés embert próbáló feladat volt. A világ talán leghíresebb muráliájaként ismert Sixtus Kápolna Teremtés (1508-1512) ciklusában nem véletlenül jelenik meg Michelangelo lenyúzott bőre, melyet a freskót megrendelő II. Gergely pápa tart a kezében.
Az ember a kultúrtörténet kezdete óta az esztétikai értéket és a teremtés lehetőségét keresi, melyben lényeges szerep jut az építészetnek. Az épület fala, mint egy képmező, kívül és belül egyaránt felveti a dekorálás lehetőségét. Így születik meg a falra készített alkotás műfaja, amelynek elnevezése az olasz *il muro* szó átvételével alakult ki a művészettörténet és társtudományainak kontextusában.

---

[3] lsd. később a Czuk Ferenc restaurátorral készült interjúban in *Madarász, Kollár: Művészetszociológiai vonatkozások*

Lascaux. (Kr. e. 15000)

Az őskori művészetben először a barlangrajzok és festmények jelennek meg *muráliaként*, jóllehet, abban az esetben az alkotót elsősorban nem az esztétikai cél motiválta, sokkal inkább a tervezett vadászat dramaturgiája. Más kérdés, hogy azok örökérvényű, mesteri kivitelezése messze túlmutat az elsődleges funkció szolgálatán. Néhány ezer év elteltével a barlang adottságait kihasználó, majd azt elhagyó ember, két kezével, önállóan épít hajlékot, amelyet kezdetben a legalapvetőbb szükségletek ellátására szán. Később pedig mind inkább saját képére formál és anyagában is folyton tökéletesít, amíg újabb évezredek alatt a paticsfal agyaggal összetapasztott ágfonatától a természetben előforduló durva, majd faragott-csiszolt kövön át eljut az égetett agyagtégla készítéséig. Ez utóbbiból viszont már olyan sík felületet lehet kialakítani, ami díszítésre kiválóan alkalmas.
Amennyiben nincs formai és tartalmi kapcsolat az építészet, illetve a képző- és iparművészet között, nem jöhet létre az utoljára a szecesszió idején virágzó *Gesamtkunstwerk,* a társművészetek teljes egysége. Az építész, a művész, a gazdasági szakember és mindezek felett, a *politikai helyzet* mind befolyásolhatja ezt a kultúrán is túlnyúló és nem csupán esztétikai problémát. Az egyént és a közösséget egyszerre szolgáló környezet alakításhoz egyaránt elengedhetetlen a funkcionáló és egyben újító építészet csakúgy, mint a képző- és iparművészet valamennyi logikus és esztétikus, a kontextusba illeszthető megnyilvánulása.

Művek születése és léte a múltban és a jelenben

Az előadás keretei nem teszik lehetővé valamennyi kutatott alkotás és azok létrejöttének részletes bemutatását, mégis, néhányat fontos kiemelni. A művek kontextusáról pedig a három korszakból a kommunista diktatúra időszakát tárgyalom bővebben, lévén, hogy általában a diákok, de még a felsőoktatásban résztvevő hallgatók tájékozottsága is kétségbeejtően hiányos ezt a korszakot illetően - ez az előadás pedig nekik készült.

A Kosáry Domokos Könyvtár az egyetemen. A falon látható az épület történetével kapcsolatos egyik legérdekesebb műalkotás DUDITS Andortól: II. Ottó fogadja az első Premontreieket (1926-28)

Dudits Andor: *II. István fogadja az első premontrei szerzeteseket* című műve a Kosáry Domokos Könyvtár és Levéltár olvasószolgálatának hátterében látható. Azt hihetnénk, hogy amint Leonardo da Vinci: Utolsó vacsora című képe esetében, itt is később került kivágásra a könyvespolcnak szolgáló rés. Azonban a levéltári kutatás felfedte, hogy már az egykori refektórium (szerzetesi ebédlő) térben is létezett a falon lévő ajtó, tehát Dudits eköré komponálta a festményt.

Dudits Andor műve az egykori refektórium falán (1930-as évek) szekkó

A különleges szekkót – a vizsgált többi szakrális jelentésű falfestménnyel együtt – az ötvenes években lefestették. A Czuk Ferenc restaurátorral készített interjúból kiderül, hogy ez nem is védőmeszelés volt, hanem műanyag alapú festés, ami drámaian roncsolta meg a pigmenteket. Így mind a feltárás, mind a rekonstrukció rendkívüli szakértelmet kívánt.
Növelte a problémát, hogy Dudits kevéssé kutatott művész, akitől nem maradt fent a műhöz kapcsolódó ismert vázlat. A restaurátor és a premontrei szerzetesrend akkori perjele közötti levelezés rámutat a rendfőnök értő hozzáállására és, hogy milyen finoman instruálta a művészt a munka során.

„Itt csak azt szeretném tanácsolni, hogy ne újítsa fel nagyon a festményt, megkopottan, sérülten igazi, így magán hordja történetét is. … (és a lappangó Nagy Sándor triptichonról) … Itt hívom fel egy tévedésre a figyelmet, ami belekerült Gellér Katalin Nagy Sándorról írt könyvébe is: A triptichon se nem freskó se nem secco, hanem vászonra festett és kerettel felerősített festmény volt, így nincs odafent a mennyezeten, lekenve mésszel, hanem valahol felgöngyölítve várja a megtalálást, mert a lépcsőház meszelésekor keretekkel együtt levették. – Kifogytam a papírból, szivélyesen üdvözlöm, Fényi Ottó, a premontrei gimnázium volt tanára. (1987)
A levelezésben említett „szerkesztő úr”, Ráday Mihály, aki az *Unokáink sem fogják látni* című televíziós műsorában többször is foglalkozott a gödöllői egyetem műveinek megmentésével és jelentős szerepe volt abban, hogy az eltűnt festmények mára ismét láthatóvá váltak.

Czuk Ferenc restaurátor művész a lemeszelt Kontuly mű helyreállításán dolgozik (1980-as évek közepe)

A szép eredményű restaurálás után csaknem fél évszázaddal, e kutatás során sikerült hozzájutnom a mű kartonjának reprodukciójához, ami feltehetően komoly segítséget jelentett volna a munkához…

Egy 1929-es Stuhlman idézetben[4] áll, hogy a kép helyszíne a mai Margitsziget, és az ott lévő kápolna. A margitszigeti kis templomot a XI. században letelepedett Szent Mihály premontrei prépostság szerzetesei alapították. A festményen pontosan azonosíthatóak az architekturális részletek. A klasszikusan felépített, sokalakos képen a két főalak kerül középre – egy feltehetően a királyi fogadásra épített provizórikus lépcsőzeten - az őket körülvevők sokasága mind feléjük fordul, odavezetve a néző tekintetét.
A király, II. István[5] (1101-1131) mögött némi takarásban a királyné áll, az előttük álló premontrei atya feje körül glória ragyog, ezért ő feltehetően a rendalapító Szent Norbert (1081-1134).

A sokaságot az öltözékükben is megkülönböztethető szerzetesek, apácák és a rendhez tartozók, valamint világi nemesek – valószínűleg a királyi udvar tagjai – alkotják. A környezet burjánzó növényzetét részletesen megoldó művészi szemlélet reneszánsz hatásra utal. A figurák hátterét az erdő magasra nőtt szálfáinak fatörzs-ritmusa adja, míg az előtérben nagy, gömbölyű virágokkal, vörös pünkösdi rózsák bokrainak sorát látjuk. Ez a növény

---

[4] Stuhlman Patrik: A jászó-premontreiek gödöllői intézete. Magyar katolikus almanach, III. évf. Bp., 1929. 978–986.
[5] II. István Árpád-házi magyar király 1116-tól, tizenöt éves korától kezdve uralkodott egész életén át.

következtetni enged az évszak és a hónap meghatározására is, hiszen a Kárpát-medencében szinte mindig Pünkösdre, tehát május végére borul virágba ez a különleges évelőnk. A meleg koloritú kompozícióban az emberek ruháinak gazdag redőzete nagy, lágy ívekbe rendezett, ami a redőzés irányaival szintén a kép középpontjára vezeti a tekintetet. Ez a szándék, valamint a figurák és arcok megfestésének nem natúrára, hanem finom stilizálásra törekvő jellege preraffaelita[6] szemléletet tükröz, amivel ebben a korszakban a Gödöllői Művésztelep alkotóinál is találkozunk. Dudits kiemelkedő munkássága és művészi termékenysége a kor sajtóját is foglalkoztatta, Ybl Ervin az Országos Levéltár kapcsán 1930-ban ezt írta[7] róla:
„Öt év alatt hajtotta végre Dudits a nagyszabású munkát. Pedig a levéltár freskói[8] mellett a pécsi Erzsébet-tudományegyetem és a gödöllői premontrei gimnázium számára is festett monumentális faliképeket. Valóban nagy teljesítmény! Különösen a mai zaklatott, a képzelet fegyelmezésére oly alkalmatlan korban.” (Ybl, 1930)

Kontuly Béla: Kánai menyegző (1928-30) freskó (15 nm) részlet

A kutatásba vont másik két szakrális mű története – Kontuly Béla két festménye – sok hasonlóságot mutat az előzővel. Ő is, Dudits is római iskolások voltak, mely támogatási rendszer szintén Klebelsberg minisztersége

---

[6] *preraffaeliták:* (Raffaello nevéből) angol festőművészek és irodalmárok által szervezett XIX. századi művészeti mozgalom, amely Raffaello tisztaságát és egyszerűségét kívánta követni

[7] Ybl Ervin**:** Az Országos Levéltár falfestményei. Budapesti Hírlap. (1930) 50.

[8] Az Országos Levéltár falfreskóiról van szó, melyeken Dudits egyidőben dolgozott a fenti művel.

idején, Gerevich Tibor művészettörténész alapításával jött létre, fiatal magyar művészek, művészettörténészek és muzeológusok számára, 1928-tól Rómában, a Palazzo Falconieriben.
Az ötvenes években ezeket a műveket is lefestették, és bő harminc év múltán kerülhetett csak sor a feltárásra

A Csodálatos halászat feltárását és rekonstruálását nagyban nehezítette, hogy a bejárat feletti fagerenda korhadásnak indult, így tovább roncsolta az egyébként is jelentősen megrongálódott falfestményt, tehát az egész ajtót ki kellett bontani.
A „Kisrektorinak", az egyetem e különleges reprezentációs terének jelentősége a változások ellenére sem halványult az elmúlt évszázadban. A földszinti rektori díszteremben, egymással szemben lévő két Kontuly festmény mai kontextusában is lenyűgöző erővel hat.

Művek és vélemények

Az egykori főépítész, a falfestmények restaurálását szorgalmazó Babó Elek a nyolcvanas években ezt írta: „*A restaurált kép visszakapta régi fényét, de eredeti funkciója megszűnt, idegen közegben élt tovább. Előállott az a groteszk helyzet, hogy a marxista szellemmel áthatott egyetemi és pártvezetés időnként egy bibliai jelenetet ábrázoló teremben tartotta meg a tanácskozásait.*"
Az empirikus kutatás kérdőíveinek kitöltői érdekes módon reflektáltak a szakrális művekre:

- „*Nem vagyok kíváncsi a szentekre*"
- „*Nem vagyok vallásos, ezért az alkotás szépségén kívül nem jelent semmit nekem*"

- „*Jól kötődő mű… a mezőgazdasághoz, az előállított termék [ti. az élelmiszer] szimbolikáját jeleníti meg*” írta valaki a „Kánai menyegző” című képről.
  A bibliai műveltség hiánya miatt sokan nem értették az alkotások eredeti szakrális mondanivalóját és az épület mai rendeltetése alapján kreáltak új didaktikai funkciót nekik. Ennek érdekében az egyértelmű attribútumok – például a glória – is jelentés nélkül maradt. Itt van erre a „Csodálatos halászat”-ról két vélemény:

- „*Bárkából hálót beemelők. Ne halat adj, horgászni taníts!*”
- „*Nem tudom [mit ábrázol], de örülök, hogy feltárták, mert nagyon jó nézegetni*”
  Amikor viszont általánosságban kellett választ adniuk, vagyis, hogy mi lehet egy műalkotás funkciója egy felsőoktatási intézményben, akkor a „kultúra-alakító” és a „kultúra-átadó” funkció szerepelt először, a „tanító funkció” a középmezőnyben, a „kellemes otthonosságot teremtő és az érzelemkeltő” funkció pedig csak kevéssé jelent meg. Nyilván itt nem csak arról van szó, hogy a premontrei múlthoz képest egészen más környezetet adott a képeknek az egyetem, hanem az egész korszellem változásáról is.

  Az ötvenes-hatvanas években Keleten és Nyugaton felívelt a techno-optimizmus, aminek fő képviselői éppen a korabeli kutatóintézetek és egyetemek voltak. Madarász Imre szerint erre utal Rifkin, amikor az amerikai társadalomra jellemző paradigmaváltást kritizálja: „*A keresztény klérus az örök üdvözülést ígérte a mennyei királyságban. A modern korban egy jövőbeli technológiai utópia szolgált az ipari társadalom irányító víziójaként. … Az utópista álmodozók, tudósok és levelezők egy olyan jövőbeli világot képzeltek, ahol a gépek helyettesítik az emberi munkát, ami a bőség és a szabadidő csaknem munkátlan társadalma*” (Rifkin, 1995: 42. old.) A földi édent megteremtő tudomány víziója meghatározta a kor tudományosságát, ami artikulálódik az egyetemen lévő modern, profán mozaikokon, elsősorban Fóth Ernő és Paizs László munkáin. Profán mozaikok, írom, de mindkét mester

sejtet bizonyos, a szakrális ikonográfiából ismert jegyeket, például a főalakok nőies, meghatározó jellegét, mintegy Madonna parafrázist.

Fóth Ernő: Mezőgazdaság (1966) kerámiamozaik (260x400 cm)

„*A természetet leigázó iparosított földművelés /egy zöld fűszál sincs a képen/. El kéne bontani*”- írta egy kitöltő a műről…

Paizs László: Allegorikus figura (1967) kerámiamozaik (260x400 cm)

Domanovszky Endre, Gyümölcsszedés című, csaknem 80 nm felületű műve színes üvegmozaikból készült. A figurális alkotás az ezzel foglalkozó ember számára örömteli, őszi mezőgazdasági munkáról szóló jelenetet tárja elénk.

Domanovszky Endre, Gyümölcsszedés (1967) üvegmozaik (370x2000 cm)

Bár az alakok és formák meglehetősen stilizáltak, mégis azonosítható az el-elmosódó emberek függőleges foltjainak ritmusa, amit a mély tónusú sötét háttér hangsúlyoz.

E mély háttér barnás-szürkés hatása valójában megannyi intenzív színből áll, lilákból, kékekből, barnákból, vörösekből, illetve ezek hideg és meleg variációiból. A művet az alapvetően festői szemléletű kompozíció határozza meg, illetve az együtt dolgozó, népes embercsoport megjelenítése, ami a korszak preferált kifejezési módja volt. A kor népszerű ideológus művészettörténészétől, Aradi Nórától idézek:
„Az új kompozíciós megoldások legpregnánsabb megnyilvánulásai a felfokozott intenzitású csomópontok idején jöttek létre, és különösen szembeötlően vannak jelen – akárcsak a szocialista törekvések előtörténetének és a történet kezdeteinek korában – a tömegábrázolásban. Eddig is sejthető volt, hogy – osztálytömeg esetén – a művész vagy a tömegre irányítja a figyelmet, vagy az egyénre, a típusra. (…) Nagy tömeg ábrázolása esetén szükséges némi ritmussal rendezett egyöntetűség, éppen azért, hogy érvényesülni tudjon az, ami a tömegben tipikus, hogy képileg realizálódjék az egyén és a tömeg társadalmi dialektikája. Másként csak egyedek halmaza sorakozik fel, és egyedekből sohasem alakul ki „automatikusan" a tömeg, sem társadalmilag, sem a képen. A kompozíció rendező ereje viszont, amelynek igen fontos komponense lett a húszas évektől a ritmus, arra is képes, hogy kevés egyén, egyed megfelelő rendezésével a tömeg képzetét keltse." (Aradi, 1970. 146.)
A sötét és világos, apróbb-nagyobb foltok hangsúlyos kontrasztján kívül valamennyi felületen tobzódnak a vibráló színek a szivárvány teljes spektrumából. Egy ekkora dekoratív burkolat esetében ez utóbbi élmény közelről nézve érvényesül, míg távolabbról a mű hangulatát összességében az őszi napfény aranyló ragyogása jellemzi. Azonban jelenleg nincs megfelelő rálátás, vagyis a műalkotás és a befogadó közötti kapcsolat szinte létre sem jöhet. Ennek ki kellett derülni már az elhelyezés tervezésekor! A tervezők mentségére talán annyi szolgálhat, hogy a szemináriumi épület új szárnyának építésekor az antik és a modern architektúrát összekötő, Dél-nyugati oldalán a fal teljes magasságában és hosszában végig üveggel határolt folyosó lehetővé tette volna, hogy a mozaikra kívülről, összességében rá lehessen látni. De erre csak nappal, ragyogó fényben, illetve este lett volna mód abban az esetben, ha speciális műtárgyvilágítással látják el a művet. A bekerülés jelentős összegében ez szinte nem jelentett volna tételt, mégsem valósult meg. Eszerint, ha feltételezzük a leírt tervezői szándékot, a várt élmény akkor is csak részben jöhetett létre, míg a hajdan kívülről odaültetett, mára gazdagon burjánzó növények takarása ezt végleg megakadályozza.
Magyarországon az 1945 utáni időszak több mint negyven évének kultúrpolitikája minden tekintetben kimerítette a teremtés szabadságának drasztikus gátolását, a gondolkodó és cselekvő értelmiség folyamatos ellenőrzésével, professzionális ügynöki hálózat kiépítésével valamennyi

kulturális és művészeti ágban és sokszor tragikus kimenetelű eltiltásokkal, börtönbüntetéssel, évtizedekig tartó perifériára helyezéssel megtorolva a felderített vélt vagy valós ellenzéki létet. Ebben a folyamatban alakul ki már az ötvenes évek elejére az az értelmiségi csoport, akik az állami ideológiával azonosulva – vagy azt meggyőzően imitálva – annak reprezentánsaiként, magukat *szocialista alkotó*ként aposztrofálva kerültek rivaldafénybe, kaptak központi megbízásokat és publikációs lehetőséget az írott és elektronikus médiában, élvezve az állami finanszírozás minden előnyét. E csoport tagjai közül kerültek ki a kultúrát meghatározó intézmények vezetői, a Magyar Tudományos Akadémiára, a Nemzeti Színházba, a Magyar Rádióba és Televízióba, a Magyar Írószövetség élére, illetve a különböző szempontok szerint felállított művészeti zsűrikbe, szakértői bizottságokba[9]. (F. Orosz-Farkas, 2016.)

György Péter így ír erről[10]: „Ugyanakkor és ugyanott volt jelen a folyamatos elnyomás és a társadalmi egyenlőség megteremtésének dinamikus utópiája, az új városképek, a homogén kulturális terek kialakításának, tehát a modern, szocialista Én reprezentációjának programja, majd a hetvenes évek végétől érezhető folyamatos csődje. … Pedig a posztdiktatorikus modern szocializmus jövője jelentős részben kulturális rendszereinek gyakorlati hatékonyságán, az esztétikai nevelési gépezetek működőképességén, *a fantázia rabul ejtésének és a valóság kisajátításának egymást segítő kettősség*én múlott. … *A politikai hatalom jogilag abszurd, gyakorlati pszeudokonszenzusa*[11] *nagymértékben azon is múlt, hogy az aktuális művészet miként vett részt a szocialista jelen előállításában.”* (György, 2014)

Az állami megrendelői körökben népszerű és foglalkoztatott Domanovszky Endre jelentős murális életművel rendelkezik Moszkvától Dunaújvárosig, megannyi, különböző funkciójú közterületen. Ezzel összefüggésben nem kerülhetjük meg álláspontját, melyet Domanovszky – hasonlóan Amerigo Tot szobrászművészhez – igyekezett is a megfelelő médiumokban kommunikálni:

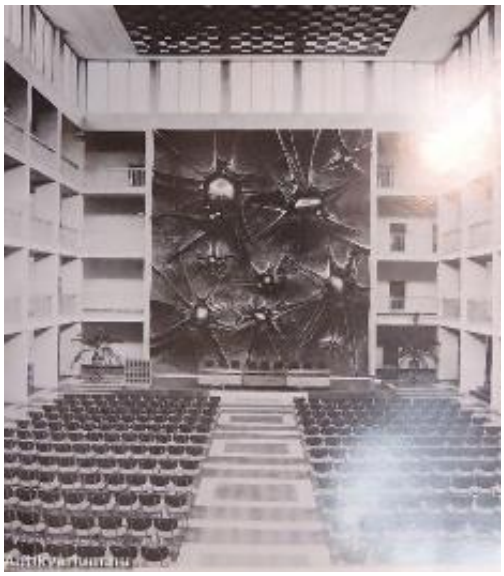
---

[9] Domanovszky Endre például az 1957-ben a Kádár-korszak nyitányaként induló, nagyszabású és áttörésnek számító *Tavaszi Tárlat* egyik zsűricsoportjának vezetője, ahol a „nagy magyar tradíció” teljességgel megfoghatatlan célját tűzi az alkotók elé. (György, 2014)

[10] György Péter: A hatalom képzelete. Magvető, Budapest, 2014

[11] *pszeudokonszenzus:* (pseudo, gör.: látszólagos, képzelt, állítólagos, hamis, ál-) képzelt egyetértés

„Szocialista csak az lehet, ami emberközpontú, ami humanista. Ezzel persze keveset mondtam, az igazi művészet mindig is emberközpontú volt. Csakhogy a mi humanizmusunk más. A barokk zene hatalmas formavilágát például hallatlanul tudjuk élvezni, de kikerekített állapotában mégsem érezzük magunkénak. A kiteljesedésnek ez a befejezett formája, amit nyújt, egy kicsit távol is van tőlünk. Nem azért, mert mi nem akarunk szintézist és harmóniát, hanem azért, mert a harmóniavágy ellenére mi a kor felhangjainak – disszonanciáinak – érzékelésére is be vagyunk állítva. A szocialista humánum, az én humánumom ezért más, mint az előző korok befejezett, zárt humánuma: élőbb, nyitottabb, aktívabb annál… Ha ez a belső disszonanciát is érzékelő, nyitottabb, aktívabb, élőbb harmóniavágy kap formát, azt hiszem, akkor csinálok valami olyasmit, amit szocialista művészetnek lehet nevezni.”[12] (Rózsa, 1971)



Amerigo Tot: A mag apoteózisa (152 nm) bronz (1987)

A következő mű több szempontból is olyan jelentőségű, hogy bővebben kell róla és létrejöttének körülményeiről beszélni.
A grandiózus alkotás Európában, de feltehetően világviszonylatban is a méretében egyedülálló bronz dombormű. A Gépész-aula függőfolyosós terének északkeleti felét határoló, figuratív mű, melynek témája jól azonosítható a narratívával. Az óriás négyszögekre tagolt rusztikus felület

[12] Rózsa Gyula: Beszélgetés Domanovszky Endrével. (Népszabadság, 1971. okt. 17.)

repedéseiben, vágott réseiben nagyméretű gömbformák jelenítik meg a földből kitüremkedő magot. Elhelyezésével alkalmassá vált arra, hogy az itt lévő egyetemi rendezvényekhez exkluzív hátteret nyújtson. Ez elé állítják fel minden esetben a bizottsági díszhelyet, előadásoknál a színpadot. Ebből következik – a kutatás egyik lényeges tanulságaként - hogy az egyetem kommunikációjában, illetve vizuális kommunikációjában tulajdonképpen ez az egyetlen kortárs mű, ami rendszeresen megjelenik az intézmény falain kívül is.

Zöldy Emil, az egyetem 1961-1970 közötti Ybl-díjas főépítésze kezdeményezte az intézmény auláját díszítő képzőművészeti alkotás megvalósítását. Látva Rómában Amerigo Tot két monumentális munkáját – a Termini pályaudvar és a Mezőgazdasági Múzeum domborműveit -, az aulát úgy tervezte meg, hogy ott az örök városban látottakhoz hasonló színvonalú munka elhelyezhető legyen. A hatalmas beruházás meglehetősen nagy figyelmet kapott, hiszen az Olaszországban élő művész itthon ismeretlen volt, Európában viszont számos köztéri munkájával már komoly hírnevet szerzett. A partizánmúlttal rendelkező, tehetséges szobrász meghívása a szocialista kultúrpolitikával is jól összeegyeztethető volt – dacára a kapitalista nyugaton töltött évtizedeknek.

Az 1:1-es gipszmodell léptéke egy Fekete Tamás nevű, az építésen felügyelő emberrel

Azonban a nagyméretű köztéri művek protokollja szerint az alkotásra előbb pályázatot kellett kiírni.[13] „Több sikertelen meghívásos pályázat után Tot jelentkezett olyan tervvel, a jelenleg látható alkotás vázlatával, amely

[13] A pályázatokat kétféle módon hirdetik meg. *Nyílt* pályázaton minden olyan művész indulhat, aki képes a tervezésen túl az alkotás kivitelezését is vállalni, koordinálni. *Meghívásos* a pályázat, ha csak egy bizonyos zárt körből válogatnak, néhány művész személyes megszólításával. (F. Orosz)

megnyerte az Agrártudományi Egyetem dolgozóinak és hallgatóinak tetszését.” (Árpási, s. a.) Eszerint az egyetem vezetősége közszemlére bocsátotta a tervet, és véleményt kért, mely gyakorlat igen ritka. Minden esetre a terv kiválasztása csupán az első lépés volt, hiszen a megvalósításhoz szükséges, óriási anyagi hátteret nem volt egyszerű előteremteni és a mű csak nyolc évvel később talált forrásra. (Ez a kutatásba emelt egyetlen olyan mű, melynek finanszírozására vonatkozóan semmiféle anyag nem található az egyetemi könyvtár levéltárában…)

A hatalmas műalkotás értelmezésére a budapesti Vigadó Galériában rendezett, a dombormű tervét középpontba állító 1982-es kiállítás katalógusában D. Fehér Zsuzsa művészettörténész tett kísérletet: „A körplasztika igényű gömbformák a teljességet, a befejezettséget, a feltépett, éles, a síkból kikínlódott formák a küzdelmet, s mindez együtt a történelmi-természeti örök törvényt fejezi ki. Szimbólumrendszere nyitott, tovább építhető. A teremtés mítosza, az űrbéli bolygók asszociációja éppúgy valószínűsíthető, mint a felszántott föld, a mélyből kitörő élet, az anyaölből világra vajúdott magzat. A vulkán és a földrengés, a születés himnusza vagy a megsebzett globus jajkiáltása.

… A gödöllői dombormű sokféle értelmezési lehetősége, lenyűgöző plasztikai formálása hitelesíti a „materialista oltárkép”[14] baráti-tréfás, írói leleményből született elnevezését. … Egy nagyszabású program híradása ez a művészről, aki a változót és a változatlant, a mozgót és a megállapodottat, a gondolatot és az érzelmet, az embert a Mag apoteózisában találta meg.” (D. Fehér, 1982)
Amint korábban utaltam rá, a művész ennek okán is fontosnak tartotta, hogy kifejezze ideológiai hitvallását: „…Az emberiség a legmesszebbről hozta magával ezt a pillanatot, amit ábrázoltam, és a legmesszebbre is fogja magával vinni. A Mag jelkép is lehet. Politikailag is értelmezhető. A két ideológia harca is benne van. Az egyik a sokrendszerű, sok központú ideológia, ami mondjuk a kapitalizmus, a másik az egyfókuszú, az egy középpontú valami, ami mindenkiért van. Itt a központ elosztja magát mindenkiért és a mindenki van ezért a központért.” (Árpási u. o.)
A kérdőívben megjelenő véleményekről azt hihetnénk, hogy minél egyetemesebb és univerzálisabb egy alkotás kisugárzása, annál könnyebben talál befogadásra a különböző nézők részéről. Amerigo Tot domborműve bizonyítja, hogy ez nem így van; a befogadó lelkének is fogékonynak kell lennie az egyetemes és univerzális értékekre. Minél egzaktabb és konkrétabb képi értelmezést kerestek a befogadók benne, annál értetlenebbül, néha kifejezetten ellenségesen, obszcén jelzőket használva foglaltak állást vele kapcsolatban.
Ezekből most nem idéznék.
A nyolcvanas-kilencvenes években megszületett fenntarthatósági paradigma mélyen érintette az egyetem (akkor agráregyetem) tudomány-felfogását az oktatásban és a kutatásban is, így az említett mozaikokra végérvényesen ráragadt a kommunista aposztrof, hiszen Magyarországon az új technológiai forradalom a kommunista időkben következett be.

---

[14] Ezzel a sokatmondó aposztroffal Boldizsár Iván, a kor elismert írója látta el a művet.

Pekáry István: Bakony (1955 körül, A Magyar Mezőgazdasági Múzeumból áthelyezve 1998-ban) festett kerámiakép (360x340 cm)
E szellem képi megjelenését többen Pekáry István csempeképeiben vélték felfedezni, melyek, mint azt korábban említettem, a Magyar Mezőgazdasági Múzeumból kerültek áthelyezésre 1998-ban. Érdekes a párhuzam, hiszen ezeknek a műveknek a születésekor (az 1950-es években) még szó sem esett környezetvédelemről, fenntarthatóságról. A képek naiv romantikája azonban a megfigyelők egy részében az „ipari mezőgazdaságtól" való eltávolodás érzetét keltették.

Pekáry István: Hortobágy (1955 körül, A Magyar Mezőgazdasági Múzeumból áthelyezve 1998-ban) festett kerámiakép (360x340 cm)

Konklúzió

A világ képzőművészeti örökségének nagy része a műélvezők számára már nem azt a küldetést tölti be, amit az alkotója eredetileg szánt neki. Nyilvánvaló, hogy a műveltség által, és a céltudatos esztétikai neveléssel nyerhetnek csak megfelelő értelmezést a szemlélőkben e művek.
A csaknem egy évszázadot átfogó elemzésben természetesen hiányosak lehetnek a körülményeket pontosan behatároló adatbázisok, ezért nem is törekedhettünk a teljes feltárásra. Az előkészítés és adatgyűjtés során azonban rövid idő alatt kiderült, hogy csupán a még fellelhető archív dokumentáció feldolgozása is messze túlmutat az eredeti kutatási terven és további analitikus munkát feltételez.
Ez a több tudományterületet összefogó vizsgálat a céljával és eredményeivel a nemzetközi mezőben is kuriózum, és *az oktatás valamennyi szintjén* felveti a folytatás lehetőségét a közösség vizuális intelligenciáját formáló művészeti alkotások és azok értelmezésének tekintetében.

Pekáry István: Hortobágy (részlet) egyedi festésű, mázas kerámia csempe

Irodalom

[1.] Árpási Zoltán (1983) A mag apoteózisa, Békéscsaba, Békés Megyei Lapkiadó Vállalat

[2.] Bereczky Lóránd (1978) Muralia Hungarica. Budapest. Helikon. 5.

[3.] Farkas Attila (2018) Az állami művészetfinanszírozás elvei in F. Orosz: Vizuális művészet és közösségi tér - XX. századi muráliák jelenléte a Szent István Egyetem Gödöllői Campusán

[4.] F. Orosz Sára (szerk.) (2018) Vizuális művészet és közösségi tér – XX. századi muráliák jelenléte a Szent István Egyetem Gödöllői Campusán, Altamira Művészeti Egyesület, Budapest

[5.] György Péter: A hatalom képzelete. Magvető, Budapest, 2014

[6.] Madarász, Kollár (2018) Művészetszociológiai vonatkozások in F. Orosz: Vizuális művészet és közösségi tér - XX. századi muráliák jelenléte a Szent István Egyetem Gödöllői Campusán

[7.] Rifkin, Jeremy (1995) The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era. New York. G.P.Putnam's Sons. 45.

[8.] Rózsa Gyula: Beszélgetés Domanovszky Endrével. (Népszabadság, 1971. okt. 17.)

[9.] Stuhlman Patrik: A jászó-premontreiek gödöllői intézete. Magyar katolikus almanach, III. évf. Bp., 1929. 978–986.
[10.] Ujváry Gábor-Vertel Beatrix: Kultúra nélkül nincs Magyarország. Klebelsberg Kunó. Budapest, 2014. Árgyélus Kiadó. 143.
[11.] Ybl Ervin**:** Az Országos Levéltár falfestményei. Budapesti Hírlap. (1930) 50.

A TUDÁS- ÉS INNOVÁCIÓMENEDZSMENT KAPCSOLATA A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNNYEL

The relationship of knowledge and innovation management with organizational performance

HEGYESNÉ GÖRGÉNYI ÉVA, ROBERT JEYAKUMAR NATHAN, CHIN XIN YI, VIJAY VICTOR, GONDA GYÖRGY, FARKASNÉ FEKETE MÁRIA

Összefoglalás

A tanulmány célja, hogy bemutassa a vállalatoknál alkalmazott tudás- és innovációmenedzsment azon dimenzióit és folyamatait, amelyek befolyásolják a szervezeti teljesítményt. A szerzők 300 Malajziában működő nagyvállalattól gyűjtötték össze az adatokat. Az elemzés rámutat arra, hogy a vizsgált vállalatok nagy arányban alkalmazzák a tanulmányban ismertetett folyamatokat, és ezek jelentős hatással vannak a vállalatok pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményére. A kutatás empirikus bizonyítékot szolgáltat a tudás- és innovációmenedzsment szisztematikus bevezetésének szükségességére, és betekintést nyújt annak kritikus szerepébe a szervezetekben. Az eredmények mindemellett hozzájárulnak a szervezeti teljesítmény megértéséhez és lehetőséget adnak további kutatásokra is ezen a területen.

Abstract

This study describes Knowledge and Innovation Management (KIM) dimensions and processes that are practiced in corporations and have impact on their financial and non-financial performances in Malaysia. Data was collected from 300 large corporations operating in Malaysia. The analysis suggest that KIM dimensions and KIM processes are significantly practiced by corporations and these constructs have significant impact towards firms' financial and non-financial performances. This paper raises awareness and provides empirical evidence for the systematic implementation of KIM in organization, which are vital for firm performance. The research provides valuable insights into the critical role of KIM in organizations as well as paves path for further exploration in the field of organizational performance.

Kulcsszavak: tudás- és innovációmenedzsment, pénzügyi teljesítmény, nem pénzügyi teljesítmény, szervezeti teljesítmény, Malajzia

Bevezetés

Az elmúlt években a tudásmenedzsment alkalmazása az üzleti környezet egyik kulcsfontosságú sikertényezőjévé vált, a vállalatok azonban gyakran dilemmáznak a bevezetéssel kapcsolatban. A növekvő munkaerőhiány akár ki is merítheti egy vállalat innovációs erőforrásait, ezért egyre jellemzőbbek a tudásmenedzsment bevezetésével kapcsolatos erőfeszítések és kezdeményezések. A releváns szakirodalmat áttekintve egyértelműen látszik, hogy sokan sokféleképpen értelmezik a tudás- és innovációmenedzsmentet, azonban a különböző szerzők és források által meghatározott definíciók és folyamati lépések nagyon hasonlóak, ami alapján kijelenthetjük, hogy a tudásmenedzsment nem a "mi", hanem a "hogyan" kérdés megválaszolására törekszik. A tudásmenedzsment tehát olyan folyamatok összessége, amelyek a tudás feltárását, összegyűjtését, létrehozását, számontartását, megtartását, elterjesztését, állandó gyarapítását és felhasználását foglalják magukban. Emellett olyan vezetési megközelítés, amely a tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt biztosítson egy adott szervezet számára. Yu és szerzőtársai (2019) legutóbbi tanulmányukban is hangsúlyozták a tudás- és innovációmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeknek - mind a belső, mind a külső ismeretek megosztásának – a fontosságát a szervezetek általános teljesítményének javítása érdekében. A tudásmenedzsment eszközrendszere ugyanis megkönnyíti a szervezetek számára az egyes folyamatok megismerését, a legfontosabb tényezők közötti szinergiák kialakítását, ami az innováció hatalmas növekedését eredményezi elősegítve ezzel a hosszú távú vállalati sikert (Desouza és Raider, 2006). Mindemellett további kutatások is igazolják, hogy azok a vállalatok, melyek működésük viszonylag korai szakaszában elkezdték alkalmazni a tudás-és innovációmenedzsment eszközeit és módszereit, nagymértékben tudták növelni versenyelőnyüket azokkal a szervezetekkel szemben, akik tartózkodtak ezektől a megoldásoktól (Chong és Chong, 2009; Chong, Chong és Wong, 2007; 2009).

Ebben az összefüggésben a szervezetek, beleértve a multinacionális vállalatokat is, egyre inkább tudatában vannak a tudásmenedzsment fontosságának, és egyre inkább törekednek arra, hogy kiaknázzák a tudásból származó versenyelőnyöket. Gupta és Govindarian (2000) szerint a multinacionális vállalatok létezésének fő oka az, hogy sokkal hatékonyabb módon képesek az ismeretek átadására és kiaknázására a vállalaton belül, mint a piac többi szereplője, mivel ezek a multinacionális szervezetek rendelkeznek a legtöbb és legváltozatosabb tudással, aminek a felismerése és felhasználása hatalmas előnyhöz juttathatja őket a piacon. Ez részben abból fakad, hogy a munkavállalók eltérő helyeken laknak, ezért különböző gazdasági, társadalmi-politikai, demográfiai, kulturális csoportokhoz tartoznak, vagy például a

termékterjesztéssel kapcsolatos ismereteik is nagyon különbözőek lehetnek (Alavi és Leidner, 2001; O'Sullivan, 2008). Ugyanakkor az eltérő háttérrel rendelkező munkaerő ismereteinek – a közös vállalati célkitűzések elérése érdekében tett – összehangolása hatalmas kihívás lehet mind az egyes alkalmazottak, mind a szervezet szempontjából. Az úgynevezett „lean menedzsment" megfelelő megoldást jelenthet a szervezetek számára, hogy képesek legyenek jelenlegi helyzetük feltárására és a folyamataik optimalizálására a későbbi hatékonyabb és eredményesebb működésük érdekében. Olah és szerzőtársai (2017) tudományos kutatásukban is bemutatták a lean megközelítés gyakorlati alkalmazását.

Amennyiben a multinacionális vállalatok működését nézzük, a köztük lévő különbségekből fakadóan az anyavállalat és a leányvállalatok által igényelt tudás típusai várhatóan eltérőek lesznek, még akkor is, ha a teljes multinacionális szervezeten belül hasonló tudásfolyamatokat alakítanak ki és hajtanak végre (Singh, 2006). A különböző vezetési stílusok, szervezeti struktúrák és szervezeti kultúra ugyanis mind befolyásolja az adott szervezet számára szükséges tudás típusait. Abdullah és Liang (2013) tanulmánya szintén azt mutatja, hogy a felsővezetés kompenzációs rendszere, vállalaton belüli szerepe valamint a kulturális különbségek is jelentős hatással vannak a tudásmegosztás szintjére mind az anyavállalat és leányvállalatok, mind pedig az alkalmazottak és vezetők viszonylatában. Hasonlóképpen, az Ahmad és Barner-Rasmussen (2019) által közzétett tanulmány a nyelvi sokféleség fontosságát írja le – azt, hogy hogyan befolyásolhatja a nyelv a tudásmegosztást a multinacionális szervezetekben. Ugyanakkor ma már kijelenthető, hogy nem csupán az imént említett demográfiai jellemzők és attitűdök vannak hatással a tudásmegosztás szintjére, hanem jelentős hatást gyakorolnak a munkavállalók digitális készségei valamint az információs és kommunikációs technológiával kapcsolatos tudásának szintjei közötti különbségek is. Az új információ és kommunikációs technológiák, az Internet illetve a különböző digitális megoldások megjelenése kétségtelenül új kihívásokat jelentett a gazdaság egyes szereplői számára, a tudástranszfer a nagyvállalati menedzsment számára is jelentős befolyásoló tényezővé vált. „A társadalom most egy olyan korszakba lép, ahol a jövőt alapvetően az emberek azon képessége határozza meg, milyen bölcsen tudják használni a tudást, egy olyan értékes és globális erőforrást, amely a szellemi tőke és technológia megtestesítője" (Mupa, Chabaya és Chiome, 2011), így ezek a kérdések az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kapnak a kutatók körében is.

Mindezek ellenére a nagyvállalatoknál végzett empirikus kutatások elenyészőek. Számos elméleti tanulmány van a témában, de ezek szinte alig fókuszálnak a multinacionális vállalatokra (például Fahey és Prusak, 1998; Lindgren és Henfridsson, 2002; Newell tsai, 1999; Schultze és Boland, 2000;

Storey és Barnett, 2000). A tanulmányok nagy részét ráadásul a nyugati országokban végzik, kevés figyelmet fordítva a fejlődő országokban működő multinacionális vállalatokra vagy azok leányvállalataira. Forsgren, Holm és Johanson (2006) ragaszkodnak ahhoz, hogy a multinacionális vállalatok előtt álló, tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kihívások megértéséhez a tudásmegosztás lehetőségeit leányvállalati szinten kell megvizsgálni. Ennek tükrében figyelembe kell venni azt a tényt, hogy mindegyik leányvállalat egy nagy szervezeten belüli különálló egységnek, szervezetnek tekinthető.
Mivel a multinacionális vállalatok különböző régiókban működnek, az is érdekes vizsgálati kérdést vet fel, hogy a tudásmenedzsment gyakorlatában vannak-e jelentős eltérések a regionális különbségekből fakadóan. A malajziai nagyvállalatok körében végzett, a tudás-és innovációmenedzsment gyakorlatát vizsgáló eddigi kutatások a cégek pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményét vizsgálták. A témában folytatott további kutatások ezáltal előrevetíthetik a tudásmenedzsment alkalmazásának sikerességét a malajziai nagyvállalatok körében. Jelen tanulmány három fontos változó kombinálására irányul: (1) a tudás-és innovációmenedzsment dimenziói (CSF); (2) a tudás- és innovációmenedzsment folyamatai; és (3) a teljesítménymérés. A tanulmány további részében a releváns szakirodalom áttekintését követően bemutatásra kerül az alkalmazott módszertan, majd az eredmények és összefüggések ismertetésére illetve a javaslatok megfogalmazására kerül sor.

Irodalom

A tudás- és innovációmenedzsment dimenziói

A tudás- és innovációmenedzsment dimenziói olyan vezetési területeket foglalnak magukban, amelyekre folyamatosan külön figyelmet kell fordítani a magas teljesítmény elérése érdekében (OuYang et al., 2010). Quinn, Anderson és Finkelstein (1996) szerint az alábbi dimenziók segítségével beazonosíthatóvá válnak azok az alapvető folyamatok egy vállalat működésében, amelyek kritikusak a tudásmenedzsment módszereinek sikeres alkalmazásához. A tanulmány szerzői az 1. táblázatban foglalták össze a szakirodalmi áttekintés eredményét, melynek segítségével azonosították a tudás- és innovációmenedzsment fő dimenzióit.

1. táblázat: A tudás- és innovációmenedzsment dimenziói

	Dimenziók	*Forrás*
1	Képzés	Ahn és Chang (2005), Chong (2006), Chong és Choi (2005), Dein és Seward (2005),

	Dimenziók	*Forrás*
		Salleh és Goh (2002), Walczak (2006), Akhavan és tsai (2014)
2	Alkalmazottak bevonása	Choi (2000); Chong és Choi (2005), Chua és Lam (2005), Davis és tsai. (2005), Hall, (2001), Lopez és tsai (2004), Ordonez de Pablos (2004), Silos (1999)
3	Csapatmunka	Choi (2000), Chong (2006), Maier és Remus (2003), Nonaka (1994), Walczak (2006)
4	Felhatalmazás	Anahotu (1998), Chong (2006), Chong és Choi (2005), De Long és Fahey (2000), Lopez, és tsai (2004), S. Michailova & Nielson (2006), Ordonez de Pablos (2004)
5	Vezetői elkötelezettség	Choi (2000), Chong (2006), Chong és Choi (2005), Chua és Lam (2005), Lin és Tseng, (2005), Lopez és tsai. (2004), Moffett, McAdam és Parkinson (2003), Nahm, Vonderembse és Koufteros (2004), Swan, Newell és Robertson (2000), Wiig (1997), Akhavan és tsai (2014), Davenport és Klahr (1998),
6	Információs rendszer infrastruktúrája	Chase (1997), Chong (2006), Davis és tsai. (2005), Maier és Remus (2003), Tsai (2001) Walczak (2006), Wiig (1997)
7	Teljesítménymérés	Ahn & Chang (2005), W. R. Bukowitz és Williams (2000), Carneiro (2001), Chong (2006), Gooijer (2000), Tiwana (2002), Walczak (2006)
8	Tudásalapú szervezeti kultúra	Ahn és Chang (2005), Bukowitz és Williams (2000), Chong (2006), Chong és Choi (2005), Chua és Lam (2005), Ordonez de Pablos (2004), Walczak (2006), Bučková (2015), Akhavan et al. (2014)
9	Benchmarking	Carpentar és Rudge (2003), Chong és Choi (2005), Cox és Thompson (1998), De Jager (1999), O'Dell (1996), Tiwana (2002)
10	Tudásszerkezet	Ahn és Chang (2005), Bukowitz és Williams (2000), Choi (2000), Chong (2006), Chong és Choi (2005), Davenport és Klahr (1998), Desouza és Raider (2006), S. Michailova és

	Dimenziók	*Forrás*
		Nielson (2006), Ordonez de Pablos (2004), Wiig (1997)
11	Szervezeti korlátok	Ahn és Chang (2005) Choi (2000), Chong, (2006), Chong & Choi (2005), Chua és Lam (2005), Davenport és Klahr (1998), Desouza és Raider (2006), Liebowitz (1999), Maier és Remus (2003), McCune (1999), McDermott és O'Rell (2001), Ordonez de Pablos, (2004), Ruggles (1998)
12	Üzleti stratégia	Chong (2006), Lin és Tseng (2005), Nesbitt (2002), Wiig (1997)

Forrás: saját szerkesztés

A tudás- és innovációmenedzsment folyamatai

Az alábbiakban meghatározott folyamatok egyértelmű iránymutatást jelentenek a vállalatok számára a tudásmenedzsment eszközrendszerének sikeres alkalmazásához, bevezetéséhez. Sok kutató úgy véli, hogy a tudás- és innovációmenedzsment nem csupán az információk tárolása és kezelése, hanem egy olyan folyamat, amely a tudás létrehozásának és a szervezet egészében történő terjesztésének a felelősségét is magában hordozza (Marshall, Prusak és Shpilberg, 1996). A hatékonyság és versenyképesség fenntartása érdekében a szervezetek legfontosabb feladati közé tartozik a szervezeti ismeretek és szakértelem létrehozása, összegyűjtése, szervezése, megosztása és alkalmazása (Albers és Brewer, 2003; Gottschalk, 2002; Liebowitz, 2000; Evans, Dalkir és Bidian, 2014; Rodriguez és Al-Ashaab, 2007). A 2. táblázat összefoglalja a releváns szakirodalomban megtalálható folyamatokat és azok rövid leírását.

2. táblázat: A tudás- és innovációmenedzsment folyamatai

	Folyamatok	*Rövid leírás*	*Forrás*
1	a tudás és innováció létrehozása	A szervezeti tudást és a vállalaton belüli innovációs ismereteket (különös tekintettel az új tudásra és ismeretekre) a munkavállalók és ügyfelek hozzák létre a szocializáció,	Beijerse (1999), Bergeron (2002), Kermally, (2002), Nonaka & Takeuchi (1995), Stapleton, (2003), Wiig (1997)

	Folyamatok	*Rövid leírás*	*Forrás*
		externalizáció, kombináció és internalizáció révén.	
2	a tudás és innovációs ismeretek összegyűjtése	A több országban működő nagyvállalatok több információt tudnak gyűjteni a leányvállalataikon keresztül, és minél több információforrása van egy vállalatnak, annál több lehetősége van arra, hogy versenyelőnyre tegyen szert a többi vállalattal szemben.	Ahn & Chang (2005), Bloodgood & Salisbury, (2001), Chong (2006), Michailova & Nielson (2006), Ordonez de Pablos (2004), Stapleton, (2003), Syed-Ikhsan & Rowland (2004)
3	a tudás és innováció szervezése	Az alkalmazottak különböző csoportjaitól származó tudást és innovációs ismereteket a könnyű hozzáférhetőségnek megfelelően kell szervezni, melynek következtében az adott vállalat fel tudja ismerni, mi az a tudás, amivel nem rendelkezik, vagy rendelkezik ugyan, de nem hasznosít.	Beijersev (1999), Call (2005), Chong (2006), Chua & Lam (2005), Davis, et al. (2005), Harvey, (2003) Wiig (1997)
4	a tudás és innovációs ismeretek terjesztése	A vállalatokban összegyűjtött ismereteket a háózatokat és információs technológiát felhasználva, formális vagy informális csoportokon keresztül kell terjeszteni.	Chase (1997), Chua & Lam (2005), Maier & Remus (2003), Michailova & Nielson (2006), Nonaka & Konno (1998), Publishing (2002), Soliman & Spooner (2000), Stapleton (2003), Wiig (1997), Lu et al. (2019), Ahmad & Barner-Rasmussen (2019)
5	a tudás és innovációs	A munkavállalók mindennapi munkájuk során	Ahn & Chang (2005), Chase (1997), Davis,

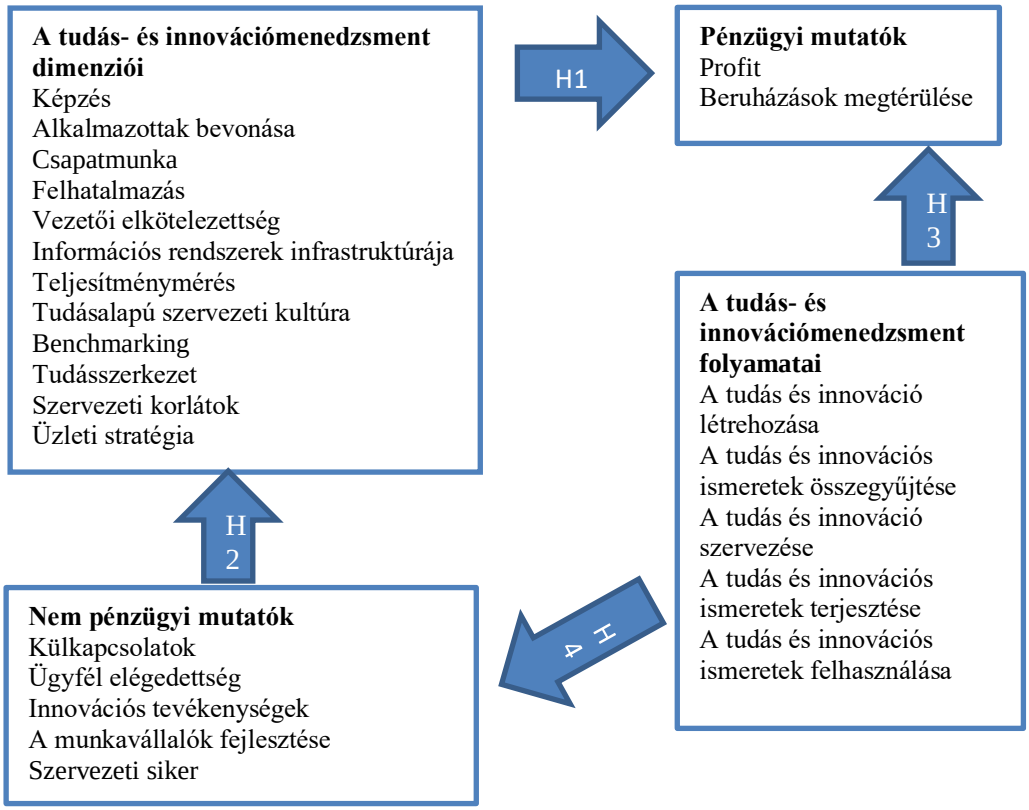
Folyamatok	*Rövid leírás*	*Forrás*
ismeretek felhasználása	felhasználják, alkalmazzák a megszerzett ismereteket, azonban nem mindenkinek van szüksége minden ismeretre, meg kell határozni mely alkalmazottnak milyen ismeretekre van szüksége a mindennapi munkája során.	et al. (2005), Lopez, et al. (2004), Maier & Remus (2003), Ordonez de Pablos (2004)

Forrás: saját szerkesztés

Teljesítménymérés

Általános egyetértés van abban, hogy a tudásmenedzsment módszereinek alkalmazása hatékonyságnövekedést eredményez, és lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy a tudáshoz kapcsolódó erőforrásokból származó hozamot maximalizálják (Beijerse, 1999; Ordonez de Pablos, 2004; Wiig, 1997). A teljesítménymérés a tudás- és innovációmenedzsment kulcsfontosságú része – mérés nélkül (például KPI-k: kulcshatékonyságú mutatók) a szervezetek nem tudnak helyes és megalapozott döntéseket hozni a további fejlesztésekkel kapcsolatban (Andone, 2009; Wong és tsai., 2015; Shannak, 2009).

A tudás-és innovációmenedzsment alkalmazása pénzügyi és nem pénzügyi mutatókon keresztül is mérhető, értékelhető. A hagyományos mérések elsősorban pénzügyi szempontból vizsgálják a teljesítményt, mivel feltételezhetjük, hogy azok a nagyvállalatok, melyek teljeskörűen alkalmazzák a tudás- és innovációmenedzsment szemléletet, növelik a profitot és csökkentik a költségeket. Ezen túlmenően növelik piaci részesedésüket és méretüket, ami végül magasabb befektetési megtérülést eredményez. Vannak azonban olyan nem pénzügyi tényezők is, amelyek felhasználhatók a tudásmenedzsment teljesítményének kiértékelésére, mint például az alkalmazottak fejlesztése, az ügyfél elégedettség, a jó külkapcsolatok vagy a szervezeti működés sikere (Chong, Wong és Lin, 2006). Ezeket a tényezőket szintén figyelembe veszi jelen tanulmány. Az 1. ábra mutatja jelen tanulmány kutatási keretét. A tudás- és innovációmenedzsment dimenziói és folyamatai (független változók) fontos szerepet játszanak a tudás- és innovációmenedzsment teljesítményének eredményében (függő változók).



1. ábra: Kutatási keret
Forrás: saját szerkesztés

Anyag és módszer

Minta

A Malajziában működő nagyvállalatok átfogó listája a Malajziai Ipari Fejlesztési Hatóságtól (MIDA) származik. A listából szisztematikus mintavételi módszer alkalmazásával összesen 300, túlnyomórészt malajziai és Malajziában működő külföldi nagyvállalat került kiválasztásra. Az önjelentő kérdőíveket postai úton, öncímzett bélyegzővel borított borítékkal küldték el a részvételt kérő vállalatoknak, különösen azoktól, akik vezetői pozíciókat töltenek be és meghaladják. Körülbelül 102 kérdőívet küldtek vissza egy három hónapos adatgyűjtés után, így a válaszadási arány 34% volt. A T-teszteket nem válaszadókkal, valamint a korai és a késői válaszok között végezték el, és az eredmények nem mutattak szignifikáns különbséget a kettő

között. Az önbevallásos kérdőíveket postai úton, öncímzett bélyegzővel ellátott borítékban küldték el a felkért vállalatok számára. Körülbelül 102 kérdőívet küldtek vissza a három hónapos adatgyűjtés után, így a válaszadási arány 34% volt.

Kérdőív

A kutatás során használt kérdőív 4 részre osztható. Az A) részben találhatók az egyéni és szervezeti demográfiai jellemzőkre irányuló kérdések, míg a B) rész a tudásmenedzsment alkalmazásának, megvalósításának mértékére vonatkozik, ahol egy 5 pontos Likert-skála segítségével kellett választ adni (1 = egyáltalán nem valósítottak meg 5 = széles körben megvalósítva, 3 semleges). A B) részben található kérdések megfogalmazásakor elsősorban a Chong tanulmányaiból (Chong, 2006) származó kérdések kerültek átvételre. A C) rész a vállalaton belüli tudás- és innovációmenedzsment folyamatainak, a D) rész pedig a teljesítmény kimeneteleinek mérésére szolgál. A válaszadókat ebben az esetben arra kérték, hogy osztályozzák a tudásmenedzsment végrehajtásának hatását vállalkozásuk teljesítményére egy 5 pontos Likert skálán (1 = egyáltalán nincs hatása 5-ig = nagy hatása van).

Eredmények

A válaszadók körülbelül 81,4%-a férfi vezető volt. A megkérdezettek a multinacionális vállalatok különféle részlegeiben dolgoznak, de legnagyobb csoportjuk a pénzügyi részlegről érkezett (19,61%), ezt követi a marketing / értékesítés (17,65%) és a humánerőforrás osztály (16,67%). A legkisebb arányban a kutatási és fejlesztési részlegről, valamint a termelési osztályról vettek részt a kutatásban (mindkettő 1,96%). A megkérdezett nagyvállalatok többsége (98,04%) azt jelezte, hogy vagy már hajtottak végre tudásmenedzsmenttel kapcsolatos beruházásokat (58,8%), vagy a következő 4 évben tervezik azt. Ez igazolja azt a korábbi feltételezésünket is, miszerint sok multinacionális vállalat érzi úgy, hogy szüksége van a tudásmenedzsmentre, hogy nagyobb üzleti sikert tudjon elérni. Körülbelül 7,8%-uk szándékozik befektetni a tudás- és innovációmenedzsment kialakításába az elkövetkező egy évben, 9,8% -uk a következő 1-2 évben, és 21,6% -uk a következő 2–4 évben. Ha a különböző részlegeket nézzük, az 58,8%-ból (akik alkalmazzák a tudásmenedzsmentet) 28,4% alkalmazza azt a teljes vállalaton belül (minden részlegen). Körülbelül 22,6%-uk alkalmazza a tudásmenedzsmentet a marketing / értékesítési osztályán, 18,6%-uk az

informatikai (IT) osztályon. A többi részleg (pénzügyi, gyártási, ügyfélszolgálati, kutatási és fejlesztési, mérnöki, gyártási, számviteli és adminisztrációs osztályok) esetében kisebb arányban alkalmazzák a tudásmenedzsment módszereit a nagyvállalatok.
A 3. táblázat a tudás- és innovációmenedzsment dimenzióinak, folyamatainak, valamint teljesítmény kimeneteleinek (eredményeinek) átlagát és szórását mutatja.

3. táblázat: Átlagok és szórások

Tudás-és innovációmenedzsment dimenziók			
No.		**Mean**	**Std. Dev.**
1.	Képzés	3.04	1.089
2.	Alkalmazottak bevonása	3.37	0.843
3.	Csapatmunka	3.72	0.763
4.	Felhatalmazás	3.35	1.011
5.	Vezetői elkötelezettség	3.58	0.789
6.	Információs rendszerek infrastruktúrája	3.54	0.852
7.	Teljesítménymérés	3.46	0.897
8.	Tudásalapú szervezeti kultúra	3.64	0.806
9.	Benchmarking	2.80	0.758
10.	Tudásszerkezet	3.62	0.797
11.	Szervezeti korlátok	3.21	0.813
12.	Üzleti stratégia	3.13	0.897
Tudás-és innovációmenedzsment folyamatok			
1.	A tudás és innováció létrehozása	3.95	0.50
2.	A tudás és innovációs ismeretek összegyűjtése	3.71	0.77
3.	A tudás és innováció szervezése	4.14	0.77
4.	A tudás és innovációs ismeretek terjesztése	3.79	0.55
5.	A tudás és innovációs ismeretek felhasználása	3.86	0.83
Nem pénzügyi mérési mutatók			
1.	Jó külkapcsolatok	4.11	0.88
2.	Ügyfél elégedettség	3.86	0.75
3.	Szisztematikus tudásalapú tevékenység	3.87	0.73
4.	Munkavállalók fejlesztése	4.20	0.60
5.	Szervezeti siker	3.86	0.61
Pénzügyi mérési mutatók			
1.	Profit	4.08	0.68
2.	Beruházások megtérülése	3.86	0.76

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázat azt mutatja, hogy a 12 dimenzió közül 5 esetében 3.50 feletti átlagértékek szerepeltek, ami azt jelenti, hogy a csapatmunka, a tudásalapú szervezeti kultúra, a tudásszerkezet, a vezetői elkötelezettség és az információs rendszerek infrastruktúrája valamilyen mértékben megvalósult. Szinte az összes tényező szórási értéke jóval 1 alatt van, kivéve a képzést és a felhatalmazást, ami a válaszadók konzisztenciájára utal. Úgy találták, hogy a benchmarking a legkevésbé megvalósított dimenzió, amelyet a képzés és üzleti stratégia követett.
A tudás- és innovációmenedzsment folyamatait tekintve sok megkérdezett azt válaszolta, hogy a tudás és innováció szervezése a leginkább megvalósított folyamat, amelyet létrehozás, felhasználás, terjesztés és összegyűjtés követ. Az összes folyamat átlagértéke meghaladja a 3,50 értéket, azt jelezve, hogy bizonyos mértékig ezeket a folyamatokat végrehajtják a vizsgált nagyvállalatokban.

A legtöbb résztvevő egyetértett abban, hogy az eredmények szempontjából az alkalmazottak fejlesztése a legfontosabb tényező. Ezt követi a jó külső kapcsolat és a szisztematikus tudástevékenység. Az ügyfél elégedettség és a szervezeti siker esetében ugyanazok voltak az átlagértékek: 3,86. A pénzügyi teljesítmény szempontjából a profit jelentette a legnagyobb eredményt, amelyet a beruházások megtérülése követett.

A 4. táblázat a fent említett dimenziók, folyamatok, valamint eredmények (kimenetelek) közötti kapcsolatot, a statisztikai következtetéseket mutatja.

4. táblázat: ANOVA teszt eredménye

Független változók	**Függő változók (Szervezeti teljesítmény)**	
	Pénzügyi	**Nem pénzügyi**
Tudás- és innovációmenedzsment dimenziói	F = 2.203 p = 0.018 Szignifikáns (H1)	F = 1.785 p = 0.063 Nem szignifikáns (H2)
Tudás- és innovációmenedzsment folyamatai	F = 4.746 p < 0.001 Szignifikáns (H3)	F = 12.136 p < 0.001 Szignifikáns (H4)

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények szignifikáns kapcsolatot mutatnak a tudás- és innovációmenedzsment dimenziói valamint a vállalat pénzügyi teljesítménye között, míg ez a kapcsolat a nem pénzügyi mutatókkal nem jelentős. Ennek következtében a H1 hipotézis elfogadásra, viszont a H2 hipotézis elvetésre került. Az eredmények tehát hangsúlyozzák a tudás- és innovációmenedzsment dimenzióinak kulcsfontosságú szerepét a nagyvállalatok pénzügyi teljesítményében, amely összecseng azzal az irodalmi feldolgozásban is említett korábbi kutatással, miszerint a dimenziók pozitívan hatással vannak a szervezet pénzügyi teljesítményére (OuYang es tsai., 2010).

Amennyiben a folyamatokat tekintjük, az eredmények mind a pénzügyi, mind a nem pénzügyi teljesítménnyel szignifikáns összefüggést mutatnak, ezáltal a H3 és H4 hipotézis is elfogadásra került. Habár úgy tűnik, hogy a dimenziók statisztikailag nem okoznak jelentős növekedést a vállalat nem pénzügyi teljesítményében, azonban a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó folyamatok mégis relevánsan befolyásolják azokat.

Következtetés

A kutatásunk fő célja az volt, hogy bemutassuk a tudás- és innovációmenedzsment legfontosabb dimenzióit, az azt alkalmazó, Malajziában működő nagyvállalatok vizsgálatán keresztül. Jelen tanulmány a jelenleg is zajló empirikus kutatás leíró eredményeit tartalmazza.
A tudás- és innovációmenedzsment dimenziókról megállapítást nyert, hogy jelentősen befolyásolják a vállalatok pénzügyi teljesítményét. Ez a kutatás egyik legfontosabb eredménye, amely hangsúlyozza, hogy azok a nagyvállalatok, amelyek erőfeszítést tesznek a tudás- és innovációmenedzsment alkalmazása érdekében, komoly versenyelőnyre tehetnek szert a piacon. A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatok, mint a tudás és innovációs ismeretek létrehozása, összegyűjtése, szervezése, terjesztése és felhasználása, jelentős mértékben befolyásolják a nagyvállalatok pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményét is. A tanuló szervezetek számára ez egy létfontosságú megállapítás lehet, amely arra ösztönzi a vállalatokat, hogy folytassák kezdeményezéseiket a tudás- és innovációmenedzsment terén.
Jelen tanulmány a malajziai nagyvállalatokra korlátozódik, ezáltal indokolt lehet hasonló vizsgálatok segítségével összehasonlítani az eredményeket a régióban működő más vállalatokkal, hogy általánosítani lehessen a kutatás megállapításait. A kutatás folytatásaként a jelen tanulmányban nem vizsgált egyéb dimenziók (mint például a tervalapú gondolkodás és üzleti modellek)

elemzését is tervezzük, amelyek agilisabb innovációs struktúrát eredményeznek a vállalaton belül.

Irodalomjegyzék

[1.] Abdullah N.A.H.N., & Liang, L.Y. (2013). Knowledge Sharing between Multinational Corporation's Headquarters and Subsidiaries: the Impact of Manager's Role, Compensation System and Cultural Differences. Journal of Economics and Behavioral Studies, 5(10), 660-668.

[2.] Ahmad, F. & Barner- Rasmussen, W. (2019). False foe? When and how code switching practices can support knowledge sharing in multinational corporations. Journal of International Management, 25:100671, 1-18.

[3.] Akhavan, P., Jafari, M., & Fathian, M. (2014). Critical Success Factors of Knowledge Management Systems: a Multi-Case Analysis. European Business Review Journal, 18(2), 97-113.

[4.] Ahn, J. H., & Chang, S. K. (2005). Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach. Journal of Knowledge Management, 9(4), 114-132.

[5.] Anahotu, N. D. (1998). Empowerment and production workers: A knowledge-based perspective. Empowerment in Organizations, 6(7), 177-186.

[6.] Andone II. (2009). Measuring the performance of corporate knowledge management system. Informatica Economica, 13(4), 24–31.

[7.] Beijerse, u. R. P. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon. Journal of Knowledge Management, 3(2), 94-109.

[8.] Bergeron, B. (2002). Essentials of CRM. United States: Wiley.

[9.] Bloodgood, J. M., & Salisbury, W. D. (2001). Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. Decision Support Systems, 31(1), 55-59.

[10.] Bučková, J. (2015). Corporate culture as an important factor in the implementation of knowledge management. Forum Scientiae Oeconomia, 3, 51-61.

[11.] Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2000). The knowledge management fieldbook (Revised ed.). London: Prentice-Hall.

[12.] Call, D. (2005). Knowledge management - not rocket science. Journal of knowledge management, 9(2), 19-30.

[13.] Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. Journal of Knowledge Management, 5(4), 358 - 367.
[14.] Carpentar, S., & Rudge, S. (2003). A self-help approach to knowledge management benchmarking. Journal of Knowledge Management, 7(5), 82-95.
[15.] Chase, R. L. (1997). The knowledge-based organisation: An international survey. Journal of Knowledge Management, 1(1), 83-92.
[16.] Choi, Y. S. (2000). An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management (Doctoral dissertation): University of Nebraska.
[17.] Chong, S. C. (2006). KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. The Learning Organisation, 13(3), 230-256.
[18.] Chong, S. C., & Choi, Y. S. (2005, June 2005). Critical factors in the successful implementation of knowledge management. Journal of Knowledge Management Practice 6. from http://www.tlainc.com/articl90.htm
[19.] Chong, S. C., Chong, C. W., & Yeow, H. P. (2006). KM implementation in Malaysian telecommunication Industry: An empirical analysis. Industrial Management & Data Systems.
[20.] Chua, A., & Lam, W. (2005). The mismanagement if knowledge management. Journal of Knowledge Management, 57(5), 424-433.
[21.] Cox, A., & Thompson, I. (1998). On the appropriateness of benchmarking. Journal of General Management, 23(3), 1-20.
[22.] Davenport, T., & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. California Management Review, 40(3), 195 - 208.
[23.] Davis, J. G., Subrahmanian, E., & Westerberg, A. W. (2005). The “global” and the “local” in knowledge managemen. Journal of Knowledge Management, 9(1), 101-112.
[24.] De Jager, M. (1999). The KMAT: Benchmarking knowledge management. Library Management, 20(7), 367 - 372.
[25.] De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, 14(4), 113-127.
[26.] Dein, T., & Seward, J. (2005). Australian human resources management. Australia: McGraw Hill.
[27.] Desouza, K. C., & Raider, J. J. (2006). Cutting corners: CKOs and knowledge management. Business Process Management Journal, 12(2), 129-134.
[28.] Evans, M., Dalkir, K. and Bidian, C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC)

Model. The Electronic Journal of Knowledge Management, 12(2), 85-97.
[29.] Gooijer, J. (2000). Designing a knowledge management performance framework. Journal of Knowledge Management, 4(4), 303-310.
[30.] Gupta, A. K., & Govindarian, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. Strategic Management Journal, 21(473-96).
[31.] Hall, B. P. (2001). Values development and learning organisations. Journal of Knowledge Management, 5(1), 19-32.
[32.] Harvey, S. (2003). Knowledge management: how do you do it? Training Journal (July), 11.
[33.] Kermally, S. (2002). Effective knowledge management. England: John Wiley & Sons.
[34.] Liebowitz, J. (1999). Knowledge management handbook. FL: CRC Press.
[35.] Liebowitz, J. (2000). Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer. Boca Raton FL: CRC Press.
[36.] Lin, C., & Tseng, S. M. (2005). The implementation gaps for the knowledge management system. Industrial Management & Data Systems, 105(2), 208-222.
[37.] Lopez, S. P., Peon, J. M., & Ordas, C. J. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organisational learning. Journal of Knowledge Management, 8(6), 93-104.
[38.] Lu, X., Zhou, H., & Chen, S. (2019). Facilitate Knowledge Sharing by Leading Ethically: the Role of Organizational Concern and Impression Management Climate. Journal of Business and Psychology, 34, 539-553.
[39.] Maier, R., & Remus, U. (2003). Implementing process-oriendted knowledge management strategies. Journal of Knowledge Management, 7(4), 62-74.
[40.] McCune, J. (1999). Thirst for knowledge. Management Review, 88(4), 10-12.
[41.] McDermott, R., & O'Rell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. Knowledge Management, 5(1), 76-85.
[42.] Michailova, S., & Nielson, B. B. (2006). MNCs and knowledge management: A typology and key features. Journal of Knowledge Management, 10(1), 44-54.
[43.] Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. Journal of Industrial Management & Data, 23(3), 6-26.

[44.] Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2004). The impact of organisational culture on time-based manufacturing and performance. Decision Sciences, 35(4), 579-607.
[45.] Nesbitt, K. (2002). Designing a knowledge management system Retrieved January 8, from http://academic.edu:2081/products/faulknerlibrary/00018382.htm
[46.] Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5 (1), 14-37.
[47.] Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, 40 (3), 40-54.
[48.] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. USA: Oxford University Press.
[49.] O'Dell, C. (1996). A current review of knowledge management best practices. London: Business Intelligence.
[50.] Olah, J., Szolnok, A., Nagy, Gy., Lengyel, P., & Popp, J. (2017). The Impact of Lean Thinking on Workforce Motivation: A Success Factor at LEGO Manufacturing Ltd., Journal of Competitiveness, 9(2), 93-109.
[51.] Ordonez de Pablos, P. (2004). Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management. Journal of Knowledge Management, 8(6), 105-116.
[52.] OuYang, Y., Yeh, J. & Lee, T. (2010). The Critical Success Factors for Knowledge Management Adoption A Review Study. 3rd International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling. 445-448.
[53.] Publishing, P. (2002). Perseus publishing business: The ultimate resource. Cambridge, MA: Perseus.
[54.] Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect. Boston, MA.
[55.] Rodriguez, K. & Al-Ashaab, A. (2007). Knowledge Web-Based System to Support E-Manufacturing of Injection Moulded Products. Int Journal of Manufacturing Technology, 56, 125- 140.
[56.] Ruggles, R. (1998). The State of the notion: Knowledge management in practice. California Management Review,, 40(3), 80 - 90.
[57.] Salleh, Y., & Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. Journal of Knowledge Management, 6(5), 457-468.
[58.] Shannak R.O. (2009). Measuring Knowledge Management Performance. European Journal of Scientific Research, 35(2), 242-253.

[59.] Silos, I. (1999). Employee involvement - a component of total quality management. Production & Inventory Management Journal, 40(1), 56-65.
[60.] Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management. Journal of Knowledge Management, 4(4), 337-345.
[61.] Stapleton, J. J. (2003). Executive's guide to knowledge management. New Jersey: Wiley.
[62.] Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). The diffusions, design, and social shaping of production management information systems in Europe. Information Technology and People, 13(1), 27-45.
[63.] Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in a public organisation: a study on the relationship between organisational elements and the performance of knowledge transfer. Journal of Knowledge Management, 8(2), 95-111.
[64.] Tiwana, A. (2002). The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms (2 ed.). New Jersey: Pearson Education.
[65.] Tsai, W. (2001). Network transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. Academy of Management Journal, 44(5), 996-1004.
[66.] Walczak, S. (2006). Organisational knowledge management structure. Journal of Knowledge Management, 12(41), 330-369.
[67.] Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go. Expert Systems with Application, 13(1), 1-14.
[68.] Wong, K.Y., Tan L.P., Lee, C.S., & Wong, W.P. (2015). Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions. Information Development, 31(3), 239-257.
[69.] Yu, H., Shang, Y., Wang N. & Ma Z. (2019). The Mediating Effect of Decision Quality on Knowledge Management and Firm Performance for Chinese Entrepreneurs: An Empirical Study. Sustainability, 11(13): 3660.

A FOGYATÉKKAL ÉLŐ ÉS MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ DOLGOZÓK ALKALMAZÁSA NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

Employment of people with disabilities and changed working capacities in international comparison

ILLÉS BÁLINT CSABA, DUNAY ANNA, KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA

Összefoglalás

A munkáltatók számára egyre nagyobb kihívást jelent a szükséges létszám- és kompetencia igények kielégítése, ezért világszerte egyre inkább megfigyelhető jelenség, hogy a szervezetek különböző munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok felé fordulnak. Ebbe a körbe tartoznak a megváltozott munkaképességű, illetve a fogyatékkal élő munkavállalók is. A fogyatékkal élők és megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása számos kérdést vet fel jogi, szociális és az egyéneket érintő szempontokból is. Jelen tanulmányunkban a nemzetközi Cranet HR-kutatás legutolsó (2014/16-ban felvett) mintáján vizsgáljuk a fogyatékkal élők foglalkoztatásával kapcsolatos HR-tevékenységet nemzetközi összehasonlításban.

Abstract

Satisfying the increasing demand for skilled workforce, the employment of the required number of employees with appropriate competences and capacities represent a great challenge for companies all over the world. In order to solve these problems, organizations focus on disadvantaged groups, for example people with disabilities or changed working capacities. Employment of people with disabilities may raise different questions and problems in legal, social and personal aspects. This paper presents the findings of the last survey of the international Cranet research (in 2014/2016) in relation with the employment of people with disabilities and changed working abilities, as a cross-country comparison.

Kulcsszavak: HRM, Cranet kutatás, fogyatékosság, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása

Bevezetés

Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) adatai alapján, a világ teljes lakosságának körülbelül 10 százaléka él a fogyatékosság különböző formájával. A fogyatékkal élők 80%-a, több mint 400 millió ember a szegény vagy fejlődő országokban él. A fogyatékkal élő embereknek világszerte továbbra is a társadalomban való részvétel akadályaira és alacsonyabb életszínvonalra kell számítaniuk (WHO, 2011). Ha a fogyatékkal élő személyek közeli családtagjait is figyelembe vesszük, akkor elmondható, hogy a fogyatékosságok által érintett emberek száma meghaladja az 1 milliárd főt, akik komoly esélyhátránnyal indulnak el illetve küzdenek meg nap mint nap, hiszen a fogyatékosságok hozzájárulnak a szegénységhez, az oktatáshoz és egészséghez való csökkentett hozzáféréshez, a kirekesztéshez és a diszkriminációhoz (Sharma és Dunay, 2017).
Az a jelenség, hogy a szervezetek egyre inkább különböző munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok felé fordulnak napjainkban szerte a világon megfigyelhető. Empirikus kutatások is alátámasztják, hogy személyzetbiztosítási nehézségek esetén a munkáltatók figyelemre méltó hányada keresi a jelölteket nem hagyományos forrásokból (SHRM 2016).
Tanulmányunk célja a fogyatékosság és a funkcióképesség különböző, az elmúlt évtizedekben folyamatosan változó fogalmi változásainak, rendszermodelljeinek bemutatása mellett a fogyatékkal élők és megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási helyzetét ismertessük a nemzetközi Cranet HR-kutatás legutolsó (2014/16-ban felvett) mintáján keresztül.

Szakirodalmi feldolgozás

Világszerte jellemző, hogy a fogyatékkal élő, valamint a megváltozott munkaképességű személyek jóval kevésbé aktív szereplői a munkaerőpiacnak, mint egészséges társaik (WHO, 2011; Sharma, 2018), és ez alapvetően kihat a munkavállalási, valamint pénzkereseti lehetőségeikre (Shier et al., 2009). Ennek különböző eredetű okai lehetnek, amelyek nagyrészt összefüggnek egymással, továbbá ezek az összefüggések „ördögi kör” -szerűen rontják az érintettek munkavállalási esélyeit. Ezen okok közül ki kell emelni a következőket: az aluliskolázottság, készségek és képességek hiánya, fizikai és esztétikai problémák, a munkaadók és más munkavállalók negatív hozzáállása, a speciális munkakörülmények biztosításának igénye, közlekedés és munkába járás problémái stb. (Schuelka, 2012; WHO, 2011). A problémák egy része kompenzálható a törvényi szabályozás segítségével (anti-diszkriminációs törvények, fogyatékkal élők alkalmazását meghatározó

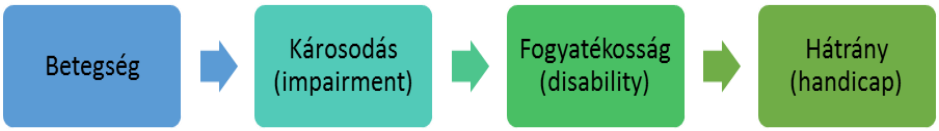
kvóták, rehabilitációs és speciális képzések, oktatási programok, adókedvezmények érzékenyítő programok stb. (Roberts és Babinard, 2004; Sharma, 2018).

A probléma vizsgálatának első feladata egyértelműen a kifejezések, definíciók tisztázása. A fogyatékosság több összetevőből, tényezőből álló definíció, amely a betegség és egészség fogalmak közötti széles skálát írja le (Marks, 1997). Altman (2014) szerint, noha a fogyatékosság az egyének pszichológiai, fiziológiai vagy anatómiai rendszerének hiányosságaiból adódik, amelyet egyértelműen valamilyen egészségügyi probléma okoz, mégsem csak ezt a tényezőcsoportot foglalja magában, hanem az ezen egészségügyi állapothoz kapcsolódó társadalmi vagy fizikai körülményeket is, amelyek a fogyatékkal élő egyén mindennapjaira is kihatnak.

A nemzetközi szakirodalom legáltalánosabban használt alapvető eleme az ENSZ egészségügyi szervezetének (WHO) meghatározása. Az 1980-as meghatározás szerint fogyatékosságnak (disability) minősül az ember bizonyos tevékenységeinek (pl. közlekedésnek, evésnek, ivásnak, mosakodásnak, munkának, írásnak) csökkent vagy módosult képessége (Kálmán és Könczei 2002; Cseh, 2014).

Az ENSZ Egészségügyi Világszervezete (WHO) 1980-ban adta ki a Károsodások, fogyatékosságok és rokkantságok nemzetközi osztályozása című dokumentumot (International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps (ICIDH), amely a betegségek vagy szervi rendellenességek okozatainak dimenzióit fekteti le (WHO, 1980).

Ez a dokumentum a betegségből kiindulva 3 fő tényezőre vagy szakaszra bontja a problémák fokozatait: a károsodások (impairment), a fogyatékosság (disability) és a hátrányok (handicap) összefüggéseit foglalja össze az 1. ábra.



1. ábra: Károsodások, fogyatékosságok és rokkantságok nemzetközi osztályozása (ICIDH Framework)

Forrás: WHO (1980), Sharma és Dunay (2016b)

A 3 fő tényező főbb jellemzői az alábbiak:

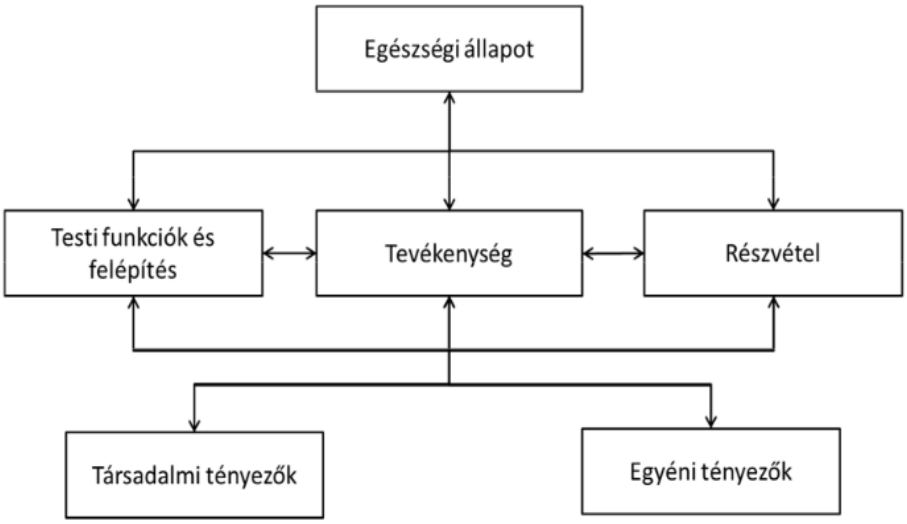
- Károsodás *(impairment)* bármilyen okból bekövetkező, a pszichológiai, fiziológiai vagy anatómiai rendszer hiányaiban vagy a normálistól való

eltéréseiben jelenik meg, amelyek alapvetően szervi szinten jelentkező zavarokat jelentenek.

- A fogyatékosság *(disability)* a károsodások azon hatásait tükrözi, melyek az egyén funkcionális teljesítménye vagy tevékenysége kapcsán jelentkeznek. A fogyatékosság következtében az egyén nem képes bizonyos tevékenységeket úgy elvégezni, mint azt az egészséges emberek általában teszik. A fogyatékosság lehet időszakos vagy állandó, visszafordítható vagy vissza nem fordítható, progresszív vagy regresszív.
- A hátrány *(handicap)* a legsúlyosabb kategória, amely olyan jellegű hátrányokat képvisel, melyek a károsodások vagy fogyatékosság miatt az egyént gátolják vagy megakadályozzák abban, hogy egy számára normálisnak tűnő tevékenységet elvégezzen (Cseh, 2014, Sharma, 2018).

A hátrány tehát nem más, mint a károsodás, a fogyatékosság társadalmivá válása, mely igen súlyos kulturális (tanulási), társadalmi (önellátásbeli), gazdasági (munkavállalási) és egyéb következményeket von maga után az egyén mindennapi életében (Könczei, 2009). A folyamat összefüggései szerint a károsodott személyek csoportját a fogyatékosság fenyegeti, a hátránnyal élők fogalma pedig magában foglalja a fogyatékos embereket is.

A WHO 1997-ben megfogalmazott újra átgondolt meghatározása szerint a fogyatékosság egy olyan átfogó fogalom, mely magában foglalja a sérülést, a tevékenységben bekövetkező korlátozottságot és a részvételhez kapcsolódó megszorításokat, rámutatva a (bizonyos egészségügyi helyzetben lévő) egyénre és az egyének társadalmi és személyes összefüggéseire is. WHO (2001). A WHO 1993-ban fogadta el az átalakított dimenziórendszer első verzióját, amelyet 2001-ben követett a második változat (angolul ICF azaz International Classification of Functioning), amely az emberi szervezet funkcióképességét vizsgálja és a Funkcióképesség, fogyatékosság és egészség nemzetközi osztályozása (FNO) címet viseli (2. ábra).



2. ábra: A fogyatékosság értelmezése (ICF-FNO alapján)
Forrás: WHO (2011)

Az FNO a betegségek következményeinek osztályozása helyett azon egészségügyi összetevők identifikálására törekedett, amelyek az egészségi állapotot alkotják és meghatározza az emberi jóllét néhány egészséghez kapcsolódó összetevőjét (pl. oktatás és munkavégzés) is. Az új szemléletű alapfogalmak a testi funkciók és struktúrák, illetve a tevékenység és a részvétel. Az új értelmezésben a testi funkciók károsodhatnak, a tevékenység akadályozottá, a társadalmi életben való részvétel pedig korlátozottá válhat.
A környezeti (társadalmi) tényezők és az egyéni tényezők befolyást gyakorolnak az egyének tevékenységeire, s ez a fogyatékkal élők illetve a megváltozott munkaképességűek esetében is fokozottan érvényes. A betegség vagy fogyatékosság már a korai gyermekkorban korlátozó tényezőként jelenik meg, amely az iskolai oktatásban való részvétel nehézségeivel folytatódik. Az edukáció hiánya pedig meghatározza az egyén további munkalehetőségeit, amely visszahat az egyének érvényesülési lehetőségeire a foglalkoztatás, a munkavállalási lehetőségek terén. A statisztikai adatok azt mutatják, hogy a fogyatékossággal élő emberek esetében magasabb a szegénység kockázata a nem fogyatékkal élőkhöz viszonyítva (Nemeskéri, 2018).
Az 1. táblázat az Európai Unió főbb indikátorait foglalja össze a foglalkoztatási, iskolázottsági adatok és a szegénység kockázatának bemutatásával.

1. táblázat: Az Európai Unió főbb indikátorai a fogyatékkal élők iskolázottsági, foglalkoztatási és szegénység kockázati adatairól

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fogyatékkal élők (16 éven felüliek) (%)	25,1	25,7	25,0	25,9	26,1	26,9
Foglalkoztatás (%)(20-64 év)*						
Fogyatékkal élők	46,4	46,1	46,0	46,9	47,9	48,5
Összesen	68,7	67,7	67.3	67,3	67,0	66,9
Munkanélküliségi ráta (%) (20-64 év)						
Fogyatékkal élők	15,9	17,3	18,0	17,4	18,1	19,0
Összesen	8,4	10,2	10,9	11,2	12,2	12,9
Korai iskola elhagyás (%)**						
Fogyatékkal élők	25,1	21,6	22,8	27,1	27,8	28,0
Összesen	13,2	13,1	12,7	11,6	11,2	10,4
Felsőfokú végzettség (%)***						
Fogyatékkal élők	20,4	21,6	22.8	27,1	27,8	28,0
Összesen	31,6	33,9	35,5	36,0	38,1	39,3
Szegénység kockázata (%)						
Fogyatékkal élők	20,1	19,6	18,9	19,3	19,1	18,7
Összesen	15,8	15,7	15,6	16,1	16,1	15,9

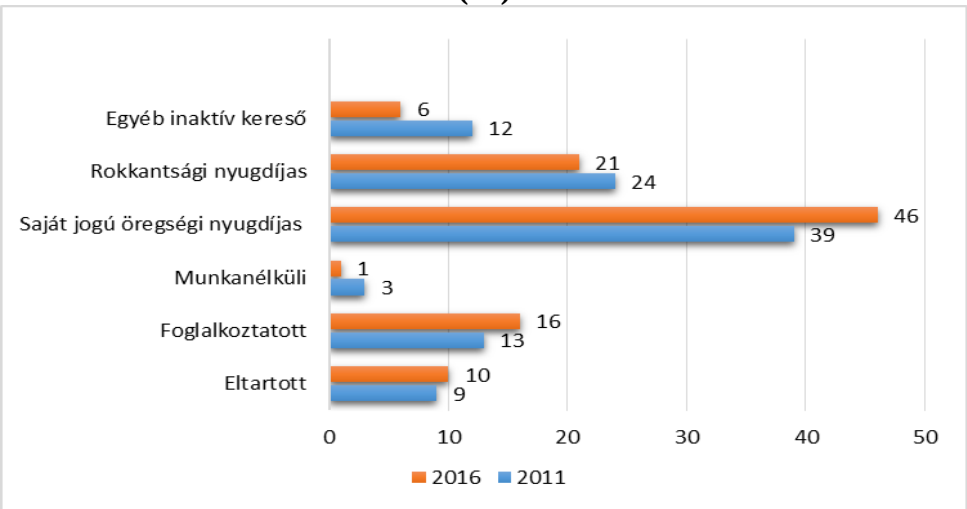
Megjegyzés: Europe 2020 kitűzött célok:
* 20-64 év közötti népesség 75%-a kerüljön foglalkoztatásra
** A korai iskolaelhagyás aránya legyen kevesebb 10%-nál
*** 30-34 év közöttiek 40%-a rendelkezzen befejezett felsőfokú vagy annak megfelelő tanulmányokkal.

Forrás: Nemeskéri (2018) alapján saját összeállítás

Az oktatás fontos tényező a szegénység, valamint a társadalmi kirekesztés kockázatának csökkentésében. Erős pozitív kapcsolat áll fenn a foglalkoztatás és az oktatás között, és az oktatás kiemelkedően fontos szerepet játszik a foglalkoztatás növelésének és a szegénység csökkentésében. Azonban minden képzési szinten a fogyatékossággal élő személyek nagyobb kockázattal

(többek között az inkluzív oktatás problémái, az oktatás speciális képzési típusai miatt a továbbtanulás problémákba ütközik stb.) jellemezhetőek (Dunay et al., 2016).
A fogyatékkal élők esetében további intézkedésekre van szükség a társadalmi (hátrányos megkülönböztetés) és a környezeti akadályok (munkához jutás, munkához való alkalmazkodás stb.) felszámolása érdekében (Nemeskéri, 2018).
A fogyatékosságok típus szerinti gyakoriságáról, a fogyatékos személyek alapvető társadalmi-gazdasági jellemzőiről a tízévenként végzett népszámlálások és a két népszámlálás között lebonyolított ún. mikrocenzusok biztosítanak adatokat és nyújtanak tájékoztatást. A KSH 2016. évi mikrocenzusa (KSH, 2018) külön fejezetként vizsgálta a fogyatékos és az különböző egészségi okok miatt korlátozott népesség jellemzőit. A foglalkoztatáshoz kapcsolódóan fontos kiemelni a gazdasági aktivitást ismertető adatokat (3. ábra), amelyből kitűnik a 2011. évi mikrocenzus adatokhoz viszonyított csökkenő százalékos érték, valamint a foglalkoztatottak számának növekedése.

3. ábra: A fogyatékos lakosság megoszlása gazdasági aktivitás szerint (%)



Forrás: saját szerkesztés KSH (2018) alapján

A megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatásának helyzetét Ásványi és Nemeskéri (2017) dél-dunántúli szervezetek körében vizsgálta. A kutatók elsősorban a jogszabályi környezet megváltozásának (a rehabilitációs hozzájárulás összegének jelentős emelkedése) tudják be, hogy a megkérdezett szervezetek jelentős hányadánál, kétharmaduknál alkalmaznak megváltozott

munkaképességű dolgozókat, sőt, az eddigi jó tapasztalatok alapján egy harmaduk tovább kívánja bővíteni e kör foglalkoztatását. Nemeskéri és Szellő (2018) kihangsúlyozta, hogy Európában a fogyatékossággal élő személyek és tartósan fennálló egészségi problémával rendelkező emberek több mint a fele a gazdaságilag aktív népesség közé tartozik. Kutatásaikban felmérték és értékelték a különböző országok foglalkoztatási rehabilitációs rendszereit.

A Cranet felmérések szerint a megkülönböztetett figyelemmel kezelt munkavállalói csoportok közül a fogyatékkal élők esetében a 2008-09-es válság időszakában a megkérdezettek közel negyedénél van a toborzást érintő akcióprogram. A válságból való kilábalás időszakában az akcióprogramok terjedése a figyelem fokozódását mutatja e csoport irányába, a közép-kelet-európai régióban viszont jelentős a lemaradás tapasztalható, azaz a Cranet felmérések eredményei nem erősítik meg az Ásványi és Nemeskéri (2017) által publikált pozitív hazai helyzetképet. E mögött azonban az is állhat, hogy az utolsó Cranet felmérés adatfelvétele még a hazai jogszabályi változások előtt történt (Poór et al. 2018).

Anyag és módszer

Jelen tanulmányunkban a nemzetközi Cranet HR-kutatás legutolsó (2014/16-ban felvett) mintáján vizsgáljuk a fogyatékkal élők foglalkoztatását. A Cranet kutatás mintegy 35 ország szervezeteit magában foglaló mintája lehetővé teszi a téma nemzetközi összehasonlításban történő elemzését:

- Egyrészt a kelet-közép-európai régió és hazánk helyzetének összevetése az EU15 országokkal és az USA-val. Érdekesnek tartottuk megvizsgálni azt, hogy az EU-ba későbbi időpontban csatlakozó (vagy Szerbia esetében csatlakozási tárgyalásokat folytató), rendszerváltó közép-kelet-európai országok gyakorlata hogyan viszonyul a HR szempontból is előttük járó uniós országokhoz, valamint az Egyesült Államokhoz. Utóbbi köztudottan a HR elméletének és gyakorlatának „őshazája", az alkalmazott HR gyakorlatok szempontból máig egyfajta etalont, viszonyítási alapot (best-practice) képviselve.
- Másrészt érdeklődésre tarthat számot annak vizsgálata is, hogy a fogyatékkal élők foglalkoztatására fordított kiemelt figyelem (erre vonatkozó akcióprogramok) milyen más HR változókkal mutat összefüggést.

Az *EU 15*-öt a következő országok képviselték a felmérésben: Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Németország, Görögország, Olaszország, Hollandia, Spanyolország, Svédország, Egyesült Királyság.

A *KKE régió* résztvevő országai: Észtország, Magyarország, Litvánia, Lettország, Románia, Szlovákia, Szlovénia. Horvátország, Szerbia.
Elemzésünkbe így 21 ország 3793 szervezete került bele, a magánszektort és a közszférát képviselők egyaránt megtalálhatók közöttük.

Eredmények

Amint azt a 2. táblázatban láthatjuk, a fogyatékkal élő számára a vizsgált szervezetekben leginkább (20%) a toborzásra vonatkozó akcióprogramok fordulnak elő, és legkevésbé (10%) a karrierfejlesztésükkel foglalkoznak a munkáltatók. Ez a tendencia mind a három vizsgált csoportban egyaránt jelentkezik. Az is szembetűnő, hogy az Egyesült Államokban sokkal inkább élnek ezekkel a lehetőségekkel a munkáltatók, mint az vizsgált európai országokban, Európán belül pedig a közép-kelet-európai jelentős lemaradása figyelhető meg.

2. táblázat: A fogyatékkal élők számára akcióprogramokkal rendelkezők aránya ország-csoportonként

Akcióprogramok a fogyatékkal élők számára	Országcsoportok			Összesen
	EU15	KKE	USA	
Toborzás	21,1%	12,6%	44,7%	20,3%
Képzés	13,2%	9,3%	25,5%	13,0%
Karrierfejlesztés	10,4%	5,5%	23,3%	9,8%

Forrás: saját kutatás

Azonban mindkét európai országcsoportban jelentős különbségek vannak az egyes országok között.
Az EU15-ök között *toborzás* tekintetében Olaszország (51%) és Spanyolország (47%) jár az élen, őket az Egyesült Királyság követi 36%-kal, míg a másik végponton Németország (11%), Svédország (11%) és Finnország (10%) és helyezkedik el. A KKE csoportban a volt Jugoszláv utódállamoké a vezető szerep: Szerbia (28%) és Horvátország (25%), míg a sereghajtók a balti államok, Lettország és Litvánia (3-3%), valamint Észtország (5%). Magyarországon a középmezőnyben helyezkedik el, a szervezetek 13%-a alkalmaz ilyen programokat.

A *képzési programok* esetében hasonló tendenciák figyelhetők meg. Ez esetben az Egyesült Királyság (30%), Olaszország (21%) és Spanyolország (22%) mellett még Finnország (23%) áll az élen, a sort Svédország (3%) zárja. A KKE régióban Szlovéniát (26%) Szerbia (23%) követi az élen, a harmadik jugoszláv utódállam, Horvátország 13%-kal áll a harmadik helyen. Utolsó helyen Észtország foglal helyet (2%), míg a magyarországi szervezetek 5%-a rendelkezik speciális képzési programmal

A *karrierfejlesztési programok* terén is a britek (30%) és finnek (20%) jeleskednek leginkább, míg a sort végén itt is Svédország (2%) áll. Régiónkban itt is Szerbia (14%) és Horvátország (13%) vezeti a sort, és Észtország (1%) zárja. A hazai szervezetek 4%-a alkalmaz ilyen programokat.

A korábbi felmérés (2008/10) eredményeivel összevetve (Poór et al, 2018), e programok elterjedésében nem történt semmi említésre érdemes pozitív irányú változás sem globálisan, sem a régió egészét, sem hazánkat tekintve.

Az akcióprogramok alkalmazása szorosan összefügg a szervezeti mérettel. Minél nagyobb a szervezet, annál inkább léteznek ilyenek (3. táblázat). A változók között mind a három esetben szignifikáns (Khí-négyzet próba Sig=0,000), gyenge (Cramer's V= 0,176; 0,166; 0,146) kapcsolat van.

3. táblázat: A fogyatékkal élők számára akcióprogramokkal rendelkezők aránya a létszám függvényében

Akcióprogramok a fogyatékkal élők számára	Alkalmazotti létszám				Összesen
	250 főnél kevesebb	251-1000 fő	1001-5000 fő	5000 fő fölött	
Toborzás	15,9%	17,3%	28,4%	41,4%	20,4%
Képzés	10,8%	10,3%	17,3%	32,3%	13,2%
Karrierfejlesztés	8,8%	7,8%	11,5%	26,0%	10,0%

Forrás: saját kutatás

A 4. táblázatból látható, hogy ezek a programok általában elterjedtebbek a közszférában, mint a magánszektorban, és a legnagyobb arányt a toborzásra vonatkozók képviselik.

4. táblázat: A fogyatékkal élők számára akcióprogramokkal rendelkezők aránya a magánszektorban és a közszférában

	Magánszektor	Közszféra	Összesen
Toborzás	17,2%	24,8%	19,2%
Képzés	10,9%	16,7%	12,4%
Karrierfejlesztés	8,1%	11,5%	9,0%

Forrás: saját kutatás

Azokban a szervezetekben, ahol van HR részleg és van a szervezetnek írott HR stratégiája sokkal inkább léteznek akcióprogramok a fogyatékkal élők számára. Az is látható, hogy érthető módon a HR stratégia valamivel nagyobb jelentőséggel bír, mint a HR részleg önmagában (5. táblázat). A Khí-négyzet próba minden esetben szignifikáns kapcsolatot mutat a változók között.

5. táblázat: A fogyatékkal élők számára akcióprogramokkal rendelkezők aránya a HR részleggel és HR stratégiával összefüggésében

Akcióprogramok a fogyatékkal élők számára	Van-e HR részleg?		Van-e írott Személyzeti/HRM stratégia		Összesen
	Nincs	Van	Nincs	Van	
Toborzás	11,7%	21,6%	14,2%	23,8%	20,4%
Képzés	10,2%	13,6%	6,8%	16,6%	13,1%
Karrierfejlesztés	6,8%	10,4%	5,0%	12,6%	10,0%

Forrás: saját kutatás

Még árnyaltabb képet kapunk a HR stratégia egyes részterületeit külön vizsgáljuk meg, ezek közül is a legjelentősebbnek a „Sokszínűségi nyilatkozat (Diversity Statement)" mutatkozik. Azokban a szervezetekben, ahol van ilyen, inkább indítanak speciális akcióprogramokat a fogyatékkal élők számára. A toborzási programokat alkalmazók 32%-os, a képzési programok esetében 22%-os, míg a karrierfejlesztési programok esetében 17%-os arányt képviselnek; akiknél nincsen sokszínűségi nyilatkozat, a különböző programmal rendelkezők aránya rendre mindössze 12%, 7% és 5%.

Hasonlóan nagy jelentőséggel bír az is, hogy az üzleti stratégia kialakításába bevonják-e a HR-t vagy sem. Azokban a szervezetekben, ahol a HR valamilyen szinten részt vesz ebben, sokkal inkább előfordulnak akcióprogramok a fogyatékkal élők számára, mint ahol nem. Sőt, az ilyen programokat indító szervezetek döntő többségéről elmondható, hogy a HR részt vesz a stratégia kialakításában is: a toborzási programokat alkalmazók esetében 81%-ot, a képzési programok és karrierfejlesztési programok esetében egyaránt 83%-ot képviselnek azok a szervezetek, ahol a HR részese az üzleti stratégia kialakításának már kezdettől fogva, vagy ezt követő konzultációk során. További 11-12%-ot tesznek ki azok a szervezetek, ahol a HR bevonása a stratégia végrehajtása során történik meg.

Kiindulva abból, hogy e munkavállalói csoport speciális foglalkoztatási körülményeket igényelhet, azt gondolhatnánk, hogy az atipikus foglalkoztatási formák is népszerűbbek azok körében, akik speciális programokkal támogatják a foglalkoztatásukat. A 6. táblázatból látható, hogy ezeket a foglalkoztatási módokat valamelyest nagyobb arányban használják azok, akik rendelkeznek akcióprogramokkal a fogyatékkal élők számára. Ezek közül a részmunkaidő a legnépszerűbb forma, azonban ennek alkalmazásában nincsenek markáns különbségek az akcióprogrammal rendelkezők és nem rendelkezők között. A többi vizsgált foglalkoztatási mód esetében a legerőteljesebb különbség a karrierfejlesztési akcióprogramokkal rendelkezők és nem rendelkezők között mutatkozik.

6. táblázat: Atipikus foglalkoztatási formákat alkalmazók aránya a fogyatékkal élők számára akcióprogramokkal rendelkezők és nem rendelkezők között

Atipikus foglalkoztatási formák	Akcióprogramok a fogyatékkal élők számára					
	Toborzás		Képzés		Karrierfejlesztés	
	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Részmunkaidő	81,4%	77,7%	80,0%	78,4%	83,3%	77,4%
Távmunka	43,9%	34,3%	46,3%	34,9%	55,1%	33,8%
Bedolgozói munka	25,5%	20,7%	26,4%	20,9%	36,6%	19,6%
Alkalmi munka	61,4%	55,2%	62,4%	55,5%	63,8%	54,3%

Forrás: saját kutatás

A speciális akcióprogramok alkalmazása a toborzási és képzési programok esetében (0,05 szinten) szignifikáns összefüggést mutat a szakszervezetek befolyásával, azokban a szervezetekben, ahol vannak ilyen programok, a szakszervezetek befolyása is erősebb (Mann-Whitney Test, Sig=0,000, 0,001). A karrierfejlesztési programok esetében az összefüggés csak 0,1 megbízhatósági szinten szignifikáns (Mann-Whitney Test, Sig=0,099).

Következtetés

Az fenti eredmények segítségével bemutattuk a különböző szervezeti, illetve HR változók és a közötti kapcsolatokat, hogy a szervezet rendelkezik-e speciális akcióprogramokkal a fogyatékkal élő munkavállalók számára.
A kutatás továbbvitelekor az akcióprogramok alkalmazására vonatkozóan az összes tényező hatását együttesen is megvizsgáljuk. A többváltozós elemzéshez bináris logisztikus regressziót alkalmazunk, ami lehetővé teszi, hogy a regressziós modellbe magyarázó változóként nominális, kategória változókat is bevonjunk. A logisztikus regresszió az osztályozó eljárások közé sorolható, akkor alkalmazható, ha előre definiált, egymást kölcsönösen kizáró csoportok egyikébe soroljuk be a megfigyeléseket a magyarázó változókból nyert információ alapján. Esetünkben az eredményváltozónak mind a három akcióprogram típus esetében két, egymást kölcsönösen kizáró kategóriája volt, nevezetesen az, hogy a szervezetek rendelkeznek-e vagy sem ilyen programokkal.
A fogyatékossággal élőket sokszor a világ legnagyobb kisebbségének is nevezik, a fogyatékkal élőket vagy bármely funkcionális veszteséget elszenvedőket a szegénység vagy társadalmi kirekesztettség kockázata is fenyegeti. Ennek egyik tényezője az oktatáshoz és továbbképzési programokhoz kapcsolódik, másik tényezője pedig a megszerzett tudáshoz, képességekhez és készségekhez kapcsolódó munkaerőpiaci lehetőségek. Világszerte általános problémának tekinthető, hogy a fogyatékossággal élő személyek minden (alap-, közép- és felsőfokú) oktatási szinten nagyobb kockázattal jellemezhetőek, ezért esetükben további intézkedésekre van szükség a társadalmi, környezeti és munkaerőpiaci akadályok felszámolása érdekében, mind kormányzati mind vállalati szinten.

Irodalomjegyzék

[1.] Altman, B. M. (2014) Definitions, Concepts, and Measures of Disability. Elsevier Inc. *Annals of Epidemiology*, 24(1), pp.2-7.

[2.] Ásványi Zs.; Nemeskéri Zs. (szerk.) (2017): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon. Pécsi Tudományegyetem. Pécs.
[3.] Cseh, J. (2014) A megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásának munkáltatói aspektusai. Doktori disszertáció, PTE KTK, 222 p.
[4.] Dunay, A.; Sharma, A.; Illés, B. Cs. (2016): Disability and Employment – An Overview on the Role of Education and Educators. pp. 423-433. In: IAFOR Proceedings of the the Asian Conference on Education, 585 p. Nagoya: International Academic Forum, Japan
[5.] Kálmán Zs.; Könczei Gy. (2002): A Taigetosztól az esélyegyenlőségig. Budapest, Osiris Kiadó
[6.] KSH (2018): Mikrocenzus 2016. 8. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség adatai. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
[7.] Könczei Gy. (2009): A hátrányos helyzetű csoportok védelme az Európai Unióban. In: Fogyatékosság-politikai szakismeretek. Szöveggyűjtemény. ELTE BGGYK, Budapest (Fogyatékosságtudományi Tudásbázis) pp. 36-62.
[8.] Marks, D. (1997). Models of Disability, *Disability and Rehabilitation*, 19(3), pp. 85-91.
[9.] Nemeskéri Zs. (2018): A megváltozott munkaképességű és fogyatékossággal élő csoportok munkaerő-piaci jellemzői az Európai Unióban *Munkaügyi Szemle* 2018/3. pp. 9-18.
[10.] Nemeskéri Zs.; Szellő J. (2018): A foglalkozási rehabilitációt ösztönző rendszerek nemzetközi tapasztalatait vizsgáló kutatás módszere és főbb eredményei. *Munkaügyi Szemle* 18/3. pp. 1-6.
[11.] Poór J.; Karoliny M.né; Kovács I. É.; Illés B. Cs (szerk.) (2018): A HR gyakorlata. Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában. Wolters Kluwer
[12.] Roberts, P.; Babinard, J. (2004). Transport Strategy to Improve Accessibility in Developing Countries. Washington, World Bank, 2004.
[13.] Schuelka, M. (2012). Faith in Humanness: Disability, Religion and Development. *Disability & Society*, 28(4), pp.500-513.
[14.] Sharma A. (2018): Employers' attitudes towards employees with disabilities in the hospitality sector in Hungary. Doktori disszertáció, SZIE GSZDI, 136 p.
[15.] Sharma, A.; Dunay, A. (2016a): "We are here to stay": an overview of the socio-political aspect on disability in Hungary. In: Formánková, S (szerk.) Proceedings of the 6th International Conference on

Management 2016: Trends of Management in the Contemporary Society Brno, Csehország, Mendelova univerzita v Brne, pp. 141-144.
[16.] Sharma, A.; Dunay, A. (2016b): Life Proposes, Disability Disposes: An Overview on the Models of Disability with Special Reference to WHO Conceptual Models. Littera Scripta 9(3) pp. 66-83.
[17.] Sharma, A.; Dunay, A. (2017): "The Only Disability in Life is a Bad Attitude": A Literature Review on Hindrances in the Professional Front of People with Disabilities. *Acta Humana: Hungarian Centre for Human Rights Publications* 5(6) pp. 7-33.
[18.] Sharma, A.; Zsarnoczky, M.; Dunay, A. (2018): An empirical study on the influences of management's attitudes toward employees with disabilities in the hospitality sector. *Polish Journal of Management Studies* 18(2) pp. 311-323.
[19.] Shier, M. - Graham, J. - Jones, M. (2009). Barriers to Employment as Experienced by Disabled People: A Qualitative Analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability & Society*, 24, pp. 63-75.
[20.] SHRM (2016): The New Talent Landscape: Recruiting Difficulty and Skills Shortages. Society for Human Resource Management. USA.
[21.] WHO ((World Health Organization) (2011): World report on disability. Letöltve: 2016.05.15. https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/en/
[22.] WHO (World Health Organization) (1980): The international classification of impairments, disabilities and handicaps (ICIDH) WHO, Geneva [pdf]. Letöltve: 2016.05.15. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/41003/1/9241541261_eng.pdf
[23.] WHO (World Health Organization) (2001): International Classification of Functioning, Disability and Health (ICIDH-2), 2001. Final draft, full version. [pdf]. Classification, Assessment, Surveys and Terminology Team, World Health Organisation, Geneva. Letöltve: 2016.05.10 http://unstats.un.org/unsd/disability/pdfs/ac.81-b4.pdf

A NŐK DIGITÁLIS KOMPETENCIÁJA

Digital competence of women

JUHÁSZ TÍMEA, CZEGLÉDI CSILLA

Összefoglalás

A digitális kompetencia igen fontos a munkaerőpiacon. A munkavállalók nap, mint nap használják a digitális készségüket. Ha csak a számítógépekre, a laptopokra, a programokra, a mobiltelefonra és az internetre gondolunk. A szerzők a múlt évben egy felmérést végeztek, hogy megvizsgálják a nők és a férfiak digitális kompetenciáját otthon és a munkahelyükön. A mostani tanulmány a nők e készségét mutatja be. A vizsgálat azt erősítette meg, hogy nők inkább a munkahelyükön használják a digitális tudásukat.

Abstract

The digital competence is very important in the labour market. Workers use their digital skills every day. If we are thinking about computers, laptops, programs, mobile phone, and the Internet.

The last year the authors conducted a survey to examine the digital competence of women and men at home and in their workplace. In both places, there are many tools, which require the right digital knowledge.

The present study demonstrates this readiness of women. The survey confirmed that women prefer to use their digital skills at the workplace.

Kulcsszavak: nők, digitális kompetencia, munkaerőpiac

Bevezetés

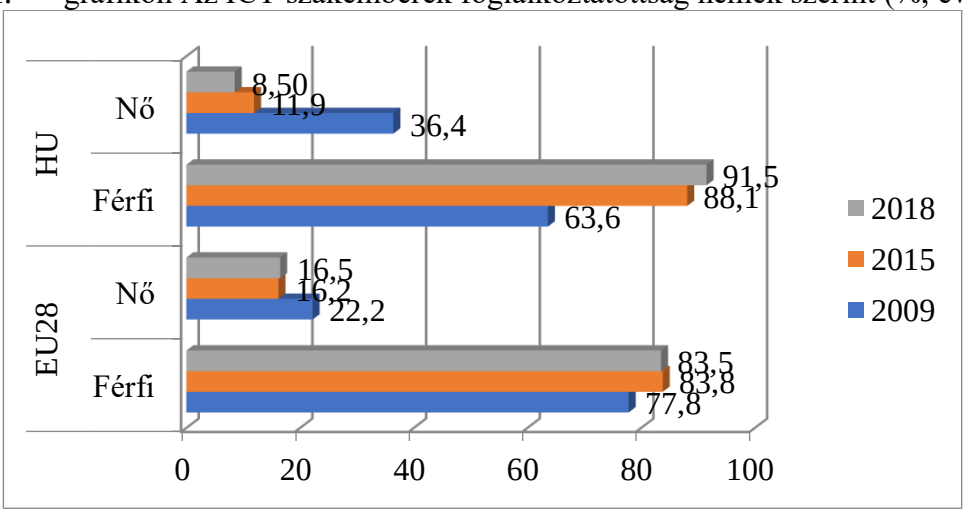
Napjainkban a digitális tudás az egyik legfontosabb a munkavállalókkal szemben támasztott követelmények közül. Az élet minden színterén megjelennek a digitális eszközök. Napról napra egyre több és összetettebb szolgáltatások érhetők el online. Csak az egyén tudásától függ, hogy mennyire tudja az adott ismereteket felhasználni és alkalmazni e berendezések működtetésénél. Megkönnyítik, avagy megnehezítik az életünket a digitális vívmányok? Ez utóbbi kérdés különösen akkor merül fel, ha hiányzik az adott eszköz használatához szükséges ismeret. E tudás elemzése volt a tanulmány íróinak célja, amikor 2019-ben egy kutatást kezdeményeztek annak megismerésére, hogy a kutatásban részvevők milyen digitális ismerettel rendelkeznek. A mostani tanulmány a felmérésben szereplő nők ez irányú

tudását tárgyalja. Habár az adott vizsgálat nem tekinthető reprezentatívnak, ám a tanulmány szerzői mégis úgy vélik, hogy egy képet adhat a hölgyek digitális ismeretéről.

Irodalom

A digitális technológiák radikálisan és gyorsan megváltoztatják az emberek munkáját, fogyasztását, információszerzését és kommunikációját (OECD, 2019). A nők digitális térben elfoglalt helyét több kutatás is vizsgálja.
A digitalizációnak köszönhetően egyre elérhetőbbé váló kötetlen munkaidő sokak szerint könnyebbé teszi a nők belépését (OECD, 2019b), illetve visszatérését a munkaerőpiacra.
A digitális készségek, az internet használat terén egyre elenyészőbb a különbség a nők és a férfiak között, ennek ellenére az infokommunikációs szakmákban való foglalkoztatottság szempontjából még mindig nagy a szakadék. A nők az ICT iparágakban alulreprezentált társadalmi csoportként jelennek meg, ezáltal olyan humán tőkét jelentenek, amelybe érdemes invesztálni (1. ábra). Míg az EU-ban egy erőteljes növekedést láthatunk a nők foglalkoztatását illetően ebben a szektorban, az elmaradás még most is nagyon erős. Hazánkban még erőteljesebb az elmaradás, s számottevő változást sem láthatunk az elmúlt 10 évben.

1. grafikon Az ICT szakemberek foglalkoztatottság nemek szerint (%, év)



Forrás: Eurostat, DESI Report, 2018, saját szerkesztés.

A nők általános internet használata elterjedt, gyakori. De ahogy a korábbi adatokból láttuk szakmai téren ezen a területen elveszik ez a kommunikációs, eszközhasználati előny. A Kantar Media TGI adatai szerint az internetet használó európai nők aránya manapság olyan magas, mint a férfiaké. A nők 71% -a[15] ellenőrzi először az internetet, amikor információra van szükségük, szemben a 2006-os 30% -kal (41 pont növekedés). Számos országban a nők nagyobb arányban vannak jelen és több időt töltenek a közösségi médiában, mint a férfiak; különösen a Facebookon, az Instagramon, a Snapchaten és a Pinteresten.
A nők az európai digitális ágazat minden szintjén alulreprezentáltak. Noha a digitális ágazat gyorsan növekszik, évente százezreknek ad új munkahelyet. A legnagyobb egyenlőtlenség az infokommunikáció terén jelentkezik.
A nők aránya ebben az ágazatban csökken. Ez a tendencia hazánkban még szembetűnőbb.
Emellett meglehetősen eltérő a nők és a férfiak javadalmazása is, még az extrém munkaerőhiánnyal rendelkező IT-iparban is. Tíz-húsz százalékos eltérések is kimutathatók a nők hátrányára.
A Bizottság „Nők a digitális korban" című tanulmánya (Quirós et al., 2018) megerősíti ezt a tendenciát és azt is megállapította, hogy ha több nő lépne be a digitális munkaerőpiacra, ez évente 16 milliárd eurós GDP-növekedést eredményezhet az európai gazdaság számára. A nemek közötti különbség az európai digitális ágazatban figyelemre méltó kezdeményezésekhez vezetett. Az Európai Bizottság elindította a Nők a digitális világban (Women in Digital) elnevezésű stratégiáját, amely három területre fókuszál, és nyújt támogatást: a nők imidzse a médiában, a lányok digitális készségei és a női technológiai vállalkozások számának növelése. Ezzel arra ösztönzik a nőket, hogy aktívabb szerepet töltsenek be a digitális korban.
Roland Berger Group Digitális egyenjogúság című tanulmánya (Bioulac et al., 2017) arra is rámutatott, hogy ha a férfiakhoz társítjuk a digitális jelszót, akkor a technológiai képességeikre asszociálunk, míg a nők esetében a jóval finomabb kommunikációs és kapcsolattartási aspektusokra gondolunk.

Anyag és módszer

A kutatók 2019-ben indították a felmérésüket. A válaszadók a kérdőívet az interneten keresztül tudták elérni és kitölteni, ezért sem tekinthető a kutatás

[15] Kantar Mediga, TGI, Universe: 21,520 women 18-60 years old / France, Spain, UK, Germany, 2017

reprezentatívnak. A kérdőívet 321-en válaszolták meg, és valamennyi válasz értékelhető volt. A kérdőív alapvetően zárt jellegű kérdésekből áll, nominális és metrikus skálákra épült és a mintagyűjtés módszere a hólabda eljárás volt. A kérdőív kérdései több területre kérdeztek rá. Az első kérdések a minta specifikálására irányultak. A második kérdéscsoport az otthoni és a munkahelyi digitális eszközhasználatot tárta fel. A harmadik kérdéscsoport a digitális kompetenciát elemezte, illetve annak az egyéni és a munkahelyi életben azonosítható hasznosságát vizsgálta. A kérdéseket egy- és többváltozós statisztikai módszerekkel elemezték a kutatók SPSS 23-as verzió felhasználásával. A jelen tanulmányban kimondottan a női megkérdezettek válaszait elemzik a szerzők. 188 hölgy vett részt a vizsgálatban.

Eredmények

Lakóhely alapján a legnagyobb arányban (13,3%) a válaszadók a közép-magyarországi régióból és a Dél-Alföldről (6,9%) származtak.
A legmagasabb iskolai végzettség szerint 65,4%-a a kutatásban résztvevők felsőfokú végzettségű volt, míg 3,2%-a alapfokú iskolában tanult. 31,4%-a a megkérdezetteknek középfokú tanulmányokkal rendelkezett.
A munkaerő-piaci státusz alapján több, mint a fele a hölgyeknek szellemi alkalmazott (52,1%) volt. Mintegy 26,6%-a válaszadóknak vezetőként és 2,7%-a fizikai munkatársként dolgozott. A többiek munkanélküliek és nyugdíjasok voltak.
A szerzők rákérdeztek arra, hogy bizonyos digitális eszközöket milyen gyakorisággal használnak otthon és a munkájuk során. Egy ötfokozatú skálán kellett megjelölnie a válaszadóknak a gyakoriságot: az egyes az egyáltalán nemet, míg a mindig az ötöst jelentette.

Az 1. táblázat az otthoni használatot mutatja:

1. táblázat A digitális eszköz otthoni használatának gyakorisága (%)

	Egyáltalán nem	Ritkán használja	Gyakran is, és nem is	Gyakran	Mindig
Asztali számítógép	30,9	16,0	8,0	22,9	22,3

	Egyáltalán nem	Ritkán használja	Gyakran is, és nem is	Gyakran	Mindig
Laptop	10,1	11,7	17,6	27,1	33,5
Tablet	43,1	19,1	12,2	14,9	10,6
Okos mobil telefon	2,7	1,6	3,7	17,0	75,0
Okos óra	64,9	5,3	10,1	5,3	14,4
Felhő alapú technológia	23,4	22,3	13,8	21,8	18,6

Forrás: Saját táblázat

A táblázat adatai az igazolják, hogy leggyakrabban otthon a nők az okos mobil telefont és a laptopot használják, míg legkevésbé az okos órát és a tabletet. A szerzők megvizsgálták, hogy a munkaerő-piaci státusz alapján kik, mit vesznek igénybe a leggyakrabban. Az alkalmazottak 46%-a legalább gyakran dolgozik az asztali számítógépen. A laptopot 57%-uk, a tabletet 23%-uk, az okos telefont 92%-uk, az okos órát 15%-uk, míg a felhő alapú technológiát 40%-uk használja. A vezetők igen gyakran, vagy mindig alkalmazzák az asztali gépet 58%-ban, a laptopot 66%-ban, a tabletet 34%-ban, az okos telefont 96%-ban, az okos órát 32%-ban, és a felhő alapú technológiát 48%-ban. Jól látható, hogy a vezető nők gyakrabban használják munkán kívül is a digitális vívmányokat.

A szerzők elemezték azt is, hogy a munkában mit vesznek igénybe leginkább a nők. Szintén ötös skálán kellett meghatározniuk a megkérdezetteknek az alkalmazás gyakoriságát. Az egyes az egyáltalán nemet, míg az ötös a mindig-et jelentette. A munkahelyi használatot a 2. táblázat foglalja össze:

2. táblázat A digitális eszköz munkahelyi használatának gyakorisága (%)

	Egyáltalán nem	Ritkán használja	Gyakran is, és nem is	Gyakran	Mindig
Asztali számítógép	25,5	6,9	5,3	16,0	46,3
Laptop	29,3	6,9	12,2	16,0	35,6
Tablet	69,1	10,6	6,9	10,1	3,2
Okos mobil telefon	13,8	5,3	12,8	21,3	46,8
Okos óra	75,5	4,3	8,5	6,9	4,8
Felhő alapú technológia	39,4	9,0	13,3	21,3	17,0

Forrás: Saját táblázat

Az adatok szerint a munkahelyen a hölgyek az okos mobil telefont (46,8%) és az asztali számítógépet (46,3%) használják leggyakrabban, míg legritkábban a tabletet (69,1%) és az okos órát (75,5%). A munka során 70%-a az alkalmazottaknak igénybe veszi az asztali gépet. 42%-ban a laptopot, 69%-ban tabletet, 58%-ban okos mobilt, 6%-ban okos órát, 35%-uk felhő alapú technológiát kezel. A vezetők 70%-ban az asztali gépet, 62%-ban a laptopot, 87%-ban a tabletet, 90%-ban az okos telefont, 24%-ban az okos órát, és 48%-ban a felhő alapú technológiát működteti.
A szerzők rákérdeztek arra is, hogy miben segíti a válaszadókat a digitális tudás. Adott szituációkat fogalmaztak meg a kutatók, amelyekről egy ötfokozatú skálán kellett eldöntetniük, hogy mennyire támogatja őket ez az ismeret. Az egyes az egyáltalán nemet jelentette, míg az ötös a teljes mértékben-t azonosította. A harmadik táblázat az adott válaszok átlagát és a szórását tartalmazza:

3. táblázat Miben segít a digitális tudás? (átlag és szórás)

	Átlag	Szórás
a vállalkozáshoz kapcsolódó döntéshozatalban?	2,85	1,451
a vállalkozásának életében, kimutatható gazdasági előnyökkel párosult a digitális írástudásban?	2,90	1,459
a vállalkozásának piaci részesedésének növelésében?	3,00	1,568
a vállalkozásának szervezésében?	3,01	1,491
az öltözködési szokásának változásában?	3,09	1,314
a vállalkozásának ismertebbé válásában?	3,10	1,599
az étkezési szokásának változásában?	3,20	1,180
az egészséges életmódjának kialakulásában?	3,34	1,090
az élet körülményeinek javulásában?	3,37	1,049
a generációk közötti ellentétek enyhítésében?	3,40	1,159
a generációk közötti közeledésben?	3,50	1,097
a generációk megértésében?	3,52	1,144
a generációk közötti oktatásban?	3,56	1,050
a generációk közötti kommunikációban?	3,74	1,095
a vásárlási szokásainak megváltozásában?	3,76	1,024
a munkahely megtartásban?	3,78	1,114
a szabadidejének eltöltésében, megszervezésében?	3,89	1,064
a munkahelyváltásban?	3,95	1,081
az ismerősökkel való kapcsolattartásban?	4,09	1,058
a mindennapi életétben?	4,27	,983
a tanulásban, az új tudás szerzésében?	4,28	,931
a mindennapi munkájában?	4,34	,993

Forrás: Saját táblázat

A válaszokból az látszik, hogy leginkább a mindennapi munkában, a tanulásban, a mindennapi életben, és az ismerősökkel történő kapcsolattartásban adhat támogatást, míg legkevésbé a vállalkozásokhoz köthető tevékenységekben. A szerzők a további vizsgálatok céljából az adott változókat faktorokba tömörítették. Valamennyi változó alkalmas volt a faktorképzésre. A KMO Barlett teszt: ,894 és a magyarázott varianciahányad: 77,44% volt. 4 faktor került kialakításra, amelyek a következő elnevezéseket kapták:

1. faktor: A mindennapi tevékenységek során segít
2. faktor: A vállalkozások beindításában és működtetésében segít
3. faktor: A generációk közötti kapcsolatok alakításában, kezelésében segít
4. faktor: Az egészségmegőrzésben segít

Az adott fakorokat klaszterek kialakítására használták fel a kutatók. K-közép eljárással 3 klaszter, homogén csoport került létrehozásra. A 4. táblázat a klaszterközéppontokat mutatja be:

4. táblázat Klaszter-középpontok

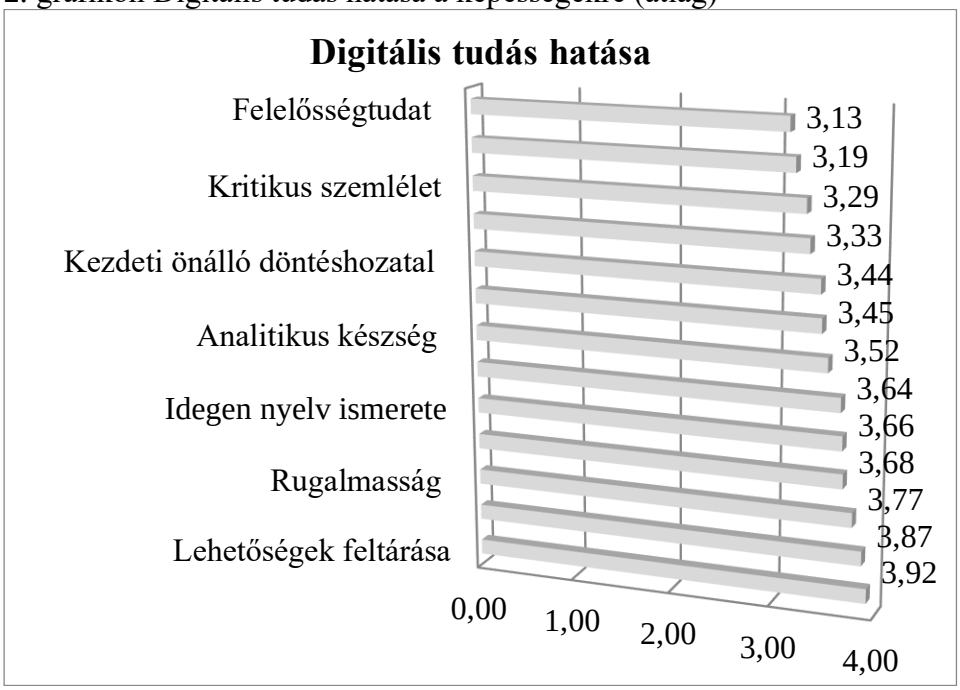
	Klaszter		
	1	2	3
1. faktor	-1,62351	,46412	,31935
2. faktor	,01816	,35922	-,20809
3. faktor	-,35633	-,56580	,44480
4. faktor	,28224	-,94478	,42943

Forrás: Saját táblázat

A klaszter-középpontok alapján a következő klaszterek lettek kialakításra:
1. Klaszter: Az egészségmegőrzésben segítenek
2. Klaszter: A mindennapi tevékenységet segítik
3. Klaszter: A generációk közötti kapcsolatok erősítésében és az egészségmegőrzésében támogat
Megvizsgálták a kutatók, hogy az adott munkaerő-piaci státusz és a klaszterbe sorolás között létezik-e valamilyen kapcsolat. Ennek vizsgálatához a munkaerő-piaci státusz kategóriáit a szerzők három csoportra redukálták: alkalmazottak, vezetők és egyéb. A kereszttábla- elemzések alapján nem volt szignifikáns kapcsolat (Pearson-féle Khi-négyzet: 2,074 df: 4 szign.: ,722 p>,05). Mind a vezetők, mind az alkalmazottak legnagyobb arányban a 3. klaszterben foglaltak helyet (vezetők: 44%-a, beosztottak: 54,3%).
A szerzők arról is érdeklődtek a válaszadóknál, hogy milyennek értékelik a digitális kompetenciájukat. A megkérdezettek 82%-a erősnek, vagy igen erősnek vélte. 25%-uk ugyanakkor igen erősnek tulajdonította a digitális újdonságokkal szembeni negatív előítéletét, miközben 66%-a pozitívan állt az innovatív újításokhoz. 41%-a vélte úgy, hogy a digitális tudásának otthoni kihasználtsága erős. És közel 60%-a a válaszadóknak ezt ítélte a munkahelyén is.

Végzetül a szerzők rákérdeztek arra a kutatásban résztvevőktől, hogy szerintük milyen képességükre van hatással a digitális tudás. A felsorolt képességekről kellett eldönteniük a megkérdezetteknek egy ötös skálán. Az egyáltalán nemtől (1-es érték) a teljes hatásig (5-ös érték) érzik a digitális tudás befolyását. A 2. grafikon a vizsgált képességekre gyakorolt hatás átlagát mutatja:

2. grafikon Digitális tudás hatása a képességekre (átlag)



Forrás: Saját grafikon

A válaszadók úgy gondolják, hogy leginkább a lehetőségek növekszenek meg a digitális tudásnak köszönhetően, valamint kreatívabbak és rugalmasabbak is leszünk a hatására. Ám a felelősségtudatra és a vezetői képességre kevésbé van befolyása.

Következtetés

A tanulmány írói egy 2019-es kutatásuk néhány eredményét mutatták be. A felmérés alapvetően a digitális kompetenciáról szól. A cikk számos vizsgálati szempont alapján elemezte a kérdést. Jelen tanulmány a nők digitális készségét szemlélteti. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a

megkérdezettek nagy többsége erősnek érzete a digitális tudását. Jellemzőbben ezt az ismeretet a munkahelyükön alkalmazzák, és hiszik, hogy a mindennapi életüket könnyíti meg ez a szakértelem.
Összefoglalóan elmondható, hogy a mai gyorsan változó világban a munkaerő-piaci követelmények is folyamatosan változnak. Azok lesznek sikereses álláskeresők és munkavállalók a munkaerőpiacon, akik alkalmazkodni tudnak a technológiai változások által indukált átalakulásokhoz. Ez minden munkavállalótól elvárja a digitális készségek valamilyen szintjét, és ehhez már az alap- és a középfokú oktatásnak is idomulnia kell.
Hangsúlyozzuk, hogy a digitális átalakulás nem valósítható meg a nők fokozott részvétele nélkül, amely a technológiai ágazatban fellendíti a gazdaságot. Az áttekintett kutatásokból láthattuk, hogy hazánkban, és uniós szinten ugyanakkor továbbra is fennáll a nemek közötti különbség a digitális készségek és az infokommunikációs szakmákban történő foglalkoztatottság szempontjából. A legnagyobb egyenlőtlenséget az IT szektorban vezető pozícióban dolgozó szakértők között jelentkezik, igaz ez egyben azt is mutatja, hogy kiaknázatlan a női tartalék ezen a területen.

Irodalomjegyzék

[1.] Anne Bioulac- Delphine Remy-Boutang- Marie-Vorgan Le Barzic (2017): Digital Equality for Women? Women in the digital revolution Roland Berger Consulting Group, 2017.
[2.] IVSZ (2016): Digitális Munkaerő Program
[3.] http://ivsz.hu/wp-content/uploads/2016/09/ivsz-digitalis-munkaero-program.pdf
[4.] Európai Parlament (2018): Nemek közötti egyenlőség a digitális korban: több nőt az IKT-szektorba REF: 20180301STO98927 Hírek EP, 2018.
[5.] http://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20180301STO98927/nemek-kozotti-egyenloseg-a-digitalis-korban-tobb-not-az-ikt-szektorba
[6.] Konstantina Davaki (2018): The underlying causes of the digital gender gap and possible solutions for enhanced digital inclusion of women and girls European Union, 2018
[7.] http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses
[8.] Sandrine Devillard - Anu Madgavkar (2018): A woman's place is in the digital revolution https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/a-womans-place-is-in-the-digital-revolution

[9.] Kantar Média (2019): Nők a digitális térben https://www.kantarmedia.com/hu/cikkek-es tanulmanyok/cikkek/womens-day-infografika-2019
[10.] OECD (2019): How's Life in the Digital Age?: Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-being, OECD Publishing, Paris,https://doi.org/10.1787/9789264311800-en.
[11.] OECD (2019b): How's Life for Women in the Digital Age? OECD Publishing https://www.oecd.org/sdd/statistical-insights-how-s-life-for-women-in-the-digital-age.htm
[12.] Carlota Tarín Quirós -Esther Guerra Morales- Rafael Rivera Pastor -Alberto Fraile Carmona- Prof. Milagros Sáinz Ibáñez -Usúe Madinaveitia Herrera (2019): Women in the digital age European Union, 2018 SBN: 978-92-79-77625-0 DOI: 10.2759/526938
[13.] Sara Raquel de Silva Reis - Erika Schulze (2012): Women in ICT European Parliament, European Union, 2012 http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies.do?language=EN
[14.] The Digital Economy and Society Index (DESI) 2019 REPORT / STUDY 11 June 2019 https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2019
[15.] Women in Digital Scoreboard 2019 – Country Reports REPORT / STUDY 11 June 2019 https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/women-digital-scoreboard-2019-country-reports

AZ AGRÁRTANÁCSADÁS ÉS -SZAKÉRTÉS A DIGITÁLIS KORBAN – A PRECÍZIÓS MEZŐGAZDASÁG ÉS A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA KAPCSOLATA A SZAKMAI SZOLGÁLTATÁSOK SZEMSZÖGÉBŐL

Agricultural advice and expertise in the digital age – the relationship between precision agriculture and artificial intelligence from the perspective of professional services

KOLLÁR CSABA

Összefoglalás

A 2019. augusztus 1-jén elfogadott kormányhatározat, valamint a big data analitika, a mesterséges intelligencia és a kapcsolódó technológiák és megoldások megjelenése az elkövetkező években alapvetően változtatja meg a magyar agrár- és élelmiszeripart. Tanulmányomban a gén- és nanotechnológiai, illetve robotikai (mesterséges intelligencia) forradalmak vázlatát követően röviden bemutatom a szakmai szolgáltatásokat. Ezt követően a globális, nemzetközi és hazai trendeket, tendenciákat és kihívásokat ismertetem, melyekre rövid időn belül megoldást kell találni. A precíziós mezőgazdaság eleméleti alapjainak ismertetését követően a megoldáskeresés során releváns dokumentumokat elemzek, majd írásomat az eredmények és a következtetések bemutatásával zárom.

Abstract

The government decision of August 1, 2019, and the emergence of big data analytics, artificial intelligence and related technologies and solutions will fundamentally change the Hungarian agricultural and food industry in the coming years. In my paper, following the outline of the genetic technology, nanotechnology and robotics (artificial intelligence) revolutions, I briefly introduce professional services. Next, I present the global, international and domestic trends, tendencies and challenges that need to be addressed in a short space of time. After presenting the basic of precision agriculture, I analyze relevant documents during the search for a solution, and then close my paper by presenting the results and conclusions.

Kulcsszavak: precíziós mezőgazdaság, mesterséges intelligencia, digitális kor, szakértői tevékenység

Bevezetés

Pokol (2018) Kurzweil (2014) alapján három, jelenleg egymással gyakorlatilag párhuzamosan zajló forradalmat nevesít, mégpedig: a humán géntechnológia forradalmát (ami tanulmányom megközelítésében kiterjeszthető általános géntechnológiai forradalomra), a nanotechnológia forradalmát, valamint a robotika forradalmát (ami az erős mesterséges intelligencia meglétét tételezi fel). Ezek közül mindhárom gyökeresen alakítja át és megannyi új nézőponttal gazdagítja a mezőgazdaság- és agrártudományt. Az alábbiakban a három forradalom rövid ismertetését adom meg.

A humán géntechnológiához hasonlóan, bár nem annyira markánsan, de a mezőgazdasághoz, az agráriumhoz és az élelmiszeriparhoz köthető ***géntechnológia*** is megosztja a társadalmat, illetve a szakembereket egyaránt. Dudits (2016, p. 11.) úgy gondolja, hogy „a mezőgazdaság sokrétű szerepét csak akkor tudja betölteni, ha a tudomány új felismeréseit a technológiai fejlesztések révén felhasználja. Napjainkban a molekuláris biológia, és a géntechnológia a génmódosítások nagyobb precizitását biztosítják. A genomszerkesztési technológiákkal a tudomány okafogyottá teszi a mesterségesen fenntartott GMO hisztériát. A nemesítés klasszikus módszereivel előállított fajták évszázadok óta genetikaimódosítások révén születnek.” Tóth és Bánáti (2007) tanulmányában rámutat a téma etikai oldalára, s kiemeli, hogy a már korábban létező agráretika többek között a következő területekkel, témákkal foglalkozik egyre hangsúlyosabban: klónozás, génbank, GMO, állatkísérletek, állatjólét, állatok jogai, fogyasztók (teljeskörű) tájékoztatása, megtévesztő élelmiszer reklámok, biodiverzitás védelme, környezetvédelem. A génmódosítás kapcsán fontos különbséget tenni a növények és az élelmiszerek között. A társadalom az előbbit egyre inkább elfogadja (pl.: olyan építőfa, vagy textilipari alapanyag, aminek a tulajdonságait génmódosítással javítják), míg az utóbbit továbbra is markánsan elutasítják. Heszky (1999) az élelmiszeripari rizikótényezők szempontjából a növényeket három kategóriába sorolja: nem tekinthető veszélyesnek, közepesen veszélyes, veszélyes. E két utóbbi kategóriába tartozó növények a big data analitika és a mesterséges intelligencia (pl.: gépi tanulás, mélytanulás, szakértői rendszer) segítségével a jövőben még biztonságosabban használhatók fel, mivel jelentősen megismerhetők és modellezhetők a génmódosított növények által termelt, vagy túltermelt jelenleg még nem, vagy csak alig ismert vírusok, baktériumok, gombák, fehérjék hatásai. Az említett technológiák használatával lehetőség van/lesz az eddiginél sokkal biztonságosabban létrehozni, s fejlődését nyomon követni olyan originális fejlesztéseknek, amelyek a természetben ismereteink szerint nem léteznek. Az originális fejlesztéseknek és a humán géntérképnek és

géntechnológiának a mesterséges intelligencia segítségével történő közös (hatás)vizsgálatai pedig megoldást jelenthetnek számos olyan növény-, állat- és emberbetegségre, amelyre jelenleg még nem találtak hatékony gyógymódot.

A ***nanotechnológia*** – Hórvölgyi (2011, p. 7.) szerint – „magába foglalja mindazokat az eljárásokat, amelyek során előállítjuk, jellemezzük és működtetjük a nanoléptékben strukturált halmazokat." Az így létrehozott anyagokat, illetve eszközöket többek között az elektronikában, az optikában, a szenzortechnikában, a kozmetikai és gyógyszeriparban, a környezetvédelemben, az élelmiszeriparban, a gépiparban (pl.: tribológia, nanokompozit bevonatok), a szerkezeti anyagok előállításában használják, de a nanotechnológiai megoldások már elérhetők a humán- és állatgyógyászat, valamint a mezőgazdaság területén is. A nanotechnológia léptékébe (zömében 1-100 nm) tartozó anyagoknak rendszerint megváltoznak a fizikai, kémiai és biológiai tulajdonságai, s másképp viselkedik ugyan az az anyag, ha nano szemcsékből áll, mintha nagyobb szemcsékből állna. Kiss és társai (2016, p. 117-118.) a nanoméretű anyagok, különösen a nanoméretű fémoxidok többféle mezőgazdasági felhasználását írja le eképp: „Leginkább a növényvédelemben, például a patogén szervezetek és a peszticid maradékok kimutatásában, a növények állapotának és a stressz válaszok nyomonkövetésében használják fel őket." Majd hozzáteszik, hogy „Ezek a műveletek nanoszenzorokkal történhetnek. A nanoanyagok továbbá gyorsíthatják a csírázást és a termelést." Zentai és szerzőtársai (2014) a nanotechnológia megjelenését az élelmiszeriparban az alábbi területeken nevezik meg:

- élelmiszer termelés: nanoméretű agrokemikáliák (műtrágyák, peszticidek, biocidek, állatgyógyszerek) használatával a hatóanyag pontosabban célba juttatható, jobban dozírozható, kevesebb oldószerre van szükség
- élelmiszer-feldolgozás: egészségesebb összetételű élelmiszerek előállítása, kisebb mennyiség szükséges a szerves nanoadalékokból (pl.: aroma, színezék, fűszer, tartósítószer), a hatóanyag nanokapszulába zárva megvédhető a feldolgozás során a különböző behatásoktól
- élelmiszerekkel érintkező anyagok: a nanobevonattal ellátott csomagolóanyag gázzáró, nedvességálló, a csomagolóanyag nanorészecskéire felvitt anyagok az élelmiszerre kerülve megvédik azt
- élelmiszer-analitikai alkalmazások: nanoszenzorokkal ellenőrizhető az élelmiszer eredete, monitorozható az élelmiszer-ellátási lánc
- ivóvíz- és szennyvízkezelés: víztisztítás, patogén anyagok elpusztítása, vízminőség ellenőrzése nanoszenzorokkal

Bakonyi (2014) a nanotechnológia fontosabb alkalmazási lehetőségeit a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban az 1. táblázatban foglalja össze.

1. táblázat a nanotechnológia fontosabb alkalmazási lehetőségeit a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban (Bakonyi, 2014 alapján saját szerkesztés)

Hol alkalmazzák az eljárást?	**Az eljárás technikája**	**Néhány fontosabb cél**
növényvédelem	nanogömbök, emulziók, polimerek	hatóanyag védelme, lassabb és fokozatos felszabadulás
talajjavítás és víztisztítás	zeolitok, nano-vas szűrők (pl. nano-titándioxiddal kezelve)	detoxifikáció, lemosódás megakadályozása, toxikus anyagok kivonása a talajból
diagnosztika (biológia érzékelők, bioszenzorok)	nanocsövek, nanoszálak, nanogömbök	peszticid maradványok kimutatása, növények növekedésének, egészségi állapotának nyomon követése
genetikai módosítás elősegítése	DNS, RNS szállító nanoanyagok	genetikai módosítás elősegítése, pontosítása
nanoanyagok előállítása növényekből	növényi részek darabolása nano méretűre	műanyagok helyettesítése megújuló nyersanyagforrással
nanotechnológia és élelmiszeripar	vegyes	élelmiszer minőség, eltarthatóság javítása, csomagolás

Bár a nanotechnológia alkalmazása az élelmiszeriparban és a mezőgazdaságban egyre komolyabb lehetőségeket jelent, nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy felhasználásukkal párhuzamosan szükség van az egészségügyi kockázat becslésére, ahogy arra az Európai Élelmiszer-biztonsági Hatóság (EFSA) is felhívja a figyelmet. Szükség van továbbá az új nanotechnológiák életciklus vizsgálatára, illetve – ahogy Khot és szerzőtársai (2012) hangsúlyozzák – arra is, hogy a nanoanyagok használatával kapcsolatos modellek és háttérvizsgálatok segítségével egy toxikus hatások nélküli fejlesztési és alkalmazási irány legyen a mérvadó. A mesterséges intelligencia segítségével az előrejelző, prediktív modellek, a rendelkezésre álló mérési eredmények big data elemzése nagymértékben támogatni tudja ezt a törekvést.

Robotika (mesterséges intelligencia). A mesterséges intelligenciára egységesen elfogadott definíció nem áll rendelkezésünkre. Futó (1999) szerkesztésében megjelent könyv többek között a következő definíciókat veszi számba: „az MI egy izgalmas erőfeszítés a számítógépek gondolkodóvá tételére, értelemmel bíró gépek létrehozására", „az MI az emberi gondolkodáshoz asszociált tevékenységek, mint döntéshozatal, problémamegoldás, tanulás automatizálása vizsgálata", „az MI olyan funkciók megvalósítására alkalmas gépek megalkotásának a tudománya, mely funkciókhoz intelligenciára van szükség, amennyiben azokat emberek valósítják meg", „Az MI annak tanulmányozása, hogyan lehet számítógépekkel olyan dolgokat tenni, amelyeket jelenleg az emberek jobban tudnak". Nevezett könyv fogalomszótára megfogalmazásában a mesterséges intelligencia „a számítástudomány azon részterülete, amely intelligens számítógépes rendszerek, MI programok kifejlesztésének kérdéseivel foglalkozik". Vagy, egy másik megközelítés értelmében „a számítástudomány azon ága, amelynek célja olyan ágensek megépítése, amelyek az intelligens viselkedés egyes vonásaival rendelkeznek". A definíciós sokszínűség egyik oka az, hogy a mesterséges intelligencia 1950-től datálható történetében a fogalom műszaki, gazdasági, humán, filozófiai, stb. interpretatív megközelítése az informatika (ezen belül elsősorban a tárolási és számítási kapacitás exponenciális növekedése) és a matematika-statisztika (új, vagy újragondolt modellek, big data analitika) fejlődésével, valamint azon törekvés miatt, hogy a mesterséges intelligenciától elvárt problémamegoldó képesség univerzalizálódjon újabb és újabb irányokat vett. Kurzweil (2014) és Tegmark (2018) hasonlóan vélekedik arról, hogy ugyan a mesterséges intelligencia bizonyos területeken (pl.: sakk, póker, go) az emberhez képest eredményesebb, egyelőre az általános, vagy erős mesterséges intelligenciára – amelyik eléri, illetve meghaladja az emberi intelligencia szintjét – még várni kell. Megjegyzem, hogy a fejezet elején említett robotika forradalma arra utal, hogy az erős mesterséges intelligenciának valamilyen fizikai testre van/lesz szüksége.

A mesterséges intelligenciát gyakran – s tanulmányomban én is ezt a megközelítést alkalmazom – olyan gyűjtőfogalomnak tekintik, amelyiket támogatják más technológiák, megoldások, illetve amelyik integrál számos más technológiát, megoldást, fejlesztést. Ezek a technológiák és megoldások, valamint ezek szinergiája az információs, illetve info-kommunikációs társadalom, majd a digitális kor, az adatok kora, az algoritmusok kora stációkon keresztül vezetnek el minket a mesterséges intelligencia korába. A fontosabb technológiák és megoldások Kollár (2017) alapján és kiegészítve a következők: a dolgok internete (Internet of Things – IoT), felhőalapú szolgáltatások és megoldások (cloud computing), informatikai és

információbiztonság (security), kiterjesztett és egyéb (kevert) valóságok (augmented reality), közösségi média (social media), mobileszközök és mobilalkalmazások (mobile), valamint vezeték nélküli (mobil)hálózatok (4G, 5G, wifi, stb.), robosztus mennyiségű adatok elemzése (big data analytics), robotok és drónok (robots).
A mesterséges intelligencia alkalmazási területei között megnevezhető egyebek mellett az ipar (különösen az ipar 4.0), a szállítás, a veszélyes munkakörnyezetben való munkavégzés, a kutatás (szimuláció, modellezés, kockázatelemzés), a felfedezés (pl. drónok alkalmazása), az egészségügy (diagnosztika, sebészet), a szociális ellátás, a személyi kiszolgálások, a szórakozás, az oktatás, s természetesen a mezőgazdaság, az agrárium, s az élelmiszeripar is. Tanulmányom további részében már elsősorban e három utóbbival foglalkozom.

A szakmai szolgáltatások (szakértői tevékenység, tanácsadás) áttekintése

A szakmai szolgáltatás (nyújtása), mint fogalom – ha a fogalmat kiterjesztett értelemben használjuk – szinte bármelyik szakma képviselőjének tevékenységére értelmezhető, tanulmányomban azonban a fogalom alá tartozó szakemberek körét lehatárolom, s azt állítom, hogy a szakmai szolgáltatók megfelelő végzettséggel (elsősorban közgazdaságtudomány, társadalomtudomány, műszaki és informatikai tudományok, agrár- és mezőgazdaságtudomány, élelmiszertudomány, környezettudomány, állatorvostudomány), a feladat ellátásához szükséges kompetenciákkal és igazolható gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek, s rendszerint tevékenységüket szakmai szövetség/kamara minősítette, illetve elismerte. Kollár (2019, p. 5.) a szakmai szolgáltató definícióját úgy határozta meg, hogy „az adott szakterületen megfelelő végzettséggel, gyakorlattal, referenciákkal, esetleg minősítéssel rendelkező olyan szakember, aki rendszerint valamely szervezet megbízásából az ott munkát végző alkalmazott, csoport, (felső)vezető számára meghatározott céllal szakmai szolgáltatást nyújt”. Ennek alapján a szakmai szolgáltatások közé sorolható a szakértő, a tanácsadó, a coach, a mediátor, a tréner, a facilitátor, a mentor és a szupervizor. Ezek közül terjedelmi okokból csak a szakértőkkel, a tanácsadókkal és a szupervizorokkal foglalkozom.
A szakértő – a Magyar nyelv értelmező szótára szerint – alaposan ért valamihez, ebben szerzett szakértelme átlagon felüli, s akinek véleményét szakmai kérdésekben ki szokták kérni. A szakértő (elméleti) jellemzői a következők: igazolható végzettség, igazolható szakmai gyakorlat, törvényi előírásoknak megfelelő minősítés, jogosítvány, szakmai szervezet, szövetség,

kamara engedélye a szakértői cím viselésére, véleményének súlya (sok esetben jogi) hatása van, valamely terület(ek)re szakosodik. A szakértő általában írásos formában készíti el szakértői véleményét a rendelkezésére álló adatok és információk alapján. Tevékenységével természetesen hozzá tud járulni egy szervezet fejlődéséhez, de általában nem jellemző rá, hogy komolyabb párbeszédet folytasson a megbízójával.
A tanácsadó (Poór, 2016; Block, 2005) a szakértőhöz hasonlóan rendszerint megfelelő végzettséggel és gyakorlattal rendelkezik, s minősítésében ugyancsak részt vesznek bizonyos hazai és nemzetközi szervezetek, de tevékenységét a törvényi kivételektől eltekintve (pl.: pszichológiai tanácsadó) szabadabban végezheti. A tanácsadó és a megbízó (vagy annak képviselője/képviselői) között rendszerint párbeszéd alakul ki, s a csoport részeként és aktív tagjaként (nem egyszer ad hoc jelleggel választott projektvezetőként) a csoporttal közösen keresik a megoldást a problémára. A tanácsadó saját szakterületének számos technikáját, modelljét, módszerét ismeri, így a megoldási alternatívák és lehetőségek felvázolásában, vagy akár a megoldás megkeresésében tud hatékonyan segíteni.
Az agráriumban tanácsadóként (de bizonyos esetekben szakértői minőségben) a NAK alapján meg lehet különböztetni a térítésmentes szaktanácsadást (NAK falugazdász-hálózat, Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat), a térítéses, támogatható szaktanácsadást (névjegyzéki szaktanácsadók, szaktanácsadó szervezetek, pályázatíró szolgáltatók) és a térítéses, piaci alapú szaktanácsadást (termelői csoportok, termelői szerveződések, inputanyaggyártók és -forgalmazók, integrátorok, névjegyzékben nem szereplő tanácsadók és szervezetek).
Előfordul, hogy a trénerek, tanácsadók, mediátorok, coachok stb. elakadnak, s külsős segítséghez, szupervízorhoz (Bagdy – Wiesner, 2005) fordulnak. Az elakadás oka rendszerint három dimenzióban értelmezhető: (1) elakadás az adott ügyben, (2) elakadás az adott módszer használatában (pl.: mesterséges intelligencia, adatbányászat, szakértői rendszer) és (3) elakadás a saját szakmai fejlődésben, esetleg a kiégés tüneteinek a megjelenése.

Trendek, tendenciák, kihívások, melyekre megoldást kell találni

A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán működő Mesterséges Intelligencia Kutatócsoport (2019), a WGS (2017) és a FAO (2017, 2018) jelentései, valamint a Világbank és az ENSZ statisztikái nyomán az alábbi trendeket, tendenciákat, kihívásokat nevezte meg, amelyekre a mesterséges intelligenciát is használó precíziós mezőgazdaságnak globálisan, illetve a nemzetállamok, s így Magyarország vonatkozásában is megoldást kell találni.

- 2007 óta többen élnek a városokban, mint vidéken, s ez a tendencia a jövőt illetően is megmarad, 2030-ra a Föld lakosságának 60%-a, 2070-re pedig a 70%-a lesz városlakó. A Föld lakosságának növekedése, s azon belül a városlakók arányának növekedése azt is jelenti, hogy egyre kevesebben maradnak vidéken, s így egyre kevesebben dolgoznak majd a mezőgazdaság, illetve az élelmiszeripar területén. Magyarország lakossága az előrejelzések szerint csökkenni fog (2030-ra 9 millió fő, 2070-re kevesebb, mint 8 millió fő), s a vidéki lakosság száma még markánsabb csökkenést mutat, tehát hazánkban is igaz az az állítás, hogy egyre kevesebben dolgoznak majd az említett két területen.
- A Föld lakosságának az életkora növekszik, ami azt jelenti, hogy csökken az aktív munkavégző lakosság száma, de életkoruk előrehaladtával esetükben is megfigyelhető a munkateljesítmény és a munkaaktivitás csökkenése. Magyarországon a 65 év felettiek száma a becslések szerint 2030-ban 2,1 millió fő, 2070-ben pedig több mint 2,6 millió fő lesz, vagyis a lakosság közel egyharmada fog ebbe a kategóriába esni.
- A Föld és a föld erőforrásait egyre intenzívebben használják ki globálisan, illetve a terméshozam-maximalizálások miatt Magyarországon is. Az olyan problémák, mint a hulladék- illetve a szennyvízkezelés, az élővizek és az édesvizek szennyezése, a globális felmelegedés, a klímakatasztrófák, az egyre kiszámíthatatlanabb és szélsőségesen szeszélyes időjárás nem állnak meg az országhatárnál, így hazánk mezőgazdaságára is komoly hatást gyakorolnak.
- A természeti erőforrások, s így a mezőgazdasági termelés számára elengedhetetlen édesvíz egyre nagyobb értéket jelent, aminek megszerzése érdekében – szélsőséges esetben – a folyók elterelése, az esővizek külön medencékbe gyűjtése, vagy akár a fegyveres konfliktus (háború) is szóba jöhet. Bár Magyarország édesvízellátottsága jónak mondható, stratégiai feladat, hogy hazánk édesvízkészletét semmilyen módon ne tudja idegen hatalom megszerezni.
- A hozammaximalizálás érdekében a növények tenyészidejét akár a megfelelő magfajták kiválasztásával, akár a termesztési körülmények optimalizálásával, akár génmódosítás révén csökkenteni kell. Ugyan ez mondható el az állattartással kapcsolatban is.
- A betakarításra érett termékek, vágósúlyba került állatok teljes, vagy részleges feldolgozása után a városi (és vidéki) fogyasztóknak minél hamarabb kell(ene) megkapniuk a mezőgazdasági/élelmiszeripari termékeket. A vidék – mint mezőgazdasági termelő – és a fogyasztó kínálatának és keresletének összehangolása, a fogyasztási szokások

mennyiségi és időbeli alakulásának nyomonkövetése, a hatékony logisztikai megoldások fejlesztése megkerülhetetlen feladat.

- Az országhatárokat nem ismerő (mezőgazdasági) kártevők és betegségek számának növekedése szükségessé teszi, hogy az egyes országok legalább ezekre a problémákra közösen keressenek megoldást. Bár az országok egy részének van nemzeti agrárstratégiája (ami mindenképpen fontos és szükséges az országszintű mezőgazdasági fejlesztésekhez), ez a stratégia csak akkor lehet igazán sikeres, ha legalább a környező országokkal, vagy a hasonló problémákkal küzdő országokkal közösen dolgoznak ki megoldási terveket úgy, hogy az ehhez szükséges adatokat, információkat, tapasztalatokat, esetleg a megoldáshoz vezető algoritmusokat megosztják egymással.
- Az agrárstratégia, illetve a megoldási tervek megvalósításához megfelelő finanszírozásra van szükség. Olyan gazdasági modelleket kell kidolgozni, amelyekben valamennyi érintett fél (kormányzat, helyi önkormányzat, kormányzati szakintézmények, mezőgazdasági termelők, gazdák érdekvédelmi szervezetei, agrárinnovációval foglalkozó vállalkozások, közép- és felsőoktatás, szaktanácsadói hálózat, stb.) megfelelő erőforrást (pénzügyi, szellemi, szaktudás, know-how, adatok, stb.) tud felajánlani a közös cél érdekében, mivel jól felfogott érdeke az együttműködés az egyébként bizonyos szituációban (pl.: azonos terményeket termelő gazdák) versenytársként viselkedő partnerrel is.

Precíziós mezőgazdaság elméleti alapjai és a téma kutatása

Az egész Földet, egy-egy kontinenst, több egymással határos országot, illetve az egyes nemzetállamokat érintő problémák, kihívások megoldása, vagy legalábbis a káros hatások csökkentése, a sokdimenziós változók egymás közötti kapcsolatának és függőségének vizsgálata, a különböző láncbatások megismerése, a negatív forgatókönyvek számítógépes modellezése, majd ennek alapján jobbító intézkedések, törvények meghozatala ma már elképzelhetetlen a big data analitika és a mesterséges intelligencia használata nélkül, melyek hatékonyan képesek támogatni a precíziós mezőgazdaságot is. A precíziós mezőgazdaság két definícióját Kemény és munkatársai, illetve Milics alapján adom meg az alábbiakban:

„A precíziós gazdálkodás vagy precíziós mezőgazdaság kifejezés (angolul Precision Farming vagy Precision Agriculture) alatt kezdetben csak a szántóföldi növénytermesztést értették, jelenleg azonban már a kertészeti alkalmazásokat (Precision Horticulture, P. Viticulture), valamint a precíziós

állattenyésztést (P. Livestock Farming) is magában foglalja. A precíziós gazdálkodás egyik fő jellemzője, hogy a gazdálkodás minden szakaszában – adatgyűjtés, adatfeldolgozás, döntéshozatal, beavatkozás – kiemelt szerepet kapnak az infokommunikációs technológiák a pontos mérések, a szabályozás és a számítógépes vezérlés." Kemény és munkatársai (2017, p. 15.). Milics (2018, p. 100.) az ISPA (Nemzetközi Precíziós Gazdálkodási Egyesület) elnökének három meghatározását ismerteti:

1. „A precíziós mezőgazdaság vagy precíziós gazdálkodás a növénytermesztés és állattartás olyan széles perspektívájú, holisztikus megközelítésű menedzsmentstratégiája, amely a szenzortechnika és az info-kommunikációs eszközök, valamint egyéb technikák és technológiák bevonásával hasznosítja a gazdálkodók tudását és a gazdálkodási tapasztalatokat, figyelembe véve a tér- és időbeli változatosságot. A precíziós gazdálkodás célja, hogy információn alapuló, személyre/helyszínre szabott döntésekkel a gazdálkodás hatékonyságát és jövedelemtermelő képességét fenntartható módon növelje, miközben csökkenti a környezetterhelést.
2. A precíziós mezőgazdaság vagy precíziós gazdálkodás egy olyan menedzserstratégia, amely változatos információtechnológiai megoldásokon alapszik, a növénytermesztés és állattenyésztés produktivitásának növelése érdekében, célja a jövedelmezőség növelése és a környezetre gyakorolt negatív hatások csökkentése.
3. A precíziós mezőgazdaság egy olyan menedzsmentstratégia, amely széles körű technológiai megoldásokat használ, hogy adatokat gyűjtsön, dolgozzon fel és elemezzen annak érdekében, hogy olyan célzott beavatkozásokat végezzen, amelyek a mezőgazdasági műveletek hatékonyságát, produktivitását és fenntarhatóságát növelik."

A precíziós mezőgazdaságot, a mezőgazdaság 3.0 (első négy jellemző), illetve 4.0 (utolsó három jellemző) generációkban Jóri (2017) szerint az alábbi megoldások jellemzik:

- „Iránytartás (automatikus kormányzás): az 1990-es években a GPS jeleket a manuális iránytartásra használták. A technológia fejlődésének eredményeként a légi permetezés-nél jelent meg. Az első automatikus kormányzás a 90-es évek végén valósult meg. A 2000-es évek során az iránytartás pontossága elérte az 1 cm-t.
- Érzékelés & szabályzás: az 1990-es években a gabona betakarító gépekbe építettek terménymennyiség monitort, amelyek a GPS helymeghatározáson alapultak. Az első változó mennyiségű kijuttatás (VRT) szintén ezekben az években indult. Az új alkalmazást az alacsony műtrágya árak és a magas kijuttatási költségek indukálták. Az első

években a VRT alkalmazás talajminta vételezésen alapult, elterjedését viszont a termésmennyiség adatok monitorizálása gyorsította fel.

- Telemetria/távérzékelés: A telemetria technológiája a járműpark megfigyelésén alapul. Ez az eljárás a 2000-es évek elején tűnt fel a szállítási feladatok igénye alapján. A mód-szer alapja a hálózati technológia, amelynek segítségével a gazdaságok logisztikai folyamatai optimalizálhatók.
- Adatfeldolgozás: A mezőgazdasági üzemeltetés szoftvere a 80-as évek elején a személyi számítógépek megszületésével vált széleskörűen használhatóvá.
- Új algoritmusokkal működő, nem fizikai szolgáltatásokat fejlesztettek ki, amelyek az adatokat értékes információvá alakítják annak érdekében, hogy optimalizálják a terméket és a termelési folyamatot, csökkentsék a veszélyeket, limitálják a külső káros hatásokat, mint a gépmeghibásodás, az időjárási problémák, a betegségek.
- Létrejöttek olyan mezőgazdasági ökoszisztémák, amelyek képesek a különböző forrásokból (táblán/gazdaságban működő szenzorok vagy eszközök, ill. külső források) származó adatok kombinálására. A gazdálkodók a műszerfalon keresztül valós vagy majdnem valós időben hozzájutnak az információkhoz, és ezáltal képesek minőségi döntést hozni a pénzügyi eredmények növelése érdekében.
- A különböző mezőgazdasági és élelmiszeripari résztvevők közötti kooperáció. Az élelmiszerlánc ellátásában érdekelt ökoszisztémák részvevői közötti kapcsolat alapját a digitális adatok jelentik. Azonos adathalmaz alapján a szolgáltatók eltérő szolgáltatást ajánlanak a különböző részvevőknek."

A mezőgazdaság 3.0 fontos ismérve továbbá, hogy a műveletek pontos végzése révén már nem egy teljes táblán, vagy állatállományon egységesen végrehajtott műveletről beszélünk, hanem az egyes növény- illetve állategyedekhez köthető műveletekről, amikor is az adott egyed (akár az átlagtól eltérő) tulajdonságait figyelembe véve a számára legmegfelelőbb és legoptimálisabb fejlődési lehetőséget kívánjuk biztosítani. A cél a ráfordítások csökkentése mellett az agronómiai teljesítmény optimalizálása.

Tanulmányom további részében a téma releváns hazai dokumentumait és tanulmányait elemzem tartalom- és dokumentumelemzés módszerével annak érdekében, hogy olyan eredményeket és következtetéseket tudjak megfogalmazni, amelyek a hazai agrár, mezőgazdasági és élelmiszeripari tanácsadók és szakértők számára is hasznot jelenthetnek.

Hazai dokumentumok, ajánlások

A hazai dokumentumokat és ajánlásokat a helyzetelemzés, az oktatás, az innováció, az IKT fejlesztés, valamint a mérföldkövek fogalmak köré rendezve vizsgálom az alábbiakban.

Helyzetelemzés. A Digitális Agrár Stratégiát (DAS) (2016, p. 3.) az IVSZ 2016-ban készítette el, illetve tette nyilvánosan elérhetővé, melynek vezetői összefoglalójában a következő olvasható: „A hazai mezőgazdaság és élelmiszeripar teljesítménye folyamatosan növekszik. A világpiacon azélelmiszer iránti kereslet növekedése tapasztalható, a hazai élelmiszer export tavaly 10%-kal növekedett. A növekedési pálya kihasználásában, jövedelemmé alakításában vannak még tartalékok." A magyarországi mezőgazdaság növekedési pályájában az alkalmazott informatika (s annak részeként többek között a big data analitika, illetve a mesterséges intelligencia) kiemelt szerepet kap, ahogy arra a DAS (p. 4.) is rámutat, s az informatikai támogatás öt nagy területét nevezi meg:

1. termelési folyamatokat támogató alkalmazások, amelyek közvetlenül a mezőgazdasági termelés egyes tevékenységeit segítik automata, vagy fél automata beavatkozásokkal;
2. üzem szintű termelés irányító rendszerek, amelyek a gazdaságok vezetéséhez nyújtanak információkat, döntéstámogatás, illetve termelői szinten integrálják az egyes folyamatokat;
3. termékpályák mentén létrejövő, a termékpálya integrációkat támogató rendszerek, amelyek támogatják az integráció folyamatát, mind a termelők, mind az integrátorok oldaláról, szükség szerint kapcsolódnak a termelői szintű rendszerekhez;
4. szakmai háttérrendszerek, amelyek a termelők és integrátorok által működtetett rendszerekhez nyújtanak háttér adatokat, valamint gyűjtik és elemzik a termelői szinten létrejövő adatokat;
5. közigazgatási háttérrendszerek, amelyek a közigazgatás és a termelők közötti ügyintézési, hatósági, nyilvántartási folyamatokat támogatják (pl. támogatás, termékpálya ellenőrzések.

1. ábra Az agrárinformatika öt területe (Forrás: DAS, 2016, p. 6.)

A modern agrárinformatika fejlesztések elterjedését a DAS szerint négy terület gátolja, úgymint (1) az alkalmazói oldal nem megfelelő szintű felkészültsége, (2) a (túl)szabályozás, illetve a nem modern szabályozás (pl.: nem hatékony online ügyintézés, drónhasználat túlzott korlátozása), (3) a támogatási rendszer (ami létezik, de újragondolása mindenképp indokolt), illetve (4) a közigazgatási és szakmai háttérendszerek (pl.: tanácsadói, szakértői hálózat) nem a digitális kornak megfelelő működése, illetve hiánya. A fent nevezett problémákat két területen – digitális kompetenciafejlesztés és digitális államfejlesztés – lehet megoldani többek között a digitális alaptudás, valamint eszközök, módszerek, eljárások ismeretének a fejlesztése, az agrárinformatikusok által használt kifejezések és módszerek megismertetése a felhasználókkal (akik meg is értik, hogy ezek milyen célokat szolgálnak, illetve hogyan tudják segíteni az agrárvállalkozókat), a tanácsadói és szakértői fejlesztési program, amelyik célja a digitális kor agrárium területén megjelenő változások megértése, értelmezése, érthető interpretálása személyre szabott tanácsadás formájában az agrobiznisz szereplőinek, a szabályozási környezet hatékonyabbá, egyszerűbbé tétele, a szakmai kiszolgáló rendszerek fejlesztése annak érdekében, hogy a felhasználók a közadatokhoz és a gazdálkodáshoz szükséges adatokhoz hozzáférjenek (ehhez az informatikai és pénzügyi fejlesztések szükségességesek), az e-közigazgatási rendszer fejlesztése annak érdekében, hogy az agrobiznisz szereplői minimális időt és egyéb erőforrást fordítsanak a hivatali ügyintézésre, valamint olyan fejlesztéspolitikai program elindítása, amelyik „horizontális elemként egyrészt az egyes fejlesztési programok finanszírozását, másrészt a tervezést, a továbblépést támogatja” (DAS, 2016, p. 5.).

A Digitális Jólét Program Digitális Agrár Stratégiához kapcsolódóan készült egy kiegészítő kutatás (Kővágó, 2017). Ebben a szerző három fontosabb megállapítást meg:

1. Digitális agrár-adatintegrációs program kidolgozása, mely megállapította, hogy „az intézmények adminisztratív és állami adatok szolgáltatásából származó árbevétele a mezőgazdasági ágazat éves árbevételének töredéke, azonban az információk díjmentes átadása a gazdálkodók részére jelentős hatékonyságnövekedést eredményezne a teljes agráriumban."
2. Agrárvállalkozások IKT fejlesztéseit támogató program kidolgozása, melynek célja „az agrárvállalkozások digitális gazdaságba történő beilleszkedésének a javítása".
3. Digitális agrár szaktanácsadók képzésére vonatkozó program kidolgozása, melynek célja a „digitális technológiákhoz értő, márkafüggetlen agrárinformatikai szaktanácsadók képzésének megalapozása".

A Digitális Agrár Stratégiához kapcsolódóan öt projekt indult el a közelmúltban, ezek a következők: (1) Digitális Agrár Akadémia, (2) Digitális agrár szaktanácsadók képzésére vonatkozó program kidolgozása, (3) Agráradat-integrációs program kidolgozása, (4) Agrárvállalkozások IKT fejlesztését támogató program koncepciójának kidolgozása, (5) Digitális Agrár Rezsicsökkentés.

Oktatás. A fent említett projektek közül az első kettő kapcsolódik közvetlenül az oktatáshoz. A Digitális Agrár Akadémia célközönségét hozzávetőlegesen 250 ezer ember alkotja: 30-50 ezer családi gazdaság – kb. 60-100 ezer fő, agrár közép- és felsőfokú oktatásban dolgozó oktatók – 5-8 ezer fő, agrár közép- és felsőfokú oktatásban részt vevő tanulók – 15-20 ezer diák/hallgató, kb. 10 ezer gazdasági szervezet – mintegy 100 ezer fő, NAK 650 fős falugazda hálózata, névjegyzékben szereplő szaktanácsadók – kb. 900 fő, egyéb érdeklődők (például hobbikertészek) – 50-100 ezer fő.

A NAK, SZIE, Agrárinformatikai Klaszter (2019) közös kutatásában a szakirányú közép-és felsőfokú tanulmányokat folytató diákokat/hallgatókat kérdezték meg. Ők azok, akik jobb esetben néhány éven belül munkavállalóként, esetleg döntéshozóként részt vesznek az agrár-, mezőgazdasági termelésben, illetve az élelmiszerparban. A kutatás megállapította, hogy „az oktatási intézmények nagy része nem használja az egyébként sok esetben rendelkezésre álló digitális taneszközöket az agrár-kompetenciák fejlesztésére és agrár tantárgyak oktatására, valamint az oktatási tematika nem öleli fel a modern, digitális agrártechnológiákat." Ennek a következő káros hatásai vannak: (1) a már rendelkezésre álló megoldásokat sem tudják (mivel nem ismerik) a diákok innoválni a családjuk

gazdaságába, (2) nem képesek hatékony digitális megoldást találni (pedig egyébként több területen már most rendelkezésre áll) az agráriumban előforduló problémák kezelésére, (3) nem elég vonzó számukra az ágazat, különösen, hogy más ágazatok/iparágak a szakmai kommunikációjukban felmutatják a digitális kor, az algoritmusok kora, a mesterséges intelligencia eredményeit, (4) nemzetgazdasági szinten a generációváltást követően sem tudják biztosítani a gazdaság hatékonyságát és jövedelmezőségét.

Az oktatás fontos részét képezi az agrártanácsadók és -szakértők (tovább)képzése – ahogy erre a Digitális Jólét Program és a Szent István Egyetem (2019) közös tanulmánya is rámutat. A tanulmány a szaktanácsadók digitális készségfejlesztését három, egymásra épülő képzésként képzeli el:

1. Digitális alapképzés, ahol a digitális technológiák alapjaival, valamint a termelési, üzemi és termékpálya-alkalmazási szintjeinek a megismerésével, illetve az ezeken a területen használható digitális technológiák alkalmazásával foglalkoznak a hallgatók. A tananyagok olyan fontosabb fogalmak köré épülnek, mint: precíziós termelés (szántóföldi növénytermesztés, állattenyésztés, kertészet), üzem (agrár vállalatirányítási rendszer, automatizált nyilvántartásvezetés, döntéstámogató szoftverek, munkaregisztrációs rendszer), termékpálya (online kereskedelem, termék nyomonkövetés, integrációmenedzsment).
2. Szakterületi képzés, ahol a következő szakterületekhez kapcsolódó digitális megoldásokkal, alkalmazásokkal, lehetőségekkel ismerkedhetnek meg a hallgatók: szántóföldi növénytermesztés, állattenyésztés, kertészet, takarmányozás és takarmányelőállítás, precíziós gazdálkodás, ökológiai gazdálkodás, vízgazdálkodás és öntözésfejlesztés, élelmiszer-előállítás és feldolgozás, vadgazdálkodás, környezeti fenntarthatóság, növényvédelem, állategészségügy, vidékfejlesztés, vállalkozásszervezés és -menedzsment, pénzügyi és jogi tanácsadás és támogatás.
3. A fent nevezett két, kötelező képzést kiegészíti a harmadik, fakultatív specialistaképzés.

A hivatkozott tanulmány kiemeli, hogy „A kötelező képzések mellett a szaktanácsadóknak lehetőséget kell biztosítani arra, hogy saját szakterületükön specialistákká váljanak, vagyis képesek legyenek a szakterületen működő üzemek digitális fejlesztési terveinek elkészítésére.” (2019, p. 6.)

Innováció. Fontos az egyetemek és az egyetemisták bevonása az innovációba. Többek között ezt a célt szolgálják, hogy a magyarországi agrárfelsőoktatással (is) foglalkozó egyetemek több olyan szakirányt is meghirdetnek (felvi.hu), ahol megjelennek a precíziós gazdálkodással kapcsolatos tantárgyak. A

markánsabb és fókuszáltabb precíziós irányban a precíziós mezőgazdálkodással, a precíziós gazdálkodással foglalkozó szakmérnököket, szaktanácsadókat és szakembereket képeznek a Debreceni Egyetem Mezőgazdaság-, Élelmiszertudományi és Környezetgazdálkodási Karon, az Eszterházy Károly Egyetem Agrártudományi és Vidékfejlesztési Karon, az Óbudai Egyetem Alba Regia Műszaki Karon, a Pannon Egyetem Georgikon Karon, a Széchenyi István Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Karon, a Szent István Egyetem Mezőgazdaság- és Környezettudományi Karon. Az egyetemeken megvalósuló precíziós mezőgazdasággal kapcsolatos képzések és szakirányú továbbképzések, szakmai konferenciák, fórumok és versenyek mellett érdemes megemlíteni, hogy egyre több egyetem indít el precíziós mezőgazdasággal és/vagy a kapcsolódó területekkel és/vagy technológiákkal foglalkozó kutatócsoportokat, melyek egyetemi szinten a precíziós mezőgazdaság, vagy általánosságban a mesterséges intelligencia innovációs műhelyei is. Ilyen csoportok többek között az Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar Mesterséges Intelligencia Műhelye, a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Mesterséges Intelligencia Kutatócsoportja, a Szegedi Tudományegyetem Informatikai Intézet Mesterséges Intelligencia Kutatócsoportja, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Villamosmérnöki és Informatikai Kar Intelligens Rendszerek Kutatócsoportja, a Debreceni Egyetem Informatikai Kar Alkalmazott Informatika Kutatócsoportja. Az egyetemek innovatív kutatócsoportjai mellett a PREGA 2018-as és 2019-es konferencián számos agrár- és élelmiszeripari előadó számolt be arról, hogy milyen innovatív megoldásaik vannak többek között a növénytermesztéshez kapcsolódó térinformatika és geostatisztika, a műtrágyatechnológia (szabályozott tápanyag-leadás), a gyomláló robotok, a precíziós gyomszabályozás, a távérzékelés és a légi növényvédelmi megoldások, a szenzoros talajvizsgálat, az adat alapú döntéselőkészítés és -támogatás, a talajlevegőztetés, a robotizált farmok, az intelligens energiagazdálkodás, a takarmányozás hatékonyságnövelése, a szarvasmarhák monitorozási rendszere, a telephelyek informatikai támogatottsága, az egészségtudatos termékek fejlesztése, a digitalizálódó malomipar, a mezőgazdasági termékek nyomon követhetősége, a precíziós kis- és nagyüzemi innováció területén.

IKT fejlesztés. Erős (2019) az agrárvállalkozások IKT fejlesztését támogató program koncepcióiról megállapította, hogy „9 támogatási programjavaslatból 4 konkrét támogatási program került kidolgozásra”, melyeket a második táblázat ismertet.

2. táblázat Az Agrárvállalkozások IKT fejlesztését támogató négy konkrét támogatási program (saját szerkesztés, forrás: Erős Veronika, 2019)

Intézkedés elnevezése	**Intézkedés célja**	**Célcsoport**
Modern Agrárium Komplex Fejlesztési Program	A termeléshatékonyság növekedését elsősorban az adatok összegyűjtése, feldolgozása, elemzése és a döntéshozásba való integrálása jelenti. A program keretrendszerében a termelők támogatást kapnak kompetenciájuk fejlesztéséhez, gazdaságuk digitális fejlesztési tervének elkészítéséhez, amely tartalmazza a teljes üzem komplex fejlesztési lehetőségeit és fejlesztési tervét. A termelők a fejlesztési terv alapján vehetnek igénybe támogatást a szükséges infrastruktúra beszerzéséhez, illetve szolgáltatások igénybevételéhez. A komplex fejlesztési program célja a DAS céljaihoz kapcsolódva az agrártermelés digitális fejlettségi szintjének növelése, a termelési technológia és a mezőgazdasági üzemek vezetési folyamatainak megújításával.	A komplex fejlesztési program célcsoportja a növénytermesztésben, állattenyésztésben és kertészetben működő innovatív mezőgazdasági termelők. A program kiterjeszthető a „végrehajtó” termelők csoportjára is.

Intézkedés elnevezése	Intézkedés célja	Célcsoport
Digitális Termelői Piac Fejlesztési Program	Az intézkedés célja a termelők bevonása az elektronikus kereskedelembe időben úgy, hogy az növelje a termelők versenyképességét és hatékonyságát. A DAS céljaihoz kapcsolódva a termelői értékesítés súlyának növelése a lakossági fogyasztásban és a vendéglátásban egy virtuális termelői piac és a hozzá kapcsolódó logisztikai ellátási hálózat kialakításával, amely lehetővé teszi ezen piacok közvetlen elérését.	A komplex fejlesztési program célcsoportja a növénytermesztésben, állattenyésztésben és kertészetben működő innovatív mezőgazdasági termelők. Az innovatív termelők mellett a program kiterjeszthető a „végrehajtó” termelők csoportjára is.
Digitális agrárkompetencia-fejlesztési keretrendszer alapelemeinek létrehozása	Az intézkedés célja a termelői ismeret és képesség fejlesztéséhez szükséges kompetencia-keretrendszer alapelemeinek létrehozásával a termelői digitális agrárkompetencia-szint növelése.	Az intézkedés elsődleges célcsoportja a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, valamint közép- és felsőfokú oktatási intézmények. Az intézkedés másodlagos célcsoportja a növénytermesztésben, állattenyésztésben és kertészetben működő innovatív mezőgazdasági termelő, kb. 15 ezer fő.

Intézkedés elnevezése	Intézkedés célja	Célcsoport
		Az innovatív termelők mellett a program kiterjeszthető a „végrehajtó” és „ellenálló” termelők csoportjára is.
Agrárdigitalizációs program, a közadatok elérhetősége (pilot projekt)	A magánadat és a közadat közötti távolság csökkentése – a tesztüzemi rendszer adatait a hazai jogszabályi keretek felett álló EU-s tanácsi rendelet védi, így a jogi garanciák okán jelenleg is megvan a termelői bizalom az ide szolgáltatott adatok valóságtartalmának vonatkozásában, így az ide bekerülő valós magánadatok közadatstruktúrába történő konverziója lehetőséget ad a közadat-szabályozás olyan átalakítására, amely által csökkenhet a két adatrendszer közti távolság. A központi, állami adatnyilvántartások adatbekérési folyamatának támogatása érdekében az elsődleges cél, hogy szüntesse meg azokat az adatbekérési duplikációkat, melyek ma – az egymástól független	Az intézkedés elsődleges célcsoportja az Agrárgazdasági Kutató Intézet. Az intézkedés másodlagos célcsoportja a növénytermesztésben, állattenyésztésben és kertészetben működő mezőgazdasági árutermelők, kb. 45 ezer gazdaság.

Intézkedés elnevezése	Intézkedés célja	Célcsoport
	adatbekérések gyakorlatának megfelelően – sajnos mindennaposak. Emellett a rendszer az adatfelvételezés legmodernebb módjára koncentrálva (digitális magánadat-használat) és pilotként működve lehetőséget biztosít az adminisztratív adatrendszer új lehetőségekből fakadó újragondolására és esetleges átalakítására. Egy olyan adattárház létrehozása is cél továbbá, ahol egységes szerkezetben tárolják az adatokat, így azok folyamatosan összehasonlíthatók és hordozhatók maradnak. Ezáltal a rendszer növeli a termelői függetlenséget a nagy ipari és szoftvercégekkel mint adatkezelőkkel szemben – csak egy standard adatrendszer esetén valósulhat meg a termelői adatok egyik szolgáltatótól a másikhoz való átvitele (beleértve akár állami szereplőket is) –, összhangban a GDPR-ral.	

Intézkedés elnevezése	Intézkedés célja	Célcsoport
	A standardizált adatrendszer kiépítésével lehetőséget ad a hazai kkv-szektornak arra, hogy e struktúra felhasználásával olyan digitális szolgáltatásokat nyújtson a termelőknek, amelyek által az egész agrárium működése hatékonyabbá, versenyképesebbé válhat.	

Mérföldkövek. A 2019. augusztus 1-jén elfogadott kormányhatározat az alábbi mérföldköveket határozza meg időrendi sorrendben:

- 2019. szeptember 30.: a stratégia végrehajtása érdekében részletes intézkedési terv készítése, amelyik tartalmazza az egyes részfeladatokat, felelősöket, határidőket, ütemezést, valamint a szükséges hazai költségvetésből és európai uniós forrásokból származó forrásokat
- 2019. október 31.: „Okos gazda" programok indítása, digitális kompetenciák és ismeretek megszerzése és fejlesztése érdekében a Digitális Agrár Akadémia működési lehetőségeinek vizsgálata
- 2019. október 31.: az agrár-felsőoktatási intézmények lehetőségeinek áttekintése a mezőgazdaság digitális átalakulásának elősegítése érdekében
- 2020. január 31.: intézkedések megtétele a Mezőgazdasági Parcella Azonosító Rend-szer adatainak mezőgazdasági termelők számára történő térítésmentes hozzáférhetővé tétele érdekében
- 2020. március 31.: Digitális Élelmiszerlánc Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Központ létrehozása az Állatorvostudományi Egyetemen az élelmiszerlánc vizsgáló, adatelemző, oktató, kutató, fejlesztő, innovatív munka elősegítése érdekében
- 2020. március 31.: a földmérési és térinformatikai államigazgatási szerv által működtetett műholdas helymeghatározási szolgáltatás és referenciaállomás-hálózat korszerűsítése (GNSS) és bővítése, valamint a helymeghatározási szolgáltatás hozzáférhetőségének kiterjesztése és ingyenessé tétele
- 2020. március 31.: a Digitális Élelmiszeripari Stratégia kidolgozása

- 2020. december 31.: a mezőhegyesi Nemzeti Ménesbirtok és Tangazdaság Zártkörű-en Működő Részvénytársaság digitális agrár mintagazdasággá fejlesztése
- 2020. december 31.: a hazai mezőgazdasági termékek értékesítésének támogatása, valamint az agráriumban keletkezett hulladékok újrahasznosítását segítő megoldások fejlesztése
- 2021. december 31.: intézkedések megtétele az Országos Meteorológiai Szolgálat mezőgazdasági termelés során hasznosítható meteorológiai adatainak és információinak a mezőgazdasági termelők számára történő térítésmentes hozzáférhetővé tétele céljából
- 2021. december 31.: intézkedések megtétele az Okos Tesztüzemi Rendszer Nemzeti Agrárkutatási és Innovációs Központban történő kialakítása végett
- 2021. december 31.: Digitális Agrár Innovációs Központ létrehozása a Szent István Egyetemen, az Irinyi Terv alapján tervezett agrár gépgyártási kutatási és fejlesztési központ és az Agrárinformatikai Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ bevonásával
- 2021. december 31.: Nemzeti Élelmiszerlánc Adatszolgáltatási Központ létrehozása a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal bázisán, melynek célja a nemzeti adatvagyon részét képező agráradatvagyon társadalmi hasznosulása, a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek digitális nyomonkövetése

Nevezett Kormányhatározat elrendeli:

- a Stratégia mérő- és értékelő-, valamint indikátorrendszerének folyamatos fejlesztését,
- a Stratégia megvalósulásának figyelemmel kísérését,
- a Stratégia végrehajtásával kapcsolatos folyamatos társadalmi egyeztetést,
- a Stratégia kétévente történő értékelését és szükség szerint a felülvizsgálatát,
- a Stratégia határon túli közösségek és vállalkozások számára történő kiterjesztésének és hozzáférhetővé tételének vizsgálatát.

Eredmények, következtetések

A Földünkön zajló változásokból Magyarország sem tud kimaradni, s ez a közhelyszerű megállapítás igaz a hazai agrár- és élelmiszeriparra is. Az egymással párhuzamosan zajló géntechnológiai, nanotechnológiai és robotikai forradalmak a tanulmányomban vizsgált területeken hatással vannak

egymásra, sőt, álláspontom szerint (az erős) mesterséges intelligencia és a robosztus adatok elemzése a kapcsolódó és kiegészítő technológiákkal közösen elő tudja segíteni a gén- és nanotechnológia dinamikusabb fejlődését a mezőgazdaságban is.

A precíziós mezőgazdaság hazai eszközrendszere alapvetően rendelkezésre áll, ugyanakkor a precíziós mezőgazdaság 3.0-ról 4.0-ra történő átállás pontos időpontja nem ismert, sőt inkább a nem éles, hanem egy átfedéses átmenet figyelhető majd meg. Bár a precíziós mezőgazdaságot támogató technológiák, vagy legalábbis ezek többségre rendelkezésre áll, az iparban tapasztalható 3.0-ról 4.0-ra történő átálláshoz képest a mezőgazdaság lemaradásban van. Részint az ágazat technikai-technológiai hátrányát csökkentendő, részint a hazai agrár- és élelmiszeripar versenyképességét növelendő célzattal született meg többek között a Digitális Jólét Program, a Digitális Agrár Stratégia, valamint az ezek támogatását kifejező jogszabályi háttér, igazolva a kormányzat ilyen irányú elköteleződését. Tanulmányomban a releváns dokumentumok és források tartalomelemzését végeztem el, s a következőket állapítottam meg.

- Az agrárinformatika öt területén (termelés, üzem, termékpálya, szakrendszerek, közigazgatás) egyaránt szükség van olyan fejlesztésekre, melyek képesek a modern agrárinformatika fejlődését gátló négy dimenzió (felkészültség, szabályozás, támogatási rendszer, közigazgatási és szakmai háttérrendszer) negatív hatásait erodálni, illetve ezeken a dimenziókban a modern digitális gondolkodást és kompetenciákat erősíteni.
- Az oktatás területén szükség van az agrobizniszben már jelenleg is, vagy a (közel)jövőben érintett szakemberek, gazdálkodók, jogalkotók- és alkalmazók, szakmai szolgáltatást nyújtók, oktatók, diákok, hallgatók, illetve a mezőgazdaság iránt érdeklődő laikusok számára modern, a digitális kompetenciák fejlesztését elősegítő érdekes, modern, innovatív tananyagok és képzési programok kidolgozására és elindítására.
- Ennek szükségességét abban látom, hogy arányait tekintve egyre kevesebben dolgoznak az ágazatban, a vidéki fiatalok egyre nagyobb része képzeli el boldogulását a városokban (tehát nagy valószínűség szerint nem az agrár- és élelmiszerban). Minden lehetőséget (oktatás, továbbképzés, támogató jogi és adózási környezet, megbízható tanácsadói és szakértői segítség) meg kell adni, hogy a gazdálkodók életkortól függetlenül megismerjék a digitális agrárium megoldásait, illetve a generációváltás zökkenőmentes legyen az új technológiák innovatív használatának bevezetésével párhuzamosan.

- Számos, a precíziós mezőgazdasághoz, vagy általánosságban a mesterséges intelligenciához kötődő innovációs (egyetemi) műhely és kutatócsoport, valamint megannyi, a digitális agrárinnovációval is foglalkozó vállalkozás van Magyarországon. Ez pozitívan értékelendő. Ugyanakkor szükség van olyan, az egyes innovációs műhelyek, csoportok, osztályok közötti együttműködésre, amikor nem csak a tiszta profilú agrárinnovációs megoldások, hanem az általános big data módszerek, a mesterséges intelligencia lehetőségeinek ismerete is a tudásmegosztás részévé válik. Ez ilyen innovatív workshopok lehetővé teszik, hogy a nem kimondottan agrárinnovációs fejlesztések tovább gondolva a precíziós mezőgazdaságban is megjelenjenek.
- Több agrár-IKT fejlesztés valósult meg, ugyanakkor mindenképp indokolt a már megvalósult programok tapasztalatainak megismerése, illetve további programok elindítása is.
- A komplex, megannyi területre kiterjedő Digitális Agrár Stratégia megvalósításának fontos mérföldköve a 2019. augusztus 1-jén elfogadott kormányhatározat, mely konkrét feladatokat, felelősöket és határidőket nevez meg. A kormányhatározat több minisztérium (Innovációs és Technológiai Minisztérium, Agrárminisztérium, Emberi Erőforrások Minisztériuma, Pénzügyminisztérium, Külgazdasági és Külügyminisztérium, Miniszterelnökség) bevonásával 2019. október 31. és 2021. december 31. közötti időszakban tüntet fel mérföldköveket.

Kérdéses, hogy ebben az átalakuló környezetben milyen szerep jut a szakmai szolgáltatóknak, vizsgálódásom fókuszában a szakértőknek és a tanácsadóknak. Poór (2016) szerzőtársaival közösen rámutat arra, hogy a hagyományos tanácsadás folyamata – bár a folyamat lépései alapvetően megmaradnak – megannyi olyan digitális platformmal gazdagodnak, melyek ismerete elengedhetetlen a tanácsadók (és a szakértők) sikeréhez. Itt már nem csak az e-mail-es kapcsolattartásról, a saját weboldalról, vagy a közösségi médiában való jelenlétről és aktivitásról van szó, hanem a robosztus adatokat tartalmazó adatbázisok ismeretéről, a bennük levő adatok igény szerinti leválogatásáról, elemzéséről, a mesterséges intelligenciával támogatott szakértői rendszereknek, valamint, a szakértői munkát segítő algoritmusoknak a használatáról, a különböző – mesterséges intelligencia segítségével előállított – tudások és tapasztalatok értékeléséről és szükség szerinti (felül)bírálatáról. Az elkövetkező évtizedekben a tanácsadók és a szakértők tevékenysége felértékelődik, de ennek alapfeltétele, hogy a digitális kompetenciák tekintetében az átlaghoz képest lényegesen komolyabb és naprakészebb tudással rendelkezzenek. Nagy valószínűség szerint a szakmai szolgáltatók digitális kompetenciáinak fejlesztésében a mesterséges

intelligenciát és a kapcsolódó technológiákat kellő alapossággal ismerő coachoknak és szupervizoroknak egyaránt meghatározó feladata lesz.

Irodalomjegyzék

[1.] Bagdy E. – Wiesner E. (2005): Szupervízió: Egyén – csoport – szervezet. Budapest, Printx Budavár, p. 372.

[2.] Bakonyi G. (2014): Nanotechnológia a mezőgazdaságban. Biokultúra, 2016/4, https://www.biokontroll.hu/nanotechnologia-a-mezgazdasagban/

[3.] Bánáti D. – Gelencsér É. (szerk., 2007): Genetikailag módosított növények az élelmiszerláncban. Központi Élelmiszer-tudományi Kutatóintézet, Budapest, p. 190.

[4.] Block, P. (2005): Makulátlan tanácsadás. Budapest, HVG, p. 375.

[5.] Digitális Jólét Program, Szent István Egyetem (2019): Digitális agrár-szaktanácsadók képzésére vonatkozó program kidolgozása (2.0 verzió), p. 163.

[6.] Dudits D. (2016): Géntechnológia az élhetőbb világért. In.: Agrárszektor 2016, Portfolio kiadvány, Siófok, pp. 11-14.

[7.] Erős V. (2019): Agrárvállalkozások IKT-fejlesztéseit támogató programkoncepciók kidolgozása. Digitális Jólét Program, Budapest, p. 188.

[8.] FAO (2017 és 2018) http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf és http://www.fao.org/3/CA1796EN/ca1796en.pdf

[9.] Futó I. (szerk., 1999): Mesterséges intelligencia. Budapest, Aula Kiadó, p. 986.

[10.] Heszky L. (1999): Genetikailag módosított növények és élelmiszerek. Konzervújság 1999/3, pp. 68-72.

[11.] Hórvölgyi Z. (2011): A nanotechnológia kolloidkémiai alapjai. Typotex, Budapest, p. 146.

[12.] https://www.felvi.hu/felveteli/szakok_kepzesek/szakkereso/!Szakkereso/index.php/szakiranyu_kepzesek/index

[13.] IVSZ DAS http://ivsz.hu/wp-content/uploads/2016/06/ivsz-digitalis-agrar-strategia-2016.pdf

[14.] Jóri J. I. (2017): CEMA: A Digitális Mezőgazdaság fejlődésének története. https://agroforum.hu/szakcikkek/gepeszet/cema-a-digitalis-mezogazdasag-fejlodesenek-tortenete

[15.] Kemény G. – Lámfalusi I. – Molnár A. (2017): A precíziós szántóföldi növénytermesztés összehasonlító vizsgálata. AKI, Budapest, p. 160.

[16.] Khot, L. R. – Sankaran, S. – Maja, J. M. – Ehsani, R. – Schuster, E. W. (2012): Applications of nanomaterials in agricultural production and crop protection: A review. Crop Protection. 2012/35, pp. 64–70.
[17.] Kiss L. V. – Hrács K. – Nagy P. I. – Seres A. (2016): Nano szemcseméretű fém-oxidok hatásai a talajban élő kiemelt ökológiai jelentőségű mikroorganizmusokra. Agrokémia és Talajtan, 65, 2016/1, pp. 115-134.
[18.] Kollár Cs. (2017): IoT a gyakorlatban, az információbiztonság fókuszában I. − Az IoT működése, fejlő-dési tendenciái. Bolyai Szemle, XXVI. évfolyam, 2017/1. szám pp. 41-54.
[19.] Kollár Cs. (2018): A szakértővé válás, illetve a szakértők kiválasztásának és megkérdezésének módszertani kihívásai. Vezetéstudomány – Budapest Management Review, 49 (2). pp. 63-75.
[20.] Kollár Cs. (2019): A szakmai szolgáltatások áttekintése. p. 35. https://www.slideshare.net/drkollarcsaba/szakmai-szolgaltatasok-attekintese
[21.] Kővágó S. (2017): Digitális Agrár Stratégia Kiegészítő kutatási dokumentumok. Digitális Jólét Program, Budapest, p. 15.
[22.] Kurzweil, R. (2014): A szingularitás küszöbén. Amikor az emberiség meghaladja a biológiát. Ad Astra Kiadó, Budapest, p. 942.
[23.] Magyar Közlöny, 2019. augusztus 1, 1470/2019. (VIII. 1.) Korm. határozat a magyar agrárium digitalizációjának előmozdításáról és összehangolásáról, Magyarország Digitális Agrár Stratégiájáról
[24.] Milics G. (szerk.) (2018): Precíziós gazdálkodás és agrárinformatika. Agroinform Média Kft., Budapest, p. 104.
[25.] NAK, SZIE, Agrárinformatikai Klaszter (2019): „Te és a digitális agrárium" A hazai agrárképzésben részt vevő középiskolás és egyetemi hallgatók digitális agráriumhoz való attitűdjének vizsgálata p. 68.
[26.] Pokol B. (2018): A mesterséges intelligencia társadalma. Kairosz Kiadó, Budapest, p. 200.
[27.] Poór J. (2016): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Innováció – megújulás – fenntarthatóság. Budapest, Akadémiai Kiadó, p. 863.
[28.] PREGA 2018 Precíziós Gazdálkodási és Agrárinformatikai Konferencián elhangzott előadások
[29.] PREGA 2019 Precíziós Gazdálkodási és Agrárinformatikai Konferencián elhangzott előadások
[30.] Tegmark, M. (2018): Élet 3.0. Embernek lenni a mesterséges intelligencia korában. Budapest, HVG Kiadó, p. 415.
[31.] WGS (2018) https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=95df8ac4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6

[32.] Zentai A. – Frecskáné Csáki K. – Szeitzné Szabó M. – Farkas J. – Beczner J. (2014): Nanoanyagok felhasználása az élelmiszeriparban. Magyar Tudomány, 2014/8, http://www.matud.iif.hu/2014/08/18.htm

TAPASZTALATOK A LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY HAZAI ADAPTÁLÁSA KAPCSÁN

Experiences with the Hungarian Adaptation of Leadership Practices Inventory

KOLLÁR PÉTER, FEHÉR JÁNOS

Összefoglalás

A tanulmány az átalakító vezetés területén belül közismertnek tekinthető Leadership Practices Inventory (LPI) magyarországi adaptálásának tapasztalataival foglalkozik. A dolgozat röviden áttekinti a transzformatív tanokon belül használt mérési eszközöket. Foglalkozik az LPI fordítási feladatai során felmerülő kérdésekkel, valamint betekintést nyújt a standardizálás során kapott eredményekbe. A tanulmányban röviden összegyűjtésre és bemutatásra kerülnek azok a matematikai statisztikai módszerek és elemzési eredmények, melyek további adalékokkal szolgálhatnak az LPI hazai gyakorlatban történő alkalmazása során.

Abstract

The study is concerned with the adaptation of the transformational leadership related Leadership Practices Inventory (LPI) in Hungary. The paper gives a brief overview of the measurement tools used in transformative theory, details the occurrent questions and experiences in the course of LPI translation as well as introduces the results of standardisation of LPI. The study briefly summarizes and presents the results of mathematical statistical methods and analyses that may be useful in the practical application of LPI in Hungary.

Kulcsszavak: LPI, faktorelemzés, megbízhatóság, érvényesség

Bevezetés

A vezetéstudomány „puhább” területein komoly kihívást jelent a vizsgált jelenség konceptualizálása és operacionalizálása, azaz a mért konstruktum megragadása. A mérés szükségszerűsége tudományos kritériumként jelenik meg. Nincs ez másként a leadership-pel foglalkozó diszciplínák esetében sem. Jelen tanulmány a személyvezetés tárgykörén belül a transzformatív leadership mérési lehetőségeit vizsgálja, illetve betekintést enged egy hazai műhelymunka eredményeibe. Annak érdekében, hogy a kutatók a

transzformatív jegyeket, az átalakító vezetés dimenzióit, háttérfaktorait, összefüggésrendszerét vizsgálni tudják, a társadalomtudományokban elfogadott vizsgálatmérési módszereket dolgoztak ki. Szeretnénk megjegyezni, hogy a különböző mérőeszközök megjelenése nem csupán a tudományos feltételeknek való megfelelés következménye. A leadership és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások, mint például a képzés, fejlesztés, tanácsadás, szervezetdiagnosztika főként az Egyesült Államokban, de talán állíthatjuk, hogy világszerte is, „iparággá" nőtte ki magát. Az egyes leadership megközelítésekhez kapcsolódóan – beleértve az átalakító tanokat is – komplex fejlesztési rendszereket értékesítenek a tanácsadással foglalkozó szervezetek.

Mérőeszközök az átalakító vezetés területén

Az átalakító vezetés mérésére szolgáló egyik eszközrendszer Bass és Avolio (1997, 2000) által kidolgozott Multifactor Leadership Questionnaire. A mérőeszköz Burns átalakító vezetői megközelítésén alapul. A transzformatív vezetésről alkotott koncepciójuknak megfelelően a kérdőív legújabb verziója összesen 45 itemen, 9 skálán, valamint 3 dimenzión keresztül vizsgálja a vezetést.:

- Transzformatív vezetés
    - inspiratív motiváció
    - idealizált kisugárzás
    - érzékelt karizma
    - viselkedés
    - intellektuális próbára tevés
    - személyfókusz
- Tranzakcionális vezetés
    - kivételeken alapuló menedzsment (aktív)
    - kivételeken alapuló menedzsment (passzív)
- Laissez-faire

Az itemek alapvetően magatartáselírások. Az egyes állításokat a válaszadónak annak megfelelően kell értékelnie egy 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben jellemzik a vezetői szokást. A kérdőívnek létezik öntértékelésen, valamint 360 fokos értékelésen alapuló verziója. A skálák belső konzisztenciája 0.8-as alfa értékkel bír, ami erős megbízhatóságra utal. Az MLQ-val végzett kutatások során nem minden esetben sikerült előállítani az eredi 9 faktorból álló változóstruktúrát. (vö. Tejeda et al. 2001)

Az Átalakító Vezetői Viselkedés Leltár kidolgozása Podsakoff és munkatársai (1990) nevéhez kapcsolódik. A szerzők Avolio és Bass (1988) teljes spektrumú („full range") vezetési modelljét vették alapul. Kérdőívükön végzett faktorelemzés során a leadershiphez kapcsolódóan 4+1 dimenziót azonosítottak a transzformatív és a tranzakción alapuló vezetés kapcsán. Az átalakító vezetést az „alapvető transzformatív magatartás", a „magas teljesítményelvárások" az „egyéni támogatás" és az „intellektuális próbára tevés" mentén értelmezik. A tranzakcionális vezetést a helyzetfüggő jutalmazás mentén mérik. Skálájuk összesen 28, a vezetőre vonatkozó megállapítást (itemet) tartalmaz. Az értékelőknek annak megfelelően kell megítélni az egyes állításokat egy 1-től 7-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben értenek egyet a megfogalmazásokkal.
Alban-Metcalfe és Alimo-Metcalfe (2000) a 2000-es évek elején dolgozta ki az Átalakító Vezetési Kérdőívet. Mérési eszközük 76 item, valamint 9 skála mentén ragadja meg a transzformatív leadershipet. A skálák belső megbízhatósága magasnak tekinthető. Az alfa érték minden esetben 0,85 feletti. A skálák név szerint:

- Őszinte figyelem
- Politikai érzékenység
- Döntésképesség, magabiztosság
- Becsületesség, tisztesség, nyíltság, megbízhatóság
- Mások fejlesztése
- Inspirálás
- Elérhetőség, megközelíthetőség
- Bevonás a döntési folyamtokba
- Stratégiai gondolkodás

A hagyományos „papír-ceruza" eszközöktől eltérően, Bass és Riggio (2006), mint egyéb, kvalitatív mérési technikáról, a naplóvezetésről tesz említést. Atwater (1991) és szerzőtársai katonai akadémián tanuló kadétok strukturálatlan naplóbejegyzéseit feleltették meg az átalakító vezetés egyes dimenzióinak.
Kouzes és Posner átalakító vezetés elméletéhez kapcsolódik az úgynevezett Leadership Practices Inventory, melyet az 1980-as évek vége felé dolgoztak ki, s amely ezt követően jelent meg szélesebb körben. (Kouzes – Posner 1988, 2002) Koncepciójuk gyakorlatias jellegéből fakadóan mérőeszközük főként a vezetőképzés terén elterjedt. Az LPI-t több ezer kvalitatív és kvantitatív vizsgálati eljárás útján fejlesztették ki.
Az LPI 5 vezetési (leader-i) gyakorlat (Bővebben: Kouzes – Posner, 2007) mentén jellemzi az értékelt vagy az önértékelést végző személyt:

- Felmutatni a követendő utat (KUF)
- Közös elképzelés előmozdítása (KEE)
- A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése (JMM)
- Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez (MHC)
- Bátorítani a résztvevők szívét (SZB)

Az LPI 30 itemet (állítást) tartalmaz, melyeket a kitöltőnek egy 1-től 10-ig terjedő skálán kell értékelnie annak megfelelően, hogy az állításokban megfogalmazottak milyen gyakran jellemzik az adott vezető magatartását. A kérdőív jelenleg önértékelésre (self) és külső értékelőknek szánt (observer) verzióban érhető el. A pontszámítást a gyakorlatokhoz tartozó itemekre adott értékek összeadásával lehet elvégezni. A pontértékek összeadhatók gyakorlatonként és az összes item összesítésével is. Gyakorlatonként a maximálisan adható pontszám 60. Összesen 300 pont érhető el, mely során megkapjuk a transzformatív vezetési indexet.
Posner (2016) szerint - Bass és Riggio (2006) munkájára hivatkozva – az LPI főként a gyakorlati szakemberek körében elterjedt, míg az MLQ-X5-t a kutatók használják szélesebb körben. Ezt a megállapítást alátámasztja, hogy az LPI megalkotásának eredeti célja az volt, hogy segítse az egyéneket, hogy hatékonyabb vezetőkké váljanak az önértékelés, valamint a munkatársak visszajelzése által. (Posner, 2016) Itt fontos hangsúlyoznunk, hogy ettől függetlenül a szakirodalomban számos példát találunk arra, hogy tudományos céllal alkalmazták az LPI-t. (bővebben.: Carless, 2001; Sandbakken, 2004; Galante – Ward, 2017) Posner ugyanakkor (i.m.) Chen és Baron (2007), valamint Carless és szerzőtársai (2000) nyomán megjegyzi, hogy az LPI és MLQ-X5 között erős korrelációt állapítottak meg az eddigi kutatások.

Tapasztalatok az LPI hazai fordítása kapcsán

A Leadership Practices Inventory-nak nem létezett, hivatalos, a kiadó (Wiley) által is elfogadott magyar nyelvű fordítása. A hazai kutatásokban tudományos céllal még nem jelent meg az LPI alkalmazása. A nemzetközi szerzői jogok, valamint módszertani elvárások betartása végett a kutatás megkezdése előtt felvettük a kapcsolatot a kiadóval. Azzal a kéréssel fordultunk hozzájuk, hogy kutatási célokra kívánjuk felhasználni az LPI-t, és járuljanak hozzá a hazai adaptáláshoz. A folyamat az eredeti, angol nyelvű kérdőív magyarra történő lefordításával kezdődött. Ez követően a magyar nyelvű verziót angol nyelvre kellett „visszafordítani”, amit elküldtünk a kiadó munkatársainak. A fordításra olyan személyt kértünk fel, aki nem ismerte az eredeti verziót. A kiadó

alapvetően két item esetében fogalmazott meg kritikát. Az egyik esetben a „contribution” és „cooperation” kifejezésekkel szemben voltak fenntartások. Az eredeti megfogalmazásban a „contribution” szó szerepel, amely jelentését tekintve, az angol nyelvben mélyebb elkötelezettséget is magában hordoz, mint ha a „cooperation” kifejezést használnánk. A magyarra fordított verzióban a „közreműködés” legalább annyira kifejezi a cselekvő hozzájárulást, valamint az elkötelezettséget, mint az angol „contribution”.
A másik esetben a „be clear”, valamint a „be certain” kifejezésekkel szemben fogalmaztak meg kritikát. Ebben az esetben is jelentésbeli fenntartások voltak. A magyar nyelvű verzióban a „tisztában vagyok”, „tisztában van” szókapcsolatot használtuk, ami utal egyfajta tudatosságra; arra, hogy a személy tudatában van a vezetési filozófiájának, illetve, mint megfigyelt személy, érti, hogy milyen elvek alapján szerveződnek a saját maga által vallott értékei. Az egyeztetést, valamint a további pontosítást követően a kiadó elfogadta a Leadership Practices Inventory magyar nyelvű fordítását.

1. táblázat: LPI fordítással összefüggő kiadói visszajelzések

Item angolul (eredeti)	**Item magyarul**	**Item angolul (visszafordítás)**	**Megjegyzés**
(I) give the members of the team lots of appreciation and support for their **contributions**	Sok elismerést és támogatást ad(ok) a csapat tagjainak a közreműködésükért	(I) highly appreciate and support members of the team for their **cooperation**	*The appropriate English term is “contributions” which conveys deeper engagement than “cooperation.”*
(I) **am clear** about my philosophy of leadership	Tisztában vagyok saját vezetési filozófiámmal/tisztában van saját vezetési filozófiájával	(I) **am certain** about my own leadership philosophy	*The appropriate English term is “clear”, meaning it is clear to the individual and he/she makes it clear to others. The word “certain” does not necessarily convey the same meaning*

Forrás: saját szerkesztés

Anyag és módszer

Kutatásunkhoz kapcsolódóan, a fordításon túl, elvégeztük az LPI-vel összefüggő megbízhatósági és érvényességi vizsgálatokat. A megbízhatóság (reliabilitás) kifejezi egy mérési eszköz pontosságát. A pszichometrián és általában a társadalomtudományokon belül általánosan elfogadott megbízhatósági index a Cronbach-alfa mutató, ami a tesztfelezésen alapul, azzal a különbséggel, hogy figyelembe veszi az összes lehetséges felezési variáció során nyert együttható átlagát. A mutató 0 és 1 közötti értéket vehet fel. Minél közelebb van az index értéke az 1-hez annál, inkább következtethetünk a skála belső konzisztenciájára. (Heo et al. 2015)
Az érvényesség (validitás) kifejezi, hogy a mérési eszköz valóban azt méri, amire tervezték. Az érvényességi kritériumoknak több megközelítése létezik (lásd bővebben Rózsa et al. 2006). A kutatásban elsődlegesen a konstrukciós, valamint a konvergens validálást végeztük el. A konstrukciós érvényesség vizsgálatához Goodwin (1999), Atkinson és szerzőtársai (2011), valamint Lu (2006) nyomán faktorelemzést használtunk. Azt vizsgáltuk, hogy az LPI itemek, milyen belső struktúrába rendeződnek, az adatredukciót követően az összetartozó és együtt járó változók jól értelmezhető fogalmi rendszert alkotnak-e, valamint a kialakított faktorok, milyen mértékben fedik le az eredeti itemszerkezetet. A faktorelemzés során KMO mutató, Bartlett teszt, korrelációs mátrix, anti-imgae mátrix segítségével vizsgáltuk az adatok alkalmasságát. A faktorok meghatározásához több kritériumot (Kaiser, Jolliffe, varianciahányad) is figyelembe vettünk. Az elemzést főkomponens és image eljárással is „lefuttattuk". A jól értelmezhető faktorstruktúra kialakítása érdekében varimax forgatást alkalmaztunk.

Konvergens validitás a mért jelenség más konstruktummal összefüggő, azzal bizonyos mértékű együtt járást mutató érvényesség. Rózsa és szerzőtársai (2006) megjegyzik, hogy a konvergens érvényesség esetében túl erős korrelációs koefficiens nem elfogadható, hiszen ebben az esetben ugyanazt a konstruktumot mérjük. Az érvényesség vizsgálatának érdekében összefoglaló elnevezéssel egy „én-hatékonyság" skálát állítottunk össze. Sosik és Megerian (1999) Fitzgerald és Schutte (2010) Sur és Prasad (2011) munkáikban kimutatták, hogy az átalakító vezetés olyan tényezőkkel áll összefüggésben, mint pl.: az öntudatosság, önszervezés, személyes hatékonyság, hajtóerő, elszántság. Ennek megfelelően egyrészt a belső motiváció, másrészt önmenedzselés fogalmi rendszere köré 14 állítást határoztunk meg. Ezeket a válaszadóknak egyenként egy 1-től 6-ig terjedő skálán kellett értékelniük, annak megfelelően, hogy milyen mértékben értenek egyet az állításokban megfogalmazottakkal. A konvergens validálást a

transzformatív vezetés és a személyes hatékonyság skálák között mért Pearson-féle korrelációs koefficiensek vizsgálata mentén végeztük el.

Eredmények

Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy a hazai mintán matematikai-statisztikai módszerekkel előállíthatók-e a Kouzes és Posner (2007) által azonosított faktorok. Ennek igazolásához faktorelemzést végeztünk. A faktoranalízis alapvetően adatredukciós módszernek tekinthető, ugyanakkor alkalmazásának gyakori célja, a változók közötti belső kapcsolatok feltárása. (Sajtos – Mitev, 2007; Ketskeméty et al., 2007; Field, 2013). Az elemzés előtt azt vizsgáltuk, hogy a gyűjtött adatok alkalmasak-e az analízis elvégzésére. Első lépésként a Kaiser-Meyer-Olkin mutatót vizsgáltuk, ami megmutatja a parciális korrelációval kifejezhető és a látens struktúrára visszavezethető kapcsolatok hányadosát. A KMO mutató elfogadására vonatkozóan több referencia érték is létezik. Székely és Barna (2002) nyomán a 0,5 feletti értéket fogadjuk el. A változórendszer esetében számított KMO mutató értéke 0,983, amely alapján következtethetünk arra, hogy az adatok alkalmasak a faktorelemzésre. A 2. táblázatban a szfericitást vizsgáló Bartlett próbálhoz tartozó p értéket is leolvashatjuk. A teszt azt vizsgálja, hogy a változók közötti korreláció statisztikailag is igazolhatóan nem 0. Ebben az esetben a próbához tartozó szignifikancia szint kisebb mint 0,01. Ez megerősít minket abban, hogy az adatok továbbra is alkalmasak a faktorelemzésre. Itt fontos megjegyezni, hogy a szignifikancia szint függ az elemszámtól. Mivel a faktorelemzést gyakran nagy elemszámú mintán végzik, ezért az esetek többségében a Bartlett próba szignifikáns lesz (Field, 2013).

2. táblázat: KMO mutató és a Bartlett próbához tartozó statisztikai értékek (LPI observer)

KMO mutató		,983
Bartlett próba	Chi^2	55043,528
	df	435
	p	0,000

Forrás: saját elemzés alapján

A faktorelemzés egyik alapfeltevése, hogy ha a változók között valamilyen mértékű összefüggés feltételezhető, de egyúttal túl sok esetben, túl magasak a korrelációs együtthatók, akkor fennáll az extrém multikollinearitás veszélye. (Field 2013) A 0,8-as korrelációs együtthatóval rendelkező változópárok

aránya viszonylag alacsony. Ebből kifolyólag az első futtatás során nem hagytuk figyelmen kívül egyik változót sem. A faktorelemzés további előfeltétele, hogy az anti image mátrix kovariancia részében a „főátlón kívüli elemeknek nem több mint egynegyede lehet 0,09-nél nagyobb" (Sajtos – Mitev, 2007 p. 256.).
Az előfeltételek vizsgálatának utolsó lépéseként az MSA (Measures of Sampling Adequacy) értékeket vizsgáltuk meg, melyek kifejezik az adott változók többi változókkal való kapcsolatuk erősségét. Az értékek 0,972 és 0,989 között alakultak, ami továbbra sem indokolja itemek kizárását. A faktorszámok meghatározásnál a Kaiser kritériumot vettük figyelembe, mely alapján annyi faktort határozunk meg, amelyeknek sajátérke nagyobb mint 1. Az eredmények alapján a szabálynak két faktor felel meg. Ezek a faktorok a teljes változórendszer információtartalmának közel 71%-át magyarázzák.
A faktorok kialakítása során a főkomponens módszer mellett, elvégeztük az elemzést az „image eljárással" is. A módszer a változók korrelációs mátrixát bontja magyarázott és nem magyarázott részre. (Sajtos – Mitev, 2007) A forgatási eljárások közül ismét variamax rotációt alkalmaztunk. Az eredményeket a 20. táblázatban olvashatjuk. Nagyon hasonló faktorstruktúrát látunk, mint a 15. táblázat esetében. Az első faktorhoz került a „szívek bátorításához", valamint a „mások hozzásegítése a cselekvéshez" gyakorlatokhoz tartozó összes item, valamint a követendő út felmutatásához tartozó négy (1.; 11.; 16.; 21.) állítás. A második faktorhoz a „közös elképzelések előmozdítása", valamint a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez" tartozó itemek kerültek. Ebbe a faktorba sorolódott be a „követendő út felmutatásához" tartozó kettő item (6.; 26.) Ha megvizsgáljuk 3. táblázatban szereplő egyes állításokhoz tartozó faktorsúlyokat, továbbra is találunk, olyan itemeket, melyek kapcsolatban állhatnak mindkét faktorral, de a tételek tartalmát figyelembe véve, egy jobban értelmezhető faktormodellt sikerült kialakítani. A faktorok interpretálását tekintve az első faktort fejlesztés-ösztönzés faktorként, a másodikat pedig jövőképalkotás-transzformáció dimenzióként értelmezhetjük. Ha tovább visszük ezt a gondolatmenetet, akkor elmondható, hogy az 1. faktor tételei a vezetés egyénre, míg a 2. faktor itemei a szervezetre irányuló mozzanatait írják le.

3. táblázat: Rotál faktorstruktúra

Itemek	**Faktor**	
	1	**2**
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	0,756	0,515

Itemek	Faktor	
	1	2
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben. (SZB)	0,752	
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	0,731	0,507
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	0,730	
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	0,726	
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	0,709	
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	0,702	0,559
9. Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	0,687	0,520
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	0,660	0,501
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazzák a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	0,657	0,574
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	0,632	
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	0,611	0,512
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	0,610	0,588
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)	0,596	0,562
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	0,565	0,545
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	0,555	0,554
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)		0,702

Itemek	Faktor	
	1	2
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	0,558	0,682
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)		0,670
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	0,519	0,666
7. Vonzó képet fest a jövőnkről. (KEE)		0,661
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	0,519	0,653
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)		0,652
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	0,563	0,643
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	0,586	0,617
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)		0,606
12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)		0,605
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	0,522	0,599
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártnak megfelelően alakulnak (JMM)	0,580	0,581
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)		0,552

Forrás: saját elemzés alapján

A 4. táblázatban a kialakított faktorok közötti korrelációs együtthatók mátrixát láthatjuk. A koefficiensek mindegyik esetben 1%-os hibahatár melletti értéket vettek fel. A fejlesztés-ösztönzés és az önmenedzselés skálák közötti korrelációs együttható értéke 0,561, ami párhuzamos irányultságra és közepes szorosságra utal. A fejlesztés-ösztönzés és motiváció skálák közötti kapcsolat szintén egyirányú, ugyanakkor a korrelációs együttható értéke (0,252) közepesnél gyengébb kapcsolatra utal. Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy

azok a vezetők, akiket úgy értékeltek a beosztottak, hogy munkájukat gyakran jellemezi mások elismerése, meghallgatása, munkatársak munkájának támogatása, a beosztottak hatalommal történő felruházása, azok hatékonyabban és eredményesebben tűznek ki személyes célokat, feladataikat tekintve jobban kezelik a prioritásokat.
A jövőkép-transzformáció skála az önmenedzselés és a motiváció faktorral is közepes, azonos irányú kapcsolatban áll. A kapcsolat szorossága a motiváció faktor esetében erősebb. Azok a vezetők, akiknek a munkáját jobban jellemezi a kínálkozó lehetőségek felkutatása, a status-quo megváltoztatása, a kísérletezés, kockázatvállalás, jellemzően elszántabbak, tettre készebbek, feladataikban örömet lelnek, ugyanakkor beosztottjaik jobban egyetértettek azokkal az állításokkal is, melyek az önmenedzselés deszkriptorai. Amennyiben a két transzformációs skálát összevetjük a személyes hatékonyság skála 1 faktoros modelljével, megállapíthatjuk, hogy a személyes hatékonyság közepes erősségű kapcsolatban áll a fejlesztés - ösztönzéssel, valamint a közepesnél erősebb kapcsolatot mutat a jövőkép és transzformáció dimenzióval.
A közepes korrelációs koefficiensekből fakadóan következtethetünk a kialakított transzformatív vezetés skálák érvényességére, ugyanakkor annak megállapítására, hogy a két skála valóban azt méri, amit mérni kívánunk, további vizsgálatok szükségesek.
A kapott eredmények kritikájaként, valamint a későbbi kutatások megalapozásaként kiemelnénk, hogy a koefficiensek alapján az ok-okozati kapcsolatra vonatkozóan nem tudunk következtetéseket levonni. Feltételezhetjük, hogy akik hatékonyabban menedzselik önmagukat, vagy motiváltak munkájukat tekintve, jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, ugyanakkor a változók között kapcsolat mögött az is állhat, hogy a válaszadók (LPI Observer esetében a beosztottak) konzekvensen, „helyeslő módon” értenek egyet a felettesekre vonatkozó pozitív állításokkal, kvázi „nimbusz” hatás érvényesül. Lényegében nem a vezetőt értékelik aszerint, hogy az egyes magatartások és vonások mennyire jellemzik felettesüket, valamint azok munkáját, hanem konzekvens módon elégedettségüket, szimpátiájukat vagy éppenséggel elégedetlenségüket fejezik ki vezetőjük kapcsán.

4. táblázat: A transzformatív és a személyes hatékonyság skálák közötti összefüggés

		Személyes hatékonyság 2 faktor önmenedzselés	Személyes hatékonyság 2 faktor motiváció	Személyes hatékonyság 1 faktor
fejlesztés-ösztönzés (REG)	Pearson Korreláció	0,561	0,252	0,576
	Szig.	0,000	0,000	0,000
	N	1638	1638	1638
jövőkép-transzformáció (REG)	Pearson Korreláció	0,434	0,586	0,706
	Szig.	0,000	0,000	0,000
	N	1638	1638	1638

Forrás: saját elemzés alapján

Következtetések és összefoglalás

Azon túl, hogy a faktorelemzéssel ellenőriztük a kérdőív itemeinek belső változóstruktúráját, vizsgálatunk célja az is volt, hogy elemezzük a változók közötti összefüggésrendszert. Feltételezzük, hogy a kérdőív állításai párhuzamba állíthatók a vezető személyfejlesztő, ösztönző, valamint rendszerformáló cselekedeteivel. Az LPI eredeti dimenzióinak logikájával párhuzamot vonva, az első faktorhoz került a „szívek bátorításához", valamint a „mások hozzásegítése a cselekvéshez" gyakorlatokhoz tartozó összes item, valamint a követendő út felmutatásához tartozó négy (1.; 11.; 16.; 21.) állítás. A második faktorhoz a „közös elképzelések előmozdítása", valamint a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez" tartozó itemek kerültek. Ebbe a faktorba sorolódott be a „követendő út felmutatásához" tartozó kettő item (6.; 26.) Ha megvizsgáljuk az egyes állításokhoz tartozó faktorsúlyokat, továbbra is találunk olyan itemeket, melyek kapcsolatban állhatnak mindkét faktorral, de a tételek tartalmát figyelembe véve, vezetéselméleti szempontból is jól értelmezhető faktormodellt sikerült kialakítani. A faktorok értelmezését tekintve az első faktort fejlesztés-ösztönzés faktornak, a másodikat pedig jövőképalkotás-transzformáció dimenziónak nevezhetjük el. Ha tovább visszük ezt a gondolatmenetet, akkor elmondható, hogy az 1. faktor tételei a vezetés egyénekre, beosztottakra, míg a 2. faktor itemei a szervezetre, annak rendszerjellegére gyakorolt mozzanatait írják le. Ez alapján megerősíthetjük a

feltevést, hogy az átalakító vezetés beosztottakra gyakorolt transzformatív hatáson túl, strukturális viszonyrendszerben is értelmezhető. Továbbá feltételezhető, hogy a rendszerre irányuló átalakító cselekvéseknek ugyanúgy lehet személyfejlesztő hatása. Az eredmények párhuzamba állíthatók a szakirodalomban (vö.: Northouse 2001, Fehér 2010a, 2010b) olvasható azon megállapítással, hogy a vezetői (ebben az értelemben leader-i) tevékenység egyéni és szervezeti szinten is egyaránt értelmezhető hatásmechanizmus.

A kutatás során egy, a személyes (én-) hatékonyságra vonatkozó tételsort is összeállítottunk. Az egyes állításokkal az volt a célunk, hogy kontrollváltozókként használjuk fel az átalakító vezetői magatartást leíró LPI itemek által alkotott skálák érvényességének vizsgálatához, másrészt igazolni tudjuk azt a feltételezést, hogy az átalakító vezetés összefüggésben áll a személyes hatékonysággal. Az elemzés során regressziós eljárással elmentettük a faktorkoordinátákat. A „score-ok" a megfigyelési egységek (értékelt vezetők) relatív helyzetét fejezik ki a két faktor esetében. A korrelációs koefficiensek mindegyik esetben 1%-os hibahatár melletti értéket vettek fel. A fejlesztés-ösztönzés és az önmenedzselés skálák közötti korrelációs együttható értéke 0,561, ami párhuzamos irányultságra és közepes szorosságra utal. A fejlesztés-ösztönzés és motiváció skálák közötti kapcsolat szintén egyirányú, ugyanakkor a korrelációs együttható értéke (0,252) gyenge kapcsolatra utal. Megállapíthatjuk, hogy azok a vezetők, akiket úgy értékeltek a beosztottak, hogy munkájukat gyakran jellemzi mások elismerése, meghallgatása, munkatársak munkájának támogatása, a beosztottak hatalommal történő felruházása, azok hatékonyabban és eredményesebben tűznek ki személyes célokat, feladataikat tekintve jobban kezelik a prioritásokat. A jövőkép-transzformáció skála az önmenedzselés és a motiváció faktorral is közepes, azonos irányú kapcsolatban áll. A kapcsolat szorossága a motiváció faktor esetében erősebb. Azok a vezetők, akiknek a munkáját jobban jellemezi a kínálkozó lehetőségek felkutatása, a status-quo megváltoztatása, a kísérletezés, kockázatvállalás, jellemzően elszántabbak, tettre készebbek, feladataikban örömet lelnek, ugyanakkor beosztottjaik jobban egyetértettek azokkal az állításokkal is, melyek az önmenedzselés deszkriptorai.

A kapott eredmények kritikájaként, valamint a későbbi kutatások megalapozásaként kiemeljük, hogy a koefficiensek alapján a kapcsolatra vonatkozóan nem tudunk ok-okozati következtetéseket levonni. Feltételezhetjük, hogy akik hatékonyabban menedzselik önmagukat, vagy motiváltak munkájukat tekintve, jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, ugyanakkor a változók közötti kapcsolat mögött az is állhat, hogy a válaszadók (LPI Observer esetében a beosztottak) konzekvensen, „helyeslő módon" értenek egyet a felettesekre vonatkozó pozitív állításokkal,

érvényesülhet a „nimbusz hatás”, halo effektus. Ez felveti azt a kérdést, hogy az obszerver felmérések, akár a szervezetkutatási praxisban, szervezetdiagnosztikai jelleggel mennyiben tekinthetők megbízhatónak és érvényesnek.

Némileg a torzító hatások jelenléte ellen szólnak az LPI Self adatok során kapott eredmények. A kérdőív önértékelő verziója esetében a személyes hatékonyságot leíró tételek egy, illetve kétfaktoros struktúráját is összevetettük az átalakító vezetés alskáláival. Az ösztönzés dimenzió azonos irányú, közepesen erős kapcsolatban áll az egyfaktoros személyiséghatékonyság változóval, valamint a kétfaktoros személyes hatékonyság, önmenedzselés skálájával. Az ösztönzés faktor motivációval való kapcsolata nagyon alacsony. A jövőképalkotás dimenzió, mindegyik, a személyes hatékonyságra vonatkozó változóval közepesen erős, párhuzamos irányú kapcsolatban áll. Szintén kimutatható az összefüggés az átalakítás faktor, valamint a személyes hatékonyság változók között, ugyanakkor ebben az esetben a kapcsolat szorossága a közepesnél gyengébb. A korrelációs együtthatók alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy azok a vezetők, akik úgy vélekedtek, hogy vezetői munkájuk jobban jellemezhető azzal, hogy hangsúlyt fektetnek beosztottjaik fejlődésére, ők hatékonyabban szervezik saját maguk munkáját, az elvégzendő feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkeznek, azzal, foglalkoznak, amihez igazán értenek, teljesítik az elvárásokat. Azok a felettesek, akiknek vezető munkáját hangsúlyosabban jellemzi a jövőképalkotás, ők az önmenedzselésen túl úgy vélekedtek, hogy elszántak, tettre készek, motiváltak, feladataikban örömet lelnek, érdekelődnek a megoldandó problémák iránt. Azok a vezetők, akik az átalakítás skálán magasabb értékkel jellemezhetők, szintén jobban egyetértettek a személyes hatékonysággal összefüggő állításokkal, ugyanakkor a skálák közötti kapcsolat erőssége jóval gyengébb, $p<0,01$ szignfikancia szint mellett.

Irodalomjegyzék

[1.] Alban-Metcalfe, R. J., Alimo-Metcalfe, B. (2000): The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. Leadership & Organization Development Journal, 21(6), 280-296. pp.

[2.] Atkinson, T. M., Rosenfeld, B. D., Sit, L., Mendoza, T. R., Fruscione, M., Lavene, D., Shaw M., Li Y., Hay J., Cleeland C. S., Scher H. I., Breitbart W. S., Basch, E. (2011): Using Confirmatory Factor Analysis

to Evaluate Construct Validity of the Brief Pain Inventory (BPI). Journal Of Pain And Symptom Management, 41. (3) 558-565. pp.
[3.] Atwater, L. E., Avolio, B. J., Bass, B. M. (1991): A retrospective/prospective view of leadership development, emergence, and performance. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
[4.] Avolio, B.J., Bass, B.M. (1988): Transformational leadership, charisma, and beyond. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Eds.), Emerging leadership vistas (pp.
[5.] Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997): Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire, Mind Garden, Redwood City
[6.] Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000): MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Mind Garden. Redwood City.
[7.] Bass, B.M.; Riggio, R.E. (2006): Transformational Leadership. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates Inc. Mahwah. NJ. USA.
[8.] Carless, S. A. (2001): Assessing the discriminant validity of the Leadership Practices Inventory. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(2), 233-239.
[9.] Carless, S.A.; Wearing, A.J.; Mann, L. (2000): A short measure of transformational leadership. Journal of Business Psychology 2000, 14, 389–405.
[10.] Chen, H.C.; Baron, M. (2007): Psychometric properties of the Chinese leadership practices inventory. Int. J. Nurs. Educ. Scholarsh. 2007, 4, 1–13.
[11.] Fehér J. (2010a): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész, Vezetéstudomány XLI. évf. 3. sz. március, pp. 2-13
[12.] Fehér J. (2010b): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. II. rész, Vezetéstudomány XLI. évf. 4. sz. április, pp. 13-20
[13.] Field, A. (2013): Discovering statistics using IBM SPSS statistics. Sage.
[14.] Fitzgerald S., Schutte N. S. (2010): Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy, Journal of Management Development, Vol. 29 Issue: 5, pp.495-505
[15.] Galante, M., & Ward, R. M. (2017): Female student leaders: An examination of transformational leadership, athletics, and self-esteem. Personality and Individual Differences, 106, 157-162.
[16.] Goodwin, L. D. (1999): The role of factor analysis in the estimation of construct validity. Measurement in physical education and exercise science, 3(2), 85-100.

[17.] Heo, M., Kim, N., & Faith, M. S. (2015): Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items. Bmc Medical Research Methodology, 15
[18.] Ketskeméty, L., Izsó, L., Könyves Tóth, E. (2011): Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe. Artéria Stúdió Kft, Budapest
[19.] Kouzes J. M., Posner B. Z. (2007): The Leadership Challenge, John Wiley & Sons Inc., San Francisco
[20.] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1988): The Leadership Practices Inventory. San Diego, CA: Pfeiffer.
[21.] Kouzes, J. M., Posner, B. Z., and (2002): The Leadership Practices Inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders, Wiley
[22.] Lu, C. (2006): Assessing construct validity: The utility of factor analysis. Journal of Educational Measurement and Statistics, 15(2), 79-94.
[23.] Northouse, P. G. (2001): Leadership. Theory and Practice, Sage Publications, thousand Oaks, London, New Delhi
[24.] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1, 107–142.
[25.] Posner, B. Z. (2016): Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory. Administrative Sciences, 6(4), 17.
[26.] Rózsa, S., Nagybányai, N. O., & Oláh, A. (2006): A pszichológiai mérés alapjai Bölcsész konzorcium Budapest
[27.] Sajtos, L. Mitev A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest,
[28.] Sandbakken, D. (2004): The factor structure of the Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (LPI) revisited in a Norwegian context. WORKING PAPER SERIES-HENLEY MANAGEMENT COLLEGE HWP, (7).
[29.] Sosik J. J., Megerian L. E. (1999): Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions Gorup & Organization Management, 24(3), 367-390.
[30.] Sur, V., Prasad, V. M. (2011): Relationship Between Self-Awareness and Transformational Leadership: A Study in IT Industry. IUP Journal Of Organizational Behavior, 10(1), 7-17.

MENEDZSMENT ÉS KULTÚRA KÖLCSÖNHATÁSAI A GLOBALIZÁCIÓVAL ÖSSZEFÜGGÉSBEN

Management and culture in the context of globalization

KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA

Összefoglalás

A globalizáció korában élünk, amit a vállalatok tevékenységének nemzetközivé válása és a nemzeti piacok egységes világpiaccá integrálódása jellemez, ugyanakkor a nemzetközi üzleti világgal kapcsolatos elméletek egész sora mutat rá arra, hogy a szervezetek be vannak ágyazódva az őket körülvevő nemzeti, kulturális és gazdasági összefüggésrendszerbe. Ahhoz, hogy hatékonyak legyenek és azok is maradjanak, elengedhetetlenül szükséges ennek megértése és a hozzá való alkalmazkodás. Tanulmányomban a globalizációs folyamatok, a menedzsment és kultúra közötti kölcsönhatások egyes aspektusait járom körbe a témában mérvadó kutatások és szerzők eredményeire támaszkodva, és külön kitérve Közép-Kelet-Európa országainak sajátosságaira.

Abstract

We live in an age of globalization characterized by the internationalization of companies and the integration of national markets into a single global market. However, a whole host of theories about the international business world indicate that organizations are embedded in the national, cultural and economic context that surrounds them. Understanding and adapting to this is essential in order to be effective and remain effective. In my paper, I explore some aspects of the interaction between globalization processes, management, and culture, drawing on the results of authoritative research and authors on the subject. I will discuss the specifics of the countries of Central and Eastern Europe.

Kulcsszavak: globalizáció, kultúra-kutatások, Közép-Kelet-Európa, konvergencia és divergencia

Bevezetés

A multinacionális cégek egyre fokozódó térnyerésének és világméretű terjeszkedésének nap, mint nap szemtanúi vagyunk. A nemzeti határokon átívelő gazdasági tevékenység terjedésével a vállalatoknak sokszor a korábban megszokottól eltérő gazdasági, politikai és kulturális környezetben kell működniük, menedzsereiknek gyakran egy másik kultúra viszonyrendszerében kell helytállniuk és eredményt produkálniuk. Így a XX-XXI. század fordulójának egyik meghatározó elméleti vonulata lett a társadalmi-gazdasági jelenségek kulturális megalapozottságát boncolgató művek sora (Bakacsi 2008). Számos szerző foglal állást amellett, hogy az országok gazdasági teljesítménye közti eltérések magyarázata a kulturális különbségekben rejlik, sőt, ahogy azt Granell (2000) állítja, az egyre erősödő globalizációs folyamat részeként a kulturális kérdések mindinkább fontossá, és a stratégiai, kompetitív előnyök forrásává válnak. A kultúrák közötti különbözőségek tehát jelentős szerepet játszanak a nemzetközi szervezetek sikerességében, ezért az üzleti élet nemzetközivé válása megköveteli, hogy a kulturális mintázatokról több ismeretünk legyen (Trompenaars - Hampden-Turner 1997). Különösen érdekes kérdés Közép-Kelet-Európa egykori szocialista országainak elhelyezkedése az európai kulturális és gazdasági térben, valamint az is, hogy ezek az országok mennyiben mutatnak kulturális értelemben hasonló mintázatokat vagy éppen különböznek egymástól. Végül az sem elhanyagolható szempont, hogy ennek milyen hatása van a térségben alkalmazott menedzsment gyakorlatokra és a menedzsment teljesítményére.

Nemzetköziesedés és globalizáció

Dicken (1999) különbséget tesz a gazdasági cselekvések fokozódó nemzetköziesedése, azaz a gazdasági cselekvés országhatárokon túli kiterjesztése, és növekvő globalizálódása, vagyis a nemzetközileg szétszóródott tevékenységek funkcionális integrációja között. Szerinte a mai világgazdaságra a nemzetköziesedés – inkább kvantitatív – folyamatának és a globalizáció minőségileg attól eltérő folyamatának az együttlétezése a jellemző. A **nemzetköziesedés** elméletei az ötvenes évekig jórészt a nemzetgazdaságokra koncentrálva, makroszempontból közelítették meg a kérdést (Antalóczy-Sass 2011), a vállalati tényezők csak később, a 60-as években kaptak jelentős szerepet a nemzetköziesedés magyarázataiban; ekkor került a figyelem fókuszába a vállalat, mint a nemzeti határokat átszelő entitás (Incze 2012). Összhangban Dicken (1999) fenti meghatározásával, egy szervezet akkor kezd a nemzetköziesedés útjára lépni, amikor az általa végzett

tevékenységek köre túlnyúlik azokon a nemzeti határokon, amelyben létrejött, azaz amikor nemzetközi üzleti tranzakciókat kezd folytatni. A második világháborút követő évtizedek egyik kiemelkedően fontos jellemzője volt a különböző üzleti tevékenységek növekvő nemzetköziesedése, és a nemzetközi, vagy más szóval multinacionális cégek térnyerése (Poór 2013). A különböző modellek és elméletek ennek a nemzetköziesedési folyamatnak a jellemzőit igyekeznek megragadni és leírni. Az Uppsala-modell (Johanson-Vahlne 1990, 2009) kiemeli az idegen környezet megértésének nehézségét, és az ezekből eredő pszichológiai távolság legyőzését egy tanulási folyamat révén képzeli el, míg Welch és Luostarinen (1988) modelljében a nemzetköziesedés folyamatát meghatározó egyik fontos tényezőnek tekinti a megcélzott piacot, a földrajzi távolságon túlmenően annak politikai és kulturális különbözőségeit. Dülfer és Jöstingmeier (2008) ugyanakkor a helyi viszonyokhoz való alkalmazkodást és adaptációt már a nemzetköziesedés egyik lehetséges stratégiai irányaként tárgyalja. A vállalatok nemzetköziesedése során nem elhanyagolhatók tehát a kulturális aspektusok.

A **globalizáció** komplex problematikája túlmutat az üzleti élet globális tendenciáinak tárgyalásán, fontos társadalmi, szociális, politikai, intézményi és nem utolsósorban kulturális vonatkozásai és hatásai vannak (Szentes 2002). Nem meglepő tehát, hogy több tudományterület képviselőit is foglalkoztatja, úgy hazánkban, mint világszerte. A téma szerteágazó, a filozófiai alapoktól a közgazdasági és praktikus menedzsment megközelítésekig ível, filozófusok, szociológusok, politológusok, közgazdászok, a menedzsment tudományok számos képviselőjének interpretációjában. Ulrich Beck (2005) a jelenkori német szociológia egyik legismertebb alakja, a globalizációt a mindennapi cselekvés megtapasztalható határnélküliségén keresztül ragadja meg, beleértve ebbe a gazdaság, az információ, az ökológia, a technika, a transzkulturális konfliktusok és a civil társadalmak különböző dimenzióit egyaránt. Lévai (2005) a globalizáció folyamatát az egész földgolyóra kiterjedő olyan rendszer létrejöttének tekinti, amely rendszernek teremtő és összetartó, integráló ereje nem más, mint a tőke, működtetője pedig a tőke világméretű fölhalmozása. Tény, hogy a külföldi működő tőkebefektetések nagysága a 20. század végéhez közeledve megsokszorozódott (Hill 2002). Bayer (2001) azt hangsúlyozza, hogy a globalizációs folyamat motorja az informatikai forradalom, amely a nagyobb információ feldolgozó kapacitás, és a kommunikációs hálózatok folytán szervezettebbé és hatékonyabbá teszi a kereskedelem, a közlekedés, a tőkeáramlás folyamatait; egyszersmind az intenzívebb kommunikációs kapcsolatok gondoskodnak a fogyasztói ízlés homogenizálódásáról is.

Számos szerző a globalizáció komplex fogalmának filológiai, társadalomelméleti, szociológiai, tartalmától megkülönböztetve tárgyalja

annak szűken vett gazdasági vonatkozásait, a gazdasági globalizáció jelenségét. Segesváry (2006), a gazdasági globalizáció két hordozójának a transznacionális vállalatokat és az ú.n. „versenyző államot[16]" tekinti. A globalizáció gazdasági vonatkozásait hangsúlyozza az IMF-től származó, sokszor idézett meghatározás is, mely szerint a globalizáció fogalma az államok világszerte növekvő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, amelynek révén növekszik a határokon átnyúló tranzakciók volumene és azok variációja mind a javak és szolgáltatások, mind pedig a nemzetközi tőkemozgások, valamint a gyors és széleskörű technológia-diffúzió tekintetében (IMF 1997). Mindezekből magától értetődően következik, hogy a globalizáció folyamatában a nemzetköziesedő, multinacionális vállalatoknak kiemelkedő jelentőséget tulajdoníthatunk.
A globalizáció folyamatának lényegéhez tartozik tehát, hogy a mindennapok részévé válik az országhatárok átjárhatósága, az információ, a technológia, a tőke és a gazdasági módszerek világméretű szabad áramlása, amely révén az egész földet behálózó egyfajta holisztikus kapcsolatrendszer, kölcsönhatás alakul ki, és amely egyfajta új minőséget képvisel, azaz több mint az azt alkotó részek egyszerű összessége, egyszersmind magában hordja a „részek" kulturális különbözőségeiből származó ellentéteket is. Mindez egyúttal felveti a kulturális különbségek elmosódásának vagy éppen kiéleződésének lehetőségét egyaránt. A globalizáció kultúrákra gyakorolt hatásának, illetve összefüggéseinek elemzése a konvergencia-elmélet, illetve divergencia-elmélet dilemmája mentén körvonalazódott; ez menedzsment szempontból végső soron azt a kérdést veti fel, hogy lehetséges-e kifejleszteni olyan univerzális vezetési elveket és menedzsment technikákat, amelyek a világ bármely táján alkalmazhatóak, vagy sem, illetve a kultúra mennyiben befolyásolja ezeket.

Konvergencia vs. divergencia

A **konvergencia-elmélet** a neoliberális közgazdaságtan talaján alakult ki, és a globalizációval összefüggésben a piacok, ezáltal a világ homogenizálódásának elkerülhetetlenségét hangsúlyozza. A modernizáció, a technológiai és gazdasági fejlődés eredményeképpen a különböző, addig heterogén társadalmi kultúrák egyre inkább hasonlóvá válnak, ami egy

[16] „Az állam a globális verseny egyik játékosa lett (…) az államok, a világpiacon élesedő verseny folytán, egyszerre résztvevők és döntést hozók lettek egy globális keretben, (…) kénytelenek nemzeti gazdaságpolitikájukat a globális világgazdaság követelményeinek megfelelően módosítani" (Segesváry 2006:39).

globális világkultúra kialakulása felé vezet (Giddens 1999; Fukuyama 1992; Laue 1987; McGuigan 2005) és mindenki szükségszerűen ebbe a közös kultúrába fog asszimilálódni. Ezen tulajdonképpen azt értik, hogy a nyugati világnézet, annak értékei és etikai normái fogják meghatározni a közös világkultúrát, és veszik át a tradicionális értékek helyét világszerte; más szóval a kulturális azonosság felé vezető tendenciában a világ domináns csoportjainak és társadalmainak, és ebben is kiemelten az amerikai gazdasági és kulturális hatásnak fontos szerepet tulajdonítanak. Fukuyama (1992) egyenesen a történelem végéről beszél, az emberiség ideológiai evolúciójának végét a nyugati liberális kapitalizmus világméretű győzelmében, egy világtársadalom létrejöttében látja. Az, hogy az amerikai cégek világszerte beléptek a nemzeti piacokra, egyúttal az amerikai életforma szimbólumainak és fogyasztói szokásainak elterjedésével járt világszerte. Nem szabad azonban elfeledkeznünk arról, hogy az, hogy a világ bármely táján tudunk Coca-Colát inni, nem mond semmit arról, hogy az ott élő emberek számára *mit jelent* Coca-Colát inni (Trompenaars - Hampden-Turner 1997:3), azaz milyen attitűddel teszik ezt, és milyen értékek vezérlik őket ebben. Kérdés tehát, hogy túl azon, hogy szaporodik az olyan árucikkek és szolgáltatások száma, amik világszerte elérhetőek, ez mennyiben jelenti egyben azt is, hogy az emberek gondolkodása, illetve a dolgokhoz való hozzáállását meghatározó értékek is szükségszerűen hasonlóvá válnak, azaz a kultúra követi a gazdasági folyamatokat.

Az ezredfordulóhoz közeledve egyre inkább a **divergencia-elmélet** képviselői kerültek túlsúlyba. Szerintük függetlenül a gazdasági fejlődéstől és modernizációtól, és az azzal összefüggő életmódbeli változásoktól, a helyi, tradicionális értékeken nyugvó kultúrák fennmaradnak, sőt paradox módon megerősödnek; az értékek relatíve függetlenek a gazdasági viszonyoktól (DiMaggio 1994). Modernizáció és gazdasági fejlődés semmiképpen nem kívánja meg egyszersmind a nyugati kultúra átvételét, állítja Huntington (1996b) is. Sőt Huntington (1996a) egyenesen civilizációs törésvonalakról beszél, melyek mentén újra és újra fellángoló konfliktusokra kell számítanunk, melynek forrása elsődlegesen nem ideológiai vagy gazdasági jellegű, hanem kulturális lesz. Hamilton (1994) azt hangsúlyozza, hogy annak ellenére, hogy a kapitalizmus szinte egyetemleges úttá vált, a kulturális, civilizációs tényezők a gazdaságok és a társadalmak működését továbbra is meghatározzák, és a globális gazdaság fejlődésével nem a növekvő egyformaságnak vagyunk tanúi a nyugati kultúra egyetemlegessé válásával, hanem sokkal inkább a kulturális diverzitás folytatódásának. Hasonlóan vélekedik Featherstone (1995) is, szerinte nem úgy tűnik, hogy a globalizáció folyamata kulturális egyformaságot eredményez, hanem sokkal inkább tudomásunkra hozza a diverzitás egy új szintjét.

Számos szerző foglal állást amellett, hogy egyfajta kulturális konvergencia irányába mutató és a társadalmi értékrendek diverzitását megőrző folyamatok egyszerre vannak jelen, azaz mialatt a termékek és szolgáltatások egyre inkább hasonlóvá válnak világszerte, az egyéni viselkedést alapvetően meghatározó nemzeti-kulturális különbségek hosszútávon fennmaradnak. Robertson (1995) a globális - lokális dialektikáját, a globalizációs trendek és a lokális identitás és kultúra közötti feszültséget hangsúlyozza, amit a **glokalizáció** fogalmával ír. Véleménye szerint nem a globális homogenizálódás, vagy heterogenizálódás a kérdés, hanem sokkal inkább azon pályák felderítése, ahol ezek a tendenciák kölcsönösen összefonódnak, és a 20. század végén az élet jellemzőivé válnak a világ jelentős részén. Ritzer (2011) a kulturális konvergencia és divergencia elméletek mellett harmadikként megkülönbözteti a **kulturális hibridizáció elméletét**, azt hangsúlyozva, hogy a kultúrák keveredése a globális és a lokális kulturális áramlások integrálódásának egyaránt eredménye. A globalizációt felemás jelenségnek tartja: a globális kapitalista rendszer elősegíti ugyan a hasonlóság irányába mutató változást, a globális különbségek mindazonáltal léteznek, és annak ellenére, hogy a globalizáció gyakran elsöpri vagy legalábbis drámaian megváltoztatja a helyi körülményeket, azok valamilyen formában mégis fennmaradnak. Inglehart és Baker (2000) – a *World Values Survey (WVS)* kutatás egész világra kiterjedő empirikus eredményeire támaszkodva – arra a következtetésre jutott, hogy félrevezető a kulturális változásokat amerikanizálódásnak tekinteni. A szerzők kételkednek abban, hogy a modernizáció erői egy homogenizált világ kultúrát fognak eredményezni a belátható jövőben. A modernizáció és a gazdasági fejlődés szerintük ugyan együtt jár az uralkodó értékek és meggyőződések jelentős változásával, és a társadalmakat tendenciózusan egy közös irányba nyomja, előre jelezve a kulturális értékek változásának általános irányát, azonban ez nem von maga után szükségszerűen kulturális konvergenciát. E helyett inkább úgy tűnik, hogy a társadalmak párhuzamos pályákon mozognak, amit a kulturális örökségük, pl. a protestáns, ortodox, iszlám, konfuciánus tradícióik jelölnek ki.

Ronen és Shenkar (1985) sokat hivatkozott kultúra-tanulmányának egyik konklúziója az, hogy ha a multinacionális cégek növelik a direkt befektetéseiket a tengerentúlon, különösen kevésbé fejlett és ebből eredően iskolázottságban elmaradó területeken, több információra lesz szükségük a helyi alkalmazottaikra vonatkozóan ahhoz, hogy hatékony interakciókat tudjanak megvalósítani a szervezet és a fogadó ország között. Az így megszerzett ismeret messze jobban segít megérteni a dolgozók munka értékeit és attitűdjét világszerte. Az amerikai elméletek jól működnek a nyugati országokban. Vajon ugyanúgy alkalmazhatók a nem nyugati országokban is? – teszik fel a kérdést a szerzők. Trompenaars és Hampden-Turner (1997)

véleménye az, hogy a menedzsmentnek nem létezik egyetlen jó módja, egyfajta „*one best way*”, ami a leghatékonyabb menedzsment módszerek meghatározásához szisztematikusan a piac fontosságára, a technológiára és a termékre fókuszál, figyelmen kívül hagyva a nemzeti kultúra hatásait. Szerintük az a jelentés, amit az emberek a szervezetnek tulajdonítanak, az elképzelésük annak struktúrájáról, gyakorlatáról, irányvonaláról, kulturálisan meghatározott. Ugyanakkor a nemzeti kultúrák állandósága (divergencia) és a szervezetek szorosabb és gyakoribb interakcióiból eredő gyakorlati szükségszerűségek (konvergencia) között ellentmondás feszül (Brodbeck et al. 2000). A piacok globalizálódásával egyrészt megnő az igény a szervezeti rendszerek és folyamatok sztenderdizációjára, másrészt a menedzserek nyomás alatt is állnak, hogy szervezetük alkalmazkodjon a piac helyi sajátosságaihoz, a helyi adórendszerhez, jogrendhez, szociálpolitikai rendszerhez és kultúrához. Ez az egyensúly a konzisztencia és alkalmazkodás között a vállalati siker fontos tényezője, állítja Trompenaars és Hampden-Turner (1997).

Kultúra kutatások a menedzsment szolgálatában

Mindezek után nem meglepő tehát, hogy a menedzsment kutatások és irodalom egyik fontos kérdésévé vált annak vizsgálata, hogy a világ különböző régióinak menedzsment gyakorlata milyen módon különül el egymástól és hogyan csoportosítható, valamint az, hogy a szervezetek működése, gazdasági teljesítménye és versenyképessége mennyiben hozható összefüggésbe ezekkel a kulturális tényezőkkel. A modern intézményi közgazdaságtan Nobel díjas képviselője, Douglas North (1990) a hosszú távú gazdasági teljesítményt meghatározó intézmények működését alapvetően befolyásoló normák, konvenciók, szokások, preferenciák szerepét hangsúlyozza, és végső soron a gazdasági teljesítményt ezekre a tényezőkre vezeti vissza. A „nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább kulturális formát öltenek” – állítja Fukuyama (1995:17) is. Egyet kell értenünk Bakacsi Gyula (2008:6) megállapításával, miszerint „a kultúra tanulmányozása többé nem csak a társadalmi viszonyokat tanulmányozó kutatások középpontjában kell, hogy álljon, hanem egyre erőteljesebben vonul be a gazdasági jelenségek értelmezésébe és magyarázatába, valamint a gazdasági sikerességet megalapozó eszközrendszerbe”.

A szervezeteket körülvevő társadalomnak vannak jellegzetes, a társadalom többsége által osztott és követett értékei (Bakacsi 2001). A kulturális különbözőségek, felfogások és értékek megértése elengedhetetlen a

különböző kultúrákhoz való sikeres alkalmazkodáshoz, márpedig a nemzetközi környezetben folytatott üzleti tevékenység egyik fő kihívása éppen ez, állítja Granell (2000). Tanulmányok és kutatások sora bizonyítja, hogy ezeknek a társadalmi értékpreferenciáknak meghatározó hatása van a szervezetek értékrendjére, és ezen keresztül a cégek menedzsmentjének működésére. Az Egyesült Államok társadalmi értékrendjében például meghatározó az egyén szabadsága és a szabadpiac tisztelete, a menedzserekre hősként tekintenek, társadalmi státuszuk magas, nagy döntési felelősséggel rendelkeznek, és elvárják tőlük a magas kockázatvállalást. A német társadalom számára ezzel szemben inkább a stabilitás, a biztonság a fontosabb, hősként a mérnökökre tekintenek, és a vezetőktől is inkább szakértői szerepet várnak el, semmint a munkavállalók motiválását (Hofstede 1993).

Hofstede (1980) szerint ezek az értékek „mentális programokba" szerveződnek, azaz a kultúra a gondolkodás azon közösségi programozottsága, amely egy csoport tagjait vagy emberek egy körét megkülönbözteti másoktól. Az emberek viselkedését a szervezetekben ilyen programok „vezérlik". A GLOBE kutatás kultúra értelmezése, Hofstedéhez hasonlóan, elsősorban az értékek és a közös gondolkodásmód mentén ragadja meg a kultúrát. E szerint „a kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége" (House et al. 2004:15, id. Bakacsi 2012). Bakacsi (2008:7) a közösen osztott értékeken kívül az ezekből következő viselkedést hangsúlyozza, ő a kultúrát közösen osztott értékek olyan rendszereként értelmezi, amelynek meghatározó szerepe van egy adott társadalom tagjai viselkedésének formálásában, alakításában.

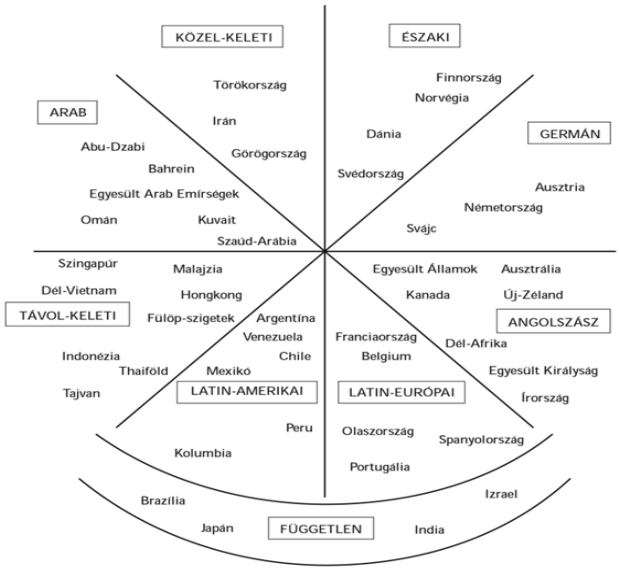
Kultúra klaszterek

Kultúra-kutatások, összehasonlító elemzések sora mutat rá, hogy a világ társadalmai, illetve gazdaságai „értékeik, tartós preferenciáik hasonlósága szerint stabil kulturális mintázatokba szerveződnek" (Bakacsi 2008:56), és ezek a kulturális mintázatok jelentős hatást gyakorolnak az adott környezetben tevékenykedő vállalatok, szervezetek működésére. Az országok kultúra klaszterekbe rendezése fontos információkat nyújt a társadalmi változásokra vonatkozóan és hasznos módja a kultúrák közötti hasonlóságok és különbözőségek összegzésére (Gupta et al. 2002).

A nemzeti kultúrákra vonatkozó összehasonlító vizsgálatok kezdete a múlt század közepére nyúlik vissza. Az egyik első, széles körű, kultúrák közötti empirikus kutatásban Haire, Ghiselli és Porter (1966) arra keresték a választ, hogy vajon a menedzserek hasonló attitűdökkel rendelkeznek-e a világ minden táján. Eredményeik a kulturális értékek, valamint a menedzseri attitűdök és viselkedés között fennálló összefüggésre mutattak rá (id. Dudás 2003). Hasonló eredményre jutott Laurent (1983) is, e szerint a nemzeti kultúrához tartozás erőteljes hatással van a menedzserek által osztott alapfeltevésekre; ezek jelentős részben kulturálisan meghatározottak. A kutatók egyik jelentős tábora az értékeken keresztül próbálja megragadni a kultúrát. Ennek egyik kiemelkedő képviselője Hofstede, aki a kutatásait a divergencia-elméletre alapozta. Az ő nevéhez fűződik a szervezeti, illetve menedzsment kultúrák máig sokat idézett vizsgálata, a különbözőségek és hasonlóságok alapján az országok csoportokba, klaszterekbe rendezése (Hofstede 1980). Vizsgálatait 1967 és 1978 között az amerikai IBM cég leányvállalatinál végezte világszerte, melynek eredményeképpen öt olyan értékdimenziót (hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, individualizmus-kollektivizmus, férfias-nőies értékek, hosszútávú orientáció) azonosított, amelyek mentén a nemzeti kultúrák markáns különbséget mutatnak. Hofstede kutatásai azt mutatják, hogy az országok értékek alapján történő csoportosítása vallási, nyelvi és földrajzi hovatartozásként kifejezve interpretálható (Gupta et al. 2002).

A nemzeti kultúrák meghatározó hatást gyakorolnak a multinacionális vállalatok menedzsmentjére. Hofstede (1980, 1993) eredményei megmutatták, hogy még az azonos technológiai alapra épülő szervezetek is nagyon különböző menedzsment módszerek alkalmazására kényszerülnek, a szervezetet körülvevő nemzeti, társadalmi kultúra függvényében. A különböző kultúrákban más és más szervezeti konfiguráció sikeres és elfogadott, más motivációs és koordinációs eljárások működnek (id. Bakacsi 2008). Hofstede vizsgálataiból egyértelműen kiderül tehát, hogy a szervezetekben dolgozó emberekre elsősorban saját nemzeti kultúrájuk a jellemző. Világszemléletük, kapcsolatrendszereik, viselkedésük és a mindezeket meghatározó értékek és normák azt a társadalmi mintát követik, amelyben szocializálódtak. Tehát a multinacionális vállalatok által hordozott anyavállalati kultúra, s az általa preferált vezetési módszerek, eszközök más hatásfokkal működnek a befogadó kultúrában, mint ott, ahol kitalálták azokat. Ami működőképes egy adott társadalmi környezetben, korántsem biztos, hogy minden további nélkül átültethető más értékrenddel bíró kultúrákba. Hofstede kutatásainak talán a legfontosabb hozadéka az, hogy a kulturális különbségekről szóló dialógushoz egy közös nyelvet kínált a kutatóknak (Kirkman-Gibson 2001) és kutatásai a kultúraközi menedzsmentre

irányították a figyelmet. Trompenaars és Hampden-Turner (1997) szavaival élve, felnyitotta a menedzserek szemét a témakör fontosságára, és „alapvető igazodási pontot jelölt ki, az elsősorban a gazdaság jelenségeit értelmezni kívánó, értékkutatások számára” (Ságvári 2009:75). Hofstede kutatásainak jelentős hatása volt az összehasonlító kultúrakutatásokra, számtalan kutató alapozta vizsgálatait Hofstede kultúra dimenzióira szerte a világon.
Ronen és Shenkar (1985) mai napig referenciaként használt összehasonlító tanulmánya nyolc korábbi kutatás eredményeit szintetizálja: nyolc kulturális klasztert állítottak fel, melyben Hofstede 1980-as eredményei jelentős szerepet kaptak. Európára vonatkozóan 5 klasztert azonosítottak, azonban a kelet-európai (szocialista) országokra vonatkozóan nem álltak rendelkezésükre adatok. Eredményeik hasznos példát és keretet nyújtanak ahhoz, hogy megértsük a kapcsolatot a munkával kapcsolatos attitűdök és értékek, valamint az országok csoportosítása között (Gupta et al. 2002). Az 1. ábrán látható, hogy az így létrejött ország- csoportok egyrészt a földrajzi közelség, másrészt a közös nyelv, illetve a közös vallás mentén jöttek létre. Néhány ország (Izrael, Japán, Brazília) függetlenként szerepel az ábrán, mert a területi, vallási, vagy nyelvi közelség ellenére sem illeszkedett egyértelműen egyik csoportba sem. A szerzők ezzel kapcsolatban azt feltételezik, hogy a magasabb gazdasági és technikai fejlettség felülírja a klaszterekbe tartozás alapját képező tradicionális dimenziókat (Ronen-Shenkar 1985). A független országok elkülönülnek a többi klasztertől, de nem szükségszerűen hasonlóak egymáshoz.



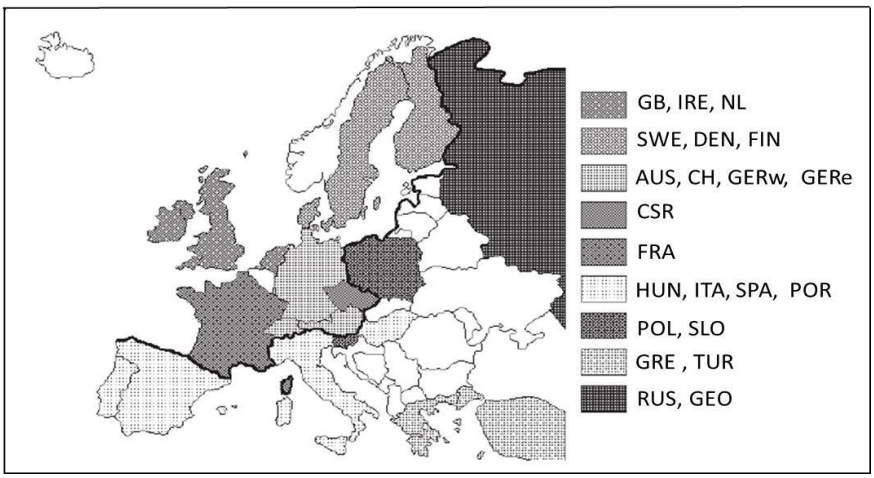
1. ábra. Ronen és Shenkar ország klaszter szintézise
Forrás: Ronen-Shenkar (1985:449)

Trompenaars (1994) szintén a kultúra üzleti életre és menedzsment módszerekre gyakorolt hatását vizsgálta. Bár ő nem képzett kulturális klasztereket, az emberek közötti viszonyt leíró öt kultúraváltozó mentén létrejött ország-csoportok nagy hasonlóságot mutatnak a Hofstede (1980) és Ronen-Shenkar (1985) által leírt klaszterekkel (Hodgetts et al. 2005). Hodgetts és munkatársai (2005) azon a véleményen vannak, hogy Trompenaars eredményei segítenek alátámasztani és – még fontosabb, hogy – kiterjeszteni Hofstede és Ronen-Shenkar eredményeit, hasznos kiindulási pontot kínálva a kulturális különbségek megismeréséhez, és egyúttal iránymutatásként szolgálva az eredményes üzleti tevékenységhez szerte a világon. A Hofstede és Trompenaars által használt kulturális dimenzióik közötti összefüggéseket Smotherman és Kooros (2001) vizsgálta, akik szignifikáns, közepes, illetve erős korrelációs kapcsolatokat találtak több dimenzió esetében is.

Az 1993-ban elindított GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiviness*) kutatási program a Pennsylvaniai Egyetem vezetésével, 62 országra kiterjedő összehasonlító kultúra és leadership kutatás, melyben a világ minden jelentős kulturális régiója képviselteti magát. Célja a társadalmi/nemzeti kultúra, a szervezeti kultúra és a vezetés (leadership) összefüggéseinek, a kulturális különbségeknek vezetésre és a szervezeti működésre, illetve hatékonyságra gyakorolt hatásának vizsgálata (Koopman et al. 1999). A kutatásban a nemzeti és szervezeti kultúrát, azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését, kilenc dimenzió mentén mérték. A kutatás dimenziói felölelik az ismert empirikus kultúrakutatási előzmények szinte minden lényeges kultúraváltozóját, sőt azokat újakkal egészítik ki (Bakacsi 2012). A GLOBE kutatásban vizsgált kultúra dimenziók (House et al. 2004; Bakacsi 2012): hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, kollektivizmus I. (intézményi kollektivizmus), kollektivizmus II. (csoportkollektivizmus), nemi egyenlőség, rámenősség/ agresszivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció.

A GLOBE kutatás európai mintáját feldolgozó tanulmányok arra az eredményre jutottak, hogy a kulturális jellemzők tekintetében Európában markánsan elkülönül egy északnyugat-európai (angolszász, skandináv és germán országok) és egy délkelet-európai ország-csoport. Az utóbbiba beleértik a latin-európai (Franciaország, Spanyolország, Portugália, Olaszország) és közel-keleti (Görögország és Törökország) országokon kívül Magyarországot és a vizsgálatban résztvevő többi közép- és kelet-európai, egykori szocialista országot (Csehország, Szlovénia, Lengyelország, Oroszország, Albánia, Grúzia) is. Míg az északnyugati országokat a magas teljesítményorientáció, jövőorientáció, intézményi kollektivizmus és bizonytalanság kerülés, addig a délkelet-európai csoportot a nagyobb

agresszivitás, hatalmi távolság és csoport kollektivizmus érték jellemzi (Koopman et al. 1999). Korábban Smith, Dugan és Trompenaars (1996) is hasonló eredményre jutott, amely szerint egy nyilvánvaló kulturális határ húzódik az északnyugat-európaiak (analízis, rendszerek, racionalitás) és a latin-európaiak (jobban személyhez kapcsolódó, inkább intuíciót használó, szenzitívebb) között, és ez alapján még az egyébként szomszédos hollandok és belgák között is szignifikáns különbség mutatkozik.
A GLOBE európai mintáján alapul Brodbeck és társai (2000) vizsgálata is, akik a vezetésfelfogás (leadership) szempontjából tesztelték a Ronen és Shenkar ország klasztereivel való kompatibilitást (Bakacsi - Sarkadi-Nagy 2003). Koopman és társai (1999) eredményeihez hasonlóan a leadership változók alapján is elkülönül az északnyugat-európai és a délkelet-európai országok csoportja és nagyfokú egyezés mutatkozik Ronen és Shenkar (1985) kultúra-klasztereivel, ami ezúttal kiegészül már közép-kelet-európai országokkal is (2. ábra). Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a vezetésfelfogásban tetten érhető különbségek (leadership prototípusok) a kulturális különbségek függvényében változnak (Brodbeck et al. 2000; Koopman et al. 1999). Tehát a GLOBE kutatás eredményei alapján Ronen és Shenkar (1985) korábbi kutatásához nagyon hasonlóan rendezhetők Európa országai kultúra-klaszterekbe, következésképpen nem beszélhetünk egy egyedüli, tipikus európai kultúráról, és hasonlóan egy elkülönülő európai menedzsment stílusról sem (Koopman et al. 1999).



2. ábra. A GLOBE kutatás leadership változókon alapuló klaszterei
Forrás: Bakacsi - Sarkadi-Nagy (2003:14)

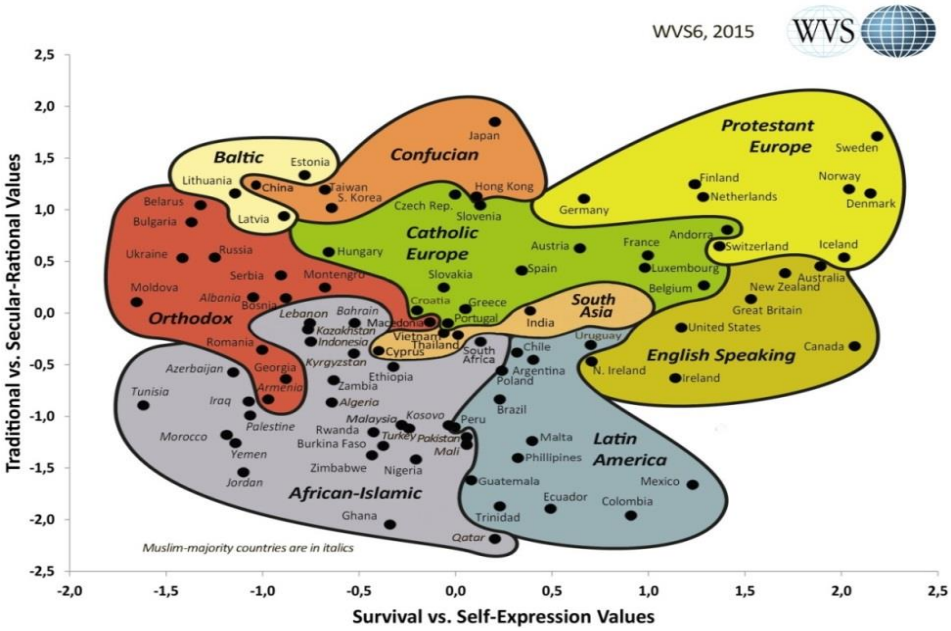
A GLOBE kutatás adatait feldolgozva Gupta és munkatársai (2002) a kilenc kultúraváltozó alapján tíz klaszterbe sorolták a 61 országot, melyet diszkriminancia analízis segítségével validáltak. Ebből öt csoportot képeztek

az európai országok, amelyben külön-klaszterként már megjelentek a kelet-európai régió országai, köztük Magyarország is. Németország keleti (volt szocialista) és nyugati része ugyanakkor egyaránt a germán klaszterbe került. A Cseh Köztársaság végül kimaradt a klaszterekbe sorolt országok közül, mert gyakorlatilag minden kultúradimenzió esetében úgy az ország besorolását, mint a klaszterek kialakítását problémássá tette (Bakacsi 2008). A GLOBE kutatásban résztvevő valamennyi kontinens közül Európa mutatja a legnagyobb kulturális tagoltságot: a tíz kulturális klaszter közül 5 európai, ami egyben azt is jelenti, hogy a legtöbb kultúra dimenzióban Európán belül markáns különbségeket láthatunk. Az eddig bemutatott összehasonlító kultúra kutatások egyértelműen azt mutatják, hogy az eltérő módszertanokon és mintákon alapuló különböző vizsgálatok nagy hasonlósággal rendezték a világ országait kulturális csoportokba.

Gazdasági fejlettség és kultúra összefüggései

A társadalmi-gazdasági fejlettség és a kultúra kapcsolata évtizedek óta számos tudományterület kutatóit foglalkoztatja. A szociológia mellett az elméleti és empirikus közgazdaságtanban, a gazdaságtörténetben, a gazdaságfejlesztéssel foglalkozó megközelítésekben egyaránt előtérbe kerültek azok az irányzatok, amelyek a társadalmi-kulturális környezet állapotából vezetik le a gazdaság folyamatait (Ságváry 2009). Napjainkra egyre inkább az interdiszciplináris megközelítések térnyerésének, a gazdaság–társadalom–kultúra közötti komplex összefüggésekkel foglalkozó elméletek és kutatási irányzatok megerősödésének lehetünk tanúi. Az eddig bemutatott kultúra kutatások eredményei alapján is körvonalazódni látszik, hogy a kultúrát meghatározó értékek nem teljesen függetlenek egy ország gazdasági és társadalmi fejlettségétől. Brodbeck és társai (2000) szerint a modernitás fokát, például a gazdasági fejlődésben (mint a mezőgazdaság aránya, egy főre jutó jövedelem, várható élettartam) és a politikai, oktatási és társadalmi fejlődésben (pl. az oktatás színvonala, közegészségügy és szociális biztonság) szintén meghatározzák az olyan kulturális értékek, mint az individualizmus, a bizonytalanság kerülés vagy a nemi egyenlőség. Láttuk, hogy már Hofstede (1980, 1993) is számos összefüggésre mutatott rá a kultúra, valamint a társadalom és gazdaság jellegzetes viselkedési mintázatai között. Harrison (1985) Latin-Amerika és Ausztrália gazdasági fejlődésének szembeállításával arra a következtetésre jutott, hogy a sikeres fejlődés legfontosabb meghatározója a kultúra, az abban megnyilvánuló attitűdök és értékek, és a gazdaságilag sikeres országok társadalmi értékrendje hatással van arra, hogy az emberek kreatív potenciálját milyen mértékben aknázzák ki.

Ságváry (2009) úgy véli, hogy a kultúra és a gazdasági fejlődés kapcsolatának átértékelésében jelentős szerepe volt a Harrison és Huntington szerkesztésében, 2000-ben megjelent tanulmánykötetnek, melyben rajtuk kívül a témakör számos elismert szakértőjének írása szerepelt, köztük a politikatudományok területéről érkezett Ronald Ingleharté. Az általa irányított – és az előzőekben már idézett – *World Values Survey (WVS)* 1981-től kezdődően vizsgálta világszerte az értékek szintjére ható világnézeti és kulturális változásokat, a politikai, társadalmi és gazdasági környezet, illetve a gazdasági fejlődés összefüggéseiben. A kutatás eredményei bebizonyították, hogy bár a modernizáció és a gazdasági fejlődés együtt jár masszív, az értékek szintjén ható kulturális változásokkal, azonban az a tény, hogy az adott társadalmat történelmileg a protestantizmus, konfucianizmus, vagy az iszlám alakította, olyan tartós hatásokkal bíró kulturális örökséget hagy maga után, ami a további fejlődését befolyásolja. Ezek a tradicionális értékek a gazdasági fejlődés ellenére továbbra is élnek valamilyen formában, és megkülönböztethető értékrendekkel bíró kulturális zónákat jelölnek ki (Inglehart-Baker 2000). Ingleharték két dimenzió mentén különítették el az országokat: ezek egyike a tradicionális vs. szekuláris/modern tengely, míg a másik a túlélés vs. önkifejezés tengely (Inglehart-Welzel 2005). A WVS kultúra térképe e két dimenzió mentén nagyon hasonló kultúra csoportokat mutat azokhoz, mint amiket az előzőekben tárgyalt kutatásokban megismerhettünk (3. ábra). Magyarország a katolikus tömb szélén, közel az ortodox gyökerű országokhoz helyezkedik el, ami azt jelenti, hogy a túlélés-önkifejezés tengelyen közelebb áll az ortodox gyökerű országokhoz, alacsonyabb az önkifejezés értéke, mint a környező, hasonlóan katolikus gyökerű ex-szocialista országok esetében. Itt Németország keleti része már nincs külön kezelve, az már a korábbi kutatásaikban is nagyon közel helyezkedett el Németország nyugati részéhez, egyszersmind távol a többi kelet-európai, rendszerváltó országtól (Inglehart-Baker 2000).



3. ábra. A ***WVS kultúra térképe, 6. hullám (2010-2014)***
Forrás: http://www.worldvaluessurvey.org

A *WVS* az évek során bebizonyította, hogy az emberek hiedelmei és meggyőződései kulcsszerepet játszanak a gazdasági fejlődésben, a demokratikus intézmények létrejöttében és virágzásában, a nemek közötti egyenlőség alakulásában, és abban, hogy mely társadalmaknak van hatékony kormányzata (www.worldvaluessurvey.org). Eredményeik azt mutatják, hogy a kulturális modernizáció élenjáró országa nem az USA, hanem a skandináv államok, valamint, hogy a volt szocialista tömb országaiban a szocializmus hatása egyértelműen kimutatható. Ezek az országok a legtöbb változó esetében hasonló képet mutatnak, azaz a közös történelmi múlt erősebb minden más, így a kulturális és vallási különbözőségeknél is (Inglehart-Baker 2000).

Az összehasonlító közgazdaságtan képviselői a nemzetek közötti intézményi különbözőségek és az ahhoz kapcsolódó gyakorlatok, valamint az ezekkel összefüggő gazdasági teljesítmény megértésére törekszenek. Hall és Soskice (2001) a **liberális piacgazdaságok** (*Liberal Market Economies – LME)* és a **koordinált piacgazdaságok** (*Coordinated Market Economies – CME*) között tesz különbséget, előbbi mintapéldája az USA, míg az utóbbié Németország. Az LME, a részvényesi (*shareholder*) kapitalizmus angolszász modelljének, míg a CME az érintettek (*stakeholder*), kapitalizmusának, vagy másképpen a Rajnai-modellnek (Albert 1991) felel meg. A CME esetében a foglalkoztatás sokkal biztonságosabb, a munkavállalók hangja erősebb, nagyobb hangsúly

van a szakmai tudáson, és a folyamatos, élethosszig tartó készség- és tudásfejlesztésen. Az LME jellemzője, hogy a foglalkoztatás nagyobb valószínűséggel esetleges, az alkalmazottak hangja gyengébb, szakmai tudás és készségek szempontjából pedig két csoportra bonthatók: egyrészt azokra, akik magas fokú általános képzettséggel rendelkeznek, másrészt azok nagy csoportjára, akik szerény tudással és képzettséggel rendelkeznek, és a foglalkoztatásuk terén a bizonytalanság jellemző. Hall és Soskice (2001) a legnagyobb OECD országok közül hatot sorol a liberális piacgazdaságok közé (USA, Nagy-Britannia, Ausztrália, Kanada, Új-Zéland, Írország), és másik tízet a koordinált piacgazdaságok közé (Németország, Svájc, Ausztria, Hollandia, Belgium, Svédország, Norvégia, Dánia, Finnország és Japán). Kezdetben azt tartották, hogy a piacgazdaságok minden más típusa ezek egyikéhez vagy másikéhoz kell, hogy közelítsen, további hat ország pedig egyfajta kétértelműséget mutat (Franciaország, Olaszország, Spanyolország, Portugália, Görögország és Törökország). Mivel ez utóbbiak is mutatnak olyan intézményi sajátosságokat, amik alapján a kapitalizmus egy újabb típusának tekinthetők, egyes szerzők **mediterrán vagy vegyes piacgazdaság**oknak (*Mediterranean or Mixed Market Economies – MME*) nevezik őket (Hall-Gingerich 2004; Psychogios-Wood 2010). Ezeknél egyszerre figyelhető meg a nagyobb liberalizáció és nagyobb koordináció irányába való fejlődés, ami ugyanakkor magában foglal továbbélő tradicionális cselekvésmódokat, mindenekelőtt egy erős paternalista vezetésfelfogást. Továbbá a nagy szervezetek (az állami és a privát szektorban egyaránt) és a kis és közepes cégek kettőssége jellemző rájuk, ahol az utóbbiak fokozatosan növekvő gazdasági jelentőségre tesznek szert (Psychogios-Wood 2010). A tőkés gazdaságnak további alternatív típusát képezik a **feltörekvő piacgazdaságok** (*Emerging Market Economies of Central and Eastern Europe – EME*) (Amable 2003; Hancke et al. 2007), amiket korábban Stark és Bruszt (1998) átmeneti gazdaságoknak (*Transition Economies*) nevezett.

A kulturális és intézményi megközelítések nem egymást kizáró nézőpontok, hiszen egy ország intézményi berendezkedése nem független a kultúrától, annak meghatározó értékeitől, és viszont, így a kizárólagosan kulturális vagy intézményi összefüggések tanulmányozása sem lehet önmagában kielégítő. „Vitathatatlan, hogy a két értelmezés egyszerűen ugyanazokat a tényezőket vizsgálja különböző nézőpontokból", állítja Brewster (2004:376). Így egyáltalán nem meglepő, hogy a kifejezetten politikai, jogi, gazdasági környezet és annak institucionális jellemzőin alapuló csoportosítás nagy hasonlóságot mutat az érték-alapú kultúra kutatások klasztereivel. A liberális piacgazdaságok megfelelnek a többi kutatásban gyakorlatilag egybehangzóan angolszász klaszterként jelölt csoporttal, míg a koordinált piacgazdaságok a WVS kultúra térképén protestáns Európának nevezett csoportnak, ami

nagyjából lefedi a GLOBE kutatás észak-európai és germán klasztereit. A mediterrán gazdaságok részben a GLOBE kutatás latin-európai csoportjának felelnek meg, míg a WVS-nél – Törökország kivételével – a katolikus Európa részét képezik. Mindezek jól mutatják a kultúra, illetve az annak alapját képező értékrend és a gazdasági, intézményi berendezkedés közötti szoros kapcsolatot, amit Ságváry (2009:57) a következőképpen fogalmaz meg: „az értékrendszerek, a vallási, történeti és habitusbeli hagyományok akár több évszázados távlatokban is képesek a társadalmak politikai és gazdasági berendezkedését, az ezek működéséről alkotott alapvető képzeteket meghatározni". Nem lehet véletlen tehát, hogy „Közép-Kelet-Európa és azon belül szűkebb értelemben véve Magyarország gazdasági versenyben elfoglalt pozícióját gyakran tulajdonítják a nemzeti és szervezeti kultúránkban kódolt jelenségnek" (Bakacsi 2008:59).

Közép-Kelet-Európa gazdasági kihívásai a kultúra kutatások tükrében

Láttuk, hogy az összehasonlító közgazdaságtan képviselői Közép-Kelet-Európa országait egységesen átmeneti gazdaságoknak, a tőkés gazdaság egy újabb változatának tekintik. Gupta és munkatársai (2002) a GLOBE kutatás kultúraváltozói alapján empirikusan igazolták egy kelet-európai klaszter létezését, elhelyezve Kelet-Európát a kulturális világtérképen (Bakacsi et al. 2002), és bebizonyítva, hogy a térség korábbi szocialista országai „nagyobb hasonlóságot mutatnak egymáshoz, semmint más klaszterbe való sorolódásuk komoly valószínűséggel szóba jöhetne" (Bakacsi 2008:59). Az összképhez azonban az is hozzátartozik, hogy a kutatásban Magyarország, Oroszország, Kazahsztán, Albánia, Lengyelország, Görögország, Szlovénia és Grúzia vett részt, és a régió számos országa, így Románia, Szlovákia, Bulgária, a balti államok (Lettország, Észtország, Litvánia) és a volt jugoszláv államok (Horvátország, Szerbia, Bosznia-Hercegovina, Makedónia) mind hiányoznak belőle. Az nyitott kérdés maradt, hogy ezek az országok tagjai lennének-e ennek a klaszternek, illetve részvételük befolyásolná-e, és milyen módon a klaszterekbe sorolást. A térség országait kétségkívül összeköti a több évtizedes közös szocialista múlt, a kommunista gazdasági kísérlet és számos közös specifikummal rendelkeznek, egyúttal ezek mentén különböznek is Nyugat-Európa fejlett gazdaságaitól. Láttuk, hogy a közös szocialista múlt örökségét erősítették meg a WVS eredményei is: ennek hatása ezekben az országokban egyértelműen erősebb tényező az egyébként kétségtelenül fennálló kulturális és vallási különbözőségeknél is (Inglehart-Baker 2000). Ugyanakkor a közép-kelet-európai térség országai számos tanulmány szerint korántsem tekinthetők egy homogén kulturális tömbnek; ez sokkal inkább

olyan heterogén térség, amelyben némely esetben megfigyelhetők a kulturális együttmozgások éppúgy, mint a divergens vonások (Jarjabka 2011). Bakacsi (2008) szerint ez annak tudható be, hogy földrajzilag erősen széttagolt, nyelvi és történelmi szempontból sokszínű, és vallási tekintetben is minden más klaszternél változatosabb képet mutat.

Bár a GLOBE kutatás eredményeképpen a kelet-európai országok egy közös klasztert képeznek (Gupta et al. 2002), a kutatás leadershipre vonatkozó eredményei ettől már némiképp eltérő képet mutatnak. Brodbeck és társai (2000), a korábban már idézett tanulmányukban arra az első látásra meglepő eredményre jutottak, hogy Magyarország a vezetésfelfogás tekintetében erős hasonlóságot mutat Európa latin országaival (Spanyolország, Portugália és Olaszország), amit a szerzők az országot jellemző katolikus vallási gyökerekkel magyaráznak. Tehát e szerint nem a földrajzilag és a közös szocialista múlt alapján is nyilvánvalónak látszó kelet-európai klaszterbe tartozunk, még csak nem is a történelmileg indokolható germán országok közé, sem pedig az utóbbi években nyelvi, kulturális szempontból erős hatású angolszász országok csoportjába (Bakacsi - Sarkadi-Nagy 2003) (2. ábra). Csehország egyértelműen sajátos helyet foglal el, több kutatás is megerősítette, hogy inkább a germán kultúrához áll közel (Brodbeck et al. 2000; Hofstede 2001; Trompenaars 1994), nem pedig a vele hosszú ideig államközösséget alkotó Szlovákiához. Említésre méltó az is, hogy a volt NDK a közös szocialista múlt ellenére is − úgy a GLOBE, mint a WVS szerint is − egyértelműen a germán klaszterbe tartozik. A délszláv térségben ugyanakkor Szlovénia, Horvátország és Szerbia esetében kulturális együttmozgás tapasztalható (Poór et al. 2014), noha Szlovéniával kapcsolatban megoszlanak a vélemények. Míg általában elismert, hogy Szlovénia már a koordinált piacgazdaságok részévé vált (Lane 2007), addig mások (Morley et al. 2009) a korábbi szocialista országok csoportjába tartozónak tekintik.

Az előzőekben láttuk, hogy a GLOBE kutatás alapján Európában markánsan elkülöníthető egy északnyugat-európai és egy délkelet-európai országcsoport; ez utóbbiba tartoznak a kutatásban résztvevő közép-kelet-európai, egykori szocialista országok. Ezekre az alacsony jövő- és teljesítményorientáció, valamint a magas agresszivitás és hatalmi távolság értékek jellemzőek (Koopman et al. 1999). Ezt Koopman és Heller (1999) a közelmúlt történéseivel magyarázza, szerintük mindez részben a tervutasításos gazdaságból a szabad piacgazdaságba való átmenettel indokolható. Den Hartog és munkatársai (1997) ezzel kapcsolatban kifejtik, hogy Közép- és Kelet-Európa menedzsereit túlságosan a piacgazdaságba való átmenet napi nehézségei, küzdelmei foglalták le, míg nyugati társaiknak a társadalmi és szervezeti körülmények elegendő stabilitást jelentenek a hosszú távú tervezéshez és stratégiaalkotáshoz. Délkelet-Európa menedzserei között az

autokratikus vezetési stílus, tekintélyőrzés, igazgatási ismeretek és státusz-tudatosság erőteljesebben elfogadott (Koopman et al. 1999).
A rendszerváltást követően megjelenő külföldi befektetők azon túlmenően, hogy tőkét invesztáltak és korszerű technikai megoldásokat hoztak az átalakuló gazdaságokba, a kapitalista gazdaság, illetve a vállalatok működtetéséhez szükséges vezetési, menedzsment ismereteket és magatartási normákat is magukkal hozták (Kornai 2005), és egy ígéretes felzárkózási folyamat vette kezdetét. Az új hazai, illetve a külföldi vállalatok új szakmákat, új karrierlehetőségeket, jövedelemstruktúrát, és sokszor új értékrendet is kialakítottak (Bakacsi et al. 2000). Morley és szerzőtársai (2009) úgy látják, hogy Közép-Kelet-Európa országai napjainkban, növekvő gazdasági heterogenitással és gyorsan változó társadalmi-kulturális környezettel jellemezhetőek, amit az átalakulás hullámai, a privatizáció, az egyre szaporodó külföldi befektetések és a felszínre törő individualizmus erősítenek meg. Kérdés tehát, hogy a térség országainak fejlődése együtt és külön-külön hol tart, létrejön-e a fejlett országok irányába mutató konvergencia, vagy a múlt nehéz öröksége, a fejlett országoktól őket megkülönböztető társadalmi és kulturális diverzitás egyfajta tehetetlenséghez és gazdasági lemaradáshoz vezet. Lévai (2005) ezzel kapcsolatban azt mondja, hogy a kelet-európai régió dilemmája ez idő szerint az, hogy hajlandó és képes-e szervesen integrálódni a világrendszer Michel Albert (1991), francia közgazdász által "Rajna-vidékinek" nevezett alrendszeréhez, és ilyen módon a jelenleginél kedvezőbb helyet elfoglalni a hierarchikus világrendszerben. A kultúra kutatások tükrében ez a koordinált piac gazdaságokhoz, illetve a germán klaszter sajátosságaihoz való felzárkózást jelentené. Lane (2007) viszont azt hangsúlyozza, hogy a térség átmeneti gazdaságai különböző fejlődési utakat képviselnek. A régió gazdagabb országainak intézményi berendezkedése a koordinált piacgazdaság (CME) modelljéhez áll közelebb, míg a szegényebbek a neo-liberális modell (LME) nyersebb formáját követik. A szerző szerint az előzőek közé tartozik Magyarország és Szlovákia, míg utóbbiakhoz Bulgária és Románia.
Brewster és Bennett (2010) hat közép-kelet-európai országra kiterjedő kutatása az országokban dolgozó expatrióták által tapasztalt kulturális és üzleti körülményekre vonatkozott. Eredményeik a rendszerváltást követő két évtized menedzsment kultúrát érintő változásaira mutatnak rá, és sok szempontból összecsengenek az eddig tárgyalt kultúra-kutatásokkal, ugyanakkor számtalan új, viszonylag friss információval is szolgálnak. Ezek alapján valóban az látszik valószínűnek, hogy Lengyelországban, Szlovákiában és a Cseh Köztársaságban a kapitalizmus, eltérő formája fejlődhet ki, mint Romániában és Bulgáriában. Szerintük azonban Magyarország is ez utóbbi csoportba tartozik. A szerzők azt is megállapítják,

hogy általában ezen országok menedzsmentkultúrája nincs nagyon lemaradva más, a közelmúltban modernizálódott gazdaságoktól, mint Portugália és Írország, és azok az eszközök, amelyeket a menedzsmentteljesítmény javítását szolgálják más fejlettebb gazdaságokban, valószínűleg megfelelők a legtöbb közép-kelet-európai országban is. Ugyanakkor mind a hat országban számos menedzsment készség (mint a tervezés, team-munka, időgazdálkodás és a döntéshozatal) hatékonyságának viszonylag alacsony szintje a jellemző, annak ellenére, hogy a menedzserek keményen dolgoznak. A cégek működésében a vevő-orientáció, az értékesítés és az ügyfélszolgálat mutatkozik gyenge pontnak. A nehézkes bürokrácia és a korrupció mindegyik országban érzékelhető jellemzője az üzleti környezetnek, az erre vonatkozó cseh, szlovák és lengyel eredmények azonban jobbak a többiekénél. Továbbá minél nagyobb a barátság és az informális kapcsolatok jelentősége az üzleti életben, annál kevésbé szervezett, tervezett, transzparens és vevő orientált a menedzsment kultúra és annál erősebb a korrupció. Ezek az eredmények az előrelépés szempontjából a transzparencia jelentőségére hívják fel a figyelmet azáltal, hogy a barátság és informális kapcsolatok jelentősége olyan megoldásokra mutat, amik aláássák a nyílt és átlátható döntési mechanizmusokat. Az eredmények alapján világosan elkülöníthető a fejlettebb menedzsment kultúrát mutató, lengyelek, csehek és szlovákok alkotta csoport a többiektől, és sajnálatos módon Magyarország is az utóbbiak közé tartozik. Románia megelőzte hazánkat és Bulgáriát is, aki utolsóként viseli leginkább magán a kommunista múlt örökségét. Románia magas dinamizmussal és vállalkozói szellemmel, ugyanakkor a kooperáció hiányával és az informális utak előnybe részesítésével, összességében latinos kultúrát mutat. A szerzők azt találták, hogy hazánk domináns kultúrája különbözik a körülöttünk lévő népek szláv, német és latin meghatározottságától. Míg a személyes kapcsolatoknak nagy súlya van, addig a külföldiek befolyásától, és az általuk közvetített üzleti megoldásoktól idegenkedünk. A mai napig érvényes tehát az, hogy a vállalkozások „versenyképességük növelésének gátját nem elsősorban a technológiában vagy a pénzügyi tényezőkben tapasztalják, hanem az elmúlt időszak (…) magatartási örökségében" (Bakacsi et al. 2000:47). Bakacsi (2008) azon a véleményen van, hogy a rendszerváltás óta eltelt időszak fejlődési folyamatában Közép-Kelet-Európában, és így Magyarországon is, egyfajta kettősség jelenik meg. Egyrészt több évtized kulturális öröksége egyfajta tehetetlenségi erőként nehezíti az átmenetet, aminek a megváltoztatása hosszú és nehéz folyamat, másrészt egy olyan új értékrend létrejötte, és azon alapuló magatartásformák kialakítása vált szükségessé, amelyek lehetővé teszik az eddig soha nem látott környezeti kihívásokkal való sikeres megküzdést.

Összegzés

Vitathatatlan tény, hogy a szervezetek számára korunk egyik legnagyobb kihívását a globalizáció, annak gazdasági és kulturális konzekvenciái jelentik. Az összehasonlító menedzsment elméletét és gyakorlatát egyaránt átszövő vita, reflektálva a globalizáció hatásaira, hosszú időn keresztül a konvergencia és divergencia dilemmája körül bontakozott ki, utóbbi esetében azt feltételezve, hogy a különböző nemzeti környezetben a menedzsment is kontextus függővé válik (Brewster 2004). Egyúttal, paradox módon az új globális világrendben a kultúra jelentősége megnőtt, és el kell fogadnunk a kultúra és gazdaság kölcsönös meghatározottságát, ok-okozati összekapcsolódását (Bakacsi 2008). Közép-Kelet-Európa felzárkózó gazdaságai számára ezzel összefüggésben az elsődleges kérdés az, hogy a múlt kulturális örökségeként túlélő kedvezőtlen magatartásformák mennyiben akadályozzák a gazdasági szervezetek hatékony működését, illetve a fellelhető konvergens folyamatok mennyiben képesek segíteni ezt. Tanulmányomban ezt a témát jártam körül számos, mérvadó szakirodalmi forrást felhasználva.

Irodalomjegyzék

[1.] Albert, M. (1991): Capitalisme contre Capitalisme. Paris7 Seuil.

[2.] Amable, B. (2003): The Diversity of Modern Capitalism, Oxford: Oxford University Press.

[3.] Antalóczy K. - Sass M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empíria. Külgazdaság, LV.évf. 2011. szeptember-október. pp.22-33.

[4.] Bakacsi Gy. (2001): Szervezeti Magatartás és vezetés. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest

[5.] Bakacsi Gy. (2008): Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) c. T044689 nyilvántartási számú OTKA kutatásról. Budapest.

[6.] Bakacsi, Gy. (2012): A Globe-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. Vezetéstudomány. 43.évf.4.szám. pp.12-22

[7.] Bakacsi Gy. - Sarkadi-Nagy A. (2003): Latinos magyar leadership - vezetés-felfogásunk a Globe kutatás tükrében. Alkalmazott Pszichológia 3-4. pp.7-26

[8.] Bakacsi Gy. - Bokor A. - Császár Cs. - Gelei A. - Kováts K. - Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
[9.] Bakacsi Gy. - Takács S. - Karácsonyi A. - Imrek V. et. al. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of Word Business. Vol.37. pp.69-80.
[10.] Bayer J. (2001): A globalizáció, mint kihívás a politikai gondolkodás számára. Politikatudományi Szemle, 10.évf. 1-2.szám. pp.121-138.
[11.] Beck, U. (2005): Mi a globalizáció? A globalizmus tévedései - válaszok a globalizációra. Belvedere Meridionale
[12.] Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. Human Resource Management Review (14) pp.365–382.
[13.] Brewster, C.-Bennett, C. V.(2010): Perceptions of business cultures in eastern Europe and their implications for international HRM.The International Journal of Human Resource Management,Vol.21,No.14, pp.2568–2588
[14.] Brodbeck, F. - Frese, M. - Bakacsi Gy. et al. (2000): Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 73, pp.1–29.
[15.] Den Hartog, D. N. - Maczynski, J. - Motowidlo, S. J. - Jarmuz, S. - Koopman, P. L. - Thierry, H. - Wilderom, C. P. M. (1997): Cross-cultural perceptions of leadership: A comparison of leadership and societal and organizational culture in The Netherlands and Poland. Polish Psychological Bulletin, 28, pp.255–267
[16.] Dicken, P. (1999): Global Shift. Transforming the Word Economy. Paul Chapman Publishing, London.
[17.] DiMaggio, P. (1994) Culture and Economy. In: Smelser, N. J. - Swedberg, R. (eds.) The Handbook of Economic Sociology. Princeton: Princeton University Press. pp. 27–57.
[18.] Dudás E. (2003): Kultúraközi kutatások és nemzetközi menedzsment. In: Hunyady Gy.- Székely M.(szerk.) Gazdaságpszichológia. Osiris kiadó, Budapest, pp.565-580.
[19.] Dülfer, E. - Jöstingmeier, B. (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. Oldenbourg Verlag, München. 7.kiadás
[20.] Featherstone, M. (1995): Undoing Culture. Globalization, Postmodernism and Identity. London: SAGE.
[21.] Fukuyama, F. (1992): The End of History and the Last Man, Penguin, London

[22.] Fukuyama, F. (1995): Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. The Free Press, New York. Magyarul: (1997) Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Európa Kiadó, Budapest
[23.] Giddens, A. (1999): Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives. London: Profile Books. Magyarul: Elszabadult világ. Hogyan alakítja át életünket a globalizáció? Perfekt Kiadó, Budapest, 2000
[24.] Granell, E. (2000): Culture and globalization: a Latin American Challenge. Industrial and Commercial Training. Vol.32. No.3. pp.89-94.
[25.] Gupta, V. - Hanges, P.J. - Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. Journal of Word Business. Vol.37, No.1. pp.11-15
[26.] Haire, M. - Ghiselli, E. E. - Porter, L.W. (1966): Managerial thinking: An international study. New York, Wiley.
[27.] Hall, P.A. - Gingerich, D.W. (2004): Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis. MPIfG Discussion Paper 04/5, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln
[28.] Hall, P.A. - Soskice, D. (2001): An Introduction to the Varieties of Capitalism. In P. Hall and D. Soskice (eds.), Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage, Oxford: Oxford University Press.
[29.] Hamilton, G. G. (1994): Civilizations and Organization of Economies. In: Smelser, N.J. - Swedberg, R. (eds.) The Handbook of Economic Sociology. Princeton: Princeton University Press. pp.183–205.
[30.] Hancke, B. - Rhodes, M. - Thatcher, M. (2007): Introduction. In: Hancke, B. – Rhodes, M. – Thatcher, M. (eds.): Beyond varieties of capitalism: conflict, contradiction, and complementarities in the European economy. Oxford: Oxford University Press.
[31.] Harrison, L.E.(1985): Underdevelopment is a State of Mind:The Latin American Case. University Press of America
[32.] Harrison,L.E.-Huntington,S.P.(2000):Culture Matters:How Values Shape Human Progress.Basic Books,New York
[33.] Hill, C. W. L. (2002): Global Business. McGraw-Hill, Boston.
[34.] Hodgetts, R. M. - Luthans, F. - Doh, J. P. (2005): International Management. The McGraw-Hill Companies, New York. Sixth Edition
[35.] Hofstede, G. (1980): Culture's consequences. International differences in work-related values. Sage Publications, Beverly Hills
[36.] Hofstede, G. (1993): Cultural constraints in management theories. The Executive. Vol.7, No.1. Published by Academy of Management

[37.] House, R.J. - Hanges, P.J. - Javidan, M. - Dorfman, P.W. - Gupta, V. (eds.) (2004.): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. (Vol.1). Sage, Thousand Oaks, CA
[38.] Huntington, S.P. (1996a): The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. Simon & Schuster, New York. Magyarul: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1998
[39.] Huntington, S. P. (1996b): The West Unique, Not Universal. Foreign Affairs Vol.75. No.6. pp.28-46.
[40.] Incze E. (2012): A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája-egy kutatási modell. Vezetéstudomány (7-8). pp.32-40.
[41.] Inglehart, R. - Baker, W.E. (2000): Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. American Sociological Review. Vol.65. pp.19–51.
[42.] Inglehart, R. - Welzel, Ch.(2005): Modernization, Cultural Change, and Democracy. The Human Development Sequence, New York: Cambridge University Press
[43.] International Monetary Fund (1997): Word Economic Outlook, May 1997: Globalization-Opportunities and Challenges, Washington IMF
[44.] Jarjabka, A. (2011): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak vállalati kultúrájában. in: Poór J.-Bóday P.-Kispálné V.Zs.:Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben. Gondolat Kiadó
[45.] Johanson, J. - Vahlne, J. E. (1990): The Mechanism of Internationalisation. International Marketing Review, Vol.7. No.4. pp.11-24.
[46.] Johanson, J. - Vahlne, J.E. (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revisited - From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40. pp.1411-1431.
[47.] Kirkman, B.L.-Gibson, C.B. (2001): Twenty Years of" Culture's Consequences": A Review of the Empirical Research on Hofstede's Cultural Value Dimensions. CEO PUBLICATION. T 01-12 (402). Center for Effective Organizations - Marshall School of Business University of Southern California – Los Angeles.
[48.] Kornai J. (2005): Közép-Kelet-Európa nagy átalakulása – siker és csalódás. Közgazdasági Szemle. LII.évf. 2005.december. pp.907-936
[49.] Koopman, P. L. - Heller, F. A. (1999): Privatization and transformation in Central Europe: Lessons from six cases in Hungary. In: Horn, L. A. - Sverko, B. - Zinovieva, I. L. (Eds), Organizational psychology and

transition processes in Central and Eastern Europe. Rijeka, Croatia: Express Digitalni Tisak. pp.13-38.
[50.] Koopman, P. L. - Den Hartog, D. N. - Konrad, E. - Bakacsi, Gy. et al. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. European Journal of Work and Organizational Psychology, Special Issue on Organizational Culture, Vol 8, Number 4, pp.503–520.
[51.] Lane, D. (2007): Post-State Socialism: A Diversity of Capitalisms? In: Lane, D.- Myant. M. (eds): Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries, pp.13-39. London: Palgrave
[52.] Laue, Th. H. von (1987): The World Revolution of Westernization: The Twentieth Century in Global Perspective. Oxford University Press.
[53.] Laurent, A. (1983): The cultural diversity of western conceptions of management. International Studies of Management and Organization, Vol. 13, Nos. 1–2, pp.75–96.
[54.] Lévai I. (2005): Globalitás-regionalitás, modernitás-komplexitás: a globális és regionális politikai gazdaságtan alapvonalai. In: Szőgyi Lenke (eds.) Két tanulmány a globalizációról és az integrációról. Műhelytanulmányok 2005/6. MTA Politikai Tudományok Intézete
[55.] McGuigan, J. (2005): Neo-Liberalism, Culture and Policy. International Journal of Cultural Policy. Vol.11. No.3. pp.229-241.
[56.] Morley, M. - Heray, N. - Michailova, S (Eds.) (2009): Managing Human Resources in Central and Eastern Europe, London: Routledge.
[57.] North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press. Magyarul: Intézmények, intézményi változás és gazdasági teljesítmény. Helikon, 2010
[58.] Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó
[59.] Poór J. - Farkas F. - Szlávicz Á. - Kerekes K. - Szabó K.(eds) (2014): Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában 2011-2013. Gödöllő-Pécs-Révkomárom
[60.] Psychogios, A. - Wood, G. (2010): Human Resource Management in Greece in Comparative Perspective: Alternative Institutionalist Perspectives and Empirical Realities. International Journal of Human Resource Management, 21(14), pp.2614-2630.
[61.] Ritzer, G. (2011): Globalization – The Essentials. London: Wiley-Blackwell
[62.] Robertson, R. (1995): Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. In: Featherstone, M.-Lash, S.-Robertson, R.(eds.) Global

Modernities. SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi. pp.25-44.
[63.] Ronen, S. - Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. Academy of Management Review, Vol.10, No.3. pp.435-454.
[64.] Ságvári B. (2009): Kultúra és gazdaság. Az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben. Elmélet és empíria. PhD értekezés, ELTE Társadalomtudományi Kar, Budapest
[65.] Segesváry V. (2006): Globalizáció. Ideológia vagy empirikus valóság a 'késői' modernitás korában? In: Segesváry V. (2006) A globalizációs álmok után egy széttöredezett világ felé. Mikes International Hága, pp.1-61
[66.] Smith, P.B. - Dugan, S. - Trompenaars, F. (1996): National culture and the values of organizational employees. Journal of Cross-Cultural Psychology, 27. pp.231-264.
[67.] Smotherman, R. - Kooros, S. (2001): Assessing Cultural Differences: Comparing Hofstede's and Trompenaars' Dimensions. Written for and published by the Academy of Business Disciplines at their 2001 annual conference in Ft. Myers, Florida
[68.] Stark, D. - Bruszt, L. (1998), Postsocialist Pathways, Cambridge: Cambridge University Press.
[69.] Szentes T. (2002): A globalizációs folyamat kedvező és kedvezőtlen hatásai. Magyar Tudomány (6). pp.708-719.
[70.] Trompenaars, F. (1994): Riding the Waves of Culture. Irwin Publishing, New York
[71.] Trompenaars, F. - Hampden-Turner, C. (1997): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing, London
[72.] Welch, L.-Luostarinen, R (1988): Internationalization: evolution of a concept. Journal of Gen eral Management, 14(2) pp.34-55.

AZ ÉLELMISZERFOGYASZTÓI MAGATARTÁS ÉS A TERMÉKTULAJDONSÁGOK, AZ INFORMÁCIÓELLÁTOTTSÁG, VALAMINT A BIZALOM KAPCSOLATRENDSZERE

The links between food consumer behaviour, product attributes, information supply and trust

LEHOTA ZSUZSANNA, GYENGE BALÁZS, LEHOTA JÓZSEF

Összefoglalás

Az élelmiszerfogyasztó magatartás összefüggésrendszerét (termékdiagnosztika, információ ellátottság, bizalom, információs asszimetria és az opportunista magatartás) az információ ellátottság és a piaci bizonytalanság viszonylatában vizsgáltuk. A kutatás keretében a Pavlou et al. (2007) általános modelljére épülő, Choe et al. (2007) által az élelmiszerfogyasztói magatartásra adaptált változatát használtuk. A modell adatbázisát, 1038 fős (15+), felnőtt országos, nem, kor, lakhely és foglalkozás szerint reprezentatív kérdőíves felmérés képezte. Az egyes tényezőcsoportok nagyon heterogének, nagy abszolút és relatív szórást mutatnak, ami miatt klaszterelemzést alkalmaztunk, viszonylag homogén csoportok kialakítása végett. Az elemzések alapján megállapítottuk, hogy a modell konkrét élelmiszer termékcsoport, termékkategória vagy márkacsoport illetve szegmensek szintjén jól használható.

Absztrakt

The relationship structure of food consumption behavior (product diagnostics, information supply, trust, asymmetry of information and opportunistic behavior) was examined in relation to information supply and market uncertainty. As part of the research, the food consumer behavior model of Choe et al. (2007) was used, which is an adapted version of the general model of Pavlou et al. (2007). The database for the model was based on a nationwide questionnaire survey of 1038 adult (15+) respondents, which was representative by gender, age, place of residence and occupation. As the individual factor groups are very heterogeneous and show high absolute and relative standard deviation, cluster analysis was used to create groups that were relatively homogeneous. Based on the analyses, it was determined that the model is suitable to be used with a particular food product group, product category or brand group as well as different consumer segments.

Kulcsszavak: élelmiszerfogyasztói magatartás, terméktulajdonságok, információellátottság és asszimetria, bizalom, opportunista magatartás.

Bevezetés

Az élelmiszer ellátási láncokkal szemben egyre erősödő követelmény azok átláthatósága, amely fontos az abban résztvevő vállalatok, a fogyasztók és harmadik fél szereplői (állami hatóságok, civil szervezetek) számára egyaránt. Ez jelentős követelményeket támaszt az információforrások pontossága és megbízhatósága szemben. Ebben a folyamatban is jelentős szerepet játszik a fogyasztói és vásárlói magatartás ismerete. Az élelmiszerfogyasztói magatartás korlátozott információs helyzetre épül (elérhető információk, fogyasztó által történő értelmezés korlátai), amelyhez jelentős információs asszimetria (termelők, feldolgozók – fogyasztók közti), valamint információtorzítás (élelmiszerekhez kapcsolódó kockázatok és előnyök felnagyítása) is társul. Ez a feltételrendszer jelentősen torzíthatja az élelmiszerfogyasztói magatartást, azon keresztül az élelmiszer ellátási láncok átalakulását, mind a fenntarthatóság mind a hatékonyság szempontjából.

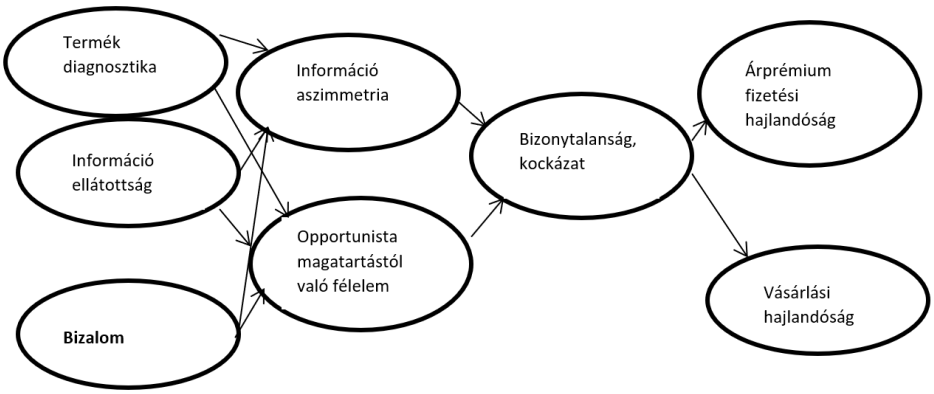
Irodalom feldolgozás

Az élelmiszer ellátási lánc átláthatóságában a fogyasztói magatartás kulcsszerepet játszik egyrészt a terméktulajdonságokkal kapcsolatos információellátottságon, másrészt annak értelmezésén (érzékelésen és észlelésen) keresztül. A marketing szakirodalom a termékösszetevőket terméktulajdonságokra, termékfunkciókra és termékelőnyökre osztja. Trienekens et al (2012) az élelmiszerek terméktulajdonságait külső, belső és folyamattulajdonságokra osztják fel. Az élelmiszer terméktulajdonságok mérhetősége függ azok számszerűsíthetőségétől, az információforrás típusától (külső, belső) és az információ jellegétől. Philipsen- Anderson (1998) az élelmiszerek terméktulajdonságait az információkeresés jellege, típusa szerint három csoportba sorolták: a tapasztalati, az érzékszervi terméktulajdonságok (íz, illat, szín), az információkeresésre épülő terméktulajdonságok (beltartalmi jellemzők) és a bizalmi terméktulajdonságok (bio/öko, szermaradványok, állat jólléti követelmények). Az élelmiszerfogyasztói magatartás súlypontja az érzékszervi tulajdonságokról egyre inkább a bizalmi terméktulajdonságokra tevődik át, amelyek a vásárlási folyamat egyik szakaszában (előtte, alatta és utána) sem ellenőrizhetők a fogyasztok számára, szemben az érzékszervi (vásárlás előtt, vagy után) illetve az információkeresésre épülő

terméktulajdonságokkal (vásárlás előtt). Ez trend jelentősen megnöveli az élelmiszerfogyasztók észlelt kockázatát, amely jelentős hatással van a vásárlási és a felár fizetési hajlandóságra egyaránt.
A magyar élelmiszerfogyasztói magatartás és terméktulajdonságok kapcsolata terén a következő fontosabb kutatások születtek: Szakály et al. (2014), Szőllősi et al. (2017), Szakály – Szigeti - Szente (2008), Temesi – Hajtó (2014), Szente et al. (2013), Tari et al.(2016), Rácz (2013), Fürediné Kovács (2008). A kutatások konkrét élelmiszerekre (marhahús, nyúlhús, tojás, libamáj), élelmiszercsoportokra (bio/öko, funkcionális élelmiszerek), jelölésekre (minőségi, közösségi, egészségügyi), valamint fogyasztói helyzetekre és szegmensekre (élelmiszerbotrányok, élelmiszerkockázatok, LOHAS csoport).

Anyag és módszer

Az információellátottság és az élelmiszerfogyasztó magatartás kapcsolatát a Choe et al. által adaptált modell alapján mértük.



1. ábra: Az információ ellátottság és a piaci bizonytalanság kapcsolatrendszere
Forrás: Choe et al. (2007) pp. 76.

A fenti modell a Pavlou et al. (2007) általános modelljére épül, amelyet Choe et al. (2007) az élelmiszerfogyasztói magatartásra adaptált. A jelenlegi publikáció a nem a teljes modellre, hanem csak az eredeti változókra (a termékdiagnosztika, az információellátottság és bizalom) illetve a közvetítő változókra (az információ asszimetria és az opportunista magatartástól való félelem) terjed ki. A termékdiagnosztika az élelmiszerek konkrét –absztrakt,

külső – belső - folyamat, tapasztalati - információ keresésre épülő - bizalmi terméktulajdonságaira épülhet. Az információellátottságban nagy szerepet játszanak az információforrások (termékcímke, kereskedelmi tájékoztatok, harmadik fél értékelései, reklámok, egyéb források. a bizalmi terméktulajdonságok esetében az információforrásokban, piaci szereplőkben vagy a hatóságokba vetett bizalom a meghatározó. A vásárlási folyamat állandó kísérője az eladó-vevő közti információs asszimetria, ami általában azt jelenti, hogy a termelő, a gyártó illetve a forgalmazó információ ellátottsága mindig jobb a vevőnél és a fogyasztóénál. Az opportunista magatartástól való félelem erre a helyzetre épül, illetve arra épül, hogy az eladó ezt helyzeti előnyét kihasználja a fogyasztóval szemben (például a termékhibák illetve kockázatok elhallgatása). Ez a kapcsolatrendszer vezet el az élelmiszerfogyasztók észlelt kockázatához és abból fakadó vásárlási és fogyasztói hajlandóságához. Ez utóbbi kérdéskörök eredményeivel nem foglalkozunk ebben a publikációban.

A fenti modellre épülően kérdőíves kutatást végeztünk. A fogyasztói kérdőíves felmérés a Cognativ Kft végezte omnibuszos kutatás keretében, 1038 fős (15+), felnőtt országos reprezentatív mintán zajlott. A mintaelemek kiválasztása véletlen séta módszerével történt, a minta népszámlálási adatok súlyozásával korrigálásra került. A minta nem, kor, lakhely és foglalkozási kor szerint reprezentatívnak tekinthető.

A modell egyes blokkjaikhoz tartozó változókat –kivéve az árprémium fizetési hajlandóságot- 1-től 5-ig terjedő Likert skálán mértük, ahol az 1 az egyáltalán nem fontos, az 5 a nagyon fontos érték volt. Az árprémium fizetési hajlandóság blokk változóit a következő intervallumskálán mértük: 0-5%, 6-10%, 11-15% 16-20%, és több mint 20%. Az előző intervallumokat a változók egységes kezelése érdekében 1-5-ös skálára transzformáltuk.

Az egyes modellelemek változóinak jellemzőit a következő módszerekkel vizsgáltuk: az átlag, a szórás és a relatív szórás. A 20%-nál kisebb relatív szórású változók esetében az átlagot a minta jellemzésére alkalmasnak ítéltük, a 20%-nál nagyobb relatív szórás esetében az átlag adatok felhasználását korlátozottnak ítéltük, ebben az esetben faktor és klaszterelemzést végeztünk.

Eredmények

A modell egyes elemei közül az alábbiak értékelésére kerül sor ebben a publikációban: a termékdiagnosztika, az információ ellátottság, a bizalom, az információs asszimetria és az eladó opportunista magatartásától való félelem.

1. sz. táblázat: A termékdiagnosztika változók jellemzői és eltérései

Termék tulajdonságok	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség	4-5 érték, %
Élelmiszerek íze frissessége	4,54	0,715	23,0	-1,433	89,6
Élelmiszerek belső tulajdonságai	4,25	0,872	20,5	-1,018	80,2
Egészséges táplálkozási követelmények	4,08	0,940	23,0	-0,820	73,5
Élelmiszerek származási helye	3,99	0,982	24,6	-0,863	74,8
Szezonális élelmiszerek	3,90	0,996	25,5	-0,673	68,0
Földrajzi és eredet jelölés	3,60	1,093	30,4	-0,535	55,4
Alacsony vízfelhasználás	3,43	1,122	32,7	-0,390	48,0
Ipari és gyártói márkás élelmiszerek	3,40	1,018	29,9	-0,408	47,4
Kereskedelmi márkás élelmiszerek	3,38	1,105	32,7	-0,371	47,6

Forrás: saját számítás

A változók közül –az eddigi kutatásokkal összhangban - a fogyasztók legmagasabbra értékelték az élelmiszerek ízét és belső tulajdonságait, viszonylag kedvező értékelést kapott az élelmiszerek eredete és szezonális jellege. A környezetkímélő technológiákhoz kapcsolódó termék tulajdonságok (például a vízfelhasználás, a karbon kibocsájtás) közepes értéket kapott. A fogyasztók a termék tulajdonságokkal szemben viszonylag jelentősen leértékelik a márkázási tevékenységet, beleértve a gyártói és kereskedelmi márkákat egyaránt.

Az átlagadatok mellett vizsgáltuk a szórás és relatív szórási mutatókat is, amelynek értéke 20,5% és 32,7% között ingadozott. A statisztikai kategorizálás szerint nincs olyan változó, amelyre az átlag adat jól használható értéket adna, vagyis az egyes tulajdonságok megítélése nem homogén. Csak

néhány esetben volt közepes-erős érték, így a minta heterogén (30% felett). Összegezve megállapítható, hogy a fogyasztók az élelmiszervásárlásnál elsősorban a hagyományos terméktulajdonságok alapján döntenek, az újszerű terméktulajdonságokat viszonylag leértékelik és legalacsonyabbra értékelik a gyártói és kereskedelmi márkák által nyújtott garanciákat. Az előzőek alapján megállapítható, hogy a fogyasztók elsősorban a terméktulajdonságok figyelembe vételére koncentrálnak. A fogyasztói és vásárlói döntések egyszerűsítésére alkalmas márkázást ritkábban használják.

2. sz. táblázat: Információ ellátottság változók jellemzői és eltérései

Termék tulajdonságok	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség	4-5 érték, %
Jobban előkészítem a vásárlást	3,57	1,145	32,1	-0,460	53,8
Élelmiszer címke információk figyelése	3,28	1,247	38,0	-0,424	48,8
Több információ gyűjtése (orvosok, folyóiratok, internet)	2,97	1,313	44,2	-0,143	38,0

Forrás: saját számítás

A fogyasztók vásárlási döntések során elsősorban saját vásárlási tapasztalatokra és információkra építenek. A vásárlási döntéseik javítását az élelmiszervásárlások tervszerűségének javításával gondolják növelni. A figyelembevett változók átlagadatainak az értéke közepesnek tekinthető. A szakirodalmi és szekunder kutatási eredményekkel összhangban az élelmiszercímkén lévő információk felhasználása közepesnek tekinthető, részben az információk elérhetőségének és értelmezhetőségének korlátai szerint. A magyar élelmiszerfogyasztók kevésbé keresik és használják az egyéb információforrásokat, azok közül mindez vonatkozik az orvosokra és dietetikusokra, illetve a nyomtatott és online forrásokra egyaránt. A fogyasztók tudatosságának növelése fontos lenne az élelmiszer nyomon követési rendszer fogyasztói megítélésének javítása szempontjából, vagyis alapvető feltétel a tudatos fogyasztói magatartás kialakítása és fejlesztése. A változókhoz kapcsolódó szórás értékek viszonylag magasak, a relatív szórás

nagysága két változó esetében 30-40% közötti, egy változó esetében 40% feletti. A változók mindegyik esetben jobbra ferdék. A 4 -5-ös értékek aránya közepesnek értékelhető, két változó esetében 50% körüli, egy változó esetében 40% alatti. Az információ-ellátottság modellelem esetében is megállapítható, hogy a fogyasztók és vásárlók magatartása viszonylag differenciált, így az átlag adatokból nyert modell értékek nem kellően stabilak.

3. sz. táblázat: A bizalomváltozók jellemzői és eltérései

Termék tulajdonságok	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség	4-5 érték, %
Bízok a hatóságok ellenőrzésében	3,92	0,969	24,7	-0,587	65,8
Bízok a gyors és hatékony visszahívási rendszerben	3,89	1,022	26,3	-0,724	67,0
Bízok a hatóságok kockázat csökkentő tevékenységében	3,84	0,994	25,9	-0,592	64,4
Bízok az élelmiszer lánc nyomon követési rendszerében	3,81	1,007	26,4	-0,718	65,2

Forrás: saját számítás

A magyar élelmiszerfogyasztók, a magyar növény és állategészségügyi hatóságok és a piaci szereplők ellenőrzési és nyomon követési, valamin visszahívási rendszerében közepes-magas szinten bíznak. A változók átlag értékei viszonylag szűk sávon belül mozognak (3,81-3,92). Az átlagokhoz kapcsolódó szórás értékek közepesek, a relatív szórás értékek 24,7-26,4% között változnak. A változók mindegyike jobbra ferde. A magyar élelmiszerfogyasztók bizalma a nyomon követési rendszerben viszonylag kedvező, de további javítása indokolt. A főbb problémát az okozza, hogy a fogyasztók alacsony tudatossága és információ ellátottsága miatt nem képesek termék vagy terméktulajdonságok szintjén értelmezni az élelmiszerkockázatokat, illetve ahhoz kapcsolódó kockázatcsökkentési megoldásokat, a nyomon követési rendszert is beleértve.

4. sz. táblázat: Az információs aszimmetria változók jellemzői és eltérései

Termék tulajdonságok	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség	4-5 érték, %
Előnyben részesítem a magyart a külföldivel szemben	4,01	1,010	25,2	-0,945	82,3
Helyi termelőtől, feldolgozótól vásárolok	3,58	1,117	31,2	-0,551	56,0
Csökkentem a távoli országból származó élelmiszereket	3,51	1,108	31,6	-0,998	49,4
Termelőtől, gyártótól közvetlenül vásárolok	3,31	1,203	36,3	-0,360	46,6

Forrás: saját szerkesztés

Az élelmiszerfogyasztók információs asszimetriáját indirekt módon mértük, elsősorban olyan változókat vontunk be, amelyek esetében az eladó és vevő közti információs asszimetria csökkenthető vagy az átlagosnál alacsonyabb. Erre ösztönzött az is, hogy szekunder irodalomkutatás keretében nem találtunk kellő információt arra vonatkozóan, hogy a magyar fogyasztók ezt hogyan értékelik, mivel erre vonatkozóan magyar kutatások és mérések nem álltak rendelkezésre. Az információs asszimetriát a magyar élelmiszerfogyasztók közepes-magas értékűre értékelik a változók átlag adatai 3,31-4,01 között alakulnak. A változók szórása mindegyik eseten 1 feletti, a relatív szórás nagysága egy változó esetében 20-30% közötti, három változó esetében 30-40% közötti. Ezen adatok alapján is elmondható, hogy az információs asszimetria szintjében is jelentős differenciák vannak a magyar fogyasztók megítélésében. Az átlagadatok alapján számított modell értékek korlátozottan érvényesek a modell pontosítása célszerű a fogyasztók csoportosítása és szegmentálása segítségével. A változók mindegyik esetben jobbra ferdék, értékeik -0,360 és -0,998 között változnak. A 4 és 5-ös értékek aránya egy

változó esetében kiemelkedően magas 80 % feletti, három változó esetében 40-60% közötti. A magyar élelmiszerfogyasztók a hazai élelmiszereket előnyben részesítik a külföldivel szemben és ezt tekintik az információs asszimetria csökkentése meghatározó módjának. Ez előnyös a hazai élelmiszergazdaság értékesítése szempontjából, de nem előnyös a fogyasztói magatartás szempontjából. A magyar élelmiszerfogyasztók általános kritériumokat tekintenek az élelmiszer kockázat csökkentésének fő formáinak.

5. sz. táblázat: Az eladó opportunista magatartása változók jellemzői és eltérései

Termék tulajdonságok	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség	4-5 érték, %
Nem vásárolok illegális, gyanúsan olcsó élelmiszert	4,31	0,829	19,2	-0,935	76,0
Megszokott boltban vásárolok	4,16	0,936	22,7	-0,892	78,1
Előnyben részesítem a hagyományos technológiával előállított élelmiszert	3,88	0,961	24,8	-0,659	67,6
Előnyben részesítem a nem nagyüzemi élelmiszert	3,57	1,014	28,0	-0,478	53,7
Helyi piacon, termelői piacon vásárolok	3,38	1,206	35,7	-0,417	59,7
Saját magam termelem meg az élelmiszert	2,56	1,505	58,8	-0,331	32,4

Forrás: saját számítás

Az eladó opportunista magatartásától való félelem mérésére szintén indirekt mérési módszert alkalmaztunk, vagyis olyan változókat vontunk be, amelyek esetében az eladó opportunista magatartása csökkenthető, illetve alacsony. Az

eladó opportunista magatartása szempontjából szintén az jellemző a magyar élelmiszerfogyasztókra, hogy általános megítélést alkalmaznak, nevezetesen a beszerzési forrásokhoz lojálisak és hűek. Ez szintén a fogyasztói magatartásból meglévő beszerzési forrás iránti bizalmat mutatja, viszont ez sem köthető konkrét termékhez, illetve terméktulajdonsághoz. A magyar fogyasztók a helyi termelői piacok és saját termelésből történő élelmiszerellátást kevésbé tekintik opportunista magatartás csökkentése eszközének. A változók szórása 0,829-1,505 között alakult. A relatív szórás értéke 19,2-és 58,8% között változik. Az első változó (nem vásárol illegális, gyanúsan olcsó élelmiszert) esetében a relatív szórás 19,2, vagyis az átlag alapján történő számítás megbízható modell értékeket eredményezne. Három változó esetében a relatív szórás 20-30% közötti, egy változó esetében kifejezetten magas (saját magam termelem meg az élelmiszert) 58,8%. Az eladó opportunista magatartásától való félelem változói mindegyik esetben jobbra ferdék, a ferdeség értékei -0,331 és -0,935 között változnak. A válaszok közül a 4-5-ös értékek aránya két változó esetében 70% feletti, három változó esetében 50-70% közötti s egy változó esetében 40% alatti. Összességében megállapítható, hogy a magyar élelmiszerfogyasztók az eladók opportunista magatartásától való félelem szintjét szintén általános összefüggésekben ítélik meg, kevésbé kapcsolják össze termékekkel és termék tulajdonságokkal.

6. sz. táblázat: Az eladó opportunista magatartási változók jellemzői és eltérései

Termék tulajdonságok	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség	4-5 érték, %
Nem vásárolok illegális, gyanúsan olcsó élelmiszert	4,31	0,829	19,2	-0,935	76,0
Megszokott boltban vásárolok	4,16	0,936	22,7	-0,892	78,1
Előnyben részesítem a hagyományos technológiával előállított élelmiszert	3,88	0,961	24,8	-0,659	67,6
Előnyben részesítem a nem	3,57	1,014	28,0	-0,478	53,7

Termék tulajdonságok	Átlag	Szórás	Relatív szórás	Ferdeség	4-5 érték, %
nagyüzemi élelmiszert					
Helyi piacon, termelői piacon vásárolok	3,38	1,206	35,7	-0,417	59,7
Saját magam termelem meg az élelmiszert	2,56	1,505	58,8	-0,331	32,4

Forrás: saját számítás

Az eladó opportunista magatartásától való félelem mérésére szintén indirekt mérési módszert alkalmaztunk, vagyis olyan változókat vontunk be az elemzésbe, amelyek esetében az eladó opportunista magatartása csökkenthető, illetve alacsony. Az eladó opportunista magatartása szempontjából szintén az jellemző a magyar élelmiszerfogyasztókra, hogy általános megítélést alkalmaznak, nevezetesen a beszerzési forrásokhoz lojálisak és hűek. Ez szintén a fogyasztói magatartásból meglévő beszerzési forrás iránti bizalmat mutatja, viszont ez sem köthető konkrét termékhez, illetve terméktulajdonsághoz. A magyar fogyasztók a helyi termelői piacok és saját termelésből történő élelmiszerellátást kevésbé tekintik opportunista magatartás csökkentése eszközének. A változók szórása 0,829-1,505 között alakult. A relatív szórás értéke 19,2-és 58,8% között változik. Az első változó (nem vásárol illegális, gyanúsan olcsó élelmiszert) esetében a relatív szórás 19,2, vagyis az átlag alapján történő számítás megbízható modell értékeket eredményezne. Három változó esetében a relatív szórás 20-30% közötti, egy változó esetében kifejezetten magas (saját magam termelem meg az élelmiszert) 58,8%. Összességében megállapítható, hogy a magyar élelmiszerfogyasztók az eladók opportunista magatartásától való félelem szintjét szintén általános összefüggésekben ítélik meg, kevésbé kapcsolják össze termékekkel és termék tulajdonságokkal.

7. sz. táblázat: A termékdiagnosztikai szegmensek és demográfiai jellemzőik

Modellelem változók	**klaszter**	**klaszter**	**klaszter**
Termék diagnosztikai változók	átlagos 9/9	leértékelő 9/9	felértékelő 9/9
Információ ellátottság	átlagos 3/3	leértékelő 3/3	felértékelő 3/3
Bizalom	átlagos 4/4	leértékelő 4/4	felértékelő 4/4
Információs asszimetria	átlagos 4/4	leértékelő 4/4	felértékelő 4/4
Opportunista magatartás	átlagos 6/6	leértékelő 6/6	felértékelő 6/6
Bizonytalanság és kockázat	átlagos 9/9	leértékelő 9/9	felértékelő 9/9
Vásárlási hajlandóság	átlagos 5/6	leértékelő 6/6	felértékelő 5/6
Árprémium fizetési hajlandóság	átlagos 3/5	leértékelő 2/5	felértékelő 5/5
Nem szerinti jellemzők	átlagos	főleg férfiak	főleg nők
Kor szerinti jellemzők	döntően 25-34 és 35-40 év közöttiek	döntően 15-24 év	döntően 65 év felettiek
Iskolai végzettség szerinti jellemzők	főleg szakmunkások	főleg általános iskolai végzettségűek	főleg középfokú és egyetem végzettségűek
Lakhely szerinti jellemzők	főleg Budapesti	főleg kisvárosi és falusi	átlagos
Régió szerinti jellemzők	főleg Közép-Magyarország	főleg Észak és Kelet-Magyarország és Dél-Dunántúl	főleg Kelet-Magyarország és Dél-Dunántúl
Társadalmi osztály szerinti jellemzők	átlagos	főleg közepes-alacsony és alacsony	főleg közepes és magas

Forrás: saját számítás

Megjegyzés: a táblázatban szereplő: 9/9 jelentése 9 változóból 9 esetben van szignifikáns különbség

A 7. sz. táblázatban a termékdiagnosztikai modellelem változói döntő részben szignifikánsan különböznek egymástól és az egyes szegmensek viszonylag homogén képet alkotnak nevezetesen az átlagos, leértékelő és felértékelő szegmens értékek közel 100%-ot tesznek ki. A termék diagnosztikai elemeket felértékelő szegmens (3. klaszter) aránya 43,8%. Az átlagos klaszteré 40,8% és a leértékelő klaszteré 15,4 %. A nyomon-követéshez kapcsolódó bizalomváltozók átlag értéke 3,9 (1-5 skálán), a felértékelő klaszter átlaga 4,3, az átlagos klaszteré 3,7. A fentiek alapján megállapítható, hogy azok a fogyasztók, akik a termék paramétereket és változókat felértékelik, azok általában magasabbra értékelik a nyomon követéshez kapcsolódó bizalom szintjét is, a tudatos vásárlók bizalma is magasabb.

8. sz. táblázat: Információ ellátottsági szegmensek és demográfiai jellemzői

Modellelem változók	**klaszter**	**klaszter**	**klaszter**
Termék diagnosztikai változók	leértékelő 9/9	felértékelő 9/9	átlagos 9/9
Információ ellátottság	átlagos 2/3	felértékelő 3/3	leértékelő 2/3
Bizalom	leértékelő 4/4	felértékelő 3/4	átlagos 3/4
Információs asszimetria	leértékelő 4/4	felértékelő 4/4	átlagos 4/4
Opportunista magatartás	leértékelő 6/6	felértékelő 5/6	átlagos 5/6
Bizonytalanság és kockázat	leértékelő 9/9	átlagos 9/9	felértékelő 9/9
Vásárlási hajlandóság	leértékelő 3/6	felértékelő 6/6	átlagos 3/6
Árprémium fizetési hajlandóság	átlagos 3/5	felértékelő 5/5	leértékelő 3/5
Nem szerinti jellemzők	nem szignifikáns	nem szignifikáns	nem szignifikáns
Kor szerinti jellemzők	nem szignifikáns	nem szignifikáns	nem szignifikáns

Modellelem változók	klaszter	klaszter	klaszter
Iskolai végzettség szerinti jellemzők	főleg általános iskola	főleg középiskola és egyetem	főleg általános iskola
Lakhely szerinti jellemzők	döntően kisváros	döntően Budapest	döntően kisváros és falu
Régió szerinti jellemzők	főleg Észak-Dunántúl	főleg Budapest és Pest megye	főleg Észak-és Kelet-Magyarország és Dél-Dunántúl
Társadalmi osztály szerinti jellemzők	főleg alsó	főleg közép és magasabb	főleg közép-alacsony és alacsony

Forrás: saját számítás

A 8. sz. táblázatban az információ ellátottság modellelem esetében a felértékelő (2-es klaszter) aránya 48,5%, az átlagos klaszteré (3-as számú klaszter) 20,2% és a leértékelő klaszteré 31,3%. Az egyes tényező csoportok klaszterek szerinti megoszlása viszonylag egyenletes. Ezen modellelem esetében az is igazolódott, hogy a felértékelő és az átlagos klaszter esetében a bizalomváltozók átlaga az egész minta átlagot meghaladják (2-es szegmens 4,1, 3-as szegmens 4,0, 1-es szegmens 3,4, minta átlaga 3,9). A demográfiai jellemzők alapján a felértékelő klaszter nem és kor szerint nem különbözik a többitől, iskolai végzettsége főleg középiskola és egyetemi, közép és magasabb társadalmi osztályba tartoznak és főleg budapesti és közép-magyarországi fogyasztókat tartalmaznak.

9. sz. táblázat: Bizalom szegmensek és demográfiai jellemzői

Modellelem változók	klaszter	klaszter
Termék diagnosztikai változók	felértékelő 9/9	leértékelő 9/9
Információ ellátottság (egy változó nem szignifikáns)	felértékelő 2/3	leértékelő 2/3
Bizalom	felértékelő 4/4	leértékelő 4/4
Információs asszimetria	felértékelő 3/4	leértékelő ¾
Opportunista magatartás	felértékelő 5/5	leértékelő 5/5

Modellelem változók	klaszter	klaszter
Bizonytalanság és kockázat	felértékelő 9/9	leértékelő 9/9
Vásárlási hajlandóság (két változó nem szignifikáns)	felértékelő 3/4	leértékelő ¾
Árprémium fizetési hajlandóság (négy változó nem szignifikáns)	leértékelő 1/1	felértékelő 1/1
Nem szerinti jellemzők	főleg nő	főleg férfi
Kor szerinti jellemzők	főleg 35-45 év közöttiek és 65 év felettiek	főleg 15-24 év közöttiek
Iskolai végzettség szerinti jellemzők	főleg főiskola és egyetem	főleg szakmunkásképző és középiskola
Lakhely szerinti jellemzők	főleg nagyváros és falu	főleg Budapest és kisváros
Régió szerinti jellemzők	főleg Észak és Kelet-Magyarország	főleg Közép-Magyarország, Dél és Észak-Dunántúl
Társadalmi osztály szerinti jellemzők	főleg közép és magasabb	főleg közép magas és közép-alacsony

Forrás: Saját számítása

A 9. sz. táblázatban a bizalom modellváltozó esetében két klaszter elkülönítésére volt lehetőség, amelyből a felértékelő klaszter részaránya 51,8%, a leértékelő klaszter részaránya 48,2% volt. Az egyes változó csoportok szerint a két klaszterbe való besorolás viszonylag egyértelmű volt, mivel a változók 80%-a szignifikánsan nem különbözött egymástól csupán egy esetben volt ilyen jellegű eltérés. A bizalom szintjében az 1-es szegmens átlaga 4,3, a 2-es szegmens átlaga 3,2 volt, a minta átlaga 3,9. Megállapítható, hogy a magyar fogyasztók felének a bizalmi szintje a nyomon követési rendszerhez kapcsolódóan jónak, magasra értékelhető, viszont 48,2% esetében a bizalom csupán csak közepesnek tekinthető. A bizalmat felértékelő klaszter esetében a demográfiai jellemzők a következők: főleg nők, főleg közép és idősebb korosztály, főleg főiskola és egyetemi végzettségűek és főleg közép és magasabb társadalmi osztályba tartoznak. A lakhely és régió szerepe nem egyértelmű.

10. sz. táblázat: Információ aszimmetria szegmensek és demográfiai jellemzői

Modellelem változók	**klaszter**	**klaszter**	**klaszter**
Termék diagnosztikai változók	leértékelő 8/9	felértékelő 9/9	átlagos 8/9
Információ ellátottság	leértékelő 3/3	felértékelő 3/3	átlagos 3/3
Bizalom	leértékelő 4/4	felértékelő 4/4	átlagos 4/4
Információs asszimetria	leértékelő 4/4	felértékelő 4/4	átlagos 4/4
Opportunista magatartás	leértékelő 6/6	felértékelő 6/6	átlagos 6/6
Bizonytalanság és kockázat	leértékelő 6/9	felértékelő 9/9	átlagos 6/9
Vásárlási hajlandóság	leértékelő 6/6	felértékelő 5/6	átlagos 5/6
Árprémium fizetési hajlandóság	leértékelő 5/5	felértékelő 5/5	átlagos 5/5
Nem szerinti jellemzők	főleg férfi	főleg nő	főleg férfi
Kor szerinti jellemzők	főleg 15-24 és 25-34 év közötti	főleg 65 év feletti	főleg 25-34 év közötti
Iskolai végzettség szerinti jellemzők	főleg általános iskolai	főleg középiskolai és egyetemi	átlagos
Lakhely szerinti jellemzők	főleg kisváros	főleg falu és kisváros	főleg Budapest és nagyváros
Régió szerinti jellemzők	főleg Közép-Magyarország és Észak-Magyarország	főleg Dél-Magyarország	főleg Dél-Dunántúl
Társadalmi osztály szerinti jellemzők	főleg alacsony	főleg közép vagy magasabb	átlagos

Forrás: saját számítás

A 10. sz. táblázatban az információs aszimmetria esetében a felértékelő klaszter részaránya 37,2%, az átlagos klaszteré 45,5% és a leértékelő klaszter részaránya 17,3%. Az egyes tényező csoportok és tényezők esetében a modell viszonylag homogén, az egyes tényezők alapján a klaszterek 100%-ban egyértelműen a fenti három csoportba besorolhatóak voltak. Ennél a modellelemnél is jellemző, hogy a felértékelő szegmens a bizalom szintjét is magasabbra értékeli (2. számú szegmens 4,2, a minta átlag 3,9, az átlagos szegmens bizalom szempontjából is átlagosnak tekinthető (3,8) a leértékelő szegmens a bizalom szintjét is átlag alattira értékeli (1-es szegmens 3,69. A demográfiai jellemzők alapján a felértékelő szegmensre a következők jellemzőek, főleg nők, főleg idősebbek, főleg középiskola és egyetemi végzettségűek és főleg közép illetve magasabb társadalmi osztályba sorolhatóak. A régió és lakhely ebben az esetben sem jelentős differenciáló tényező.

11. sz. táblázat Opportunista magatartás szegmensek ás demográfiai jellemzői

Modellelem változók	**klaszter**	**klaszter**	**klaszter**
Termék diagnosztikai változók	leértékelő 9/9	felértékelő 9/9	átlagos 9/9
Információ ellátottság	leértékelő 3/3	felértékelő 3/3	átlagos 3/3
Bizalom	leértékelő 4/4	felértékelő 3/4	átlagos ¾
Információs asszimetria	leértékelő 4/4	felértékelő 4/4	átlagos 4/4
Opportunista magatartás	leértékelő 5/6	felértékelő 5/6	átlagos 5/6
Bizonytalanság és kockázat	leértékelő 9/9	felértékelő 8/9	átlagos 8/9
Vásárlási hajlandóság	leértékelő 4/6	felértékelő 5/6	átlagos 3/6
Árprémium fizetési hajlandóság	leértékelő 3/5	felértékelő 5/5	átlagos 3/5
Nem szerinti jellemzők	nem szignifikáns	nem szignifikáns	nem szignifikáns

Modellelem változók	klaszter	klaszter	klaszter
Kor szerinti jellemzők	főleg 15-24 év közötti	főleg 50-64 év közötti és 65 év feletti	átlagos
Iskolai végzettség szerinti jellemzők	főleg általános iskola és szakmunkás	főleg középiskola	főleg középiskola és egyetem
Lakhely szerinti jellemzők	főleg kisváros és falu	főleg falu	főleg Budapest és falu
Régió szerinti jellemzők	főleg Közép-Magyarország és Észak - Dunántúl	főleg Észak-Kelet és Dél-Magyarország	főleg Közép-Észak és Kelet Magyarország
Társadalmi osztály szerinti jellemzők	főleg közép alacsony és alacsony	főleg közép és közép-alacsony	főleg magas és közép-magas

Forrás: Saját számítás

A 11. sz. táblázatban az eladó opportunista magatartásától való félelem modellelem esetében a felértékelő szegmens részaránya 29,4% (2-es szegmens) az átlagos szegmens részaránya 42,4% (3-as szegmens) és a leértékelő szegmens részaránya 28,2%. Megállapítható, hogy nagyon magas a magyar fogyasztókon belül az eladó opportunista magatartásától való félelem, az átlagos és felértékelő szegmens együttes részaránya 71,8%. Az opportunista magatartási szegmensek esetében a szegmensek nem szerint szignifikánsan nem különböznek egymástól, a többi demográfiai jellemző alapján igen. A felértékelő szegmens demográfiai jellemzői a következők: főleg idősebb korosztályba sorolhatóak (50+), főleg középiskolai végzettséggel rendelkeznek, főleg közép és alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, főleg falusiak.

Következtetések

A reprezentatív kérdőíves felmérés adatai alapján megállapítható, hogy a magyar élelmiszer fogyasztói magatartás nem tekinthető homogénnek, a változok abszolút és relatív szórásértékei magasak, így az az átlagadatokkal nem jól jellemezhetőek. Az egyes eredeti változócsoportok, a vizsgálatba vont változók alapján, a következő szignifikáns eltérési arányokat (összes

változóból szignifikánsan eltérőek aránya) mutatta: információs asszimetria 84,4 %, opportunista magatartástól való félelem változócsoport 82,1 %, termékdiagnosztika változócsoport 80,6 %, bizalom és információ változócsoport 75,0%. A változócsoportok alapján történt klaszter-analízis alapján, a bizalom változócsoporton kívül mindegyik esetben három klasztert különítettünk el, a bizalom esetében csak kettőt. A klaszterek alapján végzett modelladaptáció pontossága jelentősen növelhető. A kutatások alapján megállapítható, hogy az alkalmazott modell konkrét élelmiszer termékcsoportokra/termékekre/márkákra és szegmensekre adaptálva megfelelő pontossággal alkalmazható.

Irodalomjegyzék

[1.] Choe Y., Park J. , Chung M., Lee C., Moon J. (2007) Effect of the Food Traceability System for Building Trust: Price Premium and Buying Behavior. AMCIS 2007 Proceedings, http://aisel.aisnet.or/amcis2007/ pp.59. Letöltési idő: 2015. 09

[2.] Molnár Sz., Szőllősi L.(2014): Az étkezési tojás fogyasztói szokásainak főbb jellemzői Magyarországon. *Táplálkozásmarketing*, 1:(1-2) pp. 133-139.

[3.] Pavlou P. A. , Liang H. , Xue Y. (2007): Uderstanding and mitigating uncerartainty in online environments: a principal- agent perspective. *MIS Quarterly*, 31:(2)

[4.] Philipsen, K. ,Anderson. E. S. (1998): Free-range pork innovation and control of new credence good. MAPP Working paper. No. 33. Aarhus School of Business.

[5.] Rácz G. (2013): Az értékek változásának és a fenntartható fejlődés trendjének hatása a hazai élelmiszerfogyasztásra, PhD értekezés, Gödöllő.

[6.] Soós G. , Biacs P., Kiss A. (2008): Fogyasztói attitűdök a funkcionális élelmiszer-fogyasztás területén. *Élelmiszer, táplálkozás és marketing*. 9:(1) pp

[7.] Szakály Z. , Horvát A. , Soós M., Szente V. (2014): A minőségre és származásra utaló jelölések szerepe a fogyasztói döntéshozatalban. *Élelmiszer, táplálkozás és marketing*. 10: (1) pp

[8.] Szente V., Szigeti O., Szakály Z. (2008): Fogyasztói szokások és attitűdök a marhahús és készítmények hazai piacán. *Élelmiszer, táplálkozás és marketing*. 5:(1) pp

[9.] Szente V., Szabó S. , Varga Á., Szakály Z. (2013): Az egészségre vonatkozó jelölések fogyasztói megítélése. *Élelmiszer, táplálkozás és marketing*. 9:(1) pp

[10.] Szigeti O., Szente V., Szakály Z. (2008): A libamáj és libamáj készítmények fogyasztói szokásainak vizsgálata, kvantitatív kutatási módszerrel. *Élelmiszer, táplálkozás és marketing*, 5:(1) pp
[11.] Szőllősi L.- Molnár Sz.- Molnár Gy.- Horn P.- Sütő Z.: (2017): A tojás, mint alapvető és funkcionális élelmiszer táplálkozás élettani jelentősége. *Táplálkozásmarketing*, 4:(1-2
[12.] Tari K. , Lehota J. , Komáromi N. (2016): Élelmiszerekkel kapcsolatos kockázatok csökkentésére irányuló magatartásformák vizsgálata. *Táplálkozásmarketing*, 3:(2)
[13.] Temesi Á., Hajtó J.(2014): Funkcionális élelmiszerek termékfejlesztésének alapjai. Fogyasztói magatartáskutatás. *Táplálkozásmarketing*, 1:(1).
[14.] Trienekens. J. , H.-Wognum, P.M.-Beulens, A. J., – van der Vorst, J. G. (2012): Transparency in complex dynamic food supply chains. Advanced Engineering Informatics, 26 (1).

NAPJAINK EGYETEMI HALLGATÓINAK SZOCIÁLIS KÉSZSÉGFEJLESZTÉSE

Development of social skills of today's university students

MÉSZÁROS ARANKA, TÓTH KATALIN

Összefoglalás

Egyetemi környezetünkben az oktatók és hallgatók közötti hatékony együttműködés kialakításának érdekében egyre fontosabbá vált számunkra megismerni azt, hogy milyen egyéni működési jellemzői vannak az egyetemeken most hallgatói státuszban megjelenő Z generáció tagjainak? Érzünk felelősséget és kihívást abban, hogy a diákok igényeit úgy tudjuk figyelembe venni az oktatás során, hogy közben a saját, oktatói igényeinkre is tekintettel vagyunk.

Ennek érdekében azokat a főbb jellemzőket vizsgáltuk, melyekről a szakirodalomban is a Z generációs fiatalok működésével, viselkedésével kapcsolatosan olvashatunk, nevezetesen, hogy magas az önérvényesítő, autonómiára való törekvésük.

Ezek után olyan módon kezdtük el fejleszteni ezen készségeiket, hogy azzal a lehető legkevesebb rossz érzést okozzák társaik és az oktatók körében. Olyan technikákat igyekeztünk tanítani velük, melyekkel megfelelő módon mondják ki igényeiket, mondanak nemet és meghallják, pontosan megértik azt, amit a másik mond. Ennek hatására ugyanis eldönthetik, hogy tekintetbe veszik-e a másik által közvetített kéréseket, igényeket vagy sem. Különös, kihívásokkal fűszerezett környezetet jelent a gyakorlásra, tapasztalatszerzésre az egyetemi környezet és annak szereplői.

Abstract

At the University, to mitigate teacher-student conflict, it has become more and more important to get to know the characteristics of the Z generation present at the institution currently, and to take their needs into consideration in a way that the teachers' needs are also respected. For this reason, we analysed the major characteristics in literature that are specific to younger generations, namely, that they aim at self-empowerment and autonomy. Following this, we started to develop these skills in a way that their use causes the least possible negative feelings in peers and teachers, that is, we taught students techniques to communicate their needs and say no in an adequate manner, and to listen

to and understand what others say correctly, which helps them decide whether to take others' requests and needs into consideration.

Kulcsszavak: egyetemi hallgatók, készségfejlesztés, tréning, munkaérték

Bevezetés

Az egyetemi tanulmányokat folytató hallgatók, - különösen a nappali tagozatos képzéseken - a Z generációhoz tartoznak, akik 1995 és 2009 között születtek. Ez az a generáció, melynek képviselői az eddigi generációkhoz képest, várhatóan a leghosszabb ideig tanulnak, ők töltik a legtöbb időt az oktatásban. Ebből következően nehezebb lehet számukra a munkaerőpiacra történő beilleszkedés, nehezebben fognak beleszokni a munkába és abba, hogy a munka sok kötelezettséggel, illetve az idősebb generációk eltérő működési módjának folyamatos jelenlétével jár.
A Z generációsok által a leggyakrabban megfogalmazott igények rendszerint: a részletes feladatleírás, az egyértelmű szabálylefektetés, a tapintatos, tényszerű visszajelzések adása, az elvárt eredmény és az azt megelőző mérföldkövek megfogalmazása. Ezekből az igényekből látszanak a legfontosabb és egyszerű elvárásaik: világos keretek, viszonylagos autonómia és tiszteletteljes kommunikáció mellett. (Schaffer, 2015)
Az elmúlt években nagy mintákon végzett kutatásaink eredményeként tudatosult bennünk az, hogy az egyetemeken tanuló Z generáció számára a többi generációhoz képest nagyon előtérbe került az önérvényesítés és az autonómia fontossága. Ahhoz, hogy oktatókként felnőtt-felnőtt viszonyt tudjunk kiépíteni diákjainkkal, fontos, hogy tréningjeinken ezen két készség szocializált formáját tudjuk kialakítani náluk. Az egyetemi környezetben a kompetenciák fejlesztése számos módon, különböző technikák alkalmazása révén valósítható meg. A hallgatói visszajelzések is egyértelműen jelezték a tréningmódszer, mint fejlesztési módszer létjogosultságát, hatékonyságát. Kétségtelen, hogy a tréning módszer a klasszikus oktatáshoz (előadáshoz), gyakorlathoz képest is oldottabb részvételre ad lehetőséget, hiszen jelentősen csökken, olykor alapvetően eltűnik az alá- és fölérendeltségi viszony oktató és hallgató között.
Kutatási eredményeink szakirodalmi alapját egyfelől Super 1962-ben közölt önkitöltős, kényszerválasztáson alapuló kérdőíve nyújtja. Hazánkban az 1968/69- es ún. második változat került adaptálásra, amely a 15 értékkört 45 item segítségével próbálja megközelíteni. A magyarországi vizsgálatokat Csepeli György és Somlai Péter a Felsőoktatási Kutatóközpont megbízásából végezte, adaptált kérdőívekkel, először 1987-ben. Ők az eredeti tesztben

szereplő két értékkört „a fizikai környezetet” és a „munka biztonságát” nem találták Magyarországon életszerűnek. A Csepeli György féle változattal 1982-86 között számos magyar szerző (Schüttler, Benson, Rókusfalvy, Dancs, Szilágyi) végzett felméréseket, amelyeket az Oktatáskutató Intézet jelentetett meg Szilágyi Klára szerkesztésében 1987-ben. 1990 óta Super, 1969-es kérdőívének változatával folytak a felmérések. (Szilágyi, 2007)
A Super-féle munka-érték kérdőív olyan értékek közötti választást tesz lehetővé, amely a munka konkrét megjelenési formájától független. A személyiség számára többféle önkibontakoztatási lehetőséget kínál a munkában, amelyeket értékként kezelhet és ezekhez való viszonyát nyilváníthatja ki választásai révén. (Szilágyi, 1987)
Kutatási elképzeléseink, kérdéseink további szakirodalmi alapjaként tekintünk a Hackmann és Oldham nevéhez fűződő munkaköri motivációs potenciál modellre. (Hackman-Oldham, 1980)
A szerzőpáros 1980-as modelljében ismerteti a munka jellemzőit és az arra való egyéni reakciók kapcsolatát. Az elmélet öt munkaköri dimenziót mutat be, amelyik három pszichológiai állapot kialakulásához vezet és meghatározza a munkaköri teljesítményt.

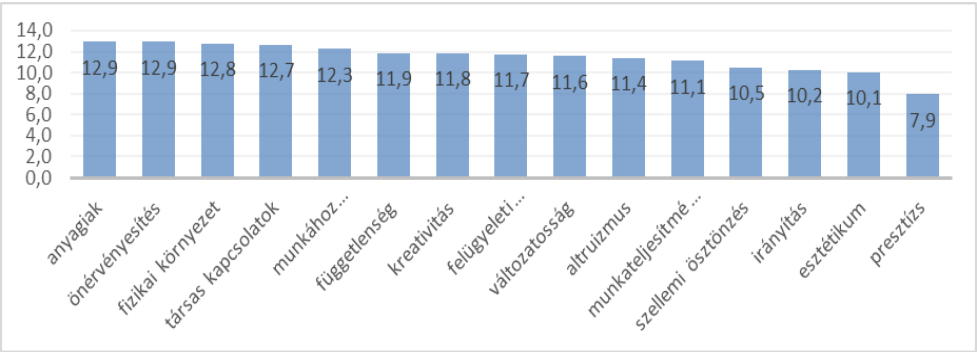
Kutatási eredményeink

Első kutatásunkban (Kollár, Mészáros, 2017) azt az eredményt kaptuk a Super-féle munkaértékek rangsorát (szellemi ösztönzés, munkateljesítmény, önérvényesítés, anyagi ellenszolgáltatás, altruizmus, kreativitás, társas kapcsolatok, presztízs, irányítás, változatosság, esztétikum, függetlenség, felügyeleti viszonyok, fizikai környezet, munka biztonsága) megvizsgálva, hogy az önérvényesítés minden generáció esetében bekerült az első négy helyezett közé. Bár a vizsgálat nem fókuszál az oktatói körre, mégis érdemes ennek kapcsán említést tenni az X és Baby Boom generációk munkaérték megoszlására, ahol az első két helyen mindkét generációnál az anyagiak és a munkához kapcsolódó biztonság szerepel munkaértékként.

1.ábra: A Super-féle munkaértékek rangsorának első négy helyezettje az egyes generációkra vonatkozóan

forrás: saját szerkesztés

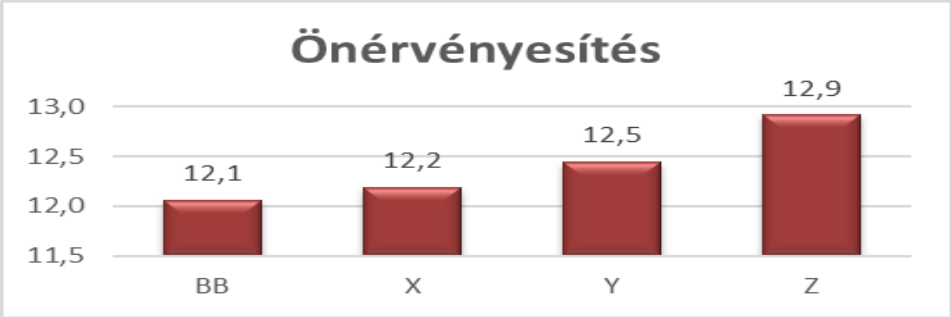
Tovább vizsgálva az eredményeket a 2. ábra alapján kiderül, hogy egyrészt a Z generációnál az önérvényesítés mint munkaérték már megosztott első helyre került az anyagiakkal,



2. ábra: A Super-féle értékdimenziók eredményei a Z generáció esetében

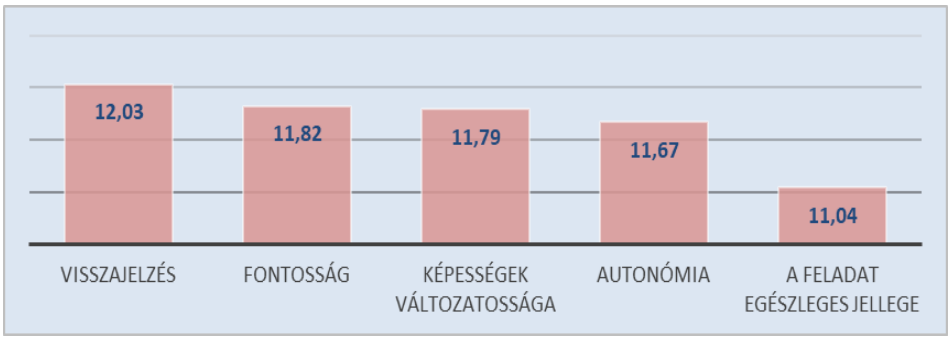
forrás: saját szerkesztés

másrészt pedig más generációkkal összehasonlítva az önérvényesítésre adott válaszok átlagértéke a Z generációnál a legmagasabb.



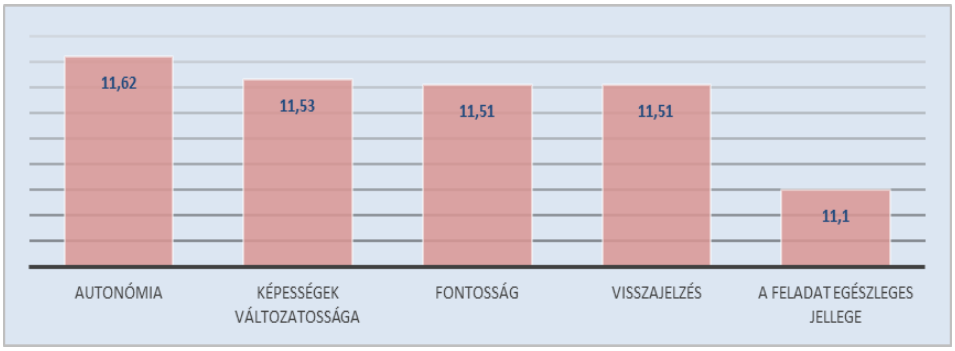
3. ábra: Az önérvényesítésre vonatkozó eredmények generációnként
forrás: saját szerkesztés

Második kutatásunkat a Hackman-Oldham-féle munkaköri motivációs potenciált (Hackman, Oldham, 1980) meghatározó öt munkaköri dimenzió vizsgálatára alapoztuk, ezek a: munkakör által megkívánt képességek változatossága, a munka egészleges jellege, a munka fontossága, a visszajelzés és az autonómia, mely dimenziókat 3 saját állítással mértük, melyből egy fordított állítás volt.
A generációs különbségek elemzése (lásd 4. ábra) kapcsán azt a következtetést vonhattuk le, hogy az autonómia a teljes mintát tekintve összességében a 4. helyen szerepelt (Mészáros-Kollár, 2017)



4. ábra: a Hackman-Oldham dimenziók eredményei a teljes minta esetében
forrás: saját szerkesztés

ugyanakkor a Z generációs minta esetében az autonómiát vizsgáló kérdésekre adott válaszok kapták a legnagyobb értéket.



5. ábra: a Hackman-Oldham dimenzió eredményei a Z generáció esetében
forrás: saját szerkesztés

A fenti eredményeket és a kollegáktól kapott visszajelzéseket (nagyon nehéz ezekkel a fiatalokkal, mert számukra csak a saját igényeik gyors kielégítése és a szabad döntési lehetőségük megőrzése fontos) is figyelembe véve elhatároztuk, hogy a szociális készségfejlesztés tréning tematikájában olyan jellegű készségek fejlesztését helyezzük előtérbe, melyek az ún. szocializált autonómiakésztetés és önérvényesítést erősítik, mely azt jelenti, hogy a saját igények kielégítése során vegyék figyelembe a másik érdekeit is.

A tréning tematikája

A tematika kialakítása során olyan kommunikációs készségek fejlesztését tűztük ki célul, melyek segítségével a hallgatók a saját autonómiájuknak úgy tudnak érvényt szerezni, olyan asszertív kommunikációs önérvényesítési eszközöket ismernek meg, melyekkel a másik embert nem bántják meg.
A tréning kezdetén – a bemutatkozás és a tréning jellemzőinek bemutatása után - három olyan fogalmat azonosítunk, melyekre a tréningen építünk és segítik a jó emberi kapcsolatok kialakítását, ezen fogalmak az autonómia, a nyílt kommunikáció és a megállapodások.

Autonómia, nyílt kommunikáció és megállapodások

Autonómián az önállóságot, a döntéshozatali jogot értjük felelősségvállalással. Ez egy olyan önállóság, amely felelős cselekvéssel jár együtt. Az autonómia érzése (énerő) – az érzés, hogy valaki a saját problémáját egyedül is meg tudja oldani, 2 és 4 éves kor között alakul ki. (Erikson, 1956). A tréningen arra vonatkozóan tanultunk készségeket, hogy

valaki hogyan tudja megvédeni a saját autonómiáját, illetve hogyan tud tekintettel lenni a másikéra is. Ezt a nyílt kommunikáció eszköztárával tudjuk biztosítani, és ha megállapodásokat kötünk, valamint nyíltan kommunikálunk, akkor az autonómiánk sérülésének kevéssé vagyunk kitéve, illetve a másik autonómiájára is tekintettel tudunk lenni.

Gordoni eszközök a nyílt kommunikáció biztosítására

Két ember közötti kommunikációt akkor tekinthetünk hatékonynak, hogyha ami az „adó" fejében van, az leképeződik a „vevő" fejében is. Nagymértékben segíti ezt, ha figyelünk a pontos kódolásra és a dekódolásra, s ehhez alkalmazzuk a Thomas Gordon (Gordon & Burch, 2013) által leírt két fontos kommunikációs technikát: az én-üzeneteket (érthető üzenet, világos önkifejezés) és az aktív hallgatást (tiszta vétel, pontos dekódolás). (Gordon, 2007). A saját autonómia megteremtése (ami az önérvényesítést is biztosítja) a Thomas Gordon-féle én-üzenet, a másik emberre való figyelés pedig az értő figyelem révén valósul meg.
Thomas Gordon (2007) szerint az én-üzeneteknek két nagy csoportja van: a konfliktusmegelőző és a konfrontáló én-üzenetek.
A konfliktusmegelőző én-üzenetek négy típusa:
Önfeltáró én-üzenetek: pl. amikor kifejezzük saját pozitív és negatív érzéseinket, gondolatainkat pl. örömmel tölt el, bosszant, /elszomorít/felvidít/ amikor ..."
Igényközlő én-üzenetek: amikor problémánk van, akkor a másik hibáztatása pl. "Már megint közbeszólsz..."helyett magunkról beszélve kimondhatjuk igényeinket: pl. " Szeretném végigmondani, amit elkezdtem." Kérni tudjuk azt, amit szeretnénk, "Szeretném, ha elmennénk a konferenciára..." ahelyett, hogy: "állandóan egyedül kell mennem a konferenciákra…"
Lehet nemet mondani bántás nélkül. Pl: Ma már sok munkám van, ezért nem tudok újabbat bevállalni, ugyanakkor holnap szívesen elvégzem."
Gordon ajánlásait ezen én-üzenetnél kiegészítettük egy a Neuro-Lingvisztikus Programozás irányzatából átvett gondolattal, s ezáltal megalkottuk mozaikszóval az **„INA modell**" -t.
Indok: érdemes először elmondani, hogy miért nem tudom a kérést teljesíteni, utána következzen a nem, majd a végén felajánlunk egy vagy több alternatívát a megoldásra.
Ez a sorrend biztosítja, hogy egyrészt nem zárul be a másiknak a füle rögtön a „nem" hatására, másrészt az alternatívák meghallása után érzi, érti a másik, hogy együtt szeretnék működni vele. (Payne, 2006).

A nemet mondást kiegészíthetjük az elején egy – a továbbiakban ismertetésre kerülő - aktív hallgatás és egy érzés megfogalmazásával is. Ezzel az asszertivitás, másikra való figyelés szempontját erősítjük: "Értem, hogy ez most fontos neked, szívesen megtenném, sajnos egy korábban leszervezett program miatt azonban most nem tudom vállalni, ugyanakkor holnap szívesen elvégzem." ahelyett, hogy "Te már megint hozzám jössz, mikor tudod, hogy mennyi dolgom van."
Pozitív én-üzenet: Ha a másik viselkedésére, teljesítményére pozitív visszajelzést szeretnénk adni, azt is én-üzenetekben tegyük, pl. „Jól esett, hogy elkészítetted mára azt a feladatot, amit tegnap kértem."
Az én-üzenetek azért érthetőek jobban és azért sikeresebbek a Te-üzeneteknél, mivel az „üzenő" saját gondolatairól, érzéseiről beszél, róla szól, vállalja a felelősséget nyíltságáért, belülről fakad, emiatt hiteles, nem lehet félreérteni, ezért nem járnak a te-üzenetet kísérő negatív hatásokkal, s erősíti az önérvényesítést, az autonómiát és a kapcsolatot is. (Gordon, 2007).
A fentiekben leírt én-üzeneteket konfliktusmegelőző én-üzeneteknek hívja Gordon, a konfrontáló én-üzenetet pedig akkor használjuk, amikor a másik viselkedése akadályozza valamilyen igényünket, vagy valamivel a másik megbántott bennünket. Ilyenkor, ha a másik viselkedése elfogadhatatlan számunkra, egy 3 részből álló én-üzenettel fejezzük ki gondolatainkat, melynek részei:

- a másik viselkedésének nem hibáztató leírása, (ha hibáztatom a másikat, pl. hogy lehet ilyen őrült hangosan zenét hallgatni? , akkor vagy elkezd védekezni, vagy támad, s ez nem vezet a probléma megoldásához, sőt a kapcsolat is sérül)
- érzéseim, amik ekkor keletkeznek
- és a viselkedés rám gyakorolt hihető hatása.

Példa lehet erre:" Amikor ezzel a hangerővel hallgatod a zenét, dühös vagyok, mert nem tudok készülni a holnapi órámra". Ez az én-üzenet konkrét, leíró, tényszerű, nem hibáztat, ugyanakkor a másik tudtára adja, hogy viselkedése zavaró (vállalja a felelősséget azért, hogy visszajelezze, hogy a másik igényei keresztezik az ő igényeit), ugyanakkor meghagyja a másik autonómiáját arra vonatkozóan, hogy hogyan reagál, ezért jól használható a saját szabadságát nagyra értékelő Z generációnál is.

Az aktív hallgatás

Amikor azt tapasztaljuk, hogy a másiknak problémája van, vagy konfliktusba kerülünk egymással, esetleg úgy érezzük, hogy a másik folyamatosan a saját problémájáról beszél, nem tud ránk figyelni (ennek egyik igen feltűnő jelzése

az igen, de! kezdetű mondat a másik részéről) érdemes először az aktív hallgatás technikáját alkalmazni, mely annak tisztázásában segít, hogy pontosan értem-e azt, amit a beszélő közölni szándékozott. Ez nemcsak egy üzenet passzív meghallgatását jelenti, hanem azt is, hogy a másik gondolatait, érzéseit összefoglaló módon, saját szavainkkal, kijelentő mondatban, rövidített formában visszajelezzük, a dekódolást segíti.
pl. azt mondja egy kollegánk: „Elegem van abból, hogy Józsi soha nem képes figyelni! Állandóan közbevág, amikor mondani szeretnék valamit!"
aktív hallgatással visszatükrözzük, amit hallunk a másiktól: „Zavar téged, hogy nem figyel rád."
Kolléga: „Igen, nagyon belefáradtam abba, hogy állandóan újra kell kezdenem a mondókámat."
Meghallgató: „Sok időd megy el ezzel és az energiádat másra szeretnéd fordítani."
Kolléga: „Igen, szeretném másnak is elmondani a feladatait ugyanezen idő alatt."
Az aktív hallgatás előfeltétele, hogy a fogadó ne a saját gondolataira, érzéseire és ítéleteire figyeljen, hanem kizárólag a másik által kimondott üzenetnek szentelje magát és figyelmét. (Lipták, 2007) A visszafogalmazás az aktív hallgatás része, annak próbája, hogy jól odafigyeltem-e; a közlő fél számára pedig jelzi, hogy megértették-e a mondanivalóját. A hétköznapi életben sokszor tévesen azt gondoljuk, hogy amikor a másik azt jelzi, hogy OK, megértettelek, akkor ténylegesen érti, amit mondunk és csak utólag, jóval az eredeti közlés után derül ki, hogy félreértés történt. Ez a jelenség gyakorta tapasztalható a frontális oktatás során. Az aktív hallgatás funkciója, hogy segít az üzenet pontos dekódolásában, segíti az üzenőt is a pontos kódolásban, elfogadást közvetít, közeledhetnek a vélemények egymáshoz, csökkenti a közlő érzelmi feszültségét (a fülei „kinyílnak") és sokszor még megoldáshoz is juttat anélkül, hogy a hallgató tanácsokat adna.
A gordoni technikák alkalmazásának hatékonyságát növelheti mind az igényközlő én-üzeneteknél, mind az aktív hallgatásnál, ha az NLP alaptételeit alkalmazva (O'Connor, Seymour, 2000) negatív helyett pozitívan, múlt helyett jövő és probléma helyett megoldásorientáltan fogalmazunk. Pl. a "Zavar, hogy nem értél ide időben" helyett mondjuk azt, hogy "Holnap szeretném, ha 7.50-re érkeznél", vagy ha valaki arról panaszkodik, hogy: "A munkatársak nagyon hangosak, miközben készítik a termékeket", érdemes azt visszajelezni, hogy: "Arra keresel megoldást, hogy csendben dolgozzanak…"
A fentiek alapján az egyenrangú, mindkét fél autonómiáját támogató kommunikáció alapelveit a következő mondatban foglalhatjuk össze: ha problémád van, beszélj magadról, ha a másiknak van, hallgasd meg, ha valami

nem világos, tegyél fel egy tisztázó kérdést. (O'Connor, J. – Seymour, J., 2000).

Összefoglalás

Tanulmányunkban bemutattuk, hogy a generációs különbözőségeket vizsgáló kutatásunkban a Z generáció számára volt a legmeghatározóbb fontosságú az önérvényesítés és az autonómia, s ezen adatokra alapozva egy olyan tréningtematikát mutattunk be, mely az igények kielégítését úgy segíti, hogy közben a kommunikációs folyamat szereplőinek autonómiáját is támogató készségeket tanulhattak a hallgatók. Egyetemi környezetben a tréningmódszer alkalmazása tapasztalatink szerint hatékony és kedvelt módja a tanulásnak hallgatói környezetben. A saját élmény alapú megközelítés, a tapasztalati úton való tanulás ebben a formában tud igazán hitelesen megvalósulni. A módszer fokozottan ad lehetőséget az autonómia és önérvényesítés területén szerzett egyéni működési módokban megtapasztalható felismerések megfogalmazására. Oktatóként és trénerként fontos számunkra a hallgatókkal való kapcsolattartás módja, az eltérő (generációs) működés összeegyeztetése, az egymást értő és támogató működés megélése.

Irodalomjegyzék

[1.] Gordon, T. Burch, N. (2013): Emberi kapcsolatok: hogyan építhetjük, hogyan ronthatjuk el Gordon Kiadó Magyarország KFT.

[2.] Gordon, T. (2007): Vezetői eredményesség tréning Studium Effektive Hungary

[3.] Erikson, Erik (1956): "The problem of ego identity" (pdf). Journal of the American Psychoanalytic Association 4: 56–121

[4.] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980): Work redesign (Addison-Wesley, Reading, MA)

[5.] Lipták Erzsébet (2007): Munkatársi együttműködés erősítése a Gordon-modell kommunikációs eszközeivel In: Mészáros Aranka: Kommunikáció és konfliktusok a munkahelyen ELTE Eötvös Kiadó

[6.] Mészáros Aranka, Györe Rita (2018): Assertive Communication and Conscious Change In: Juhász Tímea (szerk.) Studies about the Perspectives of Social Sciences. 137 p. Gödöllő: Szent István University, pp. 58-71. (ISBN 978-963-269-700-0)

[7.] Kollár Péter, Mészáros Aranka (2017): A Super-féle munkaértékek vizsgálata a munkaerőpiacon fontos szerepet játszó négy különböző

generáció esetében In: Mészáros Aranka, Lestyán Katalin (szerk.) Generációso(k)k: Tanulmányok a generációk témakörében. Gödöllő Szent István Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 135-149.(ISBN 978-963-269-688-1)

[8.] Mészáros Aranka, Kollár Péter (2017): A Hackman-Oldham-féle munkaköri központi dimenziók megítélésében megjelenő generációs különbözőségek In: Mészáros Aranka, Lestyán Katalin (szerk.) Generációso(k)k: Tanulmányok a generációk témakörében. Gödöllő Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó (ISBN 978-963-269-688-1)

[9.] Connor, J. Seymour, J. (2014): NLP Segítség egymás és önmagunk megértéséhez - Pszichológiai gyakorlatok Bioenergetic Kiadó

[10.] Payne, J. (2006): Gyakorlatok vezetői készségek fejlesztéséhez Human Telex Kft, Budapest

[11.] Schaffer Beáta (2015): A legifjabb titánok - Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról, Budapest, Boook Kiadó

[12.] Szilágyi Klára (1987): Super-féle munkaérték kérdőív. Szociálpszichológiai módszerek Budapest: Munkalélektani Koordinációs Tanács – MPT Munkalélektani Szekció

[13.] Szilágyi Klára (2007): Munka- pályatanácsadás, mint professzió Kollégium Tanácsadó, Szolgáltató Kft., Budapest

THE ROLE OF AGRICULTURE IN LOCAL DEVELOPMENT - RESULTS OF A PRIMARY RESEARCH

RITTER KRISZTÁN

Abstract

Agriculture has had a big importance for centuries in the life of Körösfő village located near to Bánffyhunyad (Transylvania). At the same time, the general tendencies, growing importance of local handwork industry and the decreasing farming opportunities have affected the settlement's local economy as well. The role of agriculture as an endogenous competitive factor in long time local development was analysed in this settlement by a primary research. According to the results, the agriculture has lost its previous significant role in the life of Körösfő caused by the changing economy of the village (trade and handwork), the disadvantaged conditions, and the unfavourable natural capabilities. Summing up the research, the sector could be the basis of creating local development strategy in Körösfő just in a very limited way.

Keywords: agriculture, local development, rural development

Introduction

The increasing globalization of the economy, the intensifying territorial competition and the importance of a more complex business environment creation are emphasizing the need to develop and implement local (economic) development strategy that builds on local, endogenous resources (see e.g. Áldorfai and Czabadai, 2014; Áldorfai et al., 2015; Moseley, 2003; Tóth and Káposzta, 2014). This can be interpreted particularly from a rural development point of view, since according to the Union's rural policy, "*measures for a wider rural economy should preferably be implemented through local development strategies*" (EC 2005: 5).

According to rural development literature these developments can be effective if - while linking to regional and global networks (see Lowe et al., 1995), giving space to local participation and local initiatives (Cernea, 1992) - they are clearly based on the local (natural, economic, human, cultural) resources of a given area (see Kulcsár, 2017 or Ploeg and Dijk, 1995). Meanwhile self-sustaining development will break away from the dependence of external

resources in the long run and serve sustainable development (Murdoch, 1995). Based on Kulcsár (2017) the importance of local activities and local actors as well as the integrated approach are decisive in addition to local resources.

An important element of the changing global economy and society the new role of "rural" - the strengthening, transformation, and the fulfilment of a new role, as the concept of the countryside has developed for a long time in developed countries to a completely new social and economic dimension. Through the objectives and actions of the European Union's Common Agricultural Policy (CAP), the EU attributes to the agriculture and the rurality a multifunctional role. According to the basic idea of multifunctionality, the income of the rural population is not only derived from primary function, food and industrial raw material production, but from fulfilling cultural and environmental tasks as well (Kopasz 2005).

In the European model multifunctional agriculture and rural areas - besides food production - also perform ecological, environmental, societal, economic, social and cultural functions. These include the creation of the basic conditions of recreation and tourism; support for small and medium-sized enterprises; nurturing rural communities; the maintenance of landscape and cultural heritage; cultivating traditions, agri-environment protection, etc. (Madarász, 2004). Naturally it is still about a competitive agriculture that adapts to the world market and globalization to provide farmers with a decent standard of living and stable income. Among the features food products, their gastronomic events and a close relationship with tourism are highlighted (see e.g. Bakos and Topa, 2016; Nagy et al., 2012). The role of tourism is also accentuated by the literature in case of rural areas (see e.g. Urbánné et al., 2017 or Némedi et al., 2016).

At the same time trends that derives from the changing agriculture as the former backbone of rural economy cannot be ignored. After the change of regime in the Eastern European countries the land use and ownership in agriculture changed radically and the organizational structure and operating structure of the farms also changed. Parallel to the changes the sector's role in national economies (GDP) and particular in employment significantly decreased. The latter is particularly problematic for small rural villages (see Oláh and Urbánné, 2016).

These changes are, to a large extent, a general tendency appearing in the EU and in the developed countries, but because of the change in spatial structure and the spatial nature of the economy they affect different areas in different ways.

Based on the above mentioned the question arises that in an traditionally agricultural community after a shift to craftsmanship and trade what kind of

role of the sector has and what position could it fulfil in local development strategies.

Material and method

The Institute for Regional Economics and Rural Development of Szent István University (SZIU) annually organizes village research camps targeting settlements characterized by special situation from rural development point of view. In the summer of 2017 the camp was placed at the municipality of Körösfő (Körösfő, Kalotanádas, Sárvásár, Nyárszó - see Figure 1) in Transylvania, located in Kalotaszeg region, near Bánffyhunyad. The research was attended by lecturers, students and PhD students of SZIU, Török Ignác High School of Gödöllő and the University of Kolozsvár.
During the village camp a questionnaire-oriented primary research based on supplementary, structured in-depth interviews was conducted aimed specifically at the role of agriculture. The population's general "agricultural exposure" was tried to map with thematic questions of the questionnaire, while the opinion and view of major agricultural entrepreneurs, primary producers, farmers and the settlement leaders and other key personnel - which were taken into focus during the preliminary examinations and the questionnaire research - were collected through deep interviews. During the questionnaire nearly half of the total households were interviewed with random sampling, while the selecting of the interviewees were targeted.

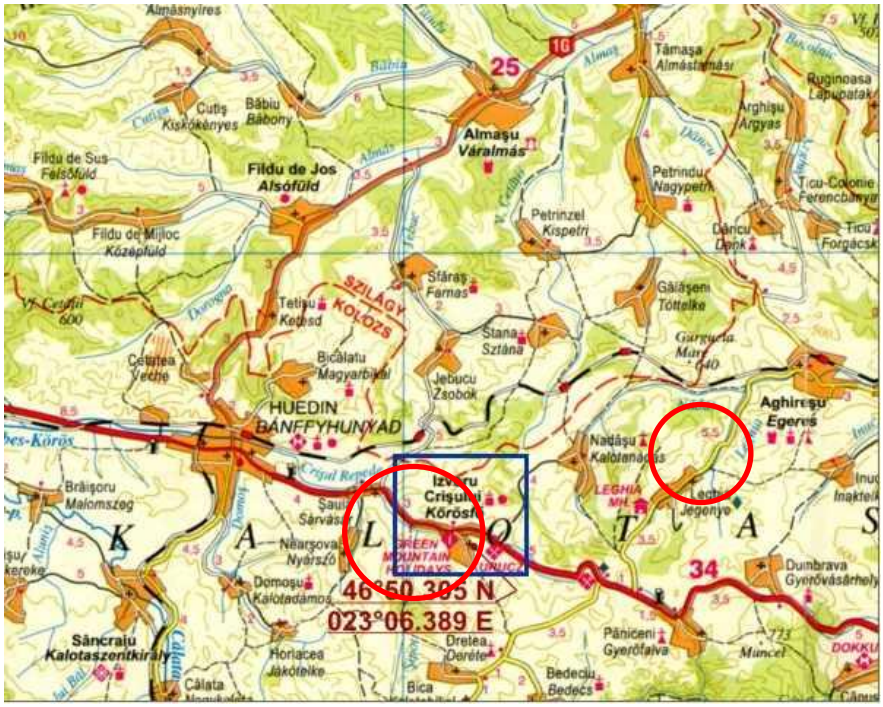


Figure 1. Location of Körösfő municipality

Notes: □ Körösfő village itself ○ Kalotanádas, Sárvásár and Nyárszó villages, as the part of Körösfő municipality

Source: www.varak.hu

For a long time, agriculture has played an important role in the lives of the inhabitants of Körösfő and its connected settlements. However the changes noted above - the transformation and typical agricultural tendencies did not leave the village untouched. The original goal of the research and this article is to explore the role of farming in the life of the village, the opportunities that can be attached to the longer-term developments and the differences in the agricultural economy with regard to the four villages forming the municipality. The most important results of primary research (questionnaires and interviews) are presented below.

Research Results

The agricultural characteristics of Körösfő village are not ideal. This applies in particular to the quality of soils; the situation in the other villages of the municipality is somewhat more favourable. Nevertheless in the previous centuries the farming was the determinant of the local economy. According to

Sebestyén (1998) farming was almost unchanged for centuries, and the community was completely self-sufficient. In the XVIII-XIXth century the size of the cultivated lands and grasslands were increased steadily, while in the second half of the XIXth century peasant farming was modernized. At the beginning of the XVIIIth century locals also cultivated vineyards, but fruit production was moderate in Kalotaszeg region. In addition, the people from Körösfő were also famous for their livestock breeding. The cattle were the most valuable animal of the serf farm (also because of its tensile force), pig - the favorite livestock of the Kalotaszeg villages - was important for nutrition, sheep farming was popular because of the wool's attractiveness in markets. The number of horses was also relatively high in Körösfő (Sebestyén, 2007). Buffalo was appeared in the second half of the XIXth century, which was a good workforce and brought prosperity to milk production. The area soon became a buffalo filled countryside. Animals were also taken regularly by the people of Körösfő to fairs: Kolozsvár, Nagyvárad, Bánffyhunyad and even the national cattle markets (Péntek, 2014). In the traditional society, forest was an important factor in peasant farming. In the XVII-XVIIIth century Körösfő was also surrounded by large forests, but these were denuded in the XIX-XXth century. Their memories are preserved only by place names (Sebestyén, 2007).

Significant change in agricultural employment was caused by the making of tailored goods and the start of craftsmanship and wood carving in the end of the XIXth century. Thanks to poor conditions, the hard but unprofitable farming many people turned to the more profitable handicrafts and the related trade which was specifically attributed to Körösfő village. The role of agriculture in other villages has been changed much more gradually and to a lesser extent, which is still noticeable in current conditions.

In the change of agricultural employment, the construction and the characteristics of the socialist economy also set made affects. In Kalotaszeg region the proportion of people employed in agriculture in total employment significantly reduced due to the technical development and the productivity gains brought by the cooperatives. The labour force left out of agriculture did not always leave the villages of Kalotaszeg because industrial production had been planted or the existing units were developed, thus the role of commuting increased (Keszi, 1977).

According to the interviews, besides the changes affecting Kalotaszeg, the brake up of the socialist cooperatives further reduced the agricultural community of the examined village. After the brake up of the local cooperatives, in Körösfő locals insisted to maintain plant production for couple of years, but they gradually abandoned it because of the harsh conditions and the “large-scale shepherding” that became characteristic of the

time. By the second decade of the 2000s, the livestock farm in Kőrösfő also fell considerably, and it is estimated that around 20-25 households still keep livestock. Cows and buffalo can be realized only in 4-5 households (only 20-30 animals compared to the earlier 800 number), and pigs have almost disappeared. Shepherding - which although significant in number (about 5-6000 animals, without lambs) - means livelihood only for a handful of local farmers. The workforce employed in sheep production is predominantly not locals but is typically from Moldavia or Romania.

In case of the other three settlements, agriculture is more present in the lives of households, serving commercial production and also self-sufficiency. Domestic or horticultural production can be identified almost everywhere, and while livestock farming is still declining, pigs, rabbits and mainly poultry are still in many places. Cattle breeding and sheep breeding are quite notable in these villages, the number of cattle is the largest in Nádas. In addition, there are about 500 goats in Nyárszó, which are not typical of the area. Bigger orchards (especially apples) have been in Nyárszó too, but since it was owned by the local council and it did not deal maintained it, nature reoccupied the area and the production ceased.

There is also a difference in terms of cooperation between Körösfő and the other three settlements. While there is no co-operation in Körösfő, and there is always "something to quarrel", in the other three community landowners, association (Sárvársar, Nyárszó) or the church community (Nyárszó) helps to work on common interests, common cultivation, very typical leasing for local livestock farmers. It is also characteristic of local land (this is typical in Romania generally) that ownership rights are not settled or completely clarified by documentation due to the nature of privatization, the everyday administration and the deficiencies of the administration (that is why it is possible to be private, council and ecclesiastical property in the settlement at the same time).

In the questionnaire households were asked about the available land (own and rented), the land cultivation method, the agricultural products they produce, the number of animals they kept, how and where they were sold / used, and how many family members are involved in farming. Based on the survey of about 230 households who answered the questionnaire and the results of the interviews, the following findings can be made.

The first important fact to be mentioned based on the experience of the primary research, is that there can be significant differences in the case of the four settlements forming the municipality when examining the role of agriculture. While in Körösfő agriculture has lost much of its former significance and not only as a main source of living but also by complementary activities due to the weaker conditions and the related handicraft industry and

commerce, in the other three villages agriculture is much more pronounced. According to the interviews, in the order of agricultural exposure, Nádas leads, followed by Nyárszó and Sárvásár, till Körösfő characterized by "demolished peasantry" closes the line. Nevertheless, in the latter, many traces of traditional village life can be discovered in various places, as stables and barns are still in a number of courtyards.

When exploring the state of agriculture, we first inquired about its base, that is, the existence of land during the questionnaire. As a basic approach we asked about the size of the land owned. According to the results (Figure 2), one-fifth of the respondents do not have any cultivable land (hence no kitchen garden).

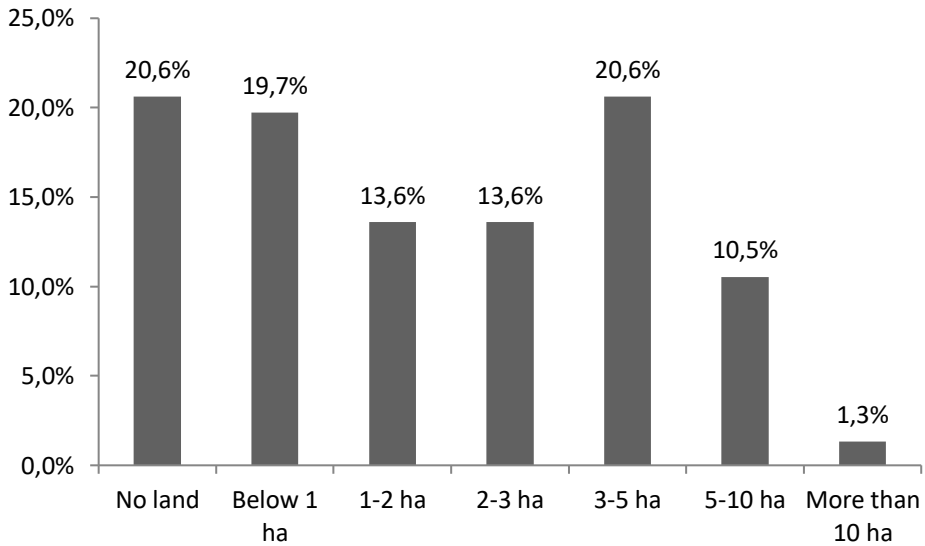


Figure 2. Share (%) of the asked households by the size (ha) of the owned land

Source: Own research and edition, 2018

Nearly one fifth of respondents have an area below 1 hectare, while one quarter have land between 1 and 3 hectares. Ownership over 10 hectares is very rare, and this category was rated by slightly more than 1% of households surveyed. In the case of the four villages the proportion of those who lacked in land (36%) was the highest in the case of the four villages, while the same ratio was the smallest in Nádas, where only 5% indicated that it had no land (14 and 15% was the value in Nyárszó and Sárvásár). In the case of Nádas, the proportion of those with more than 5 hectares (almost 21%) was the highest.

The investigation also considered the additional areas to be leased to the households for cultivating. Based on the results only 4% of the respondents' households are renting, 70% of them occupy 1 and 5 hectares, while 30% rent more land than 5 hectares. In particular, larger land leases are linked to livestock farmers and grazing (shepherding). Within the declining agriculture, the weight of animal husbandry in Körösfő is shown that most of the people who have rented areas are living there, while the renter of the largest land is located in Nádas.

The property is also characterized because on the one hand in less valuable land only grazing is a reasonable use, and on the other for grazing it is difficult to maintain another type of cultivation - because of the damage caused by animals (more people reported that it was easier to lease the land for the livestock holders than "litigating" with them).

In the following, we tried to find out who has their own land or rent area, how they cultivate it by themselves or by others (Figure 3). Based on the results, only slightly more than half of the households owning land have their own land, most of which (44.8%) are carried out as an ancillary activity within the household and are not reported as core activities.

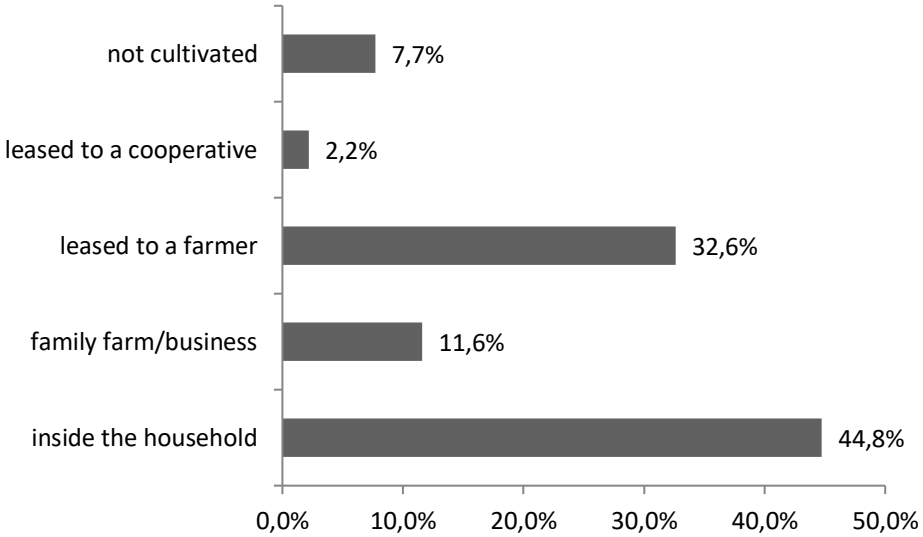


Figure 3. Share of the owned land by the way of cultivation (%)
Source: Own research and edition, 2018

The proportion of those responding households who are farming in the family economy or in the form of a business as a primary activity is a bit more than 11%. More than one third of households lease their land, and nearly 8% of their land is not used either for their own purpose or for rent.

In the following we asked about the products (including plant and animal products) that are typically produced in settlements. This question has been asked for every household, because for example, to keep animals it is not necessary to own land. Almost 40% of the households surveyed do not produce any plant products (Figure 4).

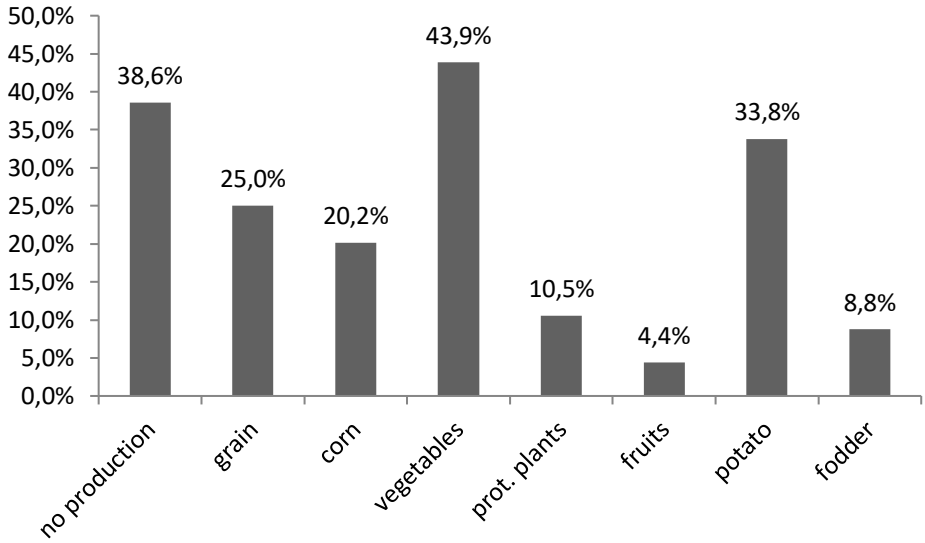


Figure 4. The share (%) of the most typical products produced by the asked households

Note: The three most important products could be indicated
Source: Own research and edition, 2018

Results also show how much traditional self-sufficiency has diminished. In this case however, the differences between the four surveyed settlements can be shown, as 72.7% of households those who did not produce crops were from Körösfő. This ratio for Sárvásár was 12.5%, for Nádas 9.1% (the main reason for abandoning farming was aging), and 5.7% for Nyárszó. Among the respondents, the most important crops were the different vegetables, with which potato could be also highlighted.

On the one hand these crops are playing an important role in self-sufficiency and on the other they are important from trading aspects. In the case of those with a larger area, grain and corn are already present (one quarter or one fifth of households), and often due to animal husbandry, protein and feed species are also present in nearly 10-10%. Cultivation of fruits was indicated by slightly more than 4% of the respondents.

In relation to animal husbandry, it can be stated that most of the households surveyed (almost 37%) are not doing this activity today (Figure 5). Where

animals are still kept, the most commonly occurring is poultry (which is found in almost every second household) or pig (almost every third houses). The formerly famous cattle and buffalo holdings have declined considerably (the latter is seen only at a single owner in Körösfő), and horses and sheep are less typical at the households than before.

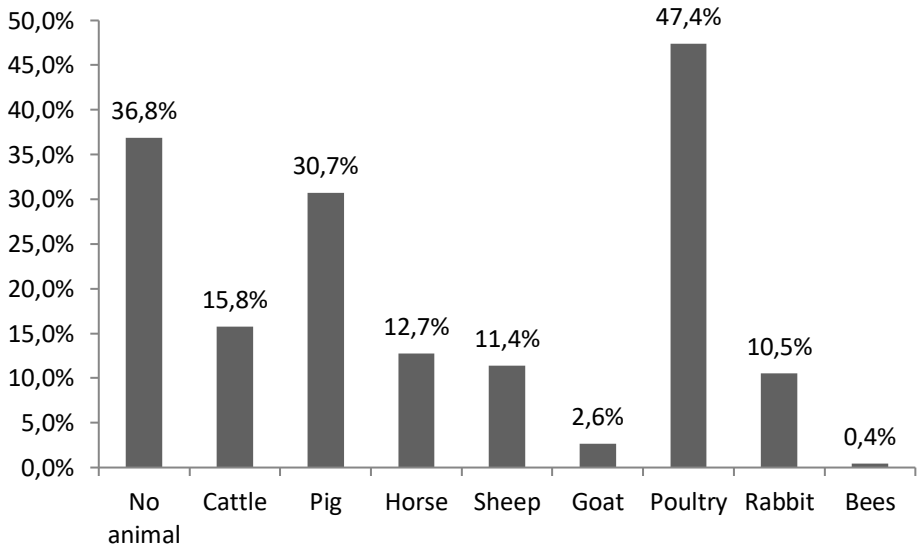


Figure 5. The share of the asked households by kept animals (%)
Source: Own research and edition, 2018

The number of animals kept in the case of cattle but especially in the case of sheep may not necessarily be reduced (indeed even occasionally increased), but there is a concentration on their keeping. This means that people are generally abandoned maintaining livestock, but there is concentration in some stockpiles and areas owned by some entrepreneurs and businesses.
As regards livestock farming, it is also possible to detect a significant decrease in the agricultural exposure of Körösfő as in crop production. Of the households that do not hold animals 66.7% are from there. The ratio is 11.7% in the case of Nádas, 10.7% in Sárvásár, 9.5% in the case of Nyárszó.
During the research, we also examined how the produced products are utilized. Are they fully producing for self-sufficiency or for selling, and if they are sold, what proportion of production is affected? Based on the responses of the households producing the product, there are no families that would fully produce for sale (Figure 6).
According to the responses, self-sufficiency is the most important motivation to continue farming, as more than three quarter of producing households do

not sell. Of the 11% of the households, which was mainly from Nyárszó és Nádas, sell the smaller proportion of their produced goods, while only 1,7% of the farmers who sell most of their products.

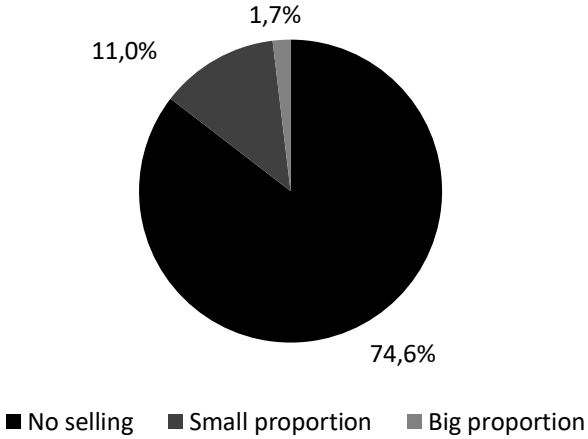


Figure 6. The share of the asked households by the quantity of sold products (%)

Source: Own research and edition, 2018

We were also curious that those who deal with sales who are they typically selling to and where. In the largest proportion the market of Bánffyhunyad was highlighted (Figure 7) where 40% of the farmers take their products.

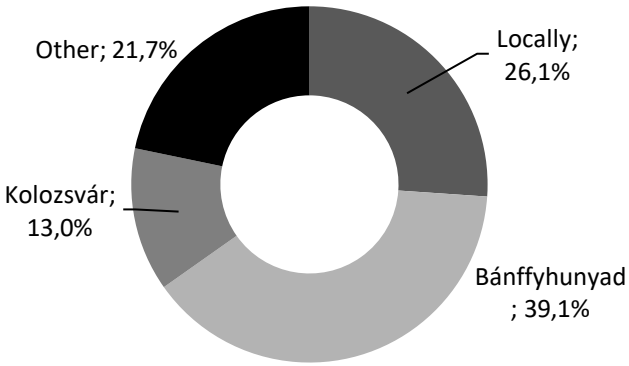


Figure 7. The share of the asked and trading households by the place of selling (%)

Source: Own research and edition, 2018

The role of direct sales from the house is also significant, which was reported by a quarter of respondents. The role of Kolozsvár can be also mentioned, but this is less significant due to its distance, and 13% of the sellers attend there regularly. In previous cases sales are specifically for local retail purposes. In the case of one fifth of producers (21.7%), however, other forms of sales are selling to wholesalers, purchasers and larger companies. This is particularly true for those who grow cereal and arable crops as well as for larger livestock holders.

Traditional rural farms have produced a significant, sometimes full amount of their food needs. This traditional self-sufficiency has however transformed due to the socio-economic changes affecting the countryside. For this reason, in our research we have also examined the households who produce agricultural products that what amount of their own food consumption can they provide.

Based on the answers (Figure 8) we can conclude that traditional self-sufficiency is not typical of the examined village either. Only 11% of production-related families indicated that their own products completely cover their own consumption. These families are typically found in Nádas and can be characterized both by plant production and animal husbandry.

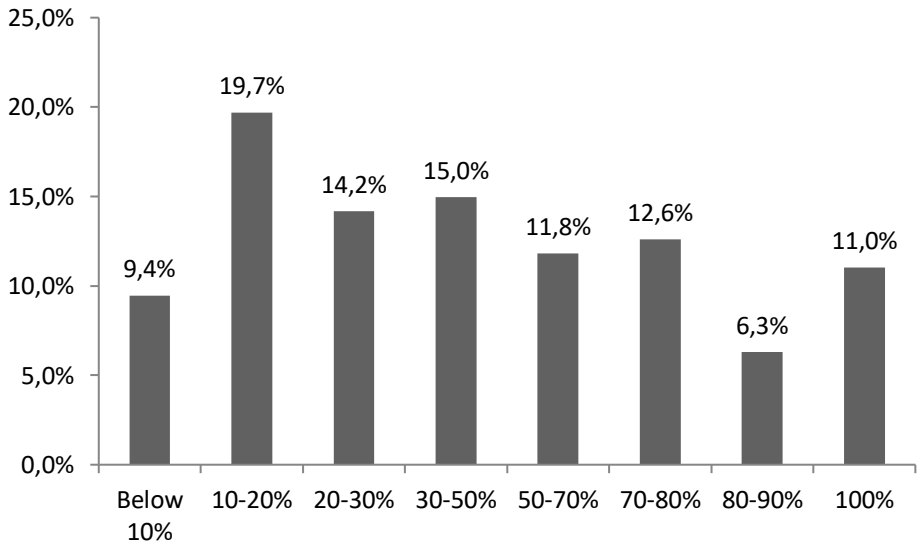


Figure 8. Share of the asked and farming households by the rate of self-sufficiency (%)

Source: Own research and edition, 2018

Nearly one-tenth of the producers can cover less than 10% of their own food needs. The 10-50% of the consumption can be covered in case of around the half of the respondents, while one-third of them can satisfy the 50-90% of their needs.

The weight of agriculture is also represented by the number of family and household members involved in agricultural activities. The number of family members involved can be related to many factors, such as the nature, size, mechanization of the activity, etc. At the same time, the number of involved people shows the extent to which agriculture affects the life of a settlement, region, and household. For this reason, we investigated how many members are involved in farming in households (Figure 9).

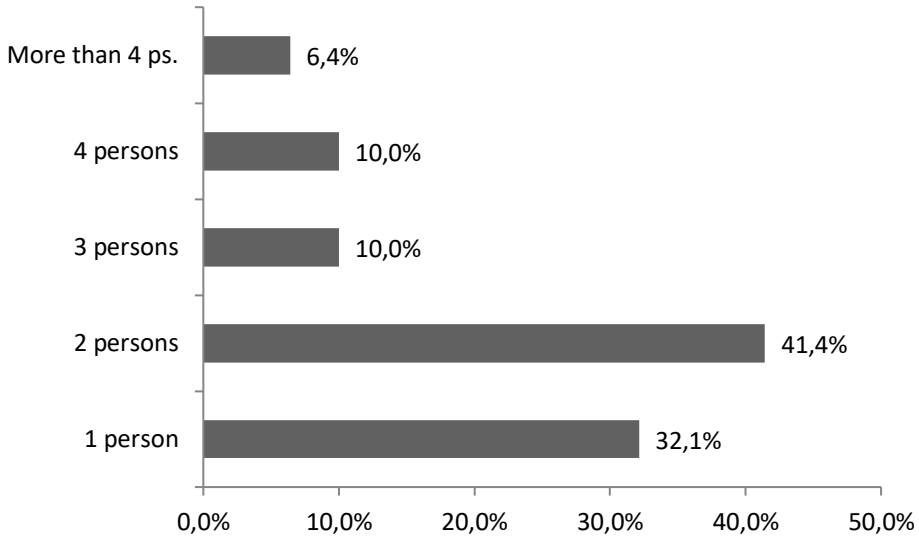


Figure 9. Share of the asked and farming households by the number of family-members involved in farming (%)
Source: Own research and edition, 2018

The largest proportion (41.4%) is the regular occupation of the two members of the affected households. In one third of the cases, one person in the family carries out agricultural activities, while 10 to 10% three or four people are engaged in agricultural work. With more than 4 family members engaged were selected by just over 6% of the respondents.

Conclusions

This summary is based on the results of the questionnaires, the interviews conducted with the main actors, the opinion of the population and the observations made during the research. Summing up the research, the decline of agriculture is outlined in recent decades, but this does not equally affect the local community which was surveyed.

A general tendency is shown in rural and village researches that the decreasing agricultural production is basically typical for the older generation, while the young people are already turning away from agriculture and are not pursuing farming because of other opportunities and further education. This has been a characteristic in Körösfő for decades, with the exception that not only agriculture but also further education have been abandoned as a result of craftsmanship. Based on the interviews - due to the narrowing of the possibilities of the local craft industry - further education has become the main feature of young people in recent years. Nevertheless it can finally be stated that in Köröfő agriculture is extremely decreased and its role in self-sufficiency and full-time function is limited.

However it should be pointed out that farming is even more pronounced in the other three settlements, with almost every household carrying out some kind of backyard activity and some degree of self-sufficiency. In addition, commercial production and sales are also better identified. According to the interviews, the “attitudes” of the younger generation are also more positive, on the one hand, they are involved in farming, on the other some of them expressly plan to continue this activity later, even in full-time.

Regarding the role of agriculture in the local strategy in Körösfő it can only be mentioned - in present circumstances - as a minor role. This means that in this settlement only a few households or families can have a long-term strategy or livelihood, and this also covers practically animal husbandry. Linking with tourism - as explained below - is also possible there, but this is relatively limited building only on the circumstances of Körösfő, compared to the other settlements.

In the other three villages farming can provide an alternative or produce direct incomes in the long run for a much broader population and for the overall the community. Farming means an alternative regarding self-sufficiency or for side business, direct income can be obtained with full-time farming. The environmental conditions and circumstances are more favourable, the limitations of other possibilities (notably the handicraft industry) have caused agricultural traditions to survive, and agriculture is also a “common surface” for the community. There are a number of potential in agriculture which could create opportunity (and jobs) for the whole community like the combination

with tourism, diversification and food processing. Rural accommodation, local - good quality and special - foods (e.g. milk, sheep and goat cheese, meat products, organic vegetables and fruits etc.), the quality of environment, the cultural heritage and the local crafts industry are all the basis for this. In Nyárszó such an initiative has already been found.

To sum up there is a clear separation between the four settlements on the basis of the weight, current and future role of agriculture. The reasons for this can be clearly traced back to the environmental conditions, the formation and flourishing of the crafts industry in Körösfő, and the question of the transmission of the agricultural traditions. At the same time by developing an appropriate level of cooperation, exploiting the local industry, agriculture and tourism opportunities, it would be possible to develop a complex development strategy that would bring prosperity for the whole municipality.

Literature

[1.] Áldorfai, Gy. - Czabadai, L. (2014): Helyi válaszok a globális kihívásokra. *Acta Carolus Robertus* 4 (2) 9-18. p.

[2.] Áldorfai, Gy. - Topa, Z. - Káposzta, J. (2015): The planning of the Hungarian local development strategies by using CLLD approach. *Acta Avada* (2) 13-22. p.

[3.] Bakos, I. M. - Topa, Z. (2016): The Contribution of Local Food to Tourism in Hungary. *Contemporary Research On Organization Management And Administration* 4 (2) 63-74. p.

[4.] Cernea M. (1992) The Building Blocks of Participation. Washington: World Bank

[5.] EC (2005): 1698/2005/EK - A Tanács rendelete (2005. szeptember 20.) az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról. OJ L 277 (2005. 10. 21). Európai Közösségek, Luxemburg

[6.] Keszi-Harmath, S. (1977): Ingázás, vándorlás, szaporulat Kalotaszegen. *Korunk* XXXVI. (12) 968-974. p.

[7.] Kopasz, M. (2005): Multifuncionális mezőgazdaság az EU törekvéseinek összhangjában. *A Falu* (1) 51-60. p.

[8.] Kulcsár, L. (2017): A vidékfejlesztés elméleti megközelítése: regionális és kulturális összefüggések. Kolozsvár: Kriterion

[9.] Lowe, P. - Murdoch, J. - Ward, N. (1995): Networks in Rural Development: beyond exogenous and endogenous models. 87-105. p. In: Ploeg, J. D. van der - Dijk, G. van (Ed.): Beyond modernisation: The impact of endogenous rural development Assen: Van Gorcum.

[10.] Madarász, I. (2004): A vidék funkciói az Európai Unióban. *A Falu* (4) 35-43. p.
[11.] Moseley, M. J. (2003): Rural Development Principles and Practice. London: Sage
[12.] Murdoch, J. (1995): Sustainable Rural Development: Towards a research agenda. *Regional Studies* (5) 479-499. p.
[13.] Nagy, H. - Tóth, T. - Oláh, I. (2012): The role of local markets in the sustainable economic development of Hungarian rural areas. *Visegrad Journal On Bioeconomy And Sustainable Development* 1 (1) 27-31. p.
[14.] Némedi-Kollár, K. - Péli, L. - Madár, F. (2016): Covasna county in the mirror of economic, social, environmental factors. 484-492. p. In: Horská, E. et al. (Eds.): The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society: International Scientific Days 2016. Nitra: Slovak University of Agriculture
[15.] Oláh, I. - Urbánné, M. M. (2016): A kis- és aprófalvas térségek népességének változása hazánkban. 1237-1243. p. In: Takácsné Gy. K. (szerk.): Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola
[16.] Ploeg, J. D. van der - Dijk, G. van (szerk.) (1995): Beyond Modernization: The Impact of Endogenous Rural Development. Assen, The Netherlands: Van Gorcum
[17.] Sebestyén, Z. (1998): A kalotaszegi Körösfő évszázadai. *Honismeret* 26. (6) 51-55. p.
[18.] Sebestyén, Z. (2007): Körösfői Rászeg Alatt. Egy kalotaszegi település évszázadai. Budapest: Akadémia Kiadó
[19.] Péntek T. (2014): Körösfő. Honismereti tanulmány. Élő Erdély egyesület. http://diakszemmel.eloerdely.ro/files/6756-099_Pentek_Timea_Korosfo.pdf
[20.] Urbánné, M. M. - Némedi-Kollár, K. Péli, L. (2017): A primary analysis of development opportunities in Mezőkövesd: 115-133. p. In: Jedynak, W. et al. (Eds.): Changes as a social process. Rzeszów: University of Rzeszów
[21.] Tóth, T. - Káposzta, J. (szerk.) (2014): Tervezési módszerek és eljárások a vidékfejlesztésben (elmélet) Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó

ANGOL VAGY NEM ANGOL – EZ ITT KÉRDÉS? GONDOLATOK A MUNKANYELVRŐL

English or non-English - is this a question? Thoughts about the working language

RUDNÁK ILDIKÓ

Összefoglalás

Jelen tanulmány a munkanyelvvel kapcsolatos kutatási és empirikus eredményeket összegzi, különös tekintettel a magyarországi viszonyokra. A nemzetköziesedés velejárója munkahelyi, és ezzel párhuzamosan az általános a nyelvhasználat változása, folyamatos átalakulása is. A vállalati szféra, a nemzetközi menedzsment, avagy egy multikulturális csoport működésének, hatékonyságának egyik tényezője a korrekt, félreérthetetlen kommunikáció, aminek kulcsa a használt nyelv tökéletes ismerete. Bár tanulmányom kifejezetten teoretikus, ugyanakkor előrejelzi, hogy a munkanyelv szerepe további vizsgálatokat igényel a versenyképesség szempontjából is.

Abstract

This study summarizes the research and empirical results related to the working language, with reference to the Hungarian context. There is a constant transformation of language use in the workplace and in parallel with general language use in the process of internationalization. Correct, unambiguous communication is one of the factors in the operation and efficiency of the corporate sector, international management or a multicultural group, the key to which is the perfect knowledge of the language used. Although my study is highly theoretical, it nevertheless predicts that the role of the working language requires further investigation in terms of competitiveness.

Kulcsszavak: munkanyelv, vállalati kommunikáció, multikulturális csoport, Hunglish

Bevezetés

A szervezeti kultúra egyes elemei külön-külön is befolyásolják a szervezetben folyó tevékenységet, de leginkább a humán tényezőt, az embert érintik leginkább. Így van ez a munkanyelv esetében is. Számos kérdés felvetődik, ha

nem is a munkanyelv megválasztásával kapcsolatban, hanem a használt nyelv stílusával, formai, szerkezeti elemeivel kapcsolatban. Igen, szinte akármerre is tekintünk a nemzetközi színtéren, az angol nyelv munkanyelvként való alkalmazása mára már megkérdőjelezhetetlen, a globalizált világ szereplői által elfogadott tény.
Nekünk magyaroknak – már rengeteg helyen le is írták – nincs valami fényes statisztikánk az idegen nyelvek terén, ugyanakkor – véleményem szerint – ez a megállapítás nem feltétlenül tükrözi a realitást. A magyar nyelv nem az indoeurópai nyelvcsaládhoz tartozik, így közeli, rokon nyelveket nem is találunk az európai nyelvek között, amelynek nagy ága a germán, latin, görög, illetve a szláv vonal. Aki egy kicsit is elmélyed egyes nyelvek nyelvtani szerkezetében, a rokon nyelvek esetében erőteljes hasonlóságot észlel, és akkor még a szókincsről nem is tettünk említést. És közlei rokon nyelvek elsajátítása, hasonló szerkezetek megértése közel sem kíván akkora erőfeszítést, mintha teljesen más típusú nyelvet tanulnánk.
Nem kívánom minősíteni a nyelvoktatásunkat, az elmúlt évtizedek tapasztalata viszont azt mutatja, hogy bár van javulás, még rengeteg pótolnivalónk van ezen a téren is. Tehát igenis kell örülnünk, amikor a fiataljaink nyelvismerete egyre nagyobb elismerést vált ki, és a munkaerőpiaci megmérettetésükkor a nyelvi elvárásoknak is megfelelnek.
A következőkben a munkanyelv általános, majd a vállalati aspektusait tárom fel, végül pedig szót ejtek a hazai állapotokról is.

A munkanyelv meghatározása

Az emberi nyelv, mint fogalom rendkívül nehezen megfogható és meghatározható. Szóval, mi is a nyelv? Nem véletlen, hogy maguk a nyelvészek is hosszú ideje vitatkoznak a meghatározás tartalmán, vagy annak részelemein, hiszen a korszak, az adott nyelvészeti iskola, de számtalan más – olykor a nyelvészeten kívüli – elem is befolyásolja. „Meggyőződésem szerint a nyelv nem olyan tárgykör, amely egyszerű és általános meghatározásokkal megragadható volna: szinte ahány irányból nézzük, annyi alakját mutatja, más szóval az, hogy milyen választ kapunk, attól függ, mit kérdezünk.” (Kenesei, 2011:7)
A munkanyelvvel kapcsolatban valamivel jobban állunk, több definíció is rendelkezésünkre: „az a nyelv, melyet leggyakrabban használnak az intézményi munka során egy-egy nemzetközi szervezetben. Ez sokszor lehet hivatalosan meghatározott – mint az ENSZ-ben, ahol ezt a státuszt a francia és az angol tölti be, miközben a hivatalos nyelvek köre ennél szélesebb. Munkanyelvként szokták megjelölni azt a nyelvet is melyet egy-egy szuverén

államban a diplomáciai terület használ a fogadó ország hatóságaival történő érintkezés során." (Diplomáciai Lexikon, 2018)
„Munkanyelvnek azt a természetes nyelvet tekintjük, amelyet egy vállalat valamennyi egységében kötelezően és egységesen használ a vállalati dokumentáció, a formális kommunikáció, a honlapok, az elektronikus kommunikáció más formáinak (adatbázisok, ügyviteli rendszerek) működtetéséhez" (Blahó – Czakó – Poór, 2015:125)
A munkanyelv egyik típusa az eszperantó nyelv, azaz egy mesterséges nyelv. Mesterséges vagy tervezett nyelvnek azokat a nyelveket nevezzük, melyek tudatos emberi tevékenységnek köszönhetik létrejöttüket. A mesterséges nyelvek bizonyos elemeit és szabályait megalkotóik a természetes nyelvekből vették, illetőleg, azok mintái alapján alkották meg. Nyelvalakító tevékenységükben azonban a szigorú észszerűség, az egyszerűségre, következetességre való törekvés, tehát a logika játszotta a főszerepet. (Kiss, 2002:83)
A gyakorlatban az államközi szervezetek, melyek egyrészről kötelezik magukat a nyelvek és a kultúrák egyenlőségének tiszteletben tartására, beleértve a kisebbségeket is, ám másrészről diszkriminálják a saját tagjaiknak nyelveit egyes tagállamokat kitüntetett szerephez juttatva. Az EU, habár deklarálta tagállamai nyelvének egyenrangúságát, a gyakorlatban korlátozza a nyelvek használatát három munkanyelvre. (Herczeg, 2015:133)

A munkanyelv a vállalati kommunikációban

Blahó és szerkesztőtársai (2015) szerint legyen szó akár nemzetközi, vagy hazai cégről, az, hogy miként kommunikál a vállalat, a legfontosabbak egyike. A kommunikáció minőségét meghatározza a vállalat mérete, az országok a száma, ahol jelen van, a környezeti jellemzők, amelyben a vállalat megtalálható, továbbá a kommunikációért felelős alkalmazottak szakértelme. A nyelvpolitikára azért kell nagy hangsúlyt fektetni, mert egy fontos tárgyalás sikere múlhat azon, ha a tárgyalópartnerek félreértik egymást. Mindez pedig anyagi veszteséget és nehezen kezelhető belső vállalati konfliktust eredményezhet.
Finn kutatók is vizsgálódtak a nyelvhasználatot illetően. Megállapításaik alapján négy nyelvhasználati stratégiát lehet elkülöníteni egymástól egynyelvű, kétnyelvű, soknyelvű és kiválasztódó nyelv stratégiát.
A kommunikáció lényege az információ megfelelő átadása egyik személytől a másik személyig. Fontos szerepet játszik a megértés is. A jó kommunikációs képesség függ a ráérzéstől, a megfigyelőképességtől és a megfelelő közegtől. (Roóz, 2006)

Bergstörm (2009) szerint minden cégnek számtalan „nagykövete” van, akik képviselik munkaadójukat. Telefont vesznek fel, találkoznak ügyfelekkel, esetleg elmagyarázzák egy termék vagy szolgáltatás lényegét. A vállalat vezetőinek tehát nagyon fontos, hogy minden vállalatnál dolgozó kedvező képet mutasson a cégről. Motiválni kell a dolgozókat, meg kell velük értetni, hogy értékesek a saját erőfeszítéseik, amelyeket megtesznek a vállalatért. A „nagykövetek” között a cégvezetők játszanak kulcsszerepet, a saját munkájukon kívül a kapcsolatkezelésben is helyt kell tudniuk állni. Minden körülmények között odaadóan, lelkesen és inspirálóan kell képviselniük a cég elképzeléseit.
Az emberek gyakran beszélnek az angolról, mint globális nyelvről. Több mint 350 millió ember él világszerte angol anyanyelvűként, és több mint 430 millióan beszélik második nyelvként. Továbbá az angol nyelvet az üzleti világ nemzetközi nyelvének tartják. Így elmondható, hogy azért angol a munkanyelv a legtöbb csoportban, politikában vagy multikulturális vállalatnál, mert azt beszélik a legtöbben, és amelyet viszonylag egyszerű elsajátítani. (English Live, 2017)

A multikulturális csoportok munkanyelve

A multikulturális csoportok esetén a kommunikációs forma megválasztása, a csoportok beszédmódja megmutatja és befolyásolja a csoportdinamikát. A csoportok a nyelvet, mint munkaeszközt alkalmazzák közös tevékenységük során. A mód, ahogyan a csoportok beszélnek, gondolatokat és érzéseket ébreszthet, bátorítja vagy megbéníthatja a kapcsolatokat. A csoport beszédmódja többek között megmutatja, miként kezelik az identitást, a függetlenséget, a hatalmat, a szociális távolságot, a konfliktusokat. (Donnelon, 1996)
Az első legfontosabb dolog a munkanyelvben való megegyezés. A nyelv kiválasztása súrlódást válthat ki, főleg, ha a csoportban két vagy több más anyanyelvű kultúra is jelen van. A nyelv megválasztása győzteseket és veszteseket teremthet, mivel a nyelvi fölény gyakran a hatalom és a befolyás szinonimája. (Canney Davison, 1994)
Puszta tény, hogy az angol nyelv lett a közös nyelv az üzleti életben. Így az angol anyanyelvűek – akik egyébként a hatalom megosztásáról prédikálnak, vagy támogatják a brainstormingot – egyre inkább uralják a csoport döntését, figyelmen kívül hagyva, hogy a különböző szintű nyelvtudás igazságtalan játékteret teremt. (Botti, 1992)

Törekedjünk arra, hogy a választott nyelv ne legyen a csoporton belül egyik klikk anyanyelve sem. Támogassuk a csoport tagjai körében a választott nyelv magasabb szintű elsajátítását!
Orleman (1992) egy francia-amerikai közös vegyipari vállalkozás globális képzési és fejlesztési csoport menedzsere a következő tanácsokat adja: beszéljen lassan; bármikor rákérdezhet a dolgokra, amennyiben az nem világos; ha valaki túlságosan elveszve érzi magát, amikor angolul kell megfogalmaznia a véleményét, visszatérhet a saját anyanyelvére, és majd valaki lefordítja – az anyanyelvi biztonsági szelep számos alkalommal segítségnek bizonyul. Még ha nincs is senki, aki lefordítaná, az anyanyelvre való kapcsolás feloldja a nyomást és a zavart; és a többi résztvevő gyakran tanul valamit az egyén igazi személyiségéről. Gyakran elképesztő váltás történik testbeszédben, hangszínben, arckifejezésekben és magabiztosságban, amikor valaki a saját nyelvére vált vissza.
Az is hasznos, ha összegzünk, másképpen fogalmazunk és jegyzeteket készítünk.
A multikulturális csoportok vezetőinek meg kell tanulniuk számos módon újrafogalmazni egy-egy kérdést, közben folyamatosan figyelni, vajon mindenki ugyanúgy érti-e, hogy mi hangzott el, ill. miben egyeztek meg. Tudnak-e olvasni a sorok között, meg fogják-e érteni az utalásokat és a rejtett jelentéseket a különböző kultúrák tagjai?
Szükség lehet arra a szimbolikus gesztusra is, hogy a csoportvezető lemond egy olyan becses dologról, mint az anyanyelve. Bár ezt meglehetősen nehéz megtenni, különösen azért, mivel, ez a hatalom és a rátermettség egyértelmű érzésének fő forrása. Ez néhány kultúrában nehezebb, mint másokban, hiszen pl. az Egyesült Királyságban és Franciaországban a nyelv kifinomult használatát kifejezetten nagyra tartják, és az alkalmasság jelének tekintik.
A nyelv mellett a nyelvhasználat is különbözhet: az amerikaiak például lebecsülik a csend létét, a *hallgatni arany* mondás ellenére. [Main, 1989] A japánoknak van egy mondásuk: aki az első találkozón beszél, az bolond. A nyelvi készségek, és hogy valaki mennyire tud szabadon felszólalni vagy közbevágni, nagymértékben befolyásolja az interakciót. Japán menedzserek értékelik a csendet, és gondosan megfontolják szavaikat, mielőtt kimondanák azokat.
A nyugati kommunikációs stílus olyan, mint egy teniszmeccs, amíg a japán kommunikációs stílus a bowlingra hasonlít. A bowling játékosok nem állnak egymással szemben, de megválaszthatják helyüket. (Inoue, 1999) Délkelet-Ázsiában és néhány skandináv kultúrában nem szokás közbevágni, a félbeszakítás durvaságnak számít. Egy japán, egy Egyesült Államokbeli és egy brazil tárgyalásokat összehasonlító tanulmány azt mutatta ki, hogy a brazil

tárgyalófelek kétszer olyan gyakran szakítják félbe egymást, mint az amerikaiak vagy a japánok. (Graham, 1985)
A nyelv vagy a mondattan is meghatározza bizonyos mértékben a közbeszakítás lehetőségét: pl. a csendes angolok az állítmányt, az igét és a tárgyat a mondat elejére teszik, így egy angolszásznak egyszerűbb közbeszólnia, mivel már gyaníthatja a befejezést. Nem ez a helyzet a németeknél, akik az igét, igeidőt és a szükséges összefüggés mértékét a mondat legeslegvégére helyezik. Meg kell várnod a végét, hogy megértsd az egész jelentését. (Canney Davison, 1994])
A csoporttagok közötti kommunikáció témakörében egyre inkább helyet kap a technika: a közös szoftver, elektronikus- és hangüzenetek, a video- és telefonkonferenciák stb., amik jelentősen megkönnyítik a kommunikációt az eltérő helyen levő csoporttagok között. A közös szoftver lehetővé teszi, hogy a csoport tagjai anélkül ötleteljenek, hogy szemtől szembe találkoznának, aktívan közreműködhetnek, és a csoportnyomás, valamint a nyelvi nehézségekből származó problémák is csökkenhetnek. Elektronikus üzenetek és levelek segítségével az időzónák különbségei nem mérvadóak többé, a video- és telefonkonferenciák a szemtől szembeni találkozók érzését nyújtják. Ezek az eszközök a kultúra szempontjából semlegesnek tekinthetők, és különböző mértékű fogékonyságra számíthatunk az alkalmazásukkal kapcsolatban. Például az e-mailen történő kommunikáció egyre közvetlenebbé, de személytelenebbé válik, diplomáciai finomságok és a státusz feltüntetése nélkül – ami néhány kultúrában visszatetszést kelt. (De Meyer, 1991)
Hogy hasznosak legyenek ezek a technológiák, a csoporttagoknak el kell fogadniuk, meg kell beszélniük és tárgyalniuk, mely technikákat használják, ahogy azt is, hogy mikor és hogyan tegyék, ugyanakkor elég rugalmasak legyenek abban is, hogy számításba vegyék a kommunikációban megjelenő kulturális különbségeket. (O'Hara-Devereaux – Johansen, 1994)

A munkanyelv Magyarországon

Az Európai Parlament felmérése alapján (1. ábra) Európában anyanyelvként a legtöbben a németet beszélik, ugyanakkor idegennyelvként az angol áll az első helyen. A hasznosságot tekintve is az angol 67%-kos értéke messze túlszárnyalja az összes többi használt nyelvet. (Európai Parlament: Infografika: a nyelvi sokszínűség Európában, 2017
Az Európai Unió 28 tagországában 24 hivatalos nyelvet ismernek el. Ezek közül van, ami nem csak európai szinten gyakori, hanem a világ több részén is beszélik, például az angol vagy a francia. Ezzel szemben 60 olyan nyelv

létezik, amelyeket nem országos szinten, hanem csak bizonyos régiókban beszélnek, ilyen például a katalán. Ez a nyelvi sokszínűség az európai kapcsolatokat alapjaiban határozza meg, legyen az gazdasági, társadalmi vagy kulturális (Dezséri, 2015).

1. ábra: Nyelvi sokszínűség Európában 2012-ben. Forrás: http://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20170705STO79028/infografika-a-nyelvi-sokszinuseg-europaban

Az Eurobarometer 2012-es felmérései alapján az európaiak 54%-a képes legalább egy idegen nyelven kommunikálni, 25%-a két nyelven, míg 10%-a legalább hármon. Szinte minden válaszadó azt mondta magáról Luxemburgban (98%), Lettországban (95%), Hollandiában (94%), Máltán (93%), Szlovéniában és Litvániában (mindkettőben 92%) és Svédországban (91%), hogy az anyanyelvén kívül legalább egy másik nyelven képes megszólalni.

A legalább egy idegen nyelvet beszélők száma jelentősen nőtt a korábbi adatokhoz képest Ausztriában, Finországban és Írországban, míg ugyanez a szám csökkent Szlovákiában, Csehországban, Bulgáriában, Lengyelországban és Magyarországon. Azoknak az országoknak a listáját, amelyekben a legkevésbé valószínű, hogy a válaszadó beszél valamilyen idegen nyelvet, Magyarország vezeti 65%-kal, majd ezt követi Olaszország (62%), az Egyesült Királyság és Portugália (61%). Az öt legszélesebb körökben beszélt nyelv az angol, a francia, a német, a spanyol és az orosz. Az egyik legnagyobb változás 2005 óta, hogy nőtt azoknak az európaiaknak a

száma, akik rendszeresen használják a nyelveket az interneten, néznek idegen nyelvű filmeket/műsorokat vagy hallgatnak zenét. Az európaiak 88%-a véli úgy, hogy az anyanyelvén kívül nyelvek ismerete kifejezetten hasznos. A megkérdezett európaiak 67%-a tartja az angolt a legfontosabb nyelvnek. Ezután jön a német (17%), a francia (16%) és a spanyol (14%), majd a kínai és az olasz következik. Az európaiak 98%-a szerint az idegennyelv tanítása hasznos a gyermekeik jövője szempontjából. Az idegennyelv-tanulás akadályaként megemlítették a motiváció és az idő hiányát, valamint a magas költségeket. A költségeket megemlítő országok sorát Bulgária kezdte, majd ezt követte Görögország és Magyarország. A legtöbb megkérdezett egyetértett abban, hogy az Unió minden tagjának beszélnie kellene legalább egy idegen nyelven. A megkérdezettek 77%-a gondolta úgy, hogy a nyelvtanulási készségek fejlesztésének fontos szempontnak kellene lennie a politikában is. Ezt a gondolatot az egyik legjobban támogató ország Magyarország. A filmnézés területén még mindig többen vannak (52%), akik a szinkronos filmeket részesítik előnyben a feliratosokkal szemben (Special Eurobarometer: Europeans and their languages, 2012).

A magyar népesség idegennyelv-tudása a rendszerváltás után kezdett javuló tendenciát mutatni. Saját bevallás alapján 1990-ben a lakosság 9%-a, 2000-ben már 15%-a mondta magáról, hogy a saját anyanyelve mellett beszél legalább egy idegen nyelvet is. Az Eurobarometer 2012-es eredményei szerint a magyarok 35%-a mondta magáról, hogy egy idegen nyelvet ismer és 13%-a, hogy legalább kettőt. (EMMI: A nemzeti idegennyelv-oktatás fejlesztésének stratégiája az általános iskolától a diplomáig 2012-2018, 2012)

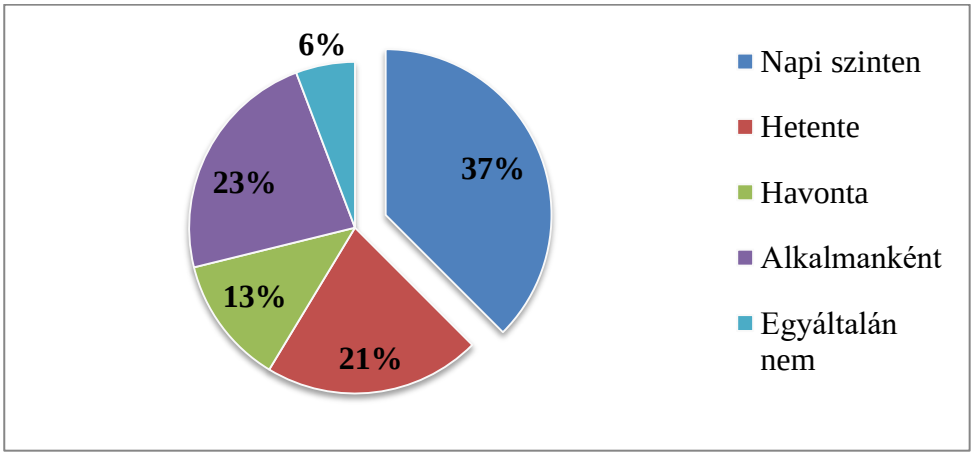
Az Eurostat statisztikái alapján a többnyelvűség erősen jelen van Luxemburgban, ahol a dolgozó korú felnőtteknek több mint a fele legalább három idegen nyelven beszél, hasonló a helyzet Finnországban és Szlovéniában is. Ezzel szemben például Romániában és Magyarországon a kereső korú lakosság valamivel kevesebb mint fele ismer valamilyen idegen nyelvet (Eurostat: 65% know at least one foreign language in the EU, 2018).

Blahó et al. 2011-2012-ben készítettek egy felmérést a Magyarországon működő nemzetközi vállalatok körében, amelyből kiderült, hogy a német tulajdonban lévő cégek közül többen a német nyelvet használják munkanyelvként, vagy több munkanyelven is beszélnek az alkalmazottak: a német mellett a magyart vagy az angolt is.

Egy másik vizsgálat szerint (Belák, 2019) a magyar pályakezdő diplomások szinte mindegyike beszél angolul, sőt második, harmadik idegennyelven is (német, olasz, francia, orosz), bár a munkanyelv kizárólag angol, így 63%-uk más idegennyelv-tudására tulajdonképpen nincs szükség.

Az angol nyelvet meglehetősen gyakran használják a munkahelyükön. (2. ábra) Ugyanakkor az álláspályázatok kiírásakor az idegennyelv-tudás elvárt,

az a pályázó élvez előnyt, amelyik nyelvismerete kiválóbb – a munkahelyi használat pedig 6%-ban semmi, míg 23%-ban csak alkalmanként történik. Úgy vélem ez pazarlás.
A munkanyelv használatakor a legtöbbjüknek a szakmai szókincs hiánya okozza a legnagyobb nehézséget, illetve a biztos nyelvtani alapok hiánya. A legkevésbé nehézséget okozó tényező a saját mondandó megértetése.



2. ábra: Az angol nyelv használatának gyakorisága a munkahelyen. Forrás: Belák, 2019

A napjainkban elterjedt „Hunglish" kifejezés az angol és magyar nyelv keveredését szemlélteti: néha egészen hajmeresztő kifejezések születnek, amikor az angol szavakat, és kifejezéseket magyar mondatba rakjuk, és ragokkal, toldalékokkal látjuk el: savingel, franchisezol. Az angol kifejezések, amelyeket egy másik nyelvcsaládból, nyelvtípusból veszünk át, elütnek a magyar nyelvrendszertől. Mindenképpen ildomos az idegen szó magyar megfelelőjét már akkor felkutatni, amikor az idegen kifejezés még friss, nem hódított teret nyelvünkben. Ha ez elmulasztásra kerül – mint a menedzser, a repo-kamatláb, afactoring afranchising és hasonlók –, később, amikor már mindenki tudatába beékelődött az idegen szó, sokkal nehezebb, sőt néha lehetetlen rákényszeríteni a magyar kifejezést a társadalomra. A magyar nyelv, ha kiiktatásra kerül a tudományos és szakmai életből – néhány évtized múltán könnyen konyhanyelvvé válhat, mint a luxemburgi, amelynek létezéséről csak nagyon kevesen tudnak. Szabó kifejti, hogy nem a „Hunglish" terjedése ellen vall, sokkal inkább a tudományos nyelvteremtést és a magyarítást tartja fontosnak. Általános meggondolás miatt tartja veszélyesnek a nyelvi diverzitás megszűnését, a nemzeti nyelvek háttérbe szorítását a tudományos közéletben. Egyszerre több nyelv használata a

tudományos kommunikációban egyúttal többrétűséget, szerteágazó gondolkodásmódot jelent, s ennek jelentőségét épp a tudományban nem lehet eléggé hangsúlyozni. Elkerülhetetlen ugyanakkor, hogy a vezető nyelv a legtöbb tudományágban az angol, amely egyre nagyobb népszerűséget mutat. (Szabó 2009)

Következtetés

A munkanyelv megválasztása mára már eldőlt az angol nyelv javára a nemzetközi környezetben, ugyanakkor több olyan tényezőt figyelembe kell venni használatakor, amelyek befolyással bírnak a kommunikáció minőségére.
A részvevők által használt nyelv lehetőleg mindannyiuk számára tanult nyelv legyen, ne pedig anyanyelv. Így valamelyest fent tudják tartani az esélyegyenlőséget, a megértés pedig azért könnyebb, mert hasonló terminus technicust, nyelvtani szerkezeteket használnak, mivel a nyelvkönyvek, amikből ismereteiket szerezték, szintén hasonlók voltak. Sőt, a folyamatos nyelvi fejlődés is adott, elvárt, akár támogatott is.
A munkanyelv karbantartása elengedhetetlen, ami a nyelvet közvetlenül használók felelőssége és feladata egyaránt, hiszen a félreértések kiküszöbölése az eredményesség egyik motorja.
A statisztikai adatok alapján a magyarok körében alacsony a többnyelvűség – ugyanakkor a munkahelyi idegennyelvek használatát vizsgálva megállapítható, hogy sokkal több potenciál van a munkavállaló alkalmazottban nyelvi téren is, mint amennyit a munkaadó igényel. Pazarlás megkövetelni egy pozícióhoz bizonyos nyelvek magasszintű ismeretét, és utána pedig alig használni.

Irodalomjegyzék

[1.] Belák Á. (2019): Mit ér a pályakezdők idegennyelv-tudása a munkaerőpiacon? Szakdolgozat, SZIE, Gödöllő

[2.] Dezséri, K: (2015): Gondolatok a nyelv gazdaságtanáról (Aktuális európai vonatkozások és az információs technológia forradalmának várható hatásai). Köz-gazdaság, 10 (2). pp. 103-119.

[3.] EMMI: A nemzeti idegennyelv-oktatás fejlesztésének stratégiája az általános iskolától a diplomáig 2012-2018, 2012

[4.] Bergström, B. (2009): Bevezetés a vizuális kommunikációba, Scolar, Bp.

[5.] Botti, H. (1992): The internationalization paradox in Parodi: A research tale. Scandinavian Journal of Management, 8(2)
[6.] Canney Davison, S. (1994): Creating a high performance international team. Journal of Management DEvelopment, 13(2)
[7.] De Meyer, A. (1991): Tech talk: How managers are stimulating global R&D Communication. Sloan Management Review, Spring
[8.] Diplomáciai Lexikon – A nemzetközi kapcsolatok kézikönyve (2018). Szerk: Bába I. – Sáringer J., Éghajlat Könyvkiadó, Bp.
[9.] Donnelon, A. (1996): Team Talk. Boston, Harvard Business School Press
[10.] English Live (2017)
[11.] Európai Parlament (2017): Infografika: a nyelvi sokszínűség Európában
[12.] Eurostat: 65% know at least one foreign language in the EU, 2018
[13.] Graham, J.L. (1985): The influence of culture on business negotiations. Journal of Intrnational Business Studies, XVI(1)
[14.] Herczeg B. (2015): Az eszperantó szerepe a nyelvi jogegyenlőség kérdésében. Diplomadolgozat,Veszprém
[15.] https://24.hu/belfold/2017/11/10/egyre-silanyabb-a-magyarok-angoltudasa/
[16.] https://www.ef.co.hu/epi/
[17.] Inoue, Y. (1999): Searching for synergy effects from cultural deversity.INSEAD MBA thesis, 9.
[18.] Kenesei I. (2011): A nyelv és nyelvek. Akadémiai Kiadó, Bp.
[19.] Kiss J. (2002): Társadalom és nyelvhasználat, Osiris, Bp.
[20.] Nemzetközi menedzsment (2015). Szerk: Blahó A. – Czakó E. – Poór J., Akadémiai Kiadó, Bp.
[21.] Main, J. (1989): How 21 men got global in 35 days.Fortune, June 11.
[22.] O'Hara-Devereaux, M. – Johansen, R. (1994): Global Work: Bridging Distance, Culture and Time. San Francisco, Jossey-Bass
[23.] Orleman, P. (1992): The global corporation: Managing across cultures. Masters Thesis. University of Pennsylvania
[24.] Roóz J. (2006): A menedzsment alapjai, Perfekt Kiadó, Bp.
[25.] Special Eurobarometer (2012): Europeans and their languages
[26.] Szabó K. (2009): Kommunikáció felsőfokon. Kossuth Kiadó, Bp.

SZERVEZETI KOMPETENCIÁK-
KOMPETENS SZERVEZETEK
LEHETŐSÉGEI MAGYARORSZÁGON

Organizational competences – opportunities of competent organizations in Hungary

SUHAJDA CSILLA JUDIT

Összefoglalás

Ma már evidenciának számít, hogy az emberi erőforrás a szervezeti siker egyik kritikus meghatározó tényezője. Ugyanakkor a szervezeti teljesítményre nagy hatással van az a makro-környezet is, amelyben a szervezet működik. Hazánkban a szakpolitikai intézkedések jelentős befolyással bírnak a szervezetek célmeghatározására és a velük szemben támasztott teljesítményelvárásokra. A tanulmányban e külső tendenciák, helyzetkép összefoglalására vállalkozom, amelyben Poór Professzor Úr által kutatott emberi erőforrások gazdálkodása és fejlesztése megvalósulhat. Sok szeretettel és tisztelettel köszöntöm Professzor Urat, bízva abban, hogy további közös kutatásaink során is lesz még alkalmam hihetetlen energiáját és széles látókörét megtapasztalni.

Abstract

It is evident that human resources are one of the critical determinants of organizational success. At the same time, the macro-environment in which the organization works also has a major impact on organizational performance. In Hungary, policy measures have a significant impact on the goal setting and performance expectations of organizations. In this study, I attempt to summarize these external trends and situations in which the management and development of human resources researched by Professor Poor can be realized. I greet Professor with respect, hoping that in our further research I will have the opportunity to experience his incredible energy and wide horizons.

Kulcsszavak: munkaerőpiac, emberi tőke, képzés, foglalkoztatás

Bevezetés

Egy ország és vállalkozásainak gazdasági sikerességét és eredményességét leginkább a munkaerőpiaci lehetőségek határozzák meg. Az Európai

Bizottság 2010-ben meghirdette az Európa 2020 stratégiát, amelynek célja az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés biztosítása az Unióban. Az Európa 2020 három, egymást kölcsönösen erősítő prioritást tart szem előtt: intelligens növekedés: tudáson és innováción alapuló gazdaság kialakítása, fenntartható növekedés: erőforrás-hatékonyabb, környezetbarátabb és versenyképesebb gazdaság, valamint az inkluzív növekedés: magas foglalkoztatás, valamint szociális és területi kohézió jellemezte gazdaság kialakításának ösztönzése. Az Unió tehát felismerte, hogy a gazdasági növekedéshez és a versenyképesség fenntartásához elengedhetetlen a minőségi munkaerő megteremtése és a munkahelyek számának növelése. E folyamatot és gondolatot erősíti az Európai Parlament „Új készségek és munkahelyek menetrendje" című állásfoglalása is, amelynek elsődleges célja a munkaerőpiac korszerűsítése. Ennek fontos eszközei a képzett munkaerő rendelkezésre állásának biztosítása, a munkaerő-kereslet és a munkahelyteremtés elősegítése, a munkaerőpiac működésének javítása, a munkaminőség és a munkafeltételek javítása, valamint a társadalmilag befogadó munkaerőpiacok támogatása.

A stratégiai dokumentumokban foglalt célkitűzések valós igényekre válaszolnak. A munkáltatók ugyanis ma már a high-tech és az IT világa által diktált tempóhoz igazodni tudó munkatársakat keresnek, akiktől folyamatosan bővülő és megújuló ismeretek birtoklását, képességek és kompetenciák meglétét várják el. Fontos szem előtt tartanunk azt is, hogy azok a munkahelyek, amelyek változásokra nyitott, érzelmileg stabil, rugalmas gondolkodású, együttműködő munkaerőt foglalkoztatnak, sokkal kevésbé vannak kitéve például a robotika, az autmatizáció munkaerő kiszorító hatásának. (Fazekas, 2018, David et al 2018) Több kutató (Pologeorgis, 2018, Mátrai 2016) ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy ezeket a képességeket, kompetenciákat a hagyományos iskolai keretek között jellemzően nem, vagy csak korlátozott mértékben lehet megszerezni. Nem véletlen tehát, hogy az elmúlt évtizedben az emberierőforrás-fejlesztésen belül egyre fontosabbá vált a felnőttek oktatása és képzése, a társadalmi felzárkóztatás is. Ennek legfőbb oka, hogy az országoknak a fogyatkozó természeti erőforrások mellett egyetlen tartaléka állampolgárainak tudástőkéje.

Manapság egyre inkább igaz az, hogy az egyén munkaerő-piaci értékét és lehetőségeit számos tényező mellett komoly mértékben befolyásolja a rendelkezésére álló tudásának, képességeinek és kompetenciáinak mennyisége és minősége. Így a tanulás manapság, egyfajtat melléktermékként jelenik meg a munka mellett. A foglalkoztathatóság fenntartása érdekében mindannyiunknak szüksége van a folyamatos tanulásra, képzésre. Az elmúlt évtizedekben megjelentek és egyre fontosabbá váltak a humán erőforrás

fejlesztéssel foglalkozó nemzetközi integrációs és szakmai szervezetek (pl.: OECD, ETF, EAAE stb.), valamint az Európai Unió egész életen át tartó tanulással (lifelong learning – LLL) kapcsolatos állásfoglalásai. Ennek nyomán egyre szervezettebb tevékenység kezdődött a megfelelő tanulási képességgel rendelkező rétegek korszerűbb szakképzettségéért, illetve a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő szakmai felkészültségéért. Ezért olyan szakképzés-politika kialakítása és olyan intézkedések meghozatala vált szükségessé, amelyek ösztönzik és támogatják a munkavállalók szakmai képzését és továbbképzését, teljes munkaképes idejük alatt, és a diszkrimináció minden formájától mentesen.

Irodalom

Az emberi erőforrás jelentősége

Az emberi tudás, képesség gazdasági értékkel rendelkezik, így tőkeként történő értelmezése nyilvánvaló. (Laáb 1984, Varga 1998, Poór 2017). A humán tőke fogalom azt fejezi ki, hogy az egyén, a közösség szellemi és fizikai képességei hasznos befektetésként értelmezhetők. Az emberi tőke elmélet feltételezése szerint az emberek oktatás és képzés révén beruházásokat végeznek a saját termelőképességükbe, amely révén növekszik a szakértelmük, termelékenységük, ezáltal jövőbeli keresetük is magasabb lesz. Az emberi tőkére jellemző (Schultz, 1983, Varga 1998), hogy fejlesztésével egyéni és társadalmi hasznok is eredhetnek belőle, nem választható el az őt hordozó egyéntől, felmérni, értékelni csak külső, belső hatásaiból lehet. Minősége romlik, ha nincs kihasználva, folyamatos karbantartást igényel, megtérülése hosszabb időt vesz igénybe. Fontos tudatosítanunk ugyanakkor azt is, hogy azok az emberek- főként a fiatalok-, akik számára kiemelkedően fontos a beruházási döntések meghozatala, korlátozottan ismerik képességeiket. Azt is tény, emeli ki Laáb (2007), hogy az emberi tőke nem a cég vagyona, és hiába ér kincset, nem zárhatjuk trezorba, a "két lábon járó" cégvagyon bármikor kisétálhat a kapun, átsétálhat a konkurenciához, tetemes kárt okozva.
A munkaerőpiac egyre jobban igényli azt, hogy a munkaerő egy megfelelő szintű alapképzettséggel rendelkezzen, ugyanakkor az adott munkahely feladatainak ellátására rövid idő alatt felkészíthető legyen. (Simonics, 2015) Ehhez azonban szükség van a munkaerő motiválására is. A motiváció egy olyan komplex jelenség, amely befolyásolja tanulásunk sikerességét. Egy olyan belső állapot pszichológiai értelemben, amely az egyént bizonyos viselkedésre készteti, viselkedést kiváltó belső indíték. (Nagy, 2011)

A motiváció szervezetekben megjelenő és ahhoz köthető tényezője az ösztönzés, amely a legnagyobb mértékben képes hatni a magatartásra. Az ösztönzési rendszer az emberi erőforrás menedzsment egy kiemelkedő területe, valamint a vezetőség eszközrendszereként is használható. Fő célja, hogy az ösztönzési rendszeren keresztül motiváljuk a munkavállalókat, akiktől motiváltságuk által magasabb teljesítményre számítunk, amely hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez. (Poór, 2013) Az ösztönzési rendszer anyagi és nem anyagi jellegű elemekből épül fel, amelyeket között a karrier és fejlesztés területén a képzések is szerepet kaphatnak.

A képzések és fejlesztések szerepe az emberi erőforrás gazdálkodásban

Látható, hogy az emberi tőkébe történő befektetés a gazdasági versenyképesség elengedhetetlen feltétele. A versenyben hosszabb távon csak azok a vállalkozások tudnak fennmaradni és fejlődni, amelyek nem költségtényezőt, hanem potenciált látnak az emberben és annak tudását, képességeit igyekeznek naprakész állapotban tartani. Ennek elengedhetetlen útja a képzés (Kárpátiné et al., 2016)
Az emberi tőkeelmélet alapján az oktatás beruházásként való értelmezése azt jelenti, hogy az oktatási befektetések megtérülését hasonló módszerekkel lehet vizsgálni, mint a fizikai tőkeberuházásokét. Számos kutatási eredmény (Dömötör et al, 2016, Cairó és Cajner, 2011, Hegedűs, 2017)) bizonyítja, hogy a magasabb képzettség, magasabb munkabért eredményez, vagyis az oktatási költségek az egyén és a társadalom számára egyaránt megtérülnek. A beruházás révén az egyén magasabb jövedelemhez, egészségesebb és hosszabb élethez, jobb életlehetőséghez jut, és ez a társadalom számára is előnyös, hiszen a magasabb jövedelem például több befizetett adót eredményez. Vizsgálatok (Katona, Körösi, 2017, Keresztes 2016) arra is rámutattak, hogy a diplomások aránya és a gazdasági fejlettség kéz a kézben jár, tehát minél magasabb egy ország GDP-je, annál magasabb a diplomások aránya. A felsőfokú végzettségűek aránya tehát jól mutatja a munkaerő-állomány minőségét, értékteremtő képességét. Viszont nem feltétlenül mutatja a diplomával együtt járó tudás minőségét, az egyén kreativitását, valódi értékteremtő kapacitását.
A munkaerő-fejlesztés elengedhetetlen gyorsan változó világunkban. Az újdonságokhoz alkalmazkodnia kell munkavállalónak és vezetőnek egyaránt. A globális változások olyan élesedő versenyhelyzetet produkálnak, amelyekkel csak azok tudnak lépést tartani, akik az emberi erőforrás fejlesztésére nagy hangsúlyt fektetnek. Általánosságban igaz az, hogy a leginkább fejlesztendő területek a technikai, technológiai készségek

fejlesztését, a vezetői képességek, kommunikációs készségek, elemző és döntéshozó képességek javítását célozzák meg.
A munkahelyi képzés struktúra tudatos képzési tervet igényel. A képzési tervek legjellemzőbb céljai közé kell tartozzon többek között a minőség javítása, a termelékenység növekedése, az új technológia bevezetésére való felkészülés, a szervezeti rugalmasság növelése, a munkahelyi elégedettség növelése, illetve a szervezeti kultúra átalakítása. A képzési célok a jövő kihívásaira, igényeire kívánják felkészíteni az alkalmazottakat és kiküszöbölni a képzettségbeli hiányosságokat.
Általános tendencia, hogy a képzéseket elhanyagolják szervezeti szinten, amelynek különböző okokból eredhetnek. Ilyen okok lehetnek az anyagi forrás hiánya, a képzések megszervezésének időigényessége, az általános napi szintű leterheltség. (Poór et al, 2016, Budavári-Takács et al, 2019) Gyakori jelenség, hogy tervezésre egyszerűen nincs idő, a napi feladatok mellett sajnos elmarad a stratégia, a jövőtervezés. További probléma az is, hogy mivel a képzések hatása nem mindig mérhető gazdasági értelemben, tehát gazdasági növekedés és közvetlen hatás nem jelenik meg, a vezetők értelmetlennek látják ezek alkalmazását. Mivel nincs konkrét társadalmi, jogi nyomás, amely ezt kötelezővé tegye, így elsiklanak e fontos terület felett. Ha egy vállalat anyagi nehézségekkel küzd, saját munkavállalóin, az olyan faktorokon, amelyek nehezen mérhetőek fognak először spórolni (Gyökér, 2005, Budavári-Takács et al, 2019).
A munkahelyi képzések gyakorlatáról elmondható (CEDEFOP, 2011, Poór et al, 2016, Budavári-Takács et al, 2019) hogy a képzésre fordított befektetés hajlandósága előnyben részesíti azon munkavállalókat, akik magasabb munkahelyi státuszban vannak, illetve a legmagasabb az iskolai végzettségük. Alacsonyan képzett munkavállalók kevésbé vesznek részt tréningeken, és általában olyan pozícióban vannak, amely nem kíván intenzív továbbtanulást. Jellemző (OECD, 2009; CEDEFOP, 2011), hogy a munkáltatók kevésbé fektetnek be 45 évnél idősebb munkavállalóik képzésébe, ugyanis annak megtérülését kevésbé élvezheti a szervezet, ugyanakkor úgy gondolják, hogy az idősebb munkavállalók kevésbé rugalmasak és képesek alkalmazkodni a technológiai és szervezeti változásokhoz. Ez a hozzáállás sajnos hátráltatja az élethosszig tartó tanulás stratégiáját, ugyanakkor diszkriminál egy nagyon fontos és szignifikáns korcsoportot a munkahelyen.

Anyag és módszer

A tanulmányban az elmúlt időszak legfontosabb elemzéseinek eredményeinek összevetésével azt vizsgálom, hogy a mai magyar makro környezetben a

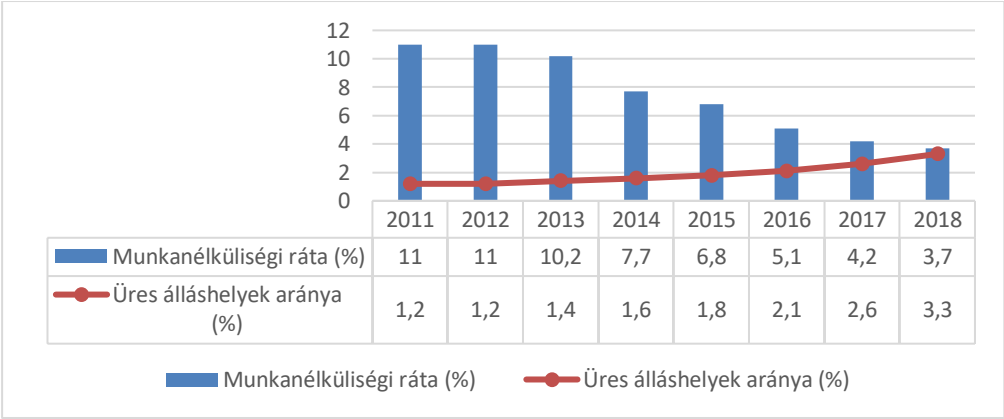
szervezeteknek az emberi erőforrások kapcsán milyen potenciális kihívásokkal kell szembenézniük, ezek megoldására milyen lehetőségek állnak rendelkezésükre. Vizsgálom, hogy a különböző statisztikák, felmérések eredményei fényében hogyan alakul a rendelkezésre álló munkaerő-összetétel, amely alapján saját szervezetük emberi erőforrás gazdálkodását és fejlesztését tervezhetik, szervezhetik.
A tanulmányban a vonatkozó legutóbbi kutatások eredményeit témakörönként dolgozom fel, bízva abban, hogy a többféle nézőpont árnyaltabb képet adhat a tényleges folyamatokról, tendenciákról.

Eredmények

Munkaerőpiaci folyamatok

Világviszonylatban a hazai versenyképesség a mutatók alapján a középmezőnybe tartozik, a vizsgált 140 országból a 48.helyen áll (World Economic Forum, 2018). A 12 fő tényező és 98 indikátor alapján történő vizsgálat rámutat arra, hogy a szervezetek működését befolyásoló makrogazdasági körülmények jobb mutatóval (pl. infrastruktúra 28. hely, makrogazdasági stabilitás 43. hely, innovációs képességek 39. hely) rendelkeznek, mint az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők (intézményi háttér 66. hely, üzleti dinamika 75. hely, munkaerőpiac 83. hely). Fontos adat, hogy térségünk országai közül csak Bulgária (51), Románia (52), Görögország (57), Szerbia (65) és Horvátország (68) végzett mögöttünk.
Hazánk gazdaságát jelentős mértékben befolyásolják az uniós folyamatok. Az EU 2019. évi foglalkoztatási jelentése szerint a térségben folytatódik az erőteljes munkahelyteremtés, amely rekordszintű uniós foglalkoztatást eredményez. 2017-ben és 2018 első három negyedévében a foglalkoztatás szintje minden fő demográfiai csoportban nőtt, a legjelentősebb növekedés a idősebb (55–64 éves) munkavállalók körében tapasztalható. A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók száma 2017-ben 2,9%-kal nőtt, miközben mérsékelt (0,8%) növekedés volt mérhető a középszintű képzettséggel rendelkező munkavállalók körében. Az alacsony és magas képzettségű munkavállalók közötti foglalkoztatási ráta vonatkozásában fennálló különbség kismértékben csökkent, de továbbra is rendkívül nagy, ami tovább sürgeti, hogy intézkedéseket kell tenni az alacsony iskolai végzettségű személyek foglalkoztathatóságának növelésére.
A dokumentum adatai alapján a nők, az idősek és a fiatalok munkaerő-piaci helyzete is javult, azonban az oktatás területén némi stagnálás tapasztalható. A korai iskolaelhagyók aránya ugyan csökkenő tendenciát mutat, de az

alapkészségek terén a gyengén teljesítők aránya növekszik. Mindeközben a felsőfokú végzettségűen aránya emelkedik, ami szintén jelentős különbségeket vetít előre a magasan kvalifikált és a nem, vagy alacsony végzettséggel rendelkező munkavállalók között.
A technológiai változások és a munkaerőpiaci átalakulások döntő fontosságúvá teszik a munkaképes korú népesség továbbképzését és átképzését, emiatt a tagállamok átalakítják készségfejlesztési rendszereiket és stratégiáikat dolgoznak ki a képzés munkaerő-piaci relevanciájának javítására, hogy ezáltal is megkönnyítsék a tanulók munkaerőpiacra való átlépését és azon belüli mozgását.
A 2019. évi magyar országjelentés megállapítja, hogy javult az ország munkaerőpiaci teljesítménye, a 20 és 64 év közöttiek aktivitási rátája 2018 harmadik negyedévében elérte a 74,6 %-ot, a munkanélküliségi ráta pedig 3,8%-ra esett vissza.

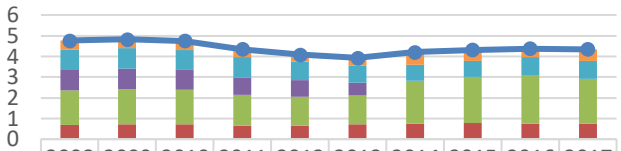


	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Munkanélküliségi ráta (%)	11	11	10,2	7,7	6,8	5,1	4,2	3,7
Üres álláshelyek aránya (%)	1,2	1,2	1,4	1,6	1,8	2,1	2,6	3,3

1.ábra: Nemzetgazdasági mutatók alakulása Magyarországon (2011-2018), Forrás: KSH 2019, saját szerkesztés

A betöltetlen álláshelyek száma ugyanakkor 2018 harmadik negyedévében meghaladta a 87 000-et, ami körülbelül 20 %-kal több, mint 2017-ben, ezzel párhuzamosan csökkennek a munkaerő-tartalékok. 2018 negyedik negyedévében a feldolgozóipari cégek 89 %-a számolt be munkaerőhiányról, szemben a 21 %-os uniós átlaggal. A munkaerőhiány kezelésének egyéb eszközei, például az inkluzívabb és jobb minőségű oktatás és képzés, továbbra is kihasználatlanok.
Az oktatásra fordított összkiadás GDP-hez viszonyított aránya megközelíti az uniós és a regionális átlagot, a kiegészítő statisztikák szerint azonban az oktatás valamennyi szintjét tekintve Magyarország az utolsók között van az

EU-ban és ugyanez állapítható meg, ha az egy diákra eső oktatási kiadásokat vesszük figyelembe.



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
egyéb	0,42	0,44	0,43	0,39	0,35	0,36	0,6	0,52	0,43	0,56
felsőfokú oktatás	0,96	0,99	0,97	0,97	0,88	0,84	0,79	0,77	0,85	0,85
középfokú oktatás	1,03	0,99	0,96	0,86	0,8	0,62				
alapfokú oktatás	1,66	1,69	1,66	1,47	1,4	1,4	2,08	2,25	2,37	2,18
óvoda	0,7	0,73	0,73	0,66	0,66	0,71	0,74	0,77	0,74	0,74
Oktatási kiadások a GDP százalékában, %	4,77	4,83	4,75	4,34	4,08	3,93	4,21	4,31	4,38	4,34

2.ábra: Az oktatásra fordított összegek alakulása Magyarországon (2008-2017), Forrás: KSH, 2019, saját szerkesztés

A munkaerőállomány összetétele

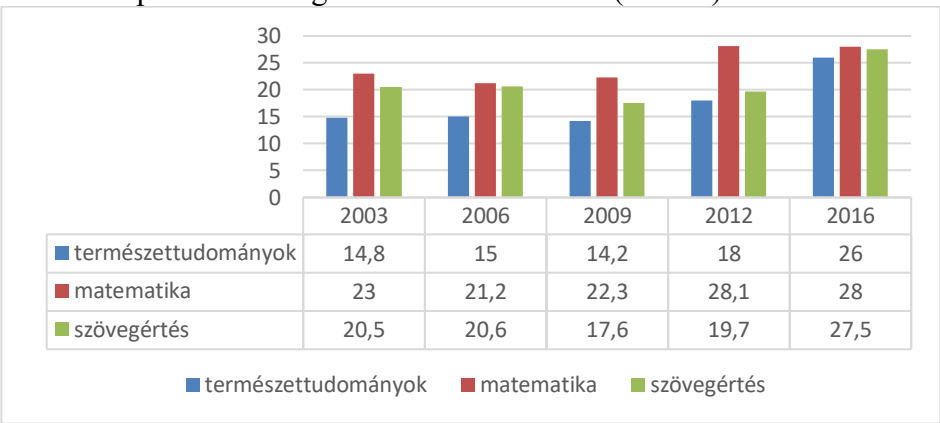
A Központi Statisztikai Hivatal által közölt adtok szerint „az évtized elejéhez képest 7,6%-kal, vagyis 34%-ra emelkedett Magyarországon a felsőfokú végzettségűek száma, így teljesített az Európa 2020 stratégiai program keretében tett vállalásunkat (Koncsek, 2019). Az uniós átlaghoz képest sajnos, még így is mintegy 7%-os lemaradásban vagyunk és folyamatosan csökken a felsőoktatás expanziója, 2010-hez képest a hallgatók száma közel 20%-kal lett kevesebb. Fontos ugyanakkor kiemelnünk, hogy a friss felsőfokú végzettséggel rendelkezők foglalkoztatási aránya 88,7 %, meghaladja az uniós átlagot (84,9 %) ami jól tükrözi a magasan képzett munkaerő iránti keresletet. A felsőfokú oktatásban részt vevők körében a hátrányos helyzetű diákok aránya alacsony (2016-ban 1,4%), a romák aránya pedig mindössze 0,8%. Növekvő tendencia, hogy a magasan képzett munkavállalók városokban való koncentrálódása miatt a vidéki területeken jelentős a kvalifikált munkaerő hiánya. (Országjelentés, 2019)
Az EU Foglalkoztatási jelentése (2019) alapján 2008 óta csaknem minden tagállamban nőtt a munka világában töltött élet átlagos időtartama. A nemek közötti különbség a munkában töltött évek tekintetében csökken, de még mindig jelentős, hiszen a nők átlagosan 4,9 évvel rövidebb időt töltenek a munkaerőpiacon, mint a férfiak (a 2017-es adatok szerint 33,4, illetve 38,3

évet). Mindeközben folytatódni látszik a nők foglalkoztatási rátájának stabil növekedése, azonban a javulás ellenére a nők valamennyi tagállamban továbbra is kisebb számban vannak jelen a munkaerőpiacon, mint a férfiak. Jellemzően a nők nagyobb arányban dolgoznak részmunkaidőben, mint a férfiak (2017-ben ez az érték nők esetében 31,1%, míg a férfiak esetében 8,2%), azonban a hazai adatok a nők részmunkaidős munkavállalásában 10 % alatti. Annak ellenére, hogy a nők általában képzettebbek a férfiaknál, a nemek közötti bérkülönbség továbbra is 15 %feletti (2016-ban 16,2% volt). A nők jellemzően felülreprezentáltak az alacsonyabban fizetett ágazatokban és szakmákban, és gyakran dolgoznak készségeiknél alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörökben.
A munkaerőszükséglet kielégítés céljából egyre több tagállam folytatja az idősebb munkavállalók munkaerőpiaci részvételének elősegítésére irányuló erőfeszítéseit. A kezdeményezések többnyire a nyugdíjba vonulás elhalasztását és a magánnyugdíjrendszerekbe való belépés ösztönzését szorgalmazzák, de hazánkhoz hasonlóan több olyan ország is van, amely olyan intézményi kereteket hozott létre, amely támogatja a nyugdíjasok foglalkoztatását. (Foglalkoztatási jelentés, 2019)

Az emberi erőforrás fejlesztése, a képzések helyzete

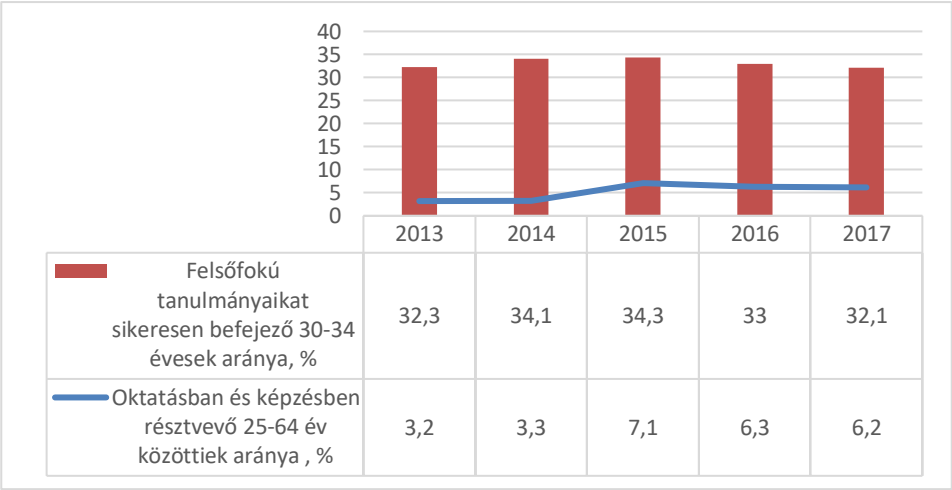
A Világbank 2018. évi jelentésének középpontjában az oktatás áll. A dokumentum legfőbb megállapítása, hogy bár világviszonylatban nőtt az oktatásban eltöltött évek száma, a tanulók képességei és készségei továbbra sem megfelelőek, ergo önmagában az iskolában eltöltött idő nem egyenlő a tanulással. A jelentésben olvasható, hogy fiatalok tömegei kerülnek ki úgy az oktatási rendszerből, hogy nem rendelkeznek alapvető életvezetési készségekkel, nem tudnak például megnyitni egy folyószámlát vagy képtelenek elolvasni és értelmezi alapvető orvosi előírásokat.
A dokumentum megerősíti, hogy az oktatás már régóta kritikus tényező az emberi jólét szempontjából és még inkább az a gyors gazdasági és társadalmi változások idején, a legjobb módszer arra, hogy a gyermekeket és a fiatalokat felkészítsük a jövőre arra, hogy a tudás fejlesztésére irányuló mindennemű erőfeszítés középpontjában a tanulás áll. Rámutat arra, hogy azok az országok, amelyek versenyképessége évek óta növekvő tendenciát mutat, hatalmas összegeket fordítottak az oktatás, az egészségügy és az infrastruktúra fejlesztésébe. Hangsúlyozza, hogy az iskoláztatás, mint szellemi tőke beruházás, nem azonos a tudással. Elég csak a PISA felmérésre gondolni, amely bizonyítja, hogy a tanulók egy részének alapszintű

természettudományos, szövegértési problémái vannak, amely a későbbiekben a munkaerő-piaci lehetőségeire is kihatással lesz. (3. ábra)



3.ábra: Tanulói teljesítmények Magyarországon (Pisa eredmények), Forrás: KSH, saját szerkesztés

Az Eurostat munkaerőfelmérése alapján (2017) a magyar munkaerőpiacra jellemző, hogy az uniós átlag (3%) alatti (1,9%) az alacsony képzettségű felnőttek és az alacsony szintű képzettséget igénylő munkahelyek számának egymáshoz viszonyított aránya, azaz 1,9szer több olyan alacsony képzettségű felnőtt van az aktív korú 25-64 éves lakosságban (857,9 e fő), mint olyan munkahely, amely csak alacsony szintű képzettséget igényel. Mindez gyengébb munkaerőpiaci kötődéssel, a bizonytalan foglalkoztatási helyzetek gyakoribb előfordulásával, magas munkanélküliséggel és a munkaerőpiac egészétől való elszakadás kockázatával járhat, számukra tehát a kompetenciafejlesztés nélkülözhetetlen.
A 2019 évi országjelentés megállapítja, hogy a felnőttek oktatásban való részvétele továbbra is alacsony. Az oktatásban és képzésben részt vevő felnőttek aránya 2017-ben 6,2% volt, ami a 10,9%-os uniós átlag alatt marad. Ez az elmaradás különösen jellemző az álláskeresőkre, akik négyszer kisebb valószínűséggel vesznek részt a tanulásban, mint a munkaviszonyban állók.



4.ábra: Felnőttképzésben résztvevők alakulása Magyarországon (2013-2017), Forrás: Országjelentés, 2019, saját szerkesztés

Várhatóan a felsőfokú végzettséget szerzők arányát tovább csökkenti, hogy a felsőoktatásban alacsony a jelentkezések száma, így a beiratkozási és diplomaszerzési tendenciák jelenleg nem idomulnak a kereslethez. A felsőoktatásban részt vevő 30–34 évesek aránya 2017-ben 32,1%-ra csökkent, miközben az uniós és a regionális átlag nőtt. (Országjelentés, 2019)
A tanulási lehetőségekkel kapcsolatos tanácsadás hatékonyan ösztönözheti a tanulás iránti egyéni igényt és az abban való részvételt. A Foglalkoztatási jelentés (2019) a felnőttek készségeivel és a felnőttképzéssel kapcsolatos összehasonlító teljesítményértékelési keret a felnőttek tanulásban való részvételét előmozdító fő szakpolitikai ösztönzőként azonosította a tanulási lehetőségekkel kapcsolatos tanácsadást. A tanulással kapcsolatos tanácsadási szolgáltatásokhoz való hozzáférésre vonatkozó legfrissebb (2016-os) felnőttoktatási felmérési adatok szerint erős pozitív kapcsolat áll fenn a tanácsadásban részesülő (25–64 éves) felnőttek aránya és a tanulásban végső soron részt vevők aránya között. Míg az állami tanácsadási szolgáltatások a tagállamok többségében gyakori szakpolitikai eszköznek minősülnek, addig azok elterjedtsége országonként jelentős mértékben eltér. Az adatok ugyanakkor azt mutatják (Eurostat, 2016), hogy azoknál az országoknál, ahol ennek a szolgáltatásnak intézményesített formája létezik, az uniós átlagot meghaladó a felnőttképzésben, felnőttoktatásban résztvevők aránya. A hazai tendenciák és összefüggések vizsgálatához nem áll rendelkezésre ilyen adat.

Következtetés

A tanulmány áttekintéséből láthattuk, hogy a hazánkban működő szervezeteknek a rendelkezésre álló emberi erőforrás kapcsán számos potenciális problémával kell szembenézniük. Ilyen a munkaerőhiány, az aluliskolázottság, vagy a nem piacképes tudás, valamint a gyorsan változó gazdaság-társadalmi közeg. A magyar munkavállalókra jellemző az alacsony mobilitási hajlandóság és a motiválatlanság, sok esetben a még a felsőfokú végzettségűek körében is. Mindebből a képzés jelenthet kiutat, amely nem csak a motiváció erősítését szolgálhatja, hanem egyéni, szervezeti, sőt nemzetgazdasági szinten is jelentős haszonnal szolgálhat.

Manapság a munkahelyi kompetencia és készségfejlesztések egyik nagy akadálya az, hogy a szervezetek nincsenek tisztában képzési szükségleteikkel. A képzésekbe való befektetés csak akkor térül meg, ha a szervezet figyelmet fordít arra, hogy a képzési szükségleteket megállapítsa a munkavállalók készségeinek felmérésével és a képzések népszerűsítésével. A munkaadóknak ugyanakkor fel kell ismerniük, hogy a szervezeti célok megvalósítása az egyéneken, az egyéni tudás, kompetenciák minőségétől függ. Ebből adódóan nyilvánvaló, hogy a vezetők szerepe is kiemelkedő abban, hogy a munkavállalókat támogassák a tanulásban. Így az ő képzésük is nagyon fontos: tanulniuk kell arról, hogy hogyan irányítsák a hatáskörükbe tartozó dolgozókat, hogyan adják át a tudást és hogyan segítsék őket a tanulásban.

Ebben a folyamatban nagy szerepe lehet a munkahelyi képzés ösztönzésének, amelynek legfontosabb sarokpontjai az alábbiak lehetnek:

- A tanulási lehetőségeket közel kell hozni a munkahelyen a munkavállalókhoz
- Releváns tanulási lehetőségeket kell biztosítani, amelyek illeszkednek a szervezet specifikus szükségleteihez és körülményeihez
- A tanulás rugalmassága. biztosítani kell, hogy a munkavállalók dönthessenek, hogy mikor, mit és hogyan szeretnének tanulni
- A nem formális tanulási formák támogatása (pl. munkatársi beszámolók)
- Fontos a megfelelő képzettséggel és naprakész szaktudással rendelkező trénerek alkalmazása
- Átbeszélt tanulási célok és tanterv kialakítása egyéni és szervezeti szinten egyaránt a karriermenedzsment eszközeinek felhasználásával
- A tanulás ösztönzése anyagi és nem anyagi lehetőségekkel (pl. a képzés, mint juttatás, szabadnapok biztosítása tanulásra, a képzés helybe hozása)

Látható, hogy a terület sok lehetőséget rejt magába, amely mind azt szolgálja, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő álljon rendelkezésre, hiszen csak így működhet egy kompetens szervezet. Azonban tudatos emberi

erőforrás fejlesztés és gazdálkodás csak úgy valósulhat meg, ha a képzési tanácsadás egyéni és szervezeti szinten is rendelkezésre áll.

Irodalomjegyzék

[31.] 2019. évi országjelentés –Magyarország, a Bizottság Közleménye az Európai Parlamentnek, az Európai Tanácsnak, a Tanácsnak, az Európai Központi Banknak és az Eurócsoportnak, https://wesley.hu/assets/uploads/2019/03/2019-european-semester-country-report-hungary_hu.pdf (elérés ideje: 2019.10.24)

[32.] Az Európai Parlament 2011. október 26-i állásfoglalása az új készségek és munkahelyek menetrendjéről (2011/2067(INI)), https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:131E:0087:0102:HU:PDF (elérés ideje: 2019. 09. 08.)

[33.] Budavári-Takács, Ildikó; Baráth, Lilián; Csapó, Ildikó; Farkas, Péter; Hajnal, Anett; Kárász, Balázs; Kollár, Péter; Kovács, Ildikó Éva; Mészáros, Aranka; Poór, József (2019) Magyarországi vállalatok és intézmények képzési és tréning gyakorlata - 2019: kutatási zárójelentés, Budapest, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet, 60 p.

[34.] Cairo Isabel and Cajner Tomaz (2016): Human capital and unemployment dynamics: Why more educated workers enjoy greater employment stability. Wilay Online Library. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ecoj.12441 (elérés ideje: 2019. 09. 08.)

[35.] CEDEFOP (2011): Learning while working – Success stories on workplace learning in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg

[36.] David Fine, Havas András, Solveigh Hieronimus, Jánoskuti Levente, Kadocsa András, Puskás Péter (2018): Átalakuló munkahelyek: az automatizálás hatása Magyarországon, McKinsey Global Institute, McKinsey & Company

[37.] Dömötör Erika – Mátyás László – Balázsi László (2016): Emberi tényező a gazdaságban. Összegzés a COEURE-projekt tanulmányaiból I. Közgazdasági Szemle, 63. Évf. 407-430. p.

[38.] Fazekas Károly (2018): Nem kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. Magyar Tudomány, 1. Évf. 3. sz. 24-36. p.

[39.] Foglalkoztatási jelentés (2019): A 2019. évi együttes foglalkoztatási jelentés, Európai Bizottság és Európai Unió Tanácsa, Brüsszel

[40.] Gyökér I. (2005): Emberi Erőforrás Menedzsment – Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
[41.] Hegedűs Henrik (2017): A tudás, mint versenyelőny a köz- és a versenyszférában (tudás – kompetencia – teljesítmény – siker) Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata, 27 (E-szám). pp. 94-102.
[42.] Kárpátiné Daróczi Judit-Vágány Judit-Fenyvesi Éva (2016): Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? - avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? Vezetéstudomány, 47. Évf. 12. sz. 72-82. p.
[43.] Katona Klára-Kőrösi István (2017): A humántőke-képzés és a kutatás-fejlesztés az Európai Unióban – ráfordítások és eredmények. A humántőke szerepe a gazdaságban in. Heller Farkas könyvek 3., Pázmány Press, Budapest
[44.] Keresztes Éva Réka (2016): A humántőke-befektetés és az Európa 2020 stratégia néhány társadalmi-gazdasági összefüggése. Gazdaság és Társadalom, 8. Évf. 4. sz. 62-82. p.
[45.] Koncsek Rita (2019): A népesség több mint harmada diplomás. Világgazdaság, 46. Évf. 134. sz
[46.] Laáb Ágnes (1984): A humán tőke értéke, Vezetéstudomány, 12. sz. 35-40. p.
[47.] Laáb Ágnes (2007): Az emberi erőforrás, mint tőketényező. (Jövőképek – vállalati Sratégiák Konferencia, BME Vezetőképző Intézet
[48.] Mátrai Zsuzsa (2016): Kifektetés az emberi tőkéből. Iskolakultúra, 26. Évf. 2. sz. 100-107. p.
[49.] OECD: Human Capital and Its Mesaurement – The 3rd OECD World Forum (2009) http://www.oecd.org/site/progresskorea/44111355.pdf (Letöltés ideje: 2019.10.11)
[50.] Pologeorgis A. Nicolas (2018): Emloyability, the Labor Force, and the Economy https://www.investopedia.com/articles/economics/12/employability-labor-force-economy.asp (elérés ideje: 2019. 09. 23.)
[51.] Poór József (2013): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest, Wolters Kluwer Kft
[52.] Poór József (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások, Wolters Kluwer , Budapest
[53.] Poór, József; Suhajda, Csilla Judit; Szabó, Katalin; Kovács, Ildikó Éva; Kollár, Péter; Lestyán, Katalin; Gősi, Mariann; Tóth, Katalin; Farkas, Péter; Visztenvelt, Andrea (2016): Tréningek és képzések hatékonysága - Magyarország 2016, Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ, 37 p.
[54.] Schultz, Theodore W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
[55.] Simonics István (2015): Felnőttek szakképzése. Óbudai Egyetem, Budapest
[56.] Varga Júlia (1998): Oktatás-gazdaságtan. Budapest. Közgazdasági Szemle Alapítvány
[57.] World Economic Forum (2018) The Global Competitiveness Report, Economic Profiles , http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=HUN (elérés ideje: 2019.10.24)

A HATÉKONY MUNKAHELYI MEGBESZÉLÉS TUDOMÁNYOS MEGKÖZELÍTÉSBŐL

Effective workplace meeting from a scientific perspective

SZABÓ KATALIN

Összefoglalás

Napjainkban a világ minden táján a vezetők és a beosztottak rendkívül sok időt töltenek munkájuk során megbeszéléseken. A különböző értekezletek számának folyamatos emelkedésével azok szerepe is jelentősen felértékelődött. Pozitív és negatív hatással lehetnek például a munkavállalók teljesítményére, jóllétére, elköteleződésére vagy akár a munkahelyi elégedettségére. Az értekezletek alapvetően segítik a résztvevőket a céljaik elérésében. A hatékony megbeszélés erősíti az összetartozást, és együttműködő közösséget hoz létre. Ezzel szemben a hasztalannak tekintett értekezleteken a résztvevők nem tudnak kapcsolódni. Ezek a megbeszélések összességében nem csak kimutatható anyagi veszteséget jelentenek, hanem a munkafolyamat elakadását, hosszabb döntési ciklusokat, alacsonyabb munkamorált eredményezhetnek. Jelen tanulmány célja összefoglalni a témába megjelent publikációkat és felhívni a figyelmet ennek a szervezeti gyakorlatnak rövid és hosszú távú következményeire.

Abstract

Managers and employees spend an inordinate amount of time in meetings every day all over the world. As the numbers of meetings increases, their role is also revaluated. They can have a direct positive or negative impact on attendee's performance, well-being, engagement or job satisfaction as well. Meetings are supposed to enhance productivity and help to achieve the common goals. Effective meetings inspire greater team collaboration, but when they are poorly organized, employee feel they are not connected, it is just a waste of time. Unfortunately, ineffective meetings lead not only to heavy cost but also workflow interruption, prolonged decision cycles, lower work morale. The aim of this study is to summarize the key finding of previous researches, and to draw the attention to this issue.

Kulcsszavak: munkahelyi megbeszélés, értekezlet, meeting, hatékonyság, eredményesség

Bevezetés

A munkahelyi megbeszélés a szervezeti működés meghatározó kulcseszköze, mivel ez a személyes, emberi interakciók fő színhelye. Az egyeztetés segíti a résztvevőket a céljaik elérésében. A sokat hangsúlyozott gyakorlati hasznossága ellenére mégis a szervezeti tanulmányoknak egy elhanyagolt, keveset vizsgált területeként nevezhetjük meg. Erre hívta fel a figyelmet Schwartzman (1986), aki szerint a megbeszélés eredendően módszertani eszközként szolgált más témák feldolgozására (csoportdinamika, csoportos döntéshozatal vizsgálatára), de ritkán tanulmányozták empirikusan magát a módszert, annak eredményességet és hatásait (Rogelberg et al., 2006). Murphy Törvénykönyve, avagy miért romlik el minden című munkában több külön fejezetrészben olvashatunk az értekezletekhez kapcsolódó alapfeltevésekről, olyanokról, mint például: „bármely egyszerű problémát megoldhatatlanná lehet bonyolítani, ha elég értekezletet tartanak róla", vagy „az értekezletek hatékonysága fordítottan arányos a résztvevők számával és a vita időtartamával." (Bloch, 1985:15; 46)

Az elmúlt évtizedekben a vezetőknek és munkavállalóknak évről évre egyre több megbeszélésen kell részt venniük, az Egyesült Államokban a megtartott munkahelyi megbeszélések száma naponta 11 és 55 millió közé tehető. Ez hozzávetőlegesen a szervezetek személyi költségeinek 7-15 százalékába kerül, és a becslések szerint a dolgozók hetente körülbelül 6 órát ülnek különböző értekezleteken (Forbes, 2019). Felmérések szerint a megbeszélések akár 50%-a csupán időpocsékolás, és mindez évente 37 milliárd dollárba az amerikai szervezeteknek (Keith, 2015). Egy felmérés szerint, melyben 1900 vezetőt kérdeztek meg, 72%-a azt válaszolta, hogy egyértelműen több időt töltenek megbeszéléseken, mint 5 évvel ezelőtt, és arra számítanak, hogy az erre fordított idő tovább fog növekedni a jövőben (Allen et al., 2008). A költségtényező tulajdonosi szemléletből nem elhanyagolható, de a vég nélküli eredménytelennek tűnő, felesleges, rosszul előkészített megbeszélések sok más területre is kihatással vannak, például a munkavállalók érzelmi állapotára, a munkahelyi teljesítményre stb.

Az értekezletek hasznossága régóta foglalkoztatja az embereket, de széleskörű hatásai csak az utóbbi időkben kerültek fókuszba. A téma felkeltette a kutatók a figyelmét és számos kritikus megállapítást tartalmazó cikk jelent meg neves lapokban olyan címekkel, mint „Valóban szükségünk van megbeszélésekre?" (Mroz et al., 2018), „Csoportos értekezletek és a munkavállalói elkötelezettség" (Allen-Rogelberg, 2013), „Megbeszélések és a munkavállaói jóllét" (Rogelberg et al., 2006).

A megbeszélés

A megbeszélés angol megfelelője a meeting, melynek tudományos igényű vizsgálata a 80-as években kezdődött el. A kezdeti időszakban legalább két ember előre megtervezett, munkára fókuszáló összejöveteleként definiálták, a lebonyolításnak mindenképp strukturáltabb, mint egy egyszerű beszélgetés (Rogelberg et al., 2006). Jelen munkában a megbeszélés, értekezlet, meeting szavakat szinonimaként használom.

Göndör (2013) szerint a munkahelyi megbeszélés vagy értekezlet a tárgyalás egy speciális formája, ahol három vagy több személy egy közös cél érdekében találkozik, a cél elérésének elsődleges módja a verbális kommunikáció. Az értekezletekkel kapcsolatos minimum feltételek:

- A résztvevők köre azokra a személyekre korlátozódik, akik részesei a közös célnak. Nincs szükség olyanokra, akik nem érdekeltek a megbeszélés tárgyában, viszont jelen kell lenni mindenkinek, aki érdekelt.
- Az értekezletnek világos célt kell követni.
- Az értekezlet hatékonyságát jelentősen befolyásolja a kommunikáció módja, az előkészítés eredményessége stb.

A hatékonyság csökkenhet a tárgytól való eltérés miatt (83%), gyenge előkészítés miatt (77%), a figyelem hiánya miatt (68%), a résztvevők bőbeszédűsége miatt (62%), az értekezlet időtartama miatt (60%), a részvétel (bevonódás) hiánya miatt (51%) (Göndör, 2013).
A szerző szerint a megbeszéléseket sokféle szempontból csoportosíthatjuk, a megbeszélés célja szerinti kategorizálás esetén két fő típus emel ki:

1. információs megbeszélés
    a. tanácsadó/tájékoztató (információ elosztó, döntéseket indokoló stb.)
2. döntési megbeszélés
    a. információ-gyűjtő (döntéselőkészítő);
    b. problémamegoldó (problémafeltáró,
    c. megoldási alternatívákat teremtő);
    d. döntéshozó (megoldási alternatívákból választó)

A megbeszélés előkészítése, levezetése a típustól függ (1. táblázat).

1. táblázat: A megbeszélések típusai

Jellemzők	Információs megbeszélés	Döntési megbeszélés
A résztvevők száma	Bármennyi	Lehetőleg nem több mint 12
Résztvevők	Akiknek információt kell adni, illetve akiktől információt várunk	Akik felelősek a döntésért és akik közreműködhetnek a folyamatban
Kommunikációs folyamat	Általában egyirányú (a vezetőtől a résztvevők felé, vagy fordítva)	Interaktív A résztvevők közötti megbeszélés
A helyszín elrendezése	Osztálytermi stílus A résztvevők szemben a vezetéssel	Konferenciastílus A résztvevők szemben egymással
Leghatékonyabb levezetési stílus	Nagyon határozott, direktív	Bevonó
Hangsúly	A tartalom	A párbeszéd és a problémamegoldás
A siker kulcsa	A tervezés és a bemutatandó információ előkészítése	A megbeszélés légköre, ami támogatja a nyílt, őszinte kifejezést

Forrás: Göndör (2013) alapján saját szerkesztés

Mroz és szerzőtársai (2018) a megbeszélés célja szerint négy különböző típust emelnek ki:

1) Cél1: Információ megosztása: az értekezleten információkat közölnek, de a résztvevők nem feltétlenül reagálnak rájuk.
2) Cél2: Problémák megoldása, döntéshozatal: az értekezleten egy új vagy rendkívüli problémát dolgoznak fel, döntést hoznak a lehetséges megoldást illetően.
3) Cél3: Szervezeti stratégiai kialakítása, megvalósítása: az értekezleten a vezetők lefektetik és megvitatják a szervezet stratégiai irányait és a változások végrehajtását.
4) Cél4: A csapat tájékoztatása: az értekezleten egy jelentős esemény, mérföldkő után a csapat megbeszéli az eddig elért eredményeket, levonja következtetéseit.

A sikeres megbeszélés ismertetőjegye, hogy megelégedést vált ki a résztvevőkben. A megfelelő előkészítés a biztosíték, melynek köszönhetően csak azok vannak jelen, akiknek a részvétele feltétlenül szükséges, és ők annyi információval rendelkeznek amennyi a legjobb megoldáshoz vezető út megtalálásához elegendő. A terv szerinti megvalósítás garantálja, hogy az értekezlet annyi ideig tartson, amennyi feltétlenül indokolt. Nem győzteseket

és veszteseket teremt, hanem megoldja a problémákat. A sikeres levezető mederben tartja az értekezletet és mozgósítja a résztvevők energiáját (Göndör 2013).

A hatékony a megbeszélés

A szakértők egyetértenek abban, hogy a hasznos értekezletek elmozdítják a vállalati folyamatokat, ennek ellenére egy értekezleti meghívó a dolgozókból mégsem vált ki mindig pozitív gondolatokat, sokszor nem is látják annak értelmét, vagy kifejezetten haszontalannak, kimerítőnek tartják. A megbeszélések után érzett kimerültség a pszichológusok által elfogadott nevet kapott: Meeting Recovery Syndrome (MRS). Az értekezleteken eltöltött hasztalannak érzett idő elsősorban a bevonódás hiányából fakad, és elszívja ezen résztvevők mentális energiáit, csökken az állóképesség, az érdeklődés. A megbeszéléseken a dolgozók legfontosabb erőforrásai a koncentrációs képesség, a figyelem és a motiváció. Amennyiben ezeket megterhelően igénybe veszik egy értekezleten, az eredmény csökkenő produktivitás lesz. Egy feleslegesnek tartott értekezlet után mindenki más tempóban tér vissza a normál kerékvágásba, Joseph A. Allen, a Nebraskai Egyetem Kutatója[17] szerint az átlagos helyreállási idő kb. 45 perc. Az Észak-Carolina Egyetem professzpra, Cliff Scott szerint regenerálódási idő nagy mértékben függ attól, hogy a dolgozónak van-e felszólalási lehetősége a megbeszélés során. Az olyan értekezleten, ahol az alkalmazottaknak nincs érdemi beleszólási joguk, azaz csak hallgatóságként funkcionálnak, nem csak saját, hanem munkatársai energiáit is elszívják (Forbes, 2019).
Hogy honnan lehet felismerni, hogy célravezető-e egy megbeszélés, azt az alábbi 2. táblázat foglalja össze. Rosenbrand (2019) a hatékony megbeszélést körbeszélgetésnek nevezte el, az idő-és energiaigényes unalmas értekezletek helyett egy termékeny, összetartozást erősítő, inspiráló, valódi megoldásokhoz vezető folyamatként írja le.

[17] Joseph A. Allen a Nebraskai Egyetem „Center for Meeting Effectiveness" kutatócsoport vezetője. A kutatócsoport feladata a munkahelyi megbeszélések tanulmányozása, annak dolgozókra gyakorolt kedvező és kedvezőtlen hatásainak feltárása. https://www.unomaha.edu/college-of-arts-and-sciences/psychology/research/meeting-effectiveness.php

2. táblázat: Az eredményes és az eredménytelen megbeszélés

Eredménytelen megbeszélés	Eredményes megbeszélés
Tisztázatlan személyes célok.	Világos célok és szándékok.
Főként beszélgetés.	Több odafigyelés.
„Nekem inkább igazam van, mint neked."	„Mindenkinek igaza van a saját nézőpontjából."
Pár résztvevő uralja a beszélgetést.	Mindenki teret kap a hozzászólásra.
Nyomásgyakorlás másokra.	Megtalálni a közös nevezőt.
Megpróbálni megérteni valamit.	Azt érezni, hogy hallanak és értenek.
Egymás ellen beszélni.	Hozzátenni egymáshoz.
A döntés elfogadása.	Egy hatékony döntés kialakulása.
Ellenállás a döntések után.	Világos döntések és tulajdonlás.
Működésképtelen döntésekre pazarolt idő.	Elegendő időt szánni a jó döntések meghozatalára, ami hosszú távon időt takarít meg.
Távozáskor kevesebb energia.	Távozáskor ugyanannyi, vagy többe energia.

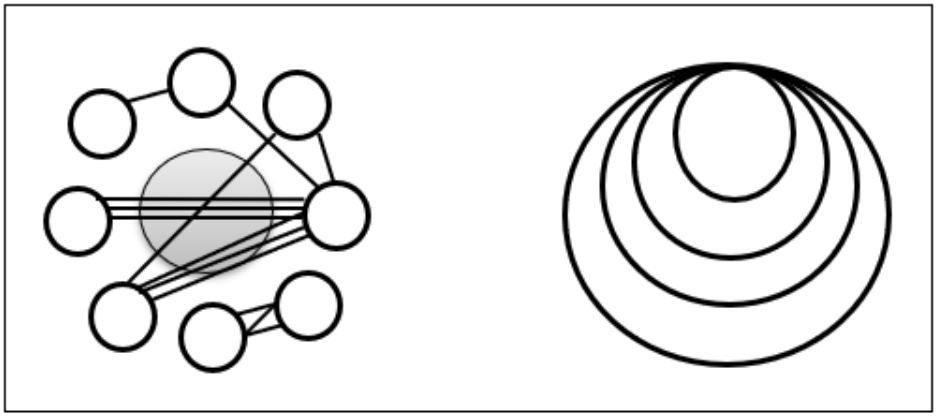
Forrás: Rosenbrand (2019:15) alapján saját szerkesztés

Érdekes vizuálisan is megjeleníteni és összevetni a két megbeszélési típust. Egyrészt a nem hatékonynak tekinthető változatot, ahol kényelmetlenül, feleslegesnek érzik magukat egyes dolgozók, másrészt a szerző által javasolt körbeszélgetést (1. ábra), amely esetében a résztvevők pozitív élményekkel távoznak a megbeszélésről.

Ami megfigyelhető, hogy a bal oldali megbeszélés esetében csak néhány ember között zajlik a kommunikáció, vannak, akik kívül maradnak a körön, és csak egymás között beszélgetnek. Az ilyen típusú értekezleten résztvevők elvesztik a fonalat, nem is igazán emlékszenek a részletekre, nem látják át jobban a felvetett témát, a beszélgetés inkább arról szól, hogy kinek a véleménye az erősebb a vitapartnerek közül, a többiek pedig elfogadják azt.

A jobb oldali megbeszélés a körbeszélgetést ábrázolja, mely sokkal kiegyensúlyozottabb képet mutat. A szerző akkor tekinti hatékonynak a kommunikációt, ha a résztvevők a megbeszélést követően tisztábban látják a célokat, és jobban értik a többiek perspektíváját. Nagyon fontosnak tartja az

egymáshoz való viszonyulást, a nyitottságat, és bizalom megfelelő szintjét Rosenbrand (2019).



1. ábra A hagyományos és az ideális megbeszélés képe
Forrás: Rosenbrand (2019:18; 25) alapján saját szerkesztés

Shanock és szerzőtársai (2013) újfent megerősítik, hogy milyen fontos a megbeszélések hatékonyságával foglalkozni, hisz a személyi jellegű költségek 15%-át költik erre a szervezetek. Véleményük szerint a haszontalan megbeszélések nem csak kimutatható anyagi veszteséget jelentenek, hanem súlyos károkat okoznak a munkavállalókban. A felszínes légkörrel jellemezehető, tehát inkább kötelező jellegű, de az egyén szemszögéből nem produktív értekezleteken való rendszeres részvétel kapcsolatban áll a kiégéssel és a munkavállalók későbbi felmondási szándékával.

A hatékony megbeszélés feltétele – ideális résztvevői attitűd

Rosenbrand (2019) a feltárulkozás 10 elemeként nevezi meg azokat az összetevőket, amelyek a nyitott, egymás meghallgatására kész és együttműködő résztvevőket jellemzik:

1) *Mindig van megoldás:* a résztvevőknek bíznia kell abban, hogy van megoldás, és annál könnyedébben megszületik, csak kezdetben még nem elég világos.
2) *Mindenkinek igaza van:* Minden egyes résztvevő véleménye múltbéli tapasztalataiból táplálkozik. Értelmetlen ráerőltetni egymásra, hogy kinek van igaza, inkább az a cél, hogy a résztvevők megismerjék a különböző álláspontokat, és azok okait.

3) *Az érzés is információ:* Számtalan árulkodó jele van az érzéseknek, melyek előkerülhetnek egy megbeszélésen. Szokás például mondani, hogy vágni lehet a feszültséget. Ennek okát szintén érdemes feltárni.
4) *Senkit sem lehet megváltoztatni*: Mindenki sok éves tapasztalata alapján alkotja meg véleményét, melyet nem lehet egyik pillanatról a másikra megváltoztatni.
5) *Amikor az emberek azt érzik, hogy odafigyelnek rájuk, maguk is készségesebb hallgatókká válnak:* Az őszinte érdeklődés, törődés nyitottságot vált ki mások irányába abból a személyből, aki tapasztalja.

A Rosenbrand által körülírt jellemzők fontos eleme az értő figyelem. Simon Sinek[18] is hangsúlyozza előadásaiban, hogy „a figyelem és a várakozás arra, hogy saját mondanivalónkat közöljük, két teljesen különböző dolog (*There is a difference between listening and waiting for your turn to speak*). Egy megbeszélésen ahhoz, hogy a résztvevők megértsék, amit mások éppen közölnek, ki kell rekesszék saját gondolataikat, ítéleteiket és átmenetileg a másik álláspontjára kell helyezkedjenek, csak így lehet megérteni egy másik ember üzenetét hatékonyan (Mészáros, 2007).

A következő három elem a résztvevőtől elvárt ideális *cselekvéseket* foglalja össze:

6) *Nézőpont megosztása*: A nézőpont megosztása, a saját vélemény ismertetését jelenti, ez nem szól semmiképp a meggyőzésről, vagy a másik résztvevő mondanivalójának leigázásáról.
7) *Egymás kiegészítése, kollektív vélemény kialakítása:* A különböző szempontokat összeadva egy közös álláspont kialakítása a cél. A folyamat során minden olyan vélemény megmarad, ami értékes.
8) *Megváltozhat a vélemény*: Egy vita során mindkét fél a saját véleményéhez ragaszkodik, egy hatékony megbeszélés során a vélemények formálódnak, új információkkal gazdagodnak, végül összetalálkoznak.

---

[18] Simon Sinek vezetési és marketing-tanácsadó, a Columbia Egyetemen stratégiai kommunikációt tanít. A hagyományos vezetéselméleti irányzatokat megkérdőjelező menedzsment gondolkodó. https://sps.columbia.edu/news/instructor-simon-sinek-featured-99

Az utolsó két pont a *döntéshozatallal* kapcsolatos feltételekre tér ki:

9) *Következő lépés:* Egy megbeszélésen a tökéletes megoldás keresése nagyon ambiciózus, helyette jobb mindig a közelebb lévő következő lépésre koncentrálni.
10) *Döntéshozatal megegyezéssel*: Döntés meghozatalakor az összes résztvevő hozzájárulása szükséges. Senkinek ne legyen ellenvetése, mert ha van, az azt jelenti, hogy néhány fontos információ még nincs feldolgozva.

Bencsik-Juhász (2018) szerzőpáros szerint több korábbi kutatás eredménye kimutatta már, hogy a bizalom, a bizalomra épülő szervezeti kultúra erősíti a munkatársak közötti összetartást, az egymásra figyelést, hatékonyabb és őszinte kommunikációt, ezáltal a megbeszélések hatékonyságát is. A bizalom a hatékony értekezleteknek szintén elválaszthatatlan fontos eleme, ha van, akkor a résztvevők szabadon elmerik mondani a véleményüket, tiszteletben tartják egymás véleményét, elismerik egymást, fenntartások nélkül tudnak egymásra támaszkodni (Parker-Hoffmann, 2011). A bizalom jelentőségéről olvashatunk Török László (2019) legújabb könyvében, melyben a fogalmat többféle szempontból definiálja, ezekből a meghatározásokból szeretnék egyet kiragadni: „A bizalom egyének vagy csoportoknak arra való hajlandósága, hogy másokhoz azzal a meggyőződéssel viszonyuljanak, mely szerint mások cselekedetei rájuk nézve inkább előnyösek, semmint hátrányosak, jóllehet ennek kézzelfogható garanciája nincs (Bakacsi, 2018, idézi Török, 2019:17)
Tóth (2009:10-13) szerint Magyarországra inkább „a zárt, a világi-racionális értékek alapján pedig inkább a racionális/szekuláris gondolkodásmód jellemző, és kevésbé bízunk másokban.” A bizalmi szint általában Európán belül a skandináv államokban magasabb (67%), a posztszocialista országokban (Magyarország, 26%) viszont alacsonyabb.

A „meeting science” - a megbeszélés tudományos vizsgálata

A megbeszélésekre tekinthetünk úgy, mint az adott szervezeti részegység működésének sajátos lenyomatára. Általában a megbeszélés egy meghatározott ideig tart, hatásai viszont túlmutatnak ezen az időkereten. Az ott történtek, az alapvető működési formák hatnak az egyének viselkedésére, a munkához való hozzáállására, a szervezetben nyújtott teljesítményükre.
A „meeting science” lényegében a megbeszélések előtt, alatt és utána zajló események, a megbeszélések eredményeinek, és a megbeszélések szélesebb

szervezeti összefüggéseiben történő szisztematikus vizsgálatát foglalja magában (Olien et al., 2015, idézi Mroz et al., 2018)
Mroz és szerzőtársai (2018) közel 200 publikáció tanulmányozását követően összefoglalták, hogy a megbeszélések három kulcsfontosságú fázisában az eddigi kutatások milyen következtetésekre jutottak, illetve, hogy milyen teendőket szükséges elvégezni egy hatékony megbeszélés érdekében.

A megbeszélés előtt: tervezés és előkészítés

Alapkérdések: Hogyan strukturáljuk a megbeszélést? Mikorra szervezzük? Ki vegyen részt rajta?

Leach és szerzőtársai (2009) a tervezés szerepének megbeszélésekre gyakorolt hatásait vizsgálták. Áttekintették a szakirodalom által javasolt öt alapvető tervezési szempontot a hatékony megbeszélés előkészítéséhez.

1) A megbeszélések előkészítése során a kulcsfontosságú feladat a napirend kialakítása. A legjobb az, ha a résztvevők előre megismerik a napirendet, valamint, ha lehetséges célszerű a résztvevők bevonása a napirend kialakításába. Az előzetesen kialakított napirendet megbeszélés elején fel kell olvasni, szükség esetén ki kell egészíteni. Az agenda tartalmazza a megbeszélés idejét, helyét, a megbeszélés témáit sorrendben és időkerettel.

2) A megbeszélések tervezésekor fel kell készülni az elhangzottak rögzítésére (diktafon, jegyzőkönyvvezető munkatárs hívása). A szerzők kiemelik, hogy a jegyzőkönyv vezetése arra sarkalja a résztvevőket, hogy aktívan vegyenek részt a megbeszélésen, és később az ott kötött megállapodásokat is jobban tiszteletben tartsák.

3) A megbeszélés kezdési és várható idejének meghatározása és betartása (betartatása) nagyon fontos eleme a tervezésnek. A pontos kezdés javasolt, ugyanis a késleltetett kezdés azt válthatja ki a pontatlan résztvevőkből, hogy egy másik alkalommal is nyugodt szívvel késsenek.

4) A megbeszélést megfelelő környezetben szükséges tartani. A hőmérséklet, a világítás, a zajszint, a kényelmes és megfelelő számú ülőhelyek biztosítása növelik a résztvevők jóllétét, és ezáltal a figyelmüket is.

5) A megbeszélést midig egy levezető (elnök, vezető) koordinálja, aki mederben tartja a napirendi pontok megbeszélését. Ezzel elősegítheti az értekezlet célkitűzéseinek elérését (Leach et al., 2009)

A megbeszélés minőségét növeli, ha a résztvevők felkészülten, a napirendet ismerve érkeznek (Mroz et al., 2018). A szerzők az alábbi check-listát ajánlják a tervezési szakaszban:

- megbeszélést csak akkor kell tartani, ha valóban szükséges
- a megbeszélés időtartamának a kitűzött célokhoz igazítása, a túl hosszú megbeszélést kerülése
- a résztvevők köre korlátozódjon kizárólag azokra, akiknek a szakértelmére és tudására szükség van
- a támogató technikai infrastruktúra előkészítése
- egyértelmű célok kitűzése, a napirend elkészítése, a meghívottak körének alapos mérlegelése és a technika tesztelése a vezető és résztvevők felelőssége.

A megbeszélés alatt

Alapkérdések: Mit tehetnek a vezetők annak érdekében, hogy a megbeszélés zavartalanul menjen végbe? Mit tehetnek a résztvevők? Hogyan zajlik a kommunikáció?

A résztvevők viselkedése elősegítheti vagy akadályozhatja a megbeszélés eredményességet. Mroz és szerzőtársai (2018) példaként hoznak fel egy korai kutatást, mely szerint az alacsony és a magas teljesítményű munkavállalók eltérő magatartást mutatnak az értekezleteken. A magas teljesítménnyel rendelkező kollégák jobban hozzájárulnak a célok tisztázásához. Ha a megbeszélés negatív panaszáradatba torkollik, ami majd folytatódik azon kívül is, végső soron csökkenti a résztvevők munkateljesítményét. Az értekezleteken a vezetőnek egyértelmű szerepe van, ő tartja kézben a megbeszélés hangulati ívét és fókuszát. Allen és Rogelberg (2013) szerint azok a vezetők, akik releváns megbeszéléseket tartanak, bevonják munkatársait a döntéshozatalba, jól gazdálkodnak az az értekezlet idejével, elősegíthetik a dolgozók elkötelezettségét.
Mroz és szerzőtársai (2018) az alábbi check-listát ajánlják a megbeszélés ideje alatt:

- résztvevők felelőssége: pontos érkezés (előbb vagy pontosan)

- panaszkodás, domináns viselkedés, nem odaillő kommunikációs stílus kerülése
- megbeszéléstől független tevékenységek kerülése (telefon, e-mailezés), résztvevők bevonódása
- a vezető felelőssége: napirend követése, pontos kezdés, figyelem elterelés és a multi-tasking tevékenységek kerülése
- a résztvevők bevonása, bevonódás ösztönzése, tájékoztatás a meghozott közös döntésekről
- továbbá a vezető felelőssége, hogy beavatkozzon, ha a kommunikáció kisíklik.

A megbeszélés után

Alapkérdések: Milyen intézkedések szükségesek a megbeszélést követő időszakban? Hogyan biztosítjuk az utókövetést? A megbeszélések hogyan hatnak a résztvevőkre és a szervezetre rövid és hosszú távon?

A megbeszélés hatékonyságához az is hozzájárul, hogy milyen utógondozásban részesül a folyamat.

Mroz és szerzőtársai (2018) az alábbi check-listát ajánlják a megbeszélés utáni fázisban:

- röviddel a megbeszélés után: jegyzőkönyv és cselekvési terv kiküldése a résztvevők számára, a megbeszélés rövid értékelése elégedettség, hatékonyság szempontjából, tájékoztatás a következő ülés várható idejéről
- a megbeszélés után hosszabb távon: a megbeszélésekkel való elégedettség szempont beépítése a szervezeti elégedettség felmérésbe. A vezetők kritikus értékelése a rutin megbeszélések hatékonyságáról.

Összegzés

Elvitathatatlan tény, hogy szükség van csoportos gondolkodásra, megbeszélésekre, viszont a kutatások azt támasztják alá, hogy körültekintőbb tervezést és odafigyelést érdemelnek a szervezeti gyakorlatban. Ezt is tanulni lehet, tanulni kell. Ennek jelentőségének felismerésével a szervezetek sok pénzt és időt takaríthatnak meg, hosszú távon pedig egy összetartó, produktív és elkötelezett kollektíva létrehozását segítik elő. A tanácsadó cégek erre

alapozva számos hatékony meeting tréninget kínálnak a szervezetek, újonnan kinevezett vezetők, de nagyobb gyakorlattal rendelkezők számára is, akik fejlődni szeretnének, tenni magukért és másokért. *Végezetül, ezúton szeretném legőszintébb köszönetem kifejezni Poór Professzor Úrnak. Hálásan és örömmel gondolok vissza közös megbeszéléseinkre, rengeteget tanultam tőle, szakmai és emberi tekintetben is.*

Irodalomjegyzék

[1.] Allen, J. A. – Rogelberg, S. G. – Scott, J. C. (2008): Meaningful Meetings: Improve Your Organization's Effectiveness One Meeting at a Time. Quality Progress. Process Improvement. Page(s) 48-53.

[2.] Allen, J. A. – Rogelberg, S. G. (2013): Maneger-Led Group Meetings: A Context for Promoting Employee Engagement. Group & Organization Management Vol. 38. Issue (5) page(s) 543–569.

[3.] Bakacsi Gy. (2018): A hálózatoké a jövő. In: Aczél P. – Csák J. – Szántó Z. O. Társadalmi jövőképesség – Egy új tudományterület bemutatkozása. pp. 269-302.

[4.] Bencsik A. – Juhász T. (2018): Tudásorientált szervezeti értékítélete. A bizalom gazdasági hatásairól. Vezetéstudomány. XLIV. évf. 2018.01. szám. pp. 30-39.

[5.] Bloch, A. (1985): Murphy Törvénykönyve, avagy miért romlik el minden? Gondolat Kiadó. Budapest.

[6.] Forbes (2019): Minél több a meeting, annál hasztalanabb a munka. Letöltés ideje: 2019.11.25. Letöltés helye: https://forbes.hu/legyel-jobb/minel-tobb-a-meeting-annal-hasztalanabb-a-munka/?fbclid=IwAR0HJVSfWiP63joblcQkUALsEfB5tEqkWyvK2FKighnOlgN4CPdIqKde45g

[7.] Göndör A. (2013): Üzleti kommunikáció. Digitális Tankönyvtár. Letöltés ideje: 2019.11.28. Letöltés helye: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_a3_1044_1046_bauzletikommunikacio/ertekezletek_megbeszelesek_znjOyTv6iPaOVTQy.html

[8.] Keith, E. (2015): 55 million: A fresh look at the number, effectiveness, and cost of meetings in the U.S. [Blog post]. Letöltés ideje: 2019.11.25. Letöltés helye: https://blog.lucidmeetings.com/blog/fresh-look-number-effectiveness-costmeetings-in-us

[9.] Leach, D. J. - Rogelberg, S. G. - Warr, P. B. - Burnfield, J. L. (2009): Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics. Journal of Business and Psychology, 24, Page(s) 65–76.

[10.] Mészáros A. (2007): Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. ELTE Eötvös Kiadó. Budapest.
[11.] Mroz, J.E. – Allen, J. A. – Verhoeven, D. C. – Schuffler, M. L. (2018): Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings. Current Directions in PsychologicalScience. Vol. 27 Issue: 6, page(s): 484-491.
[12.] Olien, J. L. - Rogelberg, S. G. - Lehmann-Willenbrock, N. - Allen, J. A. (2015): Exploring meeting science: Key questions and answers. In J. A. Allen, N. LehmannWillenbrock, & S. G. Rogelberg (Eds.), The Cambridge handbook of meeting science (pp. 12–19). New York, NY: Cambridge University Press. (idézi Mroz et al., 2018)
[13.] Parker, G. – Hoffman, R. (2011): A tökéletes megbeszélés. 33 módszer hogyan legyünk hatékonyak és eredményesek. HVG Kiadó Zrt. Budapest.
[14.] Rogelberg, S. – Leach D. J. – Warr, P. B – Burnfield J. L. (2006): "Not Another Meeting!" Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? Journal of Applied Psychology. Vol. 91, No. 1, 86–96.
[15.] Rosenbrand, B. (2019): Körbeszélgetés. Hogyan tehetjük megbeszéléseinket hatékonnyá? Kézikönyv. Saxum Könyvkiadó.
[16.] Schwartzman, H. B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior Greenwich, CT: JAI Press. page(s) 233–258.
[17.] Shanock, L. R. – Allen, J. A. – Dunn, A. M. – Baran, B. E. – Scott. C. W. – Rogelberg, S. G. (2013): Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 86. Issue 4. Page(s) 457-476.
[18.] Török L. (2019): Bizalom a vezetésben. Magánkiadás. www.toroklaszlo.hu
[19.] Tóth I. Gy. (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése. TÁRKI. Budapest.

A KOMPETENCIÁK SZEREPE MULTINACIONÁLIS KÖRNYEZETBEN - KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A NYELVI, KOMMUNIKÁCIÓS ÉS SZOCIO-KULTURÁLIS KOMPETENCIÁRA

The role of competences in a multinational environment with special regard to linguistic, communicative and socio-cultural competence

VARGA ERIKA

Összefoglalás

Magától értetődik, hogy a mai multikulturális világban és a globalizáció korában nyelvi ismeretekkel, interkulturális kompetenciával, kulturális intelligenciával, tudással, képességekkel, gondolkodásmóddal, tudatossággal és más, a hatékony kommunikációhoz nélkülözhetetlen képességekkel és kompetenciákkal kell rendelkezni. A cikk bemutatja a kompetenciák alapfogalmát, példákkal alátámasztva és hangsúlyozva a nyelvi és kulturális kompetenciák fontosságát. A tanulmány célja a szocio-kulturális kompetencia és alkotóelemei kialakulásának folyamatát leírni a nemzetközi irodalom sok forrásának elemzésére támaszkodva.

Abstract

It goes without saying that in today's multicultural world and in the age of globalization, language skills, intercultural competence, cultural intelligence, knowledge, skills, mindsets, awareness and other skills and competences that are essential for effective communication are required. The paper introduces the concept of competences, illustrating and emphasizing the importance of linguistic and cultural competences. The aim of the study is to describe the process of developing socio-cultural competence and its components, drawing on the analysis of many sources from international literature.

Kulcsszavak: kompetencia, nyelvi tudatosság, kultúra, szocio-kulturális, multikulturális, interakció, kommunikáció

Bevezetés

A 21. század előrehaladtával összhangban etnikai, kulturális és nyelvi, valamint tágabb környezetünk folyamatosan változik. Nagyon sok

hagyomány, meggyőződés és érték alapján nyomon követhetjük a történelem folyamán előforduló legkülönfélébb társadalmakat. Ennek eredményeként azokat a hasonlóságokat és különbségeket, amelyek megkülönböztetik az embereket, fel kell ismerni, el kell ismerni és el kell fogadni. Ennek hiányában a különféle nemzetek tagjai között a napi kommunikáció nem zökkenőmentes (Veresné Valentinyi et al., 2004).

A tanulmány első részében rövid módszertani leírás után a társadalmi, kulturális és nyelvi kompetenciákat és azok sokféleségét elemzem. A kulturális sokféleséget különböző tényezők alapozzák meg, mint például többek között az életkor, fogyatékosság, etnikai hovatartozás, nemi identitás, származás, faj, vallás és nem. A kultúra néhány fogalmi meghatározása szintén teret kap. A nyelvi sokféleséget is bemutatom, amely a kulturális sokszínűséget kíséri. A nyelv, a kultúra és a kommunikáció elemzése követi a kommunikációs kompetencia rövid leírását. Végezetül néhány következtetést vonok le és ajánlásokat fogalmazok meg.

A világ 191 országában több mint 6000 nyelvet beszélnek, és a kb. 32 millió amerikai összesen 329 nyelvet beszél otthonában az angolon kívül (Safina, 2014). Sokkal könnyebb észlelni a kulturális kompetencia hiányát, mint annak jelenlétét.

Mindenekelőtt határozzuk meg a kulturális, nyelvi és szocio-kulturális kompetenciákat.

A *kultúra* számos szerves részből áll, kezdve a legnyilvánvalóbb és leglátványos részektől, például a nyelvtől, a kommunikációtól, a szokásoktól és a hiedelmektől a láthatatlan értékekig, feltételezésekig, gondolkodásmódokig és gondolatokig. A *kulturális kompetencia* a kultúrán belüli hatékony működés képessége. Ez magában foglalja az anyanyelv kompetenciáját, valamint a kulturális különbségek megértését. A *nyelvi kompetencia* a nyelvtan tudattalan ismeretére utal, amely lehetővé teszi a beszélő számára a nyelv használatát és megértését. Noam Chomsky és más nyelvészek által használt nyelvi kompetencia a veleszületett nyelvi ismeretekre utal, amelyek lehetővé teszik az embernek, hogy hangok és jelentések összeegyeztethető legyen (Nordquist, 2017).

A kultúra és a nyelvészet kifejezések az emberi viselkedés integrált mintáira utalnak, amelyek magukba foglalják a nyelvet, a gondolatokat, a kommunikációt, az akciókat, a szokásokat, a hiedelmeket, az értékeket és a faji, etnikai, vallási vagy más csoportok intézményeit (pl. nemi identitás / nemi kifejezés, életkor), nemzeti származás, szexuális irányultság, fogyatékosság). A kulturális és nyelvi kompetencia kongruens magatartás, attitűdök és politikák összessége, amelyek egy rendszerben vagy a szakemberek közösségében összekapcsolódnak, és lehetővé teszik a hatékony munkát

kultúrák közötti helyzetekben (Risager, 2002). A kultúra és a nyelv befolyásolhatja az egyének viselkedését.
A *szocio-kulturális kompetencia* szintén összetett jelenség. Ward (2003) szerint a következő komponenseket tartalmazza:

- Nyelvi-kulturális elem - a lexikai elemek ismerete a társadalmi-kulturális szemantikával (például üdvözlés, megszólítás és elköszönés);

- Szociolingvisztika - a társadalmi osztályok, a különféle generációk, nemek, társadalmi csoportok nyelvi tulajdonságainak ismerete;

- Kulturális komponens - az angol nyelvű országok kulturális sajátosságainak, szokásainak, hagyományainak, viselkedési normáinak, etikettjének ismerete, valamint a kommunikációs folyamat megfelelő megértésének és felhasználásának képessége, miközben egy másik kultúra hordozói maradunk.

Irodalom

G. A. Vorobjev (2003:5) megjegyzi, hogy "a szocio-kulturális kompetencia összetett jelenség, és különféle kategóriákba tartozó összetevőket tartalmaz." R. P. Milrud (2004:4) szerint "a szociokulturális kompetencia a kommunikatív kompetencia aktivitáskomponensére vonatkozik". V.V. Safonova (2001: 2) úgy véli, hogy "a szociokulturális oktatás céljainak didaktikus leírását idegen nyelven kell végezni a szocio-kulturális kompetencia szempontjából".
A szociokulturális kompetencia a multikulturális tudás és készségek alkalmazásának képessége az interkulturális kommunikációban. Ez azt is jelenti, hogy toleránsan viselkedünk más nemzetiségű emberekkel szemben.
A nyelv lehetővé teszi a társadalom számára a fizikai és az élményvilág kategorizálását (Duranti, 1997; Kövecses, 2006). A nyelv nemcsak az egyéni identitás és én, hanem a nemzeti identitás alapvető eleme is (Kramsch, 1998; Joseph, 2004). A nyelv nemcsak az egyéni gondolkodás keretét adja meg (Kramsch, 1998, 2002; Aveni, 2005), hanem struktúrát ad egy társadalom kooperációs és kollektív gondolkodási folyamatainak (Oakes, 2001; Joseph, 2004).
A nyelv és a kultúra összefüggenek. Ez azt jelenti, hogy nyelv nélkül a kultúrát nem lehet teljes mértékben megérteni vagy átadni a jövő generációinak. Nyelvismeret nélkül az interkulturális interakciók hatékonysága korlátozott lesz.
A nyelv és a kultúra annyira szoros, hogy szinonimaként azonosítják őket (Scarcella, Oxford, 1992). Egyrészt a nyelvet használják az emberek kulturális

gondolatainak, hiedelmeinek kifejezésére és a kommunikációra; másrészt a kultúra beágyazódik a nyelvbe. A nyelv és a kultúra összefonódott kapcsolatát Brown (2000: 177) foglalja össze: „A nyelv a kultúra része, a kultúra a nyelv része; a kettő bonyolultan egybefonódik, így nem lehet elválasztani a kettőt anélkül, hogy ne veszítsük el sem a nyelv, sem a kultúra jelentőségét".

Anyag és módszer

A kutatás során nemzetközi munkákat használtam, és az elemzést tudományos könyvek és cikkek segítségével végeztem el. Mivel a társadalomtudományok területén a legtöbb adat 'láthatatlan' (vélemények és nézetek, attitűdök), elsődleges adatgyűjtést nem lehetett elvégezni, ezért dokumentumelemzést alkalmaztam.

Eredmények

A kultúra képzete

A kultúra fogalmát különféle szemszögből lehet megvizsgálni. Mivel lehetetlen az összes kultúra meghatározást leírni, lentebb néhány példa található.

(1) Lado (1957: 111) a kultúrát úgy határozta meg, mint „a kultúrák a mintázott magatartás strukturált rendszerei". Ez a meghatározás két fontos kategóriát jelez: strukturált és mintázott.

(2) Robinson (1988) négy szempontból vizsgálta a kultúrát: viselkedés, funkció, megismerés (kogníció) és szimbólumok. Ennek következtében a kultúra mintázott magatartások halmaza, míg a funkcionalista értelmezi e magatartásokat. A kognitív definíció azt állítja, hogy a kultúra értelmezés folyamata, míg egy szimbolikus magyarázza, hogy a kultúra az értelmezés utáni termék (Kaplan, 1966). Így a kulturális jelentések a tanulók belső értelmezési folyamata után jönnek létre. A kultúra mind folyamat, mind termék. A kultúrát, mint folyamatot és terméket is meg kell vizsgálni (Crawford-Lange és Lange, 1984, Moran, 2001).

(3) Kramsch (1993: 205) szerint „a kultúra társadalmi konstrukció, az én és a többiek észlelésének terméke". Felhívja a figyelmet arra, hogy a kultúra nemcsak kollektív, hanem egyéni is.

(4) McCarthy és Carter (1994) a kultúrát a társadalmi diskurzus szempontjából vizsgálja. Ez a „társadalmi ismeretekre és interaktív készségekre vonatkozik, amelyek a nyelvi rendszer ismeretein kívül szükségesek is (McCarthy and Carter, 1994, p.151-152).

(5) Moran (2001: 25–26) a kultúrát „kulturális jelenségként" határozza meg: „A kulturális jelenség olyan kézzelfogható formákat vagy szerkezeteket (termékeket) foglal magába, amelyeket a kultúra egyes tagjai (személyek) különböző interakciókban (gyakorlatokban) használnak konkrét társadalmi körülmények és csoportok (közösségek) módon, amelyek tükrözik értéküket, hozzáállásukat és hiedelmeiket (perspektíva)." Vagyis, a kultúra egyik aspektusa magában foglalja a gyakorlatokat, termékeket, perspektívákat, személyeket és közösségeket, tehát öt dimenziót.

A fenti meghatározásokból arra lehet következtetni, hogy a kultúrát a társadalomhoz asszociáljuk, illetve az értelmezés folyamatához és a társadalmi jelenség termékeihez. A nyelv és a kultúra kiegészíti egymást. A nyelv a kultúra legfontosabb, alapvető eleme (Alfred et al., 2003). A nyelvet arra használják, hogy részese legyen a kultúrának, leírja a kultúrát, értelmezze a kultúrát és reagáljon a kultúrára (Moran, 2001). Lehetővé teszi az emberek számára az ötletek és információk megosztását, tehát egyfajta módszert jelent a kultúra átadására.

Nyelv, kultúra és kommunikáció

Mind a nyelv, mind a kultúra szerepet játszik a kommunikációban, mivel mindkettő jelentést hordoz. Egyrészről a nyelv szintaktikai, szemantikai és pragmatikus jelentéssel bír a nyelvhasználók kommunikációjában (Brooks, 1997). Másrészt, a kultúra jelentéssel bír, és a kulturális jelentéseket viselkedési minták, például nyelv ((Byram, 1995) segítségével fejezik ki. A nyelvek és kultúrák közötti sikeres kommunikáció érdekében meg kell értenünk a kulturálisan eltérő interakciós normákat, valamint az emberek értékeit és gondolatait (Saville-Troike, 2003). A nyelvi szempontból helyes mondatok néha félreértéseket vagy zavart okozhatnak, ha eltérő kulturális kontextusban vannak (Schulz, 2007).

Kommunikációs kompetencia (KK)

A kommunikációs kompetencia (KK) fogalmát először Hymes (1972) vezette be, amely arra utal, hogy nemcsak a nyelv nyelvtani szabályait kell alkalmazni, hanem azt is, hogy tudjuk, mikor, hol és kinek kell ezeket a mondatokat megfelelően használni (Jensen, 1995). Az idegennyelv-tanulásban a KK olyan tanulóra vonatkozik, aki a nyelvet társadalmi, nyelvi és gyakorlati szempontból megfelelő módon tudja használni (Európa Tanács, 2001, in: Sercu, 2005).
Canale - Swain (1980) és Canale (1983) későbbi tanulmányaiban négy különféle alkotóelem alkotja a kommunikációs kompetenciát: nyelvtani kompetencia, társadalmi-nyelvi kompetencia, diskurzuskompetencia és stratégiai kompetencia.
Cnale és Swain (1980) szerint a nyelvtani kompetencia az a kompetencia, amelyet a nyelv elsajátításához társítunk. A diskurzuskompetencia az, amikor a tanulóknak mondatokat kell alkotniuk kifejezések sorozatából. A szociális-nyelvi kompetencia a nyelv társadalmi-kulturális szabályainak ismerete, míg a stratégiai kompetencia a hiányos ismeretek kompenzálására alkalmazott elem a kommunikáció fenntartása érdekében. Ebből a modellből arra következtetünk, hogy a hatékony kommunikáció kompetenciájának nemcsak a nyelvi, hanem a szociolingvisztikai ismereteket is magában kell foglalnia (Tseng, 2002). A nyelv és a kultúra elválaszthatatlan kapcsolata azt sugallja, hogy az idegen nyelv tanulása azt jelenti, hogy megtanuljuk az idegen nyelv egyik aspektusát (Nault, 2006).
Kapcsolódni kell a saját kultúránkhoz, annak erősségeivel és korlátaival kapcsolatos tudatossággal, ismeretekkel és készségekkel (Hoar, 2018). Vigyázni kell arra, hogy ne tegyünk fel olyan feltételezéseket, amelyek az egyén nem megfelelő kezeléséhez vagy a kutatási elfogultsághoz vezethetnek (Murphy, 1988). A kultúra többek között befolyásolja a normatív kulturális értékeket, a nyelvet és a hiedelmeket. A normál kulturális értékek (az interperszonális interakció elvárásai) magukban foglalják a nemverbális gesztusokat, a testbeszédet, a formalitás szintjét és a tisztelet kifejezését. A nyelv, még ha folyékonyan is beszéljük, akadályokat gördít elénk.
A modern világ meglehetősen ellentmondásos. Egyrészt a globalizáció előtérbe kerül, másrészt az etnikumok közötti kapcsolatok egyre romlanak, és az etnikai konfliktusok erősebbé válnak (Chia-Lin, 2018). A Stockholmi Nemzetközi Intézet által a tényleges világproblémákkal kapcsolatban 1990-ben végzett kutatás szerint a 20. században felmerült akut társadalmi konfliktusok kétharmada nemzetközi volt. A 20. században több mint 100 millió embert öltek meg. A legtöbb tudós azt állítja, hogy az etnikai konfliktus destabilizálja a társadalmat és veszélyezteti a társadalmi-gazdasági fejlődést.

A legtöbb nemzetközi konfliktus társadalmi-kulturális jellegű: a nyelv, a vallás, a normák, az értékek, a szokások, a hagyományok, a sztereotípiák, a nemzeti szimbólumok, a gondolkodásmód és a viselkedés különbségei stb. (Safina, 2014).

Következtetés

A kulturális és nyelvi kompetencia létfontosságú, mivel manapság a népek és nemzetek intenzíven keverednek egymással, akiknek ugyanabban a társadalomban kell élniük és a munkahelyen kölcsönhatásba lépniük, így a társadalmi-kulturális kompetencia kialakulásának problémája jelenleg különleges jelentőséggel bír. A kialakult társadalmi-kulturális kompetencia garantálja a hatékony kultúrák közötti kommunikációt, azaz a megfelelő interakciót más kultúrák képviselőivel.

A kulturális kompetencia képzésre és kulturális szempontból megfelelő anyagokra épül. A CRASH modell javasolt a képzés során (Watson, 2018):

C: culture (a kultúra fontossága az interakcióban)
R: respect (más népek kultúrájának tisztelete)
V: assess and affirm (értékeljük és erősítsük a kultúrát, beleértve a pozitív visszajelzéseket)
S: sensitivity (a másik ember kultúrájával szembeni érzékenység és a saját kultúrájának hatása kulcsfontosságú elem)
H: humility (alázatosságra is van szükség, hisz kevés ember válik más kultúrák szakértőjévé).

A kultúra és a nyelvoktatás elválaszthatatlanok, és a kultúra mindig beágyazódik, beépül a nyelvtanulási környezetbe (Nault, 2006). Összegezve, a nyelvi ismeretek elsajátításának folyamata megkönnyíti a kultúrák közötti kölcsönhatásokban szükséges karakterisztikák kialakítását. Az attitűdök, tudás, készségek és tudatosság átadhatók, relevánsak és alkalmazhatók a kultúra általános kontextusában is. Ezen túlmenően, bár a kultúrák közötti kompetencia tréningje kétségtelenül hasznos és szükséges, nem szabad, hogy a szükségesnél nagyobb prioritást élvezzen (Czeglédi - Juhász, 2014). A nyelvtudás és a kultúrák közötti kompetencia elősegíti az interkulturális hatékonysághoz szükséges ismereteket és készségeket.

Irodalomjegyzék

[1.] Aveni, V. (2005). *Study abroad and second language use: Constructing the self*. New York, NY: Cambridge University Press.

[2.] Brooks, N. (1997) Teaching Culture in the Foreign Language Classroom in Heusinkveld, P. R. (Ed.) *Pathways to Culture.* Yarmouth, ME, Intercultural Press.

[3.] Brown, H. D. (2000) *Principles of Language Learning and Teaching,* NY, Longman.

[4.] Byram, M. (1995). Acquiring intercultural competence. A review of learning theories. In L. Sercu (Ed.) (1995). *Intercultural Competence. The Secondary School.* Vol I. Aalborg: Aalborg University Press, pp. 53-69.

[5.] Canale, M. & Swain, M. (1980) Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing *Applied Linguistics,* 1**,** 1-47.

[6.] Canale, M. (1983) From Communicative Competence to Communicative Language Pedagogy. IN RICHARDS, J. C. & SCHMIDT, R. (Eds.) *Language and Communication.* London, Longman.

[7.] Chia-Lin, H. Language and Culture in Foreign Language Teaching. http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/178899.pdf Letöltve: 2018 április 13.

[8.] Crawford-Lange, L. M. & Lange, D. L. (1984) Integrating Language and Culture: How to do it. *Theory into Practice,* 26(4)**,** 258-266.

[9.] Czeglédi, Cs. -Juhász, T. (2014). A pályakezdők munkaerő-piaci megfelelése a pályakezdők szemszögéből. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 6:(3-4) pp. 91-97.

[10.] Duranti, A. (1997). *Linguistic anthropology*. West Nyack, NY: Cambridge University Press.

[11.] Hoar, S (2018): Cultural competence.

[12.] Hymes, D. (1972) On Communicative Competence IN PRIDE, J. B. & HOLMES, J. (Eds.) *Sociolinguistics.* Harmondsworth, UK, Penguin Books.

[13.] Jensen, A. (1995). Defining Intercultural Competence for the adult learner. In Jensen, A., Jaeger, K., Lorentsen, A. (eds.). *Intercultural competence: A new challenge for language teachers and trainers in Europe*. Aalborg, Denmark: Aalborg University.

[14.] Joseph, J. (2004). *Language and identity: National, ethnic, and religious*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

[15.] Kaplan, R. B. (1966) Cultural Thought Patterns in Inter-Cultural Education. *Language Learning*, 16 (1.2)**,** 1-20.
[16.] Kövecses, Z. (2006). *Language, mind, and culture: A practical introduction*. New York, NY: Oxford University Press.
[17.] Kramsch, C. (1993) *Context and culture in language teaching.* Oxford, Oxford University Press.
[18.] Kramsch, C. (1998). *Language and culture*. New York, NY: Oxford University Press.
[19.] Kramsch, C. (ed.) (2002). *Language acquisition and language socialization*. London, UK: Continuum Books.
[20.] Lado, R. (1957) How to Compare Two Cultures. in Lado, R. (Ed.) *Linguistics Across Cultures* Ann Arbor University of Michigan Press.
[21.] McCarthy, M. & Carter, R. (1994) *Language as Discourse: Perspectives for Language Teaching* London, Longman.
[22.] Milrud, V.P. (2004). Competence in language learning. Foreign Languages in School, 7, 31-35.
[23.] Moran, P. R. (2001) *Teaching culture: perspectives in practice* Ontario, Canada, Heinle & Heinle.
[24.] Murphy, E. (1988) The Cultural Dimension in Foreign Language Teaching: Four Models. *Language, Culture and Curriculum* 1**,** 147-163.
[25.] Nault, D. (2006) Going Global: Rethinking Culture Teaching in ELT Contexts *Language, Culture and Curriculum,* 19 (3)**,** 314-328.
[26.] Nordquist, R.: Linguistic competence. www.thoughtco.com/what-is-linguistic-competence-1691123 Letöltve: 2018 április 13.
[27.] Risager, K. (2007) *Language and Culture Pedagogy: From a National to a Transnational Paradigm.* Clevdon, Multilingual Matters.
[28.] Robinson, G. L. N. (1988) *Crosscultural Understanding* Hertfordshire, UK Prentice Hall International Ltd.
[29.] Safina, M. S. (2014): Formation of Socio-Cultural Competence in Foreign Language Teaching. https://ac.els-cdn.com/S1877042814037732/1-s2.0-S1877042814037732-main.pdf?_tid=fd0f9b07-da3c-4e3c-bfb0a51ed1a927cb&acdnat=1521120655_f5989db9f1bfa5564154c1e3657e0f7a Letöltve: 2018. április 13.
[30.] Safonova, V.V. (2001). Cultural studies in the modern language education. Foreign Languages in School, 3, 17- 22.
[31.] Saville-Troike, M. (2003) *The Ethnography of Communication,* Oxford, Blackwell Publishing Ltd.
[32.] Scarcella, R. C. & Oxford, R. L. (1992) *The Tapestry of Language Learning,* Boston, Heinle & Heinle Publishers

[33.] Schulz, R. A. (2007) The challenge of assessing cultural understanding in the context of foreign language instruction. *Foreign Language Annals*, 40(1)**,** 9-26.
[34.] Sercu, L. (2005) Teaching Foreign Languages in an Intercultural World in Sercu, L., Bandura, E., Castro, P., Davcheva, L., Laskaridou, C., Lunagren, U., Garcia, M. D. C. M. & Ryan, P. (Eds.) *Foreign Language Teachers and Intercultural Competence An Intercultural Investigation.* Clevedon , Multilingual Matters LTD.
[35.] Tseng, Y.-H. (2002) A Lesson in Culture. *ELT,* 56**,** 11-21.
[36.] Veresné Valentinyi, K. Damokos, K. Farkas Bede, K. Zöldi Kovács, K. (2004): Nem nagyon értek, de nagyon törekszek: Interkulturális kommunikáció. In: Magyar Miklós (szerk.) Lingua. Budapest: BKÁE, pp. 101-118.
[37.] Vorobjev, G.A. (2003). The development of socio-cultural competence. Foreign Languages in School, 2, 30-35.
[38.] Ward, M. & Ward, C. (2003). Promoting cross-cultural competence in pre-service teachers through second language use. *Education*, 123, 3, 532-537.
[39.] Watson, J.R: The Role of Language Proficiency in Cross-cultural Competence (3C): A Fundamental Key to Intercultural Effectiveness in Military Personnel. https://www.usma.edu/clcrs/SiteAssets/SitePages/Publications/CLCRS%20Position%20Paper-Role%20of%20LP%20in%203C.pdf Letöltve: 2018. április 13.

COACHING ÉS NLP A NYELVOKTATÁSBAN

Coaching and NLP in teaching foreign languages

VERESNÉ VALENTINYI KLÁRA

Összefoglalás

Rövid összefoglaló cikkemben bemutatom a coaching és az NLP lényegét oly módon, hogy a nyelvtanárok a cikk elolvasása után az ötleteket és gondolatokat már a következő nyelvóráikon tudják használni. A cikk gyakorlati fókuszú, az elméletet csak érintőlegesen érinti. Rámutatok arra, hogy ezek a módszerek nem mindenhatóak, csupán kiegészítő eszközök, amelyek gazdagítják a nyelvtanár módszertani repertoárját és kommunikációját az idegen nyelvi órákon.

Abstract

The article gives a short and brief overview of coaching and NLP methodology. The purpose of this article is to equip the reader with easily applicable langugae teaching and learning methodology which can be used in the foreign language classroom. The article has a practical focus without givoing in-depth theoretical background of coaching and NLP methodology. The article shows that coaching and NLP provide language teachers with useful methods and language learning tasks.

Kulcsszavak: language teaching and learning, classroom methodology, simple, brief, coaching, NLP,

Bevezetés

Napjainkban a coaching és NLP hangzatos hívószavak, többféle irányzatuk létezik, például a cselekvésorientált coaching (a pszichodráma eszközeivel), Gestalt-alapú coaching, a döntésközpontú coaching, a TA-alapú coaching (tranzakció analízis eszközével), a szupervízió alapú coaching, a rendszerszemlélet alapú coaching, az NLP alapú coaching, a megoldásorientált (vagy ennek részhalmazát képező brief) coaching (Kunos et al 2016). A hétköznapokban lépten-nyomon találkozunk life coachokkal, életmód coachokkal, vezetői coachokkal, foodcoachokkal, sport coachokkal. A cikk címe coaching és NLP a nyelvórákon, ami arra utal, hogy a coaching a nyelvoktatásban is megjelent. A cikkben a coaching és egyik „segédjének" az NLP-nek az alkalmazásáról írok a nyelvoktatásban. Először általánosságban

bemutatom a coachingot és később az NLP-t, és közben konkrét módszereket és javaslatokat teszek arra, hogyan használható ez a módszer a nyelvórákon. Elsősorban gyakorlati oldalról közelítem meg a két módszert, azok elméleti hátterére ebben a cikkben mélységében nem térek ki.

Mi a coaching?

A coaching nem terápia, nem tanácsadás, nem mentorálás, hanem eredménynyorientált, célspecifikus, személyre szabott fejlesztő folyamat, amely történhet egyéni, team vagy csoportos formában egyaránt.

Tudatosító beszélgetés

Leda Turai Petrauskiene, MCC ICF (International Coach Federation) alelnöke szerint a coaching nem segítő, mint a tanácsadás, a pszichoterápia vagy a mentorálás, hanem tudatosító folyamat, beszélgetés (Kunos et al 2016), amelynek célja, hogy a coachee, a coaching beszélgetésben résztvevő egyén, tudatosítsa saját viselkedési mintázatait, ha nyelvtanulásról van szó, akkor a nyelvtanulási mintázatait, érzelmi, gondolati reakcióit, elakadásait a nyelvtanulásban.
A coaching során a coach feladata, hogy kérdésekkel elmélyítse a coachee tudatosságát, más szóval a coach hozzásegíti a coahee-t a tisztánlátásban, azaz egy képpel élve, segíti a coache-t abban, hogy tiszta tükröt tartson önmagának, és letörölje a párát a tükörről. A coaching-ülés célja a coachee gondolatainak, érzelmeinek, meggyőződéseinek, szokásainak és erősségeinek felfedezése, „tudatosítása". Tulajdonképpen a coaching ezzel az alapelvével visszatér az ókori görögök „Ismerd meg önmagad" elvéhez. Ezeket az eszközöket a következő kérdésekkel vihetjük be a nyelvórára: Ismerd meg a bevált nyelvtanulási szokásaidat, módszereidet! Mikor volt az, hogy …. sikerült? Mi volt akkor, …? Mit csináltál? Mi motivált? Mi okozott sikerélményt? Mi okozott örömöt? Mi húzott vissza a tanulásban?.

A siker tudatosítása

A siker tudatosítása mellett a coaching másik alapelve, hogy nem a hibákra fókuszálunk, azokról szinte nem is beszélünk. A nyelvórán ez úgy néz ki, hogy mindig csak a sikerekre, a sikeres nyelvtani tesztekre, feleletekre,

nyelvvizsgákra kérdezünk rá olyan kérdésekkel, mint például: Hogyan sikerült letenned a nyelvvizsgát? Mi tettél akkor, amikor jeles lett a nyelvtani teszted? Hogyan készültél fel a jeles feleletre?
Ezekkel a kérdésekkel azt tudatosítjuk a coachee-ban, a nyelvtanulóban, hogy mit csinál/t eddig jól, azaz feltárjuk a coachee erőforrásait, coaching szaknyelvvel élve energetizáljuk a coachee-t, miközben a coachee megszabadul a negatív érzéseitől és csak a jó érzések maradnak, a mi esetünkben a nyelvtanulással kapcsolatban. Ezek a pozitív érzések lesznek a későbbiekben az erőforrásai, amire támaszkodhat, motivációt meríthet. A coaching fontos eleme a meglévő erőforrásokkal történő energetizálás, a másik fél jóllétének, pozitív érzelmeinek erősítése.

A coachee felelősségvállalása

A coaching következő fontos alapelve, a coachee felelősségvállalása. Nem véletlenül hangsúlyoztam a cikk elején, hogy a coach csupán csaak abban segít, hogy „a coachee letörölje a párát a tükörről, hogy tisztán lássa magát, képességeit és a lehetőségeit". A coachee-nak felelősséget kell vállalnia a saját tanulása, fejlődése iránt. Más szóval akarnia kell a tanulást, a fejlődést, és tennie kell azért, hogy a mi esetünkben megtanulja a nyelvet. A coach nem tanulhatja meg helyette a szavakat, nem végezheti el helyette a házi feladatot. Erre fel kell hívnunk a nyelvtanuló figyelmét. A coaachee/ nyelvtanuló elköteleződését a következő kérdéssel mérhetjük: 1-10-ig skálán mennyire vagy elkötelezett amellett, hogy (pl.) letedd a nyelvvizsgát? Ez miben nyilvánul meg?

A kérdezéstechnika

Amint az előbbikből is láttuk a kérdezéstechnika a coaching fontos eleme. Sokan azt gondolják, hogy a coaching meghatározott sorrendben feltett kérdéseket jelent. Ebben van is igazság, hiszen a különböző coaching modellek mindegyike meghatározza a kérdéseket, azok sorrendjét, igaz hangsúlyozzák, hogy a kérdésekkel és a kérdések sorrendjével a coach, saját intuiciójára és tapasztalatára hagyatkozva rugalmasan bánik, igazodva a coachee válaszaihoz. A nyelvtanárnak is fontos eszköz a kezében a kérdezés: kérdéseinkkel segítsük a nyelvtanuló tudatosságát, facilitáljuk a nyelvtanulási folyamatot. A kulcs viszont nem csupán ezekben a varázskérdésekben rejlik,

hanem a coach illetve a nyelvtanár viselkedésében, hozzállásában és abban, ahogyan ezeket a kérdéseket felteszi.

A coach

Őszinte kíváncsiság

A coach egyik legfontosabb tulajdonsága az őszinte kíváncsisága, sokan azt mondják, hogy a coach olyan mint a szőke nő a viccekben: úgy tesz, mintha nem tudna semmit, ezért kérdez: Például el tudnád ezt nekem még egyszer magyarázni? Jól értettem, hogy … És még hogy? Sokak szerintba a coachnak nem is kell értenie ahhoz a területhez, ahonnan a coachee hozza a problémát, csak kérdeznie kell. Ez a hozzállás rendkívül hatásos.
Azzal, hogy a coach ismételten rákérdez dolgokra, arra készteti a coacheet, hogy többször és több oldalról is átgondolja és elmagyarázza a problémáját. Ráadásul a coach addig nem nyugszik bele a válaszba, amíg a coachee egyszerűen és érthetően elmondja mindezt. Ez egy rendkívül hatékony módszer a tudatosításban. Természetesen nem szabad "buta" kérdéseket feltenni, a kérdés mindig hatásos és gondolkodásra késztető legyen. A kérdésekre a választ tehát a coachee maga keresi meg, a coach facilitator, facilitálja ezt a tudatosító, önfejlesztő folyamatot.
Egy metaforával élve, a coach olyan, mint a serpa, veled van, támaszt nyújt a számodra, segít megmászni a hegyet, de a hegyet neked kell megmásznod, te magadnak kell megtanulnod, hogyan erősíted a köteled és hogyan teszed meg a következő lépést.
A coach következő fontos tulajdonsága tehát a jelenléte, az angolban a *present* szó kétértelmű: jelenlét és ajándék a szó két jelentése, amely így a coaching emblematikus szavának is tekinthető. A coachee-nak érznie kell, hogy a coach jelen van, ennek egyik eszköze az értő figyelem, amit a coach verbális és nem verbális kommunikációja is kifejez. A nyelvtanári kérdezés technika még hatékonyabb, ha ezeket az elveket a nyelvórán is megvalósítja.

Az értő figyelem

Hallani és hallgatni két különböző dolgot jelent. A hallás, amikor passzívan eléri a hang a dobhártyánkat, de nem figyelünk tudatosan a tartalomra. A hallgatás során erőfeszítést teszünk arra, hogy megértsük a másik fél mondanivalóját. Tudatosan figyeljük és meghalljuk a partnerünket. Ez utóbbi során tanúsítunk értő figyelmet. A coaching során az értő figyelemé a főszerep,

hiszen a coachee azért jött el a coachhoz, hogy az segítsen neki, ítélkezés nélkül. Ehhez pedig az kell, hogy valóban megértsük a helyzetét, az érzelmeit, hiedelmeit. Tanúsítsunk tehát értő figyelmet, amely bizalmat és biztonságot nyújt a coachee számára. Az értő figyelem ugyanakkor nem csak a verbális üzenetekre vonatkozik, hanem a nem verbális üzenetkre is: a testbeszédre, a hanghordozásra, az arcmimikára és a gesztikulációra is. Tulajdonképpen mindezek a nyelvórára is vonatkoznak, csak helyettesítsük be a coachee szót a nyelvtanuló szóval, és állításaink így is igazak lesznek.

Az értő figyelem technikái

Az értő figyelem tehát az a figyelem, amely egyaránt vonatkozik ez elmondott/hallott és a nem hallott , de látható dolgokra egyaránt. Néhány példa az értő figyelem verbális tanári megnyilatkozásaira a nyelvórán: 1. „Yes", „right", „OK", „Ah ha", etc. – ezek a rövid szavak, azt jelzik, hogy figyelünk. 2. A coachee (nyelvtanuló) szavainak tükrözése, megismétlése, parafrazálása „So, you say you want to make some big changes in your language learning methods?" or „You sound as if you are really excited about the English language". 3. Megerősítő visszajelzés: Le a kalappal! 4. Releváns kérdések. 5. Visszakérdezés. 6. Összefoglalás. Néhány példa az értő figyelem nem verbális megnyilatkozásaira megfelelő testbeszéddel: s*zemkontaktus tartása, pozitív arckifejezés, bólogatás, testbeszéd: enyhén előrehajlás, csend ereje (80-20 elve).*

A szerződés

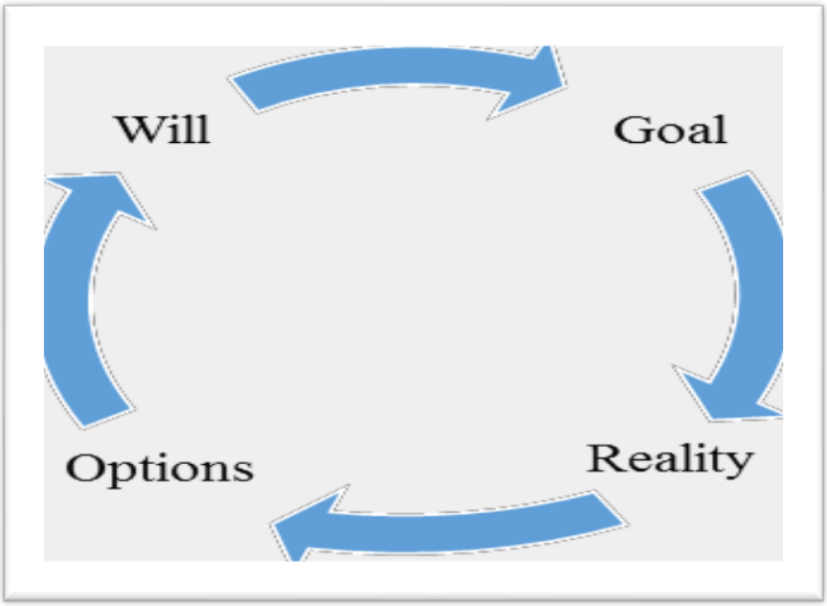
A coaching beszélgetés elején a coach és a coachee szerződést köt. A szerződésben rögzítik azt, hogy ki mit tud nyújtani, és milyen feltételekkel. Ilyen szerződést érdemes minden félév elején kötni a nyelvtanulóval, amelyben lefektetjük a célokat (mikor teszi le a nyelvvizsgát a nyelvtanuló) és a szabályokat, pl. minden órára kell házi feladatot készítenie.

A Grow-model

Számtalan coaching model létezik, és többen a saját modelljük alapján coacholnak. Amint erről már esett szó a coachingmodellek meghatározzák azt, hogy milyen szakaszok és milyen kérdések kövessék egymást. Azonban ezeket a modelleket rugalmasan kezeljük, hiszen ha a coach megérzésse és

tapasztalata alapján arra van a coachee-nak szüksége, hogy mondjuk az első szakasszal, a nyelvtanuló céljainak meghatározásával töltsenek több időt, akkor a többi szakasz elhagyható, tehát ezeket a modelleket rugalmasan kezelik a coachok.

A GROW-modell, amely John Whitemore (2008) nevéhez fűződik, egy egyszerű, négy lépésből álló modell, amely strukturálja a coaching beszélgetés lépéseit, szakaszait. A betűszó a következőket jelennti: Goal (cél), Reality (valóság), Options (lehetőségek) and Will (Way Forward) (akcióterv).



1.ábra. Grow-modell

A cél meghatározása

Az első lépés a cél (goal) meghatározása, hiszen a coaching során nagyon fontos hogy tudatosítsuk, mi a coachee célja egészen pontosan. A pontosításban segít, ha követjük a SMART-modellt. A SMART betűszó a *specific/simple* (konkrét), *measurable/meaningful* (mérhető), *attainable/achievable* (teljesítherő), *realistic* (reális) and *timed towards what you want* (akcióterv) szavakból áll. Az első nyelvórán fontos, hogy a SMART-modell alapján meghatozzuk a nyelvtanulás céljait.

A valóság feltárása

A Grow-modell szerint a következő lépés annnak feltárása, hogy mi a jelenlegi állapot (Reality). Ebben a szakaszban segít a coach a coachee-nak abban, hogy tisztán lássa a jelent, a mostani szituációt. A coachee gyakran nem tudja, honnan és hogyan induljon el, nem tudatos benne a jelenlegi állapot, milyen készségekkel, képességekkel, lehetőségekkel rendelkezik a jelen pillanatban. A nyelvtanulók többsége "újrakezdő", amely esetekben hasznos, hogy tudatosítsuk, mit tud már a nyelvtanuló.

A lehetőségek (options) feltárása

A következő lépés a lehetőségek (Options) feltérképezése, amely a következő kérdésekkel történhet: Milyen lehetőségeid vannak (a nyelvtanulásban)? Hogyan oldottad meg ezt a feladatot korábban? Mit csinálnál másképpen? Kit ismersz, aki a példaképed lehet, mert sikeresen megoldotta ezt a feladatot? Fontos, hogy a lehetőségeket tisztán és reálisan lássa a nylevtanuló: ha több iskola utáni elfoglaltsága van, pl. sportol, akkor kevesebb ideje jut majd a nyelvtanulásra, tehát a nyelvvizsgát valószínűleg később fogja letenni.

Az akcióterv (will/way forward) kidolgozása

A modellben a *Will or Way Forward* az a szakasz, ahol kidolgozzuk az akciótervet és feltérképezzük a coachee elköteleződését. Ezt a következő kérdésekkel tehetjük, amelyek a nyelvórán is hatékonyan használhatók: Mit fogsz tenni azért, hogy elérd a célodat? Mi lesz az első, kis lépés, amit megteszel a célod elérése érdekében? Mikor fogod elkezdeni? Ha már ismerjük a „valóságot", utána alakítsuk csak ki az akciótervet. Fontos, hogy itt is csak reális, megvalósítható tervet készítsünk a nyelvtanuló számára.

Coaching típusú visszajelzés a nyelvórán

Az akcióterv részeként adhatunk visszajelzést az elért eredményekről, a nyelvórákon alkalmazhatjuk a coaching szemléletű professzionális visszajelzést, amelynek fő pillérei a következők. Nagyon fontos, hogy a visszajelzés ne legyen túl hosszú, mert akkor nem lesz elég hatásos. A

visszajelzés nem hízelgés, bókolás vagy gratuláció, és nem is szidás. Fontos, hogy mindig legyünk konkrétak és őszinték. Mindig mondjuk meg az igazságot. Tegyük ezt érzelmek és indulatok nélkül, tényszerűen, semlegesen. Soha ne ítélkezzünk. Ezt úgy tehetjük, hogy modjuk el, mit láttunk/ hallottunk, vettünk észre. Tükrözzük, ismételjük, amit hallottunk. Mindig valemilyen konkrét részlettel támasszuk alá a visszajelzésünket. Például nem elég azt mondani: „You did a good job" (Ügyes voltál!), hanem konkrét példával támasszuk alá a dicséretet „Well done on getting the job out on the due date. I know that you had a critical problem, but you used your initiative and sorted the problem out on time." Mindig arra koncentráljunk, hogy mi volt az értékes abban, amit a tanuló csinált. Magyarázzuk el, hogy mi a következménye, az eredménye, milyen hatása van annak, amit a tanuló megtanult, tehát példával alátámasztva, kontextusban adjunk visszajelzést: például „Megtanultál 20 szót az utazással kapcsolatban, tehát most már el tudod mondani, hogy tudsz vonattal utazni". Mindig csak egy dologról adjunk visszajelzést. A visszajelzés célja minden esetben az, hogy tudatosítsuk a tanulóban hol tart, mit csinált jól és miben kell fejlődnie. Ezért hasznos, ha egyszerűen megismételjük, amit a hallgató mondott/ leírt stb. Ezzel segítjük őt abban, hogy tudatosítsa magában, amit csinál.

Az akcióterv részének tekinthejük az időgazdalkodás oktatását, amellyel a legtöbb tanuló küzd. Az alábbi feladat segíti a nyelvtanulót abban, hogy tudatosítsa és megtanulja a megfelelő időgazdálkodást. A nyelvtanulónak naplót kell vezetnie egy hétig, amelyben konkrétan, 30 percre lebontva leírja, hogy mit csinált a héten. Majd a visszatekintés után akciótervet készít az előtte álló hétre vonatkozóan 30 percre lebontva. Az akciótervben kulcshelyet kap a nyelvtanulásra szánt idő.

Time	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri	Sat	Sun
06:00							
06:30							
07:00							
07:30							
08:00							
08:30							
09:00							
09:30							
10:00							
10:30							
11:00							

Time	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri	Sat	Sun
11:30							
12:00							
12:30							
13:00							
13:30							
14:00							
14:30							
15:00							
15:30							
16:00							
16:30							
17:00							

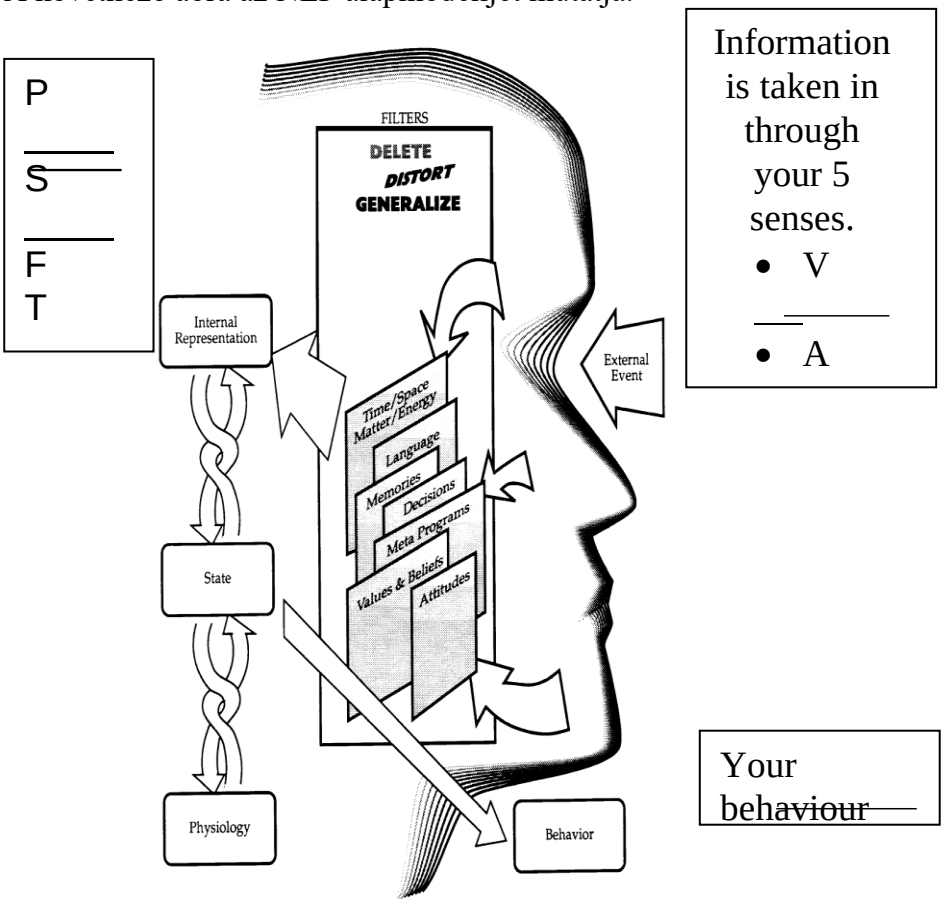
táblázat. Akcióterv a nyelvtanuláshoz

NLP, coaching és kommunikációs modell

Az NLP definíciója

A következőkben az NLP-módszerét szélsőségesen leegyszerűsítve mutatom be. Először is azt nézzük, mit fed le az NLP-betűszó (*neurolinguistic programming*). A neuro, az idegrendszert jelzi, amely az öt érzékszervünkön alapul: *visual* (vizuális), *auditory* (hallott), *kinesthetic* (kinesztetikus), *olfactory* (szaglási), *gustatory* (ízlelési). Ezeknek az érzékszervi észleléseknek az első betűi adják az NLP tószefoglaló betűszót, ami a VAKOG. A *linguistic* (jelentése: nyelvi) a nyelvi és a nemnyelvi kommunikációs rendszerekre vonatkozik, amelyre a „tudatunk nyelvezete (language of the mind)" épül, és amelyek segítségével történik az idegrendszerünkben az információ tárolása képek, hangok, érzetek, ízek, szagok és szavak formájában. A *programming* azaz a programozás arra a neurális programra vonatkozik, amellyel kommunikálunk másokkal, megértjük egymást és átadjuk a mi mondanivalónkat céljaink elérése szempontjából. Az NLP annak a tudománya vagy áltudománya, hogyan kommunikáljunk, azaz hogyan használjuk a tudatunkban (és a mások tudatában) tárolt „nyelvezetet" azért, hogy elérjük a konkrét és óhajtott célunkat. Az NLP tehát egy kommunikációs módszer, amelyet az életben minden kommunikációs helyzetben használhatunk célunk elérésére, így akár a nyelvórán is.

A következő ábra az NLP alapmodelljét mutatja.



2.ábra. NLP-modell

Az emberi kommunikáció során töröljük, torzítjuk és általánosítjuk az információt. A törlés (deletion) azért következik be, mert nem tudunk minden külvilágból érkező ingerre figyelni, körülöttünk sokkal több dolog történik, mint amennyit érzékelünk. A körülöttünk történő eseményeknek a tudatunkban a világról alkotott „térkép" alapján tulajdonítunk értelmet. Ezért a körülöttünk lévő valóságot torzítjuk, félreértelmezzük (distortion, torzítás). Az NLP szerint általánosítással (generalisation) tanulunk. Elvárásaink vannak a történésekről, és ezek az elvárásaink befolyásolják, hogyan érzékeljük az eseményeket. Ezek az egyszerűsítések (cognitive shortcuts) bizonyos szempontból a javunkat szolgálják, hiszen ha belegondolunk, hogy a körülöttünk történő események minden aspektusát érzékeljük, képtelenek lennénk bármilyen cselekvésre olyan sok információt kellene feldolgoznunk.

Ugyanakkor ellenünkre is szolgál, hiszen fontos információkat nem érzékelünk, illetve az elvárásaink alapján torzítunk, elvárásaink szemüvegén keresztül érzékeljük a világot.
A coaching egyik ága felhasználja az NLP-elemeket, ezért NLP-coachingnak is hívják, melynek az alapelvei a következők: 1. Légy tisztában a céloddal! 2. Támaszkodj az érzékszerveidre! 3. Viselkedésed legyen rugalmas! 4. Bízz a tested fiziológiájában és ez határozza meg a tetteid!

Érzékszervi tudatosság (SENSORY ACUITY)

Az NLP szerint a kiválóan kommunikáló emberek viselkedése pillanatról pillanatra változik. Ezek a pillanatnyi változások érzékszerveink észlelésén alapulnak, ami azt jelenti, hogy viselkedésünk az alapján változik és azt követi, amit az érzékszerveink által a külvilágból érzékelünk. Miket érzékelünk a külvilágból? A hangot, a beszéd gyorsaságát, tempóját, hangerősségét, hangmagasságot (pitch), hangszínét és a hangrezgéseit (timbre). A testtartást (inclination), a gerinc ívét és a test dőlését (egyenes vagy hajlott, előre vagy hátra dőlünk) és a gesztikulációt (mennyit, hogyan és milyen gyorsan gesztikulálunk, a kisebb izmaink mozgását, rándulását). A levegővételt (breathing): milyen gyorsan vesszük a levegőt, és hová vesszük a levegőt. A szem változásait: egy pontra fókuszálunk vagy elnézünk valahová, a pupilla tág vagy beszűkült. A bőr változásait: elpirulunk, elsápadunk, feszes vagy ernyedt az arc izomzata, a szájvonala szimmetrikus vagy lebiggyedt, elhúzzuk a szánkat vagy egyenesen tartjuk stb.
Az NLP szerint a (sikeres) kommunikáció során 55%-ban a fiziológia számít (testtartás, gesztikuláció, arckifejezés és a szemmozgás, a levegővétel, 38%-ban a hangunk (a hangmagasság, a gyorsaság, a hangszín és a hangrezgése és a hang erőssége), és csupán 7%-ban számítanak a szavaink, a tartalom.

Mi ebből a tanulság a nyelvtanárok számára? Mit tanulhatunk az NLP-től?
A kommunikációs kapcsolat (RAPPORT)

A jó kommunikációs kapcsolat azaz a *rapport* arra az állapotra vonatkozik, amikor harmónia van a felek között, egy hullámhosszon vannak a felek, megértik egymás álláspontját. Ilyen helyzet alakul ki, amikor barátainkkal vagyunk, akiket régóta ismerünk és azokkal, akikkel szeretünk együtt lenni. Ez egy rendkívül fontos és termékeny pillanat, az odafigyelés és az elfogadás, megértés pillanata. A cél minden esetben a hatékony és sikeres kommunikáció, a *rapport* kialakítása a nyelvórán: könnyen el tudjuk képzelni,

hogy sokkal szívesebben tanulja a nyelvet a nyelvtanuló, ha közvetlen, jó a kapcsolat a tanárral.

Milyen eszközökkel valósítja meg az NLP a sikeres és hatékony kommunikációs helyzetet?
A metaforák alkalmazása az NLP-ben

A metaforák kulcsszerepet játszanak az NLP-ben. A metaforákat akkor használjuk, ha meg akarunk valamit érteni vagy értetni valami más segítségével. Sokszor nem is vagyunk tudatában annak, hogy metaforát használunk, például: „Az élet egy utazás, a nehézségek pedig akadályok az úton", vagy „Egy hajóban evezünk" vagy „Zátonyra futott a kapcsolatunk". Vagy akkor is metaforát hazsnálunk, ha egy köztudott történetre, képre utalunk: Ő egy csúnya kiskacsa. A coachingban és az NLP-ben metaforával segítjük a kommunikációt, saját gondolataink átadását, illetve a másik felet saját helyezetének, tulajdonságainak tudatosításában, a megoldás megkeresésében. A nyelvórán használhatjuk azt a metaforára épülő játékot, melynek címe: *Milyen állat vagyok a nyelvórán?* Ez a játék segít a nyelvtanulói tudatosság kialakításában, a következő kérdésekkel: Használd a képzelőerődet! Milyen állat jellemez téged a legjobban a nyelvtanulás során? Mik az erősségei? Mik a gyengeségei? Mik az erőfforrásai? Hogyan tudod ezt a nyelvtanulás szolgálatába állítani?

Konklúzió

A cikkben a coaching és az NLP-technikák néhány lehetséges alkalmazását mutatjuk be a nyelvórán. A coaching és az NLP-módszerek jól használhatók a nyelvórán, de ezek csupán kiegészítő módszerek, amelyek nem helyettesítik az átgondolt nyelvoktatást.

Irodalom

[1.] Kunos I., Ábri J., Erős I., Szabó G., Veresné alentinyi K., Kiss I., Wiesner E. 2016. Coaching. In: Poór József (szerk.):, *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv: innováció, megújulás, fenntarthatóság*. 863 p.

Budapest: Akadémiai Kiadó, (Menedzsment szakkönyvtár) (ISBN:978 963 05 9812 5) ISSN 2061-6430.
[2.] Veresné Valentinyi K. 2019. Coaching and NLP in business communication**.** In: Czeglédi Csilla (szerk.): *Studies about the economic and social perspectives*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Nyomda. ISBN: 978-963-269-821-2. 61-70.old.
[3.] Whitmore, J. 2008. Coaching a csúcsteljesítményért. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft.